

Gartner ziet VisionWaves als 'cool' BPM-vendor

# VAN BUITEN NAAR BINNEN

Het meeste Business Process Management gereedschap begint bij de bedrijfsprocessen, of de bedrijfsregels, en modelleert zo naar boven. VisionWaves begint precies aan de andere kant: bij de belanghebbenden van een organisatie, en gaat zo naar 'de drukte aan de onderkant'.

Door Teus Molenaar

Eerst antwoord op de vraag 'voor wíe bestaat het bedrijf?', dan 'wát maakt de onderneming?' en vervolgens 'hóe maakt de organisatie dat alles'. Aan de wand in het Zeister kantoor van VisionWaves hangt een blokschema met de filosofie van de onderneming grafisch weergegeven. Uiterst rechts staan de 'stakeholders' in een blok, helemaal links de bedrijfsprocessen; en daartussen blokken met titels als 'afzetkanalen' en 'producten'. In het gesprek verwijst Hans Kooistra, mededirecteur van de firma, regelmatig naar dit gestileerde patroon.

Het startpunt van een Business Process Management traject begint bij VisionWaves bij de stakeholders. "Dat kunnen de aandeelhouders zijn, de directie, de klanten, de leveranciers, het eigen personeel – dat vaak wordt vergeten – en wellicht nog anderen. Zij vormen het hart van een onderneming, zij bieden het bestaansrecht", benadrukt Kooistra het belang van de stakeholders en waarom het management daar moet beginnen.

De aanpak van VisionWaves is dan ook vooreerst een methode om een holistische visie op een organisatie te ontwikkelen. "Veel bedrijven hebben een strategie, maar het

ontbreekt ze aan de mogelijkheid om die ten volle in de praktijk te brengen. Tussen plan en uitvoering gaapt een groot gat. Wij noemen dat het strategielek. Dat lek proberen wij als eerste boven water te krijgen, om het vervolgens te dichten", vertelt Kooistra.

## Erover praten

De methode van VisionWaves brengt alles – oorzaak en gevolg – binnen de organisatie in kaart. "Daarbij werken wij van buiten naar binnen. We beginnen bij de stakeholders, dan vragen we ons af welke klanten er zijn, welke producten zij nodig hebben, en welke processen daarvoor nodig zijn." De consultants van het bedrijf beginnen eerst met het doorspitten van de meest recente jaarverslagen, het driejarenplan en de maandrapportages. "Dat is de eerste stap en langs deze weg zijn wij redelijk in staat om de waardeketen van een organisatie in kaart te brengen. Als je die eenmaal hebt kun je er met elkaar over praten. De waardeketen brengen we overigens op drie niveaus in kaart: strategisch, tactisch en operationeel. De directie ziet de strategische lijnen, maar het is mogelijk om tot op het laagste niveau door te klikken." Kooistra vertelt dat de processen in een proces engine (VisionWaves Delta) worden beschreven. "Alle activiteiten mogen maar één keer voorkomen; dubbelingen kun je er zo

uithalen. Wij stellen een proceshiërarchie op, vervolgens orden je de activiteiten in tijd en afhankelijkheden. Op die manier creëer je een workflow. Je komt ook activiteiten tegen die niet in de proceshiërarchie staan, of geen begin of eind hebben, of geen strategisch of tactisch doel dienen, maar natuurlijk wel plaatsvinden. Dat vraagt dan om actie.”

### Veters strikken

VisionWaves zit bij het management van een organisatie aan tafel, en minder bij de ICT'ers. “Wij beginnen met de strategie en komen dan vanzelf terecht bij de operationele processen. De meeste bedrijven hebben één of twee strategische processen, en vijftien tot twintig tactische processen. Maar onderaan, op het operationele vlak, is het erg druk, erg complex. Dat erkennen we ook, we accepteren die complexiteit. We verwerken die complexiteit in het model en maken het overzichtelijk door de waardeketen in kaart te brengen, en vervolgens nog heel veel vragen te stellen. Zo wisten we bij een grote verzekeraar de bestaande praktijk van 650 processen (met 650 beheersmaatregelen) terug te brengen naar 250 processen. Bij elk proces moet je je afvragen waarom je dat proces uitvoert, wat het oplevert, voor wie het iets oplevert en of dat past binnen de strategische waardeketen van de organisatie. Je krijgt dan discussies over strategie, processen en prestaties. Met risico's in het midden, want daar cirkelt de drie-eenheid 'strategie, processen, prestaties' omheen.”

