

BiZZdesign bouwt op bedrijfsarchitectuur

RICHTEN, INRICHTEN EN VERRICHTEN

Een drie-eenheid, zo beschouwt Henry Franken de instrumenten die nodig zijn om tot een optimale bedrijfsvoering te komen. Hij heeft het dan over hulpmiddelen voor het 'richten', 'inrichten' en 'verrichten' van de exploitatie van een organisatie.

Door Teus Molenaar

De directeur van BiZZdesign zit graag op de 'BPM-praatstoel'. Wellicht komt dat door zijn academische achtergrond en de tijd dat hij werkzaam was bij het Telematica Instituut waar hij werkte aan het Testbed-project: een virtuele testomgeving voor bedrijfsprocessen. Het was in 1996 opgezet door ABP, de Belastingdienst, IBM, ING Groep en het Telematica Instituut. April 2001 is het project geëindigd. De resultaten van Testbed hebben als basis gediend voor BiZZdesign dat is te beschouwen als een spin-off van het Telematica Instituut. Hij heeft geen moment spijt gehad van het zelfstandig ondernemerschap. Wel heeft hij eraan moeten wennen. "Als promovendus en academicus bekijk je eerst alles nog eens van meerdere kanten en stel je je bescheiden op. Hier moeten we sneller knopen doorhakken en, bij wijze van spreken, van de daken schreeuwen dat je er bent." Inmiddels werken er dertig mensen bij BiZZdesign en heeft de onderneming een flink aantal samenwerkingsverbanden met consultancy partners die voor de specifieke branchekennis zorgen. "Wij weten alles van processen en bedrijfsvoering, maar kunnen onmogelijk met zo'n klein clubje gedetailleerd bijhouden wat er bijvoorbeeld in de zorgsector gebeurt, of in de energiebranche of in de bankwereld. Daarvan zijn partijen als Getronics PinkRocade, Sogeti, Capgemini en Atos Origin veel beter op de hoogte." In de V.S. zet BiZZdesign momenteel een samenwerking op met een partnernetwerk. "Amerika wordt belangrijk voor ons. Het succes in de V.S. is een belangrijke graadmeter voor hoe je het in de rest van de wereld gaat doen."

Rooskleurig

Met de groei zit het volgens Franken wel snor. De toekomst van BiZZdesign ziet hij rooskleurig in. Dat heeft alles te maken met de toegenomen belangstelling voor BPM en bedrijfsarchitecturen. Hij ziet een slingerbeweging. Eind jaren tachtig, begin jaren negentig waren de grote ondernemingen allemaal druk bezig met Business Process Redesign. Het moest allemaal anders; de bedrijfsvoering ging radicaal op de schop. Dit leidde tot langdurige projecten die vaak ergens verzandden. Volgens Franken mislukten destijds veel projecten, omdat te weinig rekening werd gehouden met de bestaande situatie. Inmiddels was er wel een negatief sentiment ontstaan jegens (her)ontwerp van bedrijfsvoering. De laatste tijd is de interesse evenwel weer volop aanwezig. Niet in het minst door de aangescherpte wet- en regelgeving die van beursgenoteerde ondernemingen eisen dat de bedrijfsvoering transparant is. "Wat dat betreft, zijn we weer terug bij af, maar we hebben in de loop der jaren wel veel meer kennis en kunde opgebouwd en er zijn nieuwe inzichten ontwikkeld", zegt Franken.

Hij ziet in de nabije toekomst een soort enterprise repository ontstaan, waarin modellen en allerlei 'enterprise governance-gegevens' zijn opgeslagen die met de bedrijfsvoering van een organisatie te maken hebben. De repository zal ontsloten zijn via portals, zodat een laagdrempelige toegang bestaat.

Catalogus

Wie zijn bedrijfsprocessen, en de verwevenheid ervan met ICT, inzichtelijk wil maken om ze te kunnen beheersen, moet zich eerst bekommeren om de bedrijfsarchitectuur. "Het is een

drie-eenheid”, verklaart Franken. “Met de bedrijfsarchitectuur geef je richting aan (veranderingen in) de bedrijfsvoering. Met BPM-methoden en -tools richt je de bedrijfsprocessen in, en met de juiste BPM-technologie en organisatievorm zorg je ervoor dat de gedefinieerde processen ook kunnen worden verricht. Richten, inrichten en verrichten, is onze lijfspreuk.”

Hij komt met een voorbeeld waar de drie niveaus een rol spelen: een grote verzekeraar die een catalogus wil opstellen van de producten en diensten die het bedrijf op de markt zet, en van de ondersteunende processen, applicaties, rollen en infrastructuur. Deze atlas wordt gebruikt om de impact van veranderingen te analyseren bij nieuwe productintroducties of verandering in bijvoorbeeld applicaties.

