

Business Rules Manifesto ondersteunt op BRA gebaseerde organisatieverandering



**Inspelen op veranderingen door
beter beheer bedrijfsregels**

Wijzigingen in het organisatiebeleid of in de wet- en regelgeving kunnen grote consequenties hebben voor een onderneming. Processen, de organisatiestructuur, een werkwijze of ondersteunende systemen: alle kunnen worden geraakt door dit soort veranderingen. Helaas kunnen bedrijven de consequenties van dergelijke wijzigingen vaak maar moeilijk overzien. De 'Business Rules Approach', kortweg BRA, beweert dat een beter beheer van bedrijfsregels ondernemingen helpt de consequenties van wijzigingen in beleid of wet- en regelgeving beter te overzien en efficiënter door te voeren. Silvie Spreeuwenberg analyseert aan de hand van het 'Business Rules Manifesto' wat de grond is van deze claim.

Illustratie: Leon van Leeuwen

Silvie Spreeuwenberg



Bedrijven hebben te maken met een toenemende hoeveelheid wet- en regelgeving, spelen in op marktwijzigingen met nieuwe interne procedures, en produceren nieuwe kennis en expertise door innovaties. Hoe zorgt een bedrijf ervoor dat deze kennis en expertise consistent wordt uitgevoerd en efficiënt wordt beheerd? De 'Business Rules Approach', kortweg BRA, is een stroming die hiervoor een oplossing zegt te bieden. Op basis van praktisch toepasbare principes helpt BRA bedrijven met het verhogen van de efficiëntie, consistentie en flexibiliteit bij de uitvoering en het beheer van bedrijfsregels.

Volgens BRA behoort de verantwoordelijkheid van regels in een organisatie te zijn belegd bij de business. De terminologie die nodig is voor het opstellen van regels tussen afdelingen (inclusief de IT-afdeling), is volgens deze benadering op elkaar afgestemd en als regels in IT-systemen worden gebruikt zijn deze regels slechts één keer gedefinieerd in een centrale repository. Slechts dan zijn inconsistenties en incompleetheid van regels in een vroeg stadium te

Artikel 2. Gescheiden van processen, niet verborgen in processen.

- 2.1 Regels zijn expliciete beperkingen op gedragingen en/of geven richting aan gedrag.
- 2.2 Regels zijn processen noch procedures en mogen hier ook niet in worden opgenomen.
- 2.3 De toepassing van regels overstijgt de context van processen en procedures. Er dient sprake te zijn van één samenhangende verzameling regels, die eenduidig te handhaven is over alle relevante domeinen van een bedrijfsactiviteit.

ontdekken en kunnen wijzigingen in regels snel, met minimale risico's, worden geëffectueerd (zie ook kader 'Bedrijfsregels').

BRA is ontstaan uit concepten die dateren uit de jaren tachtig en begin jaren negentig over datamodellering en algoritmen voor redeneerprincipes zoals deze in expertsystemen zijn gebruikt. BRA is geen reactie op een technologische innovatie maar speelt in op bedrijfsstrategische verbeteringen.

Business Rules Manifesto

Is de Business Rules Approach nu echt zo waardevol bij het monitoren van veranderingen in beleid of wet- en

regelgeving? Om deze vraag te kunnen beantwoorden moeten we eerst wat gedetailleerder kijken naar het Business Rules Manifesto¹. Het Business Rules Manifesto is opgesteld door leden van de Business Rules Group² in een proces waarbij overeenstemming was vereist van alle leden over iedere formulering. Deze werkwijze heeft geresulteerd in tien nauwkeurig geformuleerde artikelen die, indien opgevolgd, garanderen dat regels als een zelfstandige eenheid kunnen worden beheerd. Ten behoeve van dit artikel is een vertaling van dit document naar het Nederlands gemaakt. Deze complete Nederlandstalige versie van het Business Rules Manifesto is te vinden op de Europese regionale site van de Business Rules Community³. Om onze vraag te kunnen beantwoorden lichten we een aantal van deze artikelen uit (lees de kaders in dit stuk voor de exacte inhoud van de artikelen).

