

Flexibiliteit tussen duidelijk gestelde grenzen

CHANGE IN CONTROL

Het woord 'change' is sinds het door Barack Obama uiterst succesvol werd gebruikt in zijn presidentscampagne een populair woord. Het woord 'change' is bijna synoniem geworden voor "yes, we can". Verander, en alles zal beter worden. Opeens zijn veranderingen sexy. Wij lijken minder weerstand tegen veranderingen te hebben.

Door John Hoogland

Nu houden mensen van verandering? Inmiddels is de magie er nu wel af en blijkt ook Obama zich te verslikken in de weerbarstige werkelijkheid van alle dag en de alom aanwezig *resistance to change*.

'Control' wordt meestal ervaren als de tegenpool van verandering. Controle en besturing zijn niet sexy. Het wordt geassocieerd met accountants, budgetbeperkingen, boetes en regels. Het wordt als contraproductief beschouwd. Het is noodzakelijk om aan allerlei eisen te voldoen, maar hoe gemakkelijk zou het zijn zonder?

BPM zit er als het ware tussenin. Eerder werd het gepositioneerd als een technologie voor het verbeteren van efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit. Goedkoper, sneller en beter. Maar plotseling draait het bij BPM allemaal om *agility* en *adaptation* (goed Nederlandse woorden in deze context bestaan eigenlijk niet). En *agility* en *adaptation* staan voor verandering. BPM als tool voor verandering. BPM is nu ook sexy! Maar tegelijkertijd wordt BPM ook gezien als een tool voor compliance, risicomanagement en een manier om SLA's, KPI's, enzovoort te garanderen. Control!

Hoe kan dat? BPM brengt zelf geen *agility* met zich mee. Er is niets flexibeler dan processen die door geen enkel systeem worden beheerd of bestuurd. BPM wordt alleen *agile* genoemd omdat het meer flexibiliteit biedt dan in IT-systemen hard gecodeerde proceslogica. Wij noemen dit wel de *flexibiliteitsparadox*. Procesautomatisering voegt control toe, neemt flexibiliteit weg maar biedt tegelijkertijd meer flexibiliteit dan voorheen.

Wat zeggen analisten, verkopers en consultants over BPM en *agility*?

Gartner zegt: "Process management in bedrijven is een discipline die *agility* op drie belangrijke manieren mogelijk maakt. Het maakt het mogelijk om sneller beslissingen te nemen, op basis van betere informatie, het vermindert de tijd die nodig is om het proces bij te sturen en het stimuleert de consensus voor een snelle acceptatie van de verandering".¹

Het is van groot belang om te realiseren dat hier sprake is van een combinatie van twee verschillende soorten flexibiliteit. Ten eerste, de mogelijkheid om betere beslissingen over veranderingen te nemen, die gebaseerd zijn op betere gegevens en op een betere manier worden gecommuniceerd. Ten

tweede, door veranderingen eenvoudiger en sneller uit te kunnen voeren, meestal door middel van een BPM-systeem dat processen niet alleen beschrijft, maar ook bestuurt. In dit artikel ligt de nadruk op de tweede vorm van agility.

De meeste verkopers van BPM-suites vinden aansluiting bij dit flexibiliteitsconcept door te wijzen op twee BPM-kenmerken:

1. Round-trip BPM, dat wil zeggen een iteratieve procescyclus van ontwerp of design tot aan de uitvoering. Rapportage en analyse worden in een geïntegreerde omgeving gerealiseerd, waardoor business users de mogelijkheid hebben om zo volledig mogelijk hierbij betrokken te zijn;
2. Rules engines, waardoor het mogelijk is om business rules te veranderen, zonder de procesdefinitie te wijzigen.

Het is echt verbazingwekkend om te zien dat bijna geen enkele verkoper of analist uitlegt *hoe* deze functionaliteiten van een BPM-systeem betere flexibiliteit leveren. Het wordt bijna als algemeen bekend beschouwd, alsof je niet hoeft uit te leggen waarom je nat wordt in de regen. Maar zo vanzelfsprekend is het helemaal niet. Dus hoe kan agility worden bereikt door het uitvoeren en beheren van bedrijfsprocessen door deze te automatiseren?

Flexibiliteit in bedrijfsprocessen kan op twee manieren worden bereikt:

1. Intrinsieke flexibiliteit dankzij een sterke BPM-engine, die in staat is om veel werkstroom- en resourcepatronen, en zelfs uitzonderingspatronen te ondersteunen²;
2. Flexibiliteit door middel van de aanpasbaarheid van het procesgedrag.

