

## **Introductie tot de cursus**

In deze introductie treft u nog geen leerstof aan. Voordat u met het bestuderen van de cursus begint, willen we u informeren over onze bedoelingen met deze cursus, over de opbouw en inhoud ervan en over de werkwijze die we van u verwachten.

### **Algemene cursusinformatie**

In de cursus Bedrijfsprocessen wordt u vertrouwd gemaakt met de begrippen en uitgangspunten van een procesgeïntereerde kijk op organisaties. U leert om een gestructureerde analyse uit te voeren van bedrijfsprocessen en op basis van de analyseresultaten een verbeteringsvoorstel te formuleren.

De cursus Bedrijfsprocessen (B.44.3.2.2) is ontwikkeld binnen de faculteit Managementwetenschappen van de Open Universiteit Nederland. Het is een cursus op masterniveau. De studiebelasting bedraagt circa 200 uur.

Het cursusmateriaal bestaat uit drie fysieke delen:

- *Werkboek*

Het werkboek vormt de leidraad van de cursus en bevat de instructies omtrent het gebruik van het andere beschikbare materiaal.

- *Tekstboek:*

'*Enterprise modelling and enterprise information systems*' van H. Wortman en R. Kusters.

- *Reader*

De reader bevat artikelen.

Verder vormt de cursuswebsite in Blackboard een belangrijk onderdeel van de cursus. Op de cursuswebsite vindt u opdrachten, software en actuele informatie over bijeenkomsten, begeleiding en tentaminering.

Een deel van de leerstof is Engelstalig. U dient derhalve goede kennis te hebben van de Engelse taal.

### **Competenties van een procesarchitect**

De bedoeling van deze cursus is dat u deskundig wordt in het opzetten en uitvoeren van een procesanalyse. U leert taken uit te voeren die gelijkenis vertonen met taken van een zogenaamde procesarchitect.

In de praktijk is procesarchitect misschien geen officiële organisatorische functie, maar wel een herkenbare rol. Personen die deze rol vervullen, hebben het vermogen om in organisaties de klassieke functiehiërarchie en de vaak daarmee gepaarde 'verzuiling' te doorbreken. Zij zijn in staat om ingesloten conventies, waarvoor eigenlijk geen rechtvaardiging bestaat, te ontmaskeren. Procesarchitecten hebben ook een zekere drang tot vernieuwen en staan open voor nieuwe technologieën en kunnen de potentie daarvan inschatten voor hun organisatie en haar klanten.

De procesarchitect komt tot dergelijke signaleringen omdat hij of zij waargenomen verschijnselen kan abstraheren tot een samenhangend model van processen en met zijn of haar bedrijfskundige achtergrond het gedrag van die processen kan verklaren. Het model geeft hem of haar inzicht om verbeteringsmogelijkheden te ontdekken en op hun bruikbaarheid te evalueren.

De procesarchitect is zich ervan bewust dat hij of zij geen echte verbeteringen kan realiseren door als een solitaire speler te opereren. Hij of zij herkent welke personen bij de processen betrokken zijn en welke belangen zij bij de diverse processen hebben. De betrokken personen zijn altijd een wezenlijk onderdeel van iedere verbeteringsactie. De procesarchitect is derhalve alert om die personen vroeg bij het verbeterproject actief te betrekken, bijvoorbeeld door hen deel te laten nemen aan een speciale projectgroep of klantenpanels.

De procesarchitect is een uitstekend communicator en begrijpt de 'taal' van iedere belanghebbende in de processen en kan de ideeën en voorstellen dus ook aan elke betrokken partij duidelijk maken en onderbouwen. In het bijzonder heeft het management, als de ultieme beslisser/probleemhebber zijn of haar aandacht. De procesarchitect is zich ervan bewust dat hij of zij uiteindelijk het management moet overtuigen dat zij de verbeteringen ook daadwerkelijk realiseren.

Mettertijd zal een procesarchitect zoveel ervaring hebben opgebouwd dat hij of zij in staat is om het veranderingspotentieel van een organisatie op de lange termijn te kunnen inschatten en heeft een uitgesproken visie over de richting waarin een organisatie zich zou moeten ontwikkelen om zich verder te kunnen ontplooiën.

De cursus Bedrijfsprocessen poogt om u een belangrijke stap te laten zetten in de richting van bovenstaand ideaalbeeld. U moet zich realiseren dat u zich als procesarchitect niet zozeer moet of kunt verdiepen in allerlei inhoudelijke aspecten, maar dat u vooral de samenhang van de waargenomen verschijnselen in de gaten houdt. Het is voldoende als u weet welke specialistische kennis op een gegeven moment nodig is, zodat de juiste specialisten bij de verbeteringsactie

betrokken kunnen worden. Kortom, de procesarchitect functioneert als een soort 'kennisintegrator'.

Derhalve is deze cursus niet gericht op inhoudelijke verdieping van bedrijfskundige en ict-kennisdomeinen. Veel meer zullen wij pogen u te prikkelen om een andere 'bril' op te zetten en de (bedrijfskundige) wereld vanuit een procesperspectief te gaan bezien om van daaruit verbeteringsmogelijkheden te ontdekken die met een meer 'klassieke' kijk niet gemakkelijk te ontdekken zijn.

Na het voorafgaande kunnen we op een wat formelere wijze het doel van de cursus Bedrijfsprocessen beschrijven als via een systematische procesanalyse of diagnose te komen tot een aanzet van verandering die u kunt beargumenteren. Uitgangspunt voor analyses en (her)ontwerp zijn de activiteiten die in organisaties plaatsvinden. Deze zienswijze geeft een uniek beeld van de wijze waarop op klantenvraag gereageerd wordt. U wordt in de gelegenheid gesteld om met deze visie te oefenen met een werkelijke casesituatie. Uiteindelijk wordt u in staat geacht om beargumenteerde suggesties te doen voor mogelijke verbeteringen voor de casesituatie waar u in deze cursus mee geconfronteerd wordt.

