

Er zijn enkele regels, er zijn enkel regels **GEEN ORGANISATIE ZONDER REGELS**

Mij werd de vraag gesteld om een artikel te schrijven over de relatie tussen processen en regels. Mijn eerste – en vaak beste – ingeving leidde me naar de volgende conclusie: Regels zijn Processen en Processen zijn Regels.

Door Jan Veldsink

Deze conclusie is gebaseerd op mijn achtergrond die onder andere in de semi-procesindustrie ligt. In deze industrie bestaat een heel directe relatie tussen processen; in mijn geval chemische processen, en regels. Ieder product is het resultaat van een gecontroleerd proces. Iedere productcyclus kent een voorspelbare en kwalitatief beheerste output. Ik wil deze procesmanier van kijken gebruiken om te kijken naar Business Rules (bedrijfsvoeringregels) en (bedrijfs) processen.

Wetten

In de proces/productomgeving waaraan ik refereer maakt men van (synthetisch) rubber producten ten behoeve van de automobiel- en medische industrie. Ieder product moet voldoen aan de hoogste kwaliteitseisen en moet tegen de laagst mogelijke kosten worden geproduceerd. De klant komt regelmatig met wijzigingen in de productspecificaties, toepassingsgebieden en materiaaleisen. Het voortbrengingsproces bestaat uit het onder druk vormen van het rubber in een matrijs (mal) bij een bepaalde temperatuur en gedurende een bepaalde tijd. Gedurende dit proces wordt het rubber ge vulkaniseerd en krijgt het zijn definitieve vorm en eigenschappen. In iedere productcyclus vindt ditzelfde proces plaats.

De regels voor dit product, voor dit proces zijn de klanteisen, enkele natuurwetten, en enkele chemische wetten, die zich alle vertalen in instructies en regels voor de operatie. Natuurwetten zoals temperatuurverdeling en druk. Product-

regels die de materiaalkeuze bepalen. Klantwensen en -eisen die de vorm en functie bepalen. Kwaliteitsregels die de continue kwaliteit garanderen wanneer ze geïmplementeerd worden door machine of mens. Materiaalregels die voortkomen uit de chemische samenstelling van het gebruikte materiaal in samenspel met de gewenste materiaaleigenschappen.

Regels die bijvoorbeeld gelden voor een product in een automobiele omgeving zijn:

- het materiaal mag bij contact met benzine geen benzine opnemen;
- het materiaal mag bij contact met benzine niet vervormen.

Regels gebonden aan tijd in het productieproces:

- na x minuten onder temp=x en druk=x heeft het product zijn eindvorm en eigenschappen gekregen.

Regels gebonden aan kwaliteit:

- indien het product na lossing uit de matrijs visueel waarneembare defecten vertoont is het uitval;
- ieder product wordt door een camera geïnspecteerd op defecten; bij afwijking van specificatie wordt het product uitval.

Er is een onlosmakelijke relatie tussen regels en processen, waarbij het niet van belang is in welke industrie u werkzaam bent. Deze relatie is ook onafhankelijk van de wijze waarop de regels worden gepresenteerd of worden geoperationaliseerd. Regels vinden we in handleidingen, kwaliteitsrichtlijnen, productspecificaties, dienstbeschrijvingen, klantorders, wetteksten en ga zo maar door. Ook in het

voorbeeld van de rubberfabrikant is er sprake van deze verschijningsvormen van regels en zullen ze op een of andere wijze in het proces worden gerepresenteerd. Werkinstructies voor de operators aan de machines, tekeningrichtlijnen voor de product-engineer, PLC-instructies voor de machines.

Wellicht worden bij de oprichting van de onderneming al regels opgesteld. Een marktvrage wordt vertaald naar een product of dienst. Aan de startende onderneming worden al regels/regelingen opgelegd, bijvoorbeeld de inschrijving bij de Kamer van Koophandel en de Belastingdienst. Ook kent de onderneming productregels zoals: waaraan moet het geleverde product voldoen, wanneer moet het geleverd worden, onder welke condities wordt er door de afnemer betaald? De regels stapelen zich op en de complexiteit neemt toe wanneer de organisatie personeel in dienst gaat nemen. In latere organisatieontwikkelingsfasen van een organisatie zijn er naast door de klant en productkeuze bepaalde regels steeds meer regels die gelden voor de interne bedrijfsvoering, tot de 'ultieme' bureaucratische organisatie waar alles aan regels en wetten onderhevig lijkt te zijn (zie de organisatiefasen die door Greiner (1988) zijn beschreven). Telkens heeft de ondernemer de keuze hoe hij/zij de regels vastlegt en uitvoert.

