

BPM|one van Pallas Athena trekt veel aandacht op BPM Summit van Gartner

# PROCESS MINING

De nauwe band met de TU Eindhoven maakte het voor Pallas Athena mogelijk haar suite BPM|one uit te breiden met functionaliteit voor Process Mining. Marktvorser Gartner was onder de indruk van de toepassingsmogelijkheden, is inmiddels laaiend enthousiast en roemt daarom Pallas Athena als 'cool vendor'. Process Mining maakt BPM|one wereldberoemd.

Door Hans Lamboo

**P**allas Athena uit Apeldoorn is een van de bekende Nederlandse leveranciers van BPM-software. Oorspronkelijk een consultantsbureau voor workflow, ontwikkelde men uit onvrede over het bestaande softwareaanbod het bekende modelleerproduct Protos. Bij Pallas ergerde men zich aan het feit dat BPM maar niet bedrijfsbreed wilde worden ingezet en zelden het niveau van afdeling of enkel procesje ontsteeg. De reden daarvan lag, zo meende men bij Pallas Athena, dat de bestaande tools te rigide, te deterministisch waren en te weinig ruimte overlieten voor het afdekken van zaken die buiten het lopende bandprincipe vielen. Er volgden vele gesprekken met leveranciers, met nul op het rekest.

“Case Management, zo noemden we dat concept”, zegt John Hoogland, CEO van Pallas Athena. “Wij vonden dat je case-georiënteerd moest gaan werken en niet langer document- of taakgeoriënteerd. Maak het nou allemaal een beetje losser, zodat je met uitzonderingen kan werken.” De beschikbare workflow tools deden in feite niet meer dan het zonder parameters vastleggen van een route, van de flow. Als daar een wijziging op kwam, moest de procesdefinitie worden aangepast, die was weer geïntegreerd in de applicaties en valt dus onder release management. “Drie keer per jaar wijzigen was het hoogst haalbare”, schat Hoogland. “Wij wilden de distributie uit die laag halen. Daar hadden de bestaande leveranciers geen oren naar, dus hebben we daar zelf software voor ontwikkeld, Flower. Op dat moment besloten we ook de produc-



John Hoogland, CEO van Pallas Athena: "Change in Control, dat is ons devies".

ten te integreren in één platform. We vonden wel dat uit de naam de volledige geïntegreerdheid moest blijken. Het werd daarom dus BPM|one."

### Process Mining

In het BPM-platform van Pallas Athena zit functionaliteit voor modellering, analyse, publicatie, executie en simulatie van processen; ook voor rapportage over KPI's, integratie, activity monitoring, performance analyse, business rules en een portal is BPM|one toegerust. Wat ook gebeven is, is 'interactive document creation', een door Pallas ontwikkelde module voor de creatie van standaardbrieven, -documenten en -contracten, als output van de workflow. "We hebben ook klanten die alleen een heel systeem willen hebben van brievengeneratie, interactieve documentcreatie, high-volume, multi-channel. Dat is een apart product, dat we Modus|one hebben genoemd. Alleen de basisfunctionaliteit daarvan zit standaard in BPM|one", vertelt Hoogland. Dan komen we aan de belangrijkste nieuwe component van BPM|one: het geruchtmakende Process Mining. Wat is het, wat doet het, wat kun je ermee?

Hoogland: "In de verschillende systemen van een bedrijf zit een ongelooflijk grote hoeveelheid procesinformatie. Immers, als een dossier bij een medewerker terechtkomt voert deze een activiteit uit. Daarna gaat het dossier naar een andere medewerker die eveneens een activiteit uitvoert. Bij de meeste activiteiten wordt informatie ingetikt in registratieve systemen. Soms in hetzelfde systeem: er wordt een schade gemeld, de reservering wordt bepaald, er wordt een brief uitgestuurd voor de bevestiging. Vervolgens wordt via een ander systeem een schade-expert ingeschakeld, weer een ander systeem zorgt

voor de financiële afhandeling. Zo ontstaan in de verschillende systemen allemaal logfiles waarin staat; voor deze klant is voor dat projectnummer deze activiteit uitgevoerd, en een timestamp. Deze gegevens gaan we nu verzamelen; met Process Mining reconstrueren we daaruit hoe het proces eruit ziet. Met andere woorden: ik krijg grafisch het procesmodel te zien dat geleid heeft tot al die transacties in de onderliggende systemen", legt Hoogland uit. "Je kunt dat proces ook vanuit andere perspectieven bekijken, bijvoorbeeld: wie zijn de betrokken medewerkers en hoe is het werk tussen hen heen en weer gegaan. Een sociaal netwerk dus, waaruit erg nuttige informatie voortkomt."

