

Business Process Modeling en Record Management:

SYMBIOTISCHE VERHOUDING

Business Process Modeling en Record Management zijn methodieken voor het verbeteren van bedrijfsstructuren, en ze worden doorgaans apart behandeld. In dit artikel wordt gesteld dat Business Process Modeling niet alleen het opzetten van Record Management enorm vereenvoudigt en dus goedkoper maakt maar, sterker nog, dat Business Process Modeling gezien kan worden als de procesgerichte pendant van het meer gegevensgerichte Record Management.

Door Ed van Akkeren en Jobert Bijl

Business Process Modeling levert daarbij de patronen en Record Management is het middel waarmee de kwaliteit van de uitvoering van die patronen getoetst kan worden. Daarmee is de terugkoppeling vanuit de uitvoering vastgesteld, waarmee het mogelijk is processen continu te verbeteren. Zo bekeken geldt dat zonder Record Management – om de processen voortdurend tegen het licht te houden – Business Process Modeling tot niet meer leidt dan een momentopname zonder blijvende waarde. Dit artikel pretendeert niet een afgeronde methode te schetsen waarmee Business Process Modeling en Record Management kunnen worden geïntegreerd; zo iets zou makkelijk een heel boek kunnen omvatten. Het geeft slechts aan waarom Business Process Modeling en Record Management tezamen een grote bijdrage kunnen leveren aan verbeteringsprocessen binnen organisaties, en hoe deze in gang kunnen worden gezet.

Lijm tussen organisatieonderdelen

Omdat organisaties als nooit tevoren fuseren of op een andere manier (al dan niet gedwongen) samenwerken, wordt

het steeds moeilijker om bedrijfsprocessen dusdanig in kaart te brengen dat er op rationele wijze verbeteringen in kunnen worden aangebracht. Intuïtief voelen we het vaak wel aan als er 'iets mis is', maar waar het probleem nu echt zit is onduidelijk. We moeten het zodanig objectief en feitelijk onderbouwd aangeven dat een decision maker overtuigd kan worden van het nut (en de kosten) van een verandering. Hiernaast speelt nog het fenomeen van de functiescheiding een grote rol. In een organisatie van enige omvang wordt een bepaald bedrijfsproces zelden meer door een enkele persoon of een enkele afdeling uitgevoerd. Dit is niet alleen om fraude tegen te gaan: soms is verregaande specialisatie onvermijdelijk. Het gevolg hiervan is echter wel dat binnen een enkel bedrijfsproces de verschillende onderdelen vaak nauwelijks meer weet hebben van het nut en noodzaak van de taken van de anderen. Men gooit wat gegevens 'over de muur' en hoopt er het beste van; dit is bepaald geen cultuur waarin organisatorische verbeteringen goed gedijen. Tenslotte is er nog het fenomeen ISO. Om 'mee te tellen' is tegenwoordig in de meeste branches een bedrijf verplicht om een dergelijke certificering te hebben – bijvoorbeeld om in aanmerking te komen voor orders van de grote spelers. Belangrijk onderdeel van een certificeringstraject is het in

kaart hebben gebracht van de bedrijfsprocessen. Maar daarvoor is zowel een helicopterview als detaillistische materiekennis nodig. Dat is in de meeste organisaties nu juist heel bewust gescheiden.

Tegen deze tendensen tot kennisversnippering in gaat de behoefte tot verbetering (rationalisering en stroomlijning) van de bedrijfsprocessen. Organisatieonderdelen moeten als ze een rol spelen binnen eenzelfde bedrijfsproces met elkaar samenwerken. Veelal hebben ze eigen systemen voor het afhandelen en ondersteunen van specifieke taken, de zogenaamde aspectsystemen. Business Process Modeling is dan als het ware de lijm tussen de organisatieonderdelen, waarmee systemen worden gekoppeld en procedures op elkaar worden aangesloten.

