

Hans Borgman over informatiemanagement en BPM:

# NUTTIGE SCHOKEFFECTEN

Natuurlijk zit er een relatie tussen informatiemanagement en Business Process Management. Maar waar precies? En hoe ziet die relatie eruit? Voor Hans Borgman, hoogleraar informatiemanagement aan de Universiteit van Leiden, is informatiemanagement eerst en vooral: ICT plus management. De samenwerking tussen die twee disciplines kan beter, maar in de door de ICT-wereld gecreëerde hypes ziet hij juist ook voordelen.

Door Robbert Hoefnagel

**H**ans Borgman is hoogleraar informatiemanagement aan de Universiteit van Leiden. Het is voor veel mensen lastig om precies de vinger te leggen op dat begrip informatiemanagement. Voor de een is het vooral een kreet die uit de ICT-wereld afkomstig is – denk aan ‘data dictionaries’, informatie-architecturen en dergelijke – terwijl een ander er eerder een business begrip van zal maken. Voeg daarbij dat het toch ook een enigszins abstract begrip is en de vraag dringt zich al snel op wat informatiemanagement nu eigenlijk precies is.

## Niet goed

Dat speelde kennelijk voorafgaand aan het interview ook enigszins door het hoofd van Borgman. Welke kant dit gesprek opgaat is dan ook een van de eerste dingen die hij vraagt. Zelf doet hij onderzoek naar bijvoorbeeld IT governance, naar de strategische aspecten van op internet geba-

seerde business modellen, naar datawarehousing en Business Intelligence; onderwerpen die heel nadrukkelijk de grens opzoeken tussen technologie en business. “Informatiemanagement is voor mij dan ook vooral: ICT plus management. Die twee disciplines, bloedgroepen of hoe we het ook willen noemen, moeten samenwerken wil een organisatie zijn strategische doelstellingen kunnen behalen.”

Die samenwerking gaat momenteel niet goed. Zelden is er zoveel aandacht geweest voor onderwerpen als business IT alignment en dergelijke als nu. “Gaaf het inderdaad niet zo goed?”, vraagt Borgman zich echter hardop af. “Natuurlijk moet de samenwerking tussen ICT en management beter. Maar vergeleken met vijf of tien jaar geleden gaat het allemaal stukken beter. Een complexe order invoeren? Vroeger was dat een heel gedoe, maar dat gaat tegenwoordig in veel organisaties zonder veel problemen. De productiviteit van mensen is eveneens flink gestegen, we doen hetzelfde of meer met beduidend minder mensen.”



Hans Borgman: “Heeft het werkelijk zin om bij ieder proces, zelfs binnen de muren van een bedrijf, elkaar facturen te gaan sturen?”

Daarin speelt ICT een duidelijke rol. Die rol is soms echter wat anders dan veel mensen lijken te denken. Als hoogleraar informatiemanagement zit Borgman in een goede positie om daar van dichtbij én op afstand naar te kijken. “Ik ben in de gelukkige omstandigheid dat ik deels binnen computer sciences val, maar me deels – via MBA-opleidingen bijvoorbeeld – ook op business vakken kan richten. De samenwerking tussen ICT en business kan inderdaad veel beter. De techniek staat te ver af van de business. Werken met een begrip als ‘use case’ lukt aan de business kant nog net, maar kom niet aan met de technische concepten achter SOA of services. Zelfs een begrip als ‘proces’ is voor veel business managers al erg abstract. Zeker als processen ook nog over meerdere organisaties heen lopen.”

### Onbegrip

Vaak lijkt er sprake van een fundamenteel onbegrip. “Natuurlijk snapt een manager die aan de business zijde zit het idee achter een service. Het is immers een vergelijkbaar principe als het bundelen van alle losse copiers, afwerkapparatuur en dergelijke die we voorheen her en der in bedrijven tegenkwamen tot één centrale repro-afdeling. Of neem het creëren van één centrale afdeling die de verkoopondersteuning doet. Maar dan gaat het puur om kostenbesparingen. Bij SOA of

services gaat het echter niet alleen om kosten. Het gaat ook om hergebruik van functionaliteit, om betere onderhoudbaarheid en dergelijke. Van techniek wel te verstaan. Daar heeft een business manager echter helemaal niets mee. Die redeneert heel anders. Die wil snel kunnen inspelen op kansen in de markt. Of vlot kunnen reageren op een concurrent die een nieuw product uitbrengt. Die wil slechts één ding: dat de manier van werken snel kan worden aangepast aan veranderde eisen en wensen. Dat daarbij allerlei ICT-ondersteuning nodig is, is uiteraard duidelijk. Maar het gaat veel te ver om van de business te verwachten of zelfs te eisen dat zij kunnen denken in ICT-termen. Waarom zouden zij ook: ICT was immers jarenlang ‘roadblock number one’ bij veel veranderingsprojecten.”

