

Dirk Deschoolmeester van Vlerick Management School:

GEEN ROL VOOR SOA BIJ BPM

Business Process Management en Service Oriented Architecture hebben eigenlijk maar bitter weinig met elkaar te maken, meent Dirk Deschoolmeester van de Vlerick Management School. Beschouw BPM vooral als een managementdiscipline. Of beter nog: als een continu proces ter verbetering van het functioneren van een organisatie.

Door Robbert Hoefnagel

Het interessante aan het interviewen van mensen die vanuit onderzoek en wetenschap onderwerpen als SOA en BPM benaderen, is doorgaans dat zij met enige distantie naar het onderwerp kijken. Zij trekken graag historische lijnen en trachten de waan van de dag te scheiden van de ontwikkelingen op de lange termijn. Het gaat er immers eerst en vooral om de onderliggende trends te herkennen en te begrijpen. Dan wordt een interview extra interessant als een wetenschapper als Dirk Deschoolmeester zojuist per vliegtuig teruggekomen is uit het buitenland en daarbij aan den lijve heeft ervaren hoe slecht processen in de praktijk soms georganiseerd zijn. De rustige en observerende zinnen worden dan plotsklaps afgewisseld met korte en soms venijnige opmerkingen richting vliegtuigmaatschappijen, bagage-afhandelingsbedrijven en vliegvelden.

Professor Deschoolmeester is hoogleraar emeritus van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent en oprichter en begeleider van het BPM Netwerk van de Vlerick Leuven Gent Management School. De rode draad door het interview is de vraag wat nu precies de relatie is tussen BPM en SOA. Met name aanbieders van tools wekken

tegenwoordig de indruk alsof beide nauw aan elkaar gekoppeld zijn, het een niet zonder het ander kan en soms gaan zij zelfs zover dat we welhaast de indruk moeten krijgen dat BPM en SOA hetzelfde zijn. Is Deschoolmeester ook de mening toegedaan dat SOA en BPM misschien wel twee zijden van dezelfde munt vormen?

Kapstok vol methodieken

Nee dus. Maar die conclusie trekt de Vlaamse hoogleraar niet per direct. BPM en SOA liggen wat hem betreft weliswaar ver van elkaar, maar hebben toch met elkaar te maken. Dat wil hij graag uitleggen.

“Business Process Management is een kapstok waaraan we allerlei verbetermethodieken kunnen ophangen. BPM doet in feite maar één ding: het stelt het denken in processen centraal. Daar hebben en hadden we allerlei hulpmiddelen voor en interessant is natuurlijk dat SOA daar dus eigenlijk helemaal niet bij hoort. Laten we wel wezen: SOA is slechts een hulpmiddel dat het mogelijk maakt om een technische architectuur onder processen te leggen. Of misschien zelfs maar een deel daarvan. Met dat proces zelf heeft SOA echter niets van doen. SOA moeten we eerder zien in het verlengde van modulair programmeren (jaren zeventig), event-driven design (jaren tachtig) en interface/component- of object

based design (vanaf 1990). En laten we vanuit het oogpunt van interoperabiliteit ook de rol van Enterprise Application Integration (EAI) niet vergeten.”

BPM daarentegen past in een lange traditie van wat aan de Vlerick Management School ook wel the process oriented organisation wordt genoemd. “In de jaren zestig kwam Harold Leavitt met zijn ideeën over systems thinking. Rond 1980 kwam het idee van information and activity flow analysis op, waarna W. Edwards Deming en Joseph Juran de kant van total quality management op gingen. Kaplan kwam met zijn balanced scorecards en Hammer zette de wereld op het spoor van business process re-engineering. Later kwamen daar methodieken als Lean management en Six Sigma bij. Al deze denkers en al deze methodieken gaan uit van processen. Die moeten geïdentificeerd worden, geanalyseerd en gemodelleerd. En iedere keer wordt daarbij een feitelijk heel eenvoudige definitie van het begrip proces gehanteerd: het is de manier waarop mensen hun werk doen, daarbij onder andere ondersteund door machines, zoals IT.”

Business Process Management past in dat rijtje van ideeën en methoden. Waarmee Deschoolmeester de belangrijkste vraag heeft beantwoord: “Nee, SOA is dus niet relevant voor BPM. BPM is een verzameling verbetermethodieken waarvan IT er hooguit eentje is. En laten we nu voor het gemak IT en SOA maar even als hetzelfde beschouwen.”

