

Rules management houdt organisatie slagvaardig

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT STUDIO

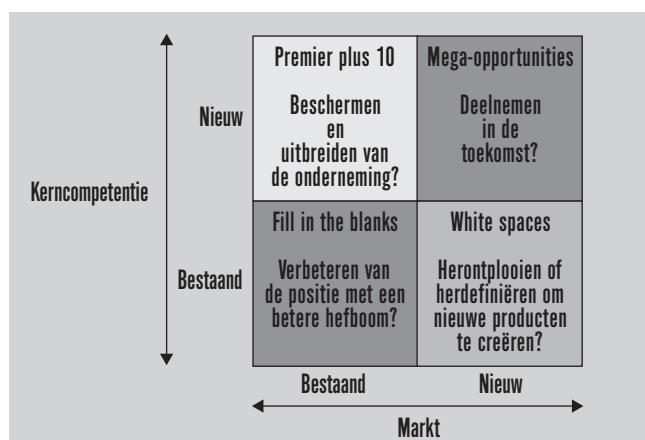
Organisaties in de geïndustrialiseerde wereld worden geconfronteerd met een zich ontwikkelende concurrentiekracht uit minder geïndustrialiseerde landen, kritischer en veeleisender consumenten en technologische ontwikkelingen. Ongeacht het speelveld waarin de organisatie actief is, (semi)overheid, charitatief of commercieel, ontstaat er hyperconcurrentie waardoor een ontwrichtend effect op hun interne (ICT-)structuur ontstaat.

Door Bert van der Linde en Arian Verbeek

Die (ICT-)structuur zal permanent flexibel en adaptief gemaakt moeten worden om te overleven. De eisen die vanuit de business van een organisatie aan nieuwe ICT-toepassingen worden gesteld, zijn daarvan een afgeleide. De functionaliteit moet flexibel zijn, parametrisch vrij instelbaar en eenvoudig uitbreidbaar. Het doel is om een kortere time-to-market voor aanverwante business-producten en -diensten te realiseren.

De ICT is met ontwikkelingen op diverse gebieden steeds beter in staat om aan die behoeften te voldoen. Denk daarbij aan toepassingen voor ondersteuning van Business Process

Management, Kennismanagement, Rules management en dat ook nog in een compleet geïntegreerde omgeving (Ketenvorming & -integratie). Dat brengt met zich mee dat taken op het gebied van business- en bedrijfsproces-ontwikkeling, kennistoepassing en weegregels steeds meer opschuiven naar de business zelf. Tegelijkertijd ontstaat hierdoor een probleem, omdat de business voor dit soort taken niet, onvoldoende of slechts deels is geëquipeerd, terwijl de ingevulde behoefte aan flexibiliteit de slagvaardigheid van de organisatie exponentieel verhoogt. De oplossing die bij deze probleemstelling past, ligt in het creëren van een Business Process Management Studio (BPM-Studio). In die BPM-studio zijn diverse disciplines opgenomen die hierna de revue passeren.



Afbeelding 1: Kerncompetentie-matrix (Bron: Hamel & Prahalad).

Business processen

Het denken in termen van Business processen op zich is niet nieuw. Begin jaren negentig is dit idee sterk gepromoot door bijvoorbeeld Hammer & Champy¹. In die tijd schoot de techniek feitelijk te kort om de gewenste mogelijkheden te realiseren. Op dit moment is die technologie wel beschikbaar. Inzet van die nieuwe technologie of realisatie van nieuwe combinaties van voorhanden zijnde technologieën heeft niet alleen een effect op de wijze van organiseren van de primaire processen, maar leidt ook tot een set van nieuwe beheertaken voor dezelfde business. Zo leidt orkestratie van processen door middel van BPM-tools tot procesmanagement (inrichting van processen) en opdrachtmanagement (beheer van de afhandeling van zaken). Het eerste is vaak al gedeeltelijk ingericht, het tweede meestal niet.

Daarnaast komen nieuwe onderwerpen aan bod zoals kennismanagement, rules management, outsourcing van functies of procesdelen en ketenintegratie. Elk van deze gebieden kent eigen, nieuwe, ICT-toepassingen. Telkens blijkt bij oplevering van een nieuwe ICT-toepassing dat een nieuw taakgebied nog niet op volwassen niveau, maar slechts fragmentarisch of niet is ingericht, vooral ook doordat de belangen en de mogelijkheden worden onderschat. Aan de hand van enkele voorbeelden wordt aangegeven waar en welke nieuwe taken ontstaan. Daarna wordt aangegeven hoe deze taken in de organisatie belegd kunnen worden.

