

Cosa ziet genoeg ruimte voor pure players

DATA VERKLAPPEN PROCESGANG

Laat de data voor zichzelf spreken en leidt uit de geschiedenis die ze opbouwen binnen een organisatie, de processen af die zich afspelen binnen die organisatie. Dat is wat Cosa 'process discovery' noemt. Sybrand Jongejans, directeur van Cosa Nederland, verwacht heel veel van deze nieuwe methode.

Door Teus Molenaar

Tegen het eind van het gesprek in het kantoor van Cosa, in een bedrijfsverzamelgebouw te Vianen met een heuse kantoortuin, komt Sybrand Jongejans pas echt los. Hij raakt enthousiast over de ontwikkelingen die binnen zijn bedrijf en binnen het werkveld van bedrijfs optimalisatie afspeelen. In 1997 is hij bij het bedrijf binnengekomen als presales consultant. Daarvoor had hij gewerkt in de 'document management hoek'. Tien jaar bij hetzelfde bedrijf en hij heeft collega's die er nog langer zitten. "Dat komt omdat het werk interessant blijft. En omdat we bij een bedrijf werken dat mede de toon zet binnen dit werkveld", verklaart hij zijn geestdrift.

Onderwerp van zijn vervoering is de methode die Cosa heeft ontwikkeld voor 'process discovery'. Dit is altijd een heikel aspect geweest binnen de oorspronkelijke workflow-wereld; hoe kom je er achter welke processen zich binnen een organisatie afspelen. Je zou denken dat iedereen dat weet, omdat er immers van alles wordt geproduceerd binnen een bedrijf, maar niets is minder waar. De kennis van de lopende processen is zeer versnipperd aanwezig in de hoofden van medewerkers en vrijwel niemand heeft een goed overzicht van alle processen; laat staan dat er iemand is die weet waarom die processen zo in elkaar steken.

Om toch dat inzicht te krijgen – nodig om procesgangen te automatiseren – is de gangbare methode om met pen en

papier de werkvloer af te lopen en uit gesprekken met medewerkers een beeld te schetsen van wat zich binnen het bedrijf afspeelt. Wat doe je zoal, is de vraag die medewerkers (de experts) krijgen voorgelegd. "En dan zul je zien dat de meeste mensen heel veel vergeten te melden. Iets wat je bijna gedachteloos doet, omdat je het voor jezelf hebt geautomatiseerd, vind je niet de moeite waard om te vertellen – als je er al aan denkt. Die methode levert vrijwel altijd een scheef beeld op. Heel veel workflow-implementaties zijn om deze reden mislukt", vertelt Jongejans.

Dataplattegrond

Cosa heeft niet zo lang geleden een andere aanpak gekozen. "Tegenwoordig zijn de informatiestromen binnen een organisatie gedigitaliseerd. Elke handeling binnen een procesgang voegt er data aan toe, wijzigt deze of verwijdert bepaalde data. Aan de hand van IP-nummers of MAC-adressen kun je ook precies zien welke weg de data afleggen binnen de onderneming of het overheidsorgaan. Als je dat zorgvuldig in kaart brengt, dan weet je precies welke processen er plaatsvinden", legt Jongejans uit.

Cosa gaat in dat geval niet meer aan de medewerkers vragen wat ze doen. Nee, Cosa vertelt, aan de hand van de multi-dimensionale dataplattegrond zelf welk werk ze doen. En de BPM-leverancier beschikt meteen ook over het complete plaatje. "We kunnen nu meteen aan de medewerkers vragen waarom ze bepaalde handelingen verrichten of waarom iets

erg lang moet duren. Je kunt dit niet bij elke organisatie gebruiken, maar het is wel een feit dat je de huidige infrastructuur van grote ondernemingen kunt herkennen aan de data en dat je kunt achterhalen welke data-elementen bepalend zijn voor een proces.”

Met de tools voor Business Intelligence in zijn achterzak kan Jongejans ook nog de nodige verfijningsslagen uitvoeren op de ‘process discovery’-uitkomst.

Case composer

Jongejans heeft nog een ‘speeltje’ onlangs aan zijn portfolio toegevoegd waarover hij enthousiast is. “Het grootste probleem is altijd geweest om workflow over de Bühne te krijgen”, stelt hij. Veel mensen zien het als een bedreiging, zijn bang dat hun manier van werken in beton wordt gegoten en plotseling blijkt iedereen ‘Modern Times’ van Charlie Chaplin te hebben gezien.