Proces-revival

Denken in processen is niet nieuw. Dat laat Deschoolmeester's lijstje met denkers uit de vorige eeuw wel zien. Toch is er de afgelopen paar jaar een ware revival van het begrip proces gaande. Maar waarom eigenlijk? Daar zijn interne en externe redenen voor, meent Deschoolmeester. Nieuwe concurrenten en nieuwe wet- en regelgeving spelen hierbij uiteraard een belangrijke rol. Maar ook het feit dat de klant – of de burger, als het om een overheidsorganisatie gaat – steeds hogere eisen stelt aan het antwoord dat hij krijgt op vragen of de manier waarop een organisatie op zijn behoeften inspeelt. Daarbij jagen organisaties elkaar bovendien meer en meer op. Doordat klanten en burgers almaar mondiger zijn geworden en ook steeds makkelijker de prestaties van organisaties kunnen vergelijken, moet men dus wel meedoen aan de race naar verbetering.

Dit stelt op zijn beurt ook tal van eisen aan het interne functioneren van organisaties. “Operationele efficiency is daarvan een mooi voorbeeld. Net als de effectiviteit waarmee organisaties intern werken. Daarbij speelt natuurlijk ook de almaar voortschrijdende fragmentatie van doel- en klantgroepen een rol. De intense concurrentie uit binnen- en buitenland maakt het bovendien noodzakelijk om voortdurend tot verbeteringen te komen en soms bovendien radicale stappen vooruit te zetten.”

Ook zien we dat organisaties intern steeds meer fragmenteren. Niet alleen verandert de organisatie intern voortdurend, steeds vaker zijn hierbij bovendien externe partijen betrok-



Foto: Benny De Grove.

Dirk Deschoolmeester: “BPM is een verzameling verbetermethodieken waarvan IT er hooguit eentje is”.

ken. Outsourcing, business units die opgezet worden en na enige tijd weer verdwijnen; organisaties zijn constant in beweging. Maar hoe organiseer je dat allemaal? Als we een proces nog steeds definiëren als de manier waarop mensen hun werk doen, dan wordt dit fenomeen door al deze bewegelijkheid ook voortdurend aangepast. In een presentatie over wat zij noemen process re-thinking gebruiken Deschoolmeester en enkele collega's daarvoor zelfs de kreet *chaotisch*. Andere typering die zij hierbij hanteren: informeel, ongedocumenteerd en ad hoc.

Ongedisciplineerd

Voor veel klassiek opgeleide business managers is dit een lastige situatie om mee om te gaan. De kans op dubbel werk en communicatiestoornissen is immers groot en de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van werkzaamheden wordt vaak in twijfel getrokken. Onderlinge samenwerking wordt als moeilijk ervaren en synchronisatie van activiteiten en werkzaamheden gaat niet vanzelf. Het ontbreekt aan duidelijke afspraken over het eigendom van producten, markten of diensten, aansprakelijkheden zijn onduidelijk,

om van verantwoordelijkheden nog maar te zwijgen. Er is – of lijkt – weinig aandacht voor de klant, terwijl er aan de andere kant volop ruimte is voor ongedisciplineerd of zelfs ongewenst gedrag.

Een proces is daarmee toe aan een nieuwe definitie. Bij Vlerick heeft men de volgende opgesteld: een proces bestaat uit een of meer op logische wijze aan elkaar gekoppelde taken die waarde toevoegen door een reeks van inputs om te vormen tot een specifieke reeks van outputs (goederen of diensten) voor een klant, door het combineren van mensen, methoden, tools en andere hulpmiddelen van een organisatie (arbeid en kapitaal) om een bepaald zakelijk doel te realiseren dat waarde of een oplossing creëert voor deze klant. Bij het ontwerpen of herinrichten van processen kunnen we dankbaar gebruik maken van de methodieken die eerder in dit artikel zijn genoemd. BPR bijvoorbeeld is een uitstekend hulpmiddel om op fundamentele wijze een business proces te wijzigen en opnieuw in te richten. Daarbij is het belangrijk om over processen *end-to-end* na te denken, waarbij de aandacht gericht moet zijn op de feitelijke klant van het proces. Op basis van *evidence based* en kwantitatieve methoden kunnen we dan drastische verbeteringen aanbrengen, waarbij ICT een duidelijke rol speelt.

