

LSS, BPM en SOA bieden ABN AMRO flexibiliteit

VOLLEDIG VOORBEREID OP VERANDERING

Onlangs won ABN AMRO de internationale Business Process Excellence Award van BPM-leverancier IDS Scheer in de categorie Process Design. De Duitsers waren met name onder de indruk van de kwaliteit van het business verander management, dat maakt dat projecten sneller kunnen worden afgerond. Een kijkje in de keuken van de bank die aan de vooravond van grote veranderingen staat.

Door Mirjam Hulsebos

Op het moment dat Business Process Magazine met Jos Wieleman en Theo van den Hurk van ABN AMRO's Group Finance BPM Solutions Development spreekt, is er nog altijd geen duidelijkheid over de overname van de bank. Wat wel duidelijk is, is dat de projectmethode en de BPM veranderbenadering die de twee stap voor stap binnen de bank aan het implementeren zijn, het straks eenvoudig zal maken om de processen en applicaties van ABN AMRO te integreren met die van Barclays of de banken van het Fortis-consortium. Het draait in die architectuur immers om flexibiliteit en aanpasbaarheid van processen.

Alle eigenaren van de processen moeten van de verandering op de hoogte zijn

"Vakinhoudelijk gezien is die overname erg interessant", verheugt Van den Hurk zich al op zijn werk. Hij is net terug uit Amerika waar hij betrokken is bij de ontvlechting van LaSalle. "In het kader van de reorganisatie worden delen van kritische processen overgebracht naar Amsterdam. Ook daar maken we gebruik van de BPM- en SOA-principes. Het project

is opgedeeld in twee fases, en door het hergebruik van componenten zal de tweede fase aanzienlijk sneller kunnen verlopen dan de eerste."

Dynamische wereld

Terug naar waar het allemaal startte, een jaar of drie geleden. Wieleman hield zich toen nog bezig met risk management. "Het was mijn taak om de rapportageprocessen te verbeteren die nodig zijn om één enkel cijfer te berekenen dat het economisch risico weergeeft van de bank. Dat getal – Economic Capital – bepaalt hoeveel kapitaal moet worden aangehouden als buffer voor de financiële risico's die de bank loopt. Vanwege risicodiversificatie is dit risico lager dan de som van de risico's van de delen. Dit vergt dus een heel andere aanpak dan het maken van een financiële rapportage, waarbij data worden geaggregeerd. Het was lastig om die twee werelden – finance en risk management – bij elkaar te brengen. Bovendien moest de informatie ook nog eens uit alle hoeken en gaten van de bank komen, waarbij het vaak om detailinformatie gaat. Om die beide aspecten voor elkaar te krijgen, hadden we een andere control-cultuur nodig." Zijn collega Van den Hurk, met een achtergrond in automatisering, adviseerde om eens te kijken naar wat BPM op dit gebied zou kunnen betekenen. En zo ontstonden de eerste, nog heel rudimentaire pilots.

"Je moet dit zien in het licht van een grote cultuuromslag in de bankwereld", vervolgt Wieleman. "Tien jaar geleden draaide het nog vooral om de inertie van de systemen. Je wilde ze bij wijze van spreken in beton gieten. Door alle

veranderingen – vele nieuwe compliance wetgevingen, nieuwe producten, de mogelijkheden van internet en klantengedrag – is het nu juist belangrijk om snel te kunnen omgaan met veranderingen. Wat toen best practice was, is nu bijna problematisch.”

Daar komt nog bij dat ABN AMRO is ontstaan door fusies en overnames. Iedere bank die werd overgenomen, werkte met zijn eigen systemen. “Dat was prima. Er was een decentraal beleid waarbij het niet uitmaakte dat je in verschillende landen en business units verschillende klantadministraties had. Tegenwoordig is dat natuurlijk een heel ander verhaal. Met compliance eisen als SOX en Basel II wordt het opeens wel heel kostbaar als je wereldwijd met – te – veel verschillende applicaties voor gelijksoortige processen werkt.” Omdat Wieleman bij zijn eigen risk management taken er tegenaan liep dat het hebben van teveel verschillende applicaties voor min of meer dezelfde processen problematisch werd, nam hij al snel het voortouw om een methode te ontwikkelen en projecten te starten die het aantal applicaties kunnen reduceren. Als man vanuit de business had hij daar iemand bij nodig die dit vanuit de IT-kant kon bekijken: Theo van den Hurk. Samen sturen zij direct een team van ongeveer 15 mensen aan die proberen de processen van de bank te optimaliseren en vervolgens via een SOA te automatiseren, daarbij gebruikmakend van de principes van BPM en Lean Six Sigma (LSS).

