

Peter Hinssen over relatie BPM en Enterprise Content Management

IT FUNGGEERT ALS SCHAKEL

Enterprise Content Management en Business Process Management zijn twee werelden die in veel gevallen compleet van elkaar gescheiden zijn. Waar BPM vaak vooral het domein van de klassieke IT'ers is, mag de ECM-wereld zich daarentegen steeds meer als een hip segment beschouwen waarvan de ontwikkelingen grotendeels aan de BPM-wereld voorbij dreigen te gaan. Wordt het niet eens tijd dat BPM en ECM bij elkaar worden gebracht? Maar hoe doe je dat, vraagt Peter Hinssen zich af.

Door Robbert Hoeffnagel

Peter Hinssen mag dan geboren en getogen zijn in België, hij is voor iedere Nederlander die met enige regelmaat een congres of seminar bezoekt zeker geen onbekende. Ooit begonnen als zelfstandig ondernemer die intranetsites en websites voor grote organisaties ontwikkelde, is hij tegenwoordig nauw betrokken bij onder andere het in Lier bij Antwerpen gevestigde Porthus. Deze firma heeft een van de grootste Microsoft Biztalk-servers van Europa 'in de lucht'. Deze wordt gebruikt om diensten aan te bieden voor wat wel de 'extended enterprise' wordt genoemd. Het bedrijf faciliteert – met andere woorden – communicatie binnen bedrijfsketens.

Vrije rol

Binnen Porthus heeft Hinssen een redelijk vrije rol. "Ik bemoei me eigenlijk niet zoveel met de dagelijkse gang zaken of de feitelijke operatie. Ik behoor tot die groep van mensen die zich in de luxe positie bevinden dat zij zelf de onderwerpen kunnen kiezen waarmee zij zich willen bezig houden." Enterprise Content Management is een goed

voorbeeld van zo'n onderwerp. Maar ook een thema als business en IT alignment gaat hem na aan het hart. "Ik hoorde laatst Howard Smith, de Europese CTO van Computer Sciences, op het congres 'Trends in IT' spreken. Hij had het onder andere over Nicholas Carr die de gevleugelde uitspraak heeft gedaan: 'IT doesn't matter'. Carr heeft daar weliswaar gelijk in, meende Smith, maar we kunnen dit onderwerp beter op een wat hoger niveau bekijken en wel op het niveau van Business Process Management. Het gaat in een bedrijf immers niet om de IT, maar om het zo goed mogelijk laten functioneren van de organisatie door slimme werkprocessen te ontwikkelen.

Met business process re-engineering hebben we natuurlijk al gezien dat processen niet alleen flexibeler moeten, maar dat dit ook wel degelijk te realiseren is. Daarmee zijn we in de opmerkelijke situatie terecht gekomen dat IT op zich natuurlijk altijd al bedoeld was om werkprocessen mogelijk te maken en te ondersteunen, maar dat nu voor het eerst het business-aspect ook daadwerkelijk door IT als belangrijk wordt ervaren. Helaas staat daar tegenover dat de meeste IT'ers hier echter niets mee kunnen. Nu IT gedwongen wordt om zijn zakelijke waarde te bewijzen, zie je dat IT'ers dat



Peter Hinssen: "Luister eens naar de pitch van zo'n Indiaas outsourcingbedrijf."

eigenlijk helemaal niet kunnen. Zo denken ze niet en zo zijn ze niet opgeleid. Laat staan dat ze er de juiste hulpmiddelen voor in huis hebben."

BPM-walhalla

"Natuurlijk, ze proberen tegenwoordig keurig een business case op te stellen, maar eigenlijk lukt dat negen van de tien keer helemaal niet. Is dat allemaal hun schuld? Nee, dat denk ik niet. Neem als voorbeeld maar eens een Service Oriented Architecture (SOA). Het is vaak een prima idee om met dat soort technologie aan de slag te gaan. Juist ook voor de business. Het maakt het immers veel eenvoudiger om bedrijfsprocessen met IT te ondersteunen, ook wanneer deze met de nodige regelmaat veranderen. Maar ga voor een Service Oriented Architecture maar eens een business case opstellen. Dat krijg je als IT'er bijna niet voor elkaar. Het ontbreekt aan de juiste parameters om de business value te meten, terwijl de kans groot is dat men de voordelen bovendien ook nog eens verkeerd zal presenteren." Bovendien, zo stelt Hinssen, bestaat er veel begripsverwarring. "Een business service is niet hetzelfde als een IT-service. Toch zie je het vaak door elkaar heen gebruikt worden. En wie de voordelen van een SOA probeert uit te leggen in termen als component based development en dergelijke zal ook niet ver komen. Veel SOA-projecten zijn

bovendien niet veel meer dan een poging om een grote monolithische applicatie in een groot aantal kleine onderdeeltjes te verbrijzelen die allemaal op een of andere manier weer bij elkaar gehouden moeten worden. Maar of dat nu een SOA is? Is het beheer van een SOA bovendien wel een technisch probleem? Ja natuurlijk, maar er is een enorme 'gap' tussen business en IT, waardoor het fenomeen SOA in veel organisaties helemaal niet tot zijn recht kan komen."

