



HIGH LEVEL PROCES ARCHITECTUUR

INTERVIEW OVER PROJECT 'INRICHTING SAMENHANGENDE
PROCESARCHITECTUUR' MET REINO DE BOER – KAM-COÖRDINATOR BIJ EMPATEC

Hoe een van oudsher sociale werkvoorziening komt tot een samenhangende procesarchitectuur van het niveau van een hightechbedrijf. Samen met de mensen heeft Empatec haar werkprocessen in beeld gebracht en ontsloten in het kwaliteitsmanagementsysteem. Reino de Boer vertelt hoe dit ervoor heeft gezorgd dat de verantwoordelijkheid voor de processen is opgepakt door de werkvloer.

TEKST: PIETER WOLSWINKEL, FOTO'S: MAARTJE BROCKBERND

Kunt u kort vertellen wie u bent en wat u doet?

Mijn naam is Reino de Boer. Ik werk nu vier jaar bij Empatec. Van oorsprong ben ik bouwkundige. Ik ben begonnen bij een architectenbureau waar ik jaren heb gewerkt als projectleider, en me ook al bezig hield met procedures en processen. Na een aantal jaren bij een groot bouwbedrijf te hebben gewerkt als KAM coördinator, werk ik nu fulltime als KAM-coördinator bij Empatec.

Wat ik waardeer aan Empatec is de mensgerichtheid binnen het bedrijf. Als bedrijf zetten we ons in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek te geven. Ik draag binnen Empatec mijn steentje bij door de processen en certificeringen goed te laten verlopen, maar ook door de arbo-zaken te regelen zodat het veilig is. Je kunt dus zeggen dat mijn takenpakket behoorlijk omvangrijk is.

Wat doet Empatec en waar zijn jullie goed in?

We zijn een ondernemende en ambitieuze social firm. Wij bieden zinvol werk aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Wij zetten mensen in hun kracht. En kijken dan ook naar wat onze mensen wel kunnen en houden rekening met hun beperkingen. We geloven dat werk daar het verschil kan maken. Werk biedt structuur, maar geeft ook een doel in je leven.

Van oorsprong zijn wij een sociale werkvoorziening en we zijn eigendom van zes gemeenten in West Friesland. Empatec bestaat uit zes vakbedrijven waarmee we producten maken of diensten verlenen die van toegevoegde waarde zijn. Deze vakbedrijven zijn: Empatec Meubel, Metaal, Verpakken, Kas, Dienstverlening (Hoveniers, Natuurbeheer, Facilitaire werken en Publieke werken) en Detachering + Coaching. Zo is Empatec een stabiele werkgever voor ruim 1200 mensen.

Het mooie is dat onze producten van hoogwaardige kwaliteit ook worden afgenomen door de grote ontwerpers en de bekende namen in de markt. Dat onderstreept onze kwaliteit. Met elkaar zijn we trots dat we mensen werk bieden die anders thuis zouden zitten.

Wat was de aanleiding voor het contact met BPM Consult?

Tijdens een training Procesmanagement van Renco Bakker ontstond bij ons sterk de behoefte

om meer procesgericht te gaan werken. Samen met mijn collega's hadden we de overtuiging dat we hier wat mee moesten, op weg naar meer procesgericht werken. De training was het begin van alles, en ook de aanleiding om BPM Consult te vragen om ons te begeleiden richting een procesgerichtere organisatie.

Het doel van dit traject was enerzijds her-certificering voor de nieuwe ISO-9001norm, maar ook het inrichten van een organisatie brede processtructuur. Het was niet enkel een 'moeten' voor de nieuwe norm, maar het ontstond uit een eigen ambitie. We geloofden met elkaar dat het ons als organisatie verder zou helpen. Dat het ons laat inzien hoe we de dingen nu doen en hoe dat in de toekomst beter kan. Belangrijk was dat we met elkaar meer zicht kregen waar de verantwoordelijkheden liggen, wie doet wat en dat we dat ook van elkaar weten.

Hoe hebben jullie het project aangepakt?

Als eerste is het 'bedrijfsprocesmodel' opgesteld samen met alle vakbedrijven. Dit is het totaal overzicht van al onze processen, welke een goed beeld geeft van wat Empatec doet. Daarna zijn we gestart met het ontwerpen van de processen van de vakbedrijven die ISO-gecertificeerd zijn. Voor deze bedrijven hebben we in één dag de processen in beeld gebracht samen met een team waarin elk bedrijfsonderdeel vertegenwoordigd was. Dit heeft ons veel duidelijkheid gegeven. Er volgde een terugkoppeling van een halve dag, zodat we een aantal kleine dingen die anders moeten konden aanscherpen. Er is gelijk een verbeterpuntenlijst gemaakt waar acties in opgenomen zijn.

Tot slot organiseerden we een 'documentsessie', waarin we documenten uit het oude kwaliteitssysteem kritisch bekeken. Per document of instructie is bepaald of en waar deze in het nieuwe proces gebruikt wordt. De bruikbare documenten zijn digitaal gekoppeld aan een activiteit in één van de processen. Ook zijn er medewerkers opgeleid in het bewerken van Visio processchema's, deze zijn nu in beheer bij de vakbedrijven zelf.