BPM-diamant

“Kern van de hernieuwde aandacht voor procesgeoriënteerd denken is het feit dat we naar een holistische kijk op processen moeten. Wij noemen dat hier op Vlerick ook wel de *BPM diamond*, naar de schematische voorstelling die we gebruiken om deze holistische view weer te geven. Als we vervolgens kijken naar de hulpmiddelen en methodieken die we in de diverse stadia kunnen toepassen, dan zal ook duidelijk zijn wat wij bedoelen met BPM als een kapstok voor verbetermethodieken. Er zijn tal van methoden en technieken beschikbaar die kunnen helpen om deelproblemen te

Het Vlerick Business Process Management Network is sinds 2005 een netwerkorganisatie tussen Vlerick Leuven Gent Management School en de bedrijfs-wereld. Het onderzoekscentrum werd opgericht om informatie op hoog niveau over BPM aan te bieden, en daarnaast ook in te staan voor het ontwikkelen, detecteren, valideren en verspreiden van nieuwe managementconcepten op het gebied van BPM. In samenwerking met onder andere Möbius focust BPM Network zich op onderzoek naar de BPM Roadmap, Business Process Intelligence, en de link met ICT-inspanningen in de organisatie.

Uit onderzoek ontstond een solide meetinstrument om de procesgerichtheid van een bedrijf in te schatten en te benchmarken.

Meer informatie op www.vlerick.be/bpm

analyseren, door te meten, op te lossen. In feite brengen we de gehele levenscyclus van een proces in beeld: van de huidige structuur (het *as-is model*) tot het ontwerp van het toekomstige proces (het *to-be model*) met alle omgevingsfactoren die hierop inspelen: strategie, resultaten, kosten, ICT, leiderschap, leveranciers, klanten, aandeelhouders, noem maar op.”

Hierbij kunnen tal van hulpmiddelen worden toegepast, variërend van project-, portfolio- en program management-technieken tot process performance measurement en modellerings- en simulatietechnieken om het to-be model goed te kunnen ontwerpen. Het nieuwe procesdenken heeft wel iets weg van een BPR-achtige re-engineering van het oude denken over processen. De verschillen? Er is een nieuwe visie op de klant c.q. burger gekomen waarbij deze volledig centraal is komen te staan. Tegelijkertijd is nu een nieuwe organisatiestructuur mogelijk die veel weg heeft van een virtuele netwerkorganisatie die veel platter is dan wat we voorheen gewend waren. Er wordt bovendien voortdurend en heel bewust gestreefd naar verbetering van de kwaliteit van de output die het proces voortbrengt. Benchmarking ten opzichte van concurrerende en andere organisaties speelt hierbij een belangrijke rol. Net als moderne ICT. Deschoolmeester wijst op de reactie die Howard Smith en Peter Fingar schreven nadat de beroemde verhandeling van Nicholas Carr was verschenen: “IT doesn’t matter”. Klopt, menen Smith en Fingar. “*IT doesn’t matter, maar business processes do*”.

De visie rond die BPM-diamant en de holistische kijk die hierbij een hoofdrol speelt, mag dan duidelijk zijn, minder duidelijk is vooralsnog de vraag wat BPM zelf dan eigenlijk precies is. “BPM is systeemgericht denken, aangevuld met kwaliteitsdenken en Lean management-technieken”, zegt Deschoolmeester.

BPM is een proces

Als we dat wat verder uitwerken, dan ontstaat het volgende beeld. BPM is zelf een proces dat er zorg voor draagt dat de prestaties van een organisatie voortdurend worden verbeterd. Maar BPM is ook de verantwoordelijkheid voor het voortdurende verbeteren van een proces om beter, goedkoper, sneller en met minder risico vragen en verzoeken van klanten te verwerken, waarbij nadrukkelijk rekening wordt gehouden met het feit dat de interne en externe omgeving waarbinnen dit gebeurt voortdurend verandert. Daarnaast is het ook een methode, een systeem en een standaard die de uitvoering en het resultaat van iedere willekeurige managementtheorie flink uitvergroet.

In de markt zijn soms erg interessante definities voor of omschrijvingen van het begrip BPM te horen. Zo vond Jim Sinur van Gartner al in 2003 dat Business Process Management de spreekwoordelijke *triple crown* verdient, omdat het kostenbesparingen mogelijk maakt, tot tijdwinst kan leiden

en bovendien waarde toevoegt. In kringen van CSC werd deze gebruikt: BPM wordt gebruikt door bedrijven die willen concurreren op tijd én tegelijkertijd de total cost of process ownership willen verlagen. Of neem deze 'definitie' van Rummler en Brache: een organisatie is slechts zo effectief als zijn processen.

We moeten naar een holistische kijk op processen toe

Waar Deschoolmeester met dit soort definities vooral naar toe wil, is de constatering dat er een groot verschil bestaat tussen BPR en BPM. Dat verschil zit in het feit dat business process re-engineering in feite een *single shot* is, een eenmalige operatie. BPM daarentegen is een continu proces. Het is een *closed loop* waarin het (her)ontwerpen van processen onder invloed van kwantitatieve metingen voortdurend plaatsvindt.

