

Procesarchitectuur als veranderinstrument

*Strategische ambities realiseren
met bedrijfsprocessen*

Gerrit-Jan Obers en Ko Achterberg



PROCESARCHITECTUUR ALS VERANDERINSTRUMENT

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere The Open Group, PMI-NL, IPMA-NL, CA, Getronics Consulting, Pink Elephant.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V2
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
ISA-95
ISO 9000
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Program- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
PMBOK®
PRINCE2™

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net.

Procesarchitectuur als veranderinstrument

Strategische ambities realiseren
met bedrijfsprocessen

Gerrit-Jan Obers, Ko Achterberg



Colofon

Titel:	Procesarchitectuur als veranderinstrument
Ondertitel	Strategische ambities realiseren met bedrijfsprocessen
Serie:	Business process management
Auteurs:	Gerrit-Jan Obers, Ko Achterberg
Redactie:	Sylvia Plette, Tekstbureau Etaalage
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 550 6
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, november 2009
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Voorwoord

Twee jaar geleden begonnen we samen aan het schrijven van twee boeken. Eén over procesontwerp en één over procesarchitectuur. Het boek over procesontwerp was na één jaar afgerond en is vorig jaar oktober verschenen onder de titel *Grip op processen in organisaties*. Direct na de afronding van dat boek zijn we begonnen aan het boek over procesarchitectuur, dat u nu in handen heeft.

De oorsprong van dit boek ligt in het jaar 2000, toen we samen een vakopleiding voor procesarchitecten hebben opgezet. In de afgelopen jaren hebben we deze opleiding vele malen verzorgd voor collega's van Ordina en voor een aantal grote organisaties zoals de Belastingdienst, Politie Nederland en ING. Door de jaren heen hebben we geput uit onze eigen ervaringen in projecten en uit de talrijke ervaringen van ex-cursisten met proces- en bedrijfsarchitectuur om de opleiding beter te maken.

Nadat Ko in 2004 al eens een aantal van onze ideeën in een boek had opgeschreven, was het nu tijd om het volledige materiaal samen te bundelen in een boek. Daarbij konden we het niet nalaten om ook de ervaringen met bedrijfsarchitectuur een bescheiden plek te geven. In het streven naar samenhang bij de inrichting van organisaties blijkt steeds opnieuw dat architectuur een belangrijke bijdrage levert. Procesarchitectuur speelt een centrale rol in die samenhang, omdat het de werking van de organisatie in het hart raakt.

Een boek komt niet vanzelf tot stand. Na een enthousiast begin was het moeilijk om genoeg tijd vrij te blijven maken om met het boek verder te gaan. Gelukkig hebben de positieve reacties op ons vorige boek geholpen om de benodigde energie vrij te maken. De aandacht van Ko is deels verplaatst naar andere onderwerpen, waardoor onze werkbalans een stuk is verschoven. Het afronden van het boek voor de vakantie deze zomer was dan ook 'a hell of a job' en heeft vele weekenden en avonden verslonden (Tineke, Martijn en Anne bedankt!).

We bedanken onze werk- en opdrachtgever Ordina voor het mogelijk maken van de realisatie van dit boek. Het is bijzonder dat we in deze tijd van recessie de mogelijkheid hebben gekregen aan een nieuw boek te werken!

Ook willen we onze collega's en associés van de vakgroep Procesarchitectuur, van binnen en buiten Ordina, bedanken voor de inspirerende dialoog over het vak. In het bijzonder willen we Caroline van de Beek en Frans van Koppen bedanken voor het kritische commentaar op het boek.

Harry Klootwijk bedanken we voor zijn wijze lessen over werkconferenties.

Verder bedanken we Jan Campschroer, Marc Bonenkamp, Sjako ten Haken, Herm Wijgergangs, Erwin Rossen, Rutger Goedendorp, Kees van der Steen, Dirk Witte en Marco Pauw voor hun bijdragen.

Als laatste willen we alle opdrachtgevers bedanken voor de waardevolle praktische ervaringen die ons gedachtegoed hebben gevormd en ingekleurd.

We wensen eenieder veel plezier bij het lezen van dit boek en vooral veel inspiratie en succes bij het gebruiken van de gepresenteerde inzichten. We hopen dat veel organisaties mooier worden door het toepassen!

Gerrit-Jan Obers en Ko Achterberg
Nieuwegein, september 2009

Inhoudsopgave

Voorwoord	V
Introductie en leeswijzer	IX
1 Inleiding architectuur	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Wat is architectuur?	3
1.3 De taal van de procesarchitectuur	8
1.4 Procesarchitectuur methode	26
1.5 Bedrijfsarchitectuur	31
1.6 Architectuur en verandering	39
1.7 Kennis	43
2 Oriëntatie en Plan van aanpak	51
2.1 Inleiding	51
2.2 Strategische oriëntatie	52
2.3 Definitie van het vraagstuk	62
2.4 Aanpak van het architectuurtraject	70
2.5 Kennis bij Oriëntatie en Plan van aanpak	83
2.6 Casus Servicecentrum Personeel en Salaris (SPS)	97
3 Visie op de procesinrichting	103
3.1 Inleiding	103
3.2 Inhoud van de visie op de procesinrichting	106
3.3 Het ontwikkelen van een visie	114
3.4 Werkconferenties als veranderinstrument	121
3.5 Kennis	131
3.6 Integrale casus ‘SPS’	143
4 Ontwerpen inrichting van de uitvoering	147
4.1 Inleiding	147
4.2 Procesketens modelleren	150
4.3 Ontwerpen inrichting van de uitvoering	159
4.4 Visualiseren van de procesarchitectuur	169
4.5 Kennis	181
4.6 Integrale casus ‘SPS’	196

5	Ontwerp van de besturing en ondersteuning.....	203
5.1	Inleiding.....	203
5.2	Modelleren van besturing.....	207
5.3	Procesgericht ontwerpen van de besturing en ondersteuning.....	214
5.4	Organisatiegericht ontwerpen van de besturing.....	233
5.5	Productgericht ontwerpen van de besturing.....	239
5.6	Kennis.....	244
5.7	Integrale casus ‘SPS’.....	257
6	Realisatie van de procesarchitectuur.....	265
6.1	Inleiding.....	265
6.2	Programmamanagement met architectuur.....	266
6.3	Veranderen in stappen.....	276
6.4	Processen ontwerpen en inrichten.....	291
6.5	Kennis.....	301
6.6	Integrale casus ‘SPS’.....	312
7	De manager en de architect.....	317
7.1	Inleiding.....	317
7.2	Het spel van de architectuur.....	321
7.3	Competenties van de architect.....	328
7.4	Ontwikkeling van architecten.....	339
	Literatuurlijst.....	345
	Begrippenlijst.....	347
	Index.....	353

Introductie en leeswijzer

Dit boek gaat over procesarchitectuur en hoe dat concept helpt bij het inrichten van een bedrijf of organisatie. Het is bedoeld voor (lijn- en programma)managers, beleidsmakers en architecten die samen een organisatie beter willen laten werken door het verbeteren van haar architectuur. Een succesvolle toepassing van architectuur begint met hun gedeelde bewustzijn dat een visie op de inrichting en een doordachte structuur de basis vormen voor de goede werking van een organisatie die haar strategie realiseert. Dit boek beoogt daarbij te ondersteunen door het presenteren van een helder begrippenkader, een beproefde methode en vele praktische inzichten.

Het boek is geschreven vanuit het besef dat het aanpassen van de inrichting en werking van organisaties een ingrijpend verandertraject kan betekenen. Het krijgt pas betekenis wanneer medewerkers anders gaan samenwerken en klanten of afnemers merken dat ze betere dienstverlening krijgen. Veranderen en architectuur kunnen dan ook niet los van elkaar gezien worden; het concept van procesarchitectuur is een veranderinstrument dat met gevoel voor realiteit moet worden ingezet.

Het ontdekken van een passende inrichting vindt plaats op de fundamenteën van theorie uit onder meer organisatiekunde, logistiek, informatievoorziening en management control. We leggen daarom steeds de verbinding met deze theorie en geven in kennisparagrafen beknopte samenvattingen om deze te duiden. Praktische voorbeelden brengen de concepten tot leven en laten zien hoe het werkt.

Het boek is opgebouwd uit zeven hoofdstukken van ongeveer gelijke omvang. Daar doorheen lopen verschillende verhaallijnen die samen alle aspecten van het veranderen onder



Figuur 1 Lijnen door de hoofdstukken

architectuur inkleuren. In figuur 1 zijn deze lijnen samen met de hoofdstukindeling in beeld gebracht. We lichten ieder van deze lijnen hieronder afzonderlijk toe. Daarna bespreken we in de leeswijzer hoe de verschillende doelgroepen het boek kunnen gebruiken.

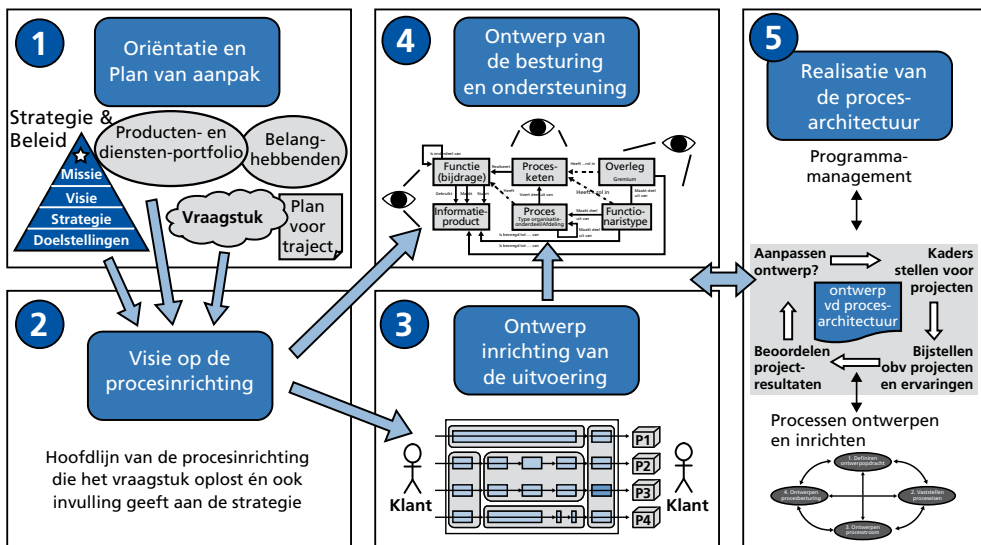
De methode:

Ingesloten tussen het eerste en laatste hoofdstuk van dit boek bespreken we in vijf hoofdstukken de vijf hoofdstappen bij het ontwikkelen van een nieuwe of gewijzigde procesarchitectuur in een organisatie. In het eerste hoofdstuk leggen we de basis onder de methode door het introduceren van de achtergronden en basisbegrippen achter de methode. In het laatste hoofdstuk gaan we in op de rollen van de manager en de architect gedurende de stappen bij de totstandkoming van de architectuur en de daarvoor benodigde competenties van de architect. Vooral uit het subtiële samenspel tussen manager en architect ontstaat naar ons inzicht een goede architectuur.

Figuur 2 geeft een beeld van de vijf hoofdstappen in de procesarchitectuur methode. In paragraaf 1.4 is deze aanpak in het kort uitgewerkt.

Bij het bestuderen van de aanpak voor procesarchitectuur (evenals bij het beoefenen ervan) is duidelijk geworden dat vanuit de structuur van processen ook andere aspecten van de organisatie worden vormgegeven. Zo ontstaat een methode die dicht tegen bedrijfsarchitectuur aan zit. Met een aantal aanvullingen ontstaat wat we wel ‘bedrijfsarchitectuur vanuit processen’ noemen.

Ieder hoofdstuk bevat naast de integrale casus veel illustratieve en praktische voorbeelden om de uitleg tot leven te wekken. De voorbeelden staan in een kader, zodat ze direct herkend worden. Van sommige lezers hebben we begrepen dat een boek ook gelezen kan worden door het bestuderen van de voorbeelden...



Figuur 2 Hoofdpijnen van de procesarchitectuur methode

Integrale casus

In ieder van de hoofdstukken 2 tot en met 6 eindigen we met een paragraaf over de integrale casus ‘Servicecentrum Personeel en Salaris’ (SPS), de oprichting van een shared service centrum voor Politie Nederland. In deze casus worden de hoofdlijnen van de methode praktisch toegepast. Dit levert een samenhangend beeld op van een mogelijke werkwijze en de resultaten die daar uit ontstaan.

We willen hier alvast benadrukken dat het om een fictieve maar niet onwerkelijke casus gaat. Ten tijde van het schrijven van deze casus was een dergelijke beweging nog niet daadwerkelijk in zicht. Wel hebben we met deze casus gedurende de opleiding van bedrijfsarchitecten bij de Politie ervaring opgedaan.

