

**BEDRIJFSKUNDIGE INVALSHOEK DIENT UITGANGSPUNT TE ZIJN**

# **BEDRIJFSPROCESSEN ZIJN DE GRONDSTOF VOOR INFORMATISERING**

**Het denken over automatisering en, later, informatisering heeft in de loop der jaren een heel proces doorgemaakt. Het denken gaat door. Dat blijkt ondermeer uit het 'feit' dat automatiseerders nog lang niet op één lijn zitten. Hoewel, er begint iets te gloren.**

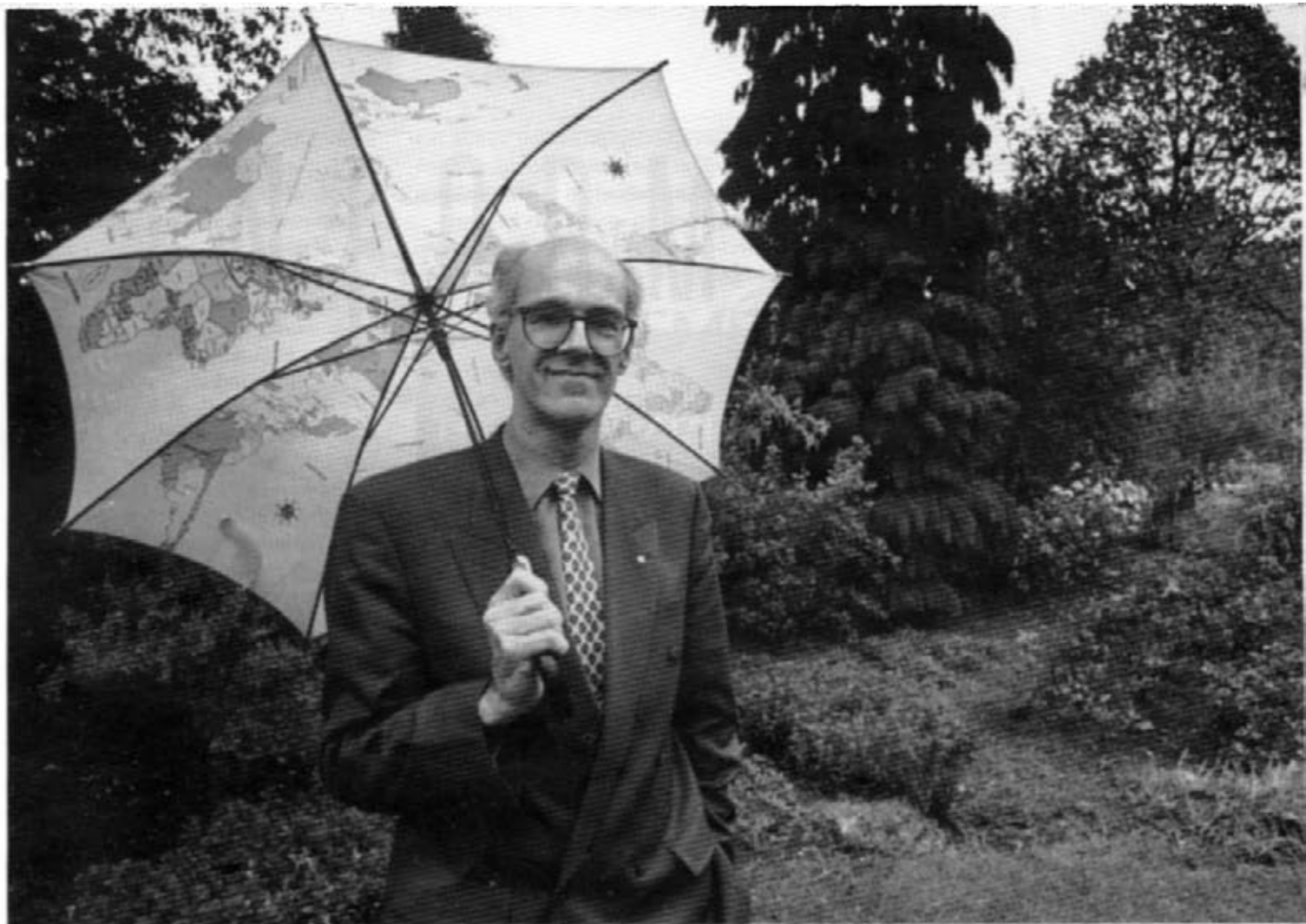
**Zelfs pur-sang automatiseerders leren inzien dat automatisering geen doel op zich is, en zeker niet heiligmakend. Een gesprek met Abraham de Kruijf, Uniworld Organisatie Consult in Zeist. 'Focus op de bedrijfsprocessen met een bedrijfskundige invalshoek', is zijn boodschap aan automatiseerders en informatiseerders.**

