

Architectuur structureert BPM en BPM realiseert architectuur

# HET BESTE VAN TWEË WERELDEN

Business architectuur kan zich verheugen op veel belangstelling. Dit artikel concentreert zich op de relatie in de praktijk tussen business architectuur en Business Proces Management. Hoe vullen ze elkaar aan?

Door Yvette Hoekstra en Raymond Slot

**D**e praktijk leert dat de verhoudingen tussen BPM en business architectuur nogal uiteenlopen. Zo bestaat er soms een 'langs elkaar heen werk'-relatie, waarin ieder een eigen opdracht heeft. In het gunstigste geval weten de partijen van elkaars bestaan, maar meestal wil men niets van elkaar weten. Ook gesignaleerd: de ad hoc samenwerking waarin een BPM consultant en een business architect elkaar toevallig kennen, en er voor even iets moois ontstaat. In dit artikel worden de werkwijzen binnen BPM en business architectuur met elkaar vergeleken. Het werpt licht op de verschillen tussen beide disciplines, maar geeft ook aan hoe die verschillen kunnen worden overwonnen. Het toont aan dat het de moeite waard is om BPM en architectuur nader tot elkaar te brengen en dat de disciplines wederzijds toegevoegde waarde bieden en in gezamenlijkheid kunnen bijdragen aan een beter resultaat.

## BPM en Business Architectuur

BPM consultants en architecten zijn allen werkzaam op het gebied van de bedrijfsprocessen. In de praktijk richt het merendeel van de BPM consultants zich op het inrichten van bedrijfsprocessen, terwijl de meeste architecten zich bezig houden met de inrichting en samenhang van het systeem-landschap.

Om deze reden komen BPM consultants en business architecten elkaar in projecten niet vaak tegen. Maar dit verandert; gezien het toenemende belang van een goede inrichting van

de organisatie bewegen beide vakgebieden zich steeds meer naar elkaar toe. Door wat dieper in te gaan op de verschillen en overeenkomsten wordt duidelijk hoe deze vakgebieden elkaar kunnen versterken.

Een BPM consultant krijgt een procesopdracht en een business architect een architectuurvraagstuk. Hoe zien deze opdrachten eruit? Wanneer (bedrijfs)processen (her)ingericht moeten worden vanwege bijvoorbeeld wijzigingen in wet- en regelgeving of outsourcing van een afdeling, komt BPM om de hoek kijken. Business Proces Management gaat over het beschrijven, ontwerpen, inrichten en implementeren van bestaande of vernieuwde processen. De realisatie vindt plaats door het uitwerken van een eenduidige, gelijkvormige en beheersbare proces management infrastructuur. De werkwijze van BPM consultants is in principe vraaggedreven. De BPM consultant vraagt zich af wat het probleem is en hoe dat op te lossen. BPM is een goedgedefinieerde discipline, waarvan de markt een relatief duidelijk beeld heeft. Voor het beschrijven, meten, analyseren en evalueren van prestaties van bedrijfsprocessen zijn verschillende tools op de markt beschikbaar. Deze tools richten zich op het vastleggen van processen.

Business architectuur tracht de inrichting van de organisatie in lijn te brengen met de strategische doelen van een organisatie. Hiertoe wordt de huidige bedrijfsinrichting getoetst aan de strategie en op basis van deze analyse worden veranderingsvoorstellen opgesteld. Deze veranderingsvoorstellen bevatten veelal een lange-termijn blauwdruk van de

organisatie, gekoppeld aan een korte-termijn actieplan. Business architectuur beschrijft derhalve soortgelijke zaken als BPM, maar vanuit een strategisch perspectief en gericht op de lange-termijn. Business architectuur brengt (evenals BPM) bedrijfsfuncties in kaart en analyseert de processen. Dit echter vanuit een ander startpunt en vanuit andere doelstellingen. Business architectuur beschrijft deze onderwerpen dan ook op een hoger niveau dan BPM. Bovendien besteedt business architectuur veelal ook serieus aandacht aan de informatiehuishouding, met als doel een duidelijke brug naar de systeemontwikkeling te kunnen leggen. Bijvoorbeeld door het vastleggen van de business uitspraken in principes. Ook voor business architectuur zijn er verschillende tools beschikbaar. Deze tools worden voornamelijk gebruikt voor het vastleggen van kennis en het maken van verschillende views op deze structuur.