Brug

Van den Hurk vertelt: “De processen waren overall binnen de bank verschillend. Er waren tientallen verschillende manieren om bijvoorbeeld een transactie te verwerken. Het hele idee achter een SOA is dat je op zoek gaat naar de overeenkomsten in processen en dat je probeert daarop te standaardiseren. Op die manier kun je componenten die je voor business unit A ontwerpt, hergebruiken in business unit B.

Projecten versnellen

BPM in combinatie met LSS en een SOA maakt dat ABN AMRO procesverbeteringen aanzienlijk kan versnellen. Een voorbeeld is de inpassing van Basel II-regelgeving in de bestaande finance en risk processen c.q. de uitbreiding van die processen. Voor de Nederlandse business unit heeft de Group Finance BPM Solutions Development er vier maanden over gedaan om de eisen in de risk en finance processen te implementeren, te testen en te borgen. Toen vervolgens de kantoren in Brazilië aan de beurt waren, heeft de afdeling van Wieleman en Van den Hurk eenzelfde project in twee weken afgerond, onder andere door gebruik te maken van de processen en componenten die de Nederlandse business unit al had ontwikkeld.



Foto: Geert de Jong (CheeseWorks).

Theo van den Hurk (l.) en Jos Wieleman (r.): “We zijn gewoon naar IDS Scheer toegegaan en hebben gezegd: kunnen jullie het?”

De kosten die je initieel maakt om je business goed in te richten, verdien je later vele malen terug in de operatie.” Dat is waar, meent Wieleman, maar hij waarschuwt: “Je moet uitkijken dat je de business daarbij niet verstikt in standaarden. Het moet uiteindelijk de business zijn die beslist; die staat aan het roer en blijft de eigenaar van de processen. IT faciliteert.”

Daaruit blijkt al dat een SOA-project alleen kans van slagen heeft als mensen boven hun eigen silo durven uit te stijgen en naar het totale proces kijken. “Als mensen de hakken in het zand zetten en hun eigen deelproces tot de norm verklaren, dan kom je niet ver.”

Van den Hurk trekt de vergelijking naar Toyota. “Waarom maakt Toyota van alle autofabrikanten de meeste winst? Omdat zij de schroefjes in een net iets andere volgorde in de auto draaien, waardoor het totale proces goedkoper wordt. Die procesoptimalisatie is daar niet van bovenaf opgelegd aan de werkvloer, maar is van onderaf ontstaan door mensen echt bij het proces en product te betrekken. Dan ontstaat een cultuur waarin mensen zelf op zoek gaan naar verbeteringen, naar slimmigheidjes om hun werk nog efficiënter te doen. Dan kom je dus uit bij LSS.”

Waar BPM vroeger een vak was van documentalist, die vaak ophouden bij het beschrijven van een proces, is LSS een principe dat juist door de business wordt omarmd. LSS draait

