

# De scope van BPM-educatie is breed

# FLEXIBELE LEERROUTE

Business Process Management ontwikkelt zich sterk. Wat ooit begon als een raamwerk voor het vaststellen en publiceren van procedures werd een methode om processen aan te sturen en zelfs te optimaliseren. Een volgende stap is de inzet van BPM als managementdiscipline: een middel dat een organisatie in staat stelt om de hele cyclus van bedrijfsprocessen te managen.

Door Chris Jacobs en Ton Sleutjes

Opleiding zal om dat voor elkaar te krijgen een belangrijke rol moeten spelen. Het is echter zaak er weloverwogen mee om te gaan. Je kunt niet altijd volstaan met *off the shelf* standaardcursussen.

Training/opleiding op BPM-gebied is het meest effectief als goed wordt gekeken naar hoe volwassen de organisatie is als het om BPM gaat en wat de organisatie met BPM beoogt. Als je die vragen hebt beantwoord, kun je inzicht krijgen in de benodigde competenties. Op basis daarvan kan een succesvolle, geïntegreerde trainingsstrategie op maat ontwikkeld worden. In dit artikel belichten we een aantal ontwikkelingen van BPM en bespreken we de uitdagingen en oplossingen op het vlak van leren en opleiden.

Als we naar de inrichting en toepassing van BPM kijken, staat niet elke organisatie op hetzelfde niveau. Dat de ambities groot zijn is voorstelbaar – BPM kan immers een belangrijke strategische asset zijn – maar het is wel zaak dat rekening wordt gehouden met de ‘ontwikkelbaarheid’ van de organisatie. Met andere woorden: waar staat de organisatie? Een bruikbaar referentiekader voor de positionering van een organisatie is een volwassenheidsmodel als BPMM (Business Process Maturity Model), zie afbeelding 1.

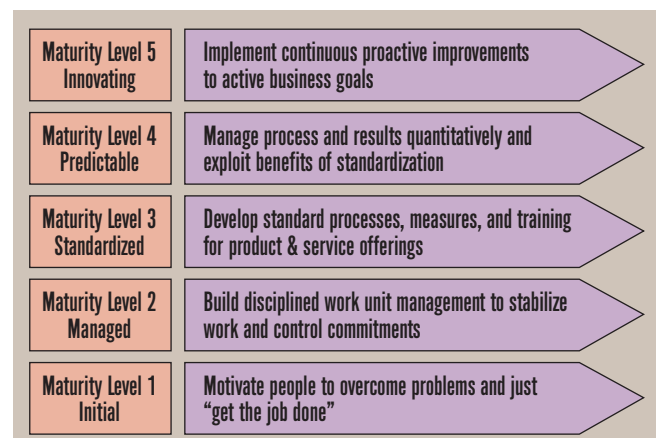
Het Business Process Maturity Model kan de verbetering van bedrijfsprocessen begeleiden. Net als in andere volwassenheidsmodellen wordt uitgegaan van een vijftal niveaus waarop een organisatie zich kan richten om een haalbare verandering te bewerkstelligen. Elk niveau is beschreven als een toestand waarin de organisatie zich een aantal vaardigheden op het gebied van bedrijfsprocessen heeft eigen gemaakt. Niveau 1 wordt in het BPMM beschreven als een begintoestand, waarin een ieder naar beste eer en geweten invulling geeft aan de taken die verricht moeten worden. De uitvoering van processen verloopt ad hoc, het is moeilijk te voorspellen welke resultaten een proces oplevert. Voor niveaus 2 tot 5 worden in BPMM kenmerken en competenties aangegeven

voor organisaties en de BPM-professionals die erin werkzaam zijn. Deze niveaus dienen als richtpunt voor waar organisaties naartoe kunnen groeien. Hoe hoger het (geambieerde) niveau, hoe meer van de BPM-professional wordt geëist als het gaat om kennis en competenties.