De bovenstaande beschrijvingen van een BPM opdracht en van een business architectuurvraagstuk schetsen natuurlijk geen volledig beeld, maar zijn voor de meeste opdrachten herkenbaar.

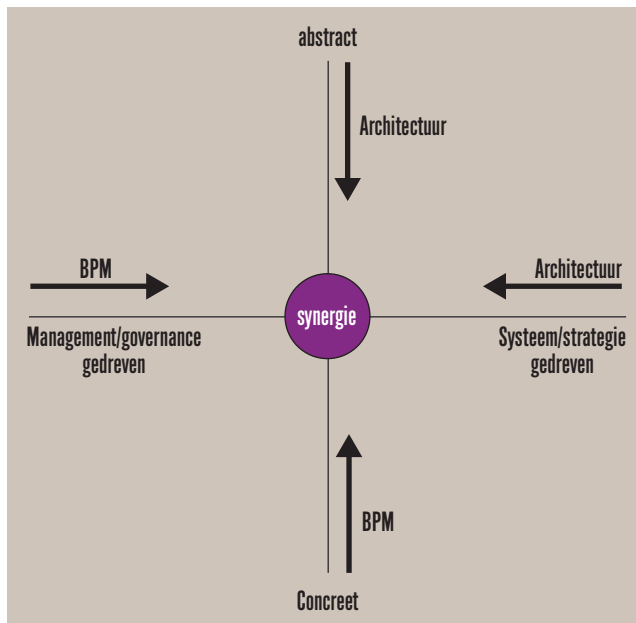
### Groter wordende overlap

Uit de meest recente ontwikkelingen met betrekking tot BPM en architectuur is op te maken dat de vakgebieden naar elkaar toegroeien en elkaar zelfs gaan overlappen. De noodzaak om te voldoen aan complexe wet- en regelgeving heeft een stroomversnelling in het BPM vakgebied met zich meegebracht. Dit heeft als gevolg dat BPM vraagstukken complexer en omvangrijker worden. Ook hogere eisen aan de *time-to-market* dwingen proceseigenaren processen sneller en frequenter bij te stellen. Bijstelling vereist een flexibel ontwerp waarin ook de consequenties voor de informatiesystemen zijn meegenomen.

## De werkwijze van BPM consultants is in principe vraaggedreven

Door deze toename in complexiteit, én vanwege de wens om overzicht en inzicht in het proces te verkrijgen, wordt het gebruik van abstractieniveaus in procesbeschrijvingen noodzakelijk. Een andere reden voor toenemende uniformisering van notatiewijzen, is dat procesbeschrijvingen steeds vaker hergebruikt worden voor pakketimplementatie, systeemontwikkeling en dergelijke. Dit zijn typische architectuurvraagstukken, waarmee BPM dus steeds meer te maken krijgt.

In de architectuur gaat het allang niet meer alleen over systemen en infrastructuur. Inzicht in de business en informatie is essentieel om de juiste systemen te ontwikke-



Afbeelding 1: BPM maakt meer gebruik van abstractieniveaus en wordt niet langer alleen vraaggedreven aangestuurd. Business architectuur heeft meer concrete invulling nodig en dient naast de invulling van strategische overwegingen ook meer aansluiting te zoeken bij de praktische uitvoering van bedrijfsprocessen.

len. De architect beschrijft dan ook het IT- én het business-landschap. Voor een zorgvuldige realisatie van strategische keuzes is een bedrijfsbrede architectuur essentieel, die zowel de business architectuur als de technische architectuur omvat. Als gevolg hiervan worden werkwijzen gebruikt die traditioneel op het werkterrein van BPM liggen.

