

Drie verschillende BPM-opleidingen uitgelicht

# HOE WORD IK BPM'ER?

Op wat voor manier leiden wij studenten op voor het mooie BPM-vak? Wie bieden die opleidingen aan? Dit artikel presenteert een drietal tamelijk verschillende BPM-opleiders met een eigen aanpak, eigen visie en een eigen invalshoek. Dit artikel voorziet ook in een lijst met aanbieders van BPM-opleidingen. De conclusie vooraf: mooi dat er zo veel keus is, jammer dat er zo weinig consensus is over het begrip BPM en waar het domein nu eigenlijk thuishoort.

Door Hans Lamboo

**A**lle bekende vraagstukken uit het BPM-domein zien we terug in de BPM-opleidingen: is BPM bedrijfskunde of IT? Is het maar een tool of is het strategie? Gaat BPM over mensen of over systemen? Is het een hoofdvak of een bijvak? De opleiders zijn het er niet over eens en dat komt tot uiting in de manier waarop en de context waarbinnen zij hun studenten het vak bijbrengen. De ene BPM-master is dus zeker de andere niet; daarmee is niets gezegd over de kwaliteit van de inhoud van de opleiding.

## TSM Business School

TSM Business School komt voort uit de Universiteit van Twente. Sinds 2006 maakt het officieel geen onderdeel meer uit van de Universiteit Twente, maar onderhoudt het wel nauwe contacten met de oorspronkelijke moederorganisatie. Drs. Dick Wijnveen is als Associate Dean verbonden aan de TSM en is inhoudelijk verantwoordelijk voor de BPM-modules binnen de open programma's. De opleidingen van TSM zijn 'post-initieel onderwijs', dat wil zeggen dat de opleidingen bedoeld zijn voor mensen die al een jaar of vijf in het bedrijfs-

leven werkzaam zijn in een managementfunctie – of een dergelijke functie ambiëren. De BPM-modules binnen de programma's moeten een verbreding van hun kennis zijn. De studenten hebben vaak een specialistische opleiding zoals elektrotechniek of bouwkunde gedaan.

De Leergang Bedrijfskunde van TSM is de eerste stap naar de internationaal erkende titel Master of Business Administration MBA en bestaat uit vier verplichte modules: Finance, Human Resources, Organisatie Management en Strategisch Management. Daarbij biedt TSM een pakket keuzemodules, waaronder vakken zoals Bedrijfsrecht, Institutionele Economie, Marketing, Internationaal Management, Innovatie Management, Informatie Management, en de modules Prestatie Management (of te wel Corporate Performance Management) en Proces Management.

Wijnveen: "We bieden de BPM-modules nu een jaar of drie aan. Opvallend is dat de studenten heel vaak kiezen voor de combinatie Prestatie Management plus Proces Management. In de module Prestatie Management leren we de studenten op een frisse manier omgaan met KPI's, dashboards en balanced scorecards. Proces Management richt zich vooral op het leren



Dick Wijnveen, Associate Dean van TSM Business School.



Anita Bosman, Programma Manager bij Pro Education.



Ron Plazier, BPM-lector aan de Hogeschool Rotterdam.

denken in processen en ketens en hoe je deze kunt inrichten.” Wijnveen benadrukt het praktijkgerichte karakter van de opleiding: elke module eindigt met een opdracht die in nauwe relatie staat met de werksituatie van de student, om het geleerde in de praktijk te kunnen toepassen.

Wijnveen heeft het niet zo op het Angelsaksische businessmodel. “Dat is ingegeven door de Amerikaanse manier van organiseren, met veel lagen en subeenheden met beperkte bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De Amerikaanse employees zijn meestal maar goed in één enkel aspect. Dat vraagt ook om een heel andere manier van organiseren.” Zijn voorkeur ligt bij het Rijnlandse model, waarin men meer gewend is de zaken goed op elkaar af te stemmen. Men durft bovendien vooruit te kijken – en terug te rekenen – en strategisch management is een lange termijn proces. “Je ziet het verschil tussen die modellen heel mooi terug in de sport. In het American Football is alles tot in de kleinste details geregeld en vastgelegd. Het Europese voetbal is meer een creatief proces om tot een doelpunt te komen.”

Proces Management maakt verbindingen tussen eenheden op een natuurlijke wijze, waardoor creatieve ideeën kunnen ontstaan; het is derhalve één van de instrumenten voor een manager om tot innovatie te komen, volgens Wijnveen.

