

BPM-onderwijs 'in het Utrechtse' goed geïntegreerd

# DENKERS EN DOENERS

Pascal Ravesteijn is coördinator van het kenniscentrum voor procesinnovatie en onderzoeker/hoofddocent aan de Hogeschool Utrecht, maar doet tegelijkertijd een promotie-onderzoek naar de implementatie van BPM aan de Universiteit Utrecht. Hij is één van de vele collega's die aan beide instellingen verbonden zijn. "De samenwerking zoals wij die in 'het Utrechtse' hebben, is uniek voor Nederland."

Door Mirjam Hulsebos

**H**et onderscheid tussen hogescholen en universiteiten vervaagt. Beide bieden bachelor- en master-onderwijs, beide doen onderzoek. Voor de Universiteit Utrecht (UU) en Hogeschool Utrecht (HU) reden om op BPM-gebied intensief samen te werken. "Er zijn in ons land veel versnipperde opleidingsinitiatieven op BPM-gebied. En dan heb ik het niet eens over masterclasses of trainingen die commerciële opleidingsinstituten aanbieden, maar enkel over HBO- en universitair onderwijs. Ik heb het idee dat we op teveel plekken bezig zijn het wiel uit te vinden. Het is prima dat iedereen zijn eigen niche zoekt, want daarmee onderscheidt je je. Maar het druist natuurlijk tegen de BPM-gedachte in dat op verschillende plaatsen geheel los van elkaar algemene kennis en vaardigheden worden ontwikkeld. Dat zouden we veel beter kunnen delen."

## Gezamenlijke BPM-module

Pascal Ravesteijn vindt er geen doekjes om. Bij het ontwikkelen van een curriculum slagen de Nederlandse opleidingsinstituten er naar zijn mening niet goed in gezamenlijk op te trek-

ken. "Het komt nu langzaam van de grond. Er is een BPM Onderwijscongres geweest voor HBO-instellingen en universiteiten." Maar het gaat Ravesteijn te langzaam. Hij is dan ook blij dat de samenwerking tussen UU en HU wél goed verloopt. "We hebben een lector die de helft van de week hier werkt en de andere helft op de universiteit zit. En er zijn meer collega's die aan beide instellingen verbonden zijn. Je kunt beter gezamenlijk optrekken en de koek gezamenlijk zo groot mogelijk maken, dan proberen studenten bij elkaar weg te trekken."

De twee hebben zelfs een gezamenlijke BPM-module ontwikkeld. Een groot succes, weet Ravesteijn. "Masterstudenten van de UU en bachelorstudenten van de HU moeten in deze module samenwerken. We zetten twee verschillende groepen bij elkaar: de denkers en de doeners. Masterstudenten leren immers een probleem eerst van alle kanten te bekijken, terwijl bachelorstudenten het meteen willen oplossen."

In de module moeten de studenten gezamenlijk een supply chain-case oplossen. Het gaat om een keten van fabrikant, groothandel en retailer die mountainbikes verkoopt. Alle drie partijen hebben ieder hun eigen proces geoptimaliseerd. Doel

van de opdracht is de totale keten te optimaliseren in plaats van de deelprocessen.

Ieder team, bestaande uit studenten van beide bloedgroepen, vormt een partij in die keten. Die partijen houden er allemaal hun eigen legacysystemen en werkwijzen op na. Aan de studenten de opdracht om de keten te analyseren, afspraken over standaarden te maken en een Service Oriented Architecture te ontwikkelen zodat de drie partijen informatie kunnen uitwisselen, en tot slot ook een management dashboard te bouwen. Ravesteijn: "De samenwerking verloopt vaak met horten en stoten. In de eerste week blijkt direct al het verschil in aanpak tussen bachelor- en masterstudenten. Ze moeten eerst leren met elkaar te communiceren. Pas als ze goed samenwerken kunnen ze de keten optimaliseren. Dan moeten ze niet alleen met elkaar binnen hun eigen clubje, maar ook met de andere partijen samenwerken." Daarbij dienen ze continu twee dingen in de gaten te houden: de businessuitdaging om de keten efficiënter te maken, en de IT-uitdaging om de verschillende legacysystemen met elkaar informatie te laten uitwisselen. "Je ziet dat ze het lastig vinden die twee continu op hun netvlies te houden. Zo zouden ze bijvoorbeeld aan het begin van de opdracht al moeten nadenken over de managementinformatie die ze via een portal beschikbaar moeten maken, maar in de praktijk maken ze hier een sluitstuk van."

