

Het  
procesmanagement  
kookboek



Het  
procesmanagement  
kookboek

Marion van Wezel  
Proceschef

Auteur: Marion van Wezel  
Coverontwerp: Marion van Wezel  
Eindredactie: Marjolein Schaake  
ISBN: 9789463420082  
© Marion van Wezel; Proceschef

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Inleiding voor de medewerker of student .....	3
Inleiding voor de manager .....	5
1. Mijn favoriete pastasaus	
De mindset van procesdenken.....	7
2. Het doel heiligt de middelen	
Doel, missie, visie en meer van die managementtermen.....	17
3. De perfecte soep	
Stroomschema's en modellen: hoe zit het met het beschrijven en vastleggen?.....	27
4. Er staat toch niet dat ik moet roeren?	
Processen beschrijven en vastleggen.....	47
5. Hoe maak jij de couscous?	
Dat kan beter! .....	55
6. Chocolade maken van mayonaise	
Informatie in processen.....	63
7. Te efficiënte kip	
Volgorde, planning en tijd in het proces .....	71
8. Gaar van een aardappeltortilla	
Knelpunten te over .....	83
9. Een kritisch kind met een unieke Kritieke Prestatie Indicator (KPI) .....	97
10. Vleesch noch visch.....	103
11. Project kalkoen .....	113
12. Het toetje	
Opleveren, overdragen en evalueren.....	123

13. De soep wordt niet zo heet gegeten	
Nawoord .....	133
Literatuur en inspiratie .....	135
Bedankt!.....	137

## Voorwoord

De allereerste keer dat ik een recept in de vorm van een stroomschema maakte was voor een training procesmatig auditeren die ik aan een auditcommissie gaf. Het was de bedoeling dat de auditoren meer naar het hele proces gingen kijken in plaats van een papieren controle uit te voeren op de projectmap. Een onderdeel van de training was de uitleg over wat een proces is. En hoe je dat kan vastleggen en lezen.

Pannenkoeken dus. Iedereen kan pannenkoeken maken. Bijzonder geschikt om te gebruiken om wat meer te vertellen over processen, vond ik. Op zich een leuk idee, maar de uitwerking liet toch nog wat te wensen over. Ik had weliswaar een proces geschreven voor het bakken van pannenkoeken maar ik was toch her en der wel wat dingen vergeten. En natuurlijk zijn er verschillende recepten voor een pannenkoek. Dus in plaats van een duidelijke les over hoe je een proces kan vastleggen werd het een discussie over hoe je pannenkoeken bakt. Oeps, dat was niet de bedoeling.

Toch was het voor mij wel een hele belangrijke les. Hetzelfde proces kan door verschillende mensen verschillend ervaren en beschreven worden. En wat je vastlegt en beschrijft hangt af van je doel en je doelgroep. Ik had bijvoorbeeld niet opgeschreven dat je olie in de pan moet doen. Dat zorgde ervoor dat het experiment 'recept als uitleg voor procesmanagement' op dat moment faalde. Toch geloof ik in het idee. Daarom doe ik het bij deze gewoon nog een keer. En dan meteen maar een stuk uitgebreider.

Tijdens het schrijven merkte ik dat dit boek niet alleen over processen ging maar ook over projecten. En dat is logisch, want dat is de vorm waarin de meeste mensen kennismaken met verbeteringen in organisaties en het daarbij gebruiken en optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Daarom schrijf ik ook over projectmanagement en zelfs een beetje over verandermanagement.

Proces- en projectmanagement in één boek gemengd. Maakt dat het niet lastiger? Misschien, maar dat is hoe het echte leven ook in elkaar zit. Dingen lopen door elkaar en zijn vaak niet zo scherp gescheiden. En waarom zou je ook, het gaat er uiteindelijk om dat je iets leert dat je in de praktijk verder helpt.

p.s. Ik heb geprobeerd om heel netjes en geëmancipeerd te schrijven door hij/zij te gebruiken. Ik heb zelfs wat geëxperimenteerd met zij/hij. Maar beiden leiden af van de tekst en maken lezen ingewikkelder dan nodig. Dus gebruik ik hij, maar dat betekent niet dat hij geen zij kan zijn.



# Inleiding voor de medewerker of student

## Ho, stop, niet overslaan!

Ik lees van boeken vaak de inleiding niet. Nu ik zelf een boek geschreven heb, begrijp ik waarom de schrijver al in de inleiding wat te vertellen heeft.

Er is een heleboel geblabla in de wereld van managementboeken en ze zijn vaak heel dik en saai. En vooral geschreven voor mensen die toch al (denken te) weten hoe het moet. En dat is jammer. Want het gebeurt vaak genoeg dat er iemand zoals jij in een project terecht komt om iets te verbeteren. Bijvoorbeeld de processen en taakverdeling op je afdeling, een nieuw computersysteem of misschien wel iets technisch of juist ...