Eén van de grootste uitdagingen bij het modelleren van processen is, volgens Kooistra, het feit dat de meeste IT'ers heel anders denken dan de business medewerkers. “Neem een voorbeeld als veters strikken. Ga maar eens beschrijven hoe je dat proces uitvoert; nog best lastig voor iets dat we dagelijks doen. Een business medewerker zal uiteindelijk uitleggen dat je eerst een platte knoop maakt en vervolgens

### Cool

In Gartner's 'Cool Vendors in Business Process Management, 2008' staan vier leveranciers genoemd, waarvan er twee uit Nederland komen: Everest uit Den Bosch en VisionWaves uit Zeist. De andere twee zijn Amerikaans: Modus21 uit Charleston, South Carolina, en Autonomy Cardiff uit Vista, Californië. Toch een aardige score van een klein landje om de helft uit te maken van de nieuwe oogst van 2008!

Wie er volgens Gartner naar VisionWaves moet kijken? Vrijwel elk bedrijf. “De oplossing van VisionWaves helpt het management inzicht te krijgen in onderlinge relaties tussen prestaties, klanten, afzetkanalen, producten, processen, organisatie, rollen, leveranciers, projecten, risico's, contracten en andere aanpasbare bedrijfseigenschappen.”



Foto: Harry Otto.

Hans Kooistra: “Wat we doen, vraagt kennis, geen grote teams”.

een lus maakt en het andere uiteinde daar doorheen lust met als doel dat de schoen vast zit. Een IT'er wil weten hoe groot die lus moet zijn, hoe lang het andere uiteinde moet zijn, met welke kracht je de lus moet aantrekken, en dat soort zaken. Je moet op dat niveau misschien ook wel heel precies zijn, maar in eerste instantie moet je op strategisch niveau vaststellen of het wel nodig is de schoen met veters dicht te trekken; misschien is klittenband handiger. Bij de business gaat het vooral om het resultaat.”

### Let op samenhang

VisionWaves helpt haar klanten door hun strategische doelen te vertalen naar het tactische en operationele niveau. Deze doelen worden dan samenhangend gekoppeld aan klanten, producten, processen, middelen, de lijn en het personeel. Vervolgens wordt alles in lijn gebracht met het gewenste prestatie- en risiconiveau. De aanpak van VisionWaves levert dus eerst veel discussies op in de directiekamer.

“We hebben een tool ontwikkeld om dit proces binnen een organisatie te ondersteunen. Dat heet Delta. We zijn bezig besturingsmodellen te maken voor het management team. Hoe bestuur je nu je hut, en wanneer ben je blij. Met *plan, do, check, act* ondersteunen we management teams van grotere organisaties, opdat ze gericht aan hun doel kunnen werken.”

### F16's

Voor de defensie-industrie heeft VisionWaves een best practice model gemaakt (onder de naam performance based logistics), waarbij defensie-organisaties heel snel hun assets

## Uit onvrede geboren

VisionWaves is geboren uit onvrede, vertelt Kooistra. Alfred Godeke werkte als management consultant en moest, om partner te worden, een partnerplan schrijven. Prachtige volzinnen schrijven consultants keer op keer, prachtige ideeën, zinnige hersenspinsels, loftuitingen van het management. En wat is daar allemaal van over na negen maanden, zo vroeg Godeke zich af. Om te constateren dat na zo'n periode gewoonlijk van het oorspronkelijke idee niet veel meer over is. Godeke wilde geen producent worden van adviezen die toch geen navolging krijgen en wees het partnerschap af. In plaats daarvan verzamelde hij drie kompanen om zich heen (Harald Kokelkoren, Peter Scheltus en later Hans Kooistra) en richtte in 1998 VisionWaves op om een methode en ondersteunende software te ontwikkelen, die alle aspecten van een bedrijfsvoering en hun onderlinge relaties met elkaar in kaart brengt met het doel sturingsinformatie te genereren. VisionWaves telt nog steeds vier directeur-eigenaren.