Benodigde kennis

Procesarchitectuur raakt aan vele onderwerpen en bij het opstellen ervan is veel kennis nodig. Deze kennis kan niet allemaal in één boek worden opgeschreven. Om de lezer toch de juiste handvatten te geven bij het onderzoeken van gerelateerde vakgebieden, hebben we in ieder hoofdstuk een kennisparagraaf opgenomen. Daarin bespreken we de belangrijkste onderwerpen waarvan kennis bij het opstellen van een procesarchitectuur wordt gebruikt. Soms gaat het om kennis die ondersteunend is aan het vinden van de juiste inrichting van de procesarchitectuur. In andere stukken bespreken we methodische onderwerpen die een relatie hebben met het ontwikkelen van een procesarchitectuur, zoals dienstverleningsarchitectuur en informatiearchitectuur. Naast de kennisparagrafen zijn ook op andere plaatsen verdiepingsonderwerpen en praktische inzichten opgenomen in kaders tussen de hoofdtekst. Met behulp van deze summier beschrijvingen kan de lezer bepalen of verdere studie op een kennisdomein nodig is. Door literatuurverwijzingen bieden we de lezer een aanknopingspunt om deze verdieping op te pakken.

Vaardigheden van de architect

Een goede architect is een schaaap met minstens vijf poten. Door de hoofdstukken heen beschrijven we de relevante vaardigheden waarover een architect zou moeten beschikken. Dat helpt (potentiële) architecten om aandacht te geven aan de ontwikkeling van zijn of haar vaardigheden. En het helpt managers om zich een beeld te vormen van de verwachtingen die je van een architect (of een team van architecten) zou mogen hebben. Zo kan ook vanuit die hoek de ontwikkeling van architecten worden gestimuleerd. In hoofdstuk 7 ronden we dit onderwerp af met het bespreken van de competenties van architecten en de ontwikkeling daarvan.

Beweging creëren met zin voor realiteit

De laatste lijn door het boek is wellicht wat meer diffuus en laat zich minder gemakkelijk beschrijven. Het realiseren van een nieuwe bedrijfs- of procesarchitectuur is een grote verandering. En mensen kunnen we niet veranderen, dat doen ze zelf. Dit heeft een enorme impact op de benadering van het ontwerpen. Gewoon een ontwerp maken en dat implementeren is geen optie, daarvoor is de verandering te ingrijpend! Een dergelijke verandering is een

subtiel samenspel tussen bedenken, ontdekken en laten gebeuren. Om het ontwerp van de architectuur een goede rol te kunnen geven in de verandering, zullen we ons bewust moeten zijn van het veranderingsproces en de manieren om dit positief te beïnvloeden. Daaraan besteden we door de hoofdstukken heen steeds veel aandacht. Zo zullen we:

- Veranderingsbewust kiezen voor de rol en inhoud van de architectuur;
- Bewust nadenken over de betrokkenen in het architectuurtraject;
- De juiste werkvormen hanteren om beweging onder betrokkenen te realiseren;
- Gevoel houden bij de realiteit van het werken in de organisatie;
- De realisatie van de architectuur voorzien van een aanpak en begeleiding die past bij een complexe verandering.

We hopen, door voldoende aandacht voor deze onderwerpen, te voorkomen dat ontwerpen worden gemaakt om te verdwijnen in de spreekwoordelijke bureaulade of, wat nog veel erger zou zijn, dat onnodig leed in organisaties wordt veroorzaakt.

Doelgroepen en leeswijzer

Het boek is geschreven voor programma- en lijnmanagers, beleidsmakers en (aankomend) bedrijfs- en procesarchitecten. Daarnaast is het boek bruikbaar voor studenten in onder meer bedrijfskunde, bestuurskunde en economie.

Enkele delen, zoals de vaardigheden en competenties van architecten, zijn meer gericht op de (aankomend) architect, maar kunnen door anderen wellicht gebruikt worden voor de beeldvorming en bij het ontwikkelen of aansturen van architecten.

Door de voor het boek gekozen structuur kan de stof op meerdere niveaus bestudeerd worden. Zonder de kaders (verdiepingsonderwerpen, voorbeelden en vaardigheden), kennisparagrafen en de paragrafen van de casus SPS is de beschrijving veel minder uitgebreid dan de omvang van het boek doet vermoeden. Door daarnaast ook een keuze te maken uit relevante paragrafen is het boek ook voor het doornemen in korte tijd geschikt. Waar de behoefte bestaat kan verdere verdieping worden gezocht in de kaderteksten (zie het voorbeeld hieronder) en andere paragrafen.

Geschikt en nuttig voor managers?

Kan een boek geschikt zijn voor het opleiden en informeren van architecten én voor gebruik door lijn- en programmamanagers? Wij zijn van mening van wel en vinden het ook belangrijk dat beide groepen hetzelfde kader hanteren om in samenwerking tot de ontwikkeling van een nieuwe procesarchitectuur te komen. Een manager (of beleidsmedewerker) hoeft niet alle finesses te kennen en kan er wellicht vlot doorheen lezen. Een architect zal langer bij sommige onderwerpen stil staan en zich afvragen wat het precies voor zijn of haar eigen werk betekent. Beiden kunnen het boek er af en toe nog eens bijpakken om zich in een onderwerp te verdiepen of om te reflecteren op een project of programma waarbij ze betrokken zijn. De informatie in het boek is daarom zeker nuttig voor managers. We hebben het boek voor zowel managers en beleidsmedewerkers als architecten geschreven en voor diegenen die zich als student voorbereiden op een van deze rollen. Of we in die opzet zijn geslaagd en het daarvoor ook geschikt is, moet iedere lezer voor zichzelf vaststellen.

We geven hieronder een overzicht van de meest relevante paragrafen voor de genoemde doelgroepen. Dit overzicht is bedoeld als handreiking bij het bepalen van een eigen strategie om het boek mee te benaderen. De paragrafen van de integrale casus hebben we hier buiten beschouwing gelaten. Onderwerpen met een sterretje zijn cruciaal, met een afgevinkt vakje belangrijk en de open blokjes zijn optioneel.

Inhoud \ Doelgroep	Proces- en bedrijfs-architecten	Programma managers	Lijn-managers (en proces-managers)	Beleids-adviseurs	Studenten Bedrijfskunde Bestuurskunde Economie e.a.
Introductie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
H1 Inleiding architectuur					
1.1 Inleiding	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2 Wat is architectuur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.3 De taal van v/d procesarchitectuur	★	★	★	★	★
1.4 Procesarchitectuur methode	<input checked="" type="checkbox"/>	★	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.5 Bedrijfsarchitectuur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Architectuur en verandering	★	★	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	★
1.7 Kennis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
H2 Oriëntatie en Plan van aanpak					
2.1 Inleiding	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2 Strategische oriëntatie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.3 Definitie van het vraagstuk	★	★	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4 Aanpak van het architectuurtraject	★	★	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.5 Kennis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	★
H3 Visie op de procesinrichting					
3.1 Inleiding	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.2 De inhoud van de visie op de procesinrichting	★	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3 Het ontwikkelen van een visie	★	★	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4 Werkconferenties	<input checked="" type="checkbox"/>	★	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.5 Kennis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
H4 Ontwerpen inrichting van de uitvoering					
4.1 Inleiding	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4.2 Procesketens modelleren	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4.3 Ontwerpen inrichting vd uitvoering	★	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4.4 Visualiseren vd procesarchitectuur	★	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4.5 Kennis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Inhoud \ Doelgroep	Proces- en bedrijfs- architecten	Programma managers	Lijn- managers (en proces- managers)	Beleids- adviseurs	Studenten Bedrijfskunde Bestuurskunde Economie e.a.
H5 Ontwerpen van de besturing en ondersteuning					
5.1 Inleiding	★	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	★	<input checked="" type="checkbox"/>
5.2 Modelleren van besturing	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	★
5.3 Procesgericht ontwerpen	★	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.4 Organisatiegericht ontwerpen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.5 Productgericht ontwerpen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.6 Kennis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
H6 Realisatie van de proces- architectuur					
6.1 Inleiding	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.2 Programmamanagement met architectuur	★	★	<input checked="" type="checkbox"/>	★	<input checked="" type="checkbox"/>
6.3 Veranderen in stappen	★	★	★	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.4 Processen ontwerpen en inrichten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.5 Kennis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
H7 De manager en de architect					
7.1 Inleiding	★	★	★	★	★
7.2 Het spel van de architectuur	★	★	★	★	★
7.3 Competenties v/d architect	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4 Ontwikkeling van architecten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 Inleiding architectuur

1.1 Inleiding

Architectuur is een verschijnsel van alle eeuwen, van alle culturen en van alle terreinen. Oude beschavingen zoals die van de Sumeriërs, Azteken, Egyptenaren, Chinezen en Grieken zijn bekend om hun architectonische wonderen.

Terreinen als de bouwkunde, stedenbouw, park- en tuinkunde, macro-economie, politiek en muziek hebben zich mede ontwikkeld dankzij inspanningen van architecturale aard.

Architectuur heeft door de tijden heen leiders, intellectuelen en kunstenaars in vervoering gebracht en hun hoofden op hol gebracht. Architectuur is zowel een intellectuele als een kunstzinnige bezigheid.

Je kunt je erover verwonderen dat het op bedrijfseconomisch terrein zo lang heeft geduurd voordat architectuurdenken haar plek begon te vinden. Op de niveaus van de Maslow piramide waren we op dit terrein kennelijk nog te druk met het werkbaar krijgen van processen (*overleven en zorg voor het dagelijks functioneren van processen*) om nog tijd te hebben voor een hoger niveau denken daarover. Wij denken dat de tijd er rijp voor raakt en zo komen we op het onderwerp van dit boek: Architectuur en Bedrijfsprocessen.

Daarbij rijzen direct veel vragen inzake de rol van architectuur in bedrijfsprocessen, zoals: ‘Wat is architectuur in het kader van bedrijfsprocessen?’, ‘Wat levert het denken en werken in termen van architectuur op bij het ontwikkelen van organisaties?’, ‘Waarom kan procesarchitectuur in bepaalde situaties een zinvolle bijdrage leveren?’, ‘Welke zienswijze en begrippen hanteren wij rond het concept van procesarchitectuur?’

Vragen die beantwoord moeten zijn om de aanpak in de rest van dit boek goed te kunnen bespreken.

In dit hoofdstuk bieden we inzicht in onze manier van kijken naar architectuur en bedrijfsprocessen en bespreken we zowel de belangrijkste begrippen als de hoofdlijnen van de aanpak. Zo leggen we een fundament voor het begrijpen van de rest van het boek.

Laten we eerst ingaan op het belang van architectuurdenken voor bedrijfsprocessen.

In de historische ontwikkeling, kijkend naar bedrijfsprocessen, kun je de volgende bewegingen onderkennen.

Eeuwenlang kenden we louter ambachtelijke voortbrengingsprocessen waarin hoogstens enige mate van specialisatie was te onderkennen. Schildersateliers (ook van beroemde schilders als Rubens en Rembrandt), wagenbouwers, laken- en wolweverijen en spinnerijen brachten hun producten voort door het totale werk te verdelen over meerdere medewerkers. Na grote natuurkundige uitvindingen in de loop van de negentiende eeuw, zoals stoom, elektriciteit, de verbrandingsmotor, enzovoort, ontstonden mogelijkheden voor massaproductie. De procesorganisatie die hier ontstond, was veelal een homogene lopende band productie (de lijnstructuur) van duurzame en minder duurzame consumptiegoederen. Voor de productie van kleinere aantallen was een functionele structuur (‘Job shop’) in gebruik met in

willekeurige volgorde te gebruiken werkstations (bijvoorbeeld voor boren, zagen en lassen). In de twintigste eeuw ontwikkelden deze productievormen zich, in afstemming op sociale ontwikkelingen, gradueel tot massamaatwerk en massa-individualisatie van producten en diensten.

Deze ontwikkelingen zijn in grote mate gefaciliteerd door de opkomst van de computer en het daaruit ontstane IT-tijdperk, waardoor klantcontacten, bedrijfsvoering en organisatie van het werk voor medewerkers op geheel andere leest geschoeid kunnen worden.

Dat leidt er enerzijds toe dat organisaties zoeken naar nieuwe en versterkte verbindingen met afnemers en anderzijds naar manieren om de bedrijfsvoering doelmatiger en toch flexibeler te laten werken. Tegelijk wordt de druk op organisaties vergroot om ruimte te bieden aan individuele wensen of eisen van medewerkers, die naast het werk andere maatschappelijke bijdragen en vrije tijd steeds belangrijker vinden. Dat lijkt op gespannen voet te staan.

Gelukkig begrijpen we steeds beter dat bij verschillende processen in de organisatie andere regels moeten gelden. En dat ontwikkelen van de organisatie geen eenrichtingsverkeer kan zijn.

Deze toegenomen complexiteit van inrichten van de bedrijfsvoering vraagt om een nieuwe schakel in het denken over processen. Die schakel is architectuurdenken als scharnier tussen de visie van de organisatie op haar rol in het maatschappelijk verkeer en de concretisering van die visie in de inrichting van de bedrijfsvoering.

In dit boek gaan we in op wat procesarchitectuur dan inhoudt en hoe een procesarchitectuur kan worden vormgegeven.

Zo hebben we, met de in dit boek beschreven aanpak voor procesarchitectuur, een manier in handen om enerzijds vanuit het totaalplaatje aan de organisatie te bouwen en anderzijds kleinschalige ontwikkeling en actieve interactie op maat met klanten, afnemers en leveranciers de ruimte te geven.

Uitgangspunten die we daarbij uitwerken in dit hoofdstuk zijn:

- Van buiten naar binnen denken (de bijdrage voor de klant staat centraal);
- Gestructureerd en systematisch kijken naar de organisatie;
- Samen met betrokkenen en stakeholders een beweging op gang brengen (in plaats van de focus leggen op ontwerpen vanaf de tekentafel).

