



# MODELLEERKOORTS

Wie van processen spreekt, denkt tegelijkertijd meestal ook aan procesmodellen. Zelfs wie van process management spreekt, stelt het vaak gelijk met procesmodellering, soms niet wetende dat process *management* veel meer bevat dan het modelleren van processen. Lezers van literatuur rond processen hebben bovendien zeker al opgemerkt dat procesmodellering regelmatig als onderwerp in vakliteratuur terugkomt. Dit toont allemaal aan dat dit een belangrijk onderwerp is.

Bedrijven die procesgericht willen worden en een BPM-aanpak willen implementeren, starten meestal met het modelleren van hun processen. Helaas blijven veel bedrijven ook in deze eerste fase steken. Waarom is dit zo? Zijn de processen in bedrijven tegenwoordig zo ingewikkeld geworden? Aan het aantal gebruikte symbolen zal het niet liggen, de meeste bedrijven gebruiken maar een tiental symbolen. Hoe je een procesmodel tekent lijkt ook niet zo moeilijk: je tekent ovals voor activiteiten, je tekent er pijlen tussen om de volgorde vast te leggen, markeert het begin- en eindpunt van het proces, en je wijst elke activiteit aan een bepaalde rol toe. Gemakkelijk toch? Of misschien niet?

Als ik procesmodellen van bedrijven bekijk, vallen me vaak dezelfde dingen op. Sommige modellen zijn heel groot en zien er tamelijk ingewikkeld uit. Om deze modellen te printen heb je minstens een A2-vel nodig, en dan nog kan je de namen van de activiteiten en de (geschatte) 20 rollen moeilijk ontcijferen, omdat het schrift zo klein is. Dit is duidelijk te wijten aan het gebrek van de juiste granulariteit van het gemodelleerd proces: de meeste bedrijven die zich op hun processen focussen, hebben een procesarchitectuur met een aantal niveaus. Op elk niveau wordt een proces tot op een bepaald detail gemodelleerd. Op het hoogste (strategische) *level* heb je de 'high-level process map' die een overzicht over alle core-, support- en managementprocessen geeft. Sommige processen worden hier nog in een procesgroep samengevat. Als je probeert deze procesgroep in één procesmodel te vatten, zit je meestal met het boven beschreven fenomeen, en erger nog, met problemen, omdat je meerdere proces-

sen tegelijkertijd probeert te modelleren, waardoor je bijvoorbeeld met meerdere startpunten zit en met teveel parallelle *streams*.

Het kan ook gewoon dat je een *end-to-end* proces op het hoogste level met details modelleert die normaal gezien pas op operationeel level voorzien zijn.

Heel vaak komt het ook voor dat het procesmodel eigenlijk geen (operationeel) proces modelleert, maar procedures (of *use cases* voor de informatica gezinde personen); dat je dus ook hier te veel details meegeeft in je model.

Sommige modellen lijken dan geen begin- en eindpunt te hebben en als je dan naar de procesnaam kijkt, merk je dat de naam gewoonweg niet duidelijk zegt over welk proces het gaat, zodat dus ook vaak niet eens bepaald kan worden wat de grenzen van het proces zijn.

Veel procesmodellen zijn ook vol van beslissingsruiten. De ene volgt de andere op, soms vind je een hele reeks beslissingsruiten achter elkaar, en zelfs modellen met meer beslissingsruiten dan activiteiten. Wat is de betekenis van een beslissingsruit? Een business regel! Business regels horen volgens mij (en deze mening delen gelukkig enkele goeroes op dit gebied) niet in een procesmodel. Ze bepalen conditioneel businessgedrag in bepaalde situaties en horen daarom bij de procedures (dat wil niet zeggen dat het niet nuttig is om in het procesmodel aan te geven, welke business regels bij welke activiteiten van toepassing zijn). Business regels zijn vaak zo veranderlijk dat je continu je proces zou moeten aanpassen. Zo blijf je bezig met het modelleren en kan je je niet op volgende stappen concentreren.

Ik zou nog een paar typische valkuilen kunnen opsommen. Opmerkelijk vind ik dat iedereen dezelfde fouten schijnt te maken. Er lijken ook gewoon heel veel verschillende meningen te bestaan over wat een goed procesmodel is. Hoe kunnen we beter van elkaar leren wat goed procesmodelleren betekent zonder dat iedereen bezig is het wiel uit te vinden?

Dr. Friederike Schröder-Pander is adviseur, onderzoeker en docente op het gebied van BPM en IT.