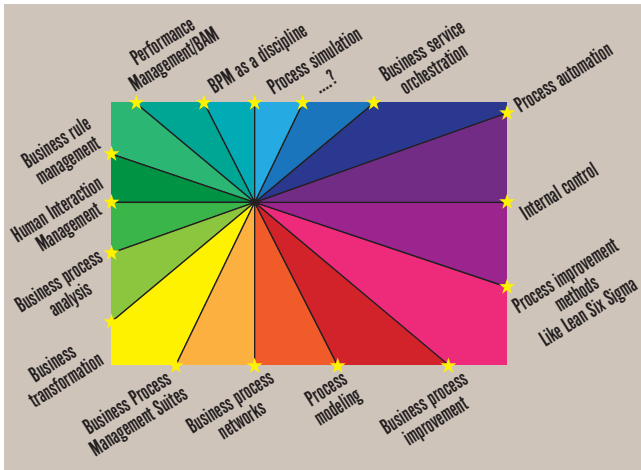
Als eenmaal inzicht in de volwassenheid én de ambities van de organisatie bestaat, wordt ook duidelijk op welke fronten professionalisering het meeste nut zal hebben. Met andere woorden: voor welke rollen, en welke personen hebben welke trainingen het meeste zin? Hoe zorg je ervoor dat je organisatie in staat is haar BPM-ambities te verwezenlijken?

## Rollen en competenties

BPM heeft als doel de organisatie – door middel van processen en procesinterventies – beter te laten functioneren. ‘Beter’ wil zeggen effectief, efficiënt, wendbaar, transparant, compliant, bestuurbaar en consistent met strategie en positionering. De prioriteiten verschillen. De ene organisatie gaat aan de slag met zaakgericht werken, de andere wil meer grip krijgen op end-to-end procesketens, weer een andere probeert met behulp van Lean doorlooptijden te verkorten of richt zich op compliance.



Afbeelding 1: Business Process Maturity Model.



Afbeelding 2: De BPM-paraplui.

Daarnaast is er op BPM-vlak ook sprake van sterke technologische ontwikkelingen. De huidige BPM Suites ondersteunen BPM op verschillende gebieden: naast het traditionele modelleren, analyseren en publiceren, bieden de pakketten ook invulling aan simulatie, monitoring, business rules, case management en executie van processen. De software bestrijkt kortom het hele werkgebied, van strategie tot uitvoering van processen. Door nieuwe ontwikkelingen en steeds weer nieuwe of verschuivende doelen die organisaties met BPM nastreven is de scope van het vakgebied veel breder geworden. Afbeelding 2 geeft een beeld van de brede waaier van deelgebieden, aanpakken, oplossingen enzovoort die tegenwoordig onder de noemer BPM geschaard worden.

De verbreding van het vakgebied is niet zonder gevolgen voor de invulling van BPM-gerelateerde rollen. Een organisatie die processen beschouwt als onderscheidende, strategische bedrijfsassets, zal opnieuw moeten kijken naar de bestaande rollen en hoe deze zijn ingevuld. Er zullen wellicht compleet nieuwe rollen gedefinieerd moeten worden, of de huidige rollen zullen moeten worden verbreed of verdiept. Op deze manier is het voorstelbaar dat in elk geval (opnieuw) invulling gegeven moet worden aan rollen als ketenmanager, proceseigenaar, process manager, procesbeheerder, change manager, business analist en enterprise architect.