Voordat we uitwerken hoe procesarchitectuur wordt aangepakt, bespreken we in dit hoofdstuk eerst het begrip architectuur (paragraaf 1.2) en de belangrijkste begrippen op het terrein van bedrijfsprocessen en procesarchitectuur (paragraaf 1.3). Daarna bespreken we in paragraaf 1.4 de hoofdlijnen van de aanpak voor procesarchitectuur in dit boek, zodat je bij het lezen van de volgende hoofdstukken steeds het totaalplaatje voor ogen kunt houden. Procesarchitectuur hangt nauw samen met bedrijfsarchitectuur en het werken aan de procesarchitectuur zal hiervan vaak onderdeel uitmaken. Om een goed beeld van deze context te krijgen, bespreken we in paragraaf 1.5 diverse vormen van bedrijfsarchitectuur, waarbij we de relatie leggen naar procesarchitectuur. Het realiseren van de gewenste procesarchitectuur staat gelijk aan een grote verandering voor medewerkers en leidinggevendenden in de organisatie. Aan het 'veranderen' besteden we aandacht in paragraaf 1.6 en tenslotte bespreken we in paragraaf 1.7 enkele onderwerpen waarover aanvullende kennis zinvol is in het kader van procesarchitecturen en het ontwerpen daarvan.

1.2 Wat is architectuur?

Herkomst en betekenis van het begrip architectuur

Het fenomeen architectuur kennen we allemaal wel uit de wereld van de bouw. Misschien heb je zelf wel eens een huis gebouwd ‘onder architectuur’. Maar waar komt dat fenomeen eigenlijk vandaan? De oudste schrijver over architectuur die wij kennen is Agatharcus van Athene, die al in de vijfde eeuw voor Christus schreef over architectuur.

Maar ook bij de Egyptenaren (piramides), Maya's (tempels), de Chinese Ming dynastie (Ming graftombes) en de Indische Mughal dynastie (de Taj Mahal, gebouwd als mausoleum voor de favoriete vrouw van keizer Shah Jahan) is al sprake geweest van het fenomeen architectuur, al zal daarvoor een andere benaming zijn gehanteerd.

Het woord ‘architect’ is afkomstig uit het Grieks en betekent letterlijk een geschoold ambachtsman. De architect uit de klassieke oudheid is aanwezig op de bouwplaats en stuurt daar het werk aan.

Waarom architectuur?

Agatharcus van Athene heeft het volgende te zeggen over de aard van architectuur in het algemeen.

‘Architectuur is de wetenschap die wordt omhelsd door vele disciplines en kennis vraagt van een variëteit aan gebieden. Professionaliteit in dit veld wordt geboren uit vakmanschap en redenering (weloverwogen beschouwing en conclusie).’

Agatharcus specificeert de professionele eisen die je kunt stellen aan een architect als volgt: ‘Hij moet een man zijn van de letteren, bekend zijn met historische studies, een ijverig student van filosofie, thuis zijn in muziek, niet onwetend zijn in geneeskunst, geleerd zijn in de responses van advocaten, bekend zijn met astronomie en astronomische berekeningen.’

Kortom een multidisciplinaire benadering en nog steeds een omschrijving die naar de geest (niet naar de letter) ook opgaat voor allerlei soorten architecturen in de huidige tijd. Het belangrijkste element van het werk van een architect is het hebben van een visie op wat hij gaat bouwen. De rest is afgeleid vakmanschap, belangrijk voor de realisatie, maar niet wezenlijk voor de schepping.

Architectuur en de bouw van een huis...

Dit is misschien wel het meest gebruikte voorbeeld om uit te leggen wat het concept architectuur betekent. Ieder van ons kan zich hier immers wel een eigen voorstelling van maken. Stel je voor: De erfenis is binnen of een grote prijs in de loterij, je hebt een mooi stuk bouwgrond verworven en nu wil je een huis bouwen. Eindelijk je eigen plekje zoals je het altijd al had willen hebben! Je begint uit te werken hoe het eruit moet zien en aan welke eisen jij wilt dat het voldoet. Gelukkig kom je daar samen met het gezin snel uit, al wordt het een uitgebreide lijst.

Al snel kom je erachter dat je niet zomaar een huis kunt bouwen. Je hebt een vergunning nodig en het te bouwen huis moet aan allerlei wettelijk vastgelegde eisen voldoen. En een welstandscommissie moet het nog ‘mooi’ vinden ook. Als dat allemaal moet, is de vraag of het budget wel toereikend zal zijn...

Dat is precies waar 'de architect' om de hoek komt kijken. Al deze tegenstrijdige eisen en wensen, regelingen waaraan je moet voldoen, een budget en het moet ook nog een mooi huis worden! De architect zal een visie ontwikkelen hoe deze eisen te verenigen zijn en tegelijk hoe de beleving van schoonheid te realiseren is. Daarvoor is kennis nodig van esthetica, juridische regels (onder meer bouwbesluit), bouwconstructies (het moet wel blijven staan), installatietechniek en ga zo maar door. De architect maakt een ontwerp dat door jou wordt goedgekeurd (en bewonderd) en dat ook voldoet aan alle formele vereisten, zodat ook de gemeente het accepteert. De architect zal ook de bouw begeleiden en daarvoor gedetailleerde bestektekeningen maken die voor iedere vakman precies de juiste informatie bevatten.

De architect zal het ontwerp overigens geen 'architectuur' noemen. Het huis wordt gebouwd 'onder architectuur' omdat hij de architect is.

Christopher Alexander (1936) is een van oorsprong Oostenrijkse architect die wereldwijde faam heeft verworven met zijn baanbrekende observaties van de essentie van bouwen onder architectuur. Jarenlang heeft hij gebouwen die algemeen gewaardeerd werden om hun karakter zorgvuldig geobserveerd en geanalyseerd. Daaruit heeft hij basisregels gedestilleerd die in acht moeten worden genomen, wil een bouwwerk als bijzonder ervaren worden. Hij heeft over de hele wereld opdrachten uitgevoerd en is nu emeritus hoogleraar van de Universiteit van Californië, Berkeley.

Zijn bekendste boeken zijn 'A timeless way of building' en 'Pattern Language'. In deze boeken gaat hij in op universele regels en patronen die in bouwwerken en gebouwen belichaamd moeten zijn, als zij een gevoel van schoonheid en verwondering willen oproepen.

Onder architectuur bouwen wil zeggen dat je uitgaat van een visie waarin de beleving die het bouwwerk of gebouw moet geven, is neergelegd. Dat vertaalt zich naar de manier van bouwen en de eigenschappen die daarbij ontstaan.

Het Alhambra bijvoorbeeld is gebouwd onder een Islamitische visie van eeuwigheid en schoonheid, terwijl het tempelcomplex Angkor Watt in Cambodja is gebouwd vanuit respectievelijk een Hindoeïstische en daarna Boeddhistische visie.

Werken onder architectuur heeft zich niet beperkt tot paleizen en religieuze gebouwen.

Door de eeuwen heen heeft het ontwerpen onder architectuur een plaats veroverd op andere terreinen, zoals de stedenbouwkunde, de landschap- en tuinrichting. De historische voorbeelden van stedenbouw en tuinrichting onder architectuur maken dit duidelijk.

De stadsarchitectuur van Parijs

Zoals zoveel oud-Middeleeuwse steden was Parijs een doolhof van straten en stegen zonder plan, ontstaan onder de uitdijende bevolking. Met de grote brand van Londen in 1776 voor ogen (meer dan half Londen brandde af) liet Napoleon een stedenbouwkundig plan ontwerpen door de architect Haussman. Hij had daarvoor twee redenen: isoleren van branden en van opstanden door de aanleg van brede avenues die brandgangen vormden en opstanden konden afgrenzen. Ook de grachtengordel van Amsterdam is resultaat van een stedenbouwkundig ontwerp uit de zeventiende eeuw.

De tuinarchitectuur van de Karesansui tuin

De Karesansui tuin in Ryoan-ji is een beroemd voorbeeld van een zentuin. De tuin is ontworpen in het begin van de zestiende eeuw en door de eeuwen heen bewonderd. De zenprincipes van architectuur, waaronder onder meer *asymmetrie* (onregelmatig – ongebalanceerd), *eenvoud* (karig - onopvallend - naïef - onthecht - niet weloverwogen), *sobere verhevenheid* (gevoerd in het leven - gerijpt - afwezigheid van zinnelijkheid) en *natuurlijkheid* (niet kunstmatig - ongedwongen - zonder bedoeling) zijn in deze rotstui op een perfecte wijze verenigd.

Met deze voorbeelden voor ogen is het niet verwonderlijk dat ook in het bedrijfskundig vakgebied de stap is gezet naar ontwerpen en ‘bouwen’ onder architectuur. Dat komt tot uitdrukking in de vormgeving onder architectuur van bedrijven en de samenhangende elementen daarvan, zoals de producten, processen, de informatievoorziening en applicaties. Bewust ontwerpen van bedrijfsarchitecturen, procesarchitecturen en applicatiearchitecturen komen steeds vaker voor. Want werken onder architectuur helpt ons om meester te worden over ontwikkelingen en de consequenties daarvan op onze organisatie. Wat we kennen kunnen we meester zijn, wat we niet kennen is ons vaak meester. En te veel ontwikkelingen zijn ons nog meester. Denk maar aan het bekende rijtje: de ‘time-to-market’ van nieuwe diensten is te lang en kost te veel, klanten willen op hun situatie toegesneden diensten en wij willen daar vooral nog wat aan kunnen verdienen, we hebben te weinig grip op al die projecten die maar lopen. Werken onder architectuur kan hiervoor oplossingen bieden, doordat zo een scharnier gevormd wordt tussen denken en doen, tussen de strategische bewegingen die we uitzetten en de concrete bedrijfsprocessen en projecten waarmee die strategie gerealiseerd kan worden. Wij richten ons in dit boek op procesarchitecturen.

Definitie van het concept ‘architectuur’ in organisaties

Volgens de standaard IEEE 1471-2000¹ voor het gebruik van architectuur bij het ontwerp van informatie-intensieve systemen, waartoe de meeste moderne organisaties behoren, is de definitie van architectuur:

‘Architecture is the fundamental organization of a system embodied in its components, their relationships to each other and to the environment and the principles guiding its design and evolution.’

Architectuur is daarmee een kenmerk van iets (afhankelijk van het onderwerp) dat is gerealiseerd. Daarvan kun je een beschrijving maken (architectuurbeschrijving) en om het ‘onder architectuur’ te kunnen realiseren, is een ontwerp nodig. Voor dat architectuurontwerp hanteren wij een vijftal praktische kenmerken. Hieraan kunnen we het ontwerp van een architectuur herkennen. Zo zal een architectuurontwerp...

- ...de **structuur** van een object beschrijven. Dat betekent dat het ontwerp aangeeft welke componenten dit heeft, welke functie de componenten hebben en hoe deze componenten samenhangen;

¹ Deze standaard is inmiddels ook bekend als ISO/IEC 42010:2007.

- ...uitdrukking geven van een **visie**. Deze visie geeft richting aan het ontwerp van de architectuur en zorgt dat het object op een goede manier kan worden gerealiseerd;
- ...een instrument zijn om de **kwaliteit** te sturen. Door bij de realisatie van het object de eisen en afspraken uit de architectuur te volgen, kan een optimale kwaliteit gerealiseerd worden. Dit dient ook als tegenwicht tegen het sturen op tijd en geld;
- ...een resultaat van **onderhandeling** zijn. Het maken van een architectuurontwerp betekent dat een oplossing wordt gevonden voor tegenstrijdige belangen vanuit verschillende invalshoeken en belanghebbenden. Een voorbeeld van tegenstrijdige belangen bij het ontwerp en de bouw van een huis zijn het gewenste aantal kamers en het beschikbare budget;
- ...een **scharnier** vormen tussen denken en doen. Een volledig architectuurontwerp moet het mogelijk maken om tot realisatie over te gaan. Net zoals de bestektekeningen bij het ontwerp van een huis het een aannemer mogelijk maken het huis ook te bouwen.

Deze vijf kenmerken concretiseren de eerder gegeven definitie en ondersteunen tevens het realiseren van een 'goede' architectuur, doordat langs deze lijnen eisen aan het ontwerp gestuurd kunnen worden.

Het architectuurdenken vanuit de bovengenoemde definitie is inmiddels voor het ontwikkelen van de IT en de informatievoorziening in organisaties behoorlijk ingeburgerd. In veel organisaties worden dan ook 'informatiearchitecturen' en 'IT-architecturen' gehanteerd bij de sturing op de ontwikkeling in deze domeinen. Vanwege de afhankelijkheid van de informatievoorziening van 'de business', is er een sterke tendens naar het ontwikkelen van meer omvattende architecturen voor de sturing op de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Dat gebeurt vaak onder de noemer 'Enterprise Architectuur', waarbij de informatie- en IT-architecten ook het 'bedrijfsdomein' modelleren of zelfs ontwerpen. Een nadeel van deze ontwikkeling is dat een brede bedrijfskundige visie en de benodigde kennis op relevante domeinen onvoldoende tot uitdrukking komen. Dat staat het dichten van de kloof tussen 'business' en IT in de weg. Afzonderlijke aandacht voor de architectuur van de processen en de producten en diensten van een organisatie kan helpen om hierin de balans te herstellen. Randvoorwaarde daarbij is dat veel aandacht wordt gegeven aan de onderlinge relaties tussen de verschillende architecturen. Dit krijgt ruime aandacht in paragraaf 1.5, waarin we verschillende typen bedrijfsarchitectuur en de samenhang hierin bespreken.

