

Het proces van impact analyse bij beheer van bedrijfsregels

Matthijs van Kempen

*Knowbility
Leeuwarden, Nederland*

18 februari 2015

Samenvatting

Beheer van bedrijfsregels stelt zich ten doel voor de bedrijfsvoering relevante logica in een voor de business hanteerbare vorm integraal vast te leggen, te implementeren en te beheren. Eén van de baten is een snelle en betrouwbare analyse van de impact van wijzigingen in wet- of regelgeving.

Dit artikel beschrijft het proces dat een dergelijke impactanalyse doorloopt, wat de gevolgen zijn van inrichting van traceerbaarheid en welke informatie beschikbaar moet zijn om tot een betrouwbare analyse van de impact te komen.

Het artikel is bedoeld voor participanten en managers betrokken bij beheer en implementatie van wet- en regelgeving in uitvoeringsprocessen.

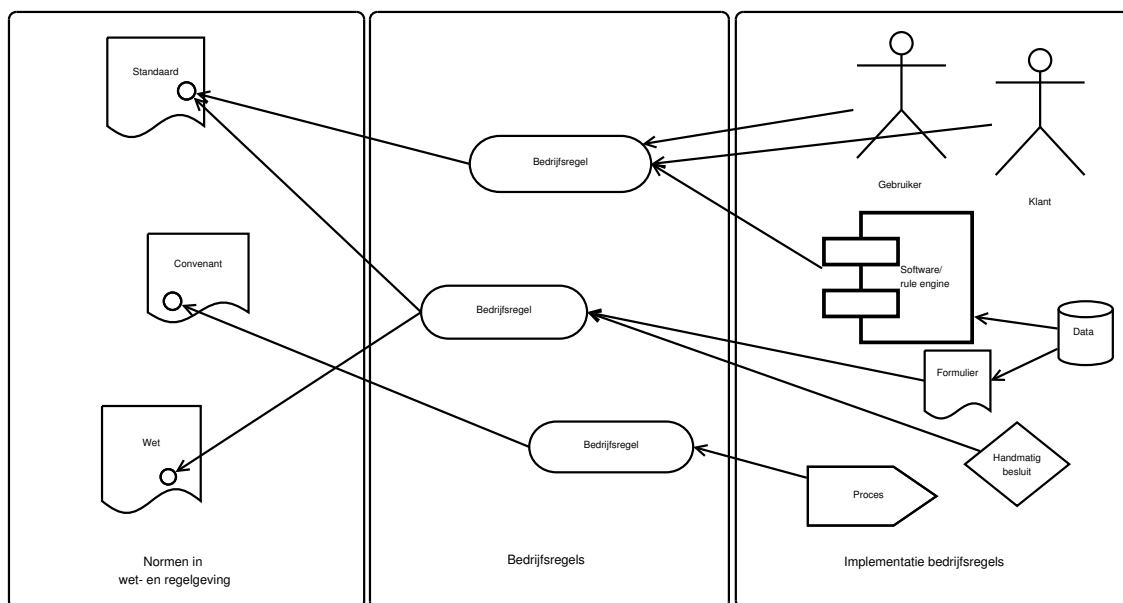
Inleiding

Bedrijfsregels zijn een afspiegeling van normen die voor een organisatie relevant zijn in de bedrijfsvoering. Pas als bedrijfsregels „geïmplementeerd” worden, dat wil zeggen, als ze worden toegepast in handmatige processen of in automatische verwerking, is de business in staat tot besturing van relevante bedrijfsaspecten.

Naast rechtstreekse toepassing van bedrijfsregels zijn er aanpalende zaken die consistent gehouden moeten worden met de toepassing van bedrijfsregels: formulieren bevatten gegevens-elementen voor verwerking, websites en folders leggen uit hoe regels worden toegepast en werknemers hebben werkinstructies nodig om regels toe te passen. Ook deze aanpalende zaken worden in dit stuk „implementatie” van bedrijfsregels genoemd.

