

BPM: een brug naar business IT oplossingen

BEHOEFTE AAN FLEXIBILITEIT

Dit artikel gaat over de toegevoegde waarde van Business Process Management. De auteur maakt niet alleen een vergelijking met BPR, ook leerervaringen van de eerste procesgolf komen aan de orde.

Door Hans Tulp

In het begin van de jaren negentig is er een ware hype rondom workflowmanagement. Artikelen over workflow management of workflow automation verschijnen aan de lopende band en er komen WFM-softwarepakketten op de markt. Op het gebied van document management zijn vergelijkbare ontwikkelingen gaande. Er komen ook softwarepakketten op het gebied van DIS (Document Informatie Systemen) beschikbaar. Veel bedrijven in de administratieve sector passen deze software toe en automatiseren hiermee hun documentstromen. Vervolgens wordt de manier van werken op afdelingen aangepast aan de geautomatiseerde workflow. Met een wat dure term wordt deze eerste procesgolf aangeduid met Business Process Redesign (BPR)¹.

In de afgelopen decennia is er in toenemende mate frictie ontstaan tussen IT-mogelijkheden (aanbodkant) en de vraag naar IT-ondersteuning vanuit de business van bedrijven. Een algemeen kenmerk van dienstverlening en commercie van bedrijven is een nog steeds groeiende dynamiek. Producten doorlopen een steeds kortere vernieuwingscyclus, klanten vragen om snellere levering van producten en er worden steeds hogere eisen gesteld aan de kwaliteit van producten. Kortom: aan de business zijde van bedrijven is grote behoefte aan IT-ondersteuning die flexibel en aanpasbaar is. Deze vraag naar *agility* staat haaks op bestaande automatisering,

die door de business als log en moeilijk aanpasbaar wordt beschouwd.

Verschillen en overeenkomsten

Business Process Redesign van de jaren negentig kan als voorloper van Business Process Management worden beschouwd. De overeenkomsten tussen deze twee beperken zich tot drie aspecten:

- onvrede met betrekking tot de manier waarop processen worden uitgevoerd;
- business processen worden als uitgangspunt genomen;
- grote betrokkenheid van (hoger) management, mede vanwege de impact van BPR respectievelijk BPM op de organisatie.

Een belangrijk verschil tussen BPR en BPM zit in de relevantie, de meerwaarde voor bedrijven. In de jaren negentig was kostenreductie een belangrijk management issue. BPR-projecten werden vooral in administratieve omgevingen uitgevoerd, waarbij kostenbesparingen en efficiëntere uitvoering van processen belangrijke projectdoelen waren. Bovendien werden BPR-projecten veelal als een eenmalige actie uitgevoerd. Anno 2008 is er veel veranderd: op alle markten is de dynamiek sterk toegenomen en op het gebied van informatietechnologie zijn geavanceerde producten beschikbaar. Het is niet verrassend dat BPM ten opzichte van BPR voor bedrijven een andere toegevoegde waarde heeft:

- de steeds toenemende dynamiek in business maakt het noodzakelijk om processen en systemen meer flexibel en aanpasbaar (agility) te maken;
- huidige IT-systemen zijn star, log en het kost veel geld en energie om systemen op de business afgestemd te houden (alignment).

De concrete verschillen tussen BPR en BPM zijn weergegeven in afbeelding 1.

Toen WFM- en DIS-software op de markt kwam, ontstonden er voor het eerst mogelijkheden om documenten in elektronische vorm te archiveren en de administratieve verwerking van deze documenten te automatiseren. De eerste generatie van deze software omvatte beperkte mogelijkheden:

- het digitaliseren van (input)documenten (DIS);
- het routeren van werkpakketjes door het verwerkingsproces (WFM);
- het volgen van de voortgang: status van werkpakketje, werkvoorraad van medewerkers (WFM).

Een BPR traject 'van toen' leverde de volgende resultaten op:

- verkorten van doorlooptijden in verwerkingsprocessen;
- verwijderen van (overbodige) schakels in een procesketen;
- verhogen van de kwaliteit van verwerking (minder uitval of vertraging in verwerking).

In feite stonden bij BPR de toepassingen van nieuwe informatietechnologie centraal. IT-leveranciers konden met nieuwe producten pronken. Procesherontwerp betekende niets meer en niets minder dan het aanpassen van processen aan de beschikbare functionele mogelijkheden van software.

Vaak bleven de werkelijke doelstellingen met BPR voor de organisatie zelf onderbelicht of verborgen.