De rol van de architect

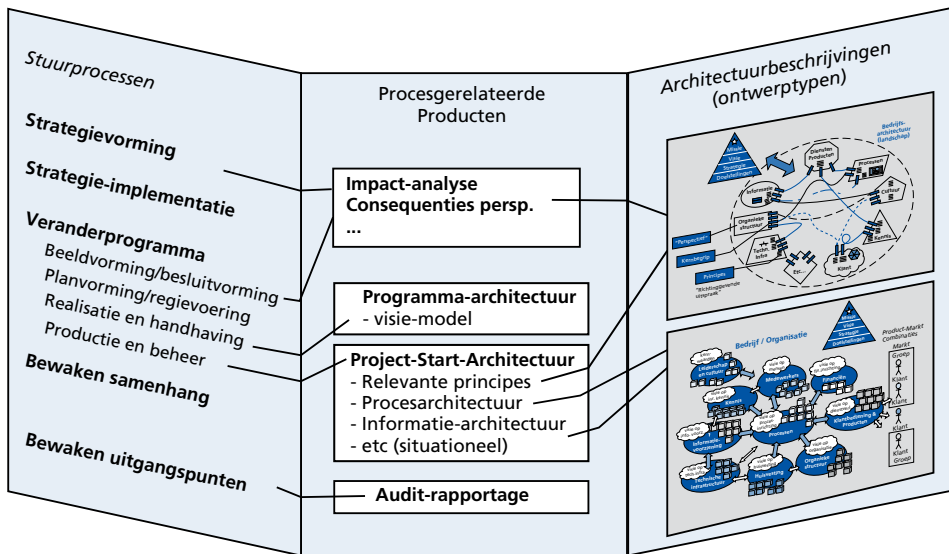
Uit de voorgaande verhandeling over architectuur is naar voren gekomen dat een architect een mens van vele wateren moet zijn. Denk daarbij maar aan de definitie van een architect door Agatharcus.

Er wordt dan ook veel van een architect gevraagd: hij moet zich kunnen inleven in de leef- en denkwereld van zijn opdrachtgever, hij moet die in een creatieve slag kunnen vertalen naar een ontwerp en hij moet leiding kunnen geven aan de realisatie.

Op deze en andere rollen van de architect gaan we in hoofdstuk 7 nader in. Daarbij komt ook de persoon van de architect en zijn verhouding met anderen, zoals de opdrachtgever of (toekomstig) eigenaar, nader aan de orde.

De architectuur als stuurinstrument in organisaties.

We verwachten dat het fenomeen architectuur helpt om organisaties beter te laten werken door deze ‘mooier’ te maken. Door organisaties en elementen daarbinnen onder architectuur te ontwikkelen, kunnen we beter omgaan met de complexiteit van de huidige tijd. Maar welke rol speelt architectuur dan ten opzichte van de processen voor het richten en inrichten van organisaties? Dat geven we weer in figuur 1.1. We zien daarin aan de linkerkant van het drieliuk de stuurprocessen in organisaties, waarmee richting en inrichting worden bepaald en bestuurd. Aan de rechterzijde zijn de ontwerpen en beschrijvingen van architectuur weergegeven en in het midden de verbindende schakel: producten die ten behoeve van het sturen worden opgesteld en een bijdrage leveren aan de sturing onder architectuur. De ontwerpen van de architectuur spelen dus meestal niet rechtstreeks een rol in de sturing, maar afhankelijk van de besturingssituatie wordt een toegepast product gemaakt. Dat kan bijvoorbeeld een impactanalyse zijn of een document dat de architectuurkaders voor een concreet programma of project bevat. Daarvoor putten we uit samenhangende ontwerpen van de architectuur.



Figuur 1.1 Architectuur als hulpmiddel in stuurprocessen (Governance)

De architecturen worden gerealiseerd in programma's en projecten en op andere manieren waarbij gewerkt wordt aan de organisatie en de inrichting daarvan. De architectuur wordt niet gevormd door één keer een ontwerp te maken, maar zal zich geleidelijk ontwikkelen. Architectuur is zo ook een hulpmiddel om samen na te denken over de vormgeving en inrichting van de organisatie.

Architectuur in bedrijven wordt nog vaak gezien als iets van IT en daar is men ook begonnen met het toepassen van architectuur in bedrijven. Uit ons betoog tot nu toe mag blijken dat dit niet zo moet blijven!

1.3 De taal van de procesarchitectuur

In deze paragraaf bespreken we de belangrijkste begrippen rond modelleren en ontwerpen van processen en procesarchitecturen. Daarbij bouwen we voort op de uitleg van het concept architectuur in de vorige paragraaf.

1.3.1 Belang van taal

Alles wat is gemaakt, is ooit begonnen als een idee in iemands hoofd. Aan dat idee zijn woorden gegeven en die woorden hebben geleid tot daden. Zo ontstaan religies, theorieën en uitvindingen.

Gedachten en woorden zijn de voorboden van wat zich in de werkelijkheid gaat manifesteren. In communicatie roepen woorden bij anderen een response en een beleving op. Inspirerende woorden roepen inspiratie op, woorden van haat zaaien haat, woorden van liefde zaaien liefde. Woorden over theorieën en concepten roepen bij anderen beelden op, leggen een kader voor iemands denken en handelen.

Daarmee is taal van eminent belang in het creëren van een gewenste werkelijkheid.

Dat geldt op alle terreinen van het leven. Het geldt ook op het terrein van de procesarchitectuur. Als concepten en kaders door en over elkaar heen schuiven, ontstaat een werkelijkheid die er uitziet als een rivier met ijsschotsen. Die kun je zowel lopend als zwemmend of varend niet veilig oversteken. ten en kaders door en over elkaar heen schuiven ontstaat een werkelijkheid die er uit als een rivier met ijsschotsen. Je kunt er niet dan met moeite op schaatsen.

Vaak is dat wat je ziet in organisaties: langs en door elkaar heen schuivende werkelijkheden. Het uit zich in niet op elkaar aansluitende projecten. Bijvoorbeeld een gelijktijdig onderzoek naar de kwaliteit van de administratieve organisatie en een project waarin RAEW-matrixen (responsibility, authority, expertise, work) worden gemaakt.

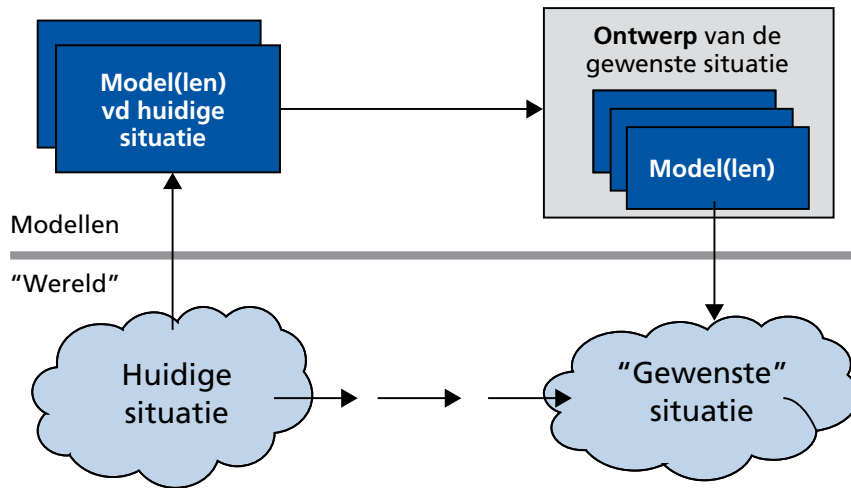
Daarom bepleiten wij ook in het vakgebied procesarchitectuur aandacht voor de taal: concepten en begrippen.

1.3.2 Ontwerpen en modelleren

Wanneer we onder architectuur werken, speelt ontwerpen een belangrijke rol. Voordat we ingaan op de procesbegrippen, introduceren we eerst een aantal begrippen rond ontwerpen en modelleren. Wanneer we met elkaar een gesprek voeren over de toekomstige inrichting van iets, bijvoorbeeld van de organisatie en processen, maken we gebruik van modellen waarin we de huidige of toekomstige situatie weergeven.

Een *model* is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid, die is gemaakt met een bepaald doel. Dat doel bepaalt wat we wel en niet laten zien van de gemodelleerde werkelijkheid. Het is belangrijk te beseffen dat er dus heel veel verschillende modellen gemaakt kunnen worden, afhankelijk van de zienswijze die je hanteert, passend bij het doel van je model. Figuur 1.2 maakt dit zichtbaar.

Een *ontwerp* is een model dat wordt gemaakt om de gewenste situatie te kunnen realiseren. Eerst om te besluiten of het ook daadwerkelijk gewenst is en om te bepalen wat de verwachte kosten en inspanningen zijn van het realiseren en exploiteren ervan. Vervolgens helpt het ontwerp degenen die de gewenste situatie moeten realiseren als richtsnoer en als set van



Figuur 1.2 Modellen en ontwerpen

voorschriften. Het ontwerp van de architectuur helpt zo bij het realiseren van de architectuur. Het doel van een model kan dus het ontwerpen van een gewenste situatie zijn. Het maken van een model noemen we *modellieren* en het modelleren van een gewenste situatie noemen we *ontwerpen*.

Als we goed modelleren en ontwerpen leggen we de beslissingen vast die we hierbij nemen. Het is van belang om onderscheid te maken tussen modelleringbeslissingen en ontwerpbeslissingen. De *modelleringbeslissingen* gaan over de wijze waarop het model de werkelijkheid weergeeft: wat laten we wel zien en wat laten we weg? Welke taal gebruiken voor het modelleren? Enzovoorts. De *ontwerpbeslissingen* zijn beslissingen over de gewenste situatie en komen dus alleen voor bij een ontwerp. Door het expliciet maken van de ontwerpbeslissingen zorgen we dat duidelijk is welke beslissingen we nemen als we het ontwerp goedkeuren en waarmee we bij het realiseren rekening moeten houden.

Tot slot introduceren we de begrippen visualisatie en view(point), die ook een belangrijke rol spelen bij het modelleren en ontwerpen.

Een concept dat vaak verward wordt met ‘model’ is ‘visualisatie’. Een *visualisatie* is een visuele weergave van een model, oftewel een plaatje. Een vaak gehoorde misvatting is dat een model altijd in een plaatje wordt weergegeven. Een model kan echter ook prima in gewone taal of bijvoorbeeld met wiskundige formules worden vastgelegd. En tegelijkertijd is een plaatje zonder enige toelichting meestal niet goed leesbaar, want er moet tenminste duidelijk gemaakt worden wat de gehanteerde symbolen betekenen. Aangezien een model altijd wordt gemaakt met een bepaald doel, moet ten minste dit doel bij het model worden toegelicht. Hieruit kunnen we concluderen dat een model dat alleen uit een visualisatie bestaat meestal niet voldoet.

Een *view* is een weergave van een model. Een view wordt gemaakt vanuit een bepaald *view-point* (gezichtspunt). Door het weergeven van een deel van een model, kan voor een bepaalde doelgroep de relevante informatie uit het model worden weergegeven zonder de ‘last’ van de niet benodigde informatie. Zo kunnen er meerdere views van een model worden gemaakt.

Dit is met name bij complexe modellen en ontwerpen noodzakelijk om de communicatie met de verschillende belanghebbenden mogelijk te maken. Het maken van een model is immers vaak een specialistische bezigheid. De vaardigheid om het resulterende model te lezen is daarom vaak bij anderen slechts beperkt aanwezig.

Voorbeeld: Ontwerp met views

Wanneer je een nieuwe keuken laat plaatsen, wordt daarvan door de ‘keukenboer’ een ontwerp gemaakt. Voor de koper wordt hiervan een tekening in perspectief gemaakt (view 1). Op basis hiervan kan de koper zich een voorstelling maken van het uiterlijk en de indeling van de nieuwe keuken. Voor de elektricien en de loodgieter, die respectievelijk de elektriciteit en de waterleidingen op de juiste plaatsen moeten aanleggen, wordt een installatietekening gemaakt (view 2). Op basis hiervan kunnen zij precies op de plaatsen die passen bij de opstelling van kastjes en apparatuur de installatie aanleggen. Voor de monteurs die de keukens komen plaatsen, wordt een tekening gemaakt waarmee zij precies kunnen aflezen welke kastjes waar moeten komen hangen of staan en hoe hoog het blad geplaatst moet worden (view 3). Deze views vormen één samenhangend model (van één ontwerp). Een verandering in één van de views (verplaatsing van de magnetron in de perspectieftekening) zal vaak ook tot aanpassing van de andere views leiden.

De kwaliteit van een model of ontwerp wordt bepaald door de mate waarin het geschikt is voor het doel waarvoor het is gemaakt. In paragraaf 1.7 (Kennis) zijn enkele elementaire inzichten op dit terrein opgenomen.