We zien dus dat BPM meer architectuurwerkwijzen adopteert, terwijl architectuur een groeiende behoefte heeft aan business modellering en bijbehorende BPM technieken. Deze bewegingen in architectuur en BPM worden weergegeven in afbeelding 1.

### Praktijkvoorbeeld vanuit BPM context

Waar komen BPM en architectuur elkaar nu tegen in de praktijk? Hoe liggen de verhoudingen? Is het een op elkaar afgestemde samenwerking of speelt toeval een grote rol? Vanuit de bespreking van een praktijkvoorbeeld worden de verschillen duidelijk. Een manager van een financiële instelling, laten we hem Bob noemen, heeft van zijn directeur de opdracht gekregen om de productiekosten te verlagen en de omzet te verhogen door meer polissen af te handelen. Bob besluit dat het hiervoor noodzakelijk is om de werkprocessen van de afdeling te optimaliseren en vraagt aan twee BPM consultants om hem bij te staan in de bovenstaande opdracht.

Het project start en de afdelingsprocessen worden kritisch onder de loep genomen. De consultants stellen nieuwe afspraken en procedures op en richten de processen opnieuw in. In onderling overleg kiest de afdeling een tool waarin alles

wordt vastgelegd en die de mogelijkheid biedt om de procesbeschrijvingen op intranet beschikbaar te stellen voor de gebruikers. Bob is tevreden, hij kan de directeur vertellen dat zijn afdeling er inderdaad in geslaagd is de kosten te verlagen en meer polissen af te handelen. Aan zijn doelstelling voor dit jaar is voldaan.

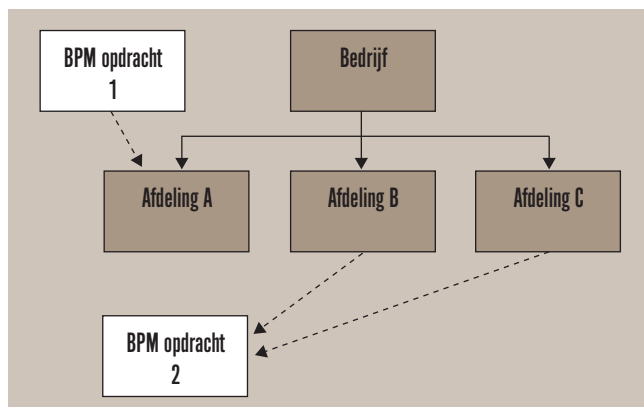
## Verschillen in de context van de opdracht leiden tot verschillen in werkwijze en aanpak

De wijze waarop de BPM consultants werken is vanuit het business management gedreven. Invulling van de opdracht helpt om de business doelstellingen te halen en het belang dient vooral de afdeling en de manager. Dit voorbeeld is herkenbaar voor de meeste BPM opdrachten en sluit aan bij de behoefte van de afdeling.

De algemene gedachte is dat een business architect hier geen toegevoegde waarde kan leveren. Maar is dit wel zo? Had dit probleem ook anders aangepakt kunnen worden? Stel we beschouwen het bovenstaande voorbeeld als een architectuuropdracht en de BPM consultant wordt vervangen door een business architect. Hoe wijzigt dan de aanpak en de oplossingswijze?

### Business architectuur context

Een business architect zal onderzoek doen naar de consequenties van de bedrijfsdoelstellingen voor de verschillende processen. Het zou kunnen zijn dat Bob niet de enige is die deze opdracht heeft gekregen en dat zijn collega-managers parallel soortgelijke opdrachten uitvoeren, waarbij blijkt dat de gekozen oplossingen voor de verschillende afdelingen van



Afbeelding 2: BPM opdrachten leiden tot lokale procesverbeteringen, maar het is moeilijk de samenhang over afdelingen heen te bewaken.

elkaar verschillen en niet onderling uitwisselbaar zijn. De opdracht van de directeur komt hiermee in een ander daglicht te staan. In plaats van Bob als enige aan te spreken wordt gekeken naar een gezamenlijke aanpak om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren. De uitkomst zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat er een generieke oplossing wordt gekozen die voor alle betrokken afdelingen waarde toevoegt. Ook hier is Bob tevreden, maar zijn directeur heeft wellicht nog meer redenen om tevreden te zijn. De gekozen oplossing verhoogt niet alleen de efficiëntie voor Bob zijn afdeling, maar ook die van de andere afdelingen en sluit beter aan bij de strategische bedrijfsdoelen.

