

Dynamic Case Management is als de TGV in een wereld van stoomlocomotieven

IEDEREEN ZIJN EIGEN PROCES

Complexiteit is een buzzword. De term wordt eigenlijk vooral gebruikt om aan te geven hoe moeilijk het allemaal is. De klant heeft allerlei noten op zijn zang, concurrenten worden ineens partners en andersom en IT-systemen beïnvloeden elkaar op verschillende en vooral onbegrijpelijke manieren.

Door Frank Buytendijk en Jan Willem Ebbing

Complexiteit is eng; het liefst willen we er niets mee te maken hebben. Het uitbannen, platbranden of op zijn minst reduceren. Want dan passen onze processen tenminste weer in onze plaatjes. Toch? Integendeel! De ontwikkeling van ICT heeft sinds de jaren tachtig mede voeding gegeven aan Business Process Management en Business Process Redesign. Daarmee konden organisaties hun processen doelmatiger maken. Een lastige bijkomstigheid is dat de wereld waarin die organisaties opereren niet stil staat. Heb je net je proces op orde, wil de klant weer wat anders! BPM en BPR zijn tamelijk rigide; zij bieden fantastische, maar vastgeklonken oplossingen voor een gegeven situatie. Verandert die situatie, dan moet je uitzonderingen in het systeem gaan programmeren. In een wereld die steeds veranderlijker wordt neemt op die manier de ingewikkeldheid van de systemen alleen maar toe. Je moet maar hopen dat iemand daar de weg in blijft weten. Voor veel overheidsinstellingen en -organisaties vormt de IT-infrastructuur nu al een hoofdpijndossier.

Complexiteit versus ingewikkeldheid

Complexiteit is een natuurlijk gegeven en heeft altijd al bestaan. Ingewikkeldheid daarentegen is niet natuurlijk,

maar een menselijke constructie. Ingewikkeldheid is het resultaat van het organisatorisch en technisch bestrijden van complexiteit, het op zoek zijn naar de perfecte machine. Dat is waar grote organisaties doorgaans goed in zijn. In het streven naar doelmatigheid wordt complexiteit doorgaans teruggebracht tot een plaatje, iets dat we kunnen begrijpen en hanteren. Een goed voorbeeld daarvan is de Waardeketen van Porter uit de jaren tachtig, zie afbeelding 1.

Wie had het nog over complexe processen? Porter liet zien dat de complexiteit zich liet vangen in een simpel plaatje! De wereld van ERP hanteert eenzelfde lineaire benadering. Maar als we eerlijk zijn, zit de echte wereld zo niet in elkaar. In de echte wereld stroomt de waardeketen niet van links naar rechts zoals in Porters schema, maar andersom. Klanten bepalen hoe zij met ons communiceren, via welke kanalen en met welke boodschap. Klanten willen maatwerk en kunnen dat krijgen ook. Wie niet meekan, valt af. Wij vinden het volstrekt normaal dat we om twee minuten voor tien via internetbankieren geld op onze rekening kunnen storten, en om tien uur een callcentermedewerker aan de lijn hebben die daarvan op de hoogte is. Porters plaatje zou er uit moeten zien zoals afbeelding 2.

En dat is eigenlijk nog een te vriendelijk plaatje, want de waardeketen is vandaag de dag behoorlijk gefragmenteerd;

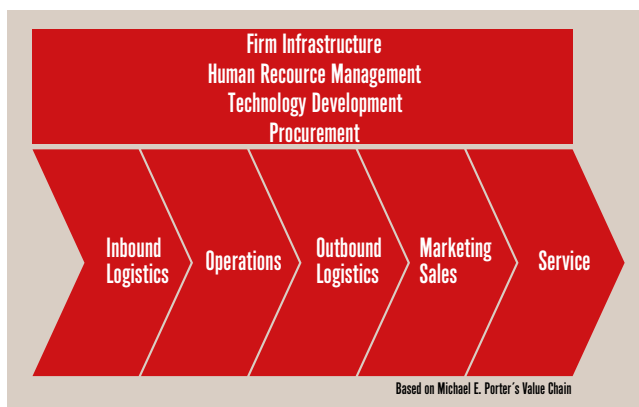
organisaties hebben activiteiten elders ondergebracht, gaan samenwerkingsverbanden aan op alle niveaus en betrekken derde partijen en consumenten zelfs bij R&D. Je kunt je afvragen of de goederenlogistiek nog wel gerelateerd is aan de waardeketen, maar dat is weer een ander verhaal. Wel kunnen we gerust stellen dat het enige bindende element in de waardeketen informatie is. Niets meer en niets minder.

