

Niet de tool maar de modellering moet centraal staan

# WEG MET DE SILO'S

Kathy Long schuwt de stevige uitspraken niet. Bijvoorbeeld: veel mensen snappen helemaal niet wat een proces is. Hoe kun je een proces dan goed ontwerpen? Business Process Modeling zit bovendien veel te veel in de hoek van de technologie. Gevaarlijk, meent zij. De consultant van Process Renewal Group was in Nederland ter gelegenheid van het congres Database Systems. Business Process Magazine sprak met haar.

Door Robbert Hoeffnagel

“Dat kan toch niet? Een proces modelleren moet met een beetje goede wil in vier tot zes weken geregeld zijn. De tien tot twaalf maanden die we tegenwoordig tegenkomen, dat is toch onvoorstelbaar?” Kathy Long interviewen is erg makkelijk. Stel één vraag en ze praat uren door. Long is een bekende consultant op het gebied van procesmodellering en was onlangs voor een aantal workshops in Nederland. Ook verzorgde zij een voordracht op het congres Database Systems. Long heeft een duidelijke mening, en ze is niet van plan die onder stoelen of banken te steken. Haar collega-consultants krijgen het er regelmatig van langs, maar ook klanten. Want wie als manager een modelleringsproces maanden laat voortstlepen, maakt toch echt een grote fout. Zelf, wel te verstaan. Sterker nog, ze twijfelt zelfs aan de kennis en kunde van de persoon in kwestie. “Business Process Modeling wordt vaak gezien als een probleem. Het zou lastig zijn en ingewikkeld en weet ik al niet wat. Dat klopt helemaal niet. En ik snap het ook eerlijk gezegd niet zo goed. Iedere manager zou het moeten

kunnen. Waarom zit je anders op die positie? Het is immers zijn proces, dus zal hij (of zij) moeten weten hoe dat proces in elkaar zit. Natuurlijk kan het zijn dat het proces niet optimaal in elkaar zit. Maar dat is juist een reden te meer om op een formele manier je proces te willen modelleren.”

## Flink fout gegaan

Er is binnen veel organisaties echter iets flink fout gegaan, meent ze. “Veel mensen weten namelijk helemaal niet wat hun proces is. Ze overzien niet waar het werkelijk om gaat. Want wat is nu eigenlijk een proces? Waar begint dat en waar eindigt het? Het klinkt wellicht raar, maar ik merk in de dagelijkse praktijk dat veel mensen op die vraag helemaal geen antwoord kunnen geven. En als ze wel een antwoord hebben, is het vaak niet goed.”

Wat is in haar visie dan de definitie van een proces? “Een proces is een ‘repeatable’ reeks van activiteiten, die een resultaat produceert dat een specifieke doelstelling van een of meer van de betrokkenen realiseert. Niks schokkends aan, zou je zeggen. Maar kijk eens goed naar wat er staat. Dan weet je bijvoorbeeld dat volgens deze definitie een proces geïnitieerd en beëindigd wordt door een of meer zakelijke



Kathy Long: "Veel mensen snappen niet wat een proces is."

gebeurtenissen – events – die van belang zijn voor de 'stakeholders'. Een proces kan dus alleen beëindigd worden als voor de stakeholders alle zakelijke resultaten van het proces zijn gerealiseerd.

Bovendien: een proces is altijd verbonden met andere processen. Anders gezegd: een proces verandert een input in een output. Dat gebeurt aan de hand van een reeks van regels en afspraken. Je kunt dus ook prestatiekenmerken vaststellen. Hoe snel gebeurt dit? Hoeveel fouten maken we en wat vinden we op dit punt acceptabel? Een proces dient dus meetbare doelstellingen te hebben en dat meten dient ook daadwerkelijk te gebeuren. Het resultaat van die metingen zal bovendien geëvalueerd moeten worden en dient vervolgens weer als input voor het verbeteren van het proces."

