

Bedrijfsopleidingen op maat

Opleidingengids

*Business
Process
Management*



O&i
Partners in BPM

Inleiding

Voor u ligt de eerste Opleidingengids waarin O&i u de BPM Academy presenteert.

O&i is opgericht begin jaren negentig en is uitgegroeid tot de specialist in Business Process Management, kortweg BPM. Vanuit ons specialisme helpen we organisaties bij het oplossen van businessvraagstukken op het snijvlak van organisatie-inrichting en informatievoorziening. Zo helpen we organisaties aantoonbaar beter te presteren, beter om te gaan met verandering en beter beheersbaar te blijven. Daarbij helpen we organisaties met het ontwerpen, documenteren en implementeren van processen en organisatieverbeteringen. Hierin schuilt ons vakmanschap.

Als vooraanstaand speler in BPM vinden we het onze verantwoordelijkheid om ons vakmanschap over te dragen op onze klanten, om zo bij te dragen aan de verbetering van de prestaties van organisatie en de medewerkers daarbinnen. In 2005 hebben we daartoe de BPM Academy opgericht. De BPM Academy is inmiddels uitgegroeid tot een succesvol platform voor de uitwisseling van kennis en ervaring over de praktijk van BPM.

De BPM Academy ondersteunt sinds 2005 als partner in professionalisering organisaties in zowel de profit- als de publieke sector met de focus op maatwerkbedrijfsopleidingen. In deze Opleidingengids hebben wij voor u een overzicht gemaakt van de opleidingen. In het eerste deel van de gids introduceren wij het kennisplatform BPM Academy en laten wij zien op welke manier wij onze kennis delen en waar wij voor staan.

In het tweede deel van de gids vindt u per opleiding een beknopte beschrijving.

Samen met klanten, universiteiten, business schools en partners van O&i werken wij continu aan verbetering en vernieuwing van ons aanbod. Kijk voor ons meest actuele aanbod op onze website www.bpm-academy.org.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze Opleidingengids en help u graag om uw professionaliseringvragen te vervullen.

Namens de BPM Academy,
Richard Legierse, Manager



Inhoud

Inleiding	2	Curriculum Procesbeheer en 'In control'	36
Wat is BPM?	4	■ Procesbeheer als basis voor verbetering	37
<i>Deel 1 BPM Academy</i>		■ Introductie 'In control'	39
Kennisplatform	6	■ Riskmanagement & Compliance	41
Maatwerk	7	■ Proces- en kwaliteitsmanagement	43
Werkvormen	8	■ Management in Control	45
<i>Deel 2 Overzicht maatwerkbedrijfsopleidingen</i>		Curriculum Adviesvaardigheden	47
Samenhang opleidingen	10	■ Interviewtechnieken voor BPM-professionals	48
Curriculum Procesmanagement algemeen	12	■ Adviesvaardigheden voor BPM-professionals	49
■ Introductie Business Process Management	13	■ Vormgeving van het veranderproces	51
■ Procesoptimalisatie	14	<i>Praktische gegevens</i>	54
■ Implementeren van processen	16		
■ Procesgericht sturen & organiseren	17		
Curriculum Businessontwerp	18		
■ Introductie modelleren en ontwerpen van processen	19		
■ Modelleren van processen	20		
■ Ontwerpen van processen	21		
■ Businessontwerp	22		
Curriculum Architectuur	23		
■ Introductie Architectuur	24		
■ Procesarchitectuur	26		
■ Bedrijfsarchitectuur	28		
■ Business Agility	29		
Curriculum Business Rulemanagement	31		
■ Introductie Business Rulemanagement	32		
■ Modelleren en analyseren van business rules	33		
■ Business Rulemanagement	34		

Wat is BPM?

BPM is zowel een managementfilosofie als een middel voor organisaties uit de profit- en de publieke sector waarin sturing op processen een centrale rol speelt. BPM draagt bij aan klantwaarde, de wendbaarheid en aanpasbaarheid van de organisatie en is een noodzaak bij (ICT-) inrichting van de bedrijfsvoering. BPM is ondersteunend aan de inrichting van de bedrijfsvoering om doelstellingen op het gebied van performance, flexibiliteit en transparantie waar te kunnen maken.

Het denken in processen is terug te voeren op een rijke traditie. Grondleggers als Adam Smith, Max Weber, Fredrick Taylor en Henri Fayol wezen hierin de weg. Ondernemingen zoals Ford en McDonalds brachten de ideeën in de praktijk. Het denken in processen heeft zijn wortels in industriële bedrijven, waar in het laatste decennium onder invloed van trends als 'mass customization', 'just in time' productie en 'commodization' de inrichting van (bedrijfsoverschrijdende) processen nadrukkelijk in de belangstelling is gekomen.

Maakbaarheid van de organisatie staat hierin voorop: scientific management en systeemdenken hebben bijgedragen aan het beeld van de mechanistische organisatie die kan worden ontworpen ten behoeve van haar doelstellingen. Daarnaast hebben veel theorieën gewezen op de betrekkelijkheid van die maakbaarheid. Ontwerpen vergt verandering en effectief veranderen kan niet zonder alle betrokkenen in het oog te houden en mee te krijgen. Het procesdenken is zeker niet nieuw en heeft in de jaren negentig een sterke impuls gekregen met Business Process Re-engineering (BPR): het 'radicaal' herontwerpen van bedrijfsprocessen.

BPM heeft te maken met de manier waarop een organisatie haar processen beheerst, beïnvloedt, controleert en voorspelbaar maakt. O&i werkt vanuit haar overtuiging dat procesgericht sturen, organiseren en werken (BPM) noodzakelijk is om beter te presteren. In de kern gaat het daarbij om een betere beheersing van de bedrijfsvoering en bediening van klanten door processen centraal te stellen.



Business
Process
Management



Deel 1

BPM Academy

Kennisplatform

De BPM Academy is het kennisplatform van O&i voor de uitwisseling van kennis en ervaring over BPM. In dit eerste deel van deze Opleidingengids leest u op welke manieren wij onze kennis en ervaring uitwisselen en waarom wij kiezen voor maatwerk. Daarnaast beschrijven we welke werkvormen we hanteren om actief leren te stimuleren.

Bedrijfsopleidingen op maat

In deze Opleidingengids ligt de nadruk op bedrijfsopleidingen op maat. Ons curriculum is opgebouwd langs diverse inhoudelijke gebieden van BPM en business-thema's. Na de toelichting over onze werkwijze, vindt u in deel twee van deze gids een overzicht van onze maatwerkbedrijfsopleidingen gestructureerd langs de drie clusters basisopleidingen, verdiepingsopleidingen en masterclasses.

Professionaliseringstrajecten (leren & ontwikkelen)

De BPM Academy laat haar opleidingen bij voorkeur onderdeel uitmaken van een professionaliseringstraject gekoppeld aan de specifieke bedrijfsproblematiek. Daarbij wordt het geleerde door de deelnemers in de eigen klantsituatie toegepast en omgezet in zichtbare resultaten. Het leren zelf wordt verankerd in de klantorganisatie door toepassing van interactieve vormen van leren en ontwikkelen met een focus op 'learning by doing' en coaching. Met coaching richten wij ons op resultaatgerichte groei van deelnemers bij werkgerelateerde inhoudelijke vraagstukken. Deze trajecten bestaan meestal uit verschillende leermodules verspreid over een langere periode, waarbij de deelnemers binnen de eigen organisatie een concreet (verbeter) project uitvoeren.

Advisering rondom professionalisering

We adviseren opdrachtgevers bij het structureren en inrichten van professionaliseringsprogramma's. Onze opdrachtgevers besteden regelmatig belangrijke delen van de opzet en uitvoering van hun opleidingstrajecten aan ons uit. Soms gaat het hierbij om het op maat maken van de opleidingen die beschreven zijn in deze Opleidingengids. Maar vaak gaat het ook om het ontwerpen en ontwikkelen van een specifiek leerprogramma dat aansluit op organisatiedoelstellingen en strategie van de organisatie van de opdrachtgever. Wij ontwikkelen deze programma's altijd in nauwe samenwerking met specialisten binnen de klantorganisatie.

Individueel opleiden

De mogelijkheid om individueel op te leiden bestaat wanneer een deelnemer in een korte periode naar een hoger kennisniveau gebracht wil worden, toegesneden op de individuele behoefte en wensen. Wij kunnen dan een individueel maatwerktraject verzorgen waarin gebruik wordt gemaakt van klantspecifieke casuïstiek.

Businessgames

Binnen onze opleidingen en professionaliseringstrajecten maken we veelal gebruik van de door O&i ontwikkelde businessgames om deelnemers te laten ervaren wat procesmanagement is en hoe procesgericht sturen, organiseren en werken voelt. Deelnemers ervaren in korte tijd waar het werkelijk om gaat bij Business Process Management.

Media

Wij delen onze kennis ook via publicaties, de website en onze nieuwsbrief. Voor informatie over al deze producten verwijzen wij u naar onze website www.bpm-academy.org.

Maatwerk

Opleidingen zijn maar al te vaak alleen gericht op ‘kale kennisoverdracht’, of op inspiratie en reflectie. Het gedachtegoed zodanig aanbieden dat de vertaling naar de eigen organisatie gemaakt wordt, ontbreekt daarbij regelmatig. De BPM Academy heeft er daarom voor gekozen om haar opleidingen alleen als maatwerk aan te bieden, zodat de toepassing in de eigen organisatie ook vorm krijgt. Daar komen ervaren docenten met praktijkervaring bij kijken. Vanuit hun kennis uit de praktijk kunnen zij situaties bij de klantorganisatie snel herkennen en zijn ze bedreven in het vertalen naar de specifieke bedrijfsproblematiek. De BPM Academy hanteert de volgende uitgangspunten:

Aansluiting bij klantsituatie

Samen met de klant snijden wij onze opleiding toe op de specifieke klantsituatie. De BPM Academy zorgt voor de inhoudelijke component en zorgt samen met de opdrachtgever voor de aansluiting bij de ambitie, taal, casuïstiek, werkmethoden en technieken van de klantorganisatie. Leren staat bij ons niet als doel op zich, maar is gekoppeld aan onze kennis en ervaring om daadwerkelijk oplossingen aan te dragen. Wij doen dat vanuit onze specifieke industriekennis.

De toepassing staat centraal

Onze opleidingen zijn gebaseerd op het leerconcept van Kolb. Daarin staan drie leerlijnen centraal: de conceptuele leerlijn (de ‘kale kennis’), de leerlijn het ‘leren door te doen’ (oefeningen e.d.) en de leerlijn ‘reflectie en coaching’. Bij deze laatste leerlijn blikken deelnemers terug op waar ze tegenaan lopen in het ‘vertalen van’ het geleerde naar de praktijk. Onze opleidingen hebben dan ook allemaal een opdrachtcomponent, waarbij deelnemers vanuit hun eigen situatie aan het werk gaan. Wij richten ons daarbij op het versterken van de dialoog tussen de deelnemers en hun organisatie over verbetermogelijkheden en de daarvoor noodzakelijke ontwikkeling van competenties.

Docenten uit de praktijk

De BPM Academy zet docenten in die expert zijn op hun vakgebied en werken vanuit eigen bezieling. Vanuit hun beroepservaring hebben onze docenten de business van de klant doorleefd en zijn zij bekwaam in het maken van de vertaalslag naar de klantorganisatie en de taakuitvoering en activiteiten van de deelnemers. Daarbij kunnen ze putten uit de talloze referentieprojecten die O&i heeft uitgevoerd.

Werkvormen

Binnen de opleidingen focussen we op het 'leren door te doen' en 'de vertaling naar de eigen organisatie' zodat deelnemers en organisatie er ook snel iets aan hebben. Bij actief leren horen afwisselende werkvormen. Afhankelijk van de doelstelling van het programma en de context waarin de opleiding plaatsvindt, maken we gebruik van de volgende werkvormen:

- **Inleidingen door BPM-professionals:** praktijkgerichte, theoretische inleidingen die voor de deelnemers zijn toegespitst op relevantie van thema.
- **Rollenspellen en individuele- en groepsoefeningen:** bij deze werkvorm gaan de deelnemers met de inhoud aan de slag.
- **Huiswerkopdrachten:** de deelnemers kunnen het geleerde toepassen in de eigen werkomgeving.
- **Games:** de deelnemers krijgen van de spelleaders directe feedback op persoonlijke leerdoelen en vraagstukken uit de eigen organisatie. Het gaat hierbij om het creëren van bewustzijn en het stimuleren van de dialoog vanuit actuele bedrijfsproblemen binnen de klantorganisatie.
- **Succesverhalen:** docenten vertellen wat echt werkt in de praktijk en proberen deelnemers hiermee te inspireren.
- **Intervisie en coaching:** naast het inhoudelijke en procesmatige aspect, vormt reflectie voor de deelnemers de kern.

Borging in de eigen werksituatie

We helpen onze deelnemers om het geleerde te koppelen aan de dagelijkse werkpraktijk, zodat het geleerde geborgd wordt in de organisatie. Dit doen we op verschillende manieren:

- **Gezamenlijke ontwikkeling:** in samenwerking met de opdrachtgever ontwerpen we het programma en snijden we de inhoud toe op de klantsituatie.
- **Eigen casuïstiek:** deelnemers brengen eigen casuïstiek in via huiswerkopdrachten.
- **Inbreng medewerkers:** door de inbreng van medewerkers uit de organisatie wordt betrokkenheid verkregen bij de deelnemers of fungeren zij als aanspreekpunt voor deelnemers tijdens en na het afronden van het programma.
- **Coaching:** onze opleidingen combineren we graag met coaching om deelnemers te ondersteunen in de eigen werkomgeving.
- **Intervisie:** hierbij gaat het om op gestructureerde wijze leren in kleine groepen van gelijkgestemden waarin persoonlijke vraagstukken en ervaringen worden gedeeld. Dit helpt de deelnemers de leerresultaten te concretiseren en verbindingen met de dagelijkse werkpraktijk te maken.
- **Borgingsgesprekken:** hierbij gaat het om gesprekken voorafgaand en na afronding van het programma met de deelnemer en de leidinggevende over het geleerde uit de opleiding en de toepassing daarvan in de praktijk.