Er is behoefte aan een op wetenschappelijke leest geschoeide methode om bedrijfsprocessen in kaart te brengen en wel zodanig dat snel kan worden ingespeeld op veranderende eisen, zowel intern (organisatorische of procedurele veranderingen) als extern (wettelijke eisen of een veranderende markt). Die methode is er: Business Process Modeling stelt een organisatie in staat bedrijfsprocessen te modelleren en vervolgens dynamisch te onderhouden, zodanig dat er naast het hiërarchische afdelingsgerichte plaatje een tweede kaart van een organisatie ontstaat: het procesmodel.

Dit betekent allereerst dat bedrijfsprocessen zijn beschreven, met (zo mogelijk) al hun variaties en voorziene uitzonderingen. Als Business Process Modeling in een organisatie is gerealiseerd, wil dit dus zeggen dat de bedrijfsprocessen zijn gemodelleerd en dynamisch kunnen worden onderhouden. Daarmee hebben we het gereedschap in handen om de dichotomie tussen de bedrijfsprocessen enerzijds en de organisatiestructuren anderzijds te overbruggen.

Borgen in een collectief geheugen

Elke organisatie legt gegevens vast, omdat men daartoe wettelijk verplicht is (een boekhouding) of omdat de bedrijfsvoering zelf er direct behoefte aan heeft (het voorraadbeheer of CRM). Vaak wordt ook al een hoger doel van registratie en vastleggen onderkend: innovaties kunnen alleen succesvol plaatsvinden als er kennis is van het verleden. Als er bijvoorbeeld wordt gedacht aan het toevoegen van een bepaald ingrediënt aan een wasmiddel, dan spaart het een hoop onderzoek en dus geld uit als ergens is vastgelegd dat zoiets al eens een keer is geprobeerd, zonder dat het een belangrijke verbetering te zien gaf.

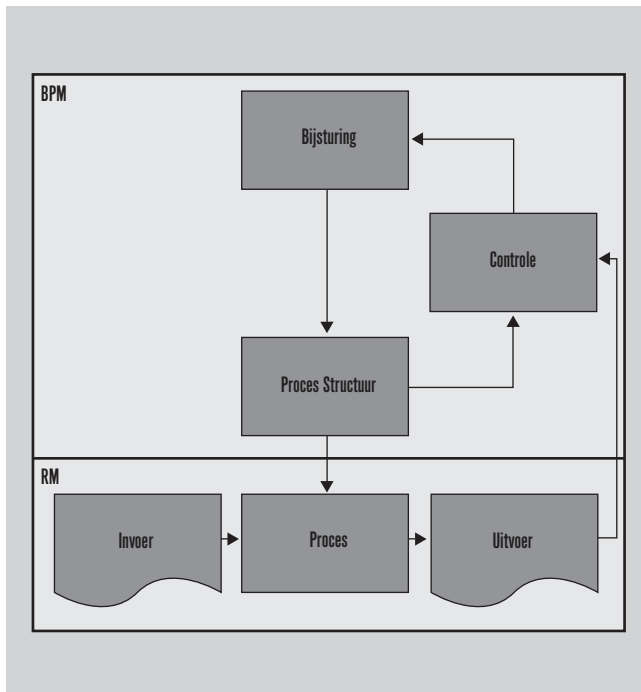
Voor al wat langer bestaande organisaties weet niemand meer wat er allemaal in het verleden gebeurd is. En zelfs als er zo iemand is, dan kan deze persoon altijd om wat voor reden dan ook wegvallen, met potentieel desastreuze gevolgen als er op diens kennis vertrouwd en gebouwd werd. Het is verstandig bepaalde informatie uit de organisatie te borgen in een soort van collectief geheugen. Elke afdeling heeft daarom wel een bepaald systeem waarin de werkelijk-

