

John Hoogland ziet toekomst BPM heel positief in

# BACK TO BUSINESS

De discussie over Business Process Management zou weer wat meer over de bedrijfsprocessen moeten gaan en de ondersteuning daarvan, vindt John Hoogland, directeur van Pallas Athena. De discussie is nu té IT-gericht met de nadruk op SOA en BPEL. Overigens ziet hij weer een beweging naar bedrijfsprocessen en de rol van de mens daarin.

Door Teus Molenaar

“**H**et is een soort paradox”, zegt Hoogland. “Als ik kijk naar de beweging die op dit moment in BPM speelt, dan wordt inderdaad de nadruk gelegd op het woord business in BPM. Dan zou je verwachten dat die discussie dus gaat over faciliteiten en functionele voorzieningen die de business werkelijk ondersteunen. Maar als je vervolgens kijkt waar de discussie echt over gaat, dan hoor je mensen praten over Business Activity Monitoring, over analyses, BPMN, BPEL en SOA. Maar het gaat nooit over de onderliggende functionaliteit in die engines die ervoor zorgt dat je die hele diversiteit van werk en de complexiteit van administratieve processen werkelijk goed ondersteunt. Sterker nog, de hele discussie wordt weer naar de IT getrok-

## Dan maar zelf

De geschiedenis van Pallas Athena (vernoemd naar de dochter van de Griekse oppergod Zeus; godin van de wijsheid, oorlog en vrede) gaat terug naar de periode dat directeuren John Hoogland en Paul Berens nog werkten bij een Philips-onderdeel dat zich bezig hield met proces management-oplossingen. Toen dat werd overgenomen zijn ze Pallas Athena begonnen. Een bedrijf dat vooral consultancy deed over de inrichting van bedrijfsprocessen. Allengs kwamen ze erachter dat er niet echt goede tools waren om bedrijfsprocessen te modelleren. Toen zijn ze zelf maar software gaan ontwikkelen, aanvankelijk om betere adviezen te kunnen geven, maar van het een kwam het ander. En tegenwoordig zijn ze geen consultants meer, maar verkopen ze software ter ondersteuning van Business Process Management.

ken als we het hebben over BPEL (Business Process Execution Language) en SOA. Op zichzelf zijn dit allemaal nuttige concepten, die wij als Pallas Athena van harte ondersteunen. Maar naar ons idee wordt er een stap overgeslagen. En die is: kan ik met de voorzieningen uit mijn BPM-suite de bedrijfsprocessen van mijn klant ook werkelijk zo besturen als die klant dat wil. Zodat het past binnen zijn bedrijfsvoering, cultuur en procesdiversiteit. In de discussie wordt daar toch een beetje van afgedwaald. Je ziet zelfs in heel veel discussies over BPEL bijvoorbeeld, dat het gaat over de proceslogica tussen applicaties en applicatiecomponenten. En dat is natuurlijk enorm belangrijk en vanuit architectuuroogpunt gezien ook heel nuttig als je zegt: ‘Ik ga al die processen niet keihard inbakken in mijn applicaties, ik heb een aparte laag die voor het schakelen van al die applicaties zorgt’; maar gooi dat nou niet op één hoop met het ondersteunen van de bedrijfsprocessen waarmee mensen dag in dag uit werken. Daar is heel wat meer voor nodig dan alleen maar dat.” Op de tegenwerping dat BPEL er juist op gericht is om dat menselijke aspect te minimaliseren, om de menselijke tussenkomst in applicaties overbodig te maken, zegt Hoogland: “Dat klopt, maar die bewering gaat er wel van uit dat die bedrijfsprocessen zo simpel zijn dat de mens daarin helemaal niet nodig is. Voor veel processen geldt dat, en daar kun je met op BPEL gebaseerde concepten dat ook echt bewerkstelligen. Daar doen wij ook aan mee. Maar als wij gaan kijken naar de gecompliceerde processen waar kennisintensief werk plaatsvindt, zoals we die zien bij UWV, bij ING of bij Justitie, dan kun je echt niet volhouden dat die processen op die manier kunnen worden geautomatiseerd. Het is een vreemde paradox als je zegt ‘ik heb administratieve bedrijfsprocessen en die wil ik ondersteunen met tools als Business Activity Monitoring’ – wat toch gaat om het aansturen van mensen, tactisch, strategisch en operationeel – en tegelijkertijd zeg je ‘maar ik heb al die mensen eigenlijk niet nodig. Ik druk op een grote knop en alles komt voor elkaar; in de back-end wordt het allemaal wel opgelost.’”