(meestal zijn dat wapensystemen) in kaart kunnen brengen en kunnen koppelen aan de doelstellingen. Kooistra komt met het voorbeeld van de luchtmacht in Chili die VisionWaves in de arm heeft genomen om het onderhoud van de achttien F-16's die het land in 2005 van Nederland kocht te stroomlijnen. "Wij gaan dus uit van de stakeholders. In dit geval de politiek. Wat is het doel? Een veilig Chili. Hoe wil men dat bereiken? Met gevechtsvliegtuigen. Hoeveel trainingen zijn er voor nodig om accuraat te kunnen handelen, mocht dat nodig zijn? En daar volgt dan weer uit hoeveel onderhoud er nodig is; en welk onderhoud. Dat werkt als een best practice model. Dan krijg je een gigantische versnelling. Want in Chili hebben we op basis van dit systeem in drie maanden tijd vanaf scratch een ERP-systeem voor F-16's neergezet. Hoe dat kan? Doordat we – op grond van ons model – de juiste vragen stellen. Dan kun je de ERP-leverancier heel gericht aangeven hoe hij het systeem moet inrichten." Er is overigens ook een best practice model voor ziekenhuizen, pensioenfondsen, verzekeraars en andere non-profit organisaties.

VisionWaves richt zich dus vooral op de markten Finance, Defensie, en Overheid/not for profit. Hoe dat zo is gegroeid? Dat heeft alles te maken met de achtergrond van de oprichters van de onderneming. Godeke en Kokelkoren bijvoorbeeld hebben beiden aan de Koninklijke Militaire Academie gestudeerd en werkten jarenlang bij de Koninklijke Luchtmacht. Kokelkoren was als leidinggevende verantwoordelijk voor het onderhoud van een deel van de F-16's die in Volkel waren gestationeerd. Over de deal met Chili zegt Kokelkoren

in het AD van 14 juni 2007: "Het is een jongensdroom. Maar vooral ook een kwestie van kansen pakken."

Op het vlak van finance is onder andere de opdracht van Achmea een flinke duw in de rug geweest. De verzekeraar wil SAS70 compliant zijn; dit is een internationaal erkende standaard die duidelijkheid geeft over de mate waarin dienstverlenende organisaties hun processen beheersen. Na de eerste optimalisatieslag bij de verzekeraar was het aantal processen dus sterk terug gebracht. "De volgende vraag was dan 'Hoe zorgen we ervoor dat we de processen die we hebben beschreven operationeel houden?' Met andere woorden: hoe vermijd ik dat als de auditor langs komt, ik plotseling allemaal processen moet gaan afstoffen? Dus hebben we performance gekoppeld aan die processen. De processen die beschreven zijn vanuit het gezichtspunt 'risk and compliance' zijn we gaan toetsen op bedrijfsresultaat. De volgende vraag was: 'welke producten hebben we nu precies en bij welke klanten leveren die geld op?' Een belangrijke vervolgvraag is dan: 'Hoe duur zijn de processen in relatie tot de opbrengsten die ze genereren?' Toen we daarop de antwoorden hadden, konden we de strategische waardeketen helemaal vullen. Zo zie je dat je door het model heen kunt lopen op verschillende manieren."

## Rapportages

De softwarematige kant van VisionWaves is helemaal op Microsoft gebaseerd. "Als Microsoft iets heeft, dan gebruiken we dat. Zoniet, dan bouwen we het zelf. Alle objecten die in onze database zitten – een SQL Server – kunnen we via Word eruit halen. Je kunt dan aangeven wat je wilt zien. Als het groen is, dan gaat het goed; bij rood moet je actie ondernemen."

"Wat zie je bij de meeste grote bedrijven?", vraagt Kooistra. "Als ze sturingsinformatie op tafel willen hebben, dan kijken ze in welke databases de gegevens zitten en welke aan elkaar moeten worden gekoppeld. Dan kom je bij de IT-afdeling terecht die dus meteen de drukte in duikt, die grote hoeveelheden, dynamische data. Dat gaat heel lang duren. Wij volgen een andere weg. We gaan van buiten naar binnen. Je stelt eerst vast wat werkelijk belangrijk is en daar ga je op sturen. Dat is het grote verschil met de doorsnee BPM-tools die vaak de context waarbinnen processen plaatsvinden weglaten. Wij definiëren eerst die context, zodat je je alleen met zaken bezig houdt die ertoe doen." Ziedaar de sterkte van VisionWaves, maar – volgens Gartner – tegelijk ook een zwakte: de aanpak vereist veel consultancy. En dan moet je dus kunnen beschikken over mensen die de business kennen. Wil VisionWaves groeien, dan zal het bedrijf partners moeten zoeken die daaraan meewerken. "Dat lukt aardig. Wat we doen, vraagt kennis, geen grote teams", luidt Kooistra's antwoord op de opmerking van Gartner.

Teus Molenaar is freelance journalist.