

Vastleggen en managen van Business Rules in de praktijk

BUSINESS RULES IS TEAMWORK

Dit artikel laat een aantal aspecten uit de praktijk de revue passeren bij het vastleggen van acceptatieregels. Het project waarop deze ervaringen zijn gebaseerd had naast het doel de regels te automatiseren ook het doel deze regels te laten beheren door business specialisten. Eerst volgt een korte schets van de regelproblematiek waarmee organisaties te maken hebben.

Door Anne-Lou Tieleman en Kees van Wingerden

Bij steeds meer organisaties ontstaat het besef dat bedrijfsregels, die beschrijven wat een bedrijf doet, apart beheerd moeten worden; de Business Rules Approach (BRA)¹. Het verzamelen, analyseren, formuleren en vastleggen van deze regels is tijdrovend en complex, maar is van essentieel belang voor een goede (her)bruikbare regelset als één van de fundamenten van een organisatie.

Business problematiek

Organisaties zien zich geconfronteerd met een groeiende hoeveelheid regels en wijzigingen daarop. Tegelijkertijd neemt de druk om transparanter te werken en wijzigingen snel door te voeren steeds verder toe. Ook het aantonen van wanneer, welke regels worden en zijn toegepast (compliance) is geen eenvoudige zaak. Regels zijn vaak verspreid in organisaties vastgelegd; in handboeken, in kennisbanken, in applicatiecode op uiteenlopende systemen, in procesbeschrijvingen, maar vooral in hoofden van de business specialisten. Het is ook niet ongewoon dat afdelingen onafhankelijk van elkaar wijzigingen op regels doorvoeren of regels anders interpreteren. Er is geen overzicht van wanneer welke regels gelden. "Het werkt nog wel maar niemand weet precies waarom". Bedrijven kampen daarnaast met het wegkijken van expertise door het 'vergrijzen' van de aan-

wezige deskundigheid en door een flexibeler arbeidsmarkt. De dagelijkse praktijk bij veel organisaties is dat het al dan niet geaccepteerd worden van een aanvraag of de korting die een klant krijgt, veelal afhangt van de medewerker die de vraag behandelt, en (beleids)regels zijn niet eenduidig, niet up-to-date en onvindbaar.

Bewustwording

Gaandeweg is het besef ontstaan dat het anders moet en beter kan. De gedachte dat regels los van processen en applicaties moeten staan heeft inmiddels post gevat in de Business Rules Approach. Dat business specialisten hun eigen set met regels beheren is nieuw, maar vindt snel meer instemming; wie weet beter welke regels veranderen bij een fiscale wetswijziging dan de fiscalist en bij productwijzigingen het product management? Zou het dan ook niet logisch zijn de verantwoordelijkheid voor deze regels niet alleen voor de uitvoering maar ook voor het beheer bij deze specialisten te beleggen? Voor de meeste bedrijven is dit echter een hele cultuuromslag. Waar specialisten eerst slechts input leverden voor ondersteuning van het (IT) proces (aan IT-medewerkers) worden ze nu zelf verantwoordelijk voor het actieve beheer. Business Rules zijn gedragsregels van de organisatie, een vertaling van wet- en regelgeving en beleid. Deze regels zijn zodanig geformuleerd dat ze onafhankelijk zijn van implementatiekeuzes. Dus of een regel geautomatiseerd uitgevoerd

wordt of handmatig, de regel blijft hetzelfde. De regels worden opgeslagen in een centrale repository en toegankelijk gemaakt voor de Business, bijvoorbeeld op intranet of een kennisbank. Hergebruik en toegankelijkheid van de regels staan hierbij centraal.

De Business Rules Approach aanpak biedt de mogelijkheid tot het verbeteren en transparanter maken van deze regels. Belangrijk is dat vastleggen en beheren van regels gezien wordt als een doel op zich. Het doel van IT-projecten is meestal een andere, zoals 'het automatiseren van de beslisregels' om tot Straight Through Processing² te komen. Het onderdeel inventariseren van bedrijfsregels houdt daarbij meestal niet veel meer in dan het aanleveren van regels. Een uitgebreide analyse en iteratieve verbeterlagen worden vaak niet uitgevoerd.

Vastleggen

Het vastleggen van regels begint met het verzamelen en analyseren hiervan. Het verzamelen van Business Rules kost veel tijd, meestal veel meer dan aanvankelijk wordt ingeschat. De belangrijkste kennisbronnen hierbij zijn de business specialisten. Zij moeten deel uitmaken van het team dat de regels gaat inventariseren en beoordelen. Verder zijn nog nodig een facilitator of procesbegeleider die door middel van workshops de kennis verzamelt en een business analist die analyseert en structureert.