Artikel 2

Het scheiden van processen en regels, waarover artikel 2 rept, is belangrijk voor de beheersbaarheid van zowel de processen als de regels. Door deze scheiding aan te brengen is, zoals reeds in eerdere uitgaven van Business Process Magazine is beargumenteerd, de complexiteit van procesmodellen te verlagen. Die verlaging van de complexiteit van processen zorgt er weer voor dat zij gemakkelijker zijn te wijzigen. Het

Bedrijfsregels

Een veelgebruikte definitie voor bedrijfsregel is; "iedere richtlijn over gedrag, acties, uitvoering en procedures in een activiteit". Deze richtlijn moet operationeel uitvoerbare consequenties hebben. Een bedrijfsregel kan daarom nooit een uiting over een doel, onzekerheid, geheim of voorspelling zijn maar kan wel een operationele invulling geven aan een doel, wens, geheim of voorspelling.

Een voorbeeld van een bedrijfsregel is: "indien de winst van het bedrijf 25 procent lager is dan de

beoogde winstdoelstelling dient de CEO af te treden".

Géén bedrijfsregels zijn:

- , "Het bedrijf streeft een verdubbeling van de winst in twee jaar na" (dit is een doel);
- , "Het bedrijf verwacht de winst te verdubbelen in twee jaar" (voorspelling);
- , "Het bedrijf is naar alle waarschijnlijkheid de grootste in haar markt" (inschatting);
- , "Het is onbekend of dit bedrijf de ambitie heeft om te groeien" (geheim).

Artikel 4. Declaratief, niet procedureel.

- 4.1 Regels moeten declaratief worden weergegeven als zinnen in natuurlijke taal, bestemd voor de business.
- 4.2 Als iets niet kan worden uitgedrukt is het geen regel.
- 4.3 Een verzameling regels is enkel declaratief indien er geen impliciete volgorde wordt verondersteld in de verzameling.
- 4.4 Een regel die niet kan worden uitgedrukt door alleen gebruik te maken van termen en feiten doet aannames over de wijze waarop de regel wordt toegepast.
- 4.5 Een regel en de wijze waarop een regel wordt gehandhaafd zijn twee onderscheiden dingen.
- 4.6 Regels moeten onafhankelijk gedefinieerd worden van de verantwoordelijkheid over het wie, waar, wanneer of hoe van het afdwingen van de regels.
- 4.7 Uitzonderingen op regels worden uitgedrukt door nieuwe regels.

scheiden van regels en processen zorgt er bovendien voor dat niet iedere verandering in beleid of wet- en regelgeving leidt tot een proces(model)-wijziging. Tot slot kan dezelfde regel nodig zijn voor uitvoering van verschillende processen; het scheiden van het proces en de regel zorgt ervoor dat, in geval van wijziging van deze regel, deze wijziging slechts één keer op één niveau hoeft te worden doorgevoerd.

Artikel 4

Het eerste lid van artikel 4 lijkt triviaal maar zou wel eens het meest overtreden lid kunnen zijn van het manifest. Veel organisaties hebben hun regels niet opgesteld in een voor de business begrijpelijk formaat. De regels zijn uitgedrukt in programmacode als onderdeel van een bedrijfsapplicatie en daarmee weliswaar leesbaar voor een programmeur maar niet voor de business. Ook komt het voor dat de regels zijn uitgedrukt in het jargon van juristen of regelgevende instanties, waardoor die regels wel begrijpelijk zijn voor juristen maar niet altijd duidelijk voor uitvoerenden en leidinggevendenden van het bedrijf. Het probleem met deze werkwijze is dat in het geval van wijzigingen op een regel, niet iedereen kennis heeft van

de samenhang tussen regels en hierdoor het effect van de wijziging niet is te overzien. Een voorbeeld van de gevolgen zijn de conflicterende regels waar een horeca-ondernemer mee te maken heeft bij het uitzoeken

van zijn vloertegels. Op grond van veiligheidsvoorschriften moeten er geribbelde tegels op de vloer liggen (voorkomen van uitglijden) terwijl de warenwet in verband met de hygiëne gladde tegels voorschrijft.