De module Proces Management is ontwikkeld samen met Daska en besteedt veel aandacht aan persoonlijke competenties en zelfontwikkeling. De module Prestatie Management is samen met BiZZdesign ontwikkeld.

Voor de toekomst wordt gedacht aan *éducation permanente*, en dan ook nog à la carte: TSM wil de mogelijkheid bieden voor mensen die niet de hele Leergang Bedrijfskunde maar slechts één of twee modules willen volgen. “Dat gaat in 2010 misschien al gebeuren. Er zijn veel managers die zeggen: ik hoor zoveel over BPM, hoe zit dat precies en kan ik me daar over laten bijspijkeren. Die mogelijkheid willen we graag bieden.”

TSM biedt naast de MBA-opleiding ook opleidingen op MBO-plus niveau en in-company trajecten aan.

## Pro Education

Pro Education is een opleidingsinstituut dat voortkomt uit de Hogeschool van Amsterdam. In 2004 werd zelfstandig verder gegaan op het gebied van post-HBO en Master-opleidingen. Pro Education is een gecertificeerd instituut; de masteropleidingen worden net als bij de Hogeschool en Universiteit geaccrediteerd door het NVAO. Daarmee bekleedt Pro Education een aparte status in onderwijsland.

“Pro Education is als het ware de evolutie van alle bedrijfsopleidingen van de Hogeschool. In 2002 zag Pro Education het daglicht, toen nog onder de vleugels van de Hogeschool. Sinds 2004 is Pro Education een zelfstandige opleider, uiteraard nog wel met banden met de Hogeschool, maar ook met andere universiteiten en kennisinstellingen,” vertelt Anita Bosman, Programma Manager bij Pro Education en verantwoordelijk voor de post-HBO opleidingen en Masteropleiding Management & ICT. “Hoewel we focussen op business-opleidingen is ons aanbod erg divers. We verzorgen ook paramedische opleidingen, verschillende opleidingen voor de gezondheidszorg en jeugdwerk. Echt heel breed dus.”

De opleiding Management & ICT was vanaf 2000 één masterlijn, verdeeld in een post-HBO fase I en een Master fase II.

“Waar heel erg veel behoefte aan bleek te zijn, was specialisatie,” zegt Bosman. “De één wil zich specialiseren in Enterprise Architectuur, de ander wil juist meer de process management-kant op, een derde wilde meer algemene management skills opdoen, of meer de bedrijfskundige kant op. Daar hebben we gehoor aan gegeven en vanaf de nieuwe leergang, die van start gaat in april 2010, hebben we alles veranderd.”

Pro Education biedt in het nieuwe leerjaar een zestal post-HBO opleidingen, elk bestaand uit drie masterclasses. De masterclass BPM maakt deel uit van de post-HBO opleiding ICT Bedrijfskunde, Enterprise Architectuur en Structured Business Design; van beide opleidingen maakt ook de aparte

masterclass Business Modeling deel uit. Bosman: “Er is geen sprake van een cafetariamodel. De certificering schrijft voor dat een student de drie masterclasses uit de gekozen opleiding met goed gevolg moet afleggen om het post-HBO diploma te krijgen.”

Het volgen van één masterclass duurt drie maanden en is verdeeld over acht dagen. Als afrondende opdracht schrijven de studenten een paper gericht op hun eigen werkomgeving. In totaal is een student dus één jaar bezig om het post-HBO certificaat te behalen.

“Wat we steeds meer zien is dat mensen ervoor kiezen om één masterclass te volgen. Na het volgen daarvan kan de studie natuurlijk worden voortgezet voor het post-HBO certificaat, maar kan ook worden ingestroomd in een masteropleiding,” zegt Bosman. “Houdt iemand het bij één masterclass, dan krijgt hij een certificaat met credits, ECTS Europese studiepunten en studielastwaardering. Op basis daarvan kan ook gemakkelijk worden doorgestroomd naar bijvoorbeeld een andere opleiding.” Tot zover de post-HBO opleiding.