Op het richten-niveau moeten, vanuit de bedrijfsdoelstellingen en kritische succesfactoren, besluiten worden genomen over de domeinen (aandachtsgebieden) ‘producten en diensten’, ‘primaire processen’, ‘organisatie’, ‘applicaties’ en ‘technische infrastructuur’ en hun onderlinge samenhang en services. Bij het inrichten-niveau moeten de bedrijfsprocesmodellen in meer detail worden gemaakt. Dan gaat het om concrete bedrijfsprocessen en een vertaling van de enterprise-architectuurkaders naar de modellen. Op het verrichten-niveau ten slotte zorgen tools en implementatiemethode ervoor dat de bedrijfsvisie automatisch wordt vertaald naar bedrijfsprocessen. Hiervoor gebruikt BiZZdesign BPEL (Business Process Execution Language). De bedrijfsprocesmodellen kunnen via BPEL automatisch de vertaling maken naar de concrete bedrijfsprocessen.

Sturen

BiZZdesign beschikt over een implementatiemethode om ervoor te zorgen dat de bedrijfsvisie zijn weerklank krijgt in de bedrijfsprocessen. Belangrijke ingrediënten? Bedrijfsvisie, kritische succesfactoren, business model, processen, organisatie en technologie. Vervolgens is het nodig het geheel hierop te sturen en waar nodig bij te sturen. “Als bedrijf streef je bepaalde principes na. Dan moet je bepalen of alle handelingen binnen de processen, en de omgeving waarbinnen die processen plaatsvinden, nog in die richting wijzen. Je zult dan ook moeten investeren in een enterprise-atlas, en op die manier weten hoe alles op elkaar is afgestemd.”

Op een lager niveau hanteert BiZZdesign de Deming-cirkel of PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act). Aan de basis van elk proces ligt een regelkring waarin permanent wordt bewaakt of het beoogde resultaat daadwerkelijk wordt bereikt. Dit concept is in de jaren vijftig ontwikkeld door dr. W. Edwards Deming. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van het proces is er sprake van korte of lange lussen waarbinnen het bijsturen plaatsvindt.

Toenemende complexiteit

Franken hamert erop dat een bedrijfsarchitectuur het beginpunt is van alle procesbeheersing. “Gelukkig zien de



Foto: Henry Schipphauser (fotostudio DEMA).

Dr. Ir. Henry M. Franken, directeur van BiZZdesign B.V.

Zendingsdrang

Een zekere zendingsdrang kan Henry Franken van BiZZdesign niet worden ontzegd. Hij verklaart dit zelf door te wijzen op de onduidelijkheid op de markt als het gaat om het beheer van bedrijfsprocessen. Er doen verschillende definities de ronde, waardoor het niet altijd helder is waar een discussie over gaat. Daarom heeft zijn bedrijf het boekje ‘Begrippenkader BPM; van bedrijfsarchitectuur tot procesmanagement’ geschreven en uitgebracht. Dat is in 2004 gebeurd. Een jaar later verscheen het naslagwerkje ‘Begrippenkader Architectuur’, eveneens van de hand van BiZZdesign.

Daaraan ten grondslag liggen literatuurstudies, gesprekken met collega-consultants en bijdragen van organisaties als Telematica Instituut, BPM Forum Nederland, ING Groep en Belastingdienst. Tevens stopt het bedrijf veel energie en tijd in training en voorlichting. “Het is belangrijk dat organisaties BPM-projecten met succes afronden. Als projecten mislukken, ontstaat al gauw een sfeer dat een bedrijf er maar beter niet aan kan beginnen. Dat is slecht voor het bedrijfsleven, maar natuurlijk ook voor ons”, verklaart Franken, vanuit een welbegrepen eigenbelang. Vanuit dezelfde overweging heeft hij ook het BPM-forum helpen oprichten. Hij is hiervan bestuurslid.

meeste ondernemingen dat nu ook wel in”, zegt hij. “In de praktijk hebben zij te maken met toenemende complexiteit door fusies en overnames, uitbesteding, nieuwe technologie en internet, mobiliteit, pakketoplossingen, ‘e-business’, enzovoort. Zij hebben het gevoel dat IT de business niet ondersteunt, dat de kosten de pan uitrijzen en oncontroleerbaar zijn, dat ze niet de service aan hun klanten kunnen geven die ze zouden willen geven, en dat ze niet van tevoren de gevolgen kunnen overzien van veranderingen in de bedrijfsvoering op de informatievoorziening en -technologie. Met een bedrijfsarchitectuur is dat allemaal wel mogelijk.” Een architectuur helpt bijvoorbeeld ook bij het in kaart brengen van de applicaties: welke er allemaal zijn, hoe ze onderling samenhangen, in welk stadium van hun levensloop zij zich bevinden. “Vaak weten bedrijven dat helemaal niet”, stelt Franken. Zijn bedrijf gebruikt BiZZdesign Architect als tool met bijbehorende methode, technieken en trainingen gericht op het vastleggen, analyseren, ontwerpen en visualiseren van bedrijfs- en IT-architecturen. Deze tool is gebaseerd op de resultaten van het ArchiMate-project, waarin BiZZdesign fiks heeft geïnvesteerd (zie kader).