**OVERBODIG MAKEN** Abraham de Kruijf startte z'n loopbaan in de automatisering in 1970 bij IBM. 'Al vrij snel werd duidelijk dat ik me aangetrokken voelde tot de gebruikers. Ik wilde praten met de gebruikers omdat ik wilde weten wat ze deden. Wat me in die periode opviel was, dat men zei een programma'tje nodig te hebben, maar dat na enig doorpraten bleek dat een iets andere organisatie van het werk de problemen al op kon lossen. Een vorm van automatisering was vaak niet eens nodig. Zoiets zet je aan het denken. Tegen het einde van de jaren zeventig ben ik bewust anders gaan denken over automatisering. Op het moment dat gesproken werd over gestructureerd programmeren en

gegevensbenadering in de belangstelling kwam te staan. Ik heb me toen sterk gericht op de gegevensbenadering, uitgaande van een bepaalde manier van gegevensanalyse op basis van gesprekken met gebruikers. De centrale vraag was: welke gegevens heb je nu echt nodig als je een bepaald soort werk doet? Daarop bracht ik een bepaalde ordening aan die een aanzet vormde voor objectgeoriënteerd ontwerpen. Van bekende goeroes uit die tijd pikte ik een aantal zaken op die me aanspraken, onder andere de logische organisatie van gegevens en programma's. Ik ben daarop door gaan denken, mezelf de vraag stellend: wat doe je nu precies? Waarom doe ik dit, wat zit er achter, hoe ga ik

met dingen om - ook in relatie tot de gebruiker? Al doende kreeg ik meer inzicht in gegevens, bijvoorbeeld: hoe vaak komt iets voor per hoger niveau.'

**DE 'PER'-VRAAG** De Kruijf weidt in het gesprek uit over het 'per'-gebeuren, omdat hij heeft leren inzien dat de 'per'-vraag van het allergrootste belang is om met gegevens om te gaan en conclusies te trekken met betrekking tot de gewenste mate van automatisering. Hetzelfde geldt ten aanzien van bedrijfsprocessen: doe je dat één keer of een aantal keren per dag, of per week; doe je dit per cliënt of per transactie. 'Het 'per' blijkt een heel confronterende vraag te zijn. Het helpt mensen ook om



zich bewust te maken van wat ze eigenlijk aan het doen zijn. Vaak kom je er met de eerste 'per'-vraag niet uit; dan moet je een activiteit kennelijk uitvergroten. Dan worden de dingen weer helder. Ik wil hier ook mee zeggen dat wanneer mensen met elkaar aan het discussiëren zijn en er niet uitkomen, zij een niveau dieper moeten gaan in plaats van op hetzelfde niveau door te blijven praten. Doorpraten leidt dan tot niets.'

**PLAFOND-STAREN** 'Vanuit de gegevens kon ik op deze wijze vrij goed systemen analyseren, aan het ontwerpen gaan en ze aan de praat krijgen. Maar, concludeerde ik, gegevens schijnen wel heel concreet te zijn maar tegelijkertijd hebben ze iets vaags. Als je mensen over gegevens ondervraagt om er achter te komen wat ze daar dan daadwerkelijk mee doen, dan volgt vaak plafondstaren. Zoiets merk je ook heel sterk met het maken van datamodellen. Na een dag hard werken, schrijven en uitwissen staat eindelijk het datamodel op het bord. De volgende morgen vraagt men zich af: hoe stak alles ook alweer in' elkaar? Vaak begint men dan opnieuw. Ik denk dat dit komt omdat men

de gegevens wel heeft neergezet, maar er nog niet achter heeft gekeken. Ik denk dat het aan te bevelen is je steeds af te blijven vragen: wat doen die mensen in dat bedrijf, wat doen de gebruikers. Als je je daarop richt, heb je pas een referentiekader voor je gegevens.'