In een latere fase in mijn loopbaan was ik betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van de automatiseringsprocessen van een Arbodienst. In de bedrijfsvoering van de Arbodienst stuurden voornamelijk regels de operatie aan; regels over verzuim, regels met betrekking tot reïntegratie en later regels rond vergoedingen en verzekeringen – regels waar acties op volgen die een organisatie in beweging zetten. Door deze regels organisatiebreed in beeld te hebben wordt het mogelijk om te 'managen'. Een goed geleide organisatie heeft toegang tot de voor haar functioneren relevante regels die ondubbelzinnig zijn vastgelegd voor ieder niveau van de operatie. Wanneer relevante regels niet in beeld zijn, zal een organisatie op een ad hoc manier gestuurd worden. De organisatie reageert dan enkel op het bij toeval beschikbaar zijn van de juiste regels.

Niveaus van regels

De volgende niveaus van regels zijn te onderkennen: strategisch; tactisch; operationeel; geïmplementeerd.

Strategisch niveau. Dit niveau is gerelateerd aan de visie en missie van een organisatie. De regels op strategisch niveau bepalen het wezen van een organisatie: wat willen wij als organisatie bereiken? Op het hoogste niveau wordt in deze regels bepaald op welke wijze de organisatie denkt zijn cliënten te bedienen.

Voorbeeldregels:

- Wij maken producten die gas en vloeistofstromen beheersen ten behoeve van medische en automobiele toepassingen.

- Wij adviseren bedrijven op strategisch niveau over de inzet van geautomatiseerde middelen.

Tactisch niveau. De regels op tactisch niveau zijn een weerslag van de wijze waarop de strategie wordt gerealiseerd. Deze regels zijn precies van aard, bepalen het WAT en geven daarnaast nog ruimte aan de operatie om op diverse wijzen te worden geoperationaliseerd, het HOE.

Voorbeeldregels:

- Producten moeten voldoen aan de door de klanttekening voorgeschreven vorm en functie.
- Wij voeren enkel advieswerk uit.

Operationeel niveau. De regels op operationeel niveau vormen de basis voor de werkinstructies en geautomatiseerde implementaties. Deze regels geven eenduidig aan hoe de operatie moet worden uitgevoerd.

Voorbeeldregels:

- Indien het product afwijkt van de op de tekening aangegeven dimensies, wordt het product afgekeurd.
- Indien er een aanvraag binnenkomt die de uitvoering van programmeurwerkzaamheden betreft, wordt deze niet in behandeling genomen.

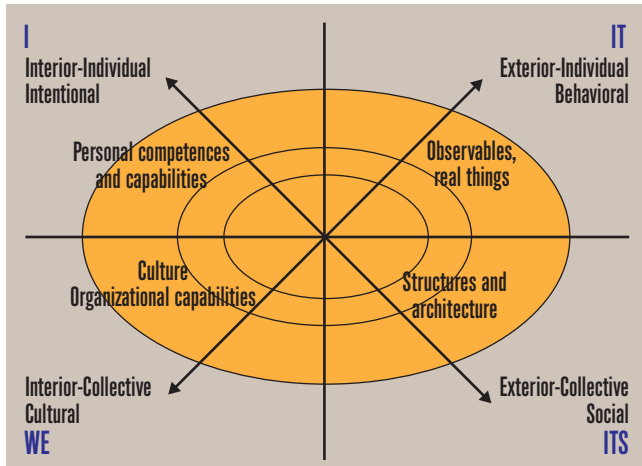
Geïmplementeerd niveau. De regel wordt uiteindelijk geïmplementeerd in bijvoorbeeld een handboek, werkinstructie, apparaat of computer. Hiermee wordt de regel uitvoerbaar en vormt het een onderdeel van de meet- en regelkringen in het proces. Op basis van 'metingen' aan deze regels kunnen ultiem op de hogere niveaus uitspraken gedaan worden over de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen.

Voorbeeldregels:

- Als het gerealiseerde product van type 122-1123 een diameter heeft van < of > 150 mm is het uitval en wordt uitgestoten in de bak uitval.
- Als het aanvraagtype werk 'programmeren' is, stuur dan een e-mail met "Helaas kunnen wij uw aanvraag niet in behandeling nemen" aan de aanvrager.

Regels vormen de basis voor een volwassen management van een organisatie en kunnen worden geoperationaliseerd/geïmplementeerd met behulp van geautomatiseerde middelen. Procesregels krijgen daarmee een grote rol in de ontwikkeling van organisaties.

Organisaties leven niet op een eiland. Bij de bedrijfsvoering hebben ze continu te maken met een globale invloed. Daarmee worden regels die uit de zich uitbreidende omgeving komen steeds belangrijker. Im- en exportregels in de USA bepalen de bedrijfsvoering van organisaties in Nederland. Ook binnen Europa neemt de stroom van regels toe. Dit maakt dat de grip op uw regels van strategisch tot implementatieniveau van groot belang is voor uw succesvolle bedrijfsvoering. De mate van grip op uw regels bepaalt de



Afbeelding 1: Integraal inrichtingsprincipe. Vrij naar Ken Wilber.

mate van flexibiliteit die uw organisatie moet kunnen realiseren om telkens weer aan deze regels te voldoen.