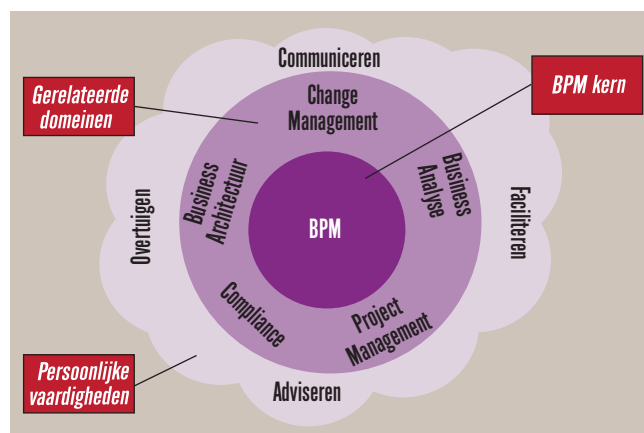
De organisatie zal enerzijds meer behoefte krijgen aan specialisten – compliance officers, risk managers, operational excellence experts – die vanuit hun rol een specifieke bijdrage aan de inrichting of het managen van processen leveren. Dat vereist verdieping van kennis. Anderzijds zal op managementniveau behoefte ontstaan aan mensen die de hele scope van de operatie kunnen overzien; mensen die van alles een beetje verstand hebben. Een process manager moet immers weten waar zijn specialisten het over hebben. Zijn kennis moet breed genoeg zijn om het belang van verschillende aspecten in te kunnen schatten en om gefundeerd beslissingen te kunnen maken. Door op strategische punten de juiste generalisten en specialisten in te zetten kan een organisatie echt sturen op performance.

Met kennis alleen ben je er echter niet. De process manager moet ook over de juiste persoonlijke vaardigheden beschikken. Hoe houd je mensen met verschillende belangen op een lijn? Hoe ga je om met conflicten? Je krijgt onherroepelijk te maken met tegenstrijdige belangen in de organisatie; hoe manage je die? Het is juist de combinatie van de vakmatige en gedragsmatige competenties die bepalend is voor het succes van BPM-professionals.

Een goede opleider kan organisaties helpen, door de flexibiliteit van losse trainingen in het open rooster te bieden. Bijvoorbeeld in de vorm van individuele training, groepstraining, E-learning of combinaties daarvan, voor individuele medewerkers die zich *nu* willen bijscholen op een specifiek onderwerp. Opleiders bieden echter het meeste meerwaarde door als partner op te treden bij professionaliseringstrajecten. We zien daarbij competentiegericht ontwikkelen als een blijvende trend. De opleider kan, al naar behoefte van de organisatie, helpen bij het (her)definiëren van rollen in het BPM-landschap, het bepalen van noodzakelijke competenties, het ontwerpen van curricula en leerpaden, assessments van medewerkers en het uitvoeren en begeleiden van opleidingsactiviteiten gericht op specifieke rollen.

Laten we, om het wat concreter te maken, eens kijken naar een specifieke rol. De procesconsultant bijvoorbeeld: die moet natuurlijk grondige kennis hebben van modelleren, analyseren, procesverbeteraanpakken enzovoort. Hij zal ook moeten beschikken over een ruime mate aan branche- en organisatiekennis. Om succesvol te acteren in het krachtenveld van de belanghebbenden zal hij bovendien goede communicatie- en adviesvaardigheden moeten hebben. En wellicht treedt hij ook op als facilitator in een procesverbeterworkshop, of moet hij requirements verzamelen voor procesaanpassingen. Het implementeren van processen vereist dan weer vaardigheden op het vlak van verandermanagement. Op basis van de competenties die nodig zijn bij zo'n rol, kun je een opleidingscurriculum op maat formuleren, zie afbeelding 4.

De rolinvulling en de context verschillen van organisatie tot



Afbeelding 3: Ontwikkelingsgebieden voor BPM-professionals.

## OCEB Certificeringprogramma

De OCEB-certificering (OMG Certified Expert in BPM) van de Object Management Group is een open, internationaal en leverancieronafhankelijk certificeringprogramma. Het programma helpt BPM-specialisten bij het verbreden van hun scope en dient als grote gemene deler in het vaak gefragmenteerde BPM-landschap. Door middel van OCEB spreekt elke BPM-betrokkene in de organisatie in feite dezelfde taal. Zie ook 'Orde in de chaos', Business Process Magazine 8, 2009, pag. 22.

organisatie. En wat een specifieke professional nodig heeft zal afhangen van zijn voorkennis en ervaring; die kunnen vastgesteld worden in een intake of assessment.