Deel 2

Overzicht maatwerk- bedrijfsopleidingen

Samenhang opleidingen

In dit tweede deel van de Opleidingengids vindt u ons aanbod bedrijfsopleidingen op maat. Ons aanbod is opgebouwd langs de diverse inhoudelijke gebieden en aanverwante thema's van Business Process Management.

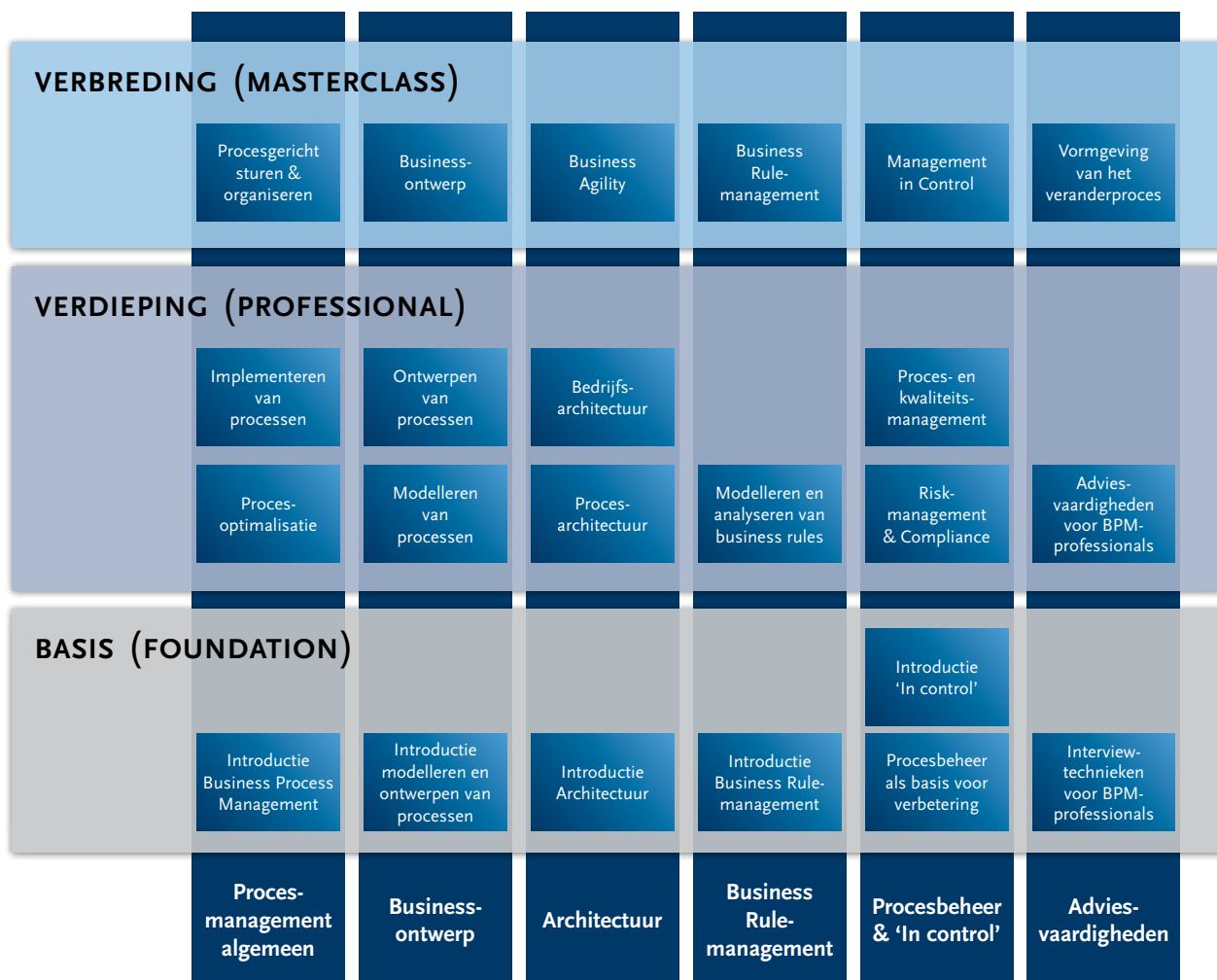
Het curriculum weerspiegelt de drie opleidingslagen van de BPM Academy; te weten de basislaag (foundation), de verdiepingslaag (professional) en de verbredingslaag (masterclasses). Het opleidingsprogramma rond elke laag bestaat uit onderdelen die op elkaar aansluiten, namelijk basisopleidingen (foundation: inleidend, kennismaking), verdiepingsopleidingen (professional: vakinhoudelijke verdieping en gericht op roluitvoering) en masterclasses (vakinhoudelijke verbreding).

Met de **basisopleidingen (foundation)** bieden we deelnemers een inleiding en een gemeenschappelijk kader voor het betreffende inhoudelijke gebied of thema, met aandacht voor relevante methoden, technieken en tools. Basisopleidingen (foundation) behelzen vooral de didactische eindniveaus 'weten' en 'snappen'.

Waar in de basisopleidingen een kennisfundament wordt gelegd, staat in de **verdiepingsopleidingen (professional)** de inhoudelijke verdieping op een specifiek onderwerp of thema centraal. Verdiepingsopleidingen behelzen vooral het didactische eindniveau 'kunnen toepassen'. De basis en verdiepingsopleidingen leveren de benodigde kennis en vaardigheden voor de verschillende vakgebieden en stellen BPM-specialisten in staat om hun rol goed te kunnen uitvoeren.

Kennisverbreding op actuele onderwerpen en ontwikkelingen is mogelijk via onze **masterclasses**. De focus ligt hierbij meer op gecompliceerde en geïntegreerde businessvraagstukken. Het maakt de deelnemers bewust van vraagstukken die het onderwerp raken en hoe deze zich verhouden tot de eigen organisatie en roluitvoering.

De opleidingen zijn op verschillende manieren te combineren. Niet alle opleidingen zijn uitgewerkt in deze Opleidingengids. Voor alle opleidingen geldt dat de precieze inhoud wordt afgestemd op de doelgroep, rekening houdend met de te bereiken leerdoelen. Kijk voor ons actuele en volledige aanbod op www.bpm-academy.org of neem contact op met de BPM Academy.



Figuur: Curriculum maatwerkbedrijfsopleidingen BPM Academy

Curriculum Procesmanagement algemeen

VERBREDING (MASTERCLASS)					
Procesgericht Sturen & organiseren	Business-ontwerp	Business Agility	Business Rule-management	Management in Control	Vormgeving van het veranderproces
VERDIEPING (PROFESSIONAL)					
Implementeren van processen	Ontwerpen van processen	Bedrijfs-architectuur		Proces- en kwaliteitsmanagement	
Proces-optimalisatie	Modelleren van processen	Proces-architectuur	Modelleren en analyseren van business rules	Risk-management & Compliance	Adviesvaardigheden voor BPM-professionals
BASIS (FOUNDATION)					
Introductie Business Process Management	Introductie modelleren en ontwerpen van processen	Introductie Architectuur	Introductie Business Rule-management	Introductie 'In control'	Interview-technieken voor BPM-professionals
Procesmanagement algemeen	Business-ontwerp	Architectuur	Business Rule-management	Procesbeheer & 'In control'	Adviesvaardigheden

Introductie Business Process Management

Steeds meer bedrijven en overheden omarmen Business Process Management (BPM). Zij ontdekken de werking van procesgericht sturen en organiseren als de drager van het bedrijfsresultaat. Veel vraagstukken waarmee organisaties worstelen zijn op te lossen door op een andere manier te sturen en te organiseren. Compliance, prestatieverbetering, transparantie, risicobeheersing en het verhogen van flexibiliteit hebben onlosmakelijk baat bij procesmanagement. Maar wat is BPM? BPM is een manier om meer grip te krijgen op input en output, kosten en opbrengsten. Bedrijven die procesgericht willen gaan werken, dienen als eerste stap procesgericht denken te adopteren. In veel organisaties wordt namelijk vooral gedacht en gestuurd in termen van functies, divisies en producten. Business Process Management vereist een andere kijk waarbij de bedrijfsprocessen centraal staan. De inhoud van deze basisopleiding is gebaseerd op het boek *‘Effectief Procesmanagement: Procesgericht sturen met het BPM-Model’* van Jos Tolsma & Dirk de Wit (2009, herziene uitgave).

De Introductie Business Process Management vormt een kennisfundament voor alle verdiepingsopleidingen in deze gids.

Resultaten

- De deelnemer verbreedt zijn algemene basiskennis op het gebied van BPM.
- De deelnemer krijgt inzicht in het ‘wat’ en ‘waarom’ van BPM.
- De deelnemer heeft inzicht in het belang van BPM voor de eigen organisatie.
- De deelnemer krijgt een eenduidig begrippenkader rond BPM.
- De deelnemer heeft inzicht in de samenhang tussen

BPM-aandachtsgebieden (besturen, integreren, ontwerpen, implementeren en uitvoeren).

- De deelnemer heeft inzicht in de eigen werkzaamheden passend binnen BPM.

Inhoud

De inhoud van de opleiding wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- trends in BPM;
- basisbegrippen BPM;
- de BPM-cyclus;
- BPM en ketenregie;
- toegevoegde waarde procesgericht sturen op bedrijfs- en ketenniveau;
- rollen bij procesgericht sturen;
- vertaling en invulling van BPM naar de dagelijkse praktijk van de eigen organisatie;
- betekenisgeving en toepassing van BPM binnen de eigen organisatie en taakdomein;
- afspraken voor succesvolle toepassing van BPM binnen de eigen organisatie.

Doelgroep

Eenieder die betrokken en geïnteresseerd is in procesmanagement.

Opzet

Twee cursusdagen. Tussen de twee cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa vier uur.

Procesoptimalisatie

Het achterblijven van economische groei zorgt voor een toenemende druk. De roep om goedkoper produceren –kostenreductie- neemt toe. Pas wanneer organisaties de kosten per product verlagen, ofwel de productiviteit verhogen, verbetert de concurrentiepositie. Productiviteitsverhoging houdt de kostprijs op een aanvaardbaar niveau en versterkt de concurrentiepositie. Efficiënter, dus slimmer produceren is en blijft een harde continuïteitsfactor. Het verhogen van productiviteit moet gebeuren daar waar het werk wordt uitgevoerd: op de werkvloer. Het vereist aandacht voor operationele processen en operationele sturing en daarnaast ook voor operationeel leidinggeven en de medewerkers op de werkvloer. Bij de aanpak voor procesoptimalisatie gaan we uit van de leanmanagementfilosofie met als belangrijkste doelstelling dat organisaties procesoptimalisatie als een tweede natuur gaan zien. Middels deze aanpak zorgen we voor meetbaar betere prestaties. Dit kunnen kortere doorlooptijden, minder fouten, een verhoogde productiviteit en verminderde kosten zijn.

Resultaat

- De deelnemer heeft begrip van/visie op procesoptimalisatie en de daarbinnen essentiële componenten:
 - proces, sturing, leiderschap, gedrag;
 - analyse/ontwerp en implementeren;
 - projectmanagement en verandermanagement.
- De deelnemer kan procesoptimalisatie binnen het kader van procesgericht sturen plaatsen.
- De deelnemer kan procesoptimalisatietechnieken binnen de eigen werkomgeving toepassen:
 - begrip van methoden en technieken.

- De deelnemer kan procesoptimalisatie binnen de eigen organisatie duurzaam inrichten:
 - kennis van aanpak procesoptimalisatietraject;
 - valkuilen.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. We richten ons op de vraag hoe procesoptimalisatie binnen organisaties kan worden bereikt door de operationele processen te verbeteren en door operationele sturing in te richten. Hoe zorg je ervoor dat organisaties de processen efficiënt uitvoeren? En hoe bewaak je dat dit zo blijft? Hoe richt je de operationele sturing in die de processen bewaakt? Wat zijn de valkuilen en succesfactoren bij het implementeren en doorvoeren van procesverbeteringen? Tijdens deze opleiding zal uitgebreid stil worden gestaan bij een integrale aanpak (nevenstaand figuur) met aandacht voor processen, operationeel sturen en gedrag van medewerkers en operationeel managers.

Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

1. Inleiding en kaderstelling:
 - waar hebben we het over bij procesoptimalisatie?
2. Visie op procesoptimalisatie:
 - positionering binnen BPM;
 - type optimalisaties: kleine verbeteringen en grote trajecten;
 - aanpak Excellent Presteren;
 - benaderingen/scholen op hoofdlijnen (Lean Management, Six Sigma, TOC, TPM).

3. Vergelijking benaderingen.
4. Optimalisatie met behulp van Lean (thinking):
 - verschil dienstverlening versus manufacturing;
 - uitdiepen vijf principes (Klantwaarde, Value stream, Flow, Pull, Perfection).
5. De operationele sturing inrichten:
 - visie op sturing/elementen van sturing;
 - de rol en taak van de operationeel manager;
 - sturingsmechanisme (dashboard, KPI's);
 - leiderschap en daadwerkelijk sturen.
6. Veranderaanpak/implementeren:
 - valkuilen en tips;
 - centrale veranderprincipes.

Doelgroep

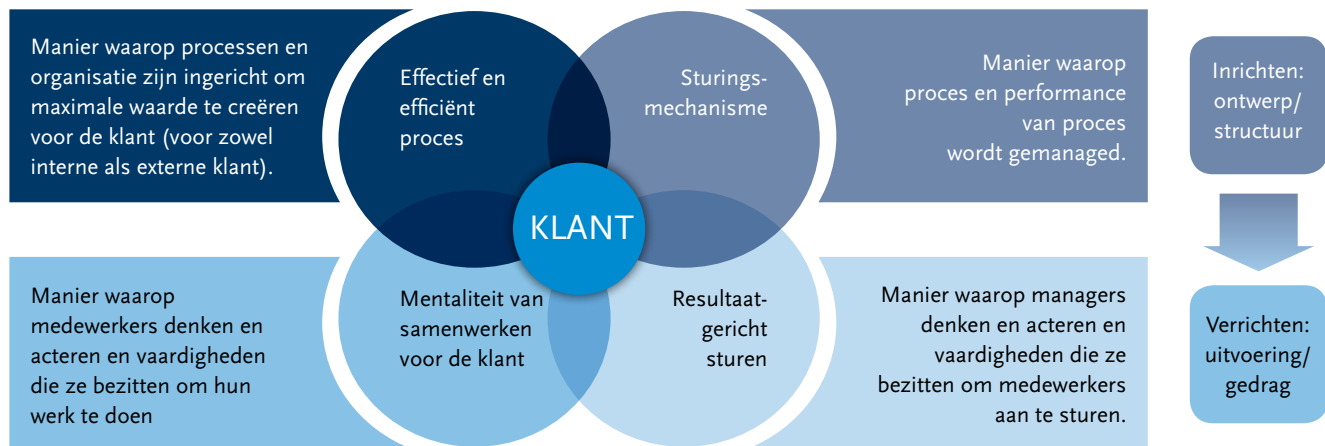
Eenieder die geïnteresseerd is in de toepassing van procesoptimalisatie dan wel betrokken is bij het optimaliseren, herontwerpen, analyseren en inrichten van processen.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa twee weken. Tussen de twee cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa twee tot vier uur.