Het moet anders

Of het nu gaat om wat klanten willen, met wie organisaties het beste kunnen samenwerken, veranderende wet- en regelgeving, politieke besluitvorming of het financiële klimaat; alles verandert voortdurend en beïnvloedt elkaar continu. Hoezeer we dat misschien ook zouden willen; we hebben daar geen invloed op. Toch blijven de dogma's in process management gericht op 'control'; we willen het beheersen, sturen; klanten moeten niet zeuren, per automatische incasso betalen en op hun beurt wachten in het callcenter. Het systeem kraakt. We komen niet verder op deze manier. Het moet anders. De essentie van een radicaal andere aanpak is dat we de complexiteit van onze omgeving aanvaarden en ermee leren werken. De belangrijkste voorwaarde daarvoor is dat organisaties kunnen omgaan met diversiteit en veranderlijkheid. We moeten niet de complexiteit, maar de ingewikkeldheid bestrijden. Een rapport van McKinsey onderbouwde de business case als volgt: "Wanneer complexiteit, in al haar aspecten, als een exploitatie-uitdaging wordt beschouwd in plaats van als een probleem dat bestreden dient te worden, kunnen organisaties extra mogelijkheden creëren om waarde toe te voegen, winst te maken en concurrentievoordeel te creëren".¹ Om complexiteit te kunnen aanvaarden en ervan te kunnen profiteren, moeten we de control-driven benadering van traditioneel BPM vervuilen voor een empowerment benadering; stel klanten, callcenter agents enzovoort in staat mee te bewegen met de omgeving, in plaats van ze te vertellen wat ze moeten doen. Dat klinkt misschien riskant, maar het tegendeel is waar. De verklaring daarvoor ligt besloten in de S-curve.

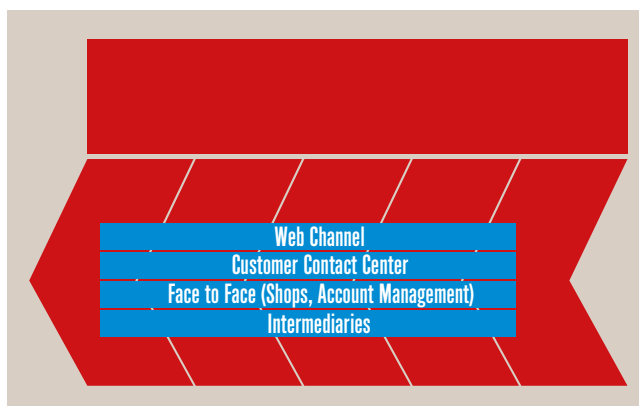
S-curve

De werkelijkheid beweegt als een S-curve. Een nieuwe trend begint langzaam, wordt opgepikt en groeit uit tot een nieuw paradigma en best practice. Tot er ineens iets onverwachts gebeurt. Er zijn ontelbare mogelijke verstoringen denkbaar. De kredietcrisis, om maar eens een voorbeeld te noemen, heeft de publieke opinie ten aanzien van financiële instellingen op zijn kop gezet. Globalisering heeft de oriëntatie van bedrijven op zijn kop gezet. Het moet anders, want de traditionele manier van werken bereikt de grenzen van wat mogelijk is. Zo'n nieuwe aanpak heeft zich echter nog niet bewezen, en na de start van een nieuwe S-curve kunnen de resultaten in eerste instantie zelfs terugvallen voordat de weg naar boven weer wordt gevonden. Vervolgens wordt de nieuwe S-curve opgepikt, om uit te groeien tot het nieuwe paradigma, waarna de cyclus zich herhaalt, zie afbeelding 3.

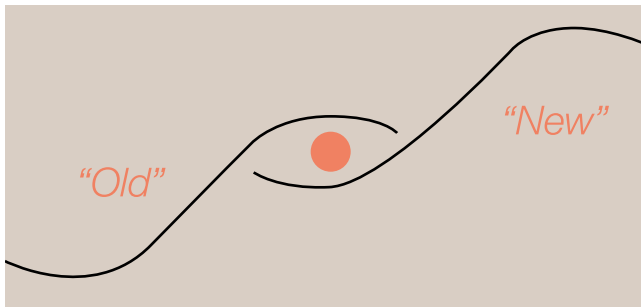


Afbeelding 1: Waardeketen van Porter.

De transitie waarin wij ons momenteel bevinden, is die van 'de uitzondering schikt zich naar de regel' naar 'de regel schikt zich naar de uitzondering'. Mass customization is de trend waarin we omvangrijke doelgroepen op individueel niveau willen bedienen. Self service speelt daarbij een belangrijke rol, vooral in administratieve organisaties: denk aan internetbankieren, online inchecken bij luchtvaartmaatschappijen, het online aanvragen van bouwvergunningen, enzovoort. De voordelen zijn helder; als de klant het werk van de front-office overneemt, gaan de kosten omlaag en neemt de kwaliteit van data toe. Het is immers in het belang van de klant zelf om de juiste gegevens op te geven. Bovendien biedt de organisatie meer toegevoegde waarde, de klant vraagt immers om zelfbedieningsconcepten. Als gevolg van deze trend sturen klanten de administratieve processen van organisaties aan. Zij bepalen zelf van welk kanaal zij gebruik willen maken en op welk moment. Bij organisaties die op deze manier werken valt het onderscheid weg tussen back- en front-office. Het primaire proces is een kwestie van continue interactie en samenwerking en iedere transactie volgt een uniek traject. Dat kan alleen als je doelgeoriënteerd te werk gaat; het doel is om een proces succesvol af te ronden en een proces bestaat dan slechts uit de regels en activiteiten die nodig zijn om dat doel te bereiken. De nieuwe S-curve in dit



Afbeelding 2: Klanten bepalen communicatie.