Nou ja, jij weet zelf hopelijk wel wat er moet veranderen. In ieder geval moet er worden verbeterd en gereorganiseerd. Daar is een projectgroep voor opgetuigd en onderdeel van het project is het beschrijven en verbeteren van de processen en procedures.

Je hoeft het ook niet moeilijker te maken dan het is. Uiteindelijk is een proces ook gewoon werk. Jouw werk waarschijnlijk. Er moet een product of dienst geleverd worden en het liefst zodanig dat de klant blij is. Procesmanagement kan daarbij helpen. Het is alleen geen heilige graal. En zeker geen doel. Daarom mag (MOET) je kritisch zijn wanneer je met processen aan de slag gaat. Niet om tegendraads te zijn, maar juist om samen te werken aan de beste oplossing en werkwijze.

Allemaal leuk en aardig, maar als je dat nog niet zo vaak gedaan hebt is het wel nodig om wat basiskennis te hebben. Mijn doel is om je een beetje eigenwijzer te maken. Om je een basis te geven waarmee je kritisch kan zijn en toegevoegde waarde levert.

Omdat je hier niet dagelijks mee bezig bent, is het handig om de informatie niet op de 'gewone' manier te lezen maar om het te koppelen aan iets dat de meeste mensen wel dagelijks (of wekelijks) doen. In dit boek is het hulpmiddel koken. Koken is ook een proces. Je volgt een aantal stappen en daar komt een gerecht of maaltijd uit. Door bedrijfsprocessen te vergelijken met koken is het leuker en makkelijker om daar wat over te leren.

Ik geef geen kant-en-klare methode. Wel wil ik je met dit boek voldoende informatie geven om na te kunnen denken over processen en het beschrijven en verbeteren ervan. Daarnaast wil ik je helpen je kop boven water te houden in een project. Want ook daar komen allerlei zaken bij kijken waarvan het handig is als je een beetje basiskennis hebt. Zodat je geen schaap bent dat toevallig in een snelkookpan terecht is gekomen maar een chef die een lekkere lamsbout bereidt.

## Inleiding voor de manager

Jij bent een manager. Misschien zelfs wel een procesmanager of een projectleider. Je hebt al heel wat gezien op het gebied van managementboeken. En natuurlijk ook de nodige cursussen gevolgd. Je weet wel wat er te koop is in de managementwereld. Je weet wat KPI's en KSF's zijn, je gebruikt managementinformatie elke dag, en je snapt hoe je een proces vastlegt en bewaakt.

Is het lezen van dit boek dan wel nuttig? Het is immers niet voor jou geschreven maar voor je (project)medewerkers. Voor de mensen die dat allemaal nog niet weten.

Gewoon aan beginnen! Wie weet, misschien is het wel leuk om eens op een andere manier te kijken. Als het een beetje meezit leer je er toch nog wat van. Over koken, over procesmanagement, of over projecten. Ik leg de moeilijke woorden op een eenvoudige manier uit. Verder beschrijf ik weinig methodes. Daar heeft je team jou voor dus dat is ook helemaal niet nodig.

Wel spreek ik over missie en visie, doelen, procesdenken, beschrijven en vastleggen, meten, veranderen en communiceren. Allemaal dingen die belangrijk zijn in elk project en op alle afdelingen. Ik probeer je medewerker een beetje eigenwijzer en mondiger te maken.

Want voor mij draait het om mensen. Zij zijn uiteindelijk het waardevolste middel in elk project, in elke organisatie. Die

mensen moeten de kans krijgen om te groeien en om fouten te maken. Ze moeten hun kwaliteiten in durven zetten en meedenken in het proces en het project. En dit boek kan ze daar bij helpen.

# 1

## Mijn favoriete pastasaus

### De mindset van procesdenken

Het denken over en beschrijven van bedrijfsprocessen is voor de meeste mensen niet iets wat ze dagelijks doen. Het vraagt een manier van denken waar we niet aan gewend zijn. Daarom is het handig om, als je hiermee aan de slag gaat, een hulpmiddel te hebben om hier over te leren nadenken. In dit boek is het hulpmiddel de vergelijking met koken. Koken is ook een proces. Je volgt een aantal stappen en daar komt een gerecht of maaltijd uit. Mensen die vaak koken, of niet bang zijn voor een mislukte maaltijd, doen dat uit de losse pols. Maar als je niet kan koken, of iets nieuws wilt maken, gebruik je vaak een recept. Een recept is dus eigenlijk een beschrijving van het proces van koken.