Na het verzamelen en expliciet maken worden regels geanalyseerd en beoordeeld. De interactie van het team speelt hierin een grote rol. Het is gebleken dat na een eerste vastlegging de regels gaan leven, verbanden helder worden, het team kritisch wordt en regels gaat verbeteren. Interactie en wisselwerking van inzichten, kennis en vaardigheden leiden tot steeds scherper en duidelijker worden van regels, ook al betekent dit meerdere keren checken, valideren en verbeteren. Door expliciet maken van regels kan blijken dat de uitvoering soms plaats vindt op basis van regels die niet meer actueel zijn of overbodig. Een dergelijke exercitie leidt dan ook vaak weer tot verbeterpunten en beleidsvragen. Het blijkt dat oude (ingesleten) regels vaak niet zijn aangepast aan nieuwe omstandigheden en dat regels die maar zelden worden toegepast onevenredig veel tijd kosten.

Gebruik van een tool

Voor het vastleggen van regels kunnen spreadsheets gebruikt worden, maar door de grote hoeveelheid en diversiteit aan

regels worden deze al snel onbeheersbaar. Denk hierbij aan productmodelregels in de vorm van een matrix, normtabellen met minimale en maximale waarden, regels die slechts informatief zijn of regels die de mogelijke mutaties onder een fiscaal regime definiëren. Beheersbaarheid hiervan vraagt om het gebruik van een tool.

Er zijn verschillende tools op de markt voor beheer en executie van Business Rules: Business Rules Engines (BRE) en Business Rules Management tools (BRM). BRM-tools zijn gericht op beheren van regels en staan (nu nog) los van de automatisering ervan. De regels worden vastgelegd in natuurlijke taal en zijn te beheren door de medewerkers van de business zelf, zonder tussenkomst van een analist of ontwikkelaar.

BRE's of rule engines maken executie van regels mogelijk. De regels worden vastgelegd in pseudocode en de uitvoering moet worden gemodelleerd, waardoor deze niet of nauwelijks toegankelijk zijn voor de eigen business medewerkers.

De BRM suites combineren beide vaak nog met een BPM-component. Naast beheer en executie van regels wordt hiermee uitvoering en management van processen mogelijk gemaakt. Ook zijn er BPM suites met een Business Rules component.

Omdat hier de nadruk lag op beheer door de business, is omwille van toegankelijkheid en begrijpbaarheid gekozen voor een BRM-pakket. Deze zijn net zo gemakkelijk toegankelijk als Excel, maar bieden daarnaast onder andere een beter overzicht, zoek- en rapportagemogelijkheden, wijzigingshistorie, autorisatie en ze controleren de ingevoerde regels. De automatisering van de regels is bewust losgekoppeld van het beheer; hiervoor is een Rule Engine gebruikt.

Formuleren

Een belangrijk aspect bij vastleggen van regels is de formulering. Bij voorkeur doe je dit in natuurlijke taal zodat de business de regels begrijpt, maar daarnaast moeten regels helder en éénduidig geformuleerd zijn. De Business Rules Group heeft hiervoor een manifest opgesteld³. Dit manifest geeft inzicht in wat Business Rules zijn en hoe deze gedefinieerd moeten worden. Ook is SBVR als handvat gebruikt⁴. SBVR is een standaardtaal voor Business Rules, gebaseerd op

Het verzamelen van Business Rules kost veel tijd



Afbeelding 1: Aanpak bij het vastleggen van Business Rules.

gestructureerd Engels. Het is een taal die zowel voor business als IT te begrijpen is. Door gebruik te maken van formule-ringen als 'moet altijd' en 'mag niet' worden regels uitvoerbaar en eenduidig opgesteld.

Gebruik van tools en gestructureerde taal vraagt om het gebruiken van een vocabulaire. Hierin worden de begrippen of termen vastgelegd die een organisatie of afdeling gebruikt. Het gebruik van een gemeenschappelijk vocabulaire zorgt voor een verbeterde communicatie; iedereen gebruikt dezelfde term voor een begrip zodat geen verwarring ontstaat. De termen zijn de bouwstenen voor regels. Een BRM ondersteunt dit met (Nederlandstalige) spellingscontrole en mogelijk een woordenboek.