### **Opbouw en inhoud van de cursus**

Inhoudelijk bestaat de cursus uit een viertal subthema's:

#### *Het procesdenken (Studietaak 1)*

Alvorens iets verstandigs over processen te kunnen zeggen is het natuurlijk van belang om overeenstemming te krijgen over wat we onder een proces willen verstaan en op welke manieren we naar een organisatie willen kijken. We gaan in dit inleidende gedeelte vrij uitvoerig in op wat wij noemen 'de procesbril', kortom, we gaan in op de vraag: 'Wat is een proces eigenlijk?'.

De studietaak wordt afgerond met een opdracht waarin u op zoek gaat naar een geschikt praktijkproces dat u bij de volgende studietaken als uitgangspunt gebruikt.

#### *Het procesmodel (Studietaak 2)*

Voordat sprake kan zijn van enig analysewerk zal er eerst duidelijkheid moeten ontstaan hoe een proces eruit ziet, wat het precies doet en wat ervoor nodig is om een proces te laten functioneren. Achtereenvolgens worden ter beantwoording van deze vragen de volgende modeltypen geïntroduceerd:

- het activiteitenmodel
- het passieve resourcemodel
- het actieve resourcemodel.

U zult hierbij kennis nemen en gebruik maken van een hele specifieke terminologie die strikt gehanteerd zal worden om een zo eenduidig mogelijk begrip van de modellen te verkrijgen.

Bij het maken van deze modellen zult u vrijwel zeker te maken krijgen met onzekerheden, bijvoorbeeld over hoe bepaalde dingen in werkelijkheid lopen. Keuzes die u bij het modelleren maakt, hebben gevolgen voor de modelkwaliteit.

Hoewel in deze cursus een beperkt aantal modeltypen behandeld wordt, zijn er natuurlijk zeer veel mogelijkheden, zeg maar perspectieven, die mogelijk best nuttig zijn omdat ze een unieke kijk op een proces verschaffen wat niet met andere modeltypen verkregen kan worden. Ook op dit vlak maakt u een bewuste afweging tussen de inspanning die verricht moet worden om additionele modellen te maken en het nut daarvan.

#### *De proceskwaliteit (Studietaak 3)*

Als we eenmaal een goed zicht hebben verkregen waarover wij praten, als we een bepaald proces in het vizier hebben genomen, kunnen we nu ook proberen om een oordeel te krijgen over de kwaliteit van een proces, oftewel de vraag: 'Hoe goed presteert een proces?'

Vertrekkende bij de algemene principes van kwaliteitsmanagement en performance management zullen we geleidelijk inzoomen op de technieken die beschikbaar zijn om prestatiedoelstellingen, ook wel prestatiecriteria genoemd, op systematische wijze te kunnen identificeren. Door een globale inschatting te maken van de werkelijke prestaties ontstaat inzicht waar in het proces verbeteringen wenselijk zijn en hoe die geprioriteerd kunnen worden. Om op de vraag 'Wat zou beter kunnen' concreter te kunnen antwoorden, worden de mogelijkheden van technologie, en van IT-technologie in het bijzonder, verkend.

#### *Het procesherontwerp (Studietaak 4)*

In deze laatste studietaak worden de inzichten van de voorgaande studietaken gebundeld in een scenario voor procesherontwerp. De nadruk ligt hier niet op het openen van nieuwe aspecten, maar op het verantwoord doen van voorstellen voor vervolgstappen onder verwijzing naar de resultaten van eerdere studietaken.

### **Studeerwijzer**

De cursus is opgebouwd uit studietaken. In een studietaak treft u achtereenvolgens aan:

- een introductie. De introductie geeft aan waarover de studietaak gaat en wat u leert in de betreffende studietaak.
- een leerkern. In de leerkern treft u de leerstof.
- een of meerdere opdrachten.

De studietaken treft u aan in dit werkboek. U begint elke studietaak met het doornemen van de introductie. Vervolgens bestudeert u leerstof die bij de studietaak hoort. De leerstof kan bestaan uit een tekst in de leerkern van de studietaak, leerstof uit het tekstboek en/of artikelen uit de reader.

Het werkboek is opgezet als *leidraad voor de cursus* en dient bij het bestuderen als uitgangspunt genomen te worden. Vanuit het werkboek wordt u verwezen naar hoofdstukken uit het tekstboek en artikelen uit de reader.

Elke studietaak wordt afgesloten met één of meerdere opdrachten. Deze opdrachten vindt u op de cursuswebsite.

De opdrachten vormen tevens het tentamen van de cursus. Nadere informatie over tentaminering en beoordeling vindt u op de cursuswebsite in Blackboard.

Let op!

De cursuswebsite vormt een belangrijk onderdeel van de cursus. Hier vindt u onder andere de opdrachten die u dient uit te werken, info over tentaminering en beoordeling en actuele informatie over bijeenkomsten en begeleiding. Raadpleeg daarom deze regelmatig de website.

*Behalve u te wijzen op alle verplichtingen en lasten willen wij u als cursusteam natuurlijk vooral ook op de lusten van deze cursus attenderen. Wij zijn uiteraard zeer verheugd met uw belangstelling voor deze cursus en hopen dat u een nuttige cursus zult hebben en dat u hierbij minstens evenveel plezier zult ervaren als wij hebben gehad bij het ontwikkelen van de cursus.*

*Het cursusteam*