



Leon, gepromoveerd bioloog, is in 1999 als fermentatietechnoloog begonnen bij DSM Anti-Infectives in Delft. Hij is een aantal jaren in de R&D actief geweest, waaronder als R&D-manager voor DSM Corporate Technology in Duitsland. Vervolgens is Leon in 2005 overgestapt naar een corporate compliance project waarna hij zich twee jaar later is gaan richten op de implementatie van gestandaardiseerde processen inclusief het ondersteunende SAP-platform. Na het afronden van aantal implementatieprojecten binnen DSM heeft Leon in 2011 de functie van Business Consultant BPM op zich genomen. Binnen deze functie houdt hij zich samen met de global process owner BPM, Titus Looman, bezig met het ontwikkelen van een visie op BPM enerzijds en het zetten van de benodigde stappen om deze visie te realiseren anderzijds. Vanaf 1 september 2013 geeft Leon leiding aan de afdeling BPM & Operational Support (BOS). Dit team houdt zich naast operationele support aan alle projecten & services binnen PA&S ook bezig met het onderhouden van het BPM-platform en documentatiestandaarden voor bedrijfsprocessen, zodat global process owners samen met hun business consultants en de process experts in de verschillende bedrijfsonderdelen van DSM in staat zijn hun bedrijfsprocessen optimaal te beheersen en continu te verbeteren.

De procesorkestratie bepaalt automatisch welke stappen nodig zijn om het gewenste eindresultaat te bereiken

# Leon Raeven over BPM bij Koninklijke DSM

Deze bijdrage beschrijft de wijze waarop Koninklijke DSM invulling geeft aan Business Process Management (BPM) binnen haar organisatie, op basis van een vraaggesprek met Leon Raeven, Business Consultant BPM bij Process Advisory & Services (PA&S), een afdeling binnen het DSM Expert Center (DEC).

*Interview:* Drs. Gerben de Roest RE en Ad de Goeij MSc RE

*Portret:* Leon Raeven

## Waarom is BPM belangrijk voor DSM en wat omvat het?

‘Met BPM wil DSM ten eerste beter kunnen omgaan met de toenemende mate van complexiteit in de wereld door een betere beheersbaarheid van bedrijfsprocessen inclusief ondersteunende IT-oplossingen. Ten tweede wil DSM beter in staat zijn om zich sneller te kunnen aanpassen aan een continu veranderende omgeving (‘agility’).’ Vanuit deze doelen werkt het PA&S BPM-team dan ook aan een drietal gebieden, a) creëren van een centraal BPM-platform waarin alle bedrijfsprocessen worden onderhouden, b) procesorkestratie waarin het mogelijk wordt dat het model van een bedrijfsproces ook de uitvoering gaat bepalen en c) meten en vergelijken van de prestatie van bedrijfsprocessen in het dagelijkse gebruik bij DSM waar dan ook ter wereld.

Het hebben van inhoudelijke kennis van de bedrijfsprocessen is geen primair aandachtsgebied binnen het BPM-concept, dit ligt meer bij de functionele teams die zich richten op de bedrijfsprocessen, zoals inkoop en verkoop. BPM ondersteunt, verschaft inzicht, en voorziet in de benodigde hulpmiddelen en technologieën om die kennis betreffende bedrijfsprocessen integraal beter te beheersen, daar waar nodig gewenste verscheidenheid mogelijk te maken en aanpassen makkelijker en sneller door te voeren. ‘De proceseigenaren en

procesexperts bij DSM blijven zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun bedrijfsprocessen, inclusief de uitvoer van verbetertrajecten ondersteund door verbeteringsmethoden zoals bijvoorbeeld Lean/Six Sigma.’ Eenduidig inzicht over heel DSM met behulp van bedrijfsrapportages, adequaat risicomanagement en masterdatamanagement zijn competenties die separaat zijn belegd binnen DSM. Ook hierop moet BPM een goede aansluiting vinden omdat het ontwerp van bedrijfsprocessen samenhangt met de rapportagestructuur en belangrijke masterdata-elementen.

Naast het belang om inhoudelijke kennis betreffende bedrijfsprocessen vast te leggen in zogenaamde ‘modellen’, worden deze modellen ook steeds meer noodzakelijk voor de ondersteuning van medewerkers in de dagelijks procesuitvoer. ‘In plaats dat medewerkers moeten kijken wat ze ook alweer, wanneer, in welke volgorde moeten doen, maakt het gebruik van procesorkestratie hun leven een stuk makkelijker.’ Afhankelijk van keuzes die in het begin of zelfs tijdens het proces worden gemaakt, bepaalt de procesorkestratie automatisch welke stappen nodig zijn om het gewenste eindresultaat te bereiken. De verschillende medewerkers worden alleen op het moment dat men iets moet doen (iets goedkeuren, informatie aan-

vullen, etc.) bij het bedrijfsproces betrokken.

BPM omvat tevens de competenties en middelen om de prestatie van bedrijfsprocessen te meten en te verbeteren, met andere woorden: hoe effectief en efficiënt verlopen de processen daadwerkelijk? BPM ondersteunt DSM bij het identificeren en coördineren van bedrijfsprocesverbetertrajecten. Belangrijke onderdelen in dit specifieke gebied van BPM zijn Process Performance Management en Process Discovery. ‘Process Performance Management richt zich op het meten van processen aan de hand van tevoren gedefinieerde prestatie-indicatoren en het identificeren van oorzaken die verklaren waarom bijvoorbeeld de desbetreffende indicator bij het ene bedrijfsonderdeel lager is dan bij het andere.’ Met name bij dat laatste helpt Process Discovery; door middel van een grafische weergave van het bedrijfsproces kun je zien hoe dit daadwerkelijk is uitgevoerd los van de gewenste uitvoer. Op deze manier wordt inzichtelijk welke procesvarianten en -stromen er zijn en welke variant ervoor zorgt dat bijvoorbeeld de ene inkooporder sneller wordt verwerkt dan de rest. Op basis van dit soort inzichten blijft DSM continu werken aan het verbeteren van bedrijfsprocessen. Beide onderwerpen liggen dus in elkaars verlengde en vullen elkaar aan.