### Verschillen en overeenkomsten

Zowel de BPM consultant als de architect leveren, op het eerste gezicht, dezelfde resultaten op. Beiden komen tot een optimaal bedrijfsprocesmodel, waarin bedrijfsactiviteiten en actoren benoemd staan. Het verschil zit in de context waarbinnen de opdracht wordt uitgevoerd.

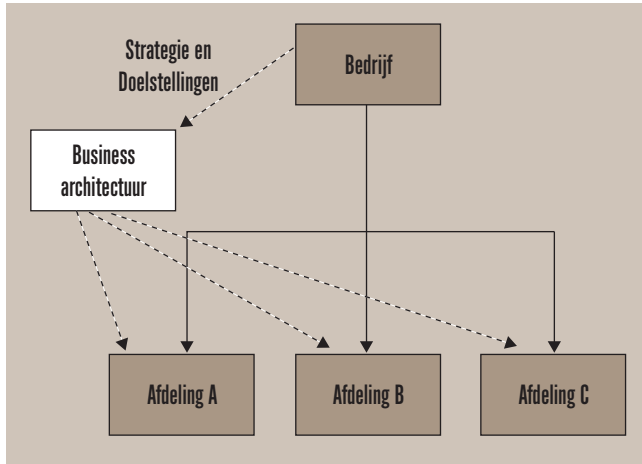
De scope van de BPM opdracht is de afdeling. De consistentie tussen de BPM oplossingen van verschillende afdelingen vormt geen onderdeel van de BPM opdracht en is daardoor moeilijk te bewaken. De afhankelijkheden tussen de processen worden uitsluitend in kaart gebracht vanuit het afdelingsperspectief.

In het voorbeeld worden de kenmerkende verschillen tussen BPM en architectuur geïllustreerd. BPM werkt kleinschaliger en zoekt naar (deel)oplossingen die direct aansluiten bij de vraagstelling. Deze oplossing blijkt vanuit bedrijfs perspectief echter lang niet altijd het beste te zijn. Lokale optimalisaties kunnen leiden tot inefficiënties in het grote geheel, zie afbeelding 2.

De scope van de architectuuropdracht is dezelfde maar de context is groter. Niet alleen het belang van Bob moet worden gediend, maar ook het overkoepelende bedrijfsbelang. De architect ontwikkelt op basis van de bedrijfsstrategie en -doelstellingen een business architectuur. Deze business architectuur geeft regels en richtlijnen voor de onderliggende (afdelings)architecturen. Binnen deze context kan de business architectuur weer verder worden uitgewerkt tot aan het implementeren van de diverse business optimalisaties op afdelingsniveau. Ontwerp en realisatie van deze optimalisatie vindt plaats in een BPM-traject, maar met het belangrijke verschil dat de BPM consultant rekening houdt met de overkoepelende architectuurcontext, waardoor de samenhang tussen de verschillende oplossingen in het bedrijf gewaarborgd blijft, zie afbeelding 3.

### Werkwijze en aanpak

De verschillen in de context van de opdracht leiden tot verschillen in werkwijze en aanpak. De BPM consultant doorloopt stap voor stap het proces. Eerst worden van de afdeling de huidige processen in kaart gebracht; dit leidt tot een procesarchitectuur. Vervolgens vindt een knelpuntenana-



Afbeelding 3: De business architectuur bewaakt de samenhang tussen de processen op afdelingsniveau.

lyse plaats. Dit leidt tot verbeterscenario's voor de afdeling waarvan er één verder uitgewerkt en geïmplementeerd wordt. De resultaten zijn concreet uitgewerkt en de BPM consultant heeft weinig behoefte aan het werken met verschillende abstractieniveaus.