Afbeelding 3: S-curve.

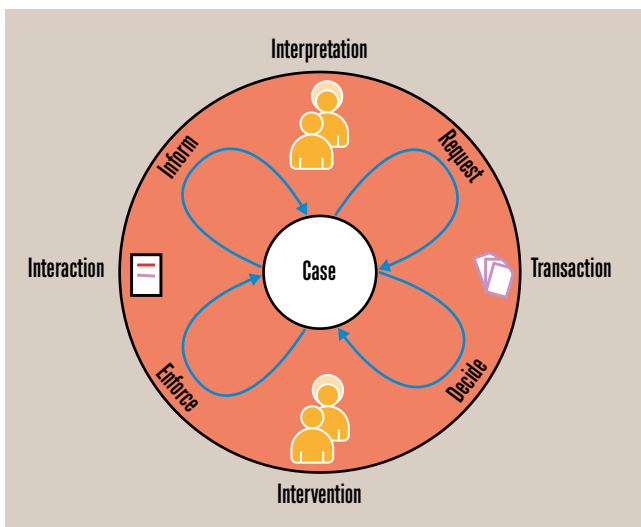
verband wordt veroorzaakt door niet het proces centraal te stellen, maar een case.

Dynamic Case Management

Een case kan worden gedefinieerd als alles wat gedaan moet worden om een bepaald resultaat ten aanzien van bijvoorbeeld een klant, of een object zoals een gebouw te bereiken. De context van de case beschrijft welke activiteiten nodig zijn om de case, en niets anders, als het ware te completeren. Zonder vooraf bepaalde volgorde of een reeks van activiteiten die moet worden voltooid, of onnodige stappen. Door de case als uitgangspunt te nemen, verdwijnt de oude logica van het vooraf volledig definiëren van processen. Het eigenlijke proces, dat bij elke transactie op een (enigszins) andere manier tot stand komt, is feitelijk niets anders dan een metamodel dat beschrijft wat er moet gebeuren in plaats van hoe en in welke volgorde. Om een metafoer te gebruiken; in plaats van het definiëren van een weg, zoals een traditioneel proces doet, beschrijft een metamodel slechts de vangrails.

Wat nu?

Het grote verschil tussen de traditionele methoden van Business Process Management en een business process platform



Afbeelding 4: Dynamic Case Management.

Procesgeoriënteerd	Case-georiënteerd
<ul style="list-style-type: none"> • Lineaire, duidelijke en discrete processen • Protocol gebaseerd (wat is de volgende stap?) • Definieer het proces • Bottom-up, inductief • Gebruiker volgt het proces • Syntax gebaseerd, IT-instrument • Voorschrijvend • Traditionele business process management suite, business rules engine 	<ul style="list-style-type: none"> • Non-lineaire, onduidelijke, case-based processen • Kennis gebaseerd (draagt deze stap bij aan het doel?) • Definieer de kaders • Top-down, deductief • Het proces volgt de gebruiker • Semantisch, operationeel instrument • Verklarend • Innovatief business process platform, ontologische metamodelen

Afbeelding 5: Procesgeoriënteerd versus Case-georiënteerd.

waarin Dynamic Case Management gestalte krijgt, is dat bedrijfsprocessen niet meer worden geprogrammeerd en voorgeschreven, zij worden gemodelleerd. Hierdoor wordt het mogelijk om een scheiding aan te brengen tussen het traject om een doel (in administratieve organisaties gaat het doorgaans om beslissingen) te bereiken en de regels die je nodig hebt om dat traject te kunnen afleggen. In een business process platform zoals Be Informed dat aanbiedt, is alles een business rule. Zelfs uitzonderingen zijn een business rule. Staat niets het verlenen van bijvoorbeeld een vergunning in de weg, dan wordt deze verleend door middel van Straight Through Processing (STP). Daar hoeft geen ambtenaar meer aan te pas te komen. Slechts indien de situatie ter plekke moet worden gecontroleerd, of de beslissing op een andere manier de persoonlijke expertise van een medewerker vereist, treedt een proces in werking. Zo komt ieder proces op unieke wijze tot stand. En omdat de regels niet in het proces zelf, maar in een repository worden vastgelegd, zijn ze herbruikbaar. Iedere keer als een regel wordt aangepast, verandert in één keer dus het hele systeem. Daardoor wordt niet alleen de tijd om veranderingen door te voeren drastisch vereenvoudigd en ingekort, organisaties kunnen ook eenvoudig de effecten van veranderende regels simuleren en in kaart brengen. Dynamic Case Management is als de introductie van de TGV in een wereld van stoomlocomotieven. Dat wil je niet missen.

Noot

1. Cracking the complexity code, McKinseyQuarterly, mei 2007.

Frank Buytendijk en Jan Willem Ebbinge zijn werkzaam bij Be Informed.