Bedrijfsregels zijn gebaseerd op normen in bronnen. Bronnen bevatten normen van meer of minder dwingende aard. Voorbeelden zijn: convenanten, verdragen, gedragscodes, industriële of technische standaarden, intern beleid, reglementen en huisregels. In dit stuk worden de termen „bron” en „wet- en regelgeving” als synoniemen gebruikt.

In Figuur 1 is het bovenstaande weergegeven. De pijlen visualiseren de traceerbaarheidsrelaties waarmee men een implementatie van een bedrijfsregels kan herleiden naar haar oorsprong in een norm uit een bron.



Figuur 1: Van normen in bronnen naar bedrijfsregels naar geïmplementeerde bedrijfsregels

Wanneer normen in bronnen wijzigen, moeten de daarop gebaseerde bedrijfsregels en de daarop gebaseerde implementatie ook worden gewijzigd: De impact van de wijziging. Omdat niet van te voren bekend is hoe groot de gevolgen in tijd en/of geld van de wijziging zijn, moet een analyse van de impact worden uitgevoerd.

Decompositie van proces impactanalyse

Een analyse van de impact van wijzigingen in wet- en regelgeving geschiedt in vier achtereenvolgende stappen:

1. Detectie van wijzigingen in de bron;
2. Analyse van impact op de verzameling bedrijfsregels;
3. Analyse van op geïmplementeerde bedrijfsregels;
4. Rapportage van de impact.

Detectie van wijzigingen in de bron

Het is niet vanzelfsprekend dat een organisatie wijzigingen in –voor haar relevante– normen signaleert, omdat het niet eenvoudig is een integraal beeld te krijgen van alle wet- en regelgeving die van toepassing is.

Een omissie in de dekking van toepasselijke regelgeving kan een onaangename verrassing zijn, waarbij met veel haast een wijziging doorgevoerd moet worden. Om aankomende wijzigingen in bronnen tijdig en dekkend te detecteren is een *wijzigingsradar* nodig. Deze radar kan een verzameling bronnen bewaken op wijzigingen, op basis van de traceerbaarheidsrelatie van een bedrijfsregel naar een norm in een bron¹.

Bij uitvoeringsorganisaties is in verreweg de meeste gevallen de wijziging duidelijk afgebakend vermeld in een wijzigingswet. Een wijziging van strategie of intern beleid is echter niet zo duidelijk begrensd, waardoor een tussenstap nodig is om alle wijzigingen op een rij te zetten.

Aan het eind van deze eerste stap in het proces van de analyse van impact, moet een wijzigingsadministratie beschikbaar zijn. Daarin zijn individuele wijzigingen opgenomen, waaraan later de impact kan worden gekoppeld. Met deze opzet van de wijzigingsadministratie kan alle impact terug worden herleid naar de te wijzigen normen in wet- of regelgeving.

Analyse van impact op de verzameling bedrijfsregels

In de tweede stap kan via traceerbaarheidsrelaties tussen bron en bedrijfsregel de verzameling te wijzigen bedrijfsregels snel worden gevonden.

Impact van een wijziging in de bron op bedrijfsregels kan zijn:

1. De norm in de bron is nieuw: er is een nieuwe bedrijfsregel nodig;
2. De norm in de bron is gewijzigd: er is een wijziging van één of meer bedrijfsregels nodig;
3. De wijziging van een norm in de bron vergt een andere structuur van bedrijfsregels;
4. De wijziging van de bron bevat overgangsrecht, waardoor de geldigheidsperiode van bestaande bedrijfsregels verandert of nieuwe tijdelijke regels nodig zijn;

¹Het belang van een goede richtlijn voor de keuze van bronnen is evident. Als een bron doorverwijzingen bevat, moet uit de richtlijn blijken of deze doorverwijzingen ook als bron gekwalificeerd moeten worden. Als deze richtlijn ontbreekt of niet consistent is toegepast, is de verzameling bronnen niet compleet of voldoende betrouwbaar als basis voor de impactanalyse.

5. De wijziging van de norm creëert meer discretionaire bevoegdheid: beleidsruimte die moet worden ingevuld of afgebakend met nieuwe bedrijfsregels.

De impact van wijzigingen 1 t/m 4 kan een regelbeheerder inschatten.

