

## DE NEW FRONTIER VAN PROCESONTWERP

**ALS LEZER VAN** Business Process Magazine bent u vast overtuigd van de noodzaak om processen in kaart te brengen en te beheersen zodat greep op de bedrijfsvoering wordt verkregen.

Bij de meeste organisaties is er nog heel wat werk te verzetten voordat dit een vanzelfsprekendheid is geworden. Maar dat zal over enkele jaren zeker gebeurd zijn. Tegen die tijd zullen alle standaard verwerkingsprocessen in hoge mate geautomatiseerd verlopen; straight through processing zal geaccepteerd zijn. Dat betekent niet dat er voor procesontwerpers geen uitdagingen meer zullen zijn. Want er is nog een grote uitdaging: samenhang brengen in en meer sturing mogelijk maken van de complexiteit van activiteiten. Dat vraagt om een andere benadering van processen dan de huidige functionele benadering. Die gaat er vanuit dat elk proces kan worden gedeconcentreerd totdat een samenspel van simpele handelingen overblijft. Waarbij dan gebruik gemaakt wordt van formele methoden en gehanteerde standaarden zoals BPMN diagrams of UML Activity Diagrams.

De werkelijkheid van organisaties is echter hiermee lang niet altijd te vangen. Want een organisatie is meer dan een optelsom van simpele taken. Er is op zijn minst een driedeling:

- Simpele, herhaalbare taken die zich prima lenen voor beschrijvingen met behulp van gestandaardiseerde methoden;
- Creatieve, gecompliceerde en onvoorspelbare taken. Daarbij geldt het adagium: er is werk waarvoor je mensen kunt trainen en instrueren en er is werk waarvoor je iemand moet aannemen. Ofwel: voor sommige taken moet je vertrouwen dat de mensen die deze moeten uitvoeren voldoende kennis en ervaring hebben. Het enige dat nodig is is dat ze professional zijn in hun eigen vak. Die processtappen ga je dus niet uiteenrafelen; wat er hoeft te gebeuren is eisen stellen aan resultaten en mensen faciliteren om hun werk goed te kunnen doen;
- Daarnaast zijn er taken met een gemengd karakter: gecompliceerd maar wel toegankelijk om mensen ervoor te trainen.

Voor zover dit zaken zijn die zich in het hoofd van één mens afspelen is modelleren relatief eenvoudig; namelijk weergave als een *black box*. Lastiger wordt het als taken complex zijn, omdat deze niet door één medewerker op

één moment worden uitgevoerd maar tot stand komen door communicatie tussen verschillende mensen of in een team van mensen. Dan ontstaat een model met veel feedback loops dat nog steeds geen goede weerspiegeling is van de werkelijkheid en geen basis biedt voor het verbeteren van processen. De enige oplossing lijkt dan een uitgebreide tekstuele beschrijving.

Terwijl juist dit laatste type processen, met een 'gemengd karakter', over het algemeen een groot *verbeterpotentieel* bezit, zeker in combinatie met de inzet van moderne BPM-tools.

### Een grote uitdaging is samenhang brengen in de complexiteit van activiteiten

Inmiddels zijn de eerste methoden voor het uitwerken van dit type processen in opkomst. Bekend zijn de Role Activity Diagramming (RAD) benadering (Oulds and Harrison-Broninski) of het Closed-Loop Business Interaction Model (Winograd and Flores). De komende jaren zullen ongetwijfeld nieuwe benaderingen worden ontwikkeld om deze 'new frontier' te slechten.

Business consultants en ontwerpers die een rol willen spelen in deze nieuwe wereld zullen op een andere manier tegen processen moeten aankijken. Ze moeten afstappen van de dominante visie vanuit de *information engineering*, dat het bij processen gaat om het manipuleren van data. Bij human interaction gaat het niet in de eerste plaats om 'gegevens over dingen of mensen' maar over samenwerking, welke betekenisvolle dingen er gebeuren en welke dynamiek op gang wordt gebracht. Het is zinvol hier iets over vast te leggen zodat sturing mogelijk is. Maar de wijze van vastlegging en manipulatie van die data is niet hét proces!

Aty Boers is bestuurslid van BPM-Forum Nederland.



De vliegende start van het BPM-Forum van begin 2007 zet zich door. Dit is te merken aan een serie activiteiten.

## Evenementen

Op 25 april j.l. was ABN AMRO de gastheer van een succesvolle bijeenkomst, het BPM-Forum 'boekenbal' met in de hoofdrol Peter Fingar. Daarnaast was er onder leiding van Peter Hinssen een boeiende discussie tussen verschillende schrijvers van BPM/Business IT alignment boeken over de rol van BPM bij deze alignment. De schrijvers waren Carolien Kars (met Hans Evers) van het 'Praktijkboek Procesmanagement'; Dirk de Wit (met Jos Tolsma) van 'Effectief Procesmanagement' en Paul van der Marck van 'IT zonder hoofdpijn'.

Op 6 juni zal het BPM-Forum

een bijdrage leveren aan het BPM congres 'Trends in BPM' van Array Publications.

Op 13 juni zijn we te gast bij Cordys op kasteel Vanenburg met onder andere Jan Baan als spreker.

Op 21 juni is het Congres BPM2007, dat onder redactie van het BPM-Forum wordt gebracht. De dagvoorzitter is Prof. Wouter Keller en de keynote wordt verzorgd door Willem van Oppen, CPO van KPN en CPO van het jaar 2006.

Zie [www.bpm2007.nl](http://www.bpm2007.nl)

Op 10 oktober is het Congres Business Process Management van Heliview, waarvoor het BPM-Forum de programmacommissie levert.

Zie [www.bpmevent.nl](http://www.bpmevent.nl)

We zullen u later informeren over de eigen lezingen na de zomer. Daarnaast is het BPM-Forum gevraagd haar expertise in te brengen in nog

veel meer BPM gerelateerde activiteiten zoals D@M2007 dit najaar. Ook hierover in een later nummer meer. Zie ook onze website [www.bpm-forum.org](http://www.bpm-forum.org) voor actuele informatie.

## Back-office

Verder hebben we inmiddels de ondersteuning in de back-office uitgebreid. Naast Robin Bruinsma die een groot deel van de financiële administratie op zich neemt, hebben we een klein bureau gevonden dat ons zal ondersteunen bij de voorbereiding en uitvoering van alle events. Ik vertrouw erop dat u het positieve effect zult merken door een betere kwaliteit van dienstverlening voor, tijdens en na de verschillende events.

Frits Bussemaker, voorzitter bestuur BPM-Forum.



# BI-ware

## De harde en de zachte kant van Business Intelligence

BI-initiatieven mislukken nog veel vaker dan andere projecten.

De BI-initiatieven moeten van de harde en de zachte kant komen. En als de harde kant van BI al praat met de zachte, spreken ze niet elkaars taal.

Het boek BI-ware is een boek voor ICT'ers en voor managers en vertelt in gewoon Nederlands wat er allemaal fout kan gaan en wat daaraan kan worden gedaan.

BI-ware bevat een bundeling van artikelen van Karien Verhagen en is een nieuwe uitgave in de reeks van DB/M Essays. De artikelen zijn gepubliceerd in de periode 2002 – 2006.

Wilt u weten hoe u Business Intelligence kunt laten slagen?

Dan kunt u niet zonder deze uitgave!

Ga snel naar [www.array.nl](http://www.array.nl) en bestel BI-ware!

Deze uitgave is mogelijk gemaakt door:  