Voor het beheersbaar maken van wijzigingen op regels is het derde lid van dit artikel, dat impliciete volgorde tussen regels verbiedt, belangrijk. Een onbedoelde wijziging in de volgorde van regels mag nooit een onbedoelde andere uitkomst genereren, zoals in het kader 'Volgorde in regels' het geval is.

Een analogie die zich opdringt na het lezen van het vierde en vijfde lid van artikel 4 is de trias politica zoals we die in Nederland kennen. De opsteller van wetgeving (de politici) moeten onafhankelijk functioneren van de uitvoerende instantie (politie) en

Volgorde in regels

Voorbeeld van een impliciete volgorde in een verzameling regels:

Regel 1

Als bedrag => 1000 dan korting= 10

Regel 2

Als bedrag > 100 dan korting= 5

Regel 3

Als korting = onbekend dan korting= 0

Afhankelijk van de volgorde waarin de regels worden toegepast zal een andere korting worden berekend voor hetzelfde bedrag. Beter is het als we de regels 'declaratief' opschrijven:

Regel 1

Als bedrag => 1000 dan korting= 10

Regel 2

Als bedrag > 100 en bedrag < 1000 dan korting= 5

Regel 3

Als bedrag <= 100 dan korting= 0

Artikel 8. Ter wille van de business, en geen technisch hoogstandje.

- 8.1 Regels gaan over het functioneren van een organisatie en het geven van richting aan dat functioneren. Om deze reden worden regels ingegeven door bedrijfsdoelen en –doelstellingen, en worden ze gevormd door verschillende invloeden.
- 8.2 Elke regel kost de organisatie altijd iets.
- 8.3 De kosten (direct en indirect) benodigd voor het naleven van regels moeten afwegen tegen de bedrijfsrisico's, én tegen de kansen die de organisatie anders zou missen.
- 8.4 'Meer regels' is niet beter. Vaak is minder regels, van een hogere kwaliteit, beter.
- 8.5 Een effectief systeem kan gebaseerd zijn op een klein aantal regels. In de loop der tijd kunnen meer verfijnde regels worden toegevoegd, zodat het systeem uiteindelijk slimmer wordt.

de controlerende instantie (rechterlijke macht). Ook de opsteller van bedrijfsregels kan onafhankelijk van de mogelijke uitvoering van deze regels te werk gaan. De wijze waarop regels worden uitgevoerd (handmatig, geautomatiseerd, door een externe afdeling et cetera) wijzigt soms vaker dan de bedrijfsregel zelf. Door het scheiden van uitvoering en definitie van regels creëren we overzicht en beheersbaarheid. Ook het beheer van de wie-, waar-, wanneer- of hoe-vraag over de uitvoering van regels is waardevol voor een organisatie. Met name de laatste jaren moeten bedrijven steeds vaker aantonen dat en hoe zij zich houden aan de regels (ook wel compliance management genoemd), het is dan zaak de wie-, waar-, wanneer- of hoe-vraag over uitvoering van een regel snel te kunnen beantwoorden. Veel bedrijven zouden daar nu een apart onderzoek voor moeten instellen en hebben de gevraagde informatie niet op de plank liggen. De Business Rules Approach benadrukt het feit dat dit soort informatie klaar moet liggen en het up-to-date houden van deze informatie een continue bedrijfsactiviteit zou moeten zijn.

Artikel 8

Artikel 8 bevat, tussen de regels door, een waarschuwing aan het adres van

de IT-afdeling en aan de business. De IT-afdeling moet verantwoordelijkheid nemen bij het ondersteunen van de uitvoering van regels maar oppassen dat zij niet de verantwoordelijkheid van het regelbeheer in de schoenen geschoven krijgt. Bedrijfsregels komen vaak in de handen van een IT-er terecht: om ervoor te zorgen dat IT-systemen de uitvoering van regels ondersteunen of om ervoor te zorgen dat een IT-systeem aan de regels voldoet. De IT-afdeling neemt in dit geval de verantwoordelijkheid op zich voor het ondersteunen van de uitvoering van regels.