1.3.3 Visie op processen (of: Hoe wij naar processen kijken)

Er zijn vele zienswijzen op processen mogelijk en er worden dan ook vele verschillende zienswijzen gehanteerd in bedrijven en andere organisaties. Hardjono en Bakker beschrijven in hun boek ‘Management van processen’ negen verschillende gezichtspunten op procesmanagement. Als algemene achterliggende definitie van processen ontleen zij aan de Winkler Prins encyclopedie de volgende definitie:

Processen zijn reeksen gebeurtenissen geordend in de tijd en plaatshebbend in of verbonden aan materiële systemen.

Deze heel algemene definitie kan men eenvoudig volgen en vervolgens kun je er nog alle kanten mee op. Zo zijn er de ‘processen’ in de chemische industrie (ook wel procesindustrie genoemd), waarbij reacties van diverse chemische stoffen als resultaat producten opleveren. Ook besluitvorming in een groep vormt een proces, waarbij de interventies of opmerkingen van de verschillende deelnemers leiden tot een beslissing (of het uitstellen daarvan). En zo kunnen we nog wel even doorgaan...

Wij beperken ons in dit boek tot de bedrijfsprocessen van in het bijzonder informatie-intensieve organisaties. We zullen deze bedrijfsprocessen in dit boek overigens steeds met ‘proces’ aanduiden. Bij een dergelijke afbakening past ook een meer specifieke definitie van het

begrip ‘proces’. Voordat we deze definitie presenteren, zullen we eerst uitleggen welke zienswijze hieraan ten grondslag ligt. Deze visie is immers bepalend voor de gekozen definitie.

Processen gaan over het werk in organisaties en zijn daarmee onlosmakelijk verbonden met de medewerkers van een organisatie.

Als ‘reeks van gebeurtenissen’ is een proces ongrijpbaar, want de precieze gebeurtenissen zijn iedere keer anders en ieder proces vindt op die manier eenmalig plaats. Voor analyse, ontwerpen en inrichten van processen zou dat een heel onbevredigend resultaat opleveren. Kijken we naar het werk in organisaties, dan zien we (gelukkig) heel veel steeds terugkerende patronen. Daarbij zien we onder meer dat medewerkers terugkerende en min of meer vaste rollen vervullen in deze processen. Zo verbinden de processen het werk en de medewerkers (samen met de daarbij benodigde middelen, zoals werkruimte, informatiesystemen en financiën) samen tot één geheel.

Processen en de samenhang daartussen bepalen de werking van een organisatie.

De werking van een organisatie wordt zichtbaar wanneer we naar de processen kijken. Organisaties brengen met hun processen producten en diensten voort om het doel van de organisatie te realiseren. De processen die geen directe bijdrage leveren aan het realiseren van producten of diensten doen dit, als het goed is, indirect. Bijvoorbeeld door andere processen mogelijk te maken door het leveren van hulpmiddelen of door de coördinatie tussen andere processen te verzorgen.

Wanneer we de werking van een organisatie willen beschrijven, kunnen we dit doen door de processen in onderlinge samenhang in beeld te brengen. En zo kan door het ontwerpen van de processen ook de toekomstige werking van de organisatie worden ontworpen, inclusief de daarbij benodigde mensen en middelen.

Processen zijn bepalend voor de (doelgerichte) inrichting van de organisatie.

De werking van de organisatie wordt bepaald door de processen en de inrichting daarvan. Een organisatie die doelgericht wil functioneren, zal dus de gewenste inrichting baseren op de uit te voeren processen. De processen en daarmee het werk dat moet worden gedaan, bepaalt welke medewerkers, informatievoorziening, fysieke inrichting (huisvesting en technologie) en administratieve en arbeidsorganisatie er nodig zijn.

Als we de hiervoor genoemde visie op processen hanteren, dan volgt daaruit de hieronder weergegeven definitie van een proces.

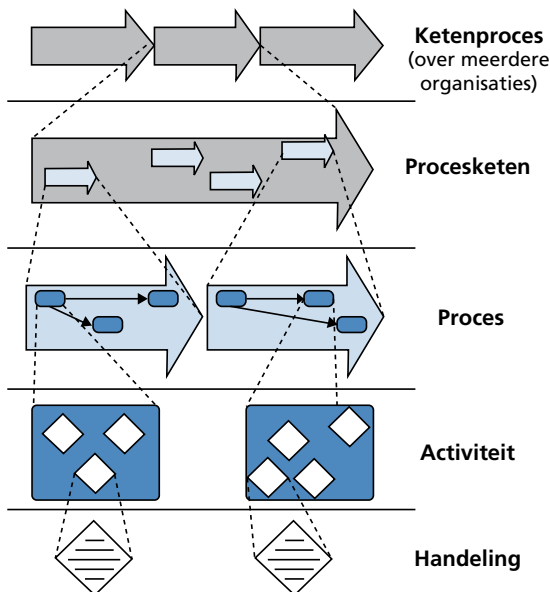
*Een **proces** is een samenhangend geheel van activiteiten, mensen en middelen, waarmee één of meer producten of diensten worden voortgebracht.*

De gebeurtenissen in ‘ons’ proces zijn de activiteiten. Een belangrijk onderdeel van de samenhang is de ordening (volgorde) van de activiteiten in de tijd en de gezamenlijke bijdrage aan producten of diensten. Deze producten of diensten kunnen geleverd worden aan externe klanten, maar kunnen ook geleverd worden aan andere processen, oftewel de interne klanten.

Op basis van de hiervoor gepresenteerde visie behoren de mensen en middelen die de activiteiten realiseren óók tot het proces. We leggen de nadruk op het samenhangende geheel dat zo wordt gevormd. De samenhang gaat verder dan alleen de volgorde van activiteiten in de tijd. Ook de bijdrage van mensen en middelen aan (de activiteiten in) het proces levert samenhang op. Zo krijgen we zicht op de samenhangende taken van medewerkers en kunnen we zorg dragen voor voortbrenging met een hoge kwaliteit. En we kunnen de verdere inrichting met informatievoorziening, huisvesting en overige middelen zien in relatie tot de medewerkers en de uitgevoerde activiteiten. We duiden het begrip ‘proces’ dat zo ontstaat ook wel aan als het ‘holistisch’ procesbegrip.

1.3.4 Procesbegrippen

Wanneer we procesmatig kijken naar organisaties, kunnen we dit doen op verschillende samenhangende niveaus. Daarbij kijken we steeds naar het werk in organisaties en zien we ‘brokken werk’ met een verschillende omvang. We zouden voor deze ‘brokken werk’ op ieder beschouwings- of detailniveau het begrip ‘proces’ kunnen gebruiken. Wij vinden het echter beter om meer onderscheid aan te brengen in onze taal en om een helder onderscheid te maken in de begrippen voor de verschillende niveaus. Dit maakt het eenvoudiger om gesprekken te voeren en modellen te maken die zich uitstrekken over de verschillende niveaus. We zullen voor het onderscheiden van de niveaus gebruikmaken van een vrije vertaling van het Proces Architectuur Model (PAM)² van Stef Joosten. In figuur 1.3 zijn de (proces)niveaus en bijbehorende begrippen zichtbaar gemaakt die wij in dit boek zullen hanteren. Onder de figuur zullen we deze begrippen nader toelichten.



Figuur 1.3 Proces Architectuur Model (PAM)

² Zie voor de originele versie van het Proces Architectuur Model (PAM) het ‘Praktijkboek voor procesarchitecten’ van Stef M.M. Joosten e.a. - Van Gorcum 2002.

We nemen voor de uitleg van de procesbegrippen het begrip ‘proces’ dat we hiervoor hebben gedefinieerd als uitgangspunt. Een *proces* is volgens die definitie een ‘samenhangend geheel van activiteiten, mensen en middelen, waarmee een of meer producten of diensten worden voortgebracht’.

Het komt vaak voor dat een dergelijk ‘samenhangend geheel’ een tussenproduct voortbrengt en dat één of meer andere processen het uiteindelijke product voor een klant realiseren. Een dergelijke keten noemen we een *procesketen*. Mogelijke synoniemen voor een procesketen zijn ‘van klant tot klant proces’ en ‘werkstroom’. In een model van een procesketen kunnen we zichtbaar maken welke processen achtereenvolgens een bijdrage leveren aan het eindproduct. Buiten ‘het primaire proces’ van de organisatie vinden we ook procesketens die een intern eindproduct³ opleveren (zoals bijvoorbeeld een medewerker die is opgeleid of een machine die is gerepareerd). Ook kunnen we procesketens onderscheiden die externe producten leveren buiten ‘het primaire proces’. Voorbeelden hiervan zijn procesketens die producten opleveren voor de externe verantwoording (jaarverslag) of voor het maken van afspraken met ketenpartners.

Soms zijn meerdere organisaties in een keten verbonden en leveren zij gezamenlijk een bijdrage om een product of dienst te realiseren. Een dergelijke keten over meerdere organisaties heen zullen we in het vervolg een *ketenproces* noemen. Ketenprocessen zijn dan ‘processen’ of ‘procesketens’ waarin meerdere organisaties een rol spelen.

Hiervoor hebben we gekeken naar de niveaus boven het proces zelf. Je zou kunnen zeggen dat we hebben ‘uitgezoomd’ en zo de mogelijkheid hebben gecreëerd om een groter plaatje te schetsen. Indien we nader inzoomen naar een lager detailniveau, komen we bij de (procesmatige) onderdelen van een proces, de activiteiten. Een *activiteit* is een stap in een proces. Activiteiten op het laagste detailniveau⁴ dat we in een procesmodel onderscheiden, vormen een eenheid van tijd, plaats en actor.

Wanneer we nader inzoomen en een activiteit op het laagste detailniveau uiteenrafelen, zien we dat deze bestaat uit nog kleinere stapjes, die wij *handelingen* zullen noemen.

Met behulp van de taal die we zo gedefinieerd hebben, kunnen we eenvoudiger gesprekken voeren en modellen maken. De onderstaande zinsconstructies kunnen bij wijze van voorbeeld deze stelling verduidelijken:

- ‘Dit *proces* speelt een rol in de volgende *procesketens*...’
Bijvoorbeeld: Het proces ‘Taxeren feitelijke schade’ is onderdeel van de procesketen ‘Afwikkelen schadeclaim’ en van de procesketen ‘Behandelen bezwaar tegen schadebrief’.
- ‘Deze *handeling* behoort tot de *activiteit*...’
Bijvoorbeeld: De handeling ‘Opzoeken crediteur’ is onderdeel van de activiteit ‘Inboeken betalingen’.

³ We spreken hier toch over een ‘eindproduct’ (terwijl het voor een interne ‘klant’ gemaakt wordt), omdat dit het resultaat is van een procesketen, die eindigt met dit product.

⁴ Het is in procesmodellen gebruikelijk om de activiteiten die niet op het laagste detailniveau liggen ook ‘activiteit’ te noemen. Deze activiteiten zullen zelf weer bestaan uit activiteiten op een lager niveau. Dit is onder meer nuttig voor het maken van leesbare schema’s op het moment dat een procesmodel veel activiteiten bevat.

- ‘Dit *proces* bestaat uit de volgende *activiteiten*:...’
Bijvoorbeeld: Het proces ‘Betalen crediteuren’ bestaat uit de activiteiten ‘Verzamelen te betalen facturen’, ‘Inboeken betalingen’, ‘Goedkeuren betalingen’ en ‘Verzenden betalingen’.
- ‘In dit *ketenproces* speelt onze organisatie de volgende rol en daartoe leveren wij de volgende bijdrage...’
Bijvoorbeeld: Bij het opsporen en vervolgen van misdrijven (ketenproces) spoort de politie verdachten op (procesketen van de politie) en vervolgt het Openbaar Ministerie deze verdachten (procesketen van het OM).

Je zou in bovenstaande zinnen alle procesbegrippen kunnen vervangen door het woord ‘proces’. Dan wordt snel duidelijk hoe het uitdrukkingsvermogen van de taal toeneemt doordat we meerdere begrippen onderscheiden.

Voordat we kunnen spreken van een eenduidige taal moeten we echter ook afspreken vanuit welk gezichtspunt we kijken en wat we van daaruit bijvoorbeeld ‘de organisatie’ noemen. Anders kunnen de begrippen nog steeds tot verwarring leiden. In het onderstaande kader ‘Taal en context’ lichten we dit nader toe.

Taal en context

Onze taal en zo ook de taal zoals we hiervoor hebben uitgewerkt, wordt sterk bepaald door de positie van waaruit we naar ‘de wereld’ kijken. Zo bepaalt het aggregatieniveau waarop we kijken ook de concrete invulling van de begrippen die we hiervoor besproken hebben. En zo kan toch nog spraakverwarring ontstaan indien we het niveau waarop we kijken niet kenbaar hebben gemaakt. Een voorbeeld kan dit verduidelijken.

Wanneer we naar de processen in de Nederlandse overheid kijken kunnen we dit doen voor de gehele overheid, voor een deel daarvan, bijvoorbeeld de politie, of voor één politiekorps of zelfs voor een afdeling binnen een korps. Iedere keer verandert wat we een ketenproces *noemen* en wat we een procesketen *noemen*, omdat de omvang en afbakening van het domein waarnaar we kijken wijzigt. Bij het beschouwingniveau Nederlandse overheid zal sprake zijn van een ketenproces indien bijvoorbeeld private partijen of buitenlandse overheden een rol spelen in de keten. Alle ketens die geheel binnen de Nederlandse overheid worden uitgevoerd, zullen procesketens worden genoemd. Maar als we kijken op het niveau van de Nederlandse politie, dan zal ook een keten met andere overheidspartijen, zoals gemeenten of het Openbaar Ministerie een ketenproces worden genoemd. En zo kunnen we nog wel even doorgaan....