In technisch opzicht is workflow management inmiddels uitontwikkeld en Business Process Redesign is uitgegroeid tot wat nu Business Process Management is. Hierbij spelen drie aspecten een belangrijke rol.

De door BPR beloofde kostenbesparing levert uiteindelijk minder op dan verwacht. Dit komt vooral omdat bij BPR sprake is van een éénmalige procesinnovatie en kosten-

besparing dus geen duurzaam karakter krijgt. De effecten van BPR op taakuitvoering en organisatie zijn groot. In de jaren 90 werd er nog niet goed nagedacht over zaken als het creëren van draagvlak; uitvoerende medewerkers werden veelal 'overvallen' door de nieuwe manier van werken.

Bovendien hebben individuele medewerkers BPR op twee manieren als bedreigend ervaren:

- het volgen van het verwerkingsproces ("Jan werkt harder dan Marietje");
- sanering van (overbodige) schakels ("Ik verlies mijn baan").

De 'lessons learned' van BPR

De eerste procesgolf heeft ons een aantal interessante leerpunten opgeleverd.

Nieuwe technologie niet centraal stellen. Bij BPR zijn indertijd de nieuwe technische mogelijkheden centraal gesteld en klonk het adagium van IT-leveranciers: "Kijk eens wat we al technisch kunnen". BPM is een business gerichte benadering, reden ook om BPM aan de business kant van een bedrijf te positioneren. Tegenwoordig is SOA het nieuwe toverwoord wanneer informatietechnologie in bedrijven wordt toegepast. Het toepassen van SOA heeft betrekking op het flexibeler maken en met services inrichten van de technische infrastructuur van een bedrijf. Indien een op SOA gebaseerde infrastructuur als een BPM-toepassing wordt beschouwd, zal de geschiedenis zich herhalen en wordt nieuwe informatietechnologie centraal gesteld. Het gelijkstellen van SOA aan BPM is dodelijk voor de BPM-benadering.

Draagvlak en awareness als belangrijkste succesfactor. Het toepassen van BPM heeft grote gevolgen voor zowel de organisatie zelf als de manier van werken van individuele medewerkers. Immers, het op continue basis monitoren en bijsturen van processen vergt aanpassingsvermogen van de organisatie, maar ook van individuele medewerkers. Niet voor niets verklaart BPM-goeroe John Jeston 'people change management' tot een speerpuntactiviteit in BPM-trajecten. Verandermanagement begint bij het creëren van een passende *mindset* en betrokkenheid bij BPM.

BPR	BPM
Workflow management en document (DIS) automatisering.	IT-ondersteuning ten behoeve van uitvoering van processen, procesbeheersing en procesinnovatie.
Focus op het automatiseren van niet complexe procesketens, meestal gecombineerd met éénmalige procesverbetering.	Focus op het in lijn houden van business en IT door continue procesinnovatie en aanpassing van IT.
Nadruk op het behalen van kosten-besparingen en efficiencyvoordelen.	Nadruk op beheersbaar en flexibel (agile) maken en houden van complexe processen.
Voor medewerkers een bedreigende ontwikkeling: 'big brother is watching you' en dreigend verlies van baan.	Is toepassing van BPM voor betrokken medewerkers bedreigend? Nog geen voorbeelden van gezien.
Eenvoudige IT middelen (bijvoorbeeld e-mail als medium voor statusmeldingen).	Geavanceerde, geautomatiseerde Business Activity Monitoring en process control mogelijk, maar niet noodzakelijk.
Eerste generatie modellerings-tools.	Geavanceerde modellerings-tools.

Afbeelding 1: De verschillen tussen BPR en BPM.

Medewerkers én managers moeten de BPM-taal (leren) begrijpen en zij zullen 'meegenomen' moeten worden in een procesgerichte manier van denken/werken. Het creëren van draagvlak en awareness bij medewerkers is wellicht de belangrijkste succesfactor voor het invoeren van BPM.
Maak alle BPM-doelstellingen expliciet en communiceer deze.

Het gelijkstellen van SOA aan BPM is dodelijk voor de BPM-benadering

Bij veel BPR-projecten in de jaren negentig werden werkelijke doelstellingen binnen organisaties slecht uitgedragen. Als doelformulering hanteerde men frasen als 'het optimaliseren van het verwerkingsproces', terwijl voor medewerkers de harde werkelijkheid (kostenreductie, sanering van taken) onder tafel bleef. In vergelijking met BPR zijn doelstellingen van BPM van een andere orde. Bij BPM gaat het om behendigheid (agility), het flexibel en aanpasbaar maken van processen en systemen. Dit overstijgt doelstellingen als kostenreductie en het behalen van efficiency voordelen. Zonder 'hypotheek van taaksanering' wordt het eenvoudiger om draagvlak voor BPM te creëren. Natuurlijk blijft als leerpunt staan dat alle doelstellingen van BPM expliciet gemaakt en in de organisatie uitgedragen moeten worden.