De Master-opleiding waarvan BPM onderdeel uitmaakt heet Management & ICT. Het is te vergelijken met een op IT gerichte, algemene MBA-opleiding. De master-opleiding volgt het IT Alignment model van Henderson & Venkatraman, waarvan de kernboodschap is: de business leidt en IT volgt. Bosman: “Veel van onze studenten komen uit de ICT. Ze moeten dus een omslag maken naar business-denken, of het nu gaat om BPM, Verandermanagement of Strategie. We geven dus allerlei inhoudelijke seminars over Business IT Alignment, Innovatie, Architectuur & Leiderschap, Entrepreneurship. We bieden ook wat meer coaching-sessies aan, omdat we merken dat de studenten meer vaardigheden moeten opdoen met persoonlijke competenties zoals presenteren en communiceren”. In de opleiding wordt verder aandacht besteed aan methoden & technieken en onderzoeksvaardigheden. Tot besluit wordt een afstudeerscriptie geschreven die van toepassing is op de eigen werkomgeving van de student. De studenten moeten minimaal drie jaar werkervaring hebben en komen zoals gezegd vaak uit de ICT, zoals projectmanagers, informatiemanagers, ICT-managers, architecten en consultants – zowel vanuit de grote consultancy-organisaties als intern bij grote ondernemingen – en programmamanagers.

“Vroeger werden onze masterclasses ook wel gegeven door hoogleraren, maar daar zijn we van afgestapt,” zegt Bosman. “We werken nu veel samen met partners die over de kennis en praktijkervaring beschikken en over didactisch vermogen. Voor Enterprise Architectuur werken we samen met Sogeti, voor Verandermanagement met Twijnstra Gudde.” De relatie met BiZZdesign is wat nauwer, omdat ze samen met Pro Education de gehele post-HBO opleiding Structured Business Design hebben ontwikkeld. Bovendien levert BiZZdesign de docenten voor de masterclasses BPM.

“Onze opleidingsvisie zie je duidelijk terug in Business Modeling. Er zit Archimate in, maar ook TOGAF. De meeste opleiders doceren of het een, of het ander. Wij vinden dat je van beide modellen iets moet weten en leiden daarvoor op,” vertelt Bosman. “In de masterclass Architectuur worden alle bekende modellen globaal besproken en bekeken. Een soort awareness dus. Maar in de masterclass Business Modeling worden ze ook daadwerkelijk toegepast en wordt er flink de diepte ingegaan.”

Pro Education bood al eerder een BPM-module, maar de nieuwe opzet heeft een enorme innovatie doorgemaakt. In de ‘oude’ BPM masterclass lag de focus sterk op organisatiekunde en ketenmanagement, maar de laatste jaren zien wij een enorme ontwikkeling in het BPM-vakgebied. Het biedt als managementbenadering een kapstok voor de implementatie van veranderingen zowel aan de organisatie- als aan de IT-kant. Processen vormen daarbij de basis voor verbetermethoden als Lean en Six Sigma, compliance, risico- en kwaliteitsmanagement, maar ook om richting te geven aan de IT-ondersteuning. BPM vormt daarmee een belangrijke schakel om strategische veranderingen geïmplementeerd te

## 1e Fase MBA

### Centrale lijn / Persoonlijke ontwikkeling

- 1 Project Innovatie & Ondernemerschap
- 2 Management van Zelf
- 3 Management Vaardigheden
- 4 Management Simulatie

### Kernmodules Bedrijfskunde

- 5 Financieel Man. & Bedr. Economie
- 6 Personeelsmanagement / HRM
- 7 Organisatie Management
- 8 Strategisch Management

### Ondersteunende module Bedrijfskunde

- 9 Bedrijfsrecht
  - 10 Informatie Management
  - 11 Bedrijfsethiek
  - 12 Strategische Marketing
  - 13 Duurzaam Ondernemen
  - 14 Proces Management (SCM / OM)
  - 15 Institutionele Economie
  - 16 Prestatie Management
  - 17 Inkoop Management
  - 18 Project Management
  - 19 Innovatie Management
  - 20 Internationaal Management
  - 21 Academische Vorming
  - 22 Atelier sessies
- Wiskunde & Nederlands

Afbeelding 1: Vakkenpakket eerste fase MBA, Leergang Bedrijfskunde; TSM Business School.

krijgen in de organisatie. Wat betreft de combinatie van TOGAF en Archimate in de Masterclass Business Modeling lopen wij hierin voorop. Wij zien nationaal en internationaal een trend waarbij beide open standaarden geïntegreerd worden. Steeds meer organisaties kiezen voor dit soort open standaarden zodat ze minder afhankelijk zijn van een leverancier en we zien dat ook deelnemers hier bewust voor kiezen, omdat je daarmee de mogelijkheden op de arbeidsmarkt kan vergroten. De opleiding richt zich vooral op de veranderkundige benadering. We doceren wel allerlei methoden voor BPM, wat de scope ervan is en wat het betekent voor de organisatie, maar tevens gaat het over hoe je mensen meekrijgt, hoe je om moet gaan met communicatie, workshops en communicatietechnieken.” Onze ambitie is om over twee tot drie jaar een mastertitel EA en BPM te kunnen aanbieden.