Het is goed dit te beseffen als we hierover een discussie met elkaar aangaan, waarbij we meestal zeggen dat iets wel of niet – bijvoorbeeld – een procesketen *is*. We vergeten vaak de context van deze stellige uitspraken expliciet te maken en verspillen zo kostbare tijd met een discussie die direct overbodig was geworden door het verschil in beschouwingniveau voor elkaar duidelijk te maken. En daarom is het ook van groot belang om steeds vooraf een keuze te maken (en op te schrijven) voor de positie van waaruit we kijken en dat we als uitgangspunt nemen voor het gebruik van onze begrippen.

In de praktijk blijkt het steeds opnieuw lastig om helderheid te verschaffen over de gehanteerde procesbegrippen. Verschillende gesprekspartners zijn immers vaak aan andere begrippen gewend of kijken vanuit een andere context naar de organisatie. Door met elkaar expliciete afspraken te maken over zowel het niveau van kijken als de onderscheidende begrippen, voorkomen we onnodige spraakverwarring.

1.3.5 Zienswijze op procesarchitectuur

Nu we de procesbegrippen hebben verduidelijkt, is de basis gelegd om vast te stellen wat nu precies procesarchitectuur is. Ook hier is de gehanteerde zienswijze belangrijk en we zien dan ook regelmatig dat verschillende definities gebruikt worden. In het onderstaande kader geven we hiervan een aantal voorbeelden.

Andere zienswijzen op procesarchitectuur

Verschillende stromingen hanteren verschillende begrippen en zo wordt ook procesarchitectuur op veel verschillende manieren gedefinieerd. We geven hiervan een aantal voorbeelden.

TOGAF (The Open Group Architecture Framework) definieert 'Business Process Architecture' als een synoniem van 'Business Architecture'. Deze definieert de strategie, besturing, organisatie en de belangrijkste bedrijfsprocessen. Modellen van de organisatiestructuur en –doelen, bedrijfsfuncties, bedrijfservices, bedrijfsprocessen, rollen en de relatie tussen organisatie en functies zijn hiervan een onderdeel. Hierbij wordt de ruimte gelaten om een specifieke methode te hanteren en concrete invulling te geven aan modellen, zodat ook de methode in dit boek gehanteerd kan worden als onderdeel van TOGAF Business Architecture.

De **SqEME®-benadering voor procesmanagement** hanteert in de 2008 Editie⁵ niet het begrip procesarchitectuur, maar brengt wel procesmanagement en architectuur met elkaar in verband. In het constitutievenster, één van de vier gezichtspunten om naar een organisatie te kijken, wordt overzicht geboden over de hele organisatie aan de hand van de 'Enterprise Architecture' en 'Key Result Areas'. Daarin worden (hoofd)activiteiten benoemd, meestal in de vorm van de bedrijfsfuncties. Hoewel hier niet de term procesarchitectuur wordt gehanteerd, kan dit wel als zodanig worden gezien. Onze benadering van procesarchitectuur kan gehanteerd worden als een manier om het constitutievenster inhoud te geven.

In het '**Praktijkboek voor procesarchitecten**' beschrijven Stef Joosten c.s. de procesarchitectuur als een werkterrein: 'Procesarchitectuur is de discipline van het ontwerpen en implementeren van processen, met de bedoeling om organisatiedoelen te realiseren.' Deze discipline strekt zich uit over alle niveaus van het Proces Architectuur Model (PAM). Ook het ontwerpen van de handelingen binnen een activiteit is dus nog onderwerp van procesarchitectuur. De procesarchitect zorgt voor een kwalitatief goed ontwerp en implementatie daarvan. De 'processtructuur' die op het niveau van processen in het PAM wordt ontworpen, komt overeen met onze term 'procesarchitectuur'.

⁵ Zie het boek 'Process management Based on SqEME®', in 2008 uitgegeven door Van Haren Publishing als publicatie van de SqEME Foundation.

In het boek **'Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming'**⁶ beschrijven de Bruijn, ten Heuvelhof en in 't Veld in deel II procesarchitectuur als 'het procesontwerp van de besluitvorming'. De procesarchitect zorgt dat betrokken partijen in de besluitvorming het procesontwerp aantrekkelijk vinden, hetgeen betekent dat het voldoende kansen biedt om hun eigen belangen in de besluitvorming te kunnen dienen.

In de zienswijze die wij hanteren bij het ontwerpen van een procesarchitectuur, combineren we een 'open systeembenadering' met een procesmatige manier van kijken. We zien daarbij organisaties bij het ontwerpen als een 'systeem' en tegelijkertijd kijken we daarbinnen naar het verloop van de werkstromen of procesketens. We lichten dit hieronder toe.

Open systeembenadering

Systeemtheorie biedt een systematische wijze van nadenken over vraagstukken en is een hulpmiddel om concrete situaties op een hoger abstractieniveau te bekijken. Dat geldt ook bij het analyseren, ontwerpen en inrichten van organisaties en processen. De systeemtheorie biedt een zienswijze op de werkelijkheid, waarin we het gezichtspunt hanteren dat elk deel van de werkelijkheid dat je nader wilt bestuderen (bijvoorbeeld processen in organisaties), kan worden gezien als een systeem.

De systeemtheorie biedt een krachtig instrumentarium om gestructureerd en doelgericht te werken. We bekijken daarbij de organisatie (of het te ontwerpen deel daarvan) als een 'systeem'. Dat betekent dat we (het relevante deel van) de organisatie afbakenen ten opzichte van de omgeving: sommige elementen (mensen, informatiesystemen, werkplekken, werkwijzen, enzovoort) zijn onderdeel van het systeem en andere zijn dat niet. We beschouwen dit systeem als 'open', omdat de wisselwerking met de omgeving een belangrijk onderdeel uitmaakt van wat we willen zien en onderzoeken.

Bij het analyseren en ontwerpen van een systeem kunnen we dit opdelen in subsystemen en er vanuit verschillende aspecten naar kijken (aspectsystemen). Dat biedt belangrijke voordelen bij het ontwerpen, omdat we op verschillende detailniveaus en vanuit verschillende gezichtspunten (aspecten) kunnen kijken, zonder het geheel uit het oog te verliezen. Dat maakt een holistische benadering mogelijk.

Een belangrijke vaardigheid bij het ontwerpen van procesarchitecturen is het zogenaamde 'systeemkijken', die we vanuit de systeembenadering hanteren. In het onderstaande kader gaan we nader in op deze vaardigheid. In de paragraaf 1.7, Kennis, gaan we nader in op de systeemtheorie.

Vaardigheid: 'Systeemkijken'

Systeemkijken of systeembdenken is een vaardigheid die voor een procesarchitect heel belangrijk is. Door systeemkijken (hanteren van de systeembenadering) kunnen we onder meer:

- Een complexe omgeving opdelen in 'subsystemen' (processen) op meerdere niveaus;

⁶ Uitgegeven door Academic Service, Den Haag 2002.

- Op verschillende detailniveaus analyseren en ontwerpen zonder het overzicht te verliezen;
- Vanuit de processen een relatie leggen naar meerdere aspecten, zoals medewerkers, financiën, informatievoorziening, enzovoort;
- Een heldere definitie geven van de relaties met de omgeving, aan de hand van input en output, zoals klantvragen, producten en diensten, nieuwe medewerkers, enzovoort;
- De werking van een 'systeem' (organisatie) op meerdere momenten in de tijd beschouwen;
- Vanuit het onderscheid tussen functie en constructie van het systeem gestructureerd ontwerpen en meerdere varianten van de inrichting vergelijken.

Als je vaardig bent in systeemkijken zul je als een tweede natuur proberen je een indruk te vormen van het geheel, terwijl je tegelijkertijd oog houdt voor de onderdelen en de relaties daartussen. Zo bouw je voor de onderdelen en de relaties tussen de onderdelen een beeld op dat je voortdurend ook plaatst in een groter geheel. Op deze wijze ontstaat een samenhangend, organisch geheel waarin de onderdelen elkaar aanvullen en versterken.

De al eerder genoemde Christopher Alexander noemt dit de 'kwaliteit zonder naam', waarvan iedereen aanvoelt of die wel of niet aanwezig is in een 'systeem', bijvoorbeeld een bouwwerk of een procesarchitectuur.

Belangrijke kanten aan deze vaardigheid zijn het vermogen om op meerdere detailniveaus en vanuit meerdere gezichtspunten te kijken, zonder het geheel uit het oog te verliezen. Dat betekent dat een procesarchitect naar een organisatie kan kijken en daarin op meerdere detailniveaus de processen en de organisatie van het werk kan bekijken. Door tevens verschillende brillen op te zetten, kan een procesarchitect de aspecten van de inrichting in beschouwing nemen, bijvoorbeeld de logistiek, de financiën, de medewerkers, enzovoort.

Zoals elke vaardigheid kun je ook systeemkijken oefenen en ontwikkelen. Natuurlijk beschikt niet iedereen in alles over eenzelfde aangeboren aanleg. Aanleg helpt een vaardigheid te vervolmaken. Dat neemt niet weg dat elke procesarchitect zich ook deze vaardigheid zo goed mogelijk eigen zal moeten maken.

Je kunt systeemkijken ontwikkelen door zelf verder te reflecteren op wat het inhoudt. Door stil te staan bij je sterke en zwakke kanten daarin en door (zeker in het begin) bewust tijd en aandacht te besteden aan systeemkijken. Je kunt een voorwerp (of een aandachtsgebied) nemen, daarop je aandacht vestigen, je een beeld vormen van dat gehele voorwerp en tegelijkertijd de details, de samenhang en de relaties tussen de onderdelen in je opnemen. Daarbij wissel je tevens bewust het gezichtspunt van waaruit je kijkt. Je zult dan merken dat sommige gezichtspunten meer aanspreken, omdat je daarvoor de taal hebt om de dingen te benoemen. In andere gezichtspunten – waarmee je minder vertrouwd bent – lijkt je minder te zien, omdat de taal ontbreekt om verschijnselen te identificeren. Door het ontbreken van een referentiekader heb je veel moeite om je waarnemingen bewust een plek te geven.

Tegelijk moeten we ons ervan bewust zijn dat de systeembenadering ook beperkingen kent en dat niet alles op deze manier inzichtelijk te maken is. In het boek ‘Zijn zij gek of ben ik het?’ geven Wim van Dinten en Imelda Schouten onder meer de beperkingen van een systeemgedreven manier van inrichten en besturen weer. Indien we ons hiervan bewust zijn, kunnen we bij het ontwerpen rekening houden met de grenzen waarbinnen systeemoriëntatie⁷ op een zinvolle manier bruikbaar is. Hierover gaat het volgende kader.

Het gevaar van de systeembenadering!

We hebben er bewust voor gekozen om een systeembenadering te hanteren voor het werken aan procesarchitecturen. Dat past goed bij het denken in structuren en biedt de mogelijkheid om veel aspecten met elkaar te verenigen. We moeten ons ervan bewust zijn dat het ook een beperking oplevert.

In het boek ‘Zijn zij gek of ben ik het?’ geven Wim van Dinten en Imelda Schouten prachtig weer hoe het is misgegaan in veel organisaties. Daarbij maken zij onderscheid tussen ‘systeemgedreven organiseren’ (rationeel, zelfreferentieel) en ‘contextgedreven organiseren’ (open, sociaal). Problemen in ‘klantrelaties’, zoals die zich voordoen in onder meer de zorgsector (‘Dat kan niet, u wordt om 20:05 uur gewassen!’) en de vervreemding die veel vakmensen hebben ten opzichte van hun organisatie (zie onder meer het kader ‘Intensieve menshouderij’ aan het einde van deze paragraaf), worden veroorzaakt door de dominantie van ‘systeemgedreven organiseren’. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat alles van tevoren kan worden bedacht en dat een organisatie gewoon moet zorgen dat producten en diensten zo goed mogelijk geleverd worden. Een dienst die niet is bedacht, kan dan ook niet geleverd worden.... Voor klanten werkt dat al snel bevreemdend en de kans dat de aansluiting met klanten, afnemers en de verdere sociale context verloren gaat, is groot. Met onze keuze voor de systeembenadering lopen we het risico dat we dit versterken en het mag duidelijk zijn dat we dat niet willen. Vandaar de waarschuwing in dit kader.

Vooruitlopend op de verdere uitleg van procesarchitectuur kunnen we hierop het volgende meegeven. Procesarchitectuur gaat over het grotere geheel en de samenhang daarin. Op hoofdlijnen denken in termen van systemen maakt het mogelijk om verschillende processen te onderscheiden en om na te denken aan welke eisen ieder proces moet voldoen. Sommige processen kunnen wellicht juist systeemgedreven worden ingericht (interne productieprocessen, gericht op doelmatigheid). Andere processen, in ieder geval op de grensvlakken van de organisatie, moeten juist de ruimte bieden aan medewerkers om contextgedreven te werken en ‘te doen wat nodig is’. Bij verder ontwerp en inrichting kun je daar dan rekening mee houden. Bijvoorbeeld door bij de realisatie van het proces niet te veel details uit te werken en vooral uit te gaan van medewerkers en klanten. Bij het inrichten van het proces kan dan gezorgd worden voor open en sociaal georiënteerde medewerkers in dit proces. En in de sturing kunnen we vervolgens zorgen dat niet kwantitatieve prestatie de focus krijgt in de besturing van dit soort processen, maar de mate waarin de aansluiting met klanten

⁷ We doelen hier met name op de klassieke systeemtheorie. Het leren zien van patronen en samenhang tussen verschillende verschijnselen kan juist helpen deze patronen te doorbreken. Zie hiervoor ook de toelichting op de systeemtheorie in paragraaf 1.7.3.