Een brug naar business IT oplossingen

Om te beginnen een citaat van de Butler Group²: "De meeste IT-systemen worden door business communities beschouwd als blokkades voor vooruitgang, BPM vormt een uitzondering op deze regel". Kennelijk levert Business Process Management resultaten op die met klassieke automatisering niet gerealiseerd kunnen worden. Business managers hebben behoefte om processen aan te kunnen passen aan voortdurend veranderende (markt)omstandigheden en zij eisen dat 'de winkel open blijft tijdens de verbouwing'. De productiviteit en performance van bestaande processen en systemen moet intact blijven. Zoals gezegd kan met een BPM-benadering de demand kant van de business inzichtelijk gemaakt worden. Het toepassen en invoeren van BPM in een organisatie zal resulteren in flexibele processen, waarbij implementatietijd – de tijd die nodig is voor het vertalen van nieuwe behoefte en ideeën naar procesactiviteiten – zo kort mogelijk wordt gehouden. Invoering van BPM brengt het vliegwiel van continue procesverbetering in beweging; procesinnovatie is immers een doorgaand en cyclisch gebeuren. Business managers spelen hierin een belangrijke rol. Zij kunnen – eventueel met ondersteuning van procesdeskundigen – nieuwe processen definiëren of bestaande processen aanpassen. Anders gezegd: de business zit aan de (BPM) knoppen en bepaalt hiermee tevens hoe systemen

business processen ondersteunen en process management faciliteren. Immers, op het moment dat business processen (opnieuw) zijn gemodelleerd en beschreven, kunnen requirements voor de gewenste automatisering worden geformuleerd.

Conclusie

Ten aanzien van de vraag naar IT-ondersteuning vanuit de business kan BPM zeker toegevoegde waarde bieden. Immers, met BPM wordt de vraag naar IT-ondersteuning serieus genomen. In termen van demand supply van IT-voorzieningen zorgt BPM ervoor dat de demand kant in kaart wordt gebracht. Met het toepassen van BPM wordt een brug geslagen tussen de vraag naar IT-ondersteuning vanuit de business en de beschikbare informatietechnologie. Bij de eerste procesgolf in de jaren negentig heeft de nieuwe IT centraal gestaan. De eerste generatie workflow tools en DIS software maakte het voor het eerst mogelijk om documenten elektronisch te maken en documentstromen te automatiseren. Echter, de 'winst' die dit heeft opgeleverd – kortere doorlooptijden en efficiëntere verwerking – is van tijdelijke aard geweest. Immers, de toen gerealiseerde workflow- en DIS-toepassingen zijn niet meegegroeid met hogere eisen en toegenomen dynamiek aan de business kant. Juist vanwege het toepassen van continue procesverbetering zorgt BPM ervoor dat systemen in lijn blijven met nieuwe eisen die vanuit de business worden gesteld. Hierbij is een belangrijke les geleerd: stel de (nieuwe) IT niet centraal, maar neem de business vraag naar IT-ondersteuning serieus en maak een vertaling naar passende en flexibele automatisering. Alleen op die manier kan BPM een brug slaan en resulteren in flexibele en aanpasbare processen en systemen. Wellicht kunnen de starre, logge en 'in beton gegoten' systemen dan tot legacy worden verklaard.

Daarnaast zijn uit de eerste procesgolf nog twee lessen geleerd. Een belangrijke factor voor het succesvol toepassen van BPM betreft het creëren van draagvlak en awareness in de organisatie. Het is belangrijk dat managers en medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie beseffen wat een BPM-aanpak inhoudt en leren welke 'taal' hierbij wordt gehanteerd. En als laatste is ons duidelijk geworden: maak doelstellingen van een BPM-traject expliciet en communiceer deze in de organisatie. Dat maakt acceptatie van BPM een stuk gemakkelijker.

Noten

1. De auteur baseert zijn uitspraken over BPR op eigen ervaringen met BPR-implementatie bij een pensioenfonds in de periode 1992-1995.
2. Technology Evaluation and Comparison Report, december 2007.

Hans Tulp

A.J. Tulp is business consultant bij Atos Origin.