Ingangseis

Deelname aan de Introductie Business Process Management.



Figuur: Integrale aanpak voor procesoptimalisatie

Implementeren van processen

Bij het implementeren van processen worden processen binnen de organisatie ingebed. Dit houdt in dat medewerkers volgens een nieuw proces gaan werken. Dat gaat meestal niet zomaar. Er is tijd en begeleiding voor nodig om mensen aan de nieuwe werkwijze te laten wennen. Met een nieuwe werkwijze wordt de implementatie van nieuwe of aangepaste processen binnen organisaties bedoeld. Processen op een ondubbelzinnige wijze deel uit laten maken van de primaire bedrijfsvoering van een organisatie. Maar dan tot leven gebracht, en niet alleen op papier gezet. Immers, processen op zichzelf staand werken niet. Het zijn de mensen die het verschil maken. Juist de mensen op een respectvolle wijze meenemen in de verandering, waarbij de optelsom van hun kennis, kunde en vaardigheden de sleutel is om de implementatie van processen succesvol te laten zijn.

Resultaten

Tijdens deze opleiding Implementeren van processen leert de deelnemer, onder leiding van ervaren BPM-professionals van O&I, hoe zij hun stijl en de beschikbare veranderinstrumenten zo optimaal mogelijk kunnen inzetten. Zij krijgen praktische handvatten die zij direct in de praktijk kunnen toepassen om de processen te laten 'leven'.

Inhoud

De inhoud van de opleiding wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- Het speelveld van implementeren.
- De keuze voor een implementatiestrategie.
- Ontwerpen en inrichten van de implementatie.
- Hoe neem je mensen mee in een verandering?
- Wat is de rol van communicatie bij implementatietrajecten?
- Verankeren is meer dan overdragen en verbeteren.
- Hoe ga je om met weerstanden?
- Werkvormen die helpen bij implementeren.
- Hoe ga je om met natuurlijk gedrag versus gewenst gedrag?

Doelgroep

Eenieder die betrokken is bij het implementeren van processen.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa twee weken. Tussen de twee cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa twee-vier uur.

Ingangseis

Deelname aan de Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.

Procesgericht sturen & organiseren

Steeds meer bedrijven en overheden stellen procesgericht sturen & organiseren centraal vanuit de drijfveer om hun organisatie zo te willen vormgeven dat zij greep kunnen houden op hun bedrijfsvoering en toegevoegde waarde kunnen bieden voor hun klanten. Vragen die centraal staan zijn: Hoe richt je de organisatie zo in dat zij beter kan sturen op processen en zij beter regie kan houden op haar bedrijfsvoering? Welke modellen bestaan er voor bedrijven om effectief te gaan sturen zonder grote organisatorische ingrepen? Wat moet je daarvoor binnen je organisatie hebben ingericht en hoe maak je sturen concreet?

Resultaat

- De deelnemer verkrijgt eenduidigheid in het begrippenkader ten aanzien van processen, operationeel management, procesgericht sturen en organiseren.
- De deelnemer kan het begrippenkader naar de eigen werkpraktijk vertalen.
- De deelnemer kan handvatten toepassen om procesgericht sturen en organiseren concreet vorm te geven.
- De deelnemer verkrijgt inzicht in dilemma's tussen lijngericht en procesgericht sturen.
- De deelnemer heeft inzicht in dilemma's die het aansturen van professionals oproept.
- De deelnemer heeft inzicht in organisatieprincipes om procesgericht sturen vorm te geven.
- De deelnemer heeft kennis van het sturen op indicatoren en maken van procesafspraken.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Hierbij gaan we uit van het eigen maken van de managementopvattingen op het gebied van procesgericht sturen en organiseren. Hoe zijn deze concepten te vertalen naar concrete handvatten om de organisatie vorm te geven? Hoe moeten verantwoordelijkheden belegd worden? Hoe moet er sturing op inhoud worden gegeven en veranderprincipes toegepast worden waardoor de organisatie procesgericht blijft denken en werken? Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- klantvraagstukken;
- verstaan we elkaar - enkele basisbegrippen;
- organisatievormen en procesgericht sturen;
- organisatieprincipes op procesgericht organiseren vormgeven;
- eigenaarschap en verantwoordelijkheden;
- greep houden op prestaties;
- samenwerken en leiderschapstijl.

Doelgroep

Eenieder die geïnteresseerd is in procesgericht sturen en organiseren en met name managers/leidinggevenden die hun kennis en leiderschapsvaardigheden willen verbeteren in relatie tot procesgericht sturen en organiseren.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa twee weken. Tussen de twee cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa twee-vier uur.

Curriculum Businessontwerp

VERBREDING (MASTERCLASS)					
Procesgericht Sturen & organiseren	Business-ontwerp	Business Agility	Business Rule-management	Management in Control	Vormgeving van het veranderproces
VERDIEPING (PROFESSIONAL)					
Implementeren van processen	Ontwerpen van processen	Bedrijfs-architectuur		Proces- en kwaliteitsmanagement	
Proces-optimalisatie	Modelleren van processen	Proces-architectuur	Modelleren en analyseren van business rules	Risk-management & Compliance	Adviesvaardigheden voor BPM-professionals
BASIS (FOUNDATION)					
Introductie Business Process Management	Introductie modelleren en ontwerpen van processen	Introductie Architectuur	Introductie Business Rule-management	Introductie 'In control'	Interview-technieken voor BPM-professionals
Proces-management algemeen	Business-ontwerp	Architectuur	Business Rule-management	Procesbeheer & 'In control'	Adviesvaardigheden

Introductie modelleren en ontwerpen van processen

Processen vormen het hart van een organisatie. In processen komen mensen, middelen, doelstellingen, risico's en eisen bijeen. Om die processen optimaal te kunnen beoordelen en uitvoeren is een goede weergave van processen in de vorm van modellen noodzakelijk. Om tot een eerste inrichting of herinrichting van processen te komen, is een doordachte manier van inrichten van processen nodig. Op deze manier kan geborgd worden dat de processen aan alle gestelde eisen voldoen en, indien aanwezig, binnen de gestelde kaders blijven uit een bovenliggende procesarchitectuur.

De opleiding Introductie modelleren en ontwerpen van processen biedt een inleiding voor het modelleren en ontwerpen van processen en is bedoeld voor iedereen die over processen moet communiceren naar gebruikers of andere belanghebbenden, processen conform een vastgestelde inrichting moet aansturen, een oordeel over een ingericht en uitgevoerd proces moet geven (auditrol) of processen (al dan niet opnieuw) moet inrichten.

Resultaat

De deelnemer heeft inzicht in:

- Eenduidige definitie van “proces”.
- Aanleidingen om processen te gaan modelleren of (her) ontwerpen en hun doelen / eisen.
- Begrippenkader rond modelleren en ontwerpen.
- Afbakening / structurering van processen.
- Ontwerpen onder architectuur.
- Modelleren versus ontwerpen.
- Rol ontwerper en modelleur.
- Modelleerconventies.
- Rol van tooling.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- eerste kennismaking met processen, begripsdefinitie (wat is een proces?);
- aanleidingen om processen te gaan modelleren of (her) ontwerpen en hun doelen;
- afbakening en structurering van processen;
- modelleren versus ontwerpen:
 - begrippenkader rond modelleren en ontwerpen;
 - rol ontwerper en modelleur;
- modelleerconventies;
- rol van tooling;
- ontwerpen onder architectuur.

Doelgroep

Iedereen die de inhoud van processen moet communiceren, processen aan moet sturen of processen moet inrichten.

Opzet

Eén cursusdag.

Modelleren van processen

Het in kaart brengen van de bedrijfsprocessen en de werksroom is een goede evaluatiemethode voor de interne werking van een organisatie. In het bijzonder het bedienen van de klanten, efficiency, effectiviteit en rendement. Modelleren van processen is daarmee een belangrijk aandachtsgebied van Business Process Management en veelal een eerste noodzakelijke stap voor verbetering in de procesinrichting, -uitvoering en -aansturing. Door het gestructureerd ontwikkelen van procesmodellen van een bestaande situatie of procesontwerp, krijgen belanghebbenden in de organisatie modellen die afgestemd zijn op hun behoeften, waarbij eenduidige conventies de standaardisatie en onderhoudbaarheid van die set modellen borgen.

Bij modelleren van processen staat dan ook de vraag centraal: ‘Hoe maak ik een procesontwerp en procesmodel (de vastlegging van het ontwerp) dat aansluit bij het doel en de doelgroep?’ De deelnemer leert ondermeer dat een manager die zijn afdeling wil besturen, andere eisen aan het ontwerp en het model stelt dan een functioneel ontwerper. Deze opleiding ondersteunt de procesmodelleur bij het op methodische wijze modelleren en beschrijven van processen en bouwt voort op de Introductie Modelleren en ontwerpen van processen.

Resultaat

De deelnemer is in staat om op een methodische manier processen te modelleren, afgestemd op doel en doelgroep en met toepassing van conventies.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- begrippenkader rondom procesmodellering;
- decompositieregels;
- modelleren versus ontwerpen;
- doelen en doelgroepen van procesmodellen/-beschrijvingen;
- procesmodel en procesbeschrijving;
- conventies bij het modelleren, veelgebruikte notatietechnieken;
- de aanpak van een modelleertraject;
- de rol van de procesmodelleur;
- aanpak in de praktijk en valkuilen;
- modelleertools.

Doelgroep

Eenieder die betrokken is bij het modelleren van processen en in het bijzonder procesmodelleurs, procesontwerpers en procesbeheerders.

Opzet

Twee cursusedagen verspreid over een periode van circa twee weken. Optioneel onderdeel is een training in een modelleer-tool. Tussen de twee cursusedagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa twee– vier uur. Deze opleiding wordt vaak gecombineerd met de opleiding Interviewtechnieken voor BPM-professionals.

Ingangseis

Deelname aan de Introductie modelleren en ontwerpen van processen is noodzakelijk. Deelname aan de Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.

Ontwerpen van processen

In toenemende mate gaan organisaties ‘denken in processen’. Processen worden daarbij bijvoorbeeld geïnitieerd door een klantvraag, en door een reeks van opeenvolgende activiteiten wordt aan diezelfde klant een product of dienst geleverd. De afdelingen die het proces uitvoeren, zullen zich tot het uiterste inspannen om de gemaakte afspraken na te komen.

De beschikbaarheid van kwalitatief goede procesontwerpen is daarbij essentieel voor alle organisaties, ongeacht hun omvang of de sector waarin ze opereren. Een weldoordacht procesontwerp geeft daarbij invulling aan het organisatiebeleid door zowel te voldoen aan gestelde kaders uit bijvoorbeeld de procesarchitectuur, alsook aan de gestelde eisen op het punt van risicobeheersing en prestatie management. Vervolgens kan het procesontwerp gebruikt worden als fundament voor bijvoorbeeld werkinstructies, functionele systeemspecificaties of voor een implementatietraject. Bovendien is een procesontwerp van onschatbare waarde voor operationele managers om hun medewerkers aan te sturen, gericht op het behalen van de normen bij de gekozen prestatie-indicatoren.

Ontwerpen van processen ondersteunt de procesontwerper bij het op een methodische wijze analyseren en (her-)ontwerpen van processen zodat processen ontstaan die voldoen aan gestelde kaders, alsook aan de prestatie-eisen en eisen op het gebied van risicobeheersing. Deze opleiding bouwt voort op de Introductie Modelleren en ontwerpen van processen.

Resultaat

De deelnemer is in staat om op een methodische manier processen te ontwerpen, te analyseren en te modelleren.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- begrippenkader rondom procesontwerp (definities, doelen, ingrediënten van een procesontwerp, basisprocespatronen);
- ontwerpen onder architectuur (introductie procesarchitectuur, gestelde eisen en ontwerp kaders);
- analyseren van processen (probleemanalyse, modelleren, meten en analyseren, opstellen verbetervoorstellen);
- ontwerpen van processen (ontwerpen van de processtroom en procesbesturing, ontwerpkeuzes, veelgebruikte ontwerpconstructies, validatie van het procesontwerp);
- het ontwerpproces (organiseren van het ontwerptraject aan de hand van de O&I-referentieaanpak);
- de rol van de procesontwerper (taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden en de verhouding tot andere BPM-rollen).

Doelgroep

Eenieder die betrokken is bij het modelleren en ontwerpen en in het bijzonder procesontwerpers, procesbeheerders, business- en informatieanalisten, adviseurs, kwaliteitsmedewerkers.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa twee weken. Tussen de twee cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa twee –vier uur.

Ingangseis

Deelname aan de Introductie modelleren en ontwerpen van processen is noodzakelijk. Deelname aan de Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.

Businessontwerp

Het vakgebied Businessontwerp houdt zich bezig met de inrichting van bedrijfsprocessen. Businessontwerpen is het vormgeven en specificeren van toekomstige bedrijfsinrichtingen. Vanzelfsprekend binnen voorafgestelde ontwerpkaders en richtlijnen en mét bijbehorende beschrijving van alle inspanningen die nodig zijn om het ontwerp te realiseren. Daarbij stellen we procesgericht werken en sturen centraal. We gaan er bij deze masterclass vanuit dat actuele en goed beschreven processen de basis vormen voor een goed presterende organisatie.