### Geen waarde

Een proces is verder opgebouwd uit een reeks van functionele vaardigheden ('capabilities') die vaak beschikbaar zijn, verspreid over tal van verschillende afdelingen of zelfs business units. "Ook daar gaat het fout. Het zijn namelijk de processen die het bedrijf 'runnen', en niet functionele silo's als operations, accounting en dergelijke. We hebben al die functionele vaardigheden als aparte entiteiten georganiseerd. Dom, want dat heeft voor de klant geen enkele waarde. Ook sales heeft geen waarde voor de klant. In heel veel

bedrijven slaagt men er maar niet in om door de bril van de klant naar de eigen organisatie te kijken. Neem een schijnbaar simpel voorbeeld. Let wel: 'schijnbaar', want juist hieraan zie je hoe fout de dingen kunnen gaan. Stel een klant wil een product bij een bedrijf kopen. De inkoopafdeling van die afnemer maakt zijn keuze, maakt een PO-nummer aan (purchasing order) en doet zijn bestelling. Dit zou je het inkoopproces van de klant kunnen noemen en het verkoopproces van de leverancier. Dat proces begint dus bij het 'business event' dat de klant een bestelling en een PO-nummer doorgeeft. Het proces eindigt op het moment dat de klant zijn bestelling in goede orde heeft ontvangen, compleet met het correcte PO-nummer.

Klinkt logisch, maar zo doen veel bedrijven het helemaal niet. Die definiëren bijvoorbeeld binnen hun boekhouding allerlei processen die zij voorrang geven op het inkoopproces van de klant. Of binnen hun logistieke operatie. Met andere woorden: zij denken helemaal vanuit hun eigen functionele silo's. Zo'n order wordt in feite iedere keer over de schutting gegooid. En niemand is verantwoordelijk voor het gehele proces. Raakt bijvoorbeeld dat PO-nummer onderweg zoek, dan is de kans groot dat niemand bij de leverancier dat in de gaten heeft, laat staan het probleem probeert op te lossen. De waarde zit 'm voor die klant echter juist in het feit dat hij iets besteld en dat na enige tijd ook daadwerkelijk ontvangt. Daarbij dient het aangeschafte artikel niet alleen conform specificatie te zijn, maar dient bijvoorbeeld ook dat PO-nummer altijd beschikbaar zijn, zodat de klant weet hoe hij de bestelling administratief moet verwerken."

### Het probleem van de silo's

Bij het ontwerpen en modelleren van processen zitten veel organisaties helemaal vast in het denken in silo's. "Logisch ook, want managers worden in de regel afgerekend op de prestaties die zij binnen hun eigen functionele silo leveren. Het probleem is ontstaan toen er langs die silo's budgetten zijn vastgesteld, waarop managers worden beoordeeld. Dat is een aanpak waarbij capaciteitsplanning – met andere woorden: het optimaal inzetten van de productiecapaciteit binnen een silo – centraal staat en niet de klant. Het is heel opmerkelijk hoeveel processen nog altijd aangepakt worden alsof men in een productieorganisatie zit. Een fabriek dus, met machines die volgepland moeten worden. En dat terwijl het grootste deel van het bedrijfsleven in de V.S. en Europa zich met diensten en services bezig houdt. Die houding en die manier van organiseren moet doorbroken worden. Dat is in veel gevallen echter nog lang niet gebeurd. Dan is het natuurlijk ook niet raar dat onze processen vaak simpelweg niet passen. Eigenlijk moeten we concluderen dat in dit voorbeeld alleen de klant weet hoe het proces er precies uitziet. En dat is 'scary' voor veel organisaties, omdat zij graag grip op de zaak willen hebben. Desnoods ten koste van die klant waarvan zij altijd beweren dat die zo centraal staat bij alles wat ze doen."



Foto: Jan van Rietschoten

## Bij het ontwerpen van processen zitten veel organisaties helemaal vast in het denken in silo's

“Met name aan de top van veel organisaties vindt men dit een erg ongemakkelijke manier van denken. Voor hen is ‘finance’ een kernproces. Daar kunnen zij immers de informatie vinden die aangeeft hoe de business er voor staat. Finance is echter helemaal geen kernproces, het is een ondersteunend proces. Het beste kun je uitgaan van het idee dat kernprocessen altijd direct met de klant te maken hebben. Alle andere processen zijn ondersteunend. De ene – IT bijvoorbeeld – heeft slechts het kenmerk ‘enabling’ te zijn, terwijl andere processen – denk aan finance – ‘guiding’ ofwel richtinggevend zijn. Want natuurlijk wil je als bedrijf weten hoe je er financieel voor staat. Beide soorten ondersteunende processen zijn even belangrijk. We kunnen immers niet zonder. Maar het zijn geen kernprocessen.”