Structureren

Na het verzamelen van een grote hoeveelheid regels is structurering noodzakelijk voor inzicht en overzicht. Regels moeten teruggevonden kunnen worden op basis van bijvoorbeeld type, eigenaarschap, wanneer regels gelden of via

willekeurige steekwoorden.

Regels moeten daarom ingedeeld worden in categorieën. Er zijn meerdere indelingen mogelijk (en noodzakelijk).

Een eerste indeling ontstaat al snel door de herkomst of type regel. Bijvoorbeeld beperkingen vanuit wet- en regelgeving leiden tot een

indeling in fiscale en juridische regels. Daarnaast stellen organisaties regels op voor accepteren van orders of aanvragen, denk aan mogelijke product/optiecombinaties (het productmodel) en afspraken over het te volgen beleid of het te doorlopen proces; dit zijn de product-, beleids- en procesregels.

Regels moeten onafhankelijk van handhaving worden vastgelegd; in de praktijk ontkom je er niet aan te bepalen wanneer regels gelden. Een BRM biedt de mogelijkheid verschillende soorten informatie over een regel, bij de regel vast te leggen. Zo kan er vastgelegd worden voor welke processen de regel geldt, het kennisgebied, de eigenaar, categorie en subcategorie en de ingangs- en vervaldatum. Anticiperend op een (te ontwikkelen) applicatie en interface of portal kunnen per regel meldteksten of instructies worden vastgelegd die getoond worden bij het overtreden van de betreffende regel. Regels beperken niet alleen de mogelijkheden maar sturen, door het geven van duidelijke meldingen naar de front- en/of back-office, ook een aanvraag of bestelling door een systeem.

Beheer

Zijn de regels eenmaal verzameld en vastgelegd dan is het zaak het beheer te verankeren in de organisatie. Dit wordt

bereikt door het vastleggen van de verantwoordelijkheid en het inrichten van beheer en wijzigingsprocessen. De verantwoordelijkheid voor de regels hoort bij de business; managers van verschillende afdelingen zijn eigenaar van de regels die horen bij hun vak- of kennisgebied.

Business Rules en wijzigingen hierop moeten onderdeel worden van de projectaanpak; de regels die betrekking hebben op het veranderingsgebied behoren bij de input van een project en gewijzigde of nieuwe regels vormen daarbij een vaste output. Aanpassingen op de regels worden overlegd met de beheerders; omdat dit business specialisten zijn, zijn zij vaak al betrokken bij het betreffende project. Op deze manier is er een dubbele controle op de juistheid en compleetheid van de regels, zowel vanuit het project als vanuit het beheer.

Nadat beheerders en projectboard een gewijzigde set met regels hebben goedgekeurd, wordt de impact op systemen bepaald, kennissystemen bijgewerkt etcetera.

Lessen uit de praktijk

Het vastleggingstraject (en implementatie) heeft erin geresulteerd dat bij elk project (bijvoorbeeld nieuw product, wetswijziging etcetera) de betrokken set regels eenvoudig wordt opgehaald uit de BRM-tool, waarna de regels kunnen worden aangepast of aangevuld. Na goedkeuring wordt de impact op systemen bepaald en software-aanpassing uitgevoerd.

Uit het traject zijn de volgende lessen geleerd:

- Het (eerste) vastleggingstraject is weliswaar tijdrovend maar het verdient zich zeker terug. Het is een iteratief proces en resulteert in enkele slagen al tot verbeteringen.
- Gebruik van een tool is nodig; de regels zijn centraal opgeslagen en kunnen eenvoudig door eigen business medewerkers beheerd worden.
- Richt het beheer goed in; beleg rollen zoals eigenaar en beheerder en zorg voor een wijzigingsproces.
- Maak Business Rules onderdeel van de project managementmethodiek

Tenslotte: Zorg voor een juiste mix van mensen; omgaan met Business Rules is teamwork.

Noten

1. Grondlegger van deze stroming is Ronald Ross.
2. Het streven naar een volledig geautomatiseerd proces waarbij tussen aanvraag en levering (uiteindelijk) geen menselijke handelingen zitten.
3. www.businessrulesgroup.org/brmanifesto/BRManifestNederlands.pdf.
4. SBVR: Semantics of Business Vocabulary and Rules; OMG standaardtaal voor Business Rules.

Anne-Lou Tieleman en Kees van Wingerden

Anne-Lou Tieleman en Kees van Wingerden zijn respectievelijk als Management Consultant en Business Analyst werkzaam bij Ordina.

Regels sturen ook een aanvraag of bestelling door een systeem