Deze opleiding leidt deelnemers op om een rol te kunnen vervullen in een businessontwerptraject. Dit omvat naast werken aan het ontwerp ook het kunnen uitvoeren van een impactanalyse van een toekomstige bedrijfsinrichting, het uitvoeren van de voorbereiding van besluitvorming daarbij en het opstellen van een correcte integrale beschrijving van die gewenste bedrijfsinrichting.

Resultaat

- De deelnemer kan een nieuw proces ontwerpen inclusief de relaties naar alle COPAFIJTH aspecten.
- De deelnemer kan een gefundeerd voorstel maken voor inrichting van die aspecten.
- De deelnemer kan een gestructureerde impactanalyse (COPAFIJTH) maken.
- De deelnemer kan een ontwerp-, realisatie- en implementatieopdracht opstellen.
- De deelnemer is in staat om een businessontwerp integraal samen te stellen tot een consistent totaalontwerp voor de bedrijfsvoering.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- positionering van het businessontwerp;
- globale inhoud van en kader voor een businessontwerp;
- voortraject van een businessontwerp;
- organisatie en aanpak van een businessontwerptraject;
- afbakening en invulling van een afbakeningsdocument;
- invulling van een IST-beschrijving;
- invulling van ontwerpdocumenten;
- uitvoering van impactanalyses;
- oplevering van een businessontwerpproject;
- afgeleide producten van een businessontwerp:
 - ontwerp opdrachten;
 - realisatieopdrachten;
 - implementatieopdrachten;
 - OR-adviesaanvraag.
- monitoring en toetsing van het businessontwerp.

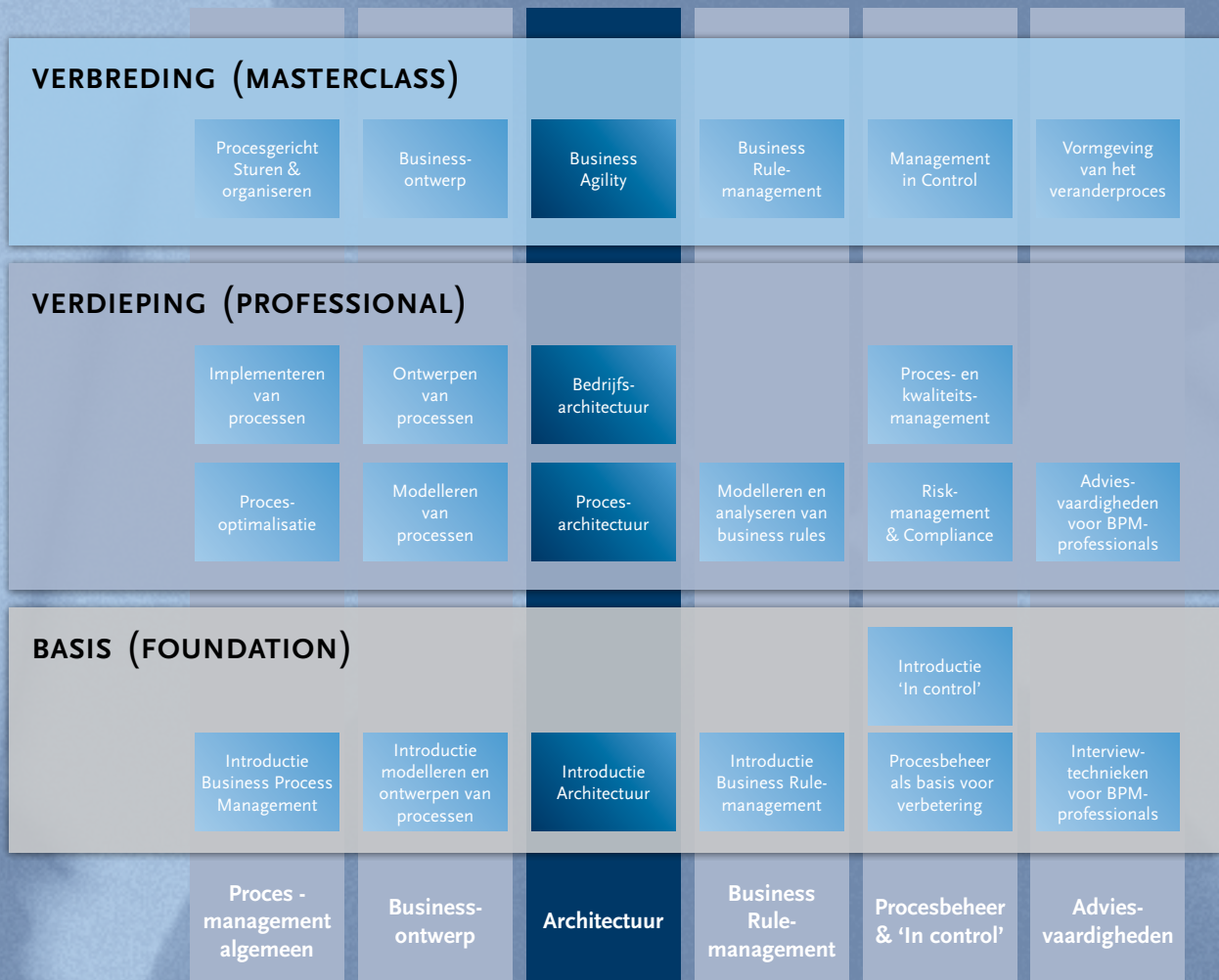
Doelgroep

Eenieder die geïnteresseerd is in het onderwerp en in het bijzonder ontwerpers en architecten.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa twee weken. Tussen de twee cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa twee-vier uur.

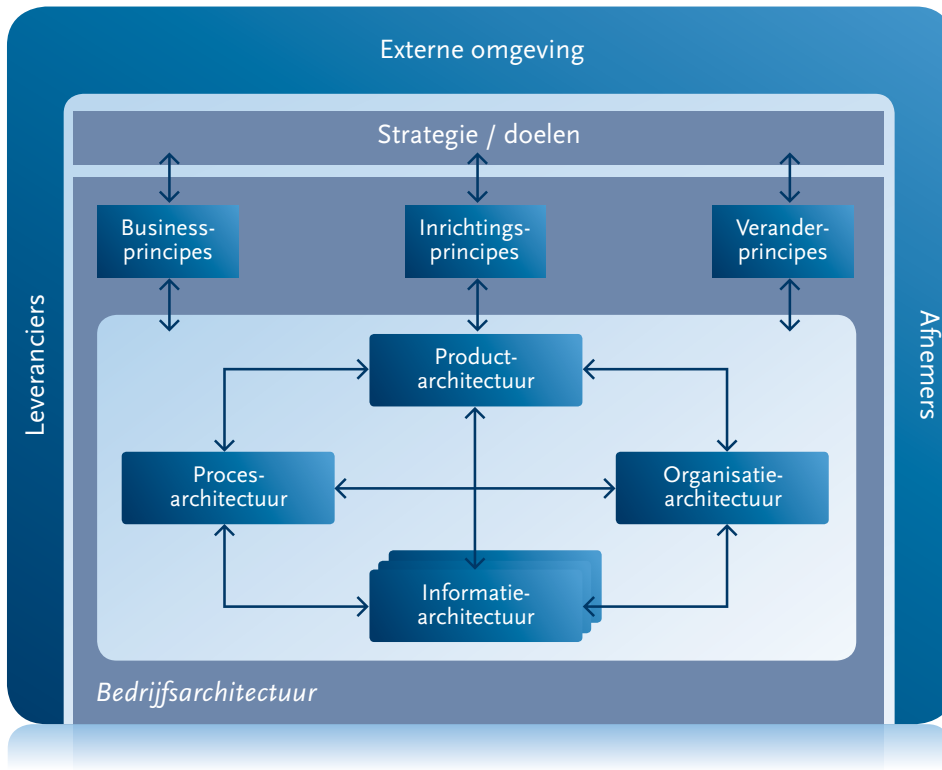
Curriculum Architectuur



Introductie Architectuur

Meer en meer wordt de architectuur gezien als stuurinstrument voor de inrichting van een bedrijf. De bedrijfsarchitectuur heeft daarbij een scharnierfunctie tussen enerzijds strategieontwikkeling en anderzijds bedrijfsinrichting en uitvoering. De bedrijfsarchitectuur omvat de business-, inrichtings- en veranderprincipes, alsmede de hierop gebaseerde product-, proces-, organisatie- en informatiearchitectuur.

Deze opleiding is bedoeld voor iedereen die kennis wil maken met architectuur en de rol van de architect. De procesarchitectuur en procesarchitect krijgen daarbij veel aandacht, maar de overige aspecten - product, organisatie en informatie - worden zeker niet vergeten.



Figuur: Bedrijfsarchitectuur in relatie tot zijn omgeving

De inhoud van deze opleiding is gebaseerd op het boek *‘Werken onder architectuur, Hoe u met bedrijfsarchitectuur in een dynamisch speelveld, overzicht, inzicht en controle houdt’* van de O&i-collega’s Rob van de Wetering en Gerard van der Zaal, Van Gorcum (2010).

De Introductie Architectuur is een inleiding en ingangseis voor alle overige opleidingen op het gebied van proces –en bedrijfs-architectuur.

Resultaat

- De deelnemer heeft inzicht in de inhoud en toegevoegde waarde van een architectuur.
- De deelnemer krijgt een eerste kennismaking met bedrijfs- en procesarchitectuur.
- De deelnemer kan de verschillende rollen van een architect herkennen.
- De deelnemer krijgt een eenduidig begrippenkader rond architectuur.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- begripsdefinitie architectuur (architectuur, architectuurstijl, reikwijdte);
- architectuurraamwerken;
- toepassingsmogelijkheden van architectuur in de praktijk;
- soorten architecten;
- rol van de architect versus de ontwerper;
- ontwerpen onder architectuur;
- nut van serviceoriëntatie.

Doelgroep

Iedereen die geïnteresseerd is in architectuur en in het bijzonder voor architecten en ervaren ontwerpers.

Opzet

Eén cursusdag.

Procesarchitectuur

Het belang van ‘werken onder architectuur’ als middel om grip te krijgen op de complexiteit is bij veel bedrijven en overheden geen punt van discussie meer. Dit geldt vooral voor IT. Om ook grip te krijgen op de processen wordt een procesarchitectuur ontwikkeld. Hiermee ontstaat inzicht in de samenhang van processen onderling en samenhang van processen met hun omgeving. Een procesarchitectuur geeft door middel van principes en ontwerpkaders structuur aan de afbakening en inrichting van processen. De procesarchitectuur en procesarchitect staan centraal, maar de relatie met de overkoepelende bedrijfsarchitectuur en de relaties met de overige aspecten (product, organisatie en informatie) worden zeker niet vergeten.

De inhoud van deze verdiepingsopleiding is gebaseerd op het boek *Werken onder architectuur, Hoe u met bedrijfsarchitectuur in een dynamisch speelveld overzicht, inzicht en controle houdt* van de O&i-collega's Rob van de Wetering en Gerard van der Zaal, Van Gorcum (2010).

Deze opleiding bouwt voort op de Introductie Architectuur.

Resultaat

- De deelnemer krijgt inzicht in de inhoud en toegevoegde waarde van een procesarchitectuur.
- De deelnemer is in staat om op een methodische wijze een procesarchitectuur met toegevoegde waarde voor de organisatie te ontwikkelen en toe te passen.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- begripsdefinitie procesarchitectuur;
- afbakening en onderdelen procesarchitectuur;
- architectuurprincipes en hun toepassing;
- ontwerpkaders en hun toepassing;
- toepassingsmogelijkheden van de procesarchitectuur in de praktijk;
- positionering procesarchitectuur in de bedrijfsarchitectuur;
- de rol van de procesarchitect;
- ontwikkeling van een procesarchitectuur;
- ontwerpen onder architectuur;
- adaptiviteit/serviceoriëntatie en procesarchitectuur.

Doelgroep

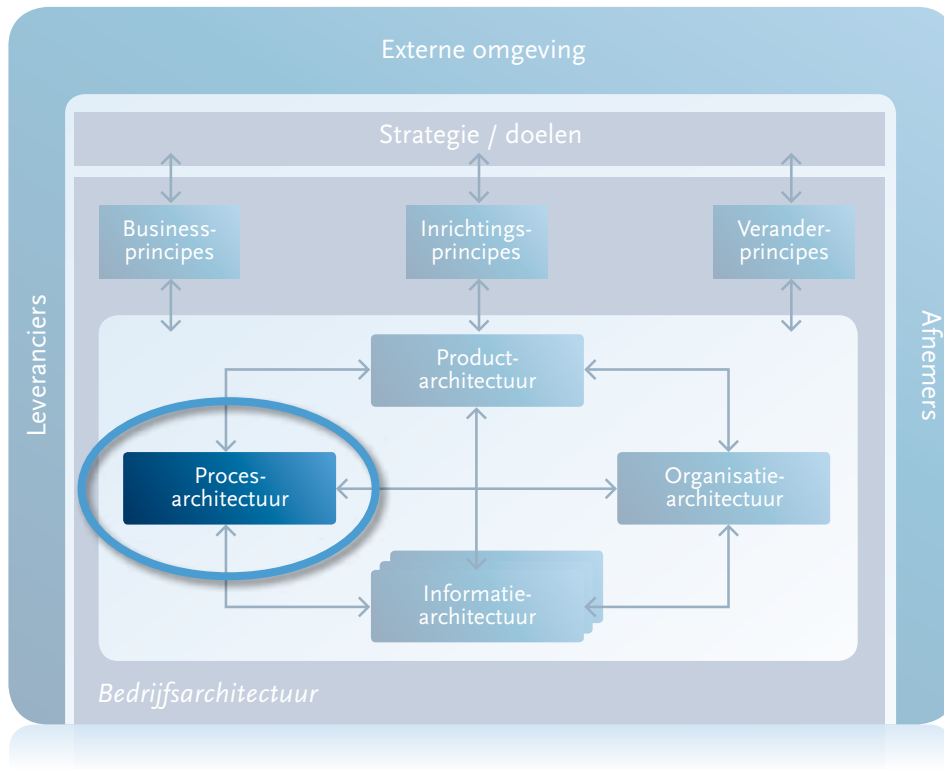
Iedereen die geïnteresseerd is in procesarchitectuur en in het bijzonder bestemd voor (proces)architecten en ervaren procesontwerpers.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa twee weken. Tussen de twee cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa vier uur.