Ketenbeheer

Elke organisatie heeft het tegenwoordig over ketenintegratie in de wetenschap dat daarmee in diverse vormen concurrentievoordeel is te behalen. Het vormen en integreren in een keten is echter meer dan het maken van afspraken met (nieuwe) partners en derden. Binnen ketenvorming zijn twee fundamenteel verschillende stromingen te onderkennen, continue en discontinue ketens. De eerste beperkt zich tot een keten met vaste schakels die gebruikt kan worden voor standaard bedrijfsprocessen in een relatief stabiele omgeving. De discontinue keten komt voor in zeer dynamische omgevingen waarbij regelmatig van ketenpartner wordt gewisseld. De keuze voor toepassing van het ene of het andere principe wordt bepaald door de veranderingsdynamiek waarin de organisatie zich bevindt. Dit vergt dus een situationele analyse van de organisatie en de omgeving, maar dit is zeker niet het enige wat geadresseerd moet worden. Bijvoorbeeld: welke rol wordt er in de keten geclaimd door een organisatie; op basis van welke kerncompetentie wordt aan de keten deelgenomen en hoe wordt die bepaling gemaakt (zie afbeelding 1, de kerncompetentiematrix, bron Hamel & Prahalad); hoe vindt sturing van de keten plaats? Welk verantwoordingsmechanisme wordt gehanteerd? Welk financieel model wordt gehanteerd en welke juridische afspraken gelden? Op welke wijze wordt inzicht geboden op de procesmatige performance en de inhoudelijkheid van prestaties. En deze opsomming is beslist nog niet limitatief.

Als de antwoorden op de strategische en tactische vraagstukken zijn geformuleerd, dan resteert nog een aantal vraagstukken die op operationeel vlak 'getackeld' moeten worden. Wie mag beslissen tot het wijzigen van geboden functionaliteit en wie bepaalt welke taal (semantiek) wordt gehanteerd? Wie controleert de naleving van de gemaakte afspraken voor de uitvoering van processen door de keten? Het invullen van dit soort afspraken en het controleren op de naleving ervan, vereist aparte disciplines met specifieke kennis van bijvoorbeeld orderingsprincipes van ketenvorming, de branche waarin de organisatie werkzaam is en de vigerende wet- en regelgeving, ook met betrekking tot de ICT-infrastructuur en de zorg daarvoor.

Kennismanagement

De beroepsbevolking in Nederland bestaat tegenwoordig voor zo'n 80 procent uit kenniswerkers. De kerntaak voor de ICT-ondersteuning is er vandaag de dag op gericht om de kenniswerker te ondersteunen op het gewenste wijze. Om dat goed te kunnen doen is een definitie van het begrip kenniswerker nodig. Een kenniswerker is iemand die, op basis van zijn of haar specifieke kennis van een bepaald onderwerp of proces, in staat is cases te behandelen op bovengemiddeld niveau die diepgaande kennis of een specifieke behandeling vergen. Dit impliceert de afhandeling van een case door een kenniswerker op basis van vragen die vanuit zijn of haar kennis opdoemen met betrekking tot die specifieke behandeling. De ICT-ondersteuning moet dit faciliteren. Het in processen vraaggestuurd ontsluiten van kennis in de juiste context is zeer innovatief. Randvoorwaarde daarbij is dat de beschikbaar gestelde kennis correct en up-to-date is. Dat impliceert dat wijzigingen op wet- en regelgeving en branche-aanwijzingen tijdig in een kennismodel gemodelleerd moeten worden om de kennisintensieve processen goed te laten verlopen².