heid wordt vastgelegd, of het nu een debiteurenadministratie is, de dagproductie van plastic flessen of historische onderzoeksrapporten. De structuur van de informatie zal verschillen, maar de achterliggende gedachte is identiek: namelijk het vastleggen voor latere verantwoording, controle en het vastleggen van kennis en informatie uit de organisatie. Echter, als we de uitvoering van een bepaald proces willen kunnen toetsen aan ons ideaalbeeld, dan moet ook de uitvoering van bedrijfsprocessen worden gedocumenteerd. Achteraf kan dan worden vastgesteld hoe een bepaald proces is uitgevoerd en kan objectief worden aangetoond dat iets wel of niet goed gaat. Een voorbeeld: in een bedrijf wordt bewust afgeweken van een aantal vastgestelde procedures, want "het is een belangrijke klant". Als later blijkt dat die afwijking nooit had mogen gebeuren (de belangrijke klant was ook een grote wanbetaler), dan is het wel zo fijn om te kunnen nagaan hoe dit zo heeft kunnen lopen en wie ervoor heeft getekend. In dit geval worden productiegegevens (de order) ontsloten voor het beantwoorden van een workflow-vraag: wie is verantwoordelijk voor de uitvoering van deze specifieke procesafhandeling?

Overigens is het van groot belang dat organisaties wel kunnen omgaan met uitzonderingen. Bij het altijd volgen van de standaard procedure kan een organisatie anders zomaar

Archiefwet

De Nederlandse archiefwet uit 1995 stelt de overheidsorganen verplicht tot een goede verantwoording van hun handelen. De memorie van toelichting stelt: "Archieven hebben een tweeledige functie. Ze worden gevormd als bijproduct van het handelen van overheden, instellingen, personen. De overheidsarchieven zijn het (papieren) geheugen van de overheid. De archiefstukken dienen als instrument van het bestuur. Zonder goed geordende en toegankelijke archieven zijn bestuurlijke zorgvuldigheid en continuïteit loze begrippen en is een goede democratische controle op het bestuur vrijwel onmogelijk." Nu geldt de archiefwet voor de overheden en niet voor het bedrijfsleven. Maar de argumentatie die wordt gebruikt, is wel op het bedrijfsleven toepasbaar. Immers, een Record Management Systeem kan ook het geheugen zijn van een bedrijf. Het legt alleen de documenten vast die vanuit de bedrijfsprocessen gegenereerd worden. Door het vastleggen van deze documenten is (later) controle mogelijk op de uitgevoerde processen, waaruit de documenten zijn geproduceerd. Voor het uitvoeren van een dergelijke controle moeten de documenten op een toegankelijke en goed gestructureerde wijze vastgelegd worden. In grote lijnen geldt voor het bedrijfsleven hetzelfde als voor de overheid.



Afbeelding 1: Business Process Modeling en Record Management werken samen.

het *parse krokodil*-stempel opgedrukt krijgen. Een procedure is een hulpmiddel en geen doel op zich. Als deze in de weg gaat staan van een vlotte bedrijfsvoering, dan is dat een eerste symptoom van een achterhaald bedrijfsproces. De hoogste tijd voor wat business re-engineering!

Metadata

Hoe groter de organisatie, hoe complexer de vastgelegde gegevens. Er is dan behoefte aan een eenduidige, bedrijfsbrede methode voor gegevensopslag. Hiermee wordt het gebied van Record Management betreden; dit is het beheer van de informatie die een weerslag vormt van het handelen van een organisatie. Het heeft betrekking op de levenscyclus van zowel fysieke als elektronische dossiers, inclusief de formele vernietiging van documenten, in overeenstemming met de wettelijke regelgeving, zie het kader Archiefwet. De informatie, een *record*, kan bestaan uit een diversiteit aan documenten, berichten, gegevens, enzovoort. Vaak worden hiervoor echte documenten gebruikt, omdat deze informatie bevatten die vanuit het bedrijfsproces zijn verzonden en een officiële status hebben. Een dergelijk document geeft inzicht in het achterliggende proces, en daarmee in het handelen van een organisatie. Bij een goed ingebed proces kan het zelfs als bewijsstuk in de rechtszaal dienen.