Ingangseis

Deelname aan Introductie Architectuur is noodzakelijk. Deelname aan de Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.



Figuur: Procesarchitectuur in relatie tot de bedrijfsarchitectuur

Bedrijfsarchitectuur

Managers zien de architectuur steeds meer als stuurinstrument voor de inrichting van hun organisatie. Bedrijfsarchitectuur heeft daarbij een scharnierfunctie tussen strategieontwikkeling en bedrijfsinrichting en uitvoering. De bedrijfsarchitectuur bevat de business-, inrichtings- en veranderprincipes, alsmede de hierop gebaseerde aspectarchitecturen (product-, proces-, organisatie- en informatiearchitectuur).

De aspectarchitecturen worden in deze verdiepingsopleiding op een evenwichtige wijze uitgediept, terwijl de focus op processen en BPM telkens aanwezig blijft. Het realiseren van een adaptief bedrijf is een belangrijk streven voor veel bedrijven en krijgt daarom ook de nodige aandacht. De inhoud van deze opleiding is gebaseerd op het boek *‘Werken onder architectuur, Hoe u met bedrijfsarchitectuur in een dynamisch speelveld, overzicht, inzicht en controle houdt’* van de O&i-collega’s Rob van de Wetering en Gerard van der Zaal, Van Gorcum (2010).

Deze opleiding bouwt voort op de Introductie Architectuur.

Resultaat

- De deelnemer krijgt inzicht in de inhoud en toegevoegde waarde van een bedrijfsarchitectuur.
- De deelnemer is in staat de rol van bedrijfsarchitect uit te voeren. De deelnemer is toegerust om:
 - een inhoudelijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een bedrijfsarchitectuur;
 - de verantwoordelijkheid te nemen voor inhoudelijke coördinatie en kwaliteitsbewaking op de bedrijfsarchitectuur.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie.

Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- begripsdefinitie bedrijfsarchitectuur;
- afbakening en onderdelen bedrijfsarchitectuur;
- de toegevoegde waarde van een bedrijfsarchitectuur;
- essentie van en samenhang tussen product-, proces-, organisatie- en informatiearchitectuur;
- architectuurprincipes;
- toepassingsmogelijkheden van de bedrijfsarchitectuur in de praktijk;
- de rol van de bedrijfsarchitect;
- ontwikkeling van een bedrijfsarchitectuur;
- werken onder architectuur;
- businessontwerp versus bedrijfsarchitectuur;
- adaptiviteit en bedrijfsarchitectuur;
- inrichtingsonafhankelijke modellen.

Doelgroep

Iedereen die geïnteresseerd is in bedrijfsarchitectuur en in het bijzonder (proces en business-) ontwerpers en proces- en bedrijfsarchitecten.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa twee weken. Tussen de twee cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa vier uur.

Ingangseis

Deelname aan Introductie Architectuur is noodzakelijk. Deelname aan Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.

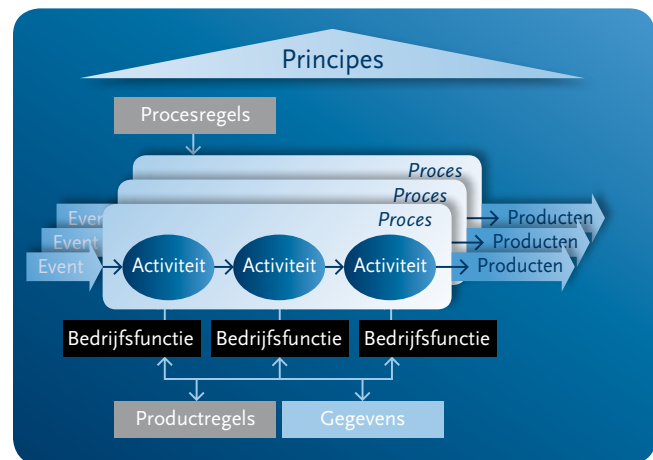
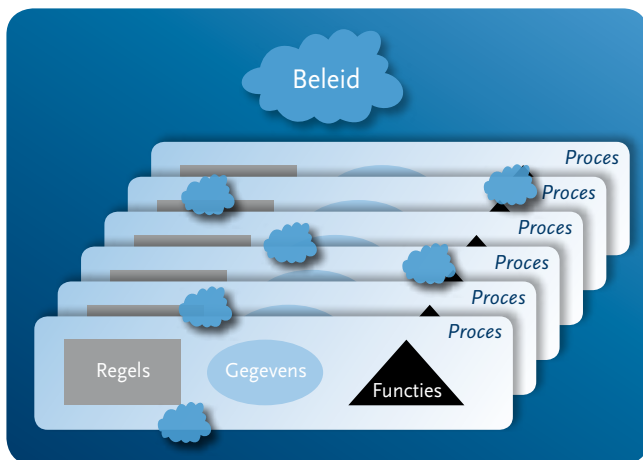
Business Agility

Klanten stellen hoge eisen aan dienstverlening en deze eisen veranderen steeds sneller. Ook moet elk bedrijf met steeds meer partijen rekening houden. Terwijl deze externe dynamiek toeneemt, neemt de flexibiliteit van bedrijven af. Door de interne complexiteit is de impact van veranderingen moeilijk te bepalen, neemt de time-to-market toe, en raakt de klant buiten beeld. Kortom, bedrijven willen business agility bereiken. Het concept Regelgestuurde Services biedt een aanpak om bedrijven meer adaptief (agile) te maken. Het betreft een aanpak om bedrijven weer adaptief te maken door de inrichting (en besturing) van producten, processen, IT en organisatie fundamenteel te veranderen. Architectuur wordt ingezet om de samenhang te bewaken, terwijl generieke voorzieningen, zoals BPM- en BRM-oplossingen, afzonderlijk beheer van verschillende soorten regels ondersteunen. Onderstaand plaatje illustreert de kern

van de verandering aan de hand van de traditionele inrichting (links) versus de adaptieve inrichting (rechts).

Resultaat

- De deelnemer krijgt inzicht in het belang van business agility en mogelijke oplossingen.
- De deelnemer krijgt inzicht in alle afzonderlijke onderdelen (principes, ontwerpkeuzes) van het concept Regelgestuurde Services.
- De deelnemer krijgt inzicht in de samenhang tussen die onderdelen.
- De deelnemer krijgt inzicht hoe aan de slag te gaan met Regelgestuurde Services: waar begin je, hoe zet je concrete stappen en welke randvoorwaarden zijn van toepassing bij business agility-trajecten.



Figuur: Traditionele (links) versus adaptieve inrichting (rechts)

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- adaptiviteit en marktgerichtheid;
- modulariteit;
- standaardisatie;
- digitalisering;
- architectuur van het adaptieve bedrijf:
 - bedrijfsfunctie-, regel- en objectmodellen;
 - product-, proces-, organisatie- en informatiearchitectuur;
- ontwerpen van generieke processen en dialogen;
- business rules als basis voor generieke oplossingen:
 - het koppelen van processtappen en IT-services (Service georiënteerde architectuur);
 - specificatiegedreven ontwikkelen (werkwijze, rollen en verantwoordelijkheden);
- aanpak voor het implementeren van dit businessconcept.

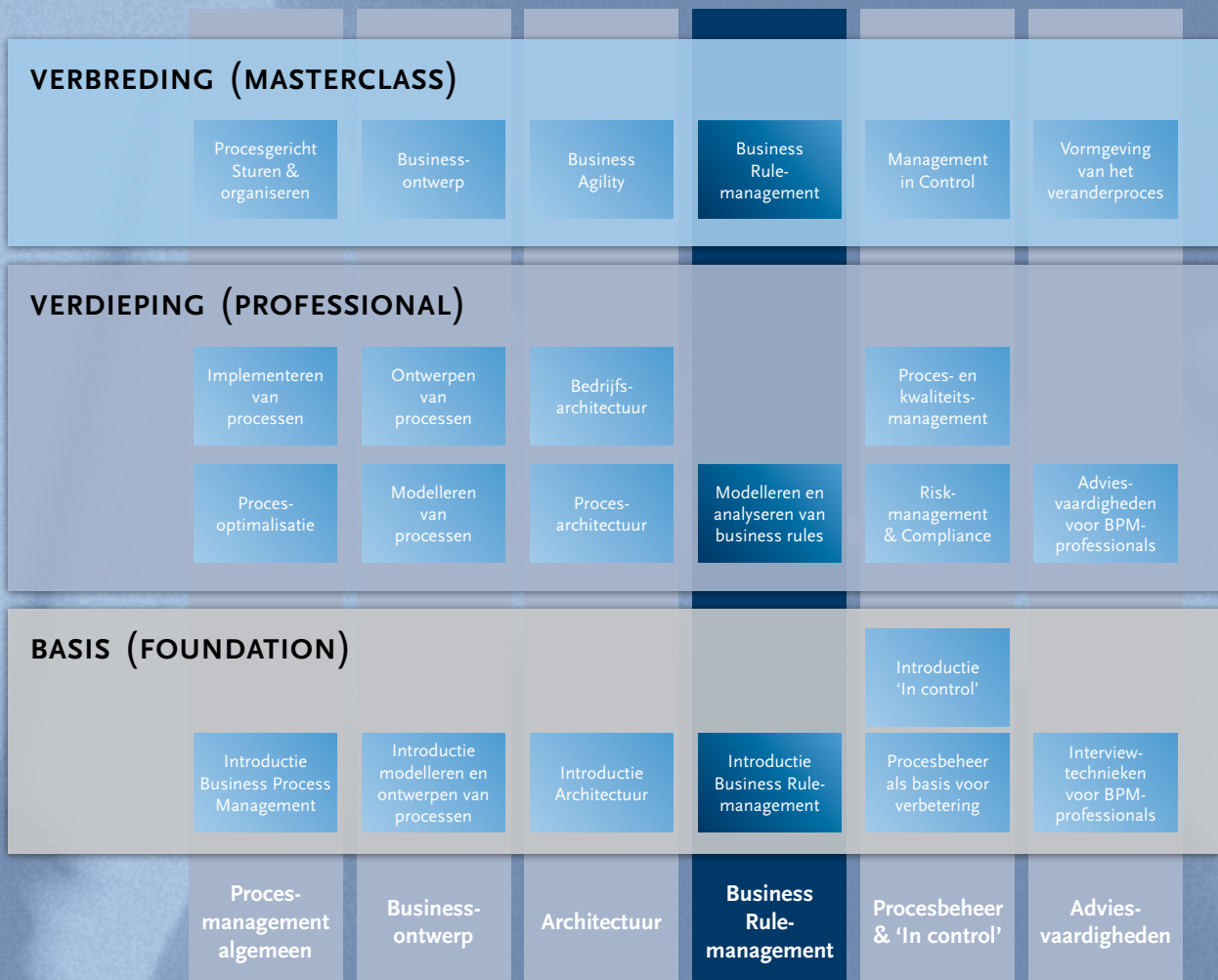
Doelgroep

Eenieder die geïnteresseerd is in het businessconcept Regelgestuurde Services en/of met business agility-vraagstukken te maken heeft of krijgt.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa twee weken.

Curriculum Business Rulemanagement



Introductie Business Rulemanagement

Binnen bedrijven en overheden is er vandaag de dag meer dan voorheen interesse in een aanpak waarbij Business Rulemanagement een grote rol speelt. De aandacht voor business rules past in een wereld die steeds complexer wordt, waarin hogere eisen worden gesteld aan kwaliteit en dienstverlening en het belangrijk is snel te kunnen inspelen op veranderingen (agility). Gegeven deze hogere eisen voldoet de traditionele aanpak van softwareontwikkeling niet meer, vanwege de vaak grote afstand tussen business en IT. Een business rule-aanpak verkleint die afstand. Door business rules op dezelfde uniforme wijze vast te leggen, is de business beter in staat haar eisen duidelijk te maken. Deze eisen kunnen zonder onnodige interpretatieslagen dienst doen als specificaties voor bijvoorbeeld IT-systemen en voor procesmodellering.

Business Rulemanagement heeft zich in het verleden onder andere bewezen op het gebied van wet- en regelgeving en bij het maken productspecificaties. Een aanpak die op alle kennis-intensieve domeinen succesvol is toegepast.

Deze basisopleiding geeft inzicht in het 'hoe' en 'waarom' van Business Rulemanagement. De karakteristieke eigenschappen van Business Rulemanagement worden uitgelegd, de voor- en nadelen worden uiteengezet en de meerwaarde wordt bewezen met business cases.

Resultaat

- De deelnemer krijgt een eerste kennismaking met Business Rulemanagement.
- De deelnemer krijgt een eenduidig begrippenkader rond Business Rulemanagement.
- De deelnemer krijgt inzicht in inhoud en toegevoegde van Business Rulemanagement.
- De deelnemer krijgt praktisch inzicht in de toepasbaarheid van Business Rulemanagement.
- De deelnemer kan de verschillende rollen in Business Rulemanagement herkennen.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- wat is Business Rulemanagement, waar bestaat het uit?
- voordelen van business rulemanagement-oplossingen;
- wat is de werkwijze bij het opzetten/onderhouden van een oplossing met Business Rulemanagement?
- hoe verhoudt een oplossing met Business Rulemanagement zich ten opzichte van een traditioneel IT-traject?
- business cases met Business Rulemanagement;
- praktijkopdracht toepassing van Business Rulemanagement.

Doelgroep

Eenieder met interesse op het gebied van Business Rulemanagement.

Opzet

Eén cursusdag.

Modelleren en analyseren van business rules

Vandaag de dag is er meer dan voorheen interesse in een aanpak waarbij Business Rulemanagement een grote rol speelt. Het expliciteren en vertalen van regelgeving, strategie en beleid van een organisatie naar de operatie van die organisatie is een van de aspecten van een business rule-aanpak. Voor het expliciteren van de bedrijfskennis zijn verschillende methoden, standaarden en tools te gebruiken. Deze verdiepingsopleiding geeft een overzicht van een aantal methoden, standaarden en hulpmiddelen. De nadruk ligt op het verwerven van de analytische vaardigheid om het bedrijfsbeleid te analyseren en te expliciteren in de vorm van business rules. Ook wordt kort aandacht besteed aan andere aspecten van een business rule-aanpak, zoals de validatie, de implementatie, het testen en het beheer van business rules. In deze opleiding combineren wij de theorie van analyse en modellering van kennis in de vorm van business rules met de praktische ervaring met soortgelijke theorieën in de markt. Deze verdiepingsopleiding bouwt voort op de basisopleiding Introductie Business Rulemanagement.