Wat het belangrijkste voordeel van Process Mining is? "Dat is ongetwijfeld dat het gegenereerde procesmodel absoluut de werkelijkheid weergeeft", stelt Hoogland. "Tot nu toe is de start van elk BPM-initiatief hetzelfde: om tot een procesmodel te komen begin je met gesprekken met alle gebruikers erbij. Elke medewerker vraag je naar zijn activiteiten gedurende de werkdag. Altijd krijg je antwoorden in de trant van 'nou er komt een brief, telefoontje, fax of mailtje binnen van een klant...' Die gegevens voeren we dan direct in in de tool om het proces zo interactief mogelijk te kunnen modelleren. Tijdens die sessie bouw je langzaam het procesmodel op. Maar is dat wel zo? Wat je eigenlijk modelleert, is dat wat de medewerkers zelf kunnen reconstrueren, hoe zij denken dat het proces verloopt of zou moeten verlopen. Zij vertellen je hoe in hun beleving het proces verloopt. Of het nu precies is zoals het echt gaat, dat weet je nooit helemaal zeker. Ze zullen je zeker niet vertellen dat wat niet mag, of welke collega of manager niet of slecht functioneert. Process Mining omzeilt die problematiek, door de informatie uit de operationele systemen te halen en door de software te herleiden tot een procesmodel. Dat scheelt dus direct al dagenlange interviews, en bovendien weet je dat je de werkelijkheid op papier hebt."

### Credibility boost

Hoogland geeft een voorbeeld: "We komen bij een nieuwe klant binnen en stappen naar de afdeling IT, die ons de gevraagde informatie verstrekt en een paar uur later hebben we een procesmodel. Vervolgens laten we het model zien, waarbij heel wat monden openvallen van verbazing. Feitelijk komen wij de klant vertellen hoe zijn processen verlopen. Tegenspreken of discussiëren heeft weinig zin. Bij een vrij groot bedrijf was de VP Operations aanwezig toen ons procesmodel op het scherm verscheen, een Incident Management traject van de helpdesk van een IT-afdeling. Heel vroeg in het proces kwam een pijl binnen die vervolgens het gehele traject oversloeg en er aan het eind weer uitging. De reactie van de VP was: 'dat kan niet kloppen, want we hebben hier een strenge procedure dat alles wat binnenkomt MOET worden gelogd'. Door te klikken op de pijl kon ik laten zien dat dat incident zich vorig jaar 93 keer had voorgedaan. Dat bleken precies alle ernstige klachten te zijn, die door de helpdesk systematisch buiten het systeem

waren gehouden. Dat konden wij de VP niet alleen vertellen, maar ook aantonen. Wat je met Process Mining te zien krijgt, is wat er echt gebeurd is, niet meer, niet minder.” Dat dit ook een prima bijdrage is aan het aantonen dat voldaan is aan compliance-regels behoeft geen betoog. Volgens Hoogland krijgt de consultant, omdat hij zo snel zoveel over de processen kan vertellen, een enorme ‘credibility boost.’ Bovendien verschaft Process Mining allerlei analysemogelijkheden waarover je in andere gevallen zo vroeg in het project nog niet kunt beschikken. “In interviews kom je immers nooit achter de bottlenecks, je komt er nooit achter wie de kritische, onmisbare medewerkers zijn. Door de mininggegevens te projecteren als sociaal netwerk komt dat onomstotelijk naar voren, net als de werkverdeling en zaken als effectieve bewerkingstijd en de logistieke tijd, verplaatsing van A naar B. Allemaal zaken die je bij het eerste procesdesign meteen helder hebt”, stelt Hoogland. “En dan de tweede fase: na het minen ga je simuleren. Je wilt je proces gaan verbeteren op basis van wat er uit de mining gekomen is. Op die ene kritische plek ga je twee resources toevoegen om minder afhankelijk te zijn van één medewerker, aan een bottleneck voeg je meer capaciteit toe en je draait misschien twee activiteiten om voor een betere volgtijdigheid. Om dat te kunnen doen moet je goed kunnen simuleren. Heel veel discussies over simuleren gaan over het juiste model. Dat is een denkfout. Het maken van een model is namelijk helemaal niet moeilijk – het verkrijgen van de statistische gegevens om dat model te voeden, dát is moeilijk. Met process discovery komen die gegevens meteen mee, waardoor we beschikken over een enorme hoeveelheid statistische data. Zonder mining moet je drie maanden lang gegevens verzamelen, mét mining kijk je drie maanden terug in de tijd.”