Wat is het resultaat?

Een samenhangende procesarchitectuur die is ontsloten in het kwaliteitsmanagementsysteem.



Niet onbelangrijk is dat de ISO-9001 certificering volgens de nieuwe normen daardoor is behouden. De certificeerder gaf zelfs aan 'zoals de procesarchitectuur bij Empatec is ingericht heb ik het nog niet vaak gezien, dit lijkt wel een hightechbedrijf'. Dat is een leuk compliment. 'In het project hebben we dus de goede dingen gedaan.' Waar ik zelf heel blij mee ben is dat 'kwaliteit' niet langer iets is van KAM en tot uiting komt in een kast vol met mappen waar niemand naar kijkt. De processen zijn nu echt van de mensen zelf, zij hebben deze aan de tekentafel gemaakt. Zij nemen nu de verantwoordelijkheid om ermee aan de slag te gaan, het ligt nu waar het hoort. En iedereen kan de processen digitaal inzien.

Wat zie je op de werkvloer gebeuren?

De vakbedrijven zijn zelfstandig met de processen aan de slag gegaan. Op de muur hangen de processen en actielijsten en samen

voeren zij de uitgedachte verbeteringen door. Straks kan ik bij de interne audit kijken tot welke verbeteringen dit heeft geleid. Het is mooi dat we deze slag met elkaar hebben gemaakt. Wat de leidinggevende van de vakbedrijven helpt is het invullen van de zelfscan Horizontaal Organiseren. Één van hen zei: 'bij het ontdekken van het concept Horizontaal Organiseren had ik een utopia-moment'. Dit vakbedrijf gebruikt de zelfscan om maandelijks te bepalen waar ze staan en welke stappen ze willen zetten. Je ziet dat we als organisatie steeds meer procesgericht gaan werken.

Nu, een klein jaar later zien we dat als er iets niet goed gaat, of als er een klacht binnenkomt, dit vaak is omdat we het proces niet volgen. Dit laat zien dat het proces zelf wel goed is. Ook spreken de andere nog niet ISO gecertificeerde vakbedrijven de behoefte uit om hun processen in beeld te brengen. Ze zien het succes bij de andere vakbedrijven en willen zelf ook die

professionaliseringslag maken. De processen helpen om voor onze klanten nog betere producten te maken en de medewerkers een fijne werkomgeving te bieden. Inmiddels zijn ook de processen van 'Dienstverlening' in kaart gebracht en de processen van de 'Kas' staan op de planning.

Hoe kijk je terug op het project?

Heel tevreden, in een jaar tijd hebben we heel veel gerealiseerd. Zelfs is de omslag naar procesgericht denken al zichtbaar. Wat me positief heeft verrast is dat de procesontwerp-sessies niet enkel inzicht gaven in het verloop van onze processen, maar ook lieten zien hoe we dingen veel simpeler kunnen doen. Ik ben heel enthousiast over deze sessies, ze geven mij veel energie. Het allerbelangrijkste voor mij is dat je iedereen erbij betrekt, zodat je het proces echt samen uitdenkt. Je bepaalt samen wat ieders rol is en waar de verantwoordelijkheden liggen. Ook dat is Horizontaal Organiseren. Soms was het best pittig, er ontstaan discussies, uiteindelijk brengt het duidelijkheid.

Wat vond je van de ondersteuning van BPM Consult?

De begeleiding tijdens de dagen was heel plezierig en goed. Je zit met een grote groep mensen, allemaal heel verschillend. Samen ga je aan de

slag. Het is voor sommige best een hele uitdaging om van 9 tot 5 binnen te zitten, terwijl je normaal hele dagen in de productie of het groen buiten bent. BPM Consult is er heel goed in geslaagd om de procesontwerp-sessies te begeleiden.

Wat is de volgende stap?

Voor mij is dit project het begin, er staat nu een mooie basis, maar we zijn er nog niet. We willen nog meer processen oppakken, bijvoorbeeld ook de ondersteunende processen. Ook wil ik de risico's aan de processtappen koppelen. Dat helpt ons om een veilige werkplek te bieden en een hoge productkwaliteit te waarborgen.

Ook is het de uitdaging om de processen te communiceren richting de uitvoerenden op de werkvloer, om er ook voor hen iets 'levends' van te maken. Nu betrekken we vooral de medewerkers van de bedrijfsbureaus en

de leidinggevenden, maar de medewerkers op de werkvloer nog minder. Wat ik wil is dat we een nieuwe medewerker, van bijvoorbeeld de meubelmakerij, het proces kunnen laten zien. Er is een grote groep die laag geletterd is, daarom het liefst in de vorm van een filmpje. Dan zijn we echt in staat om iedereen te laten zien hoe onze processen werken. 

[EMPATEC.NL](https://empatec.nl)

“ Zoals de procesarchitectuur bij Empatec is ingericht heb ik het nog niet vaak gezien, dit lijkt wel een hightechbedrijf