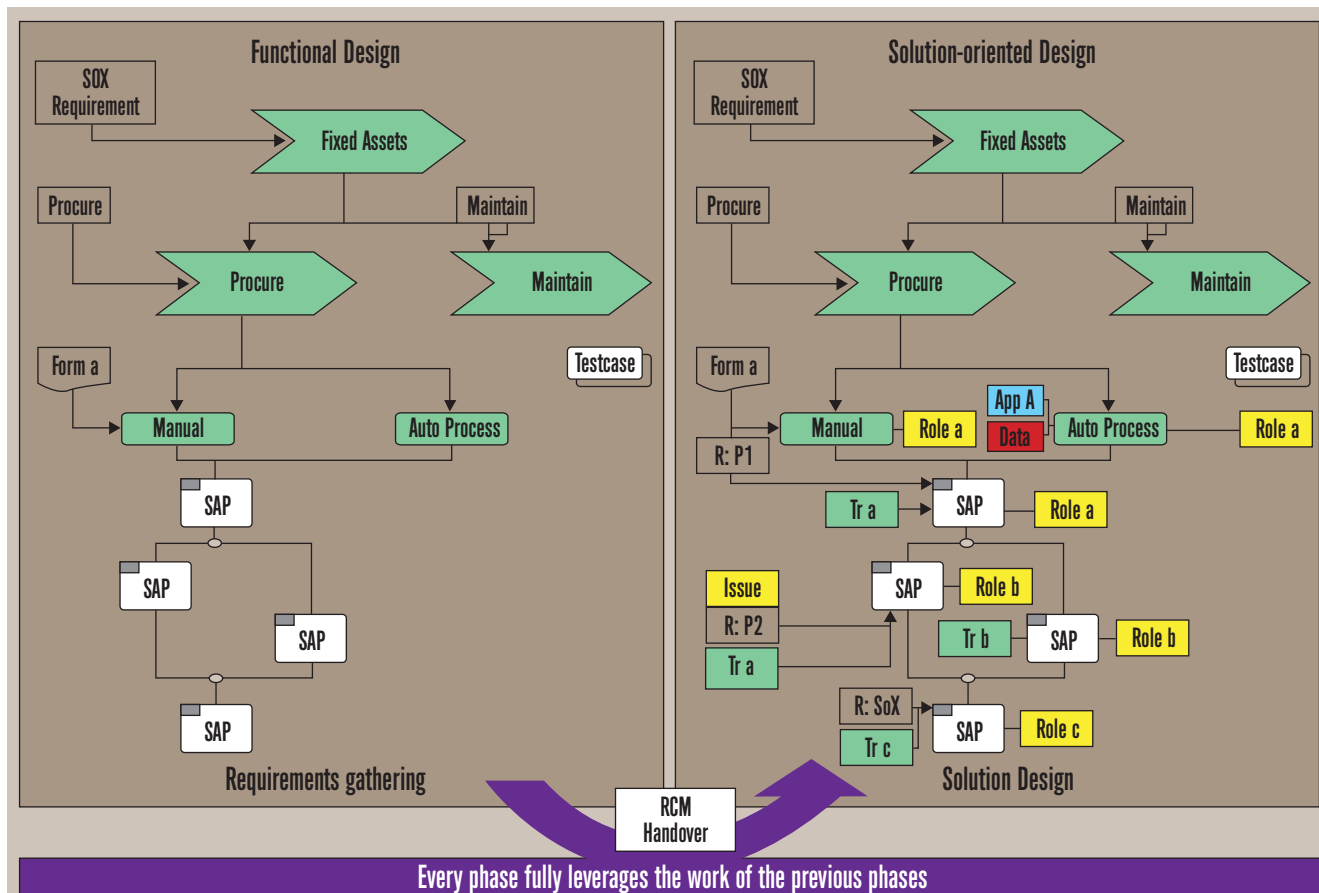
om het doorlopend verbeteren van processen: Define, Measure, Analyse, Improve en Control. “Six Sigma mist echter een IT-component, en dat is wat je met BPM kunt toevoegen. Wij praten dan ook over DMAI²C. We voegen een extra I in, die van Implement. Door Improve en Implement als twee verschillende fasen te benaderen, vergroot je de kracht van BPM. Met Implement timmer je namelijk dicht dat de processen worden geborgd en kloppen, dat de IT is getest. Daarmee slaan we een brug tussen de business en IT”, zegt Van den Hurk.

Automatisch testen

Bij het zoeken naar een oplossing die bij deze visie aansloot, hebben de heren niet alleen gekeken hoe andere banken het deden, maar hebben ze bewust ook naar andere sectoren gekeken, onder meer naar de auto-industrie en vliegtuigmaatschappijen. Wieleman: “Dat zijn ook sectoren die snel veranderen, waar de processen van vandaag morgen al weer achterhaald zijn onder druk van de concurrentie.” Ze kwamen in die bedrijven vaak de BPM-software ARIS van IDS Scheer tegen. Tel daarbij op dat IDS Scheer rechts bovenaan in het Gartner-kwadrant staat en het is duidelijk dat deze leverancier de sterke voorkeur van de bank genoot. “We hebben geen uitgebreide leveranciersselectie gedaan,