Naast modellering van de kennis moet deze ook geschikt gemaakt worden om langs verschillende media te benaderen. Kortom redactioneel correct zijn voor de verschillende verschijningsvormen waarin de kennis wordt ontsloten. Voor meer algemeen beschikbare kennis kan modellering, editing en redactie nog worden uitbesteed, maar voor de overige vormen zoals het productmodel en de verkoopvoorwaarden moet de organisatie over eigen professionals beschikken. Een nog verdergaande vorm van uitbesteding is het onttrekken van kennisdelen direct uit externe authentieke bronverzamelingen. Denk daarbij aan bijvoorbeeld aan verzamelingen van de IB-groep, Belastingdienst, kredietwaardigheidsbureaus en koepelorganisaties of company-brede gegevensverzamelingen.

Een ander taakgebied binnen kennismanagement bestaat uit het onderzoeken van het toepassen en beschikbaar stellen van nieuwe kennis om tot innovatie te komen in de vorm van nieuwe producten en diensten, oftewel productdifferentiatie. Naast het combineren van kennis(delen) is een goede feedback en vastlegging uit de nieuw verworven kennis een must. Ook dat stelt eisen aan de ICT-infrastructuur en de – redactionele – zorg er omheen.

Procesmanagement

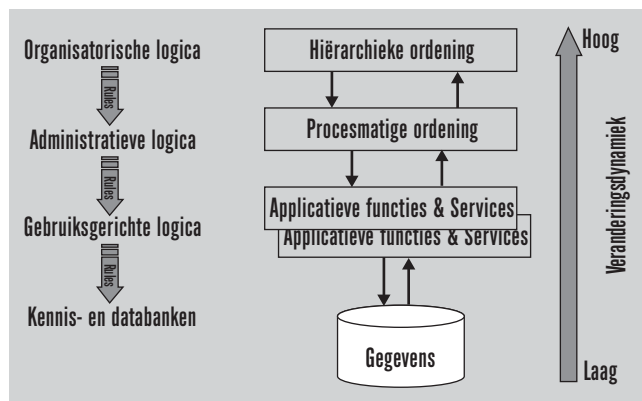
Procesmanagement is het uitvoeren van taken gericht op een blijvend efficiënt en effectief ingericht proces. Het strekt zich uit van het ontwerp en de inrichting van het proces en de *alignment* daarvan aan de business, tot en met het (pro)actief besturen en verantwoorden uit en over de procesafhandeling. Hoe kan dit in praktijk worden ingevuld? Enerzijds kan dat bereikt worden door het actief monitoren van processen en het doormeten van processen (Six Sigma) op hun

throughput en output in de operatie. Anderzijds moet de organisatie ook continu proactief op zoek naar nieuwe effectievere services van organisatiedelen, partners en derden. Als die zijn gevonden, dan kunnen deze worden geïntegreerd in de eigen processen. Kortom de supply chain kan in zeer korte tijd worden verlegd. Ook hier is de bepaling van in het proces gewenste interne en externe kerncompetenties een must. Principes als multiple intake, supply-chain management, Vendor Managed Inventory, B2B market places spelen een rol bij het blijvend efficiënt en effectief inrichten van processen.

Andersom gaat uiteraard dezelfde redenatie ook op. De organisatie moet zelf ook telkens nieuwe en verbeterde services aanbieden aan derden, waarna de processen snel ingericht moeten worden om de nieuwe volumes te kunnen afhandelen. Schaalbaarheid en adaptief vermogen zijn randvoorwaarden waaraan de processen moeten voldoen. Dit trekt een wissel op de organisatorische inrichting en de interne cultuur en attitude van een organisatie. Verandering als constante factor moet worden geaccepteerd en beheersbaar worden gemaakt. Het vergt een out-of-the-box denken in het procesdenken, vaste denkkaders moeten worden verlaten door input vanuit alle geledingen van een organisatie toe te staan. De 'next step' in procesmanagement richt zich primair op het voorspellen van gedrag van klanten en omgeving door diagnose en analyse van interne en externe gebeurtenissen, bijvoorbeeld aan de hand van monitoring en patroonherkenning. Het effect is dat het proces vooraf wordt bijgestuurd in plaats van achteraf. Ook dit heeft impact op en stelt eisen aan het managen van ICT-infrastructuur en de inrichting daarvan.

