

Indicatoren brengen proces

Prestatieverbetering is het doel

Kwaliteit meten met indicatoren. En in kwaliteitskringen werkprocessen verbeteren. Op deze twee manieren probeert politie Noord- en Oost-Gelderland te komen tot betere prestaties en voorkomt het korps dat procesmanagement een papieren tijger wordt.

Bernd Wondergem, Ron Smits en Ger van Aalst

Veel korpsen worstelen met procesmanagement. Hoe maak je nu de kwaliteit van processen concreet? Wat merkt de diender op straat er van? En hoe krijg je procesgericht werken bij medewerkers 'tussen de oren'? Als je deze vragen niet kunt beantwoorden komt procesgericht werken in de praktijk niet tot leven. En wordt procesmanagement een papieren tijger.

De politie Noord- en Oost-Gelderland heeft een antwoord op deze vragen gevonden in het gebruik van indicatoren. Het korps heeft speciaal daarvoor een methode ontwikkeld voor het formuleren van indicatoren voor processen. De methode heet 'Doelgericht presteren met processen'. In dit artikel schetsen we hoe deze methode bijdraagt

aan beter doorleefd procesmanagement.

Concreet

De methode maakt de kwaliteit van processen concreet, zodat 'proceseigenaren' in een korps daadwerkelijk met kwaliteit aan de slag kunnen. Simpel gezegd gaat de kwaliteit van het proces over de manier van werken, ofwel over hoe de activiteiten uitgevoerd worden.

Een voorbeeld: Bij het proces Surveilleren & Intervenieren is in Noord- en Oost-Gelderland afgesproken dat er bij aanrijdingen altijd een blaastest afgenomen moet worden. 'Botsen is

blazen', heet dat. Hiermee wordt deze afspraak een onderdeel van de proceskwaliteit. Het gaat immers over de manier van werken. Om dit concreet te maken, kunnen we een indicator formuleren. Zo kunnen we bijvoorbeeld kijken naar het 'percentage aanrijdingen waarbij daadwerkelijk een blaastest is afgenomen'. De 'botsen is blazen' afspraak wordt dan met een indicator concreet gemaakt. De proceseigenaar maakt met deze indicator de kwaliteit van zijn proces inzichtelijk en kan daarop sturen. Als de indicator bijvoorbeeld lager ligt dan de doelstelling, betekent dit dat er minder blaastesten afgenomen worden dan afgesproken. De proceseigenaar kan dan met de uitvoerenden van het proces in gesprek gaan. Samen kunnen zij kijken waarom er minder blaastesten uitgevoerd worden en welke verbeteringen daarin te realiseren zijn.



management tot leven

Geen eiland

Met de indicatoren wil Noord- en Oost-Gelderland ook de procesoriëntatie vergroten. Procesoriëntatie betekent grofweg dat de politiemedewerkers doordrongen zijn van de raakvlakken die hun werk heeft met dat van anderen. Zo levert een BPF-er die een aangifte opneemt een product (A03) dat door *case screening* weer wordt gebruikt. Case screening is daarmee afhankelijk van de kwaliteit van de