maar zijn gewoon naar IDS Scheer toegegaan en hebben gezegd: ‘Hier zijn 50 brokstukken die we willen integreren, kunnen jullie dat?’ Het antwoord was: ‘Ja, dat kunnen we, maar niet alleen. Wel met jullie. Jullie moeten vanuit de business aangeven hoe je het wilt hebben, dan verzorgen wij de IT.’ Dat was de start van een strategische samenwerking in een project dat een brug moest slaan tussen business en IT.” Van den Hurk legt uit hoe ABN AMRO die brug slaat. “Allereerst bepalen we de eisen waaraan een proces moet voldoen. Dat zijn dus de business eisen. Daarna leggen we in details vast welk deel van de eisen in welk deel van het proces worden afgedekt. Vervolgens zoeken wij uit of er al eens een component is ontwikkeld die op dit proces van toepassing is. Zo niet, dan wordt dit ontwikkeld.” Is het niet mogelijk om aan alle business eisen te voldoen, dan gaat IT terug naar de business en wordt er net zo lang gepraat tot er een oplossing is die wel in staat is om aan de eisen te voldoen; soms doordat de

De communicatie is misschien wel de belangrijkste succesfactor



Afbeelding 1: Van ontwerp naar implementatie.

Hoe BPM de brug slaat tussen business en IT

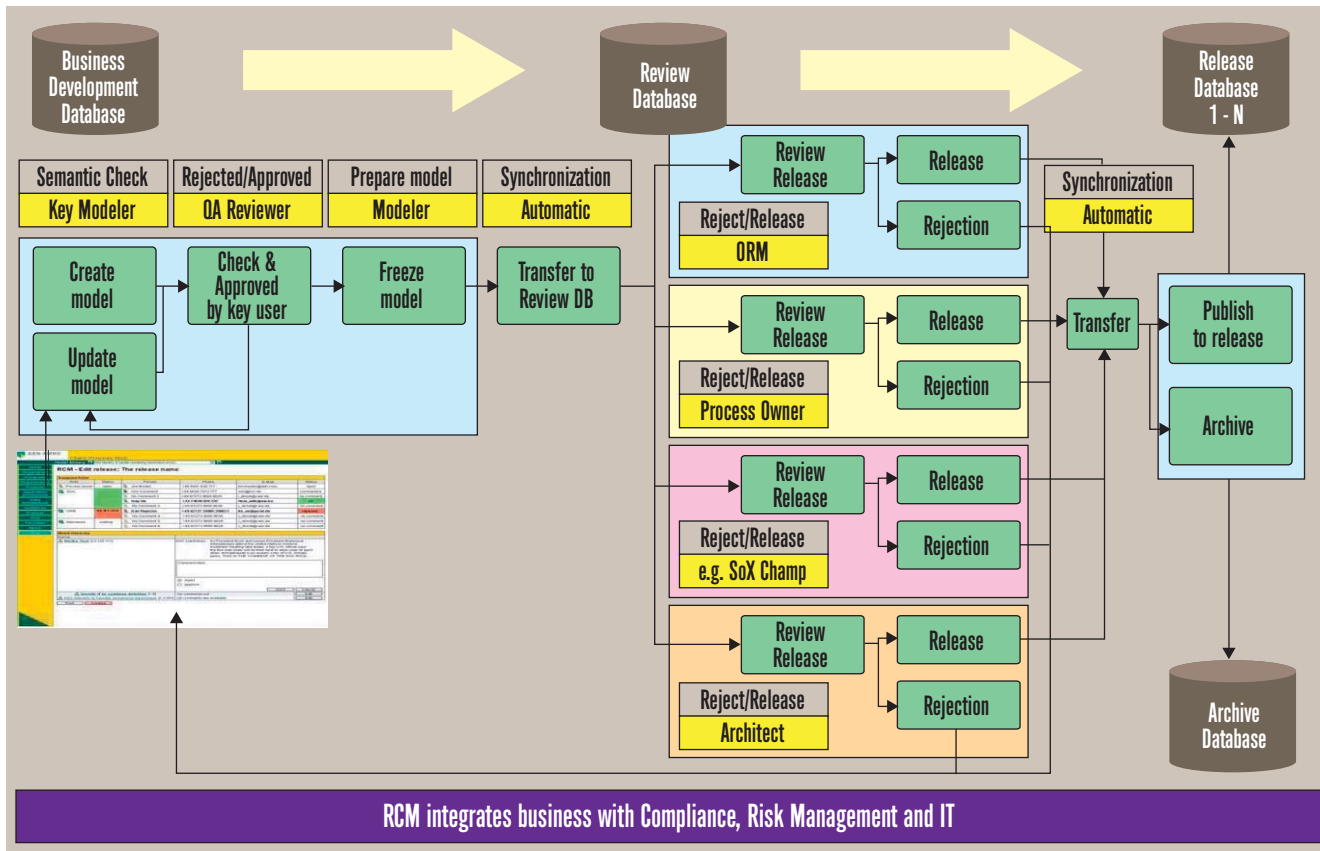
Een bijzonder aspect van de BPM-methode van ABN AMRO Bank is de sign off van elke projectfase. Aan het einde van iedere projectfase moet het management (eventueel na consultatie van specialisten) de fase goedkeuren. Dit gebeurde veelal op basis van een Word-document, dat zeer omvangrijk en complex was. Het meest lastige was dat het 'functionele' document was geschreven op hoog niveau door business mensen, terwijl het document dat moest worden goedgekeurd geschreven was door IT-mensen en veel technische details bevatte. Hierdoor ontstonden misverstanden, die vaak het begin vormden van een verkeerde