Managementdiscipline

Zie BPM dus vooral als een managementdiscipline en een reeks van technieken die het mogelijk maakt hiervan optimaal gebruik te maken, stelt Deschoolmeester. BPM heeft betrekking op end-to-end werk, waarbij de klant centraal staat. Het is mogelijk om dit end-to-end werk op te splitsen in reeksen van deelprocessen, taken, activiteiten en functies, voorzover deze relevant of nuttig zijn voor die klant. Het is een zich voortdurend herhalende reeks van activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van prestaties. Dit gebeurt door gezamenlijk problemen van klanten te identificeren en op te lossen. Weer de klant centraal dus.

Deschoolmeester: "BPM omvat verder het modelleren, analyseren, ontwerpen en meten van de business processen van een organisatie met het doel tot prestatieverbeteringen te komen op het gebied van kosten, kwaliteit, doorlooptijd, service, risico en dergelijke. Het zal duidelijk zijn dat BPM heel wat vraagt van een organisatie in termen van commitment. Het gaat vaak gepaard met het introduceren van nieuwe rollen, nieuwe verantwoordelijkheden en nieuwe structuren in omgevingen die vaak nog sterk functioneel georiënteerd zijn."

De kreet 'SOA' is daarmee dus nog altijd niet gevallen. En dat gaat ook niet zo snel gebeuren, als het aan Deschoolmeester ligt. Al is er wel degelijk bij BPM een rol voor technologie weggelegd. Maar dan vooral een technologie die tools aanreikt voor het visueel modelleren van processen, voor simulatie, voor automatisering, voor integratie en voor het beheren en monitoren van business processen en de informatiesystemen die deze processen ondersteunen. SOA is in deze

visie dus enkel en alleen 'een' hulpmiddel en meer precies eentje voor het integreren van ondersteunende informatiesystemen. Of zoals Deschoolmeester het uitdrukt: "Een hulpmiddel voor het ondersteunen, via het orchestreren van software-gebaseerde functionele eenheden of componenten tot hogere software-units (services genoemd, waarvan webservices een belangrijk voorbeeld zijn), van informatiesystemen, en meer bepaald in deze context voor het ondersteunen van de business processen van een organisatie."

BPM-acties

Ten slotte heeft het team van Deschoolmeester een reeks van zogeheten BPM-acties opgesteld. Noem het maar een BPM approach to organisational performance improvement. Identificeer en deel binnen de organisatie allereerst alle belangrijke processen. Volgende stap: meet de prestaties van ieder proces en stel hierbij doelen op uitgaande van het idee van een end-to-end proces. Wijs bovendien de verantwoordelijkheid voor deze processen aan personen toe, proces-eigenaren. De stap daarna is cruciaal: ontwikkel processen die hogere dan de hiervoor gemeten prestaties mogelijk maken – het eerder genoemde to-be model. Heel belangrijk is om door middel van training tot een goede implementatie van de nieuwe procesontwerpen te komen. Betrek bovendien de medewerkers van de organisatie bij deze meer op samenwerking gerichte processen. Vervolgens mag de BPM closed-loop niet stil vallen. Het is dus zaak om continu de prestaties van de processen te blijven meten en op basis van deze meetgegevens weer tot nieuwe procesontwerpen te komen. Communiceer bovendien voortdurend. Voorkom hiermee dat er onduidelijkheden kunnen ontstaan over de processen en de manier waarop de organisatie hiermee om wil gaan.

Tenslotte geeft Deschoolmeester SOA toch een interessante rol: "Vraag aan een SOA-architect ter ondersteuning van deze (herdachte) processen de zaak af te ronden naar IT toe. Samen met gespecialiseerde managers die zouden instaan voor de zogenaamde SOA-governance heeft deze professional nog voor jaren werk om, door middel van gericht hergebruik en gerealiseerde interoperabiliteit van software, op een productieve en tevens voor de organisatie flexibel reagerende wijze de geschikte services te vinden. Dat zoeken naar geschikte services kan zowel binnenshuis als buitenshuis als op het web gebeuren. Deze service-componenten kunnen worden geassembleerd en dan met name georchestreerd tot software-systemen ter ondersteuning van de business processen van bijhorende organisatie of organisatie-netwerk."

Dit soort inspanningen behoort echter nadrukkelijk tot het SOA-domein en niet tot het hier bedoelde BPM-werk, licht Deschoolmeester toe. "Ook al zou een SOA-architect hiervoor best een BPPEL- of BPMN-tool in gebruik kunnen nemen."

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.