**BEDRIJFSPROCESSEN** Nog even terug op de zoektocht naar een stabiele(re) grondstof voor informatisering, die volgens De Kruijf vijftig jaar geleden aanving. In volgorde: programmastructuren, via procesbenadering (bedoeld werden toen de processen van de informatiesystemen op zich), een gegevensbenadering (de verbindende schakel tussen informatiesystemen en bedrijfsprocessen) en nu dan een beweging in de richting van een bedrijfsprocesgerichte benadering. Met andere woorden: wat zouden die mensen in dat bedrijf eigenlijk doen? De Kruijf: 'men koos indertijd voor een gegevensgerichte benadering, denk ik, omdat men wel naar processen keek, maar dat waren vaak de processen zoals die sinds jaar en dag in gebruikersafdelingen plaatsvonden. Die waren vaak beperkt door de mogelijkheden (ondermeer van de automati-

**Abraham de Kruijf: 'Focus op bedrijfsprocessen vanuit de waardeketen.' /-stroom.**

sering), werden in een richting gedreven op dictaat van bepaalde mensen, werden beïnvloed door het feit dat er vroeger misschien driehonderd klanten waren en nu een veelvoud daarvan. Moet je tien mensen van koffie en gebak voorzien dan lukt dat nog wel met een flink formaat dienblad. Krijg je vijfhonderd mensen op bezoek, dan kom je met een dienblad niet zo ver. Ik wil maar zeggen dat zelfs al bij schaalvergroting primaire processen een heel andere aanpak vereisen. Het is maar een voorbeeld. Maar het geeft wel aan dat 'processen' heel belangrijk zijn. Dan bedoel ik nu wel: het proces in de gebruikersafdelingen met een daadwerkelijke mobilisering van de ideeën van de deskundigen; vaak de mensen die rustig hun werk doen en die je bij al te snelle beschouwing gencigd bent over het hoofd te zien. Dus nu een decompositie annex optimalisatie van de bedrijfsprocessen. Daar dien je dan aan te hangen welke gegevens heb je nodig, wat komt er uit, enz.'

**TOT INKEER** Een vraag tussendoor: hoe reageren mensen op deze zienswijze, met de daarop gebaseerde aanpak? De Kruijff: 'Verschillend. Ik merk dat men er niet altijd op zit te wachten. Je komt als het ware bij een organisatie binnen om zaken op te helderen en duidelijk te maken wat men precies doet, maar het lijkt er soms op dat men dat niet als hoofdprioriteit heeft. Bij een bank werd op basis van gedetailleerde studie van de bedrijfsprocessen ontdekt, dat (overnieuw) automatiseren niet nodig was! Anderzijds maak ik wel mee dat men bezig is met strategieën, met plannen, hoe het allemaal in de toekomst moet, flitsende dingen - maar dat men veel te weinig aandacht heeft voor hetgeen er vandaag de dag gebeurt, zeker voor wat er op de werkvloer gebeurt. Er is de laatste tijd wel sprake van een zekere inkeer. Men begint zich meer en meer af te vragen: waar worden de kosten gemaakt, en waar wordt het geld verdiend?'

**GRONDSTOFFEN** Terugkijkend op 'de grondstof voor de informatisering' komt De Kruijff tot de volgende, zijns inziens niet uitputtende opsomming van invalshoeken voor informatisering, informatiebeleid, informatieplanning, informatiesystemen:

- de informatiebehoeften zoals personen (uitvoerders) die zien;
- de informatiebehoeften zoals functionarissen (op grond van functiebeschrijvingen) die zien;
- de mogelijkheden die de technologie aanreikt om te automatiseren;
- de mogelijkheden die technologie aanreikt om bedrijfsprocessen effectief te laten verlopen;
- de informatiebehoeften zoals (huidige) organisatorische eenheden die zien;
- informatiebehoeften voor de bedrijfsprocessen zoals management die (in hoofdlijnen) ziet/veronderstelt te zijn;
- bedrijfsprocessen zoals die historisch zijn gegroeid onder invloed van omstandigheden, (oude) organisatiestructuren, specifieke personen, gewoontes van (oude) geautomatiseerde systemen;
- de inhoud van de communicatie tussen functionarissen;
- de gegevens(structuren) zoals deskundigen die zien;
- de visie, lange en korte termijn doelstellingen van de organisatie, en wat dat betekent voor bedrijfsprocessen en informatiebehoeften;

- effectieve bedrijfsprocessen vanuit het gezichtspunt van systeembenadering, en de informatiebehoeften en -resultaten die processen en uitvoerders hebben;
- effectieve bedrijfsprocessen uit het gezichtspunt van de produktstroom/waar-



deketen, en de informatiebehoeften en resultaten die processen en uitvoerders van processen hebben;

- bedrijfsprocessen en informatiebehoeften die over de grenzen van organisaties reiken.