## Toppers

In de gezamenlijke BPM-module komt eigenlijk alles aan bod wat de HU en UU aan studenten willen overdragen: kennis, vaardigheden en houding. "Het HBO-onderwijs oude stijl deed voornamelijk aan kennisoverdracht. Met het nieuwe competentiegerichte onderwijs is meer aandacht gekomen voor vaardigheden. Wij voegen daar ook het aspect houding aan toe. Iemands gedrag is immers heel bepalend voor hoe hij overkomt. BPM is bij uitstek een vakgebied waarin je andere mensen moet meekrijgen, anderen moet overtuigen. Daarin speelt houding een cruciale rol", zegt Ravesteijn. Studenten leren daarnaast ook zelfkritisch te zijn. "In mijn eigen studietijd was de SWOT-analyse standaard. Je stelde jezelf helemaal niet de vraag wat die eigenlijk toevoegde, je deed hem gewoon. Onze benadering is 180 graden anders. We zeggen tegen studenten: hier heb je een gereedschapskist met een heleboel modellen en technieken die wij je leren. Zit er een instrument bij dat je kunt gebruiken om jouw probleem op te lossen? Zo ja, waarom kies je specifiek dat instrument? Zo nee, ontwikkel dan zelf een methode."

Dit vraagt veel van de leerlingen. Niet iedereen kan dat, weet Ravesteijn. "Je ziet in de praktijk dat zo'n tien tot twintig procent van de studenten zich hier goed bij voelt. Dat zijn de toppers en hen bieden we daarom zoveel mogelijk aan. Zij krijgen de kans te excelleren. Dan heb je een hele grote groep daaronder voor wie dit aan de grens van hun mogelijkheden ligt. Kijk, vroeger richtte het onderwijs zich op de grootste gemene deler, op de gemiddelde leerling. Nu willen we ook de toppers voldoende uitdaging bieden. Waarom zou je dat talent onbenut laten?"



Foto: Harry Otto.

Pascal Ravesteijn: "We zetten twee verschillende groepen bij elkaar: de denkers en de doeners".

## Toegepast onderzoek

De verdeling tussen de hogeschool en universiteit is in Utrecht goed gemaakt. Logischerwijs gebeurt fundamenteel onderzoek aan de UU, korterlopende (toegepaste) onderzoeksprojecten worden primair door de HU opgepakt. Ravesteijn geeft een voorbeeld: "Wij hebben samen met Capgemini en Fortis een onderzoek gedaan naar processen waarin kenniswerkers samenwerken. Dat zijn namelijk geen gestructureerde processen zoals je die in wat productiematiger werk aantreft. Denk bijvoorbeeld aan complexe letselschadezaken. Dit onderzoek heeft een half jaar geduurd en heeft een wetenschappelijke publicatie opgeleverd. Daarnaast hebben Capgemini en Fortis een concreet advies gekregen hoe zij in deze creatieve processen toch structuur kunnen aanbrengen teneinde het proces te versnellen."

Een ander onderscheid tussen beide onderwijsinstellingen is dat de UU zich met haar master richt op voltijders, de HU op deeltijdstudenten. "Bij ons ligt de gemiddelde leeftijd van de masterstudent dan ook een stuk hoger", weet Ravesteijn. "Ze hebben een ander profiel, werken al enige jaren en weten tegen welke moeilijkheden je in de praktijk gaat aanlopen als je business en IT wilt laten samenwerken."

Voltijdstudenten zijn wat dat betreft nog een onbeschreven blad, ongeacht of ze nu aan de UU of HU studeren. "Frits Bussemaker is onze vaste gastspreker bij de start van de bacheloropleiding. Hij houdt steevast een verhaal over de complexiteit van het vak. Over de dynamiek maar ook spanningen die ontstaan als je twee werelden en bloedgroepen -

## Maak kritische keus opleiding

Als u zelf overweegt een BPM-opleiding te gaan volgen, wees dan zeer kritisch in uw keus, adviseert Ravesteijn. Hij onderscheidt drie typen opleidingen: Masterclasses van circa acht dagen voor algemeen managers die in sneltreinvaart wat meer kennis van het BPM-vakgebied willen opdoen. Deze trainingen zijn vrij algemeen en niet al te diepgaand; Trainingen in een specifieke methode, techniek of tooling, vaak met op het eind een certificering. Deze trainingen zijn diepgaand, maar zeer specifiek gericht op één methode; Masteropleidingen die in deeltijd minimaal twee jaar duren. Deze combineren diepgang en breedte, maar brengen een zware studielast met zich mee.

bedrijfskundigen en informatici – bij elkaar probeert te brengen. Je ziet studenten dan denken: ‘ja ja, dat zal allemaal wel’. Maar ze zeggen allemaal ‘die Bussemaker had wel gelijk’ als je het ze na een jaar nog eens vraagt”, vertelt Ravesteijn.