Management stuurt op basis van regels

In de afgelopen jaren is vaak sprake geweest van onbegrip tussen mensen van de business (waar het gaat over operationalisering van de regels) en van de ICT (waar het gaat over de implementatie van de regels). Inmiddels zijn software-producten op de markt verschenen die in de loop van de tijd verder zijn uitontwikkeld en geaccepteerd, zoals BPM suites, business rules engines (BRE), business rules management (BRM). Hiermee is de eerste communicatiebarrière geslecht, vooral op het niveau van operationele regels die door deze software worden ondersteund. Er ontstaat echter een nieuwe barrière doordat de aandacht van bedrijfsvoeringsregels opschuift naar de traditionele domeinen van management, namelijk naar het tactisch en strategisch niveau. De wens of eis om bedrijfsvoeringen transparant te maken, maakt dat ook op strategisch en tactisch niveau in organisaties de *traceability* tussen regels op strategisch niveau en geïmplementeerde regels inzichtelijk moet worden gemaakt. Een voorbeeld uit de praktijk volgt: in een organisatie waarbij ik betrokken ben, merkte één van de deelnemers op in een overleg over operationaliseren van regels, dat de precisie en de manier van kijken zeker niet door het management zou worden begrepen. In dit overleg ging het over de regels die op operationeel niveau waren gedefinieerd. Ik kwam tot de conclusie dat het blijkbaar weer noodzakelijk is dat het management weet waar het in het primaire proces van de organisatie om draait. Het management moet in staat zijn om de regels op strategisch en tactisch niveau te kunnen toetsen aan de in de operatie toegepaste regels.

Processen en regels

Processen bestaan uit regels en regels worden toegepast in processen. Daarmee vormen beide een onlosmakelijk geheel. Door regels in een bredere bedrijfscontext te plaatsen,

ontstaat de mogelijkheid om organisaties flexibeler en productiever te maken.

De rol van het management is hiervoor een cruciale. Regels en processen zijn niet meer exclusief het domein van de uitvoering. Daarmee komt de integrale inrichting van organisaties weer een stap dichterbij. Integraal inrichten van organisaties omvat méér dan het inrichten van een technologisch of organisatorisch hulpmiddel. Dit integrale inrichtingsprincipe realiseert een continue afstemming op de bedrijfsdoelen en strategie, zie afbeelding 1. Het model in afbeelding 1 is afgeleid van het werk van Ken Wilber. Dit model verwoordt mijn ervaring in complexe (IT) organisaties dat interventies zelden integraal worden bekeken. We gaan processen optimaliseren buiten de culturele context om. We gaan een ESB implementeren zonder de cultuur van 'afdelingsmuurtjes' aan te pakken.

Het succesvol realiseren van een integrale bedrijfsvoering vergt inspanningen op het gebied van:

- de persoonlijke capaciteiten van mensen die in de organisatie werkzaam zijn;
- de bedrijfscultuur;
- het toepassen van de juiste middelen (organisatie en technologisch);
- het inrichten van de juiste architectuur (organisatie en technologisch).

Conclusie

Bedrijfsvoeringen zijn onderhevig aan regels. Dat houdt in dat alle lagen van organisaties zich bewust moeten zijn van regels en de totstandkoming ervan. Het is niet nodig om alles opnieuw te doen. Regels vormen al de kern van uw organisatie, anders zou zij niet kunnen functioneren. Het is van belang deze regels te ontdekken en ze in relatie tot elkaar en de bedrijfsdoelen te brengen.

In organisaties waar bewust wordt gewerkt aan het boven water krijgen en beheersbaar maken van deze regels ontstaat: een helderder beeld van de bedrijfsvoering; een hogere mate van transparantie; een meer helder product- en dienst-definities; een flexibeler organisatie-inrichting; eenvoudiger productvernieuwingen en innovaties.

Literatuur

- Greiner, Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change, Prentice Hall, ISBN-13: 978-0201121858, 1988.
- Ken Wilber, Een beknopte geschiedenis van alles, Paperback, Uitgeverij Lemniscaat ISBN-13: 9789056370398, 2004.
- Minzberg, Managers not MBA's, Berrett-Koehler Publishers, ISBN-13: 978-1576753514, 2005.
- Jaap Schaveling et al, Systeemdenken, Academic service, ISBN-13: 9789052615523, 2006.

Jan Veldsink (jan.veldsink@dnv.com) is ICT- en organisatiecoach bij DNV-CBIT en partner bij Aikima.