“Laten we ons echter niet vergissen: veel business managers willen weliswaar niets weten van de techniek achter BPM of SOA, maar snappen heel goed dat met name het service-georiënteerd werken voor een ICT-afdeling een uitstekende aanpak is om de zaakjes op orde te krijgen. Conceptueel gezien is het natuurlijk ook geen *rocket science*. Maar vervolgens zien we in veel gevallen dat die ICT-afdeling het fundamenteel verkeerd aanpakt. Ze beginnen complete SOA-architecturen te ontwikkelen. Er ontstaan dan schema's die niet meer op één muur passen en die niemand – zeker aan de business kant – meer kan bevatten. En de boodschap van de ICT-afdeling is dan ook nog eens dat pas als de gehele architectuur ‘in place’ is, de organisatie hier de vruchten van kan plukken. Van zo'n aanpak snapt een business manager niets.”

### Andersom

ICT-afdelingen hebben sterk de neiging, meent Borgman, om van onderen naar boven te werken. “Ze beginnen met allerlei technische bouwstenen en komen na een lange tijd van bouwen en stapelen uiteindelijk uit bij de business processen. De business daarentegen redeneert precies andersom: wat hebben we nodig om die marktkans te grijpen, de serviceverlening aan de klanten te verbeteren, die concurrent af te stoppen, noem maar op. Daar is dan een aantal stappen, taken of activiteiten voor nodig die op een of andere manier door ICT worden ondersteund of mogelijk gemaakt. De business wil veel pragmatischer kunnen zijn en wil niet eerst een complete revisie van een enterprise architectuur door moeten akkeren voordat men inderdaad die paar veranderingen in een scherm of een applicatie gerealiseerd ziet.” Natuurlijk is denken in architecturen belangrijk, erkent Borgman. De vraag is echter wel wat de meerwaarde van die architectuur precies is voor de business. En of de business er uiteindelijk wel duidelijk baat bij heeft. “Het opmerkelijke is natuurlijk dat de van beneden naar boven redenerende ICT-afdeling en de top-down denkende business allebei op dezelfde plek uitkomen, alleen niet op hetzelfde moment. In het ideale geval is het business management de partij die

kijkt hoe een proces aangepast moet worden. Die wijzigingen geven zij door aan de ICT-afdeling die vervolgens uitwerkt hoe dat technisch aangepakt moet worden en dit vervolgens ook snel doet. Daarbij is het in mijn visie heel belangrijk dat de business gewoon in business termen blijft denken en dat de ICT-architecten leren dat het denken en doen op basis van architecturen alleen zinvol is als het gebeurt vanuit de denkwereld van de business.”

## Het gaat veel te ver om van de business te verwachten dat zij kunnen denken in ICT-termen

Daar zit dus een behoorlijke *disconnect*, die zich niet zomaar laat oplossen. Opmerkelijk genoeg vindt Borgman dat we het momenteel op dit punt echter zo gek nog niet doen. Hij spreekt van een evolutionair proces. Het is een slinger die heen en weer gaat tussen hype of belofte enerzijds en desillusie anderzijds. ICT is daar niet uniek in, meent Borgman. Soms lijkt het wel of in andere disciplines binnen het bedrijfsleven innovatie veel makkelijker verloopt. Neem productietechnologie. Of het toepassen van een nieuw materiaal waardoor nieuwe fysieke producten ineens gemaakt kunnen worden die voorheen onmogelijk waren of te duur.

“Ik vraag me af of die perceptie klopt. Innovatie verloopt nu eenmaal schoksgewijs. Er dient zich een nieuwe techniek of hulpmiddel aan – ICT of anderzijds – en daar worden we met z'n allen vervolgens razend enthousiast over. Pas na een tijdje gaan we de beperkingen zien. Neem e-commerce, dat zou voor een ‘nieuwe economie’ zorgen. Iedereen was heel erg enthousiast, maar na verloop van tijd werd duidelijk dat er ook nadelen waren, onverwachte beperkingen, noem maar op. Van de initiële hype gingen we naar een teleurstelling. Of neem – misschien iets dichterbij huis – de balanced scorecard. Een paar jaar geleden leek dit dé oplossing voor – bij wijze van spreken – ieder probleem. Inmiddels weten we beter en hebben we daar een realistischer idee over.”