"Het business management heeft de touwtjes momenteel stevig in handen en hakt vrolijk in op alles wat IT heet. Maar wie goed luistert, hoort het business management eigenlijk zeggen: 'Wij weten het zelf allemaal ook nog niet zo goed, dus moeten jullie als IT ons maar zien te volgen'. Procesgericht denken is op zich vaak een entree naar outsourcing, want als de business niet weet hoe ze hun proces willen inrichten kan IT het niet ondersteunen en neemt de ontevredenheid natuurlijk al snel toe. En dat terwijl het duo BPM en SOA – op papier in ieder geval – een ideale combinatie zou kunnen zijn. Maar helaas, het – wat ik wel eens noem – 'BPM-walhalla' is nog ver weg, vrees ik."

België-Nederland

"Laten we dan eens kijken naar de wereld van Enterprise Content Management. Het motto van de klassieke ECM was vooral: alles goed bewaren in een archief. Net als bij ERP waar men de core business processen onderzoekt, wil men in de ECM-wereld alle belangrijke content-processen analyseren. Het resultaat? Een content-architectuur en een aantal informatiemodellen. Het feit dat men de kernprocessen analyseert, is vaak echter het enige dat ERP en ECM met elkaar gemeen hebben. Bij ERP draait het allemaal om supply chain management en Business Intelligence en dergelijke, terwijl de ECM'er vooral bezig is met het bij elkaar brengen en ontsluiten van alles dat content heet. Deze twee werelden zijn vaak volledig van elkaar gescheiden.

"IT-architecten zijn goud waard voor de organisatie en die mag je dus ook nooit kwijt raken"

Toch is de wat ik maar zal noemen 'ECM-crowd' tegenwoordig een hip volkje. Dat komt natuurlijk door alle overnames die momenteel plaatsvinden, terwijl ook de *search engines* en de snelle technologische ontwikkelingen die we daar zien, aan het hippe imago hebben bijgedragen. De gemiddelde IT'er zal het waarschijnlijk allemaal wel vanaf een afstand zien gebeuren, maar het zegt hem verder niet zoveel; het is immers zijn wereld niet. Althans, dat denkt hij. En dat

denken ook de mensen die zich op ECM richten. Toch denk ik dat het goed zou zijn als klassieke IT'ers zich ook met ECM zouden gaan bezig houden.”

“Dankzij search engines is de ECM-wereld ineens weer hip”

Dat zou bijvoorbeeld kunnen met behulp van een enterprise architectuur, denkt Hinssen. “Een enterprise architectuur is een visie waarmee een bedrijf de toekomst van zijn IT – zowel data als content – kan sturen. Met andere woorden: een leidend principe. Vragen die daarin aan de orde zouden moeten komen zijn bijvoorbeeld: zien wij IT als een ‘utility’ die eerst en vooral goedkoop moet zijn of als een ‘enabler’ die nieuwe producten of nieuwe omzet mogelijk maakt? Of: ga ik veel tijd steken in het verrijken van data door metadata toe te voegen of gok ik erop dat zoekmachines dat probleem straks voor ons oplossen?”

Dit laatste is volgens Hinssen ook een mooi voorbeeld van het verschil tussen Nederlanders en Belgen. Met een grijns zegt hij: “Bij Nederlandse ondernemingen zie ik nog wel eens dat er veel tijd en energie wordt gestoken in metadata. Het

zal waarschijnlijk niet veel mensen echt verbazen dat menig Belgisch bedrijf maar liever gokt op de komst van nog betere search engines.”

Maak van een enterprise architectuur ook geen al te ingewikkeld of uitgebreid verhaal, adviseert Hinssen. “Een CIO of IT-manager moet de enterprise architectuur in één A4-tje aan zijn CEO kunnen uitleggen. Zo niet, dan kan die er niets mee en is de kans groot dat de gehele enterprise architectuur er simpelweg niet komt.”

Alles is IT

En dan? Wat dient er te gebeuren wanneer die enterprise architectuur eenmaal formeel vastgesteld en geaccepteerd is? “Dat hangt sterk af van de vraag om wat voor soort bedrijf of organisatie het gaat. Bij een industrieel productiebedrijf kunnen ongestructureerde en gestructureerde informatie vaak prima naast elkaar bestaan. In de dienstensector zit dat natuurlijk heel anders in elkaar. Daar zijn gestructureerde en ongestructureerde informatie juist zeer nauw met elkaar verweven. Dat vereist dus een hele aanpak dan we in die fabrieksomgeving zouden moeten volgen. In de dienstensector bestaat na het vaststellen van de enterprise architectuur vaak erg veel behoefte aan een hele nadrukkelijke mix van IT- en business-competenties. Het is dan zaak om de vaak bestaande eilanden op te heffen en IT'ers, content-mensen (zoals bibliothecarissen en archiva-