Resultaat

- De deelnemer heeft inzicht in en kennis verworven over:
 - Regelgebaseerde procesontwerpen in algemene zin.
 - Kennisrepresentatie.
 - Analysetechnieken voor business rules.
 - Opstellen van business rules in natuurlijke taal.
 - Validatie en testen van business rules.
- De deelnemer kan het bedrijfsbeleid en wet- en regelgeving vertalen naar eenduidige ontwerpen, eenduidige specificaties en eenduidige ontwerpbeslissingen.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- inleiding en achtergronden:
 - de historie van analyse en modellering van business rules en het gebruik van business rules in het algemeen;
 - het ontwerpen op basis van een bedrijfsarchitectuur en ontwerprichtlijnen;
 - onderscheiden van verschillende soorten kennis en uitleg over nut en noodzaak voor dat onderscheid.
- analyse, valideren en testen:
 - kennisrepresentatie;
 - het inkaderen van het te analyseren domein;
 - het analyseren van bedrijfsbeleid;
 - het formuleren van feittypen;
 - het valideren en testen van regels in natuurlijke taal.

Doelgroep

Geïnteresseerden in het onderwerp en in het bijzonder specialisten die werkzaam (gaan) zijn in het specificatie- en analyse-traject van business rules in de rol van regelanalist of businessanalist.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over circa twee weken. Tussen de cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa twee-vier uur.

Ingangseis

Deelname Introductie Business Rulemanagement is noodzakelijk. Deelname aan de Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.

Business Rulemanagement

In toenemende mate hebben bedrijven en overheden belangstelling voor Business Rulemanagement (BRM) wat gericht is op het vastleggen en valideren van business rules. Business rules vormen de bedrijfslogica waarmee de business wordt gedreven en uitgevoerd. De aandacht voor BRM wordt ingegeven vanuit:

- De noodzaak om aantoonbaar te voldoen aan wet- en regelgeving (compliance).
- De wens om de wendbaarheid (Agility) te vergroten door de bedrijfsprocessen makkelijker veranderbaar te maken en zo beter in te kunnen spelen op de veranderende marktcondities.
- Het gemakkelijker maken van de alignment tussen business en IT.

Deze masterclass Business Rulemanagement (BRM) is met name bedoeld voor professionals die hun organisatie zo willen vormgeven dat het werken met business rules een vast onderdeel van de bedrijfsvoering en –aansturing wordt. Vragen die centraal staan zijn: Hoe richt je de organisatie zo in dat zij blijvend grip heeft op haar business rules en dat zij door inzet van die business rules beter regie kan houden op haar bedrijfsvoering? Welke instrumenten bestaan er voor bedrijven om business rules effectief te gaan beheren zonder grote organisatorische ingrepen? Wat moet je binnen je organisatie hebben ingericht om goed te kunnen sturen met business rules en welke competenties zijn daar voor nodig? De nadruk ligt op het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden die binnen de organisatie aanwezig zijn en hoe een organisatie kan groeien naar een besturingsmodel waarin business rules een belangrijke rol spelen.

Na het volgen van deze opleiding begrijpt u dat Business Rulemanagement een trendbreuk kan veroorzaken, niet alleen in uw organisatie maar ook in uw bedrijfsresultaten.

Resultaat

- De deelnemer krijgt een eenduidig begrippenkader ten aanzien van BRM.
- De deelnemer krijgt inzicht in de rollen en competenties bij BRM.
- De deelnemer krijgt inzicht in de verschillende mogelijkheden voor positionering van BRM binnen de organisatie, afhankelijk van ambitie en volwassenheid.
- De deelnemer kan de verschillende inrichtingsmogelijkheden naar de eigen organisatie vertalen.
- De deelnemer krijgt inzicht in dilemma's tussen lijngericht en procesgericht sturen met behulp van business rules.
- De deelnemer krijgt inzicht in organisatieprincipes om BRM vorm te geven.
- De deelnemer krijgt inzicht in het aansturen van regelteams die business rules specificeren en implementeren.

Inhoud

De inhoud van deze opleiding wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleidingen zijn:

- belang BRM;
- basisprincipes beheer;
- business Rulemanagement in het kader van business agility;
- taken, rollen en verantwoordelijkheden voor beheer en sturing;
- het organiseren van BRM;
- de implicaties van BRM voor het omgaan met automatisering;
- praktijkvoorbeeld toepassing Business Rulemanagement;
- BRM Maturity Model.

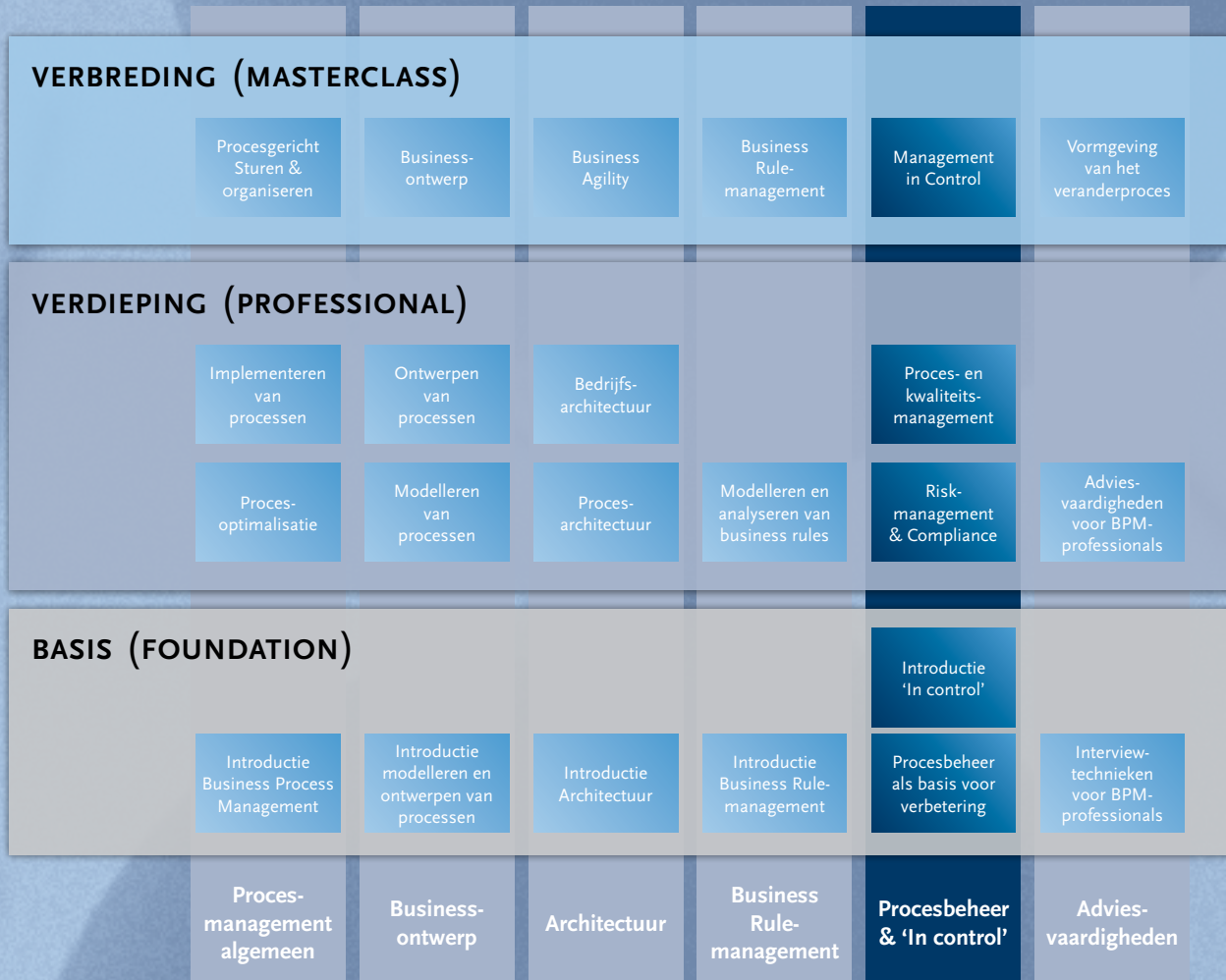
Doelgroep

Eenieder die geïnteresseerd is in de mogelijkheden van Business Rulemanagement voor de eigen organisatie dan wel betrokken is bij het vormgeven van BRM binnen de organisatie.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa twee weken. Tussen de twee cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa twee –vier uur per deelnemer.

Curriculum Procesbeheersing en 'In control'

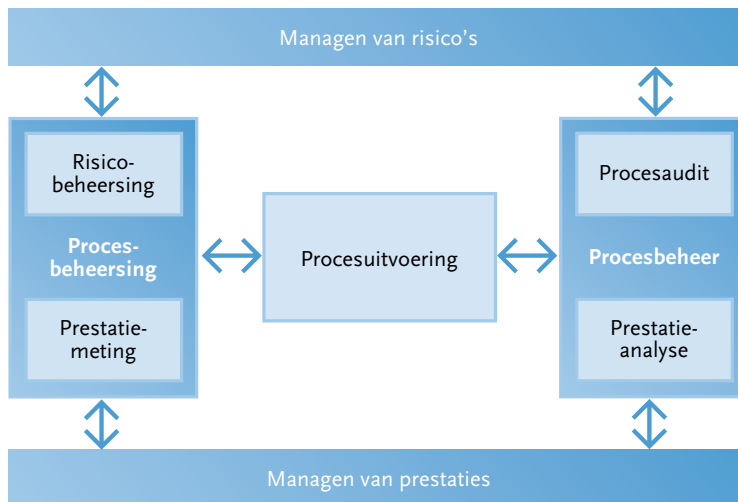


Procesbeheer als basis voor verbetering

Onder procesbeheer verstaat O&i het er voor zorg dragen dat processen kunnen (blijven) presteren conform de vastgestelde eisen (PI's), de vastgestelde situatie overeen blijft stemmen met de operationele situatie en permanent aandacht wordt gegeven aan het creëren en realiseren van verbetervoorstellen voor de operationele situatie. Procesbeheer heeft tot doel het verschil tussen de operationele uitvoering en de formeel vastgestelde werkwijze zo klein mogelijk te houden door verschillen te signaleren en verbeteringen voor te stellen. De doelstelling van Business Process Management is om de resultaten te verbeteren. Hierbij kunnen we verschillende ambitieniveaus onderscheiden: procesbeheersing, procesverbetering en procesontwerp. In deze basisopleiding ligt de focus op het eerste niveau: procesbeheersing: optimaal beheersen als basis voor beheerst optimaliseren.

Resultaat

- De deelnemer weet wat (pro-actief) procesbeheer is.
- De deelnemer kan procesbeheer binnen het kader van procesgericht sturen plaatsen.
- De deelnemer weet wat de rol van procesbeheerder betekent.
- De deelnemer krijgt inzicht in hoe het uitvoeren van procesaudits en de rol van auditor past binnen het grotere geheel van procesbeheer.
- De deelnemer kan procesbeheer binnen het kader van procesoptimalisatie plaatsen.



Figuur: Denk- en werkkader procesbeheer

Inhoud

De inhoud van de opleiding wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleidingen zijn:

- basisprincipes beheer;
- procesbeheer versus procesbeheersing;
- inhoud en organisatie van procesbeheer;
- methoden en instrumenten voor procesbeheer;
- de rol van de procesbeheerder;
- procesauditing;
- procesbeheer als basis voor procesoptimalisatie;
- prestatie-analyse.

Doelgroep

Eenieder die betrokken is bij of een uitvoerende rol vervult in het beheren van processen.

Opzet

Eén cursusdag.

Ingangseis

Deelname aan de Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.

Introductie 'In control'

Mede door de vele schandalen in de financiële sector is de roep om meer transparantie toegenomen. Als gevolg van de situatie in de markt en de eis van toezichthouders en aandeelhouders omtrent zekerheid en aantoonbaarheid, staan transparantie, toezicht en (internationale) standaardisatie van de bedrijfsvoering in de spotlights van de samenleving. Wat is 'in control'? 'In control' zijn, houdt in dat het management de uitvoering en daarbij behorende risico's beheerst; er gebeurt wat er moet gebeuren en het resultaat is conform verwachting. 'In control' zijn, betekent dus dat alle betrokkenen zich houden aan de vooraf vastgestelde spelregels en instructies. 'In control' heeft betrekking op:

- Operationele en financiële risico's die beperkt of vermeden moeten worden (Riskmanagement).
- Wettelijke en beleidsmatige regelgeving waaraan de operatie (de uitvoering) moet voldoen (Compliance).
- Kritieke prestatie -indicatoren die inzicht geven in welke mate de doelstellingen worden bereikt (Performance).

Deze basisopleiding is bedoeld voor iedereen die kennis wil maken met 'in control' en de bijbehorende aanpak. Centraal daarbij staan een goede sturing op het realiseren van voorspelbare resultaten en het gelijktijdig beheersen van risico's. Hiervoor is inzicht in de bedrijfsprocessen een belangrijke voorwaarde. Om die reden wordt veel aandacht besteed aan het sturen op processen (BPM ofwel procesmanagement) en beheersing van risico's en wettelijke- en beleidsmatige regelgeving.

Resultaat

- Deelnemers zijn bekend met de aanleiding, toegevoegde waarde en aanpak voor 'in control'.
- Deelnemers kunnen 'in control' plaatsen binnen het kader van procesgericht sturen.
- Deelnemers kunnen 'in control' plaatsen binnen de eigen werksituatie.
- Deelnemers hebben inzicht in de visie en werkwijze rondom toepassing risicomangement en wet- en regelgeving.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- 'in control':
 - begripsdefinitie 'in control';
 - management 'in control';
 - toegevoegde waarde 'in control';
 - performancemanagement;
 - riskmanagement;
 - compliance;
- relatie Management in Control met procesmanagement;
- implementatie en awareness;
- monitoring, auditing en rapportages;
- Management in Control in de praktijk:
 - praktijkcasus 'in control';
 - projectaanpak en roadmap 'in control';
 - valkuilen en lessons learned.