## Waar staat DSM nu op het gebied van BPM?

### Central DSM BPM-platform

Alle standaard-bedrijfsprocessen worden momenteel ondergebracht in een centrale repository (met gebruik van ARIS van Software AG). Hierin komen niet alleen de standaard-bedrijfsprocessen, maar ook alle lokale varianten voor. De processen afgebeeld in ARIS worden aan de bedrijfsproces ondersteunende applicatie SAP gekoppeld via de SAP Solution Manager tool. Met deze informatie kun je zien waar verschillen zitten tussen de bedrijfsonderdelen van DSM op het proces-, subproces- en zelfs systeemconfiguratie-niveau. Tevens waarborgt deze constructie dat bedrijfsprocessen en SAP op elkaar afgestemd blijven en de juiste mensen, de juiste zaken, in de juiste volgorde doen als er een aanpassing nodig is.

### Procesorkestratie

DSM heeft het procesorkestratieplatform van Software AG (BPMS/Webmethods) geïmplementeerd. 'Door middel van een aantal voorbeelden, zoals op het gebied van HR, Finance en Master Data Management, hebben we aangetoond dat allerlei bedrijfsprocessen daar waar

nodig kunnen worden geautomatiseerd in een abstractie-laag bovenop bestaande applicaties. Zodoende wordt de applicatie als zodanig bijna onzichtbaar voor gebruikers en worden procesactiviteiten gestuurd door proactief (inter)actie te vragen aan de gebruiker vanuit de BPMS/Webmethods-laag (een gebruiker krijgt een bericht om een bepaalde actie uit te voeren vanuit BPMS/Webmethods).' Binnen een bedrijfsproces moet een gebruiker zelf bepaalde afwegingen/keuzes maken die bepalend zijn voor welke procesvariant wordt afgelopen. 'Het procesorkestratieplatform stuurt alle procesvarianten automatisch aan, om zo de gebruiker te laten focussen op het nemen van snelle intelligente besluiten in plaats van het nadenken wat hij vervolgens ook alweer moet doen en in welke applicatie.' Dit systeem zal op termijn alle bestaande losstaande workflowmanagementsystemen (tientallen) vervangen.

### Process performance management en process discovery

Momenteel loopt bij het onderdeel DSM Fibre Intermediates de eerste pilot op het gebied van verkoop (Order-to-Cash) en er zijn reeds meerdere DSM-onderdelen geïnteresseerd om dit naast verkoop ook in te gaan zetten voor andere bedrijfsprocessen. 'Voor de global process owners is dit de mogelijkheid om op het gebied van bedrijfsprocessen inzicht te verkrijgen in hoe hun onderdeel presteert binnen heel DSM en ten opzichte van andere bedrijven, en waar verbetering mogelijk is om DSM nog succesvoller te maken.'

### Wat heeft BPM binnen DSM succesvol gemaakt?

'Voornamelijk het besef dat het optimaliseren en beheren van bedrijfsprocessen inherent voordelen met zich meebrengt, zoals het verkorten van de doorlooptijd voor

het doorvoeren van wijzigingen in de bedrijfsprocessen om zodoende sneller in te kunnen spelen op nieuwe mogelijkheden.' Deze voordelen zijn bij DSM niet gekwantificeerd voor specifiek BPM als zodanig, maar wel voor de andere functionele gebieden zoals bijvoorbeeld inkoop en verkoop. 'De raad van bestuur ziet BPM als een "must do project" omdat men beseft dat de bestaande verschillende BPM-concepten, die niet meer van deze tijd waren, de steeds sneller veranderende bedrijfsomgeving waarin DSM opereert niet adequaat meer ondersteunden. Met andere woorden, het gereedschap van een vakman bepaalt niet of hij een goede of een slechte vakman is maar zonder goed gereedschap zal het nooit een goede vakman worden.' Daarnaast is het ook belangrijk om een goede DSM-proceseigenaar voor BPM te hebben die het vertrouwen heeft van de raad van bestuur en andere belangrijke belanghebbenden binnen DSM. Leon sluit af: 'Het is van belang om in een vroeg stadium op een simpele manier zichtbaar te maken wat BPM te bieden heeft in de vorm van demo's, omdat de BPM-concepten als zodanig niet zo één-twee-drie voor iedereen tot de verbeelding spreken.'

### Over de interviewers

**Drs. G.A. de Roest RE** is directeur bij KPMG Advisory N.V. en geeft leiding aan de ERP advisory praktijk. Daarnaast adviseert hij nationale en internationale bedrijven hoe meer waarde uit ERP-systemen te halen.

**A.S.M. de Goeij MSc RE** is manager bij KPMG Advisory N.V. Hij heeft een achtergrond in master data management, management en besturing van ERP-omgevingen en quality assurance op ERP-implementaties. Daarnaast richt hij zich op het effectief beschrijven, realiseren en managen van (standaard) bedrijfsprocessen en ERP-omgevingen.



Figuur 1. BPM-cyclus DSM.