



PROCESSEN LEVEN!

Het leidend principe bij het bedrijven van business is te vertalen naar de volgende business rule: *ruling the business vergt een goed ingerichte levenscyclus van processen.*

Het thema van dit nummer is business rules. Aan de ene kant klinkt dat goed in deze tijd van normen en waarden. Aan de andere kant klinkt het als een woud van regels en richtlijnen, die het doen van zaken kan verstikken. De maakbare wereld lijkt herboren met deze regels en richtlijnen. De vraag is hoe deze business rules aansluiten op de almaar hoger wordende business dynamiek. Wat zit er eigenlijk tussen die business met z'n rules en de klant met z'n behoeften in? Gezien de aard van dit blad zal het weinig verwondering oogsten dat die vraag wordt beantwoord met *processen*.

Hoe de missie van de organisatie ook luidt, de business die wordt bedreven zal altijd volgens een bepaalde opvolging van handelingen tot een klantproduct leiden. Het zijn de processen die in de operatie vorm en inhoud geven aan de dynamiek in de business rules. Het zijn de processen die de toepassing van de business rules tot een consistent en beheersbaar geheel maken.

Wat zijn dat eigenlijk, 'business rules', wie bepaalt de inhoud van die business rules en hoe specifiek zijn die business rules eigenlijk voor een organisatie? De laatste vraag is misschien nog wel de eenvoudigste. Het antwoord is een bonte mix van externe wet- en regelgeving, afspraken met partners en interne wenselijkheden die hun basis vinden in de visie, missie en planmakerij met de verzamelnamen strategie en tactiek. In het verlengde hiervan kan een groot deel van vraag twee worden beantwoord: elke vorm van overheid, zakenpartners en het management. Waar is de klant eigenlijk in dit plaatje? Is dat wel een factor op dit niveau of wordt diens belang toegevoegd in de concretisering op tactisch niveau?

Hoewel dit mij niet de populariteitspoll zal laten winnen, doet het laatste in alle realiteit in veruit de meeste praktijkgevallen opgeld. Dan is de eerste vraag aan de orde en die is niet eenvoudig. Een eenvoudig antwoord is mogelijk op operationeel niveau. Kort en bondig: de look-and-feel van klantcontacten, de beslisbomen waarop de administratieve logica van de processen is

gebaseerd, de inrichting van koppelvlakken met ketenpartners en dergelijke platheden. Op tactisch niveau is het al complexer; wat wil de organisatie de komende periode maken en hoe wordt dat aan de mens gebracht. Strategisch is het weer relatief eenvoudig: wat is het punt op de horizon en op hoofdlijnen; welke route is de weg daarheen? Erg standaard qua beantwoording, maar hoe zit het met de business dynamiek. Hoe verhoudt die zich tot de business rules – regels hebben immer het aura van de status quo, weinig dynamisch dus.

De dynamiek wordt voor een groot deel extern bepaald. De interne bepaling drijft op pure innovatie en de life cycles, die een organisatie dwingen tot aanpassingen. Een business rule veranderen is eenvoudig, het doorvoeren en borgen in de organisatie is complexer. En weer is het antwoord *processen*, want daarin worden business rules geoperationaliseerd en geüniformeerd.

Waartoe leidt dit alles? Welnu, ongeacht wat uw organisatie doet, ongeacht welke principes of handelswijze u daarin wenst, om de business dynamiek tot bloei te laten komen zijn processen essentieel. De business rules vormen een ingrediënt van procesontwerp en procesonderhoud. De actualiteit van de handelingen in een organisatie is eerder afhankelijk van de actualiteit van de processen, dan van de actualiteit van slechts één van de ingrediënten: de business rules. De crux is om de levenscyclus van de processen en het onderhoud daarvan aan te laten sluiten op de actuele ontwikkelingen van de bedrijfsfunctie die ermee wordt uitgevoerd. Die business rules die het pad van yin en yang, onderbuikgevoel, opportunisme en veranderende wet- en regelgeving volgen, komen dan als vanzelf in de processen terecht.

Bert van der Linde (a.c.vd.linde@freeler.nl) is consultant op het grensvlak van Business en ICT.