## Animatie

Het procesmodel dat uit de miner is gekomen kan ook worden geanimeerd. “Bij een gemeente hebben we het proces van het verstrekken van vergunningen gemodelleerd”, geeft Hoogland als voorbeeld. “Daar kun je in de animatie zien hoe de verschillende soorten vergunningen in de loop der tijd door dat proces zijn gelopen. De animatie maakt direct helder waar de bottlenecks zich bevinden, welke activiteiten nauwelijks worden uitgevoerd, waar de doorlooptijd bijzonder lang of juist erg kort is. In een van de bottlenecks verdwijnt plotseling in één keer de gehele achterstand. De klant kent daarvan de reden: de achterstand is weggewerkt met extra inzet van mensen. Ook zie je de aantallen van de verschillende vergunningen en de gemiddelde doorlooptijd per vergunning; er zijn zes bouwvergunningen verstrekt met een gemiddelde doorlooptijd van 69 dagen. Terwijl een monumentenvergunning 81 dagen duurt. Dat soort verschillen krijg je boven water. Van precies hetzelfde met mining verkregen proces kun je als view het sociale netwerk tonen, geanonimiseerd. Daarin kom je ook een aantal markante dingen tegen. Wie is de kritische persoon, waar zit ongewenste specialisatie? In welk werk

blijken veel fouten te worden gemaakt en moet het steeds opnieuw worden gedaan? Welke mensen werken lang achtereen met hetzelfde dossier? Process Mining is een prachtige functionaliteit die heel snel heel veel inzicht geeft.” Als gebruikers de processen daadwerkelijk gaan executeren, wordt er bovendien een schat aan informatie opgeslagen in de eigen database – gegevens die uiteraard ook weer ‘gemined’ kunnen worden.

Inline mining, noemt Hoogland dat. De informatie die daaruit komt is zeer hoogwaardig, omdat de gebruiker immers zelf kan bepalen welke informatie hij opslaat. Standaard beschikt BPM|one over de voorziening om uit de logfiles procesmodellen te genereren, maar wil je meer analysefaciliteiten dan kan een aparte Process Mining module worden aangeschaft. Voor bedrijven die geen BPM|one gebruiken is er bovendien een SAAS-omgeving beschikbaar die de naam Reflect|one draagt. Hier betaal je een bedrag per dataset die gemined moet worden.

## Change in Control

Voor Reflect|one geldt dus eigenlijk hetzelfde als voor Modus|one: je hebt niet altijd BPM|one nodig om met deze modules te werken. Ze werken prima samen met andere producten. Dat is zelfs de belangrijkste reden waarom Pallas Athena Reflect|one als los product, als losse module verkoopt. “We praten op dit moment zelfs met concurrenten die Process Mining functionaliteit in hun tools en suites willen hebben”, vertelt Hoogland. “Daar hebben we overigens helemaal geen problemen mee. We geloven sterk in Process Mining; we zijn ervan overtuigd dat mining veel meer is dan een leuke hype. Het heeft hele grote toegevoegde waarde.”

Hoogland en Pallas Athena geloven niet alleen heilig in Process Mining “Wij geloven ook heel sterk in exception handling, user in control. Wij geloven niet in van die hele deterministische, uitgeschreven processen, waar alles expliciet uitgemodelleerd is. Wij geloven heel sterk dat je – afhankelijk van autorisaties – ervaren medewerkers de mogelijkheid moet geven van het proces af te wijken waar dat geoorloofd is. Het mag natuurlijk niet mogelijk zijn een ‘vier ogenprincipe’ te omzeilen of een controlestap over te slaan. Maar als een ervaren medewerker meent dat hij weliswaar formeel een expert moet inschakelen maar al geconstateerd heeft dat dat zinloos is, moet hij die stap kunnen overslaan. En andersom, natuurlijk. Als een medewerker denkt direct een expert nodig te hebben, hoewel dat niet in het proces staat, dan moet hij dat zonder veel moeite kunnen doen. Flexibel en gemakkelijk. Wij vinden dat je snel je processen moet kunnen aanpassen.

Maar wel gecontroleerd. Change in Control, dat is ons devies”, besluit Hoogland.

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.