### Dom en onnodig

Het modelleren van processen is met de toegenomen nadruk op compliance sterk in de belangstelling komen staan. “Veel managers ervaren corporate compliance als een soort cement dat in de organisatie wordt gegoten en waardoor iedere flexibiliteit onmogelijk maakt. Ik kan me dat voorstellen, maar het klopt niet. Of beter gezegd: het is het gevolg van een verkeerde modelleringsaanpak. Een proces bestaat uit activiteiten en iedere activiteit kent weer een aantal stappen. Wat doen nu veel topmanagers? Die zijn door hun persoonlijke aansprakelijkheid als gevolg van Sarbanes-Oxley zo gespist op controle, dat zij als het ware de organisatie ertoe brengen – dwingen? – om op het niveau van individuele stappen alles heel precies te beschrijven.” Dom en onnodig, meent Long. “Die managers maken een denkfout. Je wilt niet op step-niveau compliance modelleren. Doe je dat wel, dan krijg je inderdaad die cement in je

organisatie. En dan zit het misschien wel goed als het gaat om het voldoen aan overheidsregeltjes, maar kan de organisatie zich niet meer bewegen en reken maar dat je dat financieel heel snel in de gaten hebt. Het is veel beter om compliance te modelleren op het niveau van activiteiten. Hoe je die activiteit vervolgens stap voor stap invult, hoeft je vanuit het oogpunt van compliance helemaal niet te modelleren. Je kunt de individuele stappen dus zonder problemen veranderen zonder dat je compliance in gevaar komt.”

Long wil nog even terug naar wat een proces nu precies is. “Dat kun je alleen vaststellen als je weet wie de stakeholders ofwel de belanghebbenden zijn. Dat is dus het beginpunt wanneer je gaat modelleren: je maakt een proces-context-model waarin alle stakeholders en hun belangen zijn weergegeven. In de praktijk gebeurt dat veel te weinig. Een van de redenen daarvoor is dat de hele discussie over procesmodellering bij veel organisaties al vanaf dag één in de hoek van de techniek zit; welk tool gaan we gebruiken? Daar hoort deze discussie echter absoluut niet thuis. De wereld van de technologie is zwart/wit. Iets is goed of het is fout. Maar dat past niet bij procesmodellering. Er is niet één manier om een proces goed te modelleren; er zijn er veel meer. Kijk alleen al naar de veelheid aan notatiesystemen dat in de wereld van de modellering kan worden gebruikt. Niet het tool, maar de modellering en de beschrijving dient centraal te staan.”

### Werkt niet

Long benadrukt de noodzaak van gestructureerd werken. “Daar kun je technologie nu weer wél voor gebruiken: om een proces te visualiseren. Gebruik daarbij de bekende IGOE's als procescomponenten. Met andere woorden: Input,

Guide, Output en Enabler. Hierbij is input datgene dat door het proces wordt getransformeerd. De guide geeft aan hoe een activiteit of proces optreedt. Een output is het resultaat van een proces of activiteit. De enabler is de persoon, het systeem, de voorziening of wat dan ook, dat gebruikt wordt om het proces of de activiteit uit te voeren. Met andere woorden: guides en enablers zijn dus de policy's van de organisaties."

Waar kan procesmodellering nu zijn grootste bijdrage leveren aan het resultaat van een bedrijf? "Dat is heel duidelijk: bij de guides en enablers. De meeste organisaties richten zich daarentegen op de inputs en outputs. Het zijn echter vaak de beleidskeuzes die ooit gemaakt zijn en de policy's die ooit zijn opgesteld, die ervoor zorgen dat organisaties in bedrijfs-economische zin er niet succesvoller zijn.