Wanneer de vijfde soort wijziging zich voordoet, betekent dat een impactanalyse door de afdeling beleid. De creatie van nieuwe of ruimere discretionaire bevoegdheid vergt immers overleg met de beleidsafdeling over de invulling van die ruimte, gevolgd door het opstellen van nieuwe bedrijfsregels als „verlengstuk” van dat nieuwe beleid.

Aan het eind van de tweede stap is in de wijzigingsadministratie beschreven welke bedrijfsregels wijzigen of nieuw zijn als gevolg van de wijziging in de bron. De noodzakelijke tijd en kosten voor wijziging zijn per bedrijfsregel ingeschat.

Het is verstandig in de wijzigingsadministratie alle impact af te vinken tegen de individuele wijzigingen in wet- of regelgeving. Daarmee kan men de compleetheid van de analyse controleren.

Een goede gewoonte is het documenteren van ontwerpbeslissingen² genomen tijdens de impactanalyse. Tijdens het doorvoeren van de wijziging hoeven dergelijke keuzes dan niet opnieuw te worden gemaakt.

Analyse van impact op geïmplementeerde bedrijfsregels

In de derde stap van het impactanalyse-proces gaat het om de impact die de te wijzigen bedrijfsregels hebben op de implementatie ervan.

Gewijzigde bedrijfsregels kunnen tot gevolg hebben:

1. Een wijziging in te beheren gegevens of formulieren en bijbehorende software;
2. Een aanpassing van in software geïmplementeerde bedrijfsregels dan wel een update van een regelset in een rule-engine;
3. Communicatie over de wijziging naar organisatie en klant;
4. Een gewijzigde werkinstructie;
5. Een wijziging van mededelingen in brieven, voice response systemen, websites en andere media of kanalen;
6. Een proceswijziging.

Voor analyse van de impact zijn vele specialismen nodig; respectievelijk ict-ers, communicatie professionals, uitvoeringsdeskundigen, klantcontact medewerkers

²Bijvoorbeeld: Afspraken met de afdeling beleid over invulling discretionaire bevoegdheid, redenen voor aanpassing van de structuur van een regelset.

en procesanalisten. Coördinatie van een analyse waarin al deze soorten wijzigingen voor komen, kan het beste gedaan worden door een professioneel projectmanager.

De manier waarop de traceerbaarheidsrelatie van bedrijfsregels naar de implementatie van die bedrijfsregels is ingericht, is van belang voor deze processtap. Er zijn drie mogelijkheden:

1. Voorwaartse traceerbaarheid
Vanuit de bedrijfsregel gezien, is bekend waar de bedrijfsregel is geïmplementeerd;
2. Achterwaartse traceerbaarheid
Vanuit de implementatie van een bedrijfsregel gezien, is bekend welke bedrijfsregel geïmplementeerd is;
3. Zowel voorwaartse als achterwaartse traceerbaarheid
Zowel vooruit – naar de implementatie – als achteruit – naar de bedrijfsregel – is zichtbaar wat er met een bedrijfsregel is gebeurd.

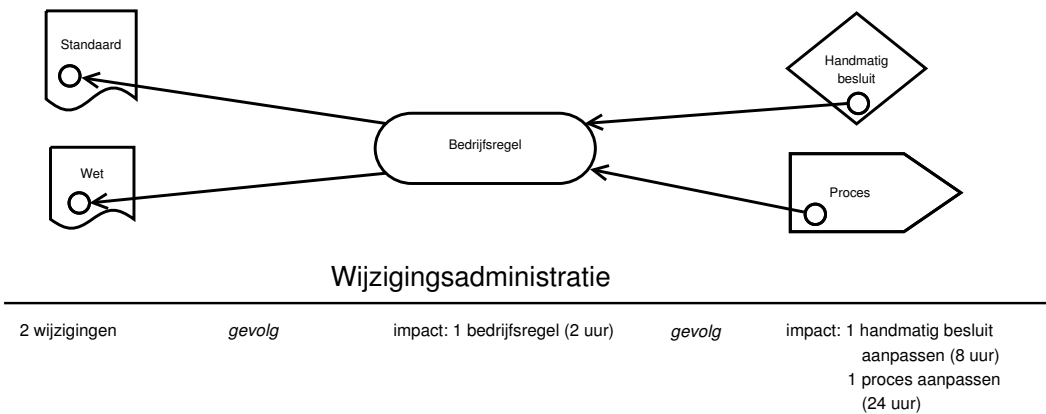
Wil de impactanalyse met de langste doorlooptijd als eerste in beweging te komen, moet op voorhand bekend zijn hoe een bedrijfsregel is geïmplementeerd. Dat is alleen bij voorwaartse traceerbaarheid bekend, maar voorwaartse traceerbaarheid heeft een belangrijk psychologisch nadeel, zie kader.