**PRIMAIRE INGANG** De Kruijff pleit voor een diepgaande focus op 'bedrijfsprocessen.' Zoals materiedeskundigen en uitvoerders die zien, ontworpen en ontwikkeld samen met systematische denkers en doeners, met ruimte voor persoonlijke ideeën en creativiteit. Voor bedrijfsprocessen die, evenals hun uitvoerders, informatie opleveren en nodig hebben. Gesteund door (informatie)technologische mogelijkheden, vormgegeven in organisatorische eenheden, gecoördineerd en geleid door bedrijfsbestuurders. Met behulp van beleid dat, zeker in hoofdlijnen, een concrete verbinding heeft met de dingen van alledag. Bedrijfsprocessen: die leiden tot producten en diensten, die voor klanten, de producenten en de maatschappij zin hebben en geen (milieu)belangen schaden. Let wel: de primaire ingang is niet meer automatisering doch informatisering.

**BEDRIJFSKUNDIGE INVALSHOEK** Kretologie? Toevallig passend in het huidige tijdsbeeld? De Kruijff is eerlijk genoeg om vast te kunnen stellen dat hij een produkt is van zijn tijd. En hij weet terdege dat er middels zijn bekwaamheden op het gebied van informatisering/auto-

matisering van bedrijfsprocessen brood op de plank moet komen. Toch zegt hij, zonder enige terughoudendheid: 'De informaticus moet zijn kwaliteiten eens op een rij zetten en beoordelen - en dan opnieuw bepalen waar hij het best in het gehele traject past. Ja, dat proces is reeds bezig. Hier en daar. Een voorbeeld: informatieplanning met een groeiende aandacht voor het betreffende bedrijf. Geen universele 'waarden.' Geen boekenwijsheid en checklists. Ik zou alleen een nog meer bedrijfskundige invalshoek willen zien. Bedrijfsprocessen en bedrijfssystemen eerst, en informatiesystemen daarvan afgeleid. Ik noem dit wel Business Engineering, met overeenkomsten maar ook met verschillen met Business Systems Planning; een begrip dat wat meer ingeburgerd schijnt.'

**WAARDEKETEN** De Kruijff vat z'n ontwikkeling op het gebied van automatisering en vooral informatisering als volgt samen: 'Focus op de bedrijfsprocessen vanuit de waardeketen. De waardeketen/produktstroom-visie, met ruimte voor de (soms onuitgesproken, dus moeilijker te achterhalen) ideeën van de betrokken uitvoerders, deskundigen en managers. Organiseer, informatiseer en maak gebruik van de aangeboden technologie. Maar vóór alles: ga als deskundige niet op de stoel van de gebruiker zitten, en ook niet op de stoel van de manager. Probeer samen op een puntje van die ene stoel te gaan zitten. Wanneer het wederzijdse vertrouwen groot genoeg is, lukt dat wel. Is de relatie te afstandelijk, zonder echt wederzijds vertrouwen? Maak dan aan die relatie een einde, omdat opdrachtgever en adviseur dan nooit partners in business kunnen worden.'

**WILLEN WÉTEN** Waar heeft De Kruijff het in wezen over? In feite over het informatie-bewust-zijn bij het ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe, respectievelijk bestaande bedrijfsprocessen. In dit verband zegt hij: 'Er is een informatiehouding nodig. Je moet willen weten. Een verantwoordelijkheid willen nemen voor wat er in het bedrijf gebeurt. Dat is mogelijk door middel van een bepaalde manier van exploreren van de bedrijfsprocessen en deze te construeren, geïntegreerd in een organisatiestructuur op maat en de (geautomatiseerde) informatiesystemen.'