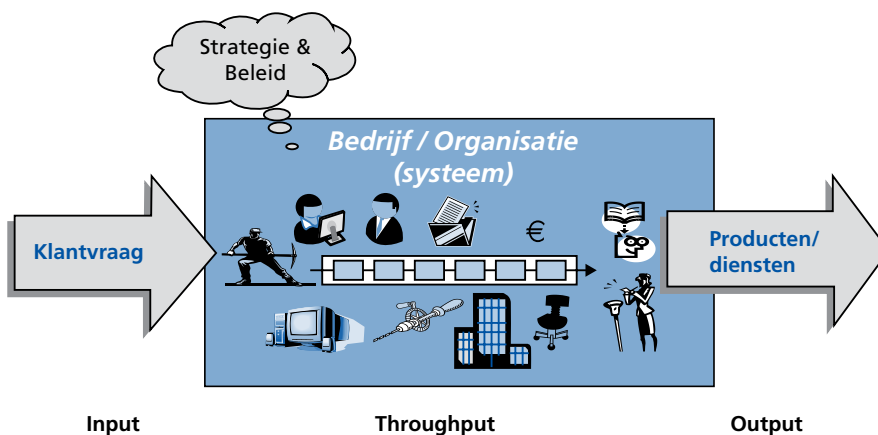
wordt behouden. Zo kunnen we met procesarchitectuur helpen om organisaties juist beter te maken.

Wanneer managers en procesarchitecten zich bewust zijn van deze schijnbare tegenstelling van kijken naar ‘systemen’ en een passende inrichting van de organisatie, voorkomen we dat we doorslaan naar ‘systeemgedreven organiseren’.

Procesbenadering

Naast de systeembenadering hanteren we ook een procesbenadering. Dat betekent dat we naar de stroom of ‘flow’ van werk door de organisatie kijken en hoe deze kan worden ingericht.

Het toepassen van de systeembenadering en de procesbenadering levert een aanpak op waarbij we een organisatie benaderen als systeem en we ontwerpen vanuit de ‘flow’ door de organisatie. Daarbij betrekken we alle relevante aspecten in de organisatie in de beschouwing. Het ontwerp moet leiden tot een inrichting van de organisatie die het optimaal mogelijk maakt de strategie te realiseren. Figuur 1.4 geeft dit weer.



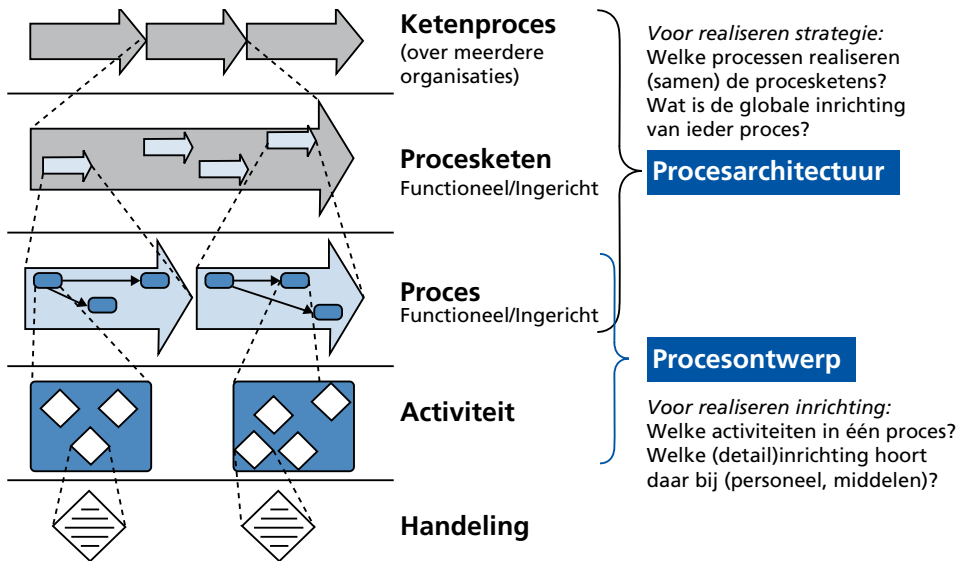
Figuur 1.4 Benaderingswijze procesarchitectuur: het bedrijf als open systeem

Vanuit deze zienswijze starten we bij het ontwerpen vanuit de strategie van de organisatie en vervolgens kijken we hoe de producten en diensten voor de afnemers optimaal gerealiseerd kunnen worden. Deze aanpak leidt tot van buiten naar binnen ontwerpen, waarbij de prestatie met producten en diensten voor de klant centraal staat.

Wat is procesarchitectuur?

In het voorgaande hebben we het concept architectuur uitgewerkt, zijn de procesbegrippen gedefinieerd en hebben we onze zienswijze bij het ontwerpen uitgewerkt. Daarmee zijn de ingrediënten voor de definitie van ‘procesarchitectuur’ bijna allemaal verzameld. We completeren dit door het onderscheid tussen procesontwerp en (het ontwerp van de) procesar-

chitectuur te benoemen. Het bepalende verschil is het PAM-niveau waarop het ontwerp plaatsvindt: procesarchitectuur geeft het totaalplaatje en procesontwerp is voor de detailuitwerking. Procesontwerp doen we voor één of enkele processen en we bepalen de activiteiten in het proces samen met de gedetailleerde inrichting. In het ontwerp van de procesarchitectuur bepalen we met welke processen de procesketens de producten en diensten voor klanten opleveren. Daarbij kiezen we een indeling van processen die het realiseren van de strategie ondersteunt. Figuur 1.5 geeft dit weer.



Figuur 1.5 Procesarchitectuur en procesontwerp gepositioneerd in het PAM

De eerder in paragraaf 1.2 gegeven algemene definitie van architectuur kunnen we nu inkleuren voor procesarchitectuur. We komen dan tot de volgende definitie:

Procesarchitectuur is de fundamentele organisatie van een bedrijf of organisatie die tot uitdrukking komt in de processen, in hoe deze procesketens vormen en producten leveren aan elkaar en aan de omgeving en in de principes die het (detail)ontwerp en de ontwikkeling van de organisatie sturen.

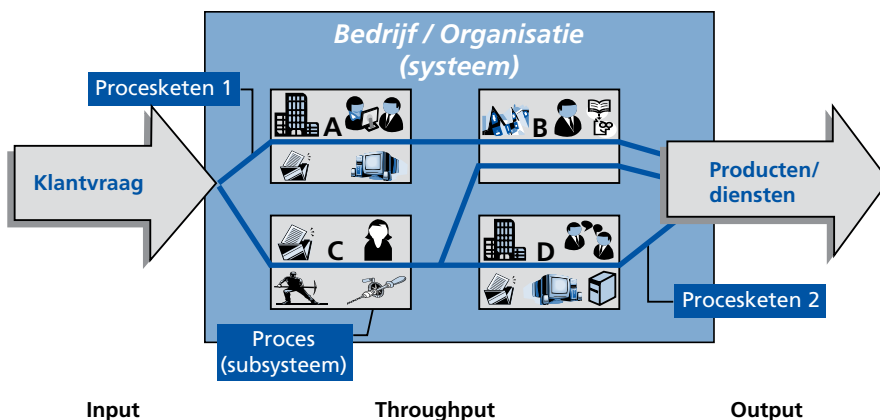
Vanuit deze definitie concretiseren we de vijf praktische kenmerken waaraan we een architectuurontwerp herkennen voor procesarchitectuur. Zo zal een ontwerp van de procesarchitectuur:

- de (processen)structuur van een bedrijf of organisatie beschrijven. Dat betekent dat het ontwerp aangeeft welke processen er zijn, welke functie de processen hebben en hoe de processen samen procesketens vormen en anderszins samenhangen;
- uitdrukking geven van een visie op de procesinrichting. Deze visie geeft richting aan het ontwerp van de architectuur en zorgt dat de inrichting van het (deel van het) bedrijf of organisatie op een goede manier kan worden gerealiseerd;

- een instrument zijn om de *kwaliteit* te sturen. Door bij de realisatie van de inrichting van de organisatie en processen de eisen en afspraken uit de architectuur te volgen, kan een optimale kwaliteit gerealiseerd worden. Dit dient ook als tegenwicht tegen het sturen op tijd en geld;
- een resultaat van *onderhandeling* zijn tussen enerzijds de verschillende belanghebbende personen en partijen en anderzijds tussen de verschillende aspecten in de organisatie (medewerkers, marketing, financiën, productie, enzovoort). Het maken van een architectuurontwerp betekent dat een oplossing wordt geboden voor tegenstrijdige belangen vanuit deze verschillende invalshoeken en belanghebbenden;
- een *scharnier* vormen tussen denken en doen. Een volledig ontwerp van de procesarchitectuur moet het mogelijk maken om tot realisatie en dus inrichting van de processen over te gaan. Hierbij levert het procesontwerp als tussenschakel de details op om ieder afzonderlijk proces te kunnen inrichten.

Deze vijf kenmerken concretiseren de definitie van procesarchitectuur en ondersteunen tevens het ‘goed ontwerpen’ van een procesarchitectuur.

In het ontwerp van de procesarchitectuur geven we weer welke processen er zijn en hoe deze de procesketens realiseren. Figuur 1.6 maakt dit zichtbaar.



Figuur 1.6 Procesketens met processen realiseren producten en diensten

In het onderstaande kader geven we een eenvoudig voorbeeld van een beschrijving van de procesarchitectuur.

Voorbeeld: Procesarchitectuur *Groenteboer Janssens*

Om de opzet van een procesarchitectuur duidelijk te maken, bespreken we hier kort de procesarchitectuur van een groenteboer. We hebben bewust voor een eenvoudige organisatie gekozen om de concepten duidelijk te maken. Doorgaans zal sprake zijn van een complexe organisatie.

Groenteboer Janssens levert Aardappelen, Groente en Fruit (AGF) vanuit zijn winkel aan de Lange Dwarsstraat. Het meeste verkoopt hij via zijn winkel aan particulieren, maar daarnaast bezorgt hij ook dagelijks AGF bij een aantal cafés en restaurants en bij een aantal particulieren die zelf niet in staat zijn om de boodschappen mee naar huis te nemen (omdat het te veel is of omdat het niet op voorraad is). Particulieren betalen contant, de horeca maakt wekelijks het openstaande bedrag over per bank. Hij bestelt bij twee leveranciers die dagelijks bezorgen. Eén vroeg in de ochtend en de ander in de middag. Hiermee hebben we de vier procesketens beschreven.

Het komt regelmatig voor dat een klant 's avonds iets te kort komt. Het neefje van de groenteboer, die net zestien jaar is geworden en een brommer heeft gekocht, zoekt een baantje. Het nieuwe idee is nu om spoedbestellingen mogelijk te maken buiten openingstijden. *Groenteboer Janssens* wordt dan gebeld op zijn mobiel, neemt de bestelling aan en geeft het door aan zijn neefje, dat naar de winkel gaat, de spullen pakt die nodig zijn en vervolgens deze op zijn brommer aflevert bij de klant. Daarvoor worden extra bezorgkosten in rekening gebracht. In figuur 1.7 is deze procesarchitectuur grafisch weergegeven, inclusief de twee nieuwe procesketens voor spoedbestellingen (contant en op rekening).

Proces- architectuur <i>Groenteboer Janssens</i> (2001)	Procesketens						
	Winkelverkoop contant	Leveren aan huis (Particulier)	Verkoop op bestelling (Horeca)	Aanvullen voorraad	Spoedbestelling Horeca buiten openingstijden	Spoedbestelling Partic. buiten openingstijden	
Verkoop AGF	Winkelverkoop				Mobiel best. aannemen		
Leveren AGF		Bezorgen			Bezorgen spoed		
Ontvangen betaling			Telebankieren				
Betalen leverancier							
Ontvangen AGF		Uitpakken					
Bestellen AGF							
Opschonen voorraad		Bestellen voorraad					

Figuur 1.7 Procesarchitectuur *Groenteboer Janssens*

In figuur 1.7 zien we aan de linkerkant (Y-as) de bedrijfsfuncties. Op de X-as zijn de procesketens en gevals categorieën weergegeven (vier bestaande en de twee nieuwe). Binnen deze matrix zijn de relevante functies aangegeven met een kruisje. De processen zijn er als blokken ingetekend. Zo zien we bijvoorbeeld dat het proces 'Bestellen voorraad' indien nodig óók zorgt voor het bestellen van goederen die bezorgd moeten worden (omdat het vaak om grotere hoeveelheden gaat of dingen die niet op voorraad zijn).

Uit de weergave van de procesarchitectuur blijkt nu dat de bedrijfsfuncties met verschillende processen (en daarmee verschillende inrichting) worden gerealiseerd. Ieder van de processen (blokken) kunnen we nu uitgebreider beschrijven. Van het proces

‘Bezorgen’ kunnen we bijvoorbeeld uitwerken wie dit proces uitvoeren en welke middelen daarvoor nodig zijn (bestelauto).