Deze verantwoordelijkheid mag niet worden verward met de verantwoordelijkheid voor de inhoud van de regels. Hoewel een IT-er zeer veel van het bedrijfsdomein kan leren in de loop van zijn carrière moet de business de verantwoordelijkheid houden voor de regels.

De business moet zich niet blindstaren op de regels. Op het moment dat een bedrijf het beheer en de uitvoering van regels verbeterd zie je vaak een nieuwe trend in een bedrijf ontstaan: het toevoegen van meer en steeds gedetailleerdere regels, want het "kan nu toch zo gemakkelijk". Een waarschuwing is hier op zijn plaats. Verfijndere regels vragen vaak ook om gedetailleerde informatie en aan het uitvragen en beheren van deze informatie zijn weer kosten verbonden. Daarnaast moeten de regels zelf worden beheerd, vaak ook nog jaren nadat zij niet meer van toepassing worden verklaard. Er blijven dus lange tijd kosten verbonden aan het toevoegen van een regel en het is van belang altijd de relatie met risico's en kansen af te wegen.

Artikel 9

De hulpmiddelen van een bedrijfsprofessional beperken zich vaak tot Microsoft Word en Excel, en een paar bedrijfsspecifieke applicaties. Voor het verantwoord beheren van een verzameling regels zijn Word en Excel geen geschikte hulpmiddelen. Zij bieden geen goede ondersteuning voor het beheer van verschillende versies van regels en autorisatie op regels, men kan geen rapportages van regels uitdraaien voor verschillende doelgroepen in de organisatie en ieder bedrijf moet zelf het wiel uitvinden waar het gaat om het inrichten van een metamodel voor het beheer van bedrijfsregels. Kortom: een serieus beheer van bedrijfsregels vraagt om serieuze hulpmiddelen.

Artikel 9. Van, door en voor de business, en niet voor IT-ers.

- 9.1 Regels zouden moeten komen vanuit deskundigen uit de bedrijfspraktijk.
- 9.2 Medewerkers uit de bedrijfspraktijk moeten hulpmiddelen hebben die hen ondersteunen bij het formuleren, valideren en beheren van regels.
- 9.3 Medewerkers uit de bedrijfspraktijk moeten hulpmiddelen hebben die hen ondersteunen bij het verifiëren van een groep regels op hun onderlinge consistentie.

Niet alleen voor het beheer van de regels op zich, maar ook voor het opstellen van de regels. Iedere bedrijfsregel kan op verschillende manieren worden geformuleerd en het opstellen en toepassen van richtlijnen voor deze formuleringen kan de kwaliteit van een verzameling regels consequent op een hoger plan krijgen. Dit is met name belangrijk wanneer er verschillende auteurs werken aan het formuleren van regels. Verificatie van verzamelingen regels op consistentie is moeilijk maar is te automatiseren wanneer regels als logische formules zijn aan te bieden. Geavanceerde hulpmiddelen die dit soort ondersteuning aanbieden zijn nu uitsluitend op IT-afdelingen te vinden maar moeten ook beschikbaar komen voor, en aansluiten op de wensen van, een 'business'-publiek.

Artikel 10

De erkenning van bedrijfsregels als een waardevol bedrijfsmiddel is het begin van een organisatie die beter kan inspelen op wijzigingen. We willen overgaan op een nieuw hardwareplatform, een nieuwe softwareomgeving, een organisatorische wijziging door kunnen voeren, zonder ons te verdiepen in de regels die worden uitgevoerd op dit platform, door de software of in de organisatie. En we willen de regels

Artikel 10. Beheer de bedrijfslogica, geen hardware- en softwareomgevingen.

