

## Meer BPM dan ISO, dát is het credo

Met ISO op orde heeft elk bedrijf het belangrijkste op kwaliteitsgebied voor elkaar, toch? Nou, Boon Edam ziet dat anders. Het 140 jaar oude familiebedrijf produceert onder meer draaihekkens, beveiligingssluizen en toegangspoortje in Nederland, de Verenigde Staten en China. Sinds eind vorig jaar werkt het ook aan Business Process Management, kortweg BPM. Daniëlle van Koert begeleidt dit. Ze deelt hier de aanpak én waarschuwt voor een risico.

### Waarom startte Boon Edam met BPM?



“Onze global manufacturing director kende BPM van zijn vorige werkgever; hij wilde het als correctie toepassen in onze Big Bang, de implementatie van ons softwaresysteem ERP waarmee je processen met elkaar verbindt. Theoretisch startte dat met BPM, maar dat deel ging niet voortvarend. Je processen goed definiëren is essentieel voor je naar automatisering stapt, maar het kostte ons steeds meer consultanturen en euro's om alles goed te laten werken. Het plan was dus: BPM fixen.”

### De start ging dus moeizaam. Hoe kwam dat precies?

“De gedachte was dat de 'one way of working' gedefinieerd was met het ERP-systeem. Maar dat klopte niet. ERP is 'maar' software. Mensen op een andere - dezelfde - manier laten werken wereldwijd, wordt niet bepaald door een systeem. Het wordt bepaald door mensen. Gedrag. Aansturing. Dat heeft geen systeemuitrol, maar verandermanagement nodig. Het kader 'ERP' was daar te klein voor. De bedrijfscultuur moet dan veranderen. Daarom werd BPM groter gescooped. Over het hele bedrijf heen.”

### Veranderde dat nog iets aan het doel?

“Mijn doel was en is altijd: Boon Edam flexibel laten meebewegen met onder meer de markt en de klanten. Hoe? Door alle structuren, processen en workflows duidelijk in kaart te brengen, te evalueren en te optimaliseren. Dat is niet veranderd. Je kunt niet in maar een deel van je organisatie optimaliseren. Suboptimalisatie is geen optimalisatie.”

### Toen kwam de start van BPM, hoe pakte u dat aan?

“Het begon met kaders: wat moeten we laten landen? Dat noemen we de procesarchitectuur, level 1. Een template opzetten was de volgende stap: hoe moet een goede procesbeschrijving eruit zien? En wat moet er allemaal in staan? Dat werd een heel uitgebreide, opdat we een procesdocument per proces krijgen wat 'alles' afdekt. De proceseigenaren – meestal de managers – moeten kunnen snappen, analyseren, meten en dus sturen met een procesbeschrijving gebaseerd op de procestemplate. De informatie uit die procesbeschrijving wordt dus hun stuurmiddel. Die maakt onder meer verliezen inzichtelijk, net als kritische factoren, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.”

### Snappen mensen dat?



“Het gevoel bij veel mensen is dat alles nu wordt vastgelegd en ze niet meer kunnen bewegen. Dat is juist het tegenovergestelde van het doel. Dat moeten mensen gaan ervaren. Voor we in 2016 begonnen met de uitrol van het ERP-systeem, wist ik dat iedereen moest meebewegen. Tijdens Big Bang heb ik ISO-optimalisatie bewust on hold gezet, omdat ik wist dat we daarna stappen gingen - en moesten - maken. Mijn idee was dat als de

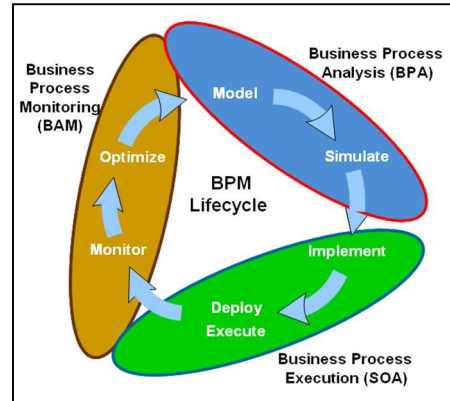
mensen dan toch al in beweging zijn, we zorgen dat alles op de goede manier beweegt; wat effectiever en efficiënter, zodat mensen snappen wat ze doen en wat ze eraan hebben. Dat kost tijd. Het gaat hierbij echt om een transformatie naar integraal werken en continue verbetering. Want we bestaan 140 jaar, maar hebben ook nog 140 jaar voor de boeg!”