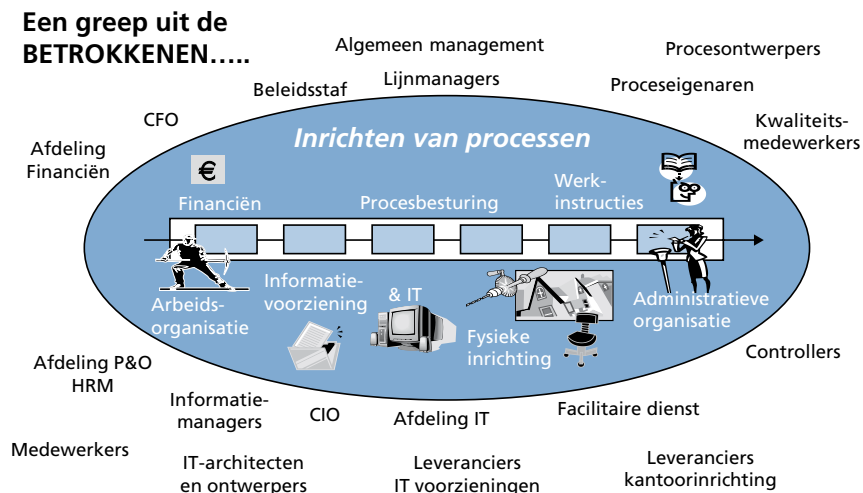
Ook geven we per procesketen aan hoe de processen samenhangen. Zo willen we voor de spoedbestellingen weten welke informatie de groenteboer aan zijn neefje doorgeeft en hoe de informatie over het nog te verrekenen bedrag wordt vastgelegd.

Bij iedere volgende verandering in de bedrijfsvoering van de groenteboer kan de beschrijving van de procesarchitectuur worden aangepast. Voorbeelden van deze veranderingen zijn het inzetten van nieuwe kanalen, bijvoorbeeld internet of extra winkels; nieuwe klantgroepen; andere producten dan AGF; enzovoort. Daarmee wordt duidelijk wat er nodig is om de verandering te realiseren en hoe de werking van de organisatie verandert. Daarbij kunnen we ook meerdere varianten uitwerken.

Op het bovenste niveau van het PAM, in ketenprocessen, kunnen we de concepten van procesarchitectuur ook toepassen. We spreken dan ook wel over ‘ketenarchitectuur’.

Het *procesontwerp* is de nadere concretisering en uitwerking van de processtroom, besturing en inrichting van één proces. Met behulp van het procesontwerp vindt de daadwerkelijke inrichting plaats van een proces, zoals dat in de procesarchitectuur is gedefinieerd en afgebakend. De hoofdlijnen van de inrichting zijn weergegeven in de procesarchitectuur. Wat precies de gedetailleerde inrichting (werkverdeling en personele functies, informatievoorziening, huisvesting, werkinstructies, procesbeheersing, enzovoort) van het proces moet zijn, wordt in het procesontwerp bepaald. Het ontwerpen en inrichten van processen hebben we uitgebreid uitgewerkt in het boek ‘Grip op processen in organisaties’.

Figuur 1.8 geeft weer met welke aspecten en betrokkenen we zoal te maken krijgen bij het inrichten van de processen. Het is zowel voor het ontwerpen van de procesarchitectuur als voor het procesontwerp van belang om de juiste betrokkenheid te organiseren.



Figuur 1.8 Aspecten en betrokkenen bij inrichten van processen

Waar is procesarchitectuur voor nodig?

In het bovenstaande is toegelicht wat procesarchitectuur is. Daarbij is al wel duidelijk geworden dat het een rol speelt bij het inrichten van organisaties binnen het kader van de strategie en doelen van de organisatie. Maar wat gebeurt er als een organisatie geen goede procesarchitectuur heeft? En hoe gebruiken we het procesarchitectuurontwerp om tot een betere inrichting en werking van de organisatie te komen?

Zonder een goede procesarchitectuur...

Wat gaat er eigenlijk mis als de procesarchitectuur in een organisatie ‘niet op orde’ is? Als er geen helder beeld is van de manier waarop het werk in de procesketens is verdeeld over processen en hoe deze in de organisatie zijn belegd? Hier geven we een aantal mogelijke gevolgen:

1. *Grote behoefte aan ‘horizontale’ of procescoördinatie (procesmanagement).*

Doordat de organisatie van het werk niet aansluit bij de procesketens waarmee diensten worden voortgebracht, is extra afstemming nodig om de levering van producten en diensten goed te laten verlopen. Gebeurt dit niet, dan zullen er lange doorlooptijden, kwaliteitsproblemen en ondoelmatigheid ontstaan.

2. *Nieuwe producten of diensten introduceren levert veel ‘verrassingen’ op.*

Omdat vooraf de manier waarop producten en diensten door de organisatie zullen worden voortgebracht niet helder in beeld is, leidt de introductie van een nieuw product tot allerlei niet overzienbare aanpassingen in de organisatie, coördinatieproblemen, enzovoort.

3. *Informatievoorziening kan moeilijk overzicht krijgen over requirements.*

De complexiteit die kan ontstaan zonder een goede procesarchitectuur moet vaak worden opgevangen in de informatievoorziening. Doordat de procesarchitectuur niet bewust is ontworpen, zullen de eisen aan de informatievoorziening eerder vanuit details worden bedacht.

4. *Strategisch alignment van de organisatie is versnipperd.*

Inzicht in de bijdrage van processen aan de realisatie van de strategie en zicht op de impact van strategieveranderingen op de procesvoering zijn lastig in kaart te brengen. Met name de werking van de organisatie is onvoldoende in beeld. Aspecten van de bedrijfsvoering werken daarom vanuit hun eigen koker. Het realiseren van de strategie zal eerder met versnipperde acties plaatsvinden dan vanuit een samenhangend beeld van de inrichting.

De kwaliteit van de procesarchitectuur bepaalt, naast factoren zoals strategie en leiderschap, in hoge mate de prestaties van een organisatie. Een voorwaarde voor een goede procesarchitectuur is een goed ontwerp, of dat nou door betrokkenen het ontwerp van de ‘procesarchitectuur’ is genoemd of niet. Daarbij sluiten we de inrichting van de organisatie aan op de te leveren producten en diensten en de eisen die daaraan worden gesteld. We houden ook rekening met andere elementen van strategie en beleid en mogelijk ook met toekomstige veranderingen die we daarin verwachten.

Het ontwerp van de procesarchitectuur is dus een stuurinstrument bij het bepalen en realiseren van de benodigde veranderingen in de organisatie. Het helpt verantwoordelijke managers om consistente keuzes te maken en te vertalen in een passende inrichting. Bij programmasturing en de afbakening van projecten, maar ook bij beleidsplanning en de ontwikkeling van specifieke aspecten in de organisatie, zoals het functiegebouw, de huisvesting en het dienstenaanbod. Aangezien er altijd wel veranderingen in de organisatie plaatsvinden, is het onderhouden van en sturen met het ontwerp van de procesarchitectuur een continu proces, afhankelijk van de concrete situatie en context in de organisatie. Zo kan eenmalig een procesarchitectuur ontwikkeld worden ten behoeve van een groot veranderprogramma, maar is ook een inrichting als instrument voor continue (bij)sturing goed mogelijk.

Een ontwerp moet passen bij de situatie in de organisatie en de aanpak die wordt gehanteerd. Om tot een passend ontwerp te kunnen komen, gaan we uit van de benodigde verandering (of het op te lossen vraagstuk) en de daarbij gehanteerde veranderaanpak. We bepalen op die basis de rol die het ontwerp van de architectuur moet spelen en welke inhoud het ontwerp daarvoor moet hebben. Dat beperkt zich vaak niet tot de procesarchitectuur, omdat ook de architecturen van de informatievoorziening en van andere elementen in de organisatie hierin een rol vervult. In het vervolg van dit boek beperken we ons tot de procesarchitectuur, maar natuurlijk houden we bij het ontwerpen van de procesarchitectuur wel rekening met de verschillende inrichtingsaspecten. Door ‘integraal’ naar processen te kijken, zorgen we dat er een samenhangende inrichting ontstaat. Indien er ingrijpende wijzigingen in verschillende elementen en aspecten van de organisatie nodig zijn maken we gebruik van bedrijfsarchitecturen, waarbij we de architectuur van verschillende elementen en aspecten expliciet in samenhang verder ontwikkelen. Daarover gaat paragraaf 1.5, Bedrijfsarchitectuur.

Tot slot van deze paragraaf willen we de noodzaak van een integrale benadering van de procesarchitectuur nogmaals duidelijk maken. In het onderstaande kader is weergegeven wat er gebeurt als we te eenzijdig kijken naar de inrichting van processen en organisatie.

‘Intensieve menshouderij’

In het boek ‘De intensieve menshouderij’ betogen Jaap Peters en Judith Pouw dat ‘mensen niet ziek worden van werken, wel van de manieren waarop het werk is georganiseerd’. Een interessant betoog, dat relevant is bij het ontwerpen van de procesarchitectuur!

Zij verhalen uitgebreid over de gevolgen van de intensieve manieren van organiseren waarbij productienormen en kengetallen de boventoon voeren. Daarbij trekken zij de parallel met de intensieve landbouw (en veehouderij), waarbij organisaties vergeleken worden met legbat-terijen, intensieve varkenshouderijen, enzovoort. Daarin zijn mensen verworden tot ‘productiebeesten’ die steeds hogere aantallen moeten halen, waarbij de menselijke maat uit het oog wordt verloren. Volgens de redenering van Peters en Pouw is in de landbouw door ziekten zoals varkenspest, BSE en vogelgriep en door het probleem van de ‘dioxinekip’ duidelijk geworden dat het zo niet langer kan. In organisaties is dit volgens hen (in 2005) nog onvoldoende doorgedrongen. Met de uitgifte van een blad als ‘Slow Management’ en diverse andere boeken (zoals ‘Beroepszeer’) begint het tij wellicht te keren. Hoewel... de gevolgen van de financiële crisis van 2008 zouden hier wel eens roet in het eten kunnen gooien.

De consequentie hiervan voor de procesarchitectuur van organisaties?

Bij het ontwerpen van de procesarchitectuur kiezen we hoe we de mensen in de organisatie en het werk met elkaar verbinden. Een ‘intensieve menshouderij’ ontstaat met name wanneer de keuzeruimte van medewerkers sterk wordt beperkt, de productienorm (te) hoog wordt opgeschroefd en maximalisatie van winst de enige doelstelling is. Een *goede* procesarchitectuur bepaalt niet de doelstellingen van de organisatie, maar kan wel helpen om het werk zodanig te organiseren dat het voor medewerkers een passende werkomgeving oplevert met voldoende ruimte om goed werk te leveren. De aandacht voor sociale samenhang (onder meer door het creëren van aansluitende groepen) en ruimte voor minder rationele elementen kan prima in het denken over de procesinrichting worden ingepast. We moeten ons dan wel bewust zijn van de grenzen van het ontwerpen en ook ruimte creëren voor het ontdekken....

1.4 Procesarchitectuur methode

De aanpak voor procesarchitectuur is zoals eerder betoogd afhankelijk van de situatie. Welke verandering moet plaatsvinden? Welke veranderaanpak wordt gehanteerd en welke rol is daarin voor de architectuur gekozen? Het antwoord op deze vragen bepaalt de soorten ontwerpen die nodig zijn, de diepte van uitwerking en de daarbij te hanteren methode. Toch behandelen we in dit boek een standaard aanpak of methode met een aantal ‘stappen’ of ‘fasen’ en producten die daarin worden gemaakt. Het is in de context van het voorgaande belangrijk om te beseffen dat dit niet gezien mag worden als een recept uit een kookboek. De stappen in de aanpak en de daarbij te realiseren producten vormen een richtsnoer waarmee gestructureerd een aanpak voor de concrete situatie kan worden bepaald. Daarbij zal blijken dat ieder van de onderdelen terugkomt in de meeste procesarchitecturen. Wellicht niet één op één en in de beschreven volgorde. Ook zullen producten veelal niet in één keer worden afgerond. Veel vaker zal een meer of minder iteratief proces ontstaan, waarin de verschillende producten geleidelijk hun definitieve vorm en inhoud krijgen. Voor de uitleg van de aanpak in dit boek en in opleidingen die we verzorgen is het echter behulpzaam gebleken om uit te gaan van een stapsgewijze aanpak, waarin per stap een aantal producten (veelal modellen en ontwerpen) wordt gerealiseerd. Voor een beginnend procesarchitect biedt dit het broodnodige houvast in zijn werk en het biedt een basis om leerervaringen een plek te geven. Voor de andere betrokkenen, zoals programmamanagers, lijnverantwoordelijken en bestuurders, biedt het een kader om de belangrijkste elementen van procesarchitectuur te begrijpen en een plek te geven. Gezamenlijk kan aan de hand van de standaard beschrijving een aanpak voor de concrete situatie worden gevormd.

In deze paragraaf geven we een korte uitwerking van de aanpak voor procesarchitectuur. Aan ieder van de vijf stappen in de methode is een hoofdstuk in dit boek gewijd. De korte uitleg in deze paragraaf is daarmee een inleiding en richtsnoer voor het lezen van de overige hoofdstukken.