### Uitbannen

Is die slingerbeweging daarmee iets wat we moeten zien uit te bannen? “Nee, dat denk ik niet”, zegt Borgman. “Natuurlijk moeten we niet teveel gaan geloven in technische tools en oplossingen. Mensen die dat doen, krijgen vaak iets religieus over zich: hun tool kan alles. Maar dat is natuurlijk niet zo. Tegelijkertijd is die hype-fase heel belangrijk om een brede groep van mensen enthousiast te krijgen voor een nieuwe ontwikkeling. Alleen door dat enthousiasme krijgen we

mensen aan het denken: hoe kunnen we dat voor onze business gebruiken?” En dat we dan een beetje doorslaan en na verloop van tijd tot de ontdekking komen dat het nieuwtje toch iets meer beperkingen kent dan verwacht geeft helemaal niets, vindt Borgman. Want de innovatieve waarde die in die nieuwe ontwikkeling verstopt zat, hebben we er dan wel degelijk uit weten te halen.

Hoe kunnen we dat spel dan beter leren spelen? “Het komt toch vooral neer op het managen van verwachtingen. Zowel de business als ICT zijn daar slecht in. Met name ICT, vrees ik. Tegelijkertijd moet ik zeggen dat leveranciers op dit punt heel slim kunnen zijn. Het is natuurlijk mooi om te zien hoe een bedrijf dat netwerkproducten verkoopt zichzelf steeds hoger in de waardeketen weet te plaatsen. Simpelweg door niet over die infrastructuur te praten, maar over onderwerpen die directies en raden van bestuur belangrijk vinden. Hoe krijg je als CFO in real-time allerlei cruciale bedrijfsgegevens op tafel? Hoe kun je als complexe multinational toch in heel korte tijd een geconsolideerde jaarrekening produceren? Als je als aanbieder, van wat in feite ‘plumbing’ is, je weet te positioneren als de partij die dit mogelijk kan maken, dan pak je het slim aan. Dat die netwerkkabels of die switches daarin maar een heel klein rolletje spelen, is niet relevant. Je creëert als aanbieder de verwachting dat als je met ‘ons’ in zee gaat dit allemaal mogelijk is. Aan ICT-managers en CIO’s om die verwachting in goede banen te leiden. En dat lukt dus lang niet altijd.”

De hype die hierdoor ontstaat, komt vervolgens met een schok tot stilstand. “Dat kan heel heilzaam zijn. Kijk naar de invoering van ERP destijds. Bedrijven hielden star vast aan hun bestaande processen en probeerden die in een software-programma te persen. Terwijl het implementeren van een ERP-systeem ook een prikkel tot procesinnovatie kan zijn. Hetzelfde geldt voor BPR (business process re-engineering), toch een van de voorgangers van BPM, zou ik zeggen. Daarin gingen veel managers heilig geloven, tot ze tot de ontdekking kwamen dat je ook de verkeerde processen kunt kiezen om aan te pakken.”

### Procesinnovatie

Het denken in tools kan dus fout zijn, maar even zozeer goed. “Veel procesinnovatie komt wel degelijk tot stand dankzij of simpelweg door het invoeren van een tool. Maar ik zeg wel eens: het is fout om altijd maar met een schroevendraaier in de hand door het bedrijf te rennen op zoek naar iets dat nog vastgeschroefd kan worden. Het gaat niet om die schroevendraaier. Procesinnovatie kan heel makkelijk tot stand worden gebracht zonder gebruik van technische tools. Dat vereist dan echter wel een heel andere aanpak. De prikkels zullen dan niet afkomstig moeten zijn van de techniek of de sales-mensen van de aanbieders, maar uit de bedrijfscultuur zelf moeten voortkomen. Dat is in veel gevallen echter nog veel lastiger dan het buiten de deur houden van een tool. Mensen

willen nu eenmaal niet graag veranderen. Het zal dus afgedwongen moeten worden.”

Dat kan op een positieve manier gebeuren, door innoverend gedrag te stimuleren met bijvoorbeeld bonussen en compensatie. “Tegelijkertijd denk ik dat de, laat ik maar zeggen, negatieve manier van prikkelen wel eens verkeerd begrepen wordt. Je kunt als bedrijfsleiding ook de duimschroeven aandraaien door een bezuinigingsronde af te kondigen. Alles moet vijftien procent goedkoper. Dat wordt heel vaak als negatief ervaren. Maar is dat ook zo? Ik constateer dat er enorm veel positieve veranderingen hebben plaatsgevonden onder druk van bezuinigingen. Kijk maar naar menig bedrijf: de tevredenheid van de klanten is in veel gevallen gestegen, de doorlooptijden van orders of producten is flink korter. Dat is met name onder invloed van de sterk toegenomen concurrentie tot stand gekomen. Processen moesten daardoor wel goedkoper, sneller, beter, met minder mensen.”