Het belangrijkste verschil tussen deze beide manieren is dat in het eerste geval elke gedragswijziging van het systeem, een wijziging van de procesdefinitie vereist. Dat is de reden waarom betere engines meer flexibiliteit bieden. Het doel is om wijzigingen in de procesdefinitie te voorkomen. Zelfs als het heel eenvoudig is om deze wijzigingen uit te voeren, zal elke wijziging een release van een nieuwe versie van het procesmodel vereisen. Een dergelijke upgrade van de versie zal ook getest, geaccepteerd en dus ingepland moeten worden. Vooral als het om een proces gaat dat een hoge mate van integratie kent met andere toepassingen of diensten in de infrastructuur. Op basis van ervaring kan men stellen dat deze wijzigingen niet vaker dan drie keer per jaar kunnen worden uitgevoerd. Deze procescyclus wordt vaak de 'outer circle' van het procesbeheer genoemd.

Daarom, ondersteuning voor veel procespatronen, operationele flexibiliteit die eindgebruikers in staat stelt om op een beheerste manier (bijvoorbeeld gebaseerd op senioriteit) van de procesdefinitie af te wijken, mogelijkheden voor het behandelen van uitzonderingen, zoals het overslaan van bepaalde stappen, roll-back-processen met compensatieacties, ad hoc activiteiten enzovoort, bieden functionaliteit om nieuwe releases van het proces te voorkomen. Dit concept is in een aantal

BPM-tools geïmplementeerd, maar wordt amper als dusdanig besproken. Veel verkopers, zelfs zij die deze mogelijkheden in hun product hebben geïntegreerd, benadrukken agility nog steeds in relatie met het eenvoudiger modelleren, round-trip modeling (van process design tot uitvoering zonder tussentijdse conversie). Dat is opmerkelijk, omdat round-trip modeling geen differentiator is, terwijl de genoemde mogelijkheden dat wel zijn!

In het tweede geval, ook wel bekend als 'inner circle', kunnen wijzigingen in het gedrag van het BPM-systeem door middel van parametrisering van de regels, distributie, procesvariabelen, resource-toekenning, webservices enzovoort, worden gerealiseerd. Het doel is dat in een afzonderlijke configuratie-omgeving, zakelijke gebruikers het proces kunnen aanpassen zonder dat de release van een nieuwe versie nodig is. De cyclustijd voor dit type wijzigingen is kort (vaak in real-time), bij voorkeur zijn de configuratiemogelijkheden gedecentraliseerd in de business omgeving en in hiërarchische lagen ondergebracht, waardoor zeker is gesteld dat managers alleen wijzigingen kunnen aanbrengen in die gebieden waarvoor zij verantwoordelijk zijn of de autorisatie hebben. Inner circle ondersteuning biedt echte agility. Werkverdeling kan ad hoc en in real-time worden gewijzigd, zonder ondersteuning van de IT-afdeling. Ook bedrijfsregels kunnen worden aangepast zonder dat een nieuwe versie uitgebracht hoeft te worden. De grenzen of drempels van het proces voor de beheerstappen, escalatiestappen, kunnen worden verlaagd of verhoogd om aan de onverwachte werklust te voldoen. Deadlines en SLA's kunnen tijdelijk voor eenzelfde reden worden aangepast. Op deze manier kunnen wij een evenwicht tussen *change* en *control* vinden. De outer circle zorgt dat daar waar besturing nodig is, besturing aanwezig is. De inner circle biedt flexibiliteit om tussen de duidelijke gestelde grenzen te manoeuvreren. Change in control.

John Hoogland is CEO bij Pallas Athena.

Noten

1. Janelle Hill & Michael James Melenovski, Achieving Agility: BPM Delivers Business Agility Through New Management Practices, 11-4-2006.
2. Russell, A.H.M. ter Hofstede, W.M.P. van der Aalst, & N. Mulyar. Workflow Control-Flow Patterns: A Revised View. (PDF). BPM Center Report BPM-06-22, BPMcenter.org, 2006.
N. Russell, A.H.M. ter Hofstede, D. Edmond, & W.M.P. van der Aalst. Workflow Resource Patterns. (PDF). BETA Working Paper Series, WP 127, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, 2004.
N. Russell, W.M.P. van der Aalst, & A.H.M. ter Hofstede. Exception Handling Patterns in Process-Aware Information Systems. (PDF). BPM Center Report BPM-06-04, BPMcenter.org, 2006.