uitvoering. Om dit te vermijden werken in de nieuwe situatie alle disciplines samen in dezelfde BPM database en zijn de verschillende verantwoordelijkheden gescheiden door BPM roles, gekoppeld aan autorisatieprofielen. Zo specificeren de functionele experts in de functional design-fase de scope van het project en de functionele business wensen en eisen. Na sign off kan in de solution design-fase de oplossing ontworpen worden, zowel functioneel als technisch, zie afbeelding 1. Het sign off-proces tussen deze projectfases wordt geheel gestuurd door Release Cycle Management (RCM), zie afbeelding 2. RCM zorgt ervoor dat de processen met alle informatie gestructureerd worden voorgelegd aan alle belanghebbenden die sign off moeten geven. Iedereen ontvangt een uitnodiging de release te bekijken en deze vanuit hun verantwoordelijkheid te becommentariëren. Iedereen ziet exact hoe de opzet van de processen is, hoe de wensen en eisen in het proces zijn belegd, welke applicaties worden gebruikt, welke SOA-componenten worden hergebruikt, welke risico's zijn geïdentificeerd en welke controlemaatregelen zijn opgenomen om deze risico's te mitigeren. Iedereen moet aangeven of het proces vanuit zijn verantwoordelijkheid naar tevredenheid is en kan het procesvoorstel accepteren dan wel verwerpen. De betrokkenen kunnen alle opmerkingen maken die zij bij dit keuzeprocés van belang vinden. In dit gesprek gaan de verschillende disciplines veel discussie met elkaar aan, aangezien een voorstel misschien voor de business perfect is, maar er vanuit risk-perspectief nog bepaalde risico's gemitigeerd moeten worden. Op deze wijze heeft BPM het sign off-proces veranderd van een gecompliceerde analyse van documenten naar een open en transparante communicatie tussen alle betrokkenen rondom een gestandaardiseerde BPM-taal.