Hij loopt naar een white board en begint een stroomdiagram te tekenen. “Dit is de klassieke manier om een procesgang weer te geven”, vertelt hij, terwijl een landschap met vierkantjes, ruiten, pijlen en dergelijke onder zijn hand verschijnt. “Maar eigenlijk zijn er maar enkele belangrijke handelingen in deze procesgang; en de volgorde is misschien helemaal niet zo relevant.” Alle verbindende lijnen veegt hij weg. Er blijft een paar rechthoekjes over.

“Dit is onze case composer”, gaat hij verder. “We definiëren een paar procesmomenten binnen ons product. We leggen vast waar de data vandaan moeten komen en waar ze na bewerking weer naar toe moeten. Vervolgens geven we een werkbak met die procesblokken aan een afdeling en mogen de mensen zelf bepalen hoe ze met die blokken gaan werken; in welke volgorde ze die gaan gebruiken, welke attributen ze eraan toekennen. Wij zorgen dat de kwaliteit van de data is gegarandeerd, zij kunnen het proces met de aangeleverde bouwstenen zelf vormgeven.”

Het belangrijkste effect van deze aanpak is volgens hem dat de angst voor procesoptimalisatie door middel van automatisering wordt weggenomen. “Mensen gaan zelf de voordelen van workflow ervaren en dan zijn ze eerder bereid mee te werken aan een project voor procesoptimalisatie”, stelt Jongejans. Hij vertelt in één adem dat Cosa vaak samenwerkt met organisatiedeskundigen die de psychosociale aspecten van invoering van workflow-systemen voor hun rekening nemen.

Europees

Het voorgaande uur spraken we over de ontwikkeling van workflow en de rol van Cosa daarin. En die is vrij groot, omdat het bedrijf al actief was op dit terrein toen workflow begin jaren negentig zijn opwachting maakte. Veel is wel veranderd. “Het oude workflow is uitontwikkeld”, meent Jongejans. “De markt is rijp voor de volgende stap. En dan gaat het echt over procesoptimalisatie. Ik hoef er niet meer op te hameren dat functionaliteit en proces los van elkaar



Foto: Harry Otto.

Sybrand Jongejans, directeur van Cosa Nederland: “We kunnen prototypes maken om inzichtelijk te maken wat het resultaat zal zijn.”

staan. Jarenlang heb ik dat als een dominee van de kansel moeten roepen, maar tegenwoordig is dat geen onderwerp van gesprek meer.”

Nog iets is er veranderd. Jarenlang liet hij op zijn tweede slide tijdens presentaties zien dat Cosa een Europees bedrijf is. Het heeft immers vestigingen in Duitsland, Nederland en Zwitserland; met een partnerprogramma in het Oostblok. Niet zozeer om daarmee aan te geven dat Cosa dus ook kan putten uit de ervaringen die groeien binnen andere landen, maar vooral om aan te geven dat Cosa procesoptimalisatie benadert vanuit het Europese bestuursmodel in tegenstelling tot het Angelsaksische model. “Bij processen gaat het voornamelijk om wie ze uitvoert, wie de rapportages maakt, wie ze ontvangt, we ze mag veranderen. Dat zijn fundamentele vraagstukken binnen een procesgang. En er zijn duidelijke verschillen tussen de Europese en de Angelsaksische aanpak. Dat komt tot uiting in de technologie die je gebruikt; die moet daar namelijk op zijn ingespeeld.”

De laatste jaren laat Jongejans die Europese navelstreng onvermeld. Hij is daar kort over: “We verkopen geen technologie meer. Wij verkopen een oplossing voor een organisatorische uitdaging. Als de lokale overheid wordt verplicht om tal van vergunningaanvragen naar de burger toe als één aanvraag af te handelen en dat ook nog eens via internet mogelijk te maken, dan gaat het gesprek over hoe je dat moet organiseren. Technologie komt op de tweede plaats. Als een verzekeraar al zijn zorgverzekeringen via één shared

service center wil afhandelen, dan gaat het ook over de organisatie van de processen, niet over de onderliggende technologie.”

Dit betekent wel dat Cosa heel veel tijd heeft gestoken in de visualisering van processen. “Je moet van tevoren kunnen laten zien hoe een procesgang in elkaar gaat zitten. Daar gebruiken we ook BI-gereedschap bij en we stoppen veel tijd in procesontwerp. We kunnen zelfs prototypes maken om inzichtelijk te maken wat het resultaat zal zijn.”

Zaakgericht

Cosa heeft ervoor gekozen vooral actief te zijn binnen de overheid en financiële instellingen. Niet dat andere organisaties buiten de deur worden gehouden, maar “je moet nu eenmaal keuzes maken als je maar met elf mensen bent”. Jongejans voegt daar meteen aan toe dat de invloed van zijn bedrijf veel verder reikt door de partners waarmee het werkt. Bij de overheid is vooral de zaakgerichtheid van Cosa aangeslagen, zegt Jongejans. “Het zaakgericht denken is een aspect dat wij actief op de markt hebben gezet en dat nu weerklank vindt bij vooral overheidsorganen.” Hij komt meteen met voorbeelden om zijn uitspraken te staven.

De angst voor procesoptimalisatie door middel van automatisering wordt weggenomen

“Zes jaar geleden hebben we meegedaan met een klein proefproject van VROM om het nieuwe bestemmingsplan handen en voeten te geven. Juist om die zaakgerichtheid erin te brengen. Hetzelfde gold voor het project ‘Houdt de zaak bij elkaar’ dat de 100.000+-gemeenten hebben uitgevoerd.” Hier snijdt het mes aan twee kanten, vindt Jongejans. “Wij spelen onszelf in de kijker, maar tegelijkertijd doen we ervaring op die we later bij klanten kunnen gebruiken.”

En dan nu het zaakgericht denken zelf, dat Jongejans vanuit Duitsland de Lage Landen in heeft gelooft. Een zaak bevat het complete proces van aanvraag (van bijvoorbeeld een bouwvergunning) tot en met het uiteindelijke product (een toe- of afwijzing). “Minister Cramer wil per 1 januari 2009 een omgevingsvergunning invoeren. Die vervangt twaalf vergunningen (en ontheffingen daarop) die nu afzonderlijk worden verleend door gemeenten. Daar moet je je organisatie op inrichten. Door zaakgericht te werken, kun je dat heel flexibel doen. Een zaak overstijgt een product.”

Bij Cosa werken de experts die, als aanvulling op de kennis en kunde van partners, als een soort vooruitgeschoven post bij dergelijke ingewikkelde projecten worden ingezet. “Ik vind

Begonnen als trainingsinstituut

De wortels van Cosa liggen in 1979 als Ingrid en Dietmar Ley een trainingsinstituut beginnen in Pulheim, vlakbij Keulen. Workflow is hun expertise. Allengs bouwen ze maatwerkapplicaties op dit vlak en leveren die aan klanten die een training over workflow volgen. In 1983 richten ze Software-Ley op om workflow-programmatuur te produceren, leveren en onderhouden. Mensen van Ford Europa hadden een training gevolgd en hen uitgedaagd: als jullie het allemaal zo goed weten, waarom bouwen jullie dan geen programma voor ons? Ford Werke AG behoort dan ook tot één van de eerste klanten. Voor de Presswerkbau maakt het bedrijf een oplossing voor termijnplanning en capaciteitsontlasting. Ford Europa gebruikt deze oplossing nog steeds en de basis ervan kennen wij vandaag als Cosa. Dit product verschijnt als zodanig in 1990 voor het eerst op de markt, waarmee Software-Ley één van de eerste aanbieders is van workflow software.

In 1994 begint Software-Ley ook op de Nederlandse markt. De Nederlandse Landmacht is één van de eerste klanten. In 1997 verandert de naam Software-Ley in Cosa Solutions.

dat wij met onze oplossingen zo dicht mogelijk bij het maximaal haalbare moeten komen als het gaat om procesoptimalisatie”, meent Jongejans.

Pure play

Jongejans ziet dat de grote spelers als SAP en Oracle met modules voor bijvoorbeeld ‘purchase to order’ en ‘order to invoice’ happen uit de BPM-markt hebben gehaald. “Je moet jezelf als BPM-leverancier niet meer willen neerzetten als aanvulling bovenop een ERP-pakket”, zegt Jongejans. “Dat is geen markt meer. Maar de koek is nog groot genoeg. Dat betekent wel dat je jezelf moet presenteren als pure play BPM-speler. ERP is toch wel een commodity geworden, net als een database, maar wij bieden iets speciaals. En daar valt nog best een goede boterham mee te verdienen.” Ziet hij Centric, die toch heel actief is op de (lokale) overheidsmarkt, als een geduchte concurrent? “Natuurlijk komen we die vaak tegen, maar Centric benadert Business Process Management toch vanuit de functionele aspecten, terwijl wij altijd vanuit de processen denken. We vullen elkaar mooi aan.”

Teus Molenaar is freelance journalist.