### Return on Education

Opleiden is investeren in menselijk kapitaal. Dat opleiden loont, staat niet ter discussie. Wel zoeken organisaties, zoals op andere terreinen, naar de best mogelijke investeringen om hun doelstellingen te bereiken. Hoe kan opleiden in BPM het best waarde toevoegen? En kunnen we de resultaten meten? Of zelfs resultaatgaranties afspreken?

Het is daarom zaak om het resultaat van de investering meetbaar te maken. Vooraf kan dat door een goede business case: zoals je bij het implementeren van nieuwe of gewijzigde processen nadenkt over de *benefits logic* van andere aspecten, kun je dat ook doen bij BPM-training. Het is goed om vooraf ook te bepalen hoe een opleidingsprogramma geëvalueerd wordt. Het Learning Evaluation-model van Kirkpatrick en Phillips (afbeelding 5) kan hierin inzicht geven.

In het Learning evaluation model worden opeenvolgende niveaus van evalueren van opleidingen onderscheiden. Pas als op een bepaald niveau opleidingen worden geëvalueerd, kan men starten met bereiken van het volgende niveau.

De niveaus die worden onderscheiden zijn:

Level 1: tevredenheid over de opleiding: hoe is de opleiding

bevallen? Op dit niveau wordt geëvalueerd of de deelnemer zich tevreden voelt over de behandeling van de onderwerpen en de aandacht die aan zijn vragen zijn besteed;

Level 2: wat heeft de deelnemer geleerd? Is het geleerde ook getoetst? Veelal worden toetsen en examens toegepast om de kennis van de behandelde stof te verifiëren. Om er zeker van te zijn dat de vergaarde kennis aan de opleiding kan worden toegeschreven, zou eerst een nulmeting voorafgaande aan de opleiding moeten zijn uitgevoerd;

Level 3: past de deelnemer het geleerde in de praktijk toe? Deze vorm van evalueren richt zich op een zichtbare gedragsverandering van de deelnemer. Op dit niveau kunnen onzekerheden van invloed zijn ten aanzien van de werkomgeving, bijvoorbeeld rol- en functiewijzigingen die in de organisatie worden doorgevoerd;

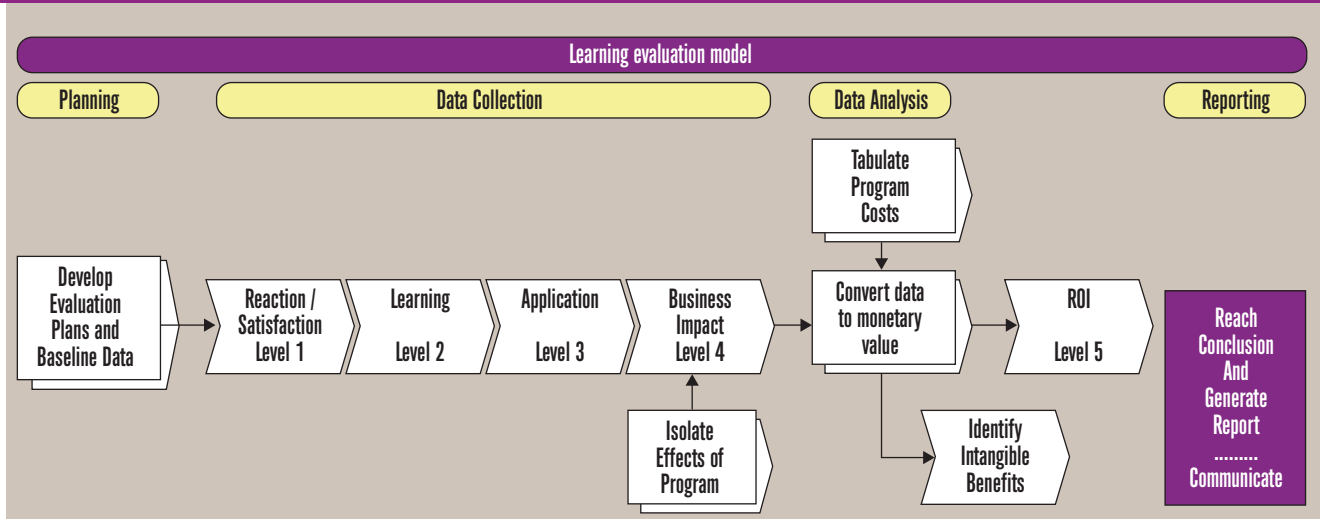
Level 4: welke meerwaarde levert de toepassing van het geleerde de organisatie op? Hier is het nog moeilijker om het werkelijke profijt van het geleerde zuiver te bepalen, want er kunnen zich allerlei gebeurtenissen hebben voorgedaan die effect hebben op de prestaties, zoals de inzet van nieuwe en betere hulpmiddelen, het uitvoeren van extra kwaliteitscontroles, het aannemen van een ervaren kracht enzovoort;

Level 5: wat is de Return on Education nu uiteindelijk? Met de resultaten van de evaluatie op level 4 en inzicht in de kosten van opleiding en coaching kan in principe de business case van opleidingen worden uitgewerkt. Daarnaast dient niet voorbijgegaan te worden aan de niet kwantificeerbare resultaten van opleidingen die in de organisatie zichtbaar zijn geworden. Denk hierbij aan de effectiviteit en doortastendheid van de deelnemer als het gaat om process management, of hij in staat is knelpunten helder te analyseren en of zijn voorstellen tot procesverbetering van hoge kwaliteit zijn.

Een kanttekening is overigens op zijn plaats: meten van het effect van opleiden op hogere niveaus is in de praktijk niet eenvoudig. De complexiteit en benodigde inspanning neemt met elk volgend niveau exponentieel toe. Waar je als organisatie in elk geval echt heen wil is een manier om de toepassing van het geleerde te verbeteren. Het is immers de bedoeling dat

Niveau	BPM	Persoonlijke vaardigheden	Project/Change Management	Business Analyse
Junior	BPM Oriëntatie	Interviewtechnieken	Project Management Foundation	Business Analysis Essentials
	Procesmodellieren en analyseren	Faciliteren van workshops	...	Opstellen van procedures en instructies
	Procesmodellieren in BPMN	Succesvol presenteren	...	SEMBA Foundation
Medior	BPM – Proces Inrichten	Van idee tot commitment	Basistraining leidinggeven	Probleem/veranderingsanalyse
	Lean	Realistisch overtuigen	Project Management Practitioner	...
	Risicoanalyse in processen	Pyramid Principle	Change Management Foundation	...
	Six Sigma Green Belt	Consultancy skills for Professionals	...	...
Senior	OCEB Examentraining	...	...	...
	DEMO Professional	Politiek handelen	Change Management Practitioner	Business Case
	Business & Information Architecture	...	...	SEMBA Practitioner
	GRC module	...	...	...

Afbeelding 4: Voorbeeld basiscurriculum voor een procesconsultant.



Afbeelding 5: Learning evaluation model van Kirkpatrick en Phillips.

de opleiding direct bijdraagt aan de prestaties van de medewerker en daarmee aan het resultaat van de organisatie. Leren is als het goed is onderdeel van iets groters. De overdracht van wat je leert moet optimaal zijn. Dat gaat het best in een omgeving die zo dicht mogelijk tegen de beroepspraktijk aanzit. Dat kun je bereiken door bijvoorbeeld trainingsvormen als gaming, simulaties en zogenaamde leer/werk-labs in te zetten. Het mooiste is het om training te organiseren rond de werkplek: Training on the Job, of een *flexibele leerroute* zoals wij het noemen.

Zo'n flexibele leerroute is geen aaneenschakeling van cursussen, maar een set geïntegreerde praktijkopdrachten. De deelnemer krijgt bekwaamheden bijgebracht zoals die in de praktijk daadwerkelijk worden gevraagd en wordt begeleid door een leerbegeleider, die toegang heeft tot het netwerk van experts uit de praktijk. Deze experts worden ingeschakeld bij de leer- en praktijkvragen. De deelnemer zelf heeft toegang tot een elektronisch leermiddelenmagazijn met kennis- en leerproducten die 'just-in-time' worden aangeboden. Hij of zij leert precies de benodigde vaardigheden, op de tijd en plaats die het beste uitkomen. Ook op zichzelf staande cursussen blijven natuurlijk een plek houden, bijvoorbeeld om in een paar dagen de kennis van de medewerkers bij te spijkeren, maar er is meer voor nodig om daadwerkelijk op de werkplek een verandering te realiseren. En juist die verandering, verdieping en verbreding is noodzakelijk om de BPM-rollen in de organisatie te laten functioneren.

### Standaardisering en certificering

Voor klantgerichte en procesgeoriënteerde organisaties is samenwerking tussen verschillende disciplines en afdelingen cruciaal. Dat betekent dat de professionalisering van medewerkers bij voorkeur ook integraal aangepakt wordt en dat het van belang is dat medewerkers elkaars taal spreken en dezelfde methodes en raamwerken gebruiken. Dit laatste speelt ook bij de samenwerking met andere organisaties in een keten of in het ecosysteem van de eigen organisatie. Denk aan outsourcing, of een supply chain van een (publieke) organisatie met talloze klanten en partners.

Het is ook een kwestie van industrialiseren: als je standaardi-

seert op een beperkt aantal methoden, en gebruik maakt van best practices creëer je ook minder ruis. Het wiel hoeft niet te worden uitgevonden en het is niet nodig om steeds weer een vertaalslag te maken. Dit speelt bijvoorbeeld ook bij de overgang van procesontwerp naar ICT: het is wel zo efficiënt als procesmodellen zo beschreven zijn dat ze direct bruikbaar zijn als input voor BPM-automatisering.

De trend van standaardisering leidt tot een toenemende vraag naar opleidingen die zich richten op veel gebruikte methoden, zoals Lean en Six Sigma voor procesverbetering en standaarden zoals BPMN, voor het modelleren en uitvoeren van processen.

Ook certificering speelt in dit verband een rol. Voor de professional, zijn collega's, zijn werkgever en de omgeving (andere organisaties) helpt certificering: je weet wat iemand weet en kan en wat zijn referentiekader is. Op het vlak van BPM is OCEB een opkomende brede certificering.

Van professionele opleiders kan worden verwacht dat ze organisaties hierbij in de volle breedte kunnen ondersteunen. Van prestatie management tot techniek. Van raamwerk tot certificering. Met oog voor branche- en bedrijfspecifieke context: Lean in de zorg, procesmodelleren in BPMN gecombineerd met een specifieke BPM-tool, de risico's in processen bij een verzekeraar, de begeleiding bij OCEB-certificering.

Het moge duidelijk zijn: de scope van BPM is breed. De scope van BPM-educatie moet dat ook kunnen zijn. De volwassenheid en ambities van de organisatie bepalen de opleidingsagenda. Daarbij is het zaak dat opleiding integraal wordt aangepakt, met een optimale transfer naar de werkvloer en een maximale impact op de organisatie. Maar daarmee ben je er nog niet. Ook als het opleidingsprogramma is afgerond, moet je in de gaten houden of dit het gehoopte resultaat heeft gehad. Niemand is immers gebaat bij een opleiding die zich niet terugbetaalt.

### Chris Jacobs en Ton Sleutjes

C.J. Jacobs ([chris.jacobs@cappgemini.com](mailto:chris.jacobs@cappgemini.com)) is Managing Consultant BPM en Trainer BPM bij Cappgemini Academy. A.G.M. Sleutjes ([ton.sleutjes@cappgemini.com](mailto:ton.sleutjes@cappgemini.com)) is Managing Consultant en Productmanager BPM & BA Training Services bij Cappgemini Academy.