Dat aan veel processen Service Level Agreements worden gekoppeld, is echter een beetje een vorm van doorslaan, meent Borgman. “Heeft het werkelijk zin om bij ieder proces, zelfs binnen de muren van een bedrijf, elkaar facturen te gaan sturen? Of strafmaatregelen af te spreken als iemand binnen een proces of keten ergens een grenswaarde overschrijdt? Dat wordt veel te ingewikkeld allemaal; we bezwijken onder de administratieve last. Zeker als we het ook nog eens over grensoverschrijdende processen gaan hebben.”

## Compliance

De complexiteit van processen kan dan zeer sterk toenemen. Borgman vertelt van een oliemaatschappij waar een medewerker in Alaska een change request opstelde om in een scherm in een applicatie een aantal wijzigingen te laten doorvoeren. Dat verzoek ging eerst naar het regionale kantoor in Chicago. Vervolgens ging het request door naar het corporate ICT center in Houston. Daar had men echter een groot deel van dit soort activiteiten uitbesteed, zodat het verzoek naar die partner werd doorgesluisd. Die werkte samen met een partij in India waar uiteindelijk de gewenste wijzigingen in de programmacode werden doorgevoerd. “Na een geruime ontdekte de man in Alaska plotsklaps dat er een paar veranderingen in het bewuste scherm waren doorgevoerd. Soms gebeurt dat pas maanden later. Maar het interessante is dat het proces dat was ontworpen om dit soort changes te ondersteunen uiteindelijk prima bleek te werken, hoe ingewikkeld het in eerste instantie misschien ook lijkt te zijn. Ieder individueel request kon zonder problemen worden teruggehaald, compleet met alle handelingen en acties die hiermee gepaard waren gegaan. Dat kan dus niet zonder een robuust proces, maar dat kan ook niet zonder een technisch tool dat al die gegevens verzamelt en vastlegt. Dat is ook het lastige. Tools zijn erg belangrijk om bepaalde processen mogelijk te maken. Maar tegelijkertijd moeten we tools wel op hun waarde schatten, want anders gaan we het belang

overschatten en krijgt het weer iets religieus.”

Het Alaska-voorbeeld lijkt misschien wat extreem, maar het komt steeds meer voor, zegt Borgman. “Zeker compliance en het voortdurend ‘in control’ moeten zijn, zorgt ervoor dat er steeds meer van dit soort complexe beheersmatige processen nodig zijn.”

## Beetje ‘in control’

Geldt hier ook de slingerbeweging van hype en desillusie? “Ik hoop het wel. De enorme nadruk die momenteel op compliance wordt gelegd, is in mijn ogen ook onderdeel van een schokbeweging. Na een aantal incidenten is ingegrepen, maar is men toch wat doorgeslagen in de regelgeving. Ik hoop dat we met z’n allen straks kunnen vaststellen dat er toch ook wel de nodige beperkingen aan dit soort regels zitten. Zo niet dan hebben we een probleem, want ik zie en hoor steeds meer bedrijven die het allemaal teveel werk vinden en die de voordelen van een beursnotering niet meer vinden opwegen tegen de nadelen.”

## De vraag is wat de meerwaarde van de architectuur precies is voor de business

Het opmerkelijke is immers dat we aan de ene kant proberen om business processen zo flexibel mogelijk te maken, terwijl we aan de andere kant steeds meer verstarring zien optreden als gevolg van wet- en regelgeving, maar natuurlijk ook door enterprise architecturen die een doel op zich zijn geworden. Borgman trekt een vergelijking met de BPR-tijd. “Toen moest je natuurlijk wel de juiste processen kiezen om aan te pakken. Hetzelfde geldt in mijn ogen ook voor het ‘in control’ zijn en misschien zelfs wel voor BPM en SOA. Waarom moeten we eigenlijk op ieder klein detail voor tweehonderd procent in control zijn? Wat is daar de meerwaarde van? Waarom moet ieder willekeurig proces binnen de organisatie ondersteund worden met services en een BPM-aanpak? We kunnen toch ook een aantal belangrijke processen identificeren en ons concentreren op een aantal cruciale services?”

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.

Prof. Dr. Hans Borgman verzorgt een keynote tijdens het congres BPM2008 op 24 september in Garderen.