Zorgsector

Franken wijst erop dat het werken met domeinmodellen grote voordelen biedt. “We beschikken over een eenduidige taal plus gereedschap om processen in te richten. Dat scheelt organisaties heel wat tijd, want dan heb je later geen ellenlange discussies meer over de betekenis van bepaalde begrippen, zoals modelconcepten of manieren van modelleren. Natuurlijk moet je wel kennis van het domein hebben.” Waar zijn boodschap tegenwoordig opgeld doet, is de zorgsector. “Daar zien we een belangrijke groei om met architecturen en domeinmodellen te werken. Ook niet zo gek, want deze sector heeft de afgelopen jaren nogal wat te verwerken gekregen aan wetgeving en andere afrekenmethodes, niet meer met een budget, maar afrekenen op verrichtingen. Als je dat niet goed oppakt, dan is de chaos compleet. In de complexe zorgsector – met zorginstellingen, verzekeraars en toezichthouders – is iedereen gebaat bij heldere processen die makkelijk zijn te sturen.”

Win-winsituatie

Frankens bedrijf heeft een drietal tools, zoals BiZZdesign Architect (tool-omgeving om verschillende architectuurdomeinen op meerdere niveaus vast te leggen), BiZZdesigner (voor het ontwerpen, analyseren, vastleggen en communiceren van bedrijfsprocessen) en BiZZdesign RiskManager (om geïnventariseerde risico's en risicomaatregelen vast te leggen, te monitoren, te rapporteren en te beheren). Opvallend is dat elke tool een integraal onderdeel is van een bijbehorende methode en training. Hier is nog een drie-eenheid waar Franken waarde aan hecht: tool met bijbehorende methode, consultancy en opleiding. “A fool with a tool is still a fool. Als je iemand met bijvoorbeeld Architect onvoor-

bereid aan de slag laat gaan, dan bestaat de kans dat een chaos ontstaat in plaats van de beloofde inzichtelijke orde. En dan zul je zien dat het aan de tool ligt in plaats van degene die ermee heeft gewerkt. Uiteindelijk slaat het dan toch op ons terug en dat willen we voorkomen. Daarom investeren we heel veel in trainingen en opleidingen. Dan gaat het om meerdere tienduizenden euro's per jaar. We hebben echt goed nagedacht over het didactische aspect van onze aanpak.” Met genoegen stelt Franken vast dat zijn methoden en tools ook breed worden gebruikt in programma's van hogescholen en universiteiten. “Dat is een win-winsituatie”, legt hij uit. “Studenten krijgen zo met de paplepel ingegoten dat een tool niet op zichzelf staat, maar bij een bepaalde filosofie hoort, dat je getraind moet zijn om er de juiste resultaten mee te kunnen behalen. En tegelijkertijd komen er later mensen op de arbeidsmarkt die geleerd hebben met onze producten om te gaan. Die komen in het bedrijfsleven terecht op posities waar zij bedrijfsarchitecturen gaan ontwerpen, processen gaan modelleren, enzovoort. En dan het liefst natuurlijk met onze tools en methoden.”

Teus Molenaar

is freelance journalist.

Trots op nominatie

Marc Lankhorst van het Telematica Instituut en Henry Franken van BiZZdesign waren met het project Archimate genomineerd voor de ICT-Regie Award 2006. Archimate levert technieken om de samenhang tussen verschillende bedrijfsdomeinen te beschrijven en te visualiseren. Met deze geïntegreerde bedrijfsarchitecturen kunnen belanghebbenden de gevolgen van beslissingen en veranderingen over de gehele breedte van hun organisatie overzien, plannen en communiceren. Daarmee kunnen ze snel en flexibel reageren op wijzigende klantbehoeften en bedrijfsdoelen, zonder dat de veranderingen tot chaos leiden.

De Nationale ICT Awards zijn een teken van waardering aan personen, organisaties of initiatieven die bijdragen aan de stimulering en de imagoverbetering van ICT in bedrijfsleven, non-profit en overheid. Ze worden mogelijk gemaakt door branche-organisatie ICT-Office in samenwerking met Nederland Breedbandland, Kenniscentrum e-overheid en ICTRegie. De uitreiking was op 16 mei. Op het moment dat dit nummer werd gedrukt was de uitslag nog niet bekend. Winnaar of niet, Franken toont zich al bijzonder trots op het feit dat hij samen met Lankhorst is genomineerd.