Lasten en lusten van traceerbaarheid: een vuistregel

Niemand wordt blij van een extra administratieve last, tenzij duidelijk is dat er echt iets gebeurt met de bijgehouden gegevens en het de afdeling zelf tijd scheelt. Om ervoor te zorgen dat lasten en lusten op dezelfde plek terecht komen, is *'wie implementeert, traceert'*, een goede vuistregel.

Wanneer men traceerbaarheid heel gedetailleerd vast wil leggen, wordt de administratieve last zo hoog, dat er simpelweg niet geadmistreerd zal worden. Daarom is het van belang realistisch te blijven bij het inrichten van traceerbaarheid. Wanneer een implementatieteam binnen een redelijke termijn een goede impact kan afgeven is dat voldoende.

Aan het eind van stap 3 is de impactanalyse van alle betrokken afdelingen of specialismen samengevoegd en gekoppeld aan de wijziging in wet- of regelgeving. Dat laatste is in deze fase extra belangrijk omdat er inmiddels aardig wat tijd besteed is aan de impactanalyse. Bovendien is er altijd een kans dat analyses van de impact opnieuw gedaan moeten worden, omdat het wetgevingsproces nu eenmaal een grillig verloop kent. In figuur 2 is de toestand van de wijzigingsadministratie aan het eind van deze stap geschetst voor één wijziging.



Figuur 2: Wijziging en impact in de wijzigingsadministratie

Rapportage

Nu door alle betrokken organisatieonderdelen de impact is geanalyseerd, moet de wijzigingscoördinator een betrouwbare voorspelling in inspanning en doorlooptijd afgeven.

De eerste keren dat de organisatie dit proces doorloopt kan men uitgaan van schattingen per type wijziging. Het verzamelen van kencijfers uit vorige impactanalyses moet leiden naar een steeds kleinere onzekerheidsmarge. Het is dus van belang cijfers zorgvuldig te bewaren en nieuwe analyses vergelijkbaar te houden met oude.

Nadat de impact is vastgesteld, duurt het meestal een tijd voordat de opdracht wordt gegeven om de wijziging door te voeren. De impactanalyse moet dus, met alle toebehoren, zoals planning, werkafspraken, reserveringen op release kalender et cetera, in de mottenballen.

Ook in de mottenballen is de impactanalyse niet onbepert houdbaar: een maximum levensduur voordat de impact opnieuw moet worden geanalyseerd is een goede bescherming tegen misverstanden. Als de organisatie portfolio management inzet, is de kans op strijdige wijzigingen kleiner, maar een uiterste houdbaarheidsdatum blijft noodzakelijk om de betrouwbaarheid van de impactanalyse te garanderen. Er kunnen in korte tijd immers legio wijzigingen zijn doorgevoerd, die de impactanalyse raken. Bijvoorbeeld: nieuwe systemen, nieuwe interfaces, fusies, samenwerkingsverbanden, ketenpartners of convenanten.

Conclusie

Het eerste dat opvalt is de informatie die beschikbaar moet zijn om impact te kunnen analyseren:

- Dekkende en tijdige signalering van aankomende wijzigingen van wet- en regelgeving in de eerste stap;
- Traceerbaarheidsrelaties tussen bedrijfsregel en bron in de tweede stap;
- Traceerbaarheidsrelaties tussen bedrijfsregels en de implementatie daarvan in de derde stap;
- Kengetallen en onzekerheidsmarge voor alle te wijzigen zaken in de vierde en laatste stap;
- Wijzigingsadministratie met relaties tussen wijzigingen en alle impact.