Vadsige vogels

“Outsourcing is een fenomeen dat niet meer weg gaat”, meent Peter Hinssen. “Leer daar als IT-afdeling mee leven.” Hij adviseert klassieke IT’ers om eens het boek ‘Last chance to see’ van Douglas Adams te lezen. De in 2001 overleden Adams ging jaren geleden samen met een zoöloog naar het eiland Komodo. Dit was een waar paradijs voor vogels, omdat er geen natuurlijke vijanden aanwezig bleken te zijn. Veel vogels waren hierdoor nogal – zeg maar – vadsig geworden. Ook waren sommige lichaamsfuncties niet langer nodig. Kijk maar eens naar de dodo, een vogel die wel vleugels heeft, maar die desondanks niet kan vliegen. Het was nu eenmaal niet nodig.

“Kijk dan eens naar de klassieke IT-organisatie. Jarenlang was er geen ‘natuurlijke vijand’ in zicht. Dan komt er ineens gevaar en wat gebeurt er? IT-governance! Er worden ineens 34 Cobit-processen gedefinieerd en 187 controle-objecten. Wordt de klant – met andere woorden: de business-organisatie – daar nu werkelijk beter van? Luister eens naar de pitch van zo’n Indiaas outsourcing-bedrijf. Die hoor je niet over IT-governance of Cobit. Die weet wel het vertrouwen te winnen van de CEO. Hoe? Door beter te communiceren en zichzelf beter te communiceren.”

Kijk voor meer informatie over ‘Last chance to see’ ook eens op www.tdv.com/lastchance/. Hier is de transcriptie te vinden van een aantal radioprogramma’s die Adams voor het Britse BBC Radio 4 heeft gemaakt.

rissen) en medewerkers uit de business zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen. ING Direct is daar een prachtig voorbeeld van, vind ik. De IT’ers zitten daar fysiek gewoon tussen de business-mensen in. Dat gebeurt met name om mee te denken hoe de werkprocessen beter kunnen worden georganiseerd of ondersteund. ‘Alles is bij ons IT’, zegt men niet voor niets bij dit bedrijf. Dus moet je er voor zorgen dat er continu en zo informeel mogelijk onderling contact is. Zijn die IT’ers van ING Direct eigenlijk nog wel IT’ers? “Dat hangt natuurlijk af van de vraag hoe we ‘IT’er’ definiëren. Er bestaan in mijn visie twee niveaus van IT-functies. Allereerst zijn dat de klassieke automatiseringsmedewerkers die zich met de technische kant van het operationeel houden van de ICT-infrastructuur bezig houden. Maar daarnaast bestaat er nog een ander type IT-medewerkers: dat zijn de architecten. Het zijn deze mensen die op het raakvlak van IT en business kunnen opereren. Die zijn goud waard voor de organisatie en die mag je dus ook nooit kwijt raken. Het gevaar van de huidige situatie waarbij het business management de baas is,

maar het net als de IT-afdeling niet zo goed weet, is dat als zogenaamde ‘oplossing’ voor deze situatie simpelweg een groot deel en soms zelfs de gehele IT-operatie maar wordt uitbesteed. En dan bedoel ik: inclusief de architecten. Kijk, dat de technische en operationele kant van IT – het in de

“Het zou goed zijn als klassieke IT’ers zich ook met ECM zouden bezig houden”

lucht houden van servers, netwerken en wat al niet meer – soms maar beter aan een deskundige partij kan worden overgedragen, lijkt me niet meer dan logisch. Die externe partij heeft van dat soort taken zijn kernactiviteit gemaakt, heeft veel meer schaalgrootte en kan dat dus ook vaak beter, goedkoper, efficiënter – noem maar op. Maar als de architecten buiten de deur worden gezet, ben je als organisatie ineens helemaal afhankelijk van die externe club. Dan ben je vrijwel direct je financieel voordeel kwijt. Sterker nog, IT kon dan wel eens een stuk duurder blijken te worden dan toen we nog over een eigen IT-afdeling beschikten.”

Hoewel Hinssen nog net niet wil zeggen dat een CEO die dit soort complete outsourcing-operaties op gang brengt daarmee in feite een brevet van onvermogen afgeeft, is het met name de IT-afdeling die in actie zal moeten komen om dit soort situaties te vermijden. “De IT-organisatie zal drastisch moeten veranderen. IT is maar een schakel. Ga je dus ook als schakel gedragen. Het uitgangspunt vanaf nu moet zijn: wat kunnen we voor de business betekenen? Richt je als IT-afdeling op innovaties die gebruikt kunnen worden om werkprocessen beter te laten functioneren.”

Robbert Hoeffnagel
is freelance journalist.

Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op www.businessprocess.nl