Op het gebied van Architectuur heeft Pro Education niet erg veel concurrentie, met BPM ligt dat anders. Bosman verwacht dat vooral de holistische benadering en het menselijke aspect erg zullen aanslaan. “De hele opleiding staat in het teken van stakeholders. Maak je stakeholders duidelijk wat je bedoelt. Niet alleen mooie plaatjes, maar verplaats je in je stakeholders. Bij de directie moet je niet met Visio op de proppen komen, de directie begrijpt al die uitgebreide modellen toch niet. Het is eigenlijk onbegrijpelijk dat dit nog steeds niet tussen de oren van mensen zit. Zowel de architecten als de mensen die met BPM bezig zijn, zijn nog steeds vaak blauwdenkers. Ze maken een beschrijving van het nu, maken een plan waar ze naartoe willen – en vergeten de omgeving totaal. Doe de oogkleppen af, kijk om je heen, verplaats je in je stakeholders. Dat is wat wij ze willen leren in onze Masterclasses en ze tools en methoden daarvoor aanreiken.”

De nieuwe opleidingen op het gebied van BPM, business modeling en requirements management zijn net opgezet en gaan dus in april 2010 van start.

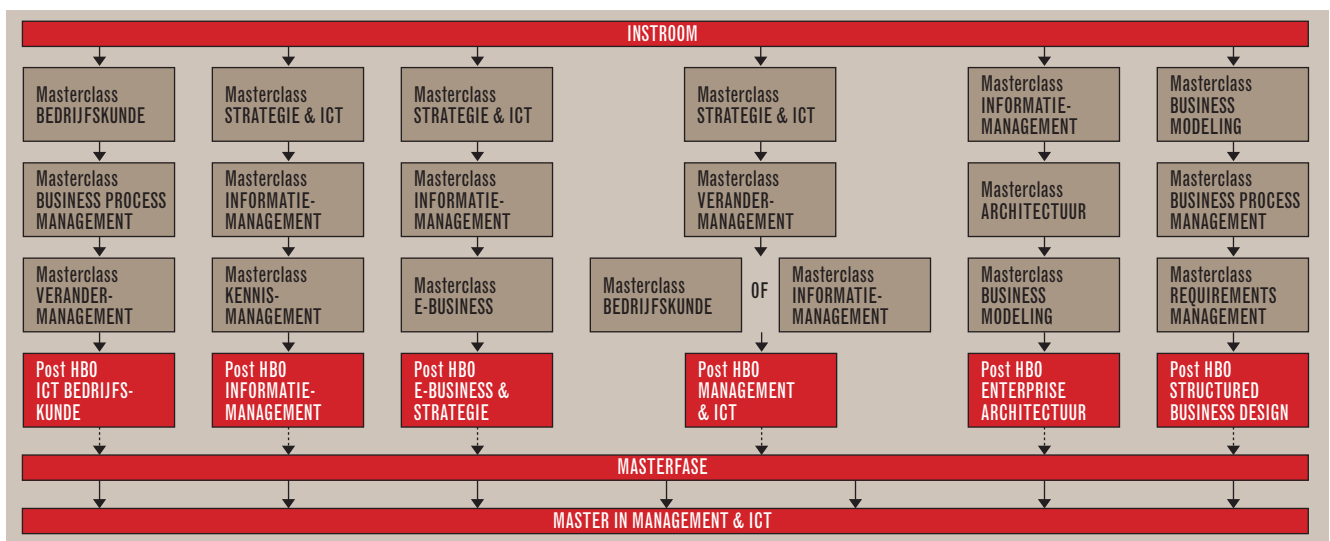
## Hogeschool Rotterdam

De Hogeschool Rotterdam bestaat uit elf verschillende instituten, waar Communicatie, Media en Informatietechnologie (CMI) er één van is. Binnen dat instituut zijn er op het gebied van IT drie verschillende studierichtingen: Informatica, Technische Informatica en Bedrijfskundige Informatica.