John Hoogland, directeur van Pallas Athena: "Ik hoop dat BPEL de functie gaat krijgen zoals IP die heeft in netwerkverkeer".

## Webservices

Zijn verwachting is dat de trend heel snel zal omdraaien en dat de focus weer gericht zal zijn op datgene waar BPM zich traditioneel mee bezig hield: ondersteuning van processen waarin mensen een belangrijke rol spelen. Vanuit architectuurprincipes is Hoogland overigens wel ingenomen met BPEL en de ontwikkeling van webservices. "Als ik kijk naar de bedrijfsprocessen; die hebben gemiddeld alle wel zo'n 150 stappen die bestuurd moeten worden. Elke applicatie die wij ergens implementeren, betekent een integratie met achterliggende systemen. Tot nu toe was het zo dat je dan steeds API's (Application Programmable Interface) moest bouwen. Het grote voordeel van een webservice architectuur is dat je informatie kunt aanroepen en gebruiken. Theoretisch is het zo dat, als je dat systeem gaat vervangen door een ander, je gewoon dezelfde webservice kunt blijven gebruiken. Prachtig systeem, daar zul je ons niet over horen", stelt Hoogland. "Maar dat is wel wat anders dan zeggen 'ik heb die gebruikers niet meer nodig'."

SOA en BPM is niet hetzelfde, benadrukt hij. "En SOA is ook helemaal geen vereiste voor BPM. Het maakt het leven wel een stuk aangenamer, maar het is geen voorwaarde voor een goed BPM-project." Hij wijst erop dat SOA vaak betekent dat 'de hele tent overhoop moet'. En dat vooral de kleinere bedrijven daar niet de middelen en tijd voor hebben. "Want dan komt er gewoon geen geld meer binnen. Wij hebben dan

ook heel veel projecten die een maand of net iets langer duren; zodat die bedrijven snel resultaat boeken."

## Zelf gedaan

Het is duidelijk dat Hoogland zich heeft verdiept in BPM. Eigenlijk was hij er al mee bezig toen het woord nog niet eens bestond en het workflow heette. Pallas Athena was toen nog een high-end consultancy-bureau op het gebied van workflow. Dat was nog in de tijd van Open Workflow, Flowpath, Casa, Staffware en FileNet. Het nadeel van die systemen destijds was dat ze geen goede tools hadden om

## SOA is geen voorwaarde voor een goed BPM-project

bedrijfsprocessen goed in kaart te brengen. "Je had ABC Flowcharter en SDW-AO, maar die waren totaal ongeschikt. Dat geldt ook voor Visio. Dat werd er wel voor gebruikt, maar was er eigenlijk helemaal niet voor bedoeld."

Met een achtergrond als ontwikkelaar ontstond toen het idee zelf een tool te maken. Dat is Protos geworden; een tool dat ook door de eindgebruiker, de 'business-mensen' is te

## In de kerk

Slechts weinig bedrijven uit de BPM-sector weten zich op gewijde grond. Pallas Athena is gevestigd in een voormalig godshuis in Apeldoorn. Aan de buitenkant is nauwelijks te zien dat hierin een software-bedrijf is gevestigd. Geen neon-letters van de bedrijfsnaam onder de spits, zelfs geen naambordje op de gevel. Die staat ergens keurig op een bord aan de straat. De van oorsprong christelijk-gereformeerde kerk uit 1898 biedt sinds april 2006 ruimte aan Pallas Athena. Wie het gebouw binnenstapt, ziet het prachtig gerestaureerde orgel, de originele glas-in-lood ramen en een betimmerd tongewelf. Ook het oorspronkelijke uurwerk is gerestaureerd en loopt weer goed. Pallas Athena laat op grote hoogte zien bij de tijd te zijn.

snappen. De software was aanvankelijk voor eigen gebruik, maar er bleek een geweldige belangstelling voor in de praktijk. Allengs is de onderneming omgevormd van consultancy-bureau naar software-bouwer. Tegenwoordig, zo zegt Hoogland, is het zeventig procent software maken, verkopen en onderhouden, en dertig procent consultancy. En die raadgeving betreft dan louter de implementatie van de eigen software-producten.