business aangeeft dat de requirements ook op een andere manier kunnen worden vervuld, en soms omdat het proces anders kan worden ingericht. "Maar altijd in samenspraak met de business. En dat is uniek. In veel bedrijven zijn dat vaak nog twee gescheiden werelden. De business geeft dan in het begin zijn wensen op en moet dan maar afwachten of ze aan het eind van de rit allemaal zijn ingewilligd", zegt Wieleman.

Is het proces eenmaal in een IT-component gegoten, dan worden volautomatisch testcases gegenereerd. Dit is een integraal onderdeel van het proces. Het is iets dat de meeste BPM-pakketten overlaten aan andere software, maar dat ABN AMRO Bank met ARIS heeft geïntegreerd. Van den Hurk: "Daardoor weet je meteen of het stukje software werkt. Die integratie van BPM en het testen van de software maakt dat business en IT dichter bij elkaar komen. Werkt er namelijk ergens iets niet naar wens, dan moet IT terug naar de business omdat de door hen opgestelde eis – de business requirement – de test niet adequaat heeft doorstaan. Zo blijven die twee doorlopend met elkaar communiceren in een taal die de business spreekt."

Ander perspectief

Die communicatie is misschien wel de belangrijkste succesfactor. En ook die wordt gefaciliteerd door ARIS. Alle betrokkenen kunnen namelijk vanuit hun perspectief commentaar geven op een proces. Ze kunnen elkaars commentaar ook inzien, zodat ze leren om vanuit andere invalshoeken naar het proces te kijken. Wieleman: "Die communicatie is echt cruciaal voor het succes van onze werkwijze. Iedereen weet dat hij zelf invloed kan uitoefenen op het eindresultaat, dat zijn mening en visie belangrijk is en wordt gehoord. Dat stimuleert mensen om met elkaar mee te denken. Als iedereen alleen maar vanuit zijn eigen silo naar een deelproces blijft kijken, kom je nooit tot verbeteringen." Het is daarbij wel belangrijk dat je de mensen in de business niet lastigvalt met IT-issues, weet Wieleman. "Als jij via internet iets bestelt, wil je ook niet weten hoe die bestelling precies verloopt, maar je wilt wel weten of de betaling veilig is verlopen en wanneer je bestelling wordt afgeleverd. Wij zijn als BPM-afdeling een enabler. Wij moeten ervoor zorgen dat de mensen in de business zich niet bezig hoeven houden met IT, maar dat ze er gemak van hebben." ARIS draait op het ABN AMRO intranet. Met een user name en wachtwoord krijgen alle medewerkers toegang. Wat ze precies te zien krijgen, is afhankelijk van hun functie. Waarbij de heren opmerken dat er maar weinig is afgeschermd. "Het gaat er meer om dat je mensen dat deel laat zien dat voor hen relevant is, maar dat ze ook kunnen kijken hoe een bepaald proces in andere landen is ingericht", zegt van den Hurk. "Neem Brazilië. Dat land heeft lange periodes van hyperinflatie gehad. Het kostendeclaratieproces is daarop ingericht en gaat supersnel, veel sneller dan bij ons in Nederland. Hier is het niet zo'n punt als je geld een dag onderweg is, daar zou



Afbeelding 2: Release Cycle Management.

het maar zo tientallen procenten minder waard kunnen zijn. De medewerkers die in Nederland verantwoordelijk zijn voor het inrichten van zo'n proces kunnen dus veel van de Brazilianen leren. ARIS helpt ze daarbij door het proces in Brazilië inzichtelijk te maken. Het mooie is: alle IT-componenten zijn er al, dus je kunt ze hier in Nederland heel gemakkelijk hergebruiken. Als je dit op een andere manier dan met SOA zou willen oplossen, haal je je verschrikkelijk veel werk en torenhoge investeringen op de hals, terwijl je ze met deze SOA vrij eenvoudig kunt hergebruiken.”

Om dat hergebruik van componenten te stimuleren, biedt ABN AMRO gebruikers ook referentieprocessen aan. Wieleman: “We gaan uit van wereldwijde standaarden, waarvan op lokaal niveau in bijzondere gevallen moet en kan worden afgeweken met het oog op regionale verschillen. Dat kan nodig zijn omdat de wensen van de klanten, de producten, de wetgeving of de bankregelgeving anders zijn. Zoals we in het begin al aangaven moeten de standaarden geen dwingend keurslijf worden, maar een hulpmiddel zijn voor klanttevredenheid en groei.”

Om de veelheid aan processen, landen en fases in een project te managen, gebruikt ABN AMRO een kubus met op de drie assen de landen, de gebruikte versies van software (de herbruikbare componenten) en de fases in een project. Op deze manier houdt de BPM-afdeling overzicht welke

component waar is gebruikt en wat de business impact is als een onderdeel wordt aangepast. Alle eigenaren van de processen die gebruikmaken van dat onderdeel moeten van de verandering op de hoogte zijn en de noodzakelijke test heruitvoeren.

“Het is echt belangrijk om dit goed op te zetten. Dit is het lastigste onderdeel van werken met een SOA. Het gebeurt zo gemakkelijk dat de één een proces de naam geeft ‘aanmaken klant’ terwijl de volgende hetzelfde proces ‘opvoeren account’ noemt. Daar moet je heel scherp op zijn”, weet Van den Hurk.

Klaar voor veranderingen

De nieuwe werkwijze en de ondersteuning door Aris vormen een hele sterke combinatie om met veranderingen om te gaan. Van den Hurk en Wieleman zien de integratie van processen na de overname van de bank dan ook met het volste vertrouwen tegemoet. Wieleman: “Bij de meeste grote overnames duurt het zeker twee jaar voordat alle processen zijn geïntegreerd. Het verloop van dat traject is een kritische succesfactor, die maakt of breekt het succes van een fusie of overname. Wij hebben het volste vertrouwen dat we kunnen helpen die tijd te verkorten. Laat die overname maar zijn beslag krijgen, wij zijn overal op voorbereid.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.