Rules management

Rules management kan worden gedefinieerd als een set van leef- en gedragsregels waarmee de primaire business en de ondersteunende elementen, bijvoorbeeld ICT-voorzieningen, worden bedreven, gewogen, verantwoord en bestuurd. Op basis van rules kan de operatie op flexibele wijze aan het tactisch kader worden gekoppeld. Dit naar analogie van de



Afbeelding 2: Veranderingsdynamiek van componenten.

wijze waarop bijvoorbeeld beslisregels in, al dan niet geautomatiseerde, processen worden toegepast. Nog te vaak wordt door inactiviteit of te weinig aandacht op tactisch niveau geen gebruik gemaakt van de mogelijkheden van rules management.

Rules management voert de operationele regie over de veranderingsdynamiek tussen de organisatorische, procestechnische en technische componenten waaruit een organisatie, ook in een keten, is opgebouwd (zie afbeelding 2, veranderingsdynamiek van componenten). De technische datastructuur verandert immers niet zo snel als de bedrijfsprocessen waarin de gegevens worden gebruikt. Met behulp van rules management wordt het verschil in de dynamiek van verandering tussen die componenten opgevangen en georkestreerd. Als gevolg van de toenemende hypercompetitie en permanente ontwikkelingen en bedreigingen moet een organisatie beschikken over een hoog adaptief vermogen en het middel om dat vermogen te beheersen. Tot voor kort werd rules management min of meer exclusief ingezet voor het handhaven van business rules en weegregels voor risicomangement en kostenbeheersing in het kader van onderhoud op applicatieve functies. Vanuit de optiek van hyperconcurrentie is rules management een van de middelen om als organisatie slagvaardig te blijven en in te spelen op ontwikkelingen op een beheersbare wijze. Dit zal dus ook in de zorg voor de ICT-applicatie portfolio en -infrastructuur geborgd moeten zijn.

BPM-Studio

Het verschuiven van taken van ICT naar de business krijgt meestal vorm door het takenpakket van de aangewezen functioneel beheerder uit te breiden. Enerzijds gebeurt dit doordat de organisatie de nieuwe processen en taken niet inricht vanwege te kort schietende kennis en/of capaciteiten en anderzijds omdat op basis van ervaringen uit een ver verleden de toepassingen als te technisch voor de gebruikersorganisatie worden beschouwd. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat de business zich niet of onvoldoende toegerust voelt om die 'functionele beheertaak' op zich te nemen en daarvoor is ook iets te zeggen. Het gaat allemaal om state-of-the-art toepassingen, die een multidisciplinaire oriëntatie vereisen. Ze moeten immers kunnen overzien welke invloed wijzingen hebben op de aanpalende gebieden. Daarbij zijn de tools die ingezet worden bestemd voor geschoolde kenniswerkers. Het ligt daarmee voor de hand om:

- Te erkennen dat er een taak ligt tussen de primaire business enerzijds en de ondersteuning daarvan anderzijds om de business alignment tot realiteit te maken;
- Benodigde disciplines te bundelen in een eenheid waarin de ontwikkeling en het ook daadwerkelijk leveren als taak is opgenomen.

Concrete invulling van de Business Process Management Studio betekent het onderbrengen van de navolgende disciplines in één organisatie-onderdeel:

- Procesmanagement;
- Ketenbeheer;
- Rules management;
- Kennismanagement.

Andere (ICT-ondersteunende) disciplines kunnen daaraan worden toegevoegd zoals bijvoorbeeld Business Intelligence en Datawarehousing en de zorg voor de producten die daaruit voortkomen.

De verantwoordelijkheid van de BPM-Studio bij het uitvoeren van genoemde disciplines, is het verlagen van uitvoeringskosten, het vergoten van marktaandeel, diagnosticeren, analyseren en innoveren en het realiseren van een beter passende efficiënte dienstverlening.

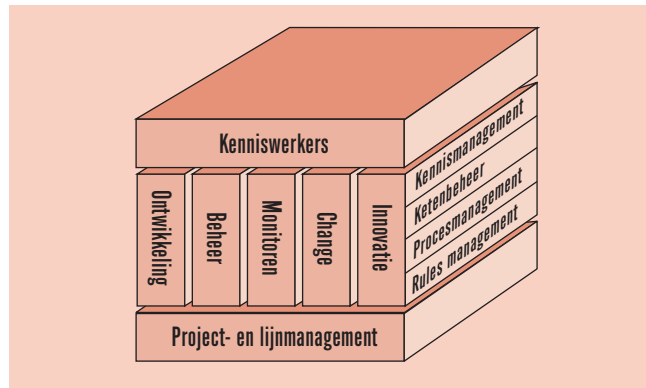
De processen van de BPM-Studio zijn ondersteunend aan de organisatie en kenmerken zich door een hoge mate van gestandaardiseerde inrichting, zodanig dat ze op elke discipline toe te passen zijn (zie afbeelding 3, de inrichting van BPM-Studio). De ondersteunende processen zijn:

- Ontwikkeling. Het inzetten van de ICT-toepassingen op nog niet gefaciliteerde organisatie-onderdelen of reengineering/improvement van al wel gefaciliteerde organisatie-onderdelen;
- Beheer. Het maken en uitvoeren van SLA's, management van capaciteit en het doorvoeren van verbeteringen op basis van resultaten van monitoring. Beheer is primair gericht op efficiency en effectiviteit;
- Monitoring. Het meten van processen, het signaleren van trends en het controleren van SLA's;
- Change. Het doorvoeren van majeure wijzigingen door bijvoorbeeld ketenpartners te vervangen en de supply chain te verleggen. Maar ook het ontsluiten van nieuwe kennisbronnen en het rigoureuus wijzigen van business rules;
- Innovatie. Het komen tot nieuwe producten en diensten of geheel gewijzigde processen;
- Project- en lijnmanagement.

Voor de uitvoering van de processen worden zelfsturende teams ingericht die vooral *lean and mean* zijn, maar wel met de juiste specialisten. Dit om het verschijnsel van de 'Poolse Landdag' te voorkomen en de slagvaardigheid te bevorderen. Eventueel ontbrekende expertise of second opinions worden extern gehaald. De aansturing wordt intern en extern getriggerd op basis van veranderende behoeften en/of omstandigheden. Het team verantwoordt zich op basis van output en wordt daarop door de organisatie afgerekend.

Verschil met huidige organisatievormen

De BPM-Studio verschilt met de huidige organisatievormen in de intensieve betrokkenheid bij de ICT-toepassingen, de standaard processen en de resultaatverplichting. De kleine zelfsturende teams binnen de BPM-Studio acteren zeer proactief. Als werkwijze worden in de BPM-Studio interactieve



Afbeelding 3: Inrichting BPM-Studio.

sessies gehouden met proceseigenaren en managers. Een voorbeeld van de werkwijze is het analyseren en doorexerceren van voorgenomen procesverbeteringen, in combinatie met het uitproberen daarvan door middel van prototyping en simulatie-tools. Aansluitend worden procesverbeteringen aangebracht en optimalisaties in gebruiksfunctionaliteiten doorgevoerd. Een ander voorbeeld is het op regelmatige basis tegen het licht houden van ketenpartners op het gebied van hun kerncompetentie, eventuele alternatieven en de performance van hun bijdrage aan het proces en het effect van een eventuele verandering op de vigerende SLA's.

Conclusie

De slagkracht van een organisatie wordt bepaald door het vermogen om in te spelen op veranderingen in de omgeving en door innovatie. De ICT reikt hier steeds meer toepassingen voor aan in een geïntegreerde omgeving. De business wordt daardoor gedwongen nieuwe ontwikkel- en onderhoudstaken op het gebied van de inrichting en innovatie van de organisatie in te vullen of sterk te verbeteren. Dat betekent invulling van een nieuwe specialistische discipline in de vorm van ondersteunende processen als schakel tussen de business en de ICT-ondersteuning in.

De BPM-Studio is die schakel; een organisatievorm waarbinnen hoog geschoolde, gemotiveerde medewerkers met state-of-the-art tools en gestandaardiseerde processen near-time procesoptimalisaties kunnen doorvoeren en innovatie in gang zetten met gevoel voor de business, de omgeving en ICT.

Noten

1. Reengineering the Corporation, 1993.
2. Zie het artikel Raamwerk voor de kenniswerker in Business Process Magazine 2005 nummer 6.

Bert van der Linde en Arian Verbeek

Bert van der Linde (bvanderlinde@be-value.nl) en Arian Verbeek (averbeek@be-value.nl) zijn beiden werkzaam bij Be Value, respectievelijk als senior consultant ketenintegratie en business processen en senior consultant in de rol van procesarchitect en ICT-architect. BPM-Studio is een innovatie van de kenniswerkers van Be Value.