Want het is niet bij Protos gebleven. “De workflow-systemen waren toen nog heel erg gebaseerd op alle bezigheden die zich afspelen rond een lopende band, maar in de praktijk zagen we dat mensen helemaal niet zo werken. We hebben met de leveranciers gesproken om dat veranderd te krijgen, maar daar kregen we in de praktijk niet veel respons op. Dus zijn we dat ook maar zelf gaan bouwen. Dat is FLOWer geworden. Dit is de case management-component binnen de BPM-suite van Pallas Athena. Protos Activate completeert het aanbod. Dit onderdeel zorgt voor de workflow-ondersteuning van de gebruiker bij routinematige processen.

### Onvolwassen

Hoogland ziet een duidelijke ontwikkeling waarbij de vraag naar suites groeit. Mensen willen binnen het BPM-veld producten die op elkaar zijn afgestemd. Zijn bedrijf speelt hierop in en zorgt voor een nauwe integratie van de drie software-pakketten. Ook worden er tools voor rapportage en analyse in opgenomen om de suite compleet te maken. Op de veronderstelling dat BPM nog in een puberaal stadium verkeert, antwoordt Hoogland: “Je hebt nu de BPMN-standaard (Business Process Modelling Notation). Dat zou een uniforme notatiewijze moeten zijn. Er is inmiddels een flink aantal leveranciers dat die standaard ondersteunt – wij ook. Maar als je twintig van die leveranciers eens vraagt om een zeker proces te beschrijven, dan krijgt je twintig totaal

verschillende modellen. Dat vind ik wel een teken van het onvolwassen niveau dat op dit moment bestaat. Daar zit ook wel een gevaar in. Hetzelfde speelt een beetje met BPEL. Er wordt de suggestie gewekt aan de markt: “Je hebt jouw proces beschreven in BPEL en dan kun je het in elke BPEL-engine stoppen. Maar dat is gewoon niet waar. Dat stadium hebben we nog lang niet bereikt. Het zou heel mooi zijn als we dat kunnen doen. Maar ook hier zit weer een paradoxaal probleem. Zo’n standaard wordt door iedereen gedragen en is dan ook per definitie de grootste gemene deler. Maar elke leverancier wil boven de middenmoot uitstijgen en biedt iets meer. Waarmee hij dan feitelijk meteen weer van de standaard afwijkt.”

### Positief

Uiteindelijk zijn leveranciers gebaat bij standaarden, mits ze zich niet alleen qua prijs, maar ook qua functionaliteit kunnen blijven onderscheiden van de concurrent, meent Hoogland. “Ik hoop dat BPEL de functie gaat krijgen zoals IP die tegenwoordig heeft in netwerkverkeer. Maar daar moet het dan ook bij blijven, net zoals IP zich ook niet bemoeit met bijvoorbeeld de mate van veiligheid waarin het verkeer zich beweegt.

Je moet bepalen welk deel van de functionaliteit binnen BPM zo generiek is dat het als onderliggend systeem in alle mogelijke *kleuren* is te gebruiken. Nog belangrijker vind ik dat webservices gestandaardiseerd worden. Dat je vanuit een willekeurige BPM-engine een webservice kunt aanroepen en dat je de component die de service levert kunt aanpassen of zelfs vervangen, zonder het proces zelf te hoeven aanpassen. Dat is een revolutionaire stap die al werkelijkheid aan het worden is.”

“We zijn bezig met het sturen van administratieve processen waarin mensen een belangrijke rol vervullen. Ik zie dat heel positief in. Als we vroeger een demo gaven, dan moesten we ons inhouden en beperkten we ons tot de voordelen van workflow. Tegenwoordig kent iedereen dat concept wel. Nu kunnen we met case management ingaan op de stap die na workflow komt. Dan praten we over regelkringen en het versterken van het adaptieve vermogen van ondernemingen, want daar gaat het bij BPM over. Bedrijven zien dat BPM een cruciaal hulpmiddel is voor verbetering van hun processen, waardoor ze klantgerichter en transparanter kunnen worden, een betere dienstverlening kunnen leveren en concurrerender kunnen worden. Ze zien dat de kern van BPM ligt in de oriëntatie op de business. En dat is precies wat wij met onze producten bieden. We voegen proces management en procesverbetering toe aan de bestaande IT-systemen en standaarden. Met als onderscheidende kenmerken: snelle implementatie, korte terugverdiensijd en operationele flexibiliteit.”

Teus Molenaar is freelance journalist.