Het vastleggen van gegevens met behulp van Record Management is niet een oplossing zonder meer. Verreweg de meeste organisaties hebben gegevens vastgelegd in een database, maar daarmee hebben we nog geen informatie. Hiervoor moeten gegevens vaak verregaand worden gecombineerd en

bewerkt en dat is niet altijd even eenvoudig. Het archiveren van gegevens is dus stap een, maar Record Management wordt ingericht om bepaalde gegevens later nog eens te kunnen gebruiken. Daartoe moeten ze teruggevonden kunnen worden. Het is daarom van groot belang een goede structuur (in de vorm van metadata) te bieden, op basis waarvan gegevens terug zijn te vinden.

Menselijke Factor

Het inrichten van Business Process Modeling is geen eenvoudige taak. Zoals gezegd staat een bedrijfsproces doorgaans boven de bijdrage van een individuele afdeling, persoon of systeem. Deze inrichting vereist samenwerking tussen organisatieonderdelen, vaak met hun eigen aansturing en hiërarchische structuren. Daarmee zijn meteen al diverse uitdagingen van een Business Process Modeling-implementatie geïdentificeerd. De belangrijkste voorwaarde is dat er vanuit het afdelingsmanagement zowel als het hogere management commitment is voor het traject. Dat wil zeggen dat men de hogere doelen onderschrijft en de meerwaarde ervan inziet. Dat dit niet zo is heeft vaak te maken met de neiging van lijnmanagement om het eigen straatje schoon te houden en vanuit die redenering de noodzaak voor procesverbeteringen te ontkennen.

Voor goed Business Process Modeling is ook de medewerking van de werkvloer onontbeerlijk. Medewerkers van een bedrijf moeten ook verder te kijken dan de eigen afdelingen en de grotere lijnen te volgen. Is dat echter eenmaal gelukt, dan staat de weg open voor bedrijfsbrede verbeteringen. Hier gaat het dus om meer dan alleen maar (bilateraal) samenwerken: de eigen afdeling moet gezien worden als onderdeel van het grotere geheel en niet als apart 'koninkrijkje'.

Voor de gewone medewerker is deze wijze van kijken naar de eigen organisatie al erg moeilijk, voor het afdelingsmanagement is het psychisch een totale omwenteling: het ontstijgen van de afdeling kan het gevoel geven dat men de controle over de eigen winkel kwijtraakt. Dit is vooral moeilijk bij (grotere) bedrijven die de afgelopen jaren hun afdelingen juist hebben aangemoedigd om als zelfstandige B.V. te werken, het bedrijf te zien als 'interne klant'. Zo hebben ze actief concurrentie tussen afdelingen aangemoedigd met als achterliggend idee om de mensen productiever te krijgen (en de kosten lager).

De koppeling van afdelingssystemen op zich hoeft nog geen problemen te geven (men blijft met het vertrouwde gereedschap werken en voor het oog verandert er niets), maar als men vanuit het management te nadrukkelijk gaat monitoren op zaken als doorlooptijd per afdeling (met het misplaatste idee om zo een 'gezonde' concurrentie in het leven te roepen), dan kan al snel op weerstand worden gerekend. In dit laatste geval gaat men ook voorbij aan een van de voornaamste doelen van Business Process Modeling: het duidelijk maken van de (informatie) behoeften van de verschillende afdelingen,

zodanig dat juist onderling begrip en daardoor samenwerking wordt bevorderd.

Record Management is hierbij van cruciaal belang. Als men bij een afdeling inzicht krijgt in het belang van de informatie zodra die het eigen 'territorium' heeft verlaten, dan zal men automatisch meer begrip krijgen voor de noden van andere afdelingen en/of organisaties en, sterker nog, kunnen gaan meedenken en anticiperen op toekomstige behoeften.

Technische Factor

Zodra de afdelingsoverschrijdende processen zijn uitgekristalliseerd zal duidelijk zijn welke systemen waar gekoppeld zouden moeten worden. In de praktijk blijkt dat dit vaak makkelijker gezegd is dan gedaan. Verschillende systemen zullen vaak dezelfde gegevens op een verschillende manier opslaan en versturen. Verschillen kunnen en zullen bestaan op het gebied van het platform en de gebruikte gegevensstructuren. Om deze problemen het hoofd te bieden is er in de loop der jaren de nodige zogenaamde middleware ontwikkeld. Maar ook hier zal men tegen het gegeven aanlopen dat verschillende systemen vanuit verschillende filosofieën zijn ontwikkeld en dat er dus niet 'zomaar even' een koppeling tot stand kan worden gebracht. Systemen moeten dan tegen het licht van de bedrijfsfilosofie worden gehouden om te bepalen welke er in het geheel passen en welke niet.