Doelgroep

Deze introductie is bedoeld voor eenieder die geïnteresseerd is in 'in control' en in het bijzonder voor: businessanalisten, procesadviseurs, lijnmanagers, proceseigenaren en -managers, compliance officers, risicomangers, business controllers en internal auditors.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa twee weken. Tussen de twee cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa twee-vier uur.

Riskmanagement & Compliance

Organisaties veranderen continu. De ontwikkelingen staan niet stil, denk aan globalisering, e-commerce, politieke- en economische verschuivingen, optimaliseren van aandeelhouderswaarde en ook de kredietcrisis. Wereldwijd is een sterke toename van complexiteit van organisaties en toename van risico's waarneembaar. Organisaties voelen zich door hogere overheden, aandeelhouders, bestuurders en overige stakeholders gedwongen meer aandacht te besteden aan de beheersing van risico's om organisatiedoelstellingen te waarborgen of te voldoen aan de gestelde wet- en regelgeving.

Zijn we 'in control'? Een vraag die steeds vaker gesteld wordt en waar antwoord op gezocht wordt. We willen geen kansen missen en ook grip houden. In deze opleiding staan we stil bij zowel de ontwerp- als de veranderkant van de thema's riskmanagement en compliance. Deze opleiding bouwt voort op de Introductie 'In control'.

Resultaten

- De deelnemer krijgt een begrippenkader voor aantoonbare risicobeheersing en compliance.
- De deelnemer krijgt inzicht in de wijze waarop risico's, beheersmaatregelen en wettelijke eisen in procesbeschrijvingen kunnen worden geïntegreerd.
- De deelnemer krijgt inzicht in het vergroten van risico en compliance bewustzijn in de business.
- De deelnemer kan riskmanagement en compliance duurzaam inrichten binnen de eigen organisatie.

Inhoud

De inhoud van de opleiding wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- fundament riskmanagement & compliance:
 - methode om relevante wet- en regelgeving inzichtelijk te krijgen;
 - structureren van regels (vanuit zowel in- als externe regelgeving);
 - eenduidige verantwoordelijkheden (three lines of defence);
 - standaard risicomanagement-modellen;
 - verschillende risicoanalyse-methodes;
 - identificeren van (operationele) risico's;
 - het uitvoeren van risk assessments en proces risicoanalyses.
- integratie van riskmanagement & compliance in de processen:
 - riskmanagement en compliance in relatie tot procesgericht sturen (procesmanagement ofwel BPM);
 - integratie van risk control framework in processen.
- implementatie, communicatie en awareness:
 - verankeren van riskmanagement & compliance in de dagelijkse praktijk;
 - rationeel implementeren versus relationeel veranderen;
 - organiseerthema's;
 - ondersteunende hulpmiddelen.

- interne sturing & beheersing:
 - de rol van proceseigenaren en – managers;
 - risk control assessments;
 - risk & compliance dashboards en – rapportages;
 - control & planningscyclus;
 - managementdashboard en –rapportages;
 - continue verbetering.

Doelgroep

Eenieder die geïnteresseerd is of betrokken is bij de uitvoering en inrichting van riskmanagement en compliance en in het bijzonder: businessanalisten, procesadviseurs, lijnmanagers, proceseigenaren en -managers, compliance officers, risicomanager, business controllers en internal auditors.

Opzet

Twee cursusdagen verspreid over een periode van circa vier weken. Tussen de cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa twee – vier uur. De opleiding bestaat uit vier onderdelen die ook afzonderlijk te volgen zijn.

Ingangseis

Deelname Introductie 'In control' is noodzakelijk. Deelname aan de Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.

Proces- en kwaliteitsmanagement

Als gevolg van marktwerking zijn concurrentiestrijd en klantenbinding aan de orde van de dag bij bedrijven en overheden. In deze omstandigheden is kwaliteit van de dienstverlening van grote betekenis. Deze kwaliteit wordt immers bepaald door de klant en zijn eisen en verwachtingen veranderen voortdurend. Daarnaast vereisen externe toezichthouders, inspecties en financiers van organisaties een steeds hogere (output)kwaliteit. Organisaties moeten zich blijven ontwikkelen en vernieuwen om gericht te blijven op de wensen van de klant. Kwaliteitsmanagement draagt bij aan die ontwikkeling c.q. noodzakelijke innovatie. Aandachtspunten om verbeteringen in processen en kwaliteit tot stand te brengen zijn strategie & beleid, de doorvertaling naar de bestuurlijke, ondersteunende en primaire processen én het opzetten en effectief implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem. Dit alles met het oog op verbetering van producten, diensten, bedrijfsvoering en resultaten.

Resultaten

- De deelnemer krijgt kennis van en inzicht in de betekenis van kwaliteitsmanagement voor de organisatie.
 - De deelnemer krijgt een kader om kwaliteitszorg in de organisatie en (daarmee) de klanttevredenheid te verbeteren.
 - De deelnemer krijgt inzage in de processen in de organisatie.
 - De deelnemer is in staat om de processen, producten en diensten van de organisatie te verbeteren volgens enkele kwaliteitsmodellen.
- De deelnemer is vertrouwd met de principes van deze kwaliteitsmodellen omdat er gedurende de opleiding gevraagd wordt deze in de eigen organisatie op een specifiek verbeterproject toe te passen. Hierbij is er ook aandacht voor reflectie, met andere woorden, hoe kijkt men naar processen, hoe worden problemen en oplossingsrichtingen in uw organisatie beschouwd.
 - De deelnemer is bekend met de veranderingsprocessen die met kwaliteitszorg gepaard gaan. Aan het eind van de opleiding is de deelnemer in staat om de organisatie doelgericht te ondersteunen op weg naar totale kwaliteit.

Inhoud

De inhoud van de opleiding wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- kwaliteitszorg als basis voor verbetering;
- vertalen van strategie en beleid naar kwaliteitsdoelen, kritieke prestatie-indicatoren en processen;
- proces- en verbetermanagement in relatie tot kwaliteitsystemen aan de hand van voorbeeldcases zoals:
 - INK & EFQM;
 - HKZ & NIAZ;
 - ISO 9001;
 - TQM;
 - Balanced Scorecard.
- rollen bij implementatie van kwaliteitsmanagement waaronder ook de persoonlijke rol;
- verandermanagement bij kwaliteitszorg.

Doelgroep

De opleiding is geschikt voor zowel afdelingshoofden, adviseurs, beleidsmakers, proces- of kwaliteitsmanagers die meer wil weten op welke wijze kwaliteitszorg met procesmanagement en organisatieontwikkeling geïntegreerd is en hoe ze elkaar kunnen versterken. Bij voorkeur hebben deelnemers minimaal twee jaar werkervaring op het gebied van kwaliteitsmanagement en heeft de deelnemer de ambitie om kwaliteitsverbeteringen door te voeren met als doel een hogere klanttevredenheid, efficiëntere bedrijfsvoering en geoptimaliseerde processen.

Opzet

Drie cursusdagen. Tussen de cursusdagen wordt door de deelnemers een huiswerkopdracht uitgewerkt met een studiebelasting van circa vier tot zes uur.

Ingangseis

Deelname aan de Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.

Management in Control

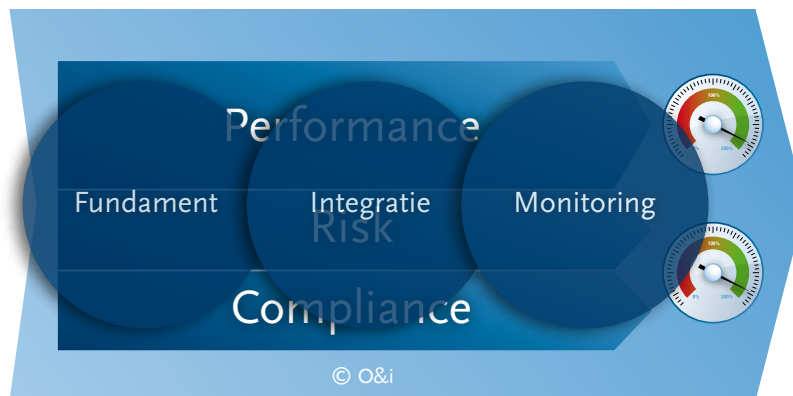
Bij veel organisaties neemt de roep om transparantie rond de bedrijfsvoering toe. Organisaties vragen zich af of de bedrijfsvoering 'in control' is. In control-maatregelen werden door velen gezien als bureaucratische, geld- en tijdverspillende activiteiten die ten koste gaan van het commercieel handelen. Ingegeven door de gebeurtenissen in de markt zal eenieder onderschrijven dat een goed gevoel en vertrouwen in een organisatie onvoldoende is om een in control-statement af te geven. Als gevolg van de situatie in de markt en de eis van toezicht-houders en aandeelhouders omtrent zekerheid en aantoonbaarheid, zullen transparantie, toezicht en (internationale) standaardisatie van uw bedrijfsvoering voorlopig in de spotlights van de samenleving staan. Het businessconcept Management in Control helpt om met dit complexe vraagstuk om te gaan en biedt handvatten om 'in control' duurzaam te verankeren binnen de organisatie. Na het volgen van deze opleiding begrijpt de deelnemer dat het businessconcept Management in Control

een goede oplossing is, niet alleen voor het beheersen van risico's en voldoen aan wet- en regelgeving maar ook voor het verbeteren van uw bedrijfsresultaten.

Resultaat

- De deelnemer krijgt inzage in het belang van en de aanpak van Management in Control.
- De deelnemer kan 'in control' plaatsen in het kader van procesgericht sturen.
- De deelnemer krijgt inzage in het bereiken van balans tussen de aandachtsgebieden performancemanagement, riskmanagement en compliance.
- De deelnemer krijgt inzage hoe aan de slag te gaan met Management in Control: waar begin je, hoe zet je concrete stappen en welke randvoorwaarden zijn van toepassing bij Management in Control- trajecten.

Procesgericht sturen



Figuur: Denk- en werkmodel Management in Control

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Als basis voor de inhoud gebruiken wij het model op de vorige pagina.

Mogelijke onderwerpen die in de opleiding voorkomen zijn:

- belang concept Management in Control voor de organisatie;
- management in relatie tot procesgericht sturen;
- taken, rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van ‘in control’;
- het organiseren van Management in Control;
- het spanningsveld tussen commercie en control;
- de implicaties van Management in Control op de organisatie;
- implementeren van Management in Control;
- praktijkvoorbeeld toepassing Management in Control.

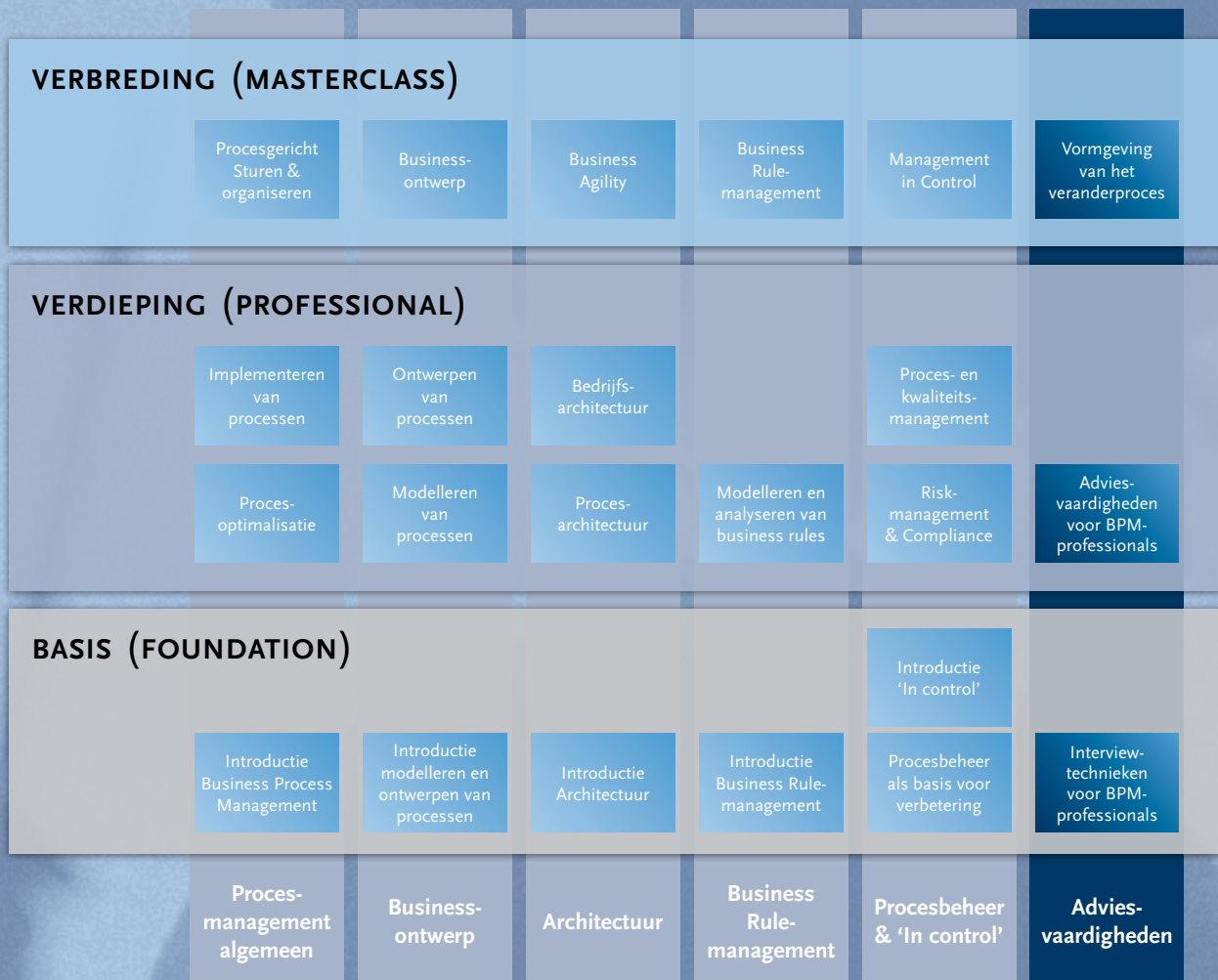
Doelgroep

Midden- of hoger management werkzaam binnen een profit – of publieke organisatie waarbij vraagstukken rondom zekerheid en aantoonbaarheid, transparantie, toezicht en (internationale) standaardisatie van de bedrijfsvoering aan de orde zijn. De deelnemer is op zoek naar een aanpak om met dit complexe businessvraagstuk om te gaan en aantoonbaar ‘in control’ te zijn.