Het bijhouden van oorzaak-gevolg relaties in de wijzigingsadministratie is een voorwaarde om goed om te kunnen springen met een wijzigende wijziging. Dit betekent ook dat er een midden gevonden moet worden tussen nauwgezetheid en coördinerende vaardigheid in de persoon van degene die het proces begeleidt.

Qua proces valt op dat het aantal betrokken specialismen snel kan uitwaaiëren bij bedrijfsregels die op veel plaatsen geïmplementeerd zijn, waardoor het een uitdaging wordt die analyses te vinden die op het kritieke pad liggen. Wanneer nieuw beleid nodig is, liggen de daarvoor benodigde activiteiten in ieder geval op het kritieke pad³.

Omdat er meerdere wijzigingsprocessen tegelijkertijd kunnen lopen, moet ofwel aan de impactanalyse een uiterste houdbaarheidsdatum worden verbonden of moet portfoliomanagement worden ingezet om strijdigheid van wijzigingen te voorkomen.

Nadrukkelijk afwezig in dit proces is de opdracht voor de impactanalyse: ze is in de visie van de auteur niet de trigger voor de start van de impactanalyse: de wijzigingsradar neemt die taak over⁴.

Wanneer we de ondersteuning van het hier beschreven proces door tooling beschouwen, is de conclusie dat de wijzigingsradar een onmisbaar stuk gereedschap is.

De bewering, dat met geschikte tooling een automatische impactanalyse uitgevoerd kan worden, is onzin. Daarvoor is te veel gecoördineerde menselijke inspanning nodig gedurende het proces en zijn er nog te veel technische voorwaarden niet ingevuld. Het automatisch aanwijzen van, door wijziging in een bron geraakte,

³Zie de opmerking over discretionaire bevoegdheid op pagina 4.

⁴Voor wijzigingen van intern beleid geldt dit niet in zo sterke mate. Een opdracht is daar wellicht meer van belang.

bedrijfsregels kan bijvoorbeeld alleen als bronnen op de wijzigingsradar staan en als de traceerbaarheidsrelaties voor de computer leesbaar zijn. Onder die voorwaarden is het mogelijk een lijst op te stellen van geraakte bedrijfsregels. Met iets meer moeite kan de computer precies aangeven wat er in de bron wijzigt en daarnaast de geraakte bedrijfsregels tonen. Verschilbepaling kan dus wel worden geautomatiseerd⁵, maar het bepalen van de betekenis van het verschil niet.

Waar kan technologie ons nog verder brengen? Technologie kan een extra bijdrage leveren door de impactanalyse snel en zonder verlies van informatie door te vertalen in opdrachten en werkpakketten. De afhankelijkheden zijn van tevoren bekend, waardoor het mogelijk wordt de impactanalyse uit de mottenballen te halen en meteen aan de slag te gaan met het verwerken van wijzigingen.

Ook bij het vastleggen van traceerbaarheidsrelaties zouden tools meer ondersteuning kunnen bieden dan het aanbieden van velden waar de mens een bronverwijzing in kan vullen. De computer moet de saaie klussen uitvoeren, zodat de mens zijn hersenen vrij heeft om de betekenis van een wijziging te analyseren.



mr. Matthijs van Kempen is zelfstandig analist. Hij heeft bij diverse overheidsorganisaties ervaring opgedaan met regelbeheersing.

www.knowbility.nl

Met dank aan Martijn Tromm (Oracle), Cees-Jan Visser (DUO) en Lia Remmerts (DUO) voor feedback en ondersteuning.

Dit artikel is mogelijk gemaakt door open source software. Mijn dank gaat uit naar LyX, Dia en Elementary OS.

⁵Al zijn er nauwelijks standaarden waarmee toolonafhankelijk traceerbaarheid kan worden. Juri-connect is wél een geschikte standaard, maar alleen voor de impact op de bedrijfsregels.