Een procedure is een hulpmiddel en geen doel op zich

Voor het verwerken van eenzelfde opdracht kijken bijvoorbeeld een productieafdeling en een financiële afdeling vanuit een ander perspectief naar hetzelfde object 'opdracht'.

De vraag is wat bij een dergelijke opdracht specifiek is voor een bepaald organisatieonderdeel, en wat voor het bedrijfsproces als geheel van belang is om vast te leggen?

Er is dus een onderscheid te maken in specifieke en generieke objectinformatie. Generieke objectinformatie kan worden vastgelegd in centrale gegevensverzamelingen of kunnen worden uitgewisseld tussen systemen. Specifieke informatie wordt in principe vastgelegd en beheerd in een specifieke afdeling of organisatie-eenheid. Zo zal de opdracht voor het productiesysteem bij een goede inrichting hetzelfde herkenbare nummer hebben in het financiële systeem, en zullen de opdrachtomschrijving en de klant ook in beide bekend zijn. Maar productkenmerken zijn vastgelegd in het productiesysteem, en betaaltermijnen van de factuur zijn vastgelegd in het financiële systeem. Voor het afleveradres en het factuuradres kan dan weer een centraal systeem worden geraadpleegd.

Symbiose

We hebben gezien dat archieven kunnen worden gevormd als bijproduct van het handelen van een organisatie. Het handelen van een organisatie is, zoals uit voorgaande duidelijk mag zijn, vastgelegd in de bedrijfsprocessen. De regie hiervan wordt gevoerd door Business Process Modeling. Het inrichten van Record Management is nu als bijproduct van Business Process Modeling een spreekwoordelijke peulenschil. Door op het juiste moment in het bedrijfsproces aan te geven welke informatie moet worden vastgelegd, kan het archiveringsproces van een stabiele structuur worden voorzien. De metadata zijn vanuit het proces mee te geven. Hiermee wordt het vastleggen van gegevens dus niet alleen een middel om de bedrijfsprocessen in de gaten te houden, maar ook een stuk gereedschap om die processen op rationele wijze te kunnen verbeteren.

Een organisatie die de belangrijkste bedrijfsprocessen heeft ingericht via Business Process Modeling, heeft een grote inspanning achter de rug. Maar met het resultaat van deze inspanning heeft het goud in handen! Want een dergelijke inrichting biedt, indien goed uitgevoerd, meerwaarde door nieuwe mogelijkheden, die nu tegen een geringe (meer)inspanning mogelijk worden. Aan alle voorwaarden voor continue verbetering is immers voldaan: de bedrijfsprocessen zijn gemodelleerd, de gegevens voor de toetsing van die processen zijn aanwezig en de terugkoppeling van de toetsingsresultaten kan dynamisch worden verwerkt tot beter gestroomlijnde modellen, zie afbeelding 1.

Conclusie

De implementatie van Business Process Modeling kan leiden tot toegevoegde waarde door een relatief snelle en goedkope implementatie van Record Management. Andersom maakt een goed ingericht Record Management van Business Process Modeling een middel waarmee gedurende langere tijd de kwaliteit van bedrijfsprocessen kan worden bewaakt. De symbiose tussen Business Process Modeling en Record Management is hiermee vastgesteld: Record Management wordt niet alleen eenvoudiger dankzij Business Process Modeling, maar met Business Process Modeling opgestelde modellen krijgen ook een langer leven dankzij Record Management.

Jobert Bijl en Ed van Akkeren

Jobert Bijl (Jobert.Bijl@getronics.com) en Ed van Akkeren zijn beiden werkzaam als consultant bij Getronics PinkRocade.