- 10.1 Bedrijfsregels zijn vitale bedrijfsactiva.
- 10.2 Regels zijn, op de lange termijn, belangrijker voor een bedrijf dan hardware- en softwareomgevingen.
- 10.3 Bedrijfsregels dienen zodanig georganiseerd en beheerd te worden dat zij op eenvoudige wijze opnieuw ingezet kunnen worden in nieuwe hardware- en softwareomgevingen.
- 10.4 Regels, en de mogelijkheid hen op effectieve wijze te kunnen wijzigen, zijn essentieel voor het verbeteren van de wendbaarheid van een bedrijf.

kunnen wijzigingen met minimale aanpassingen aan hardware, software en in de organisatiestructuur. Voorwaarde is dat het beheer van regels een continu proces is van een organisatie. Beheer van regels is op dit moment vaak een bezigheid die gekoppeld is aan projecten. De afbeelding schetst de problemen met deze situatie. Het ontkoppelen van regels en projecten, organisatie-eenheden, hardware en software vermindert de complexiteit van een wijziging op één van deze elementen.

Zelfstandige eenheid

De belangrijkste grond voor de claim dat een beter beheer van bedrijfsregels bedrijven zal helpen de consequenties van wijzigingen in beleid of wet- en regelgeving beter te overzien en efficiënter door te voeren is terug te voeren op het idee dat een bedrijfsregel een zelfstandige eenheid

is en als zodanig moet worden beheerd. De voorwaarden waaraan voldaan moet worden om bedrijfsregels als zelfstandige eenheid te kunnen beheren, zoals deze zijn beschreven in het Business Rules Manifesto, zorgen voor een betere en efficiëntere beheersbaarheid van wijzigingen op regels.

Met dank aan Rik Gerrits voor zijn waardevolle bijdrage als reviewer.

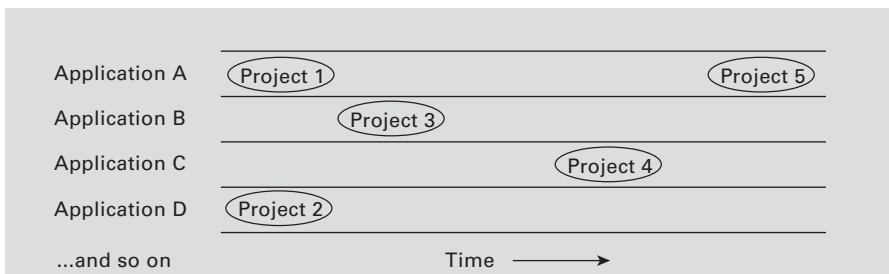


Noten

1. Het Business Rules Manifesto is opgesteld in het Engels en is te vinden op: <http://www.businessrulesgroup.org/brmanifesto.htm>. Ten behoeve van dit artikel is een vertaling van dit document naar het Nederlands gemaakt. De rigoureuze aanpak bij het opstellen van het manifest vraagt om veel aandacht bij de vertaling daarvan. Wij hebben daarom met een groep Nederlandse specialisten aan een vertaling gewerkt. Een link naar de complete Nederlandstalige versie van het bedrijfsregels manifest is te vinden op de Europese regionale site van de Business Rules Community. Met dank aan mr. dr. Henriette Gelinck (Utrechtse Juristen Groep), drs. Leo Hermans (Everest), dr. Stijn Hoppenbrouwers (Universiteit Nijmegen), prof. Jan Vanthienen (K.U. Leuven).
2. www.businessrulesgroup.org, website van de Business Rules Groep.
3. www.business-rules.info, website van de Business Rules Community.
4. Business Rules Group, 1995, Defining Business Rules – What Are They Really?

Silvie Spreeuwenberg

Silvie Spreeuwenberg is directeur en medeoprichter van LibRT, dat bedrijven ondersteunt met kwaliteitsanalyses op regels met verificatie en validatie van processen. E-mail: silvie@librt.com.



Application A: Project 1, Project 5
 Application B: Project 3
 Application C: Project 4
 Application D: Project 2
 ...and so on

Time →

The same business rule could be used in all these projects.

Projects 1 and 2 are simultaneous. Which owns the rule?
 Project 5 replaces the system developed in Project 1.
 Who owns the rule between the projects?

Rules span projects, in space and time

Beheer van regels wordt vaak gekoppeld aan projecten.