### Goed gestructureerd

Tot het begin van deze eeuw was het BPM-onderwijs binnen de HU nog weinig gestructureerd. In opleidingen als Technische Bedrijfskunde en binnen alle informatica-gerelateerde opleidingen kwamen BPM-gerelateerde modules voor, bijvoorbeeld op het gebied van Six Sigma, TQM, WFM en verschillende modelleertechnieken. “Iedere docent had zijn eigen contacten in het bedrijfsleven en kreeg van daaruit zijn eigen tools aangereikt. Er was geen standaardisatie”, herinnert Ravesteijn zich. Toen hij werd aangesteld als coördinator van het kenniscentrum was zijn eerste doel om aan die pluriformiteit een eind te maken. Hij onderzocht bij welke organisaties studenten na hun opleiding terecht kwamen en bracht de eisen en wensen van die organisaties in kaart. “Een groot deel van de studenten vindt een baan bij softwarebedrijven of consultancybedrijven. En daarnaast komen ze natuurlijk bij de eindgebruikers in dienst. Zij gaven aan dat ze behoefte hebben aan werknemers die de complexiteit van BPM-tooling kunnen doorgronden.”

Ravesteijn besloot de vele BPM-softwarepakketten de deur uit te doen en te vervangen door het Cordys-platform. “Het gaat er niet om dat ze specifiek met de software van Cordys leren werken, we willen ze een bepaalde denkwijze bijbrengen. Als ze die begrijpen, kunnen ze ook met andere pakketten werken. Het gaat erom dat studenten leren zelfstandig procesanalyses te maken en een executeerbaar model leren opstellen. Als ze dat in Cordys kunnen, kunnen ze dat ook in andere pakketten.” Die stap moeten ze zetten tijdens de projecten die ze voor bedrijven doen. Dan is de opdracht altijd: kijk naar de context van een bedrijf en gebruik de

tools die hier het best bij passen of die het bedrijf al heeft. Uiteraard krijgen de studenten les in de vele methoden en technieken die raken aan BPM. Dat is direct ook een belangrijk onderscheid met de trainingen die commerciële opleidingsinstituten aanbieden. “Dat zijn vaak trainingen gericht op één methode, bijvoorbeeld Six Sigma. Als je daar alles van weet, ben je geneigd die methode voor ieder probleem te gebruiken. Dat is juist wat wij willen voorkomen. Wij bieden onze leerlingen een breed palet aan methoden en technieken en leren ze zelf na te denken in welke situatie ze welke tooling inzetten”, benadrukt Ravesteijn nog maar eens.

Die kennisoverdracht van methoden en technieken gebeurt in de gemiddeld acht uur klassikaal onderwijs per week. De rest leren studenten in de praktijk tijdens de vele projecten die zij voor het bedrijfsleven doen. Tijdens die opdrachten leren ze ook veel op menselijk vlak. “Het gaat om veel meer dan alleen kiezen welke modelleringstechniek ze in die praktijksituatie toepassen. Een project begint immers vaak met interviews met medewerkers in het bedrijf. Dan komen ze van alles tegen: van jonge enthousiaste mensen die nog open staan voor verandering tot en met mensen die er al 30 jaar werken en al even zovele reorganisaties hebben meegemaakt. Daarvan leren ze veel op menselijk vlak.”

Kennis, vaardigheden en houding. Die drie peilers van de opleiding komen continu in het gesprek terug. Kennis is belangrijk, maar zonder een zelfkritische houding en de juiste vaardigheden wordt het lastig die kennis te vertalen naar de praktijk. En een goede aansluiting op de praktijk, dat is waar het uiteraard allemaal om draait.

### Projecten voor bedrijfsleven

De Hogeschool Utrecht doet veel projecten voor het bedrijfsleven. Ravesteijn hoeft niet zelf op zoek naar opdrachtgevers, er is vraag genoeg. “Hier in Utrecht hebben bijna alle grote financiële dienstverleners, IT-leveranciers en consultancybureaus wel een kantoor. Dat zijn opdrachtgevers waar we veel voor werken. Maar we komen ook in andere sectoren bij bedrijven over de vloer, en ook in andere regio's van het land. Voor ons geldt: hoe breder hoe beter.” De Utrechtse opleidingsinstituten hebben het bedrijfsleven ook echt wat te bieden, vindt Ravesteijn. “Wij bieden een mix van denkers en doeners. De UU heeft momenteel bijvoorbeeld drie promovendi in het BPM-domein en tegelijkertijd zijn er tientallen stages door bachelorstudenten. Dat vult elkaar prima aan.” De HU en UU lopen voorop als het gaat om het overdragen van kennis van BPM-systemen. Bovendien worden nieuwe ontwikkelingen snel in het onderwijs geïntegreerd, vaak in samenwerking met consultancybureaus. Zo heeft bijvoorbeeld consultancybureau O&i Ravesteijn ondersteund met de ontwikkeling van een module over Business Rules Management. “Door die samenwerking met het bedrijfsleven zijn wij in staat de snelle ontwikkelingen in het vakgebied te volgen.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.