## U beperkt u zich dus niet tot BPM. Welke andere veranderingen pakt u mee?

“Ik hang ISO 26000 - responsible business conduct - ook op aan BPM. Deze ISO kun je nog niet accrediteren, maar bij een integrale manier van werken hoort ook onze basis voor mvo te landen. En governance risk en compliance management liggen heel nauw tegen mvo aan. Die pakken we ook mee. In het operationele is er vaak focus op doorloopsnelheid en lean. Maar ... geen enkele klant wil toch iets slechts snel hebben? Dus het moet eerst goéd. Heb je dat in het snotje, dan kan het sneller. Bij Boon Edam focussen we nu op in een keer goed. First time right.”

## Waarom BPM als een organisatie al ISO heeft?

“ISO is je plan-do-check-act. Je voegt daar BPM aan toe. ISO wordt dan de governance: checken of je doet wat je zegt en daarop acteren. Nu zijn ISO en BPM bij ons nog gescheiden. Maar we willen nergens tijd verspillen. Dus we gaan naar één soort procesmanagement. Volgend jaar bij de ISO-hercertificering nemen we BPM nog niet mee voor de integrale aanpak. Voor 2023-2024 wél. Dáár doen we de auditering overheen en dan verifiëren we de accreditatie. Dat betekent wel: BPM bijsturen vanwege specifieke ISO-requirements. Zo laten we het landen in de procesarchitectuur, want ook die processen moeten in het gewone functioneren onder de proceseigenaren vallen.”



## Waarin verschilt de aanpak van BPM dan met ISO?

“Bij ISO ging ik meer voor kort en visueel, zoals werken met stroomschema's. Nu kijken we verder. Het moet op één plek landen en er mochten geen discussies kunnen ontstaan over wat wel of niet goed gaat. Dat leidde tot de template van 14 pagina's voor ruim 200 processen. En anders dan bij ISO gaat het nu niet om documentatie, maar om de beweging in ons bedrijf. We gaan iets definiëren en daarna werken volgens die definitie. Want het hoort niet uit te maken of we een product in Nederland, Amerika of China maken. We beginnen bij ons hoofdkantoor in Edam en schalen dan op. Als onze 4 entiteiten in Edam omgaan, dán gaat het gebeuren, ervaren de anderen.”

## Hoe ver is de organisatie met de overstap op BPM?

“We zitten nu op circa 35 procent van de ERP-uitrol. Wat BPM lastig maakt? Dat voor de verdere uitrol een organisatieverandering nodig is. De beschrijvende fase van BPM kost anderhalf jaar. Hier staan we aan de start. Daarna komen we in de platformfase: hoe gaan we het vastleggen, beheren en onderhouden, zodat iedereen er makkelijk bij kan? Dat is niet iets van 'quality', maar van de proceseigenaren. Vervolgens komt de governance: doen we wat er beschreven staat, volgen we dat op en passen we een werkwijze of omschrijving aan als die niet klopt?”

## Wat zijn de volgende stappen?

“Daarna volgen de verbeteringsfase en eventueel de automatiseringsfase; de fase waarin we processen in het ERP-systeem integreren die er nu nog niet in zitten. Ook is dan BPM de praktijk geworden, de dagelijkse gang van zaken.”

## Heeft corona nog invloed op de verandering?

“De cultuurwissel die we nodig hebben en het introduceren van een nieuw principe komen beter over als dat face to face gebeurt. Normaal zouden we hiervoor fysiek hebben getraind. Nu maken we e-learning. Het maken van die trainingen kost tijd, want er zijn er meer nodig. Het voordeel is dat we hiermee handig wereldwijd schaalvergroting bereiken.”

## Welke risico's signaleert u voor kwaliteitsmanagers en organisaties?

“Bij ISO is het logisch dat je vroeg in het traject zit. Maar dat is óók nodig bij BPM en ERP. Je moet betrokken zijn bij alles wat met het proces te maken heeft. Veel beslissers zien echter niet direct de relatie met het proces. Maar er is nooit één proces, altijd een wisselwerking. Daar heb je als kwaliteitspersoon altijd toegevoegde waarde. Word je er pas bij betrokken als het niet lekker gaat? Dan creëer je - lean - verliezen. Ben je er op tijd bij, dan heb je kans goed doordacht werk te laten ontstaan dat ook nog eens beter landt.”

## **Kijkt u met BPM in de steigers al uit naar het volgende verbeterpunt?**

“Alles wat ik doe, schrijf, bedenk en creëer is eigenlijk om te zorgen dat er iets verandert. Van cultuur en performance tot mensen en gedragingen daarin. Wie weet komt er een andere waardepropositie als we getransformeerd zijn en kunnen meebewegen. Nu zijn we nog behoorlijk mechanisch georiënteerd. Wellicht is de volgende stap data. Want data is de toekomst.”



### **Over Daniëlle van Koert-Bakker**

- In dienst bij: Boon Edam
- Sinds: 2010
- Beroep: Group quality & sustainability manager
- Bijzonderheden: ook expert in supply chain management en risk/compliance management
- Grootste succes: bronaanpak