Daarmee zijn we terug bij het begin, want waarom willen bedrijven die policy's niet aanpassen? Precies: omdat dat

niet aansluit bij de belangen van mensen die in de functionele silo's actief zijn en daar op afgerekend worden. Eerst zal dat punt dus aangepakt moeten worden. De ideeën die achter procesmodellering zitten, kunnen dit probleem voor top-managers zichtbaar maken. Want zij zijn het die het afbreken van de silo's uiteindelijk zullen moeten doen. En dat kan alleen als zij kunnen aangeven wat de kernprocessen van de organisatie zijn, zonder dat zij vanuit zichzelf redeneren. Zolang dat niet gebeurt, kun je vanuit de procesmodellering weinig meer doen dan fout-gestructureerde processen proberen te modelleren. En zoals we als procesmanagers allemaal weten: dat werkt nu eenmaal niet."

**Robbert Hoeffnagel**  
is freelance journalist.



## Valkuilen van Business Process Modeling

Er gaat nogal wat fout bij het modelleren van processen, meent Kathy Long. "Veel van die problemen komen voort uit een gebrek aan kennis en het door elkaar halen van techniek en het modelleren zelf. Bovendien wordt veel te veel van het werk aan consultants overgelaten." Zij ziet zes belangrijke valkuilen.

1. Processen worden niet correct gedefinieerd. "Waarom dit gebeurt, is niet altijd goed aan te geven. Soms gaat het om onvoldoende kennis van zaken. In andere gevallen wordt te zwaar geleund op het tool. En ook maken we regelmatig mee dat er te veel politieke spelletjes worden gespeeld. Kennelijk heeft in die organisatie niet iedereen evenveel baat bij helder gedefinieerde processen."
2. Beginnen aan de verkeerde kant. "Vaak wordt gezegd dat 'bottom-up' een betere management-aanpak is, maar dat gaat niet op voor Business Process Modeling. Doen we dat wel, dan zitten we te veel op het niveau van workflow-systemen. En dat is alleen maar de ondersteunende laag. Business Process Modeling en Business Process Management zijn zeer gebaat bij een benadering die 'top-down' is."
3. Een grote fout is in haar ogen: 'modeling to automate'. "Het kunnen automatiseren van een proces mag nooit het doel van modellerings-inspanningen zijn. Het moet gaan om: 'modeling to improve'. Zorg eerst dat je het proces goed op papier hebt staan en kijk pas daarna naar de ondersteunende systemen."
4. Zo mogelijk een nog grotere fout: "Laat nooit de IT-afdeling het modelleren van business-processen doen. IT-professionals kijken met een heel andere

- blik naar het fenomeen 'modelleren'. Voor hen is dat onlosmakelijk verbonden aan het bouwen van IT-systemen. Laat het modelleren van een proces over aan mensen die denken en doen vanuit processen, activiteiten, taken en dergelijke. Vergeet niet de bekende uitdrukking: wie een proces modelleert, is er ook de eigenaar van."
5. IT-afdelingen zijn gek op 'diamonds'. "Mensen met een formele IT-opleiding denken in de bekende 'diamonds' en ruiten in hun processchema's. Dat zijn voor hen hele duidelijke kruispunten: op een vraag kun je 'ja' of 'neen' antwoorden. Binair denken, noem ik dat. Maar bij processen zie je vaak dat er tussen zwart en wit heel veel grijs zit. IT'ers vinden dat raar en misschien zelfs wel een beetje eng. Met workflow tools kun je echter prima de niet-binaire keuzemomenten in een proces ondersteunen."
  6. Nog een veel gemaakte fout in de wereld van Business Process Modeling: 'consultants do it'. "Processen modelleren is helemaal niet moeilijk. Tegelijkertijd besef ik heus wel dat het voor minder ervaren managers best wel intimiderend kan zijn. Dus halen ze er consultants bij. Prima, maar weet wel heel goed wat je uitbesteedt en wat niet. In de praktijk kom ik te vaak situaties tegen waarbij vrijwel het gehele proces van modelleren wordt uitbesteed. Of beter gezegd: over de schutting wordt gegooid. Een consultant kan grofweg twee dingen voor zijn klant betekenen: helpen om het fenomeen 'procesmodellering' te begrijpen en uitvoerend werk doen. De beslissingen zul je als klant echter zelf moeten nemen."