“Het onderscheid doe ik gemakshalve even af met de vragen die wij de studenten op open dagen plegen te stellen: houd je van programmeren, dan is Informatica jouw opleiding. Vind je het leuk om te solderen, dan hoor je thuis bij Technische Informatica. Heb je heel veel interesse in informatica maar een broertje dood aan programmeren: welkom bij Bedrijfskundige Informatica,” vat BPM-lector Ron Plazier het lichtvoetig samen. “Bedrijfskundige Informatica, BI noemen we het hier, leidt op voor Bachelor of ICT. Sinds 2 oktober 2009 bestaat er een heel nieuw competentieprofiel voor die titel, met algemene HBO-competenties zoals methodisch werken, maatschappelijke en interne operaties, zelflerend zijn – en natuurlijk de kerncompetenties: analyseren, adviseren, ontwerpen, realiseren en beheren. Omdat dat toch té algemeen werd gevonden is er gekozen voor een architectuurlagenstructuur bestaande uit: gebruikersinterface, bedrijfsprocessen, software, infrastructuur en hardware interface. Met die laatste kom je echt bij de Technische Informatica, de softwarelaag is helemaal het domein van Informatica, maar de bedrijfsprocessen vallen onder het domein van BI.”

De basisopleiding duurt viert jaar, met een goede voorbereidende MBO-opleiding is het mogelijk de studie binnen drie jaar af te ronden.

De opleiding Bedrijfskundige Informatica is bij de Hogeschool Rotterdam een zogenaamde major-opleiding, waarbij in het derde en vierde leerjaar een minor-opleiding verplicht gesteld is. Daartoe biedt elk instituut een keuzepakket minor-opleidingen aan.



Afbeelding 2: Master-opleiding Management & ICT; Pro Education in samenwerking met BiZZdesign.

Amelior	<a href="http://www.amelior.be">www.amelior.be</a>
Atos Origin Masterclass BPM	<a href="http://www.nl.atosorigin.com">www.nl.atosorigin.com</a>
Bedrijfsopleidingen	<a href="http://www.bedrijfsopleidingen.be">www.bedrijfsopleidingen.be</a>
BIZZdesign Academy	<a href="http://www.bizzdesign.com">www.bizzdesign.com</a>
BPM Academy	<a href="http://www.bpm-academy.org">www.bpm-academy.org</a>
BPM Opleidingen	<a href="http://www.bpmopleidingen.nl">www.bpmopleidingen.nl</a>
Capgemini Academy	<a href="http://academy.capgemini.nl">http://academy.capgemini.nl</a>
DNV-Cibit	<a href="http://www.dnv.nl/cibit/index.asp">www.dnv.nl/cibit/index.asp</a>
Drielingh Business Process Academy	<a href="http://www.drielingh.nl/BusinessProcessAcademy.html">www.drielingh.nl/BusinessProcessAcademy.html</a>
Euroforum	<a href="http://www.euroforum.nl">www.euroforum.nl</a>
Gizium	<a href="http://www.gizium.nl">www.gizium.nl</a>
Ideas At Work	<a href="http://www.ideasatwork.be">www.ideasatwork.be</a>
Hogeschool Rotterdam	<a href="http://www.hogeschoolrotterdam.nl">www.hogeschoolrotterdam.nl</a>
Hogeschool Utrecht	<a href="http://www.hu.nl">www.hu.nl</a>
International Management Forum	<a href="http://www.imf-online.com">www.imf-online.com</a>
ISBW Opleiding en Training	<a href="http://www.isbw.nl">www.isbw.nl</a>
ISES	<a href="http://www.ises.nl/">www.ises.nl/</a>
KBenP Academie	<a href="http://www.kbenp-academie.nl">www.kbenp-academie.nl</a>
LOI	<a href="http://www.loi.nl/hogeschool">www.loi.nl/hogeschool</a>
Molenaar en Lok	<a href="http://www.m-lc.nl">www.m-lc.nl</a>
NCOI opleidingsgroep	<a href="http://www.ncoi.nl">www.ncoi.nl</a>
Novius Academy	<a href="http://www.novius.nl">www.novius.nl</a>
OMG-certified Expert in BPM	<a href="http://www.omg.org/oceb">www.omg.org/oceb</a>
Pro Education	<a href="http://www.proeducation.nl">www.proeducation.nl</a>
SqEME	<a href="http://www.sqeme.nl">www.sqeme.nl</a>
Ten Plus	<a href="http://www.tenplus.nl">www.tenplus.nl</a>
Torque Management	<a href="http://www.torquemanagement.com">www.torquemanagement.com</a>
TSM Business School	<a href="http://www.tsm.nl">www.tsm.nl</a>
Vlerick Leuven Gent Management School	<a href="http://www.vlerick.com">www.vlerick.com</a>
Vijfhart	<a href="http://www.vijfhart.nl/business-process-management.htm">www.vijfhart.nl/business-process-management.htm</a>