Door een bedrijfsproces te benaderen alsof het een recept is kan je er met wat meer afstand naar kijken. Alle processtappen zijn een onderdeel van iets dat je aan het maken bent en het eindresultaat hangt af van de stappen die je volgt en de manier waarop je die uitvoert. Wanneer je het gehakt niet goed uitbakt merk je dat meteen in de smaak en textuur van het eten. Als je in een bedrijfsproces iets overslaat zal het eindproduct bijvoorbeeld niet de gewenste kwaliteit hebben of te laat zijn.

Inzicht in processen helpt om een goed beeld te krijgen van dat wat er gedaan moet worden om te kunnen leveren wat de klant wil. En door deze processen en bijbehorende procedures en werkinstructies (indien nodig en tot op zekere hoogte!) vast te

leggen kan je het recept creëren dat nodig is om te leveren wat de klant vraagt.

Als je aan de slag gaat met processen, procedures en werkinstructies is het handig om jezelf in de modus 'procesdenken' te zetten. Maar hoe doe je dat, en wat is procesdenken eigenlijk? Als eerste is het handig om te weten wat een proces eigenlijk is. Een korte definitie is:

*Een serie van samenhangende activiteiten die er op gericht zijn om input om te zetten in output.*

Klinkt leuk, maar wat betekent dit? Neem nu bijvoorbeeld bolognesesaus. Mijn recept bevat drie belangrijke onderdelen die de uiteindelijke kwaliteit van het gerecht bepalen. De tijd die je er voor neemt, de kwaliteit van het gehakt, en daarmee samenhangend, de manier waarop je het gehakt aanbakt. Het gehakt is niet alleen de vulling van de saus, maar ook een belangrijke smaakmaker. Het is vlees! Geen grijze korrelachtige massa die de saus vult.

Vaak is gehakt heel erg nat. Meestal zit er amper vet in omdat we graag magere dingen kopen. Als je dat gaat bakken wordt het gehakt eigenlijk gewoon gekookt in zijn eigen vocht en krijgt het kraak noch smaak. Het wordt een smakeloze grijze drab waarvan we vaak het kleine beetje vet dat er in zit afgieten omdat het zo nat is. Toch is dat nergens voor nodig. Gewoon laten bakken die handel. Tot het droog is en in de pan begint te sissen. Tot het naar vlees gaat ruiken en bruine randjes krijgt. Tot het smaak heeft! Pas daarna heeft het zin om de saus te laten sudderen, want zo komt de smaak van het gehakt in de saus.

In ons denkproces vullen we gemakkelijk zaken in op basis van wat we denken te weten. Pastasaus met gehakt en tomaat zal wel bolognese zijn. Gehakt moet je rul bakken dus als het rul is zal het wel goed zijn. Zolang we niet hebben nagedacht over wat we doen en waarom we het doen, gaan we gewoon verder met wat we gewend zijn. We voeren onze dagelijkse taken uit zonder stil te staan bij het feit dat die taken onderdeel zijn van een proces. Van een groter geheel. En dat de manier waarop we die taken uitvoeren een flink effect kan hebben op het uiteindelijke resultaat.

## PASTA MET BOLOGNESESAUS (4 Personen)



Bereidingstijd:  
Koken: 30 min. +  
wachtijd 1 à 2 uur.

Ingrediënten, wat moet je kopen?

- 1 grote ui
- 1 teentje knoflook
- 400 gram rundergehakt
- Italiaanse kruiden of Bruschetta
- 1 glas rode wijn
- 1 blikje tomatenblokjes
- 3/4 blikje water
- 1 courgette
- 250 gram champignons
- 400 gram pasta
- (geraspte) kaas
- peper en zout

Welke spullen heb je nodig?

- braadpan
- snijplank
- koksmes (groot mes)
- aardappelschilmesje
- bakje(s) voor gesneden groentes
- vergiet
- pan voor de pasta
- kaasrasp
- knoflookpers
- pollepel
- uienkam

Tips vooraf:

- Zet alles wat je nodig hebt vooraf klaar.
- Gebruik bij het snijden een aparte kom of bakje voor je afval. Zo werk je schoner en het opruimen achteraf gaat een stuk sneller.

Extra informatie over de ingrediënten:

- Als je geen wijn wilt gebruiken kan je de wijn vervangen door water of runderbouillon.
- Gebruik wijn die ook goed genoeg is om te drinken.
- Bruschetta is een mengsel van italiaanse kruiden en gedroogde tomaat. Het is bedoeld om te mengen met olie zodat je het op een broodje kunt eten maar het is ook erg lekker in de saus. Je kunt het kopen bij o.a. de Xenos.



Extra informatie over de spullen:

- Een uienkam is heel handig als je niet zo goed kunt snijden.
- Je gebruikt een braadpan omdat deze een deksel heeft. De bolognesesaus moet sudderen en dat kan niet in een koekenpan.