De business architect begint met het vergaren van de strategische uitgangspunten en gaat na hoe de doelstellingen van de afdeling binnen het strategische kader het beste gerealiseerd kunnen worden. Dit levert producten op voor zowel het bedrijfsniveau als het afdelingsniveau. De architectuur op bedrijfsniveau beschrijft de consequenties van de strategische keuzen. De architectuur op afdelingsniveau dient om de context en de kaders aan te geven voor de afdeling. Deze is echter niet concreet genoeg voor daadwerkelijke implementatie. De business architect heeft dus een duidelijke behoefte aan het werken met meerdere abstractieniveaus, die in de mate van detaillering verschillen. Juist deze verschillen in de mate van detaillering maken het mogelijk om op hoofdlijnen een afdelingsproces te beschrijven dat aansluit bij de bedrijfsstrategie, terwijl de implementatie en optimalisatie van het proces door de BPM consultant op afdelingsniveau plaats vinden.

### Diversiteit in implementatie

Daarnaast zijn er belangrijke verschillen tussen BPM en architectuur in de implementatiestrategieën. De BPM consultant levert een concreet procesmodel op. Dit model is meestal via een eenduidig, en goed te overzien implementatietraject te realiseren. Onderdelen hiervan zijn communicatie en bewustwording van de organisatie, herscholingstrajecten, begeleiding van medewerkers, opzetten van Service Level Agreements, etcetera. De migratie is normaal gesproken binnen één jaar afgerond.

Architectuur heeft vaak een bredere impact binnen de organisatie en bestrijkt een langere periode van verandering, waardoor de implementatiestrategie diverse vormen aan kan

nemen. Bijvoorbeeld, de bedrijfsarchitectuur van de genoemde financiële instelling heeft gevolgen voor een kwart van het personeel en de ondersteunende applicaties. De migratie-opties zijn divers: (1) gefaseerde migratie per klantgroep, (2) gefaseerde migratie per afdeling of (3) een complete *big bang* migratie in één keer. Het is van te voren niet duidelijk welke migratie-optie(s) het meest zinvol zijn en wat de doorlooptijd van de migratie zal zijn. De migratie wordt daarom vaak als een apart vervolgprogramma uitgevoerd, bestaande uit meerdere implementatieprojecten, in een tijdsperiode die uiteen kan lopen van één tot tien jaar.

### Samenwerking noodzakelijk

Beide vakgebieden leveren oplossingen met hun eigen aanpak en werkwijze voor vergelijkbare problematiek. Het is daarom opmerkelijk dat de vakgebieden nog geen vergaand samenwerkingsverband hebben afgesproken. Samenwerking tussen BPM en architectuur brengt het beste van twee werelden samen. De architect bewaakt het overzicht en de consistentie tussen de deeloplossingen en heeft meer ervaring met complexe en langdurige migratietrajecten. De BPM consultant heeft detailkennis van specifieke oplossingen, die ook te gebruiken is voor bijvoorbeeld versnelling van architectuurtrajecten.

Momenteel wordt binnen BPM opdrachten weinig rekening gehouden met de toegevoegde waarde van een bedrijfsarchitectuur en, vice versa, vanuit architectuur wordt weinig gebruik gemaakt van BPM expertise.

In dit artikel is getracht deze afstand te overbruggen en duidelijk te maken dat de werkzaamheden weliswaar overlappen, maar ook op een natuurlijke wijze aanvullend zijn. Door samenwerking wordt bereikt dat architectuur en BPM elkaar versterken; zij zorgen samen voor een optimaal bedrijfsproces dat goed aansluit bij de huidige bedrijfsvoering en tevens flexibel en aanpasbaar is.

### Yvette Hoekstra en Raymond Slot

Yvette Hoekstra is senior BPM Consultant en Business Architect en Raymond G. Slot is Principal Consultant en Enterprise Architect, en werken beiden bij een Special Interest Group binnen Capgemini.

### Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl)