

Het gewenste product bepaalt het onderliggende proces

RUIMTE TUSSEN MODEL EN WERKELIJKHEID

De praktijk is chaotisch. Zoveel heeft René van Koppen van Global 360 wel geleerd. Daarom zijn het de mensen die het stroomlijnen van bedrijfsprocessen vorm moeten geven. Zowel aan leverancierszijde als van de kant van de gebruikers.

Door Teus Molenaar

“Je beweegt tussen wat theoretici beschrijven als procesmodellen en wat je in de praktijk werkelijk kunt uitvoeren.” Dit antwoord geeft de Nederlandse directeur van Global 360, René van Koppen, op de vraag wat er zo leuk is aan zijn baan. “Het model en de werkelijkheid, daar zit ruimte tussen en daarin opereer je. En de beperkingen die je in de praktijk ervaart, probeer je te gebruiken om de middelen die je biedt steeds beter te maken. Dat is nog steeds leuk om te doen.” Of de theoretici dan erg ver vooruit lopen op de praktijk? Niet alleen zij, maar ook de media, vindt Van Koppen. “Er werd al over workflow geschreven toen het er nog niet was en nu wordt alweer over het volgende geschreven, terwijl de praktijk nu net toe is aan workflow.”

Blootstest

In het verlengde hiervan zegt hij als sinds zijn KLM-tijd een spreuk op zak te hebben, die erop neer komt dat niets gevaarlijker is dan je op te stellen als een vernieuwer. “De grootste groep mensen vindt de status quo vaak wel goed; die willen helemaal niets veranderd zien. Dat neemt niet weg dat je die vernieuwers nodig hebt, maar het kost altijd inspanning om de grote groep in beweging te krijgen.” Welke ruimte zie je dan tussen het theoretisch BPM-model en de praktijk? “Nou ja, het model gaat er bijvoorbeeld niet vanuit dat je verschillende platformen hebt in een organisatie, dat er verschillende geografische locaties zijn, dat er meerdere databases zijn die soms helemaal niet met elkaar overweg kunnen, dat er verschillende protocollen worden gebruikt, verschillende talen worden gebezigd, meerdere besturingssystemen worden gebruikt. Je kan het zo gek niet bedenken of het komt in de praktijk wel voor”, zegt

Van Koppen. Om er vrijwel direct op te laten volgen: “Dat is ook de waarde van de partners die we hebben. Zij kennen die praktijk. Zij maken het verschil tussen een succesvolle en minder succesvolle implementatie.”

Rijke ervaring

Global 360 mag dan ontstaan zijn in januari 2005, het bedrijf heeft een veel langere historie op het vlak van ondersteuning van bedrijfsprocessen. December 2004 heette de onderneming nog eiStream. Op aanraden van het analistenbureau Gartner is de naam veranderd. Enerzijds omdat niet iedereen op de wereld eiStream als zodanig wist uit te spreken; anderzijds omdat de naam niet meteen onthulde dat er een bedrijf achter schuil ging dat zich bezig hield met Business Process Management. Met Global 360 hoopt de onderneming dat mensen wel denken aan iets dat volledig inzicht geeft in wat zich binnen de gehele organisatie afspeelt.

Wie evenwel naar de stamboom kijkt van eiStream komt welluidende namen tegen uit de tijd dat automatisering in de kinderschoenen stond. Dan zien we aan de wieg de Amerikaanse zorgverzekeraar BlueCross BlueShield staan, en Sigma, en Wang (Workflow). Deze partijen smolten samen in Eastman. Om vervolgens weer samen te gaan met Lucent Mosaix (dat eerder al ViewStar had opgeslokt). De twee familielijnen van Eastman en Lucent Mosaix komen samen in eiStream. Daarmee is wel verklaard dat Global 360 over een rijke ervaring kan beschikken.

Op de vraag wat Global 360 zo bijzonder maakt, komt Van Koppen ook niet met zijn productencatalogus op de proppen. Nee, het zijn de mensen die het verschil maken. “En het feit dat we strikt bij de leest blijven. We doen waar we goed in zijn; niets meer, niets minder. Ik probeer me weleens te verplaatsen in de rol van de gebruiker. Waar moet je dan uit kiezen tegenwoordig? Al die BPM-pakketten lijken sterk op elkaar. Gartner schrijft dit, IDC adviseert dat. Het is net als met de verkiezingen. Er is niet één partij die al jouw wensen kan verwezenlijken. Er zijn meerdere BPM-partijen in de markt en te zeggen dat je de beste bent, daar geloof ik niet zo in.” Op de tegenwerping ‘Maar zo verkoop je natuurlijk niks’, komt Van Koppen met de *bloostest* aanzetten. “Je moet geen dingen verkopen die later in de praktijk toch niet blijken te kunnen doen wat je hebt beloofd. Want dan zadel je mensen op met een investering die jaren mee moet gaan en al na korte tijd niet aan de verwachtingen voldoet. Bij Wang spraken we altijd van de *bloostest*. Kun je over twee jaar nog met opgeheven hoofd en zonder te blozen zeggen dat je toen een goed advies hebt gegeven, waar je nog steeds achter kunt staan? Daar kan ik me goed in vinden. Ik ben niet roomser dan de paus, maar ik probeer dit beginsel toch wel als leidraad te hanteren.”

Product is kern

“Je moet op een voor de gebruiker duidelijke manier een oplossing aandragen”, vervolgt hij. “En die oplossing moet bij het probleem passen. In de proceswereld wordt nog te vaak de nadruk gelegd op het proces en te weinig op het product. Het bestaansrecht van elk proces is het product wat het oplevert.”

Je moet kijken naar de beheersbare zaken die kunnen leiden tot een betere verhouding in winst en verlies

Het product moet dan ook het uitgangspunt zijn. “Je kunt je daarbij afvragen of je het product met minimale kosten wilt maken, of juist met maximale kwaliteit, of dat het een korte doorlooptijd moet kennen, of tal van andere criteria. Als je van dat product uitgaat, dan kun je op redelijk eenvoudige wijze het proces afleiden dat je dan nodig hebt om tot dat product te komen. En, omdat je de criteria van het product hebt vastgelegd, kun je op bepaalde punten in het proces metingen verrichten om na te gaan of je wel bezig bent dat

Foto: Harry Otto



René van Koppen: “Je komt in een cirkel van voortdurende verbetering”.

product te maken dat je hebt gespecificeerd. Dat geldt zowel voor fysieke producten als voor administratieve. Als je dat allemaal hebt gedaan, dan kun je de software erbij zoeken die dit proces kan ondersteunen. Maar het uitgangspunt blijft altijd het product dat je wilt maken.”

Past de software van Global 360 dan bij elk product dat wordt gemaakt en bij elk ondersteunend proces? Van Koppen vindt van niet. Zijn programmatuur is vooral geschikt voor omvangrijke administratieve processen, de ‘papierwinkels’, zoals hij het noemt. “Ik geloof niet dat onze producten geschikt zijn voor het midden- en kleinbedrijf. Het gaat bij ons toch om de langlopende, ingewikkelde processen. Die kun je dan weer op twee manieren beschouwen: het ene aspect komt overeen met de rigide workflow, waarbij beschreven wordt hoe een stapel enveloppen

binnenkomt en de documenten hun weg door de organisatie volgen. Dit doet opgeld bij de afhandeling van verzekeringsclaims, bijvoorbeeld. Dit kun je redelijk goed inregelen en daar gebruik je workflow en imaging software voor.”

Het andere aspect heeft volgens hem betrekking op de taakuitvoering. “Kan ik iemand in de taak die hij uitoefent ook instrueren? Dan regel je niet alleen maar dat iemand in de workflow een envelop krijgt, maar ook nog eens wat hij er dan per type envelop mee moet doen. Daarmee beschouw je de rekenschapsrelatie tussen doelstelling en uitvoering ook als een keten. Dan hebben we het over task of case management.”

Anders kijken

En juist dat tweede aspect is waar het om draait, volgens Van Koppen. Want dat geeft ook inzicht in de kostenstructuur van een proces. “Je wilt niet dat een bepaalde taak ergens op een afdeling komt en er via een soort *black box* weer uit komt en een product oplevert dat ongeveer aan de eisen voldoet. Dan weet je niet wat elke handeling kost om tot dat product te komen. Terwijl je dat wel inzichtelijk wilt hebben. Je wilt weten of het doelmatig is om complex werk te laten uitvoeren door senior, dus duur, personeel, of door een junior die er misschien wel langer over doet, maar uiteindelijk toch goedkoper blijkt. Daar kom je alleen achter als je overall meetpunten hebt in het werkproces. Dat proberen we met onze tools te bereiken; en dat noemen we met een heel groot woord: Business Process Management.”

De praktijk is niet voorzien van sensoren die gedrag aan processen koppelen

Je moet niet kijken naar de winst- en verliesrekening, maar naar de meetbare en beheersbare zaken die kunnen leiden tot een betere verhouding in winst en verlies, aldus Van Koppen. “Dat is toch een net iets andere manier van kijken naar de bedrijfsvoering en de ICT-ondersteuning daarvan. Je kunt nu op een hoog niveau het proces modelleren en gaan simuleren wat het model dan oplevert. En vervolgens stuur je dat naar de executielaag. Dan kun je mensen dwingen op een bepaalde manier te werken. Dat kun je weer meten en vervolgens weer tegen het model aanhouden om na te gaan of het model wel werkbaar is in de praktijk en wellicht aanpassing verdient. Op die manier kom je in een cirkel van voortdurende verbetering. Dat is niet nieuw, want dat zeiden we zeventien jaar geleden bij Wang ook al.”

Grondwerktuigkundige

René van Koppen heeft de Anthony Fokkerschool met goed gevolg doorlopen. Als afgestudeerd grondwerktuigkundige had hij zijn eerste baan bij de KLM; op de afdeling waar veel statistiek werd gebruikt. Hier werd gezocht naar het optimum tussen op voorraad houden van machine-onderdelen en het op tijd aanvragen bij leveranciers. BPM *avant la lettre*, zou je kunnen zeggen. Daar is in elk geval de kiem gelegd voor Van Koppens betrokkenheid met automatisering. Er kwam zelfs een Wang-minicomputer; in de periode dat IT nog gelijk stond aan ponskaarten betekende dat een sprong voorwaarts. Van Koppen verdiepte zich in de Wang-mini. Hij stroomde door naar KLM Helikopters om er de functie van hoofd automatisering te vervullen. Hetgeen hij daarna ook bij KLM Catering deed. Maar toen, in 1989, ging zijn hart uit naar de IT-industrie en trad hij in dienst bij Wang, maakte daar de overname mee door Eastman Software. Dit bedrijf had als onderdeel van Kodak belang bij goede document- en beeldstromen. Maar uiteindelijk redde Eastman het niet en werd het overgenomen door eiStream, dat tegenwoordig Global 360 heet. Eigenlijk is Van Koppen de enige constante factor in deze geschiedenis.

Zelfsturend

Toch is de praktijk niet voorzien van sensoren die gedrag aan processen koppelen en nagaan of dit het beoogde product ten goede komt; wat ging er dan steeds mis? “Bij Wang werkte het goed, als je maar met Wang-apparatuur werkte. Maar niemand heeft alles van één leverancier gekocht. Tegenwoordig kunnen we dit ideaal beter bereiken, omdat we veel standaarden hebben afgesproken en in staat zijn om een op diensten gerichte architectuur te bouwen. Maar we zijn er nog niet; er is nog veel werk te verrichten voordat we een complete onderneming kunnen ‘temperaturen’ en ‘sturen’. En je moet je afvragen of de medewerkers het dan nog wel leuk vinden om hun werk te doen. We hebben het natuurlijk geprobeerd met zelfsturende teams, maar dat is niet goed uitpakend. Want dan heb je managers nodig die daar goed mee overweg kunnen, maar dat vereist een ander soort manager. Daarmee roep je meteen weerstand op. Machiavelli schreef het een kleine vierhonderd jaar geleden al: elke verandering stuit op onwillenden. Daar moet Business Process Management meer rekening mee houden.”

Teus Molenaar is freelance journalist.