Deze lijst van BPM-opleiders kunt u ook terugvinden op onze website [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl). Deze website biedt u een schat aan informatie over het werkgebied van Business Process Management en aanverwante domeinen. Heeft u een aanvulling voor deze lijst? Meld het de redactie op [bpm@array.nl](mailto:bpm@array.nl).

Afbeelding 3: Overzicht BPM-opleiders.

“Binnen CMI is één van die minor-opleidingen Business Process Management, die één jaar duurt. We bieden die opleiding al sinds 2004 aan, in die tijd bestond het visitekaartje met ‘BPM-adviseur’ nog niet eens,” vertelt Plazier “Ook de minor BPM is weer opgedeeld in vakken, in één algemeen BPM-vak en twee gespecialiseerde. Aan ‘Business to Model’ – de theorie van modellering en procesverbetering, financiële aspecten, KPI’s – besteden de studenten zo’n 60 procent van hun tijd. De overige tijd wordt gebruikt voor ‘Model to Execute’ waarin de verschillende BPM-tools en -platforms worden bekeken.” In het verleden werd aan ‘Business to Model’ bijna 90 procent besteedt. De vraag uit de markt naar mensen die processen kunnen simuleren en laten executeren is volgens Plazier aanmerkelijk groter dan een paar jaar geleden, reden om een groter deel aan ‘Model to Execute’ te spenderen. “Vorig jaar hadden we een module waarbij de studenten in de zaal konden stoeien in de ESB-laag van Fiorano en webMethods, dit jaar is het TIBCO. Daarin werd ook een stuk BPEL meegenomen. Andere standaards? Onze studenten leren vanaf dag één BPMN,” zegt Plazier.

Ook bij de Hogeschool Rotterdam is het domein van BPM geplaatst in een IT-context. Plazier vindt dat terecht, want BPM is volgens hem zeker niet een puur bestuurskundig instrument. “De manier waarop wij het invullen focust op Business IT alignment. Dat betekent dat er wel een bestuurlijk element inzit, maar er zit te veel IT in het totaalpakket om BPM bij bestuurskunde te scharen. IT is niet alleen maar een stukje commodity dat BPM moet faciliteren. Het is een combi-

natie, een samenspel van beide domeinen. Anders gaat IT nooit werken. Dat begrip, dat inzicht, maakt je een bachelor Bedrijfskundige Informatica,” stelt hij. “We willen hier wel meer aandacht gaan geven aan de menselijke aspecten. Daar toe moet ik nog wat meer lectoren meekrijgen. Dan kunnen we ook hier gaan praten over human-centric BPM.” Plazier vindt het jammer dat BPM een minor-opleiding is en staat daarin niet alleen. “Maar een BPM-major krijgen we er bij het bestuur nog niet door,” zegt hij. “Bovendien hebben we twee uitstroomprofielen van Bedrijfskundige Informatica: de systeembeheerkant, de service manager, en de consultancykant, de BPM’er. Ik zou zeggen: maak daar twee verschillende opleidingen van.”

De Hogeschool is geen commerciële instelling en kan dus geen lessen geven aan mensen van buitenaf. Aan de andere kant maakt de onafhankelijke status van de school het mogelijk dat studenten gratis kunnen beschikken over software zoals webMethods en TIBCO. Een groot goed, waar Plazier zuinig op wil zijn.

Het behalen van de éénjarige BPM-minor levert de student 30 studiepunten op van de totale 60 per jaar. Anders gezegd: de student besteedt de helft van zijn tijd aan de minor. Gemiddeld heeft Plazier elk jaar zo’n 30 studenten in voltijd en 15 in deeltijd – het afgelopen studiejaar stroomden zo’n 60 studenten in bij de opleiding Bedrijfskundige Informatica.

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.