Opzet

Eén cursusdag.

Curriculum Adviesvaardigheden



Interviewtechnieken voor BPM-professionals

Toepasbare technieken (doorvragen, gebruik van stiltes en samenvattingen) rond het afnemen van open interviews staan centraal langs de verschillende fasen van een interviewproces. Aan de hand van het oefenen van het afnemen van een interview (case- gebaseerd) vergroten de deelnemers hun eigen vaardigheden. Door de interactieve opzet krijgen de deelnemers handvatten aangereikt die ze direct in de werkpraktijk kunnen toepassen.

Resultaat

De deelnemer is in staat om na het volgen van deze basisopleiding de behoeften, de eisen en de specificaties van de 'business' (of van de externe klanten) te identificeren ten aanzien van een of meerdere bedrijfsprocessen. Deelnemers vergroten met deze training hun eigen vaardigheid in het voeren van een interviewgesprek.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen die in deze opleiding voorkomen zijn:

- inhoudelijke aspecten van het interview:
 - vragen stellen over taken, inputs, outputs, regels, volumes, applicaties;
 - noteren, verwerken en terugkoppelen naar de geïnterviewde van de verkregen informatie;
 - korte oefeningen;
 - praktische tips.
- vormelijke aspecten van het interview:
 - stappen bij het voorbereiden van het interview: welke elementen, agenda, afspraken;

- stappen bij het uitvoeren van het interview: soorten vragen, hoe het gesprek leiden, hoe vertrouwen opbouwen tijdens het gesprek, tips en leerpunten;
 - aspecten van non-verbale communicatie;
 - omgaan met weerstand;
 - korte oefeningen;
 - praktische tips.
- rollenspelen met uitgebreide nabespreking.

Doelgroep

Eenieder die zich bezighoudt met het beschrijven van processen. Te denken valt aan analisten die processen modelleren als voorbereiding op een IT-implementatie, dan wel specialisten die de huidige en/of gewenste processen modelleren als voorbereiding op een (doorbraak)verbetering of reorganisatie.

Opzet

Eén cursusdag. Deze opleiding wordt vaak gecombineerd met de opleiding Modelleren van processen.

Ingangseis

Deelname aan de Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.

Adviesvaardigheden voor BPM-professionals

Als BPM-professional word je geacht naast een eigen visie en 'bewijs' vanuit de eigen expertise, ook een deskundig advies te kunnen geven. Je hebt een vak en daarover adviseer je anderen. Misschien als hoofdtaak, maar waarschijnlijk als 'tweede' beroep. Dat zal uitdagend zijn en soms lastig. Hoe win je het vertrouwen van je opdrachtgever? Hoe vergroot je het effect van je advies? Waar liggen de weerstanden en hoe doorbreek je die? Deze training gaat over krachtig adviseren. In deze verdiepingsopleiding komen de vaardigheden aan de orde, die naast vakkennis onontbeerlijk zijn voor iedere BPM-professional. Er wordt veel geoefend met praktijksituaties en -simulaties en er wordt ingezoomd op de persoonlijke vaardigheden van de deelnemers.

We helpen deze ervaringen om te buigen tot inzichten en vaardigheden, die de effectiviteit als BPM-professional versterken. Het resultaat van de training is dat deelnemers hebben ervaren en kunnen benoemen hoe ze afstemmen op de ander. Daarnaast kennen ze de verschillende rollen en verwachtingen die spelen in een adviestraject en hebben zij hun voorkeursrol daarin ontdekt. Ook kunnen ze de verschillende fases in het adviestraject benoemen en zijn ze in staat te variëren in diverse adviestijlen.

Resultaten

- De deelnemer kan zijn eigen en andermans gedrag analyseren tijdens het adviesproces.
- De deelnemer kan zijn sterke en zwakke kanten van de vaardigheden als adviseur vaststellen.
- De deelnemer kan vaardigheden in adviessituaties leren kennen en eigen maken.
- De deelnemer kan voor toepassing in specifieke werksituaties zorgen.

Inhoud

De inhoud wordt op maat gemaakt voor uw organisatie. Mogelijke onderwerpen in deze opleiding zijn:

- verkenning:
 - leren kijken naar jezelf als adviseur;
 - rollen en vaardigheden als adviseur;
 - leerstijlen (inzicht in je wijze van leren);
 - je kwaliteiten in relatie tot je valkuilen, uitdagingen en allergieën.
- vaardigheden:
 - reflecteren: 'waarom en hoe doe ik dat?';
 - adviesproces;
 - feedback geven en ontvangen;
 - effectief communiceren/gespreksstijlen;
 - teams en teamrollen.
- een terugkomdag, na een periode van oefenen met persoonlijke thema's worden dilemma's, ervaringen en nieuwe inzichten met elkaar gedeeld.

Doelgroep

Eenieder die zich bezighoudt met BPM en van wie wordt verwacht ook een deskundig advies te kunnen geven.

Opzet

Vier cursusdagen met een doorlooptijd van ongeveer tien weken. Tussen de derde en de vierde cursusdag gaan de deelnemers ondernemen met het geleerde. Cursusdag vier wordt daarom circa vier tot acht weken na cursusdag drie georganiseerd. Deelnemers houden een logboek bij en de docent ondersteunt ten behoeve van het onderkennen en aanscherpen van de eigen professionele leervragen.

Ingangseis

Deelname aan de Introductie Business Process Management wordt aanbevolen.

Vormgeving van het veranderproces

Praktijkonderzoeken uit het verleden concludeerden dat 30% van de veranderingen in organisaties tot een succes leidden, maar vaak leidde zelfs die 30% niet eens tot het vooraf gedefinieerde succes. Dit ondanks een scala aan boeken en artikelen met tips, vereisten, voorwaarden over de vraag hoe veranderingen wel succesvol zouden kunnen zijn en die de afgelopen jaren op de markt zijn verschenen.

‘Zouden kunnen zijn’, dus niet ‘zijn’! Dit gegeven is het vertrekpunt van deze opleiding en betekent dat niet gekozen is voor een analytische benadering: “Hoe kom ik van A naar B en welke stappen moet ik volgen om tot het gewenste resultaat te komen”, maar zal veeleer een sterk associatief karakter hebben, waarbij we een aanzet maken tot (het aanleren van) methodisch kijken. De opleiding geeft daardoor een ander soort bagage mee. De deelnemer krijgt een mate van inzicht over zijn positie -als regisseur- in het verandertraject en hoe daarin te sturen.

Van processen bedenken naar processen uitvoeren!
Dat is waar het over gaat binnen deze opleiding als we praten over de implementatie van processen in organisaties. Processen op een ondubbelzinnige wijze deel uit laten maken van de primaire bedrijfsvoering van een organisatie. Maar dan tot leven gebracht, en niet alleen op papier gezet. Immers, processen op zichzelf staand werken niet. Het zijn de mensen die het verschil maken. Juist de mensen op een respectvolle wijze meenemen in de verandering, waarbij de optelsom van hun kennis, kunde en vaardigheden de sleutel is om de processen, procesgericht organiseren in te voeren. De instrumentele, analytische benadering van implementeren laten we in deze opleiding los. Daarvoor verwijzen we naar de opleiding Implementeren van

processen elders in deze gids. Daar is veel over geschreven. In deze opleiding wordt implementeren benaderd als een ontwikkeltraject. De deelnemers krijgen handvatten aangereikt om vanuit hun rol voortgang te boeken en de eigen interventies te gronden.

Resultaat

De deelnemers worden in staat gesteld implementeren in een bredere context te plaatsen, methoden en technieken daaraan te verbinden. De opleiding richt zich op de effecten van eigen handelen in een verandering. Reflecteren is hierin het kernwoord. ‘Kunnen implementeren’ is geen einddoel: er wordt gewerkt aan bewustwording, situaties inschatten en daarop kunnen acteren.

Inhoud

In deze opleiding gaan we gezamenlijk in op het krachtenveld dat om de hoek komt als je veranderingen wilt vormgeven, daarop te sturen en je eigen rol daarbinnen. Hiertoe nemen we het veranderperspectief ‘van dialoog naar besluitvorming’ als uitgangspunt.

De leerthema’s worden op maat gemaakt voor een organisatie. Te denken valt aan:

- inzicht valkuilen bij veranderen;
- vaststellen van en sturen op organiseerthema’s;
- een werk- en denkmodel bij ontwikkelingsgericht veranderen;
- het effect van eigen handelen in een verandertraject;
- vergroten van reflexief vermogen.

De werkvormen binnen deze masterclass raken of liggen in het verlengde van: leergesprekken, opdrachten, associëren, dialogiseren, theoretische verhandeling, praktijkcasus, reflectieve noties.

Doelgroep

Doelgroep is iedereen die te maken heeft met organisatieverbetering en/of -verandering.

Opzet

Twee cursusdagen.

Jezelf blijven verrijken

Op regelmatige basis verschijnen er publicaties vanuit O&i. Een greep uit recent verschenen boeken die verkrijgbaar zijn via bijvoorbeeld www.bol.com of www.managementboek.nl:

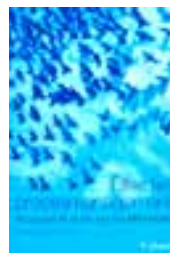
- **Werken onder Architectuur: Hoe u met bedrijfsarchitectuur in een dynamisch speelveld overzicht, inzicht en controle houdt**, door Rob van de Wetering en Gerard van der Zaal (ISBN 978-90-2324-605-3, eerste druk maart 2010)

Aansluiting houden op de snel veranderende omgeving is tegenwoordig de belangrijkste uitdaging voor bedrijven. Mee veranderen is noodzakelijk, maar door de druk van marktwerking, publieke opinie en opdrachtgevers krijgen bedrijven steeds minder tijd om de bedrijfsinrichting voldoende snel en adequaat aan te passen. Ervaring leert dat bedrijven daarom baat hebben bij een systematische aanpak van de bedrijfsinrichting: 'werken onder architectuur'. In dit boek leggen de auteurs op heldere wijze uit hoe grote, complexe en veranderende bedrijven met bedrijfsarchitectuur een belangrijk stuurinstrument in handen hebben.



- **Effectief Procesmanagement: Procesgericht sturen met het BPM-Model**, door Jos Tolsma en Dirk de Wit (ISBN 978-90-5972-290-3; herziene uitgave: 2009)

Business Process Management is een vorm van organiseren door middel van gericht sturen op processen. Veel managers vragen zich echter af hoe zij BPM binnen hun organisatie moeten vormgeven. Wat kan de invoering van procesgericht denken voor mijn organisatie betekenen? Wanneer is mijn organisatie effectief in het toepassen van procesmanagement? Wat is nodig om de uitvoering en het beheer van processen goed te laten verlopen? Dit boek geeft naast een uitgebreide beschrijving van de achtergronden en kenmerken van BPM, een hulpmiddel in de vorm van het BPM-Model, waarmee de toegevoegde waarde van procesmanagement voor een organisatie kan worden geanalyseerd. Met dit model kan het niveau van procesmanagement binnen een organisatie worden bepaald, afgeleid van de doelstellingen en de manier waarop de organisatie is ingericht. Verder gaat het boek uitgebreid in op het effectief invoeren van procesmanagement zodat de prestaties van een organisatie optimaal worden verbeterd.



Praktische gegevens

Locatie

Onze opleidingen vinden standaard plaats op locatie van O&i en de BPM Academy, Daltonlaan 600 in Utrecht. Juist voor opleidingen is het belangrijk dat deelnemers uit hun dagelijkse omgeving loskomen. Op verzoek kan de opleiding uiteraard ook verzorgd worden vanuit hotels/conferentiecentra of in-company worden georganiseerd.

Aantal deelnemers

Voor het verwerken en kunnen toepassen van de behandelde leerstof is actieve deelname van alle deelnemers van groot belang. Om tijdens de opleiding goede interactie mogelijk te maken, wordt de groep qua omvang beperkt tot maximaal 12 deelnemers. Voor onze masterclasses hanteren wij een aantal van maximaal 10 deelnemers.

Trainingsmaterialen

Deelnemers ontvangen bij de start van de opleiding een cursusmap met daarin opgenomen sheets, opdrachten en relevante publicaties. Bij een aantal opleidingen wordt gebruikgemaakt van softwaretools. In dat laatste geval beschikken deelnemers over een computer en de benodigde software in de PC-opleidingsruimte van de BPM Academy.

Certificatie

Deelnemers ontvangen na het volgen van de opleiding een certificaat van deelname.

Open inschrijving opleidingen

We verzorgen regelmatig open inschrijving opleidingen, veelal geënt op een specifieke sector. Voor ons overzicht open inschrijving opleidingen zie www.bpm-academy.org.

Informatie

Meer informatie kunt u vinden op onze website: www.bpm-academy.org. Via de website kunt u zich aanmelden voor verschillende producten van de BPM Academy, waaronder de nieuwsbrief.

Persoonlijk contact

Wilt u verder praten over u mogelijkheden om uw organisatie te professionaliseren, stuur dan een e-mail naar r.legierse@oi.nl of bel met O&i (030-289 56 65) en vraag naar Richard Legierse.

De kunst van het gaande houden

Als symbool voor onze kijk op professionalisering heeft O&i gekozen voor de diablo. Deze staat symbool voor de kunst van het gaande houden. Organisaties zijn voortdurend in beweging en moeten blijven leren. De twee kegels die aan hun top verbonden zijn illustreert dat de BPM Academy zich als partner in professionalisering graag wil verbinden aan het succes van onze opdrachtgevers en de bereidheid om ons vakmanschap over te dragen.



© O&i maart 2010

Ontwerp en illustraties: bhgo, ontwerp voor web en druk

bezoekadres Daltonlaan 600
3584 BK Utrecht
telefoon +31 (0)30 289 56 65
fax +31 (0)30 281 77 18
e-mail info@oi.nl
internet www.oi.nl
www.bpm-academy.org

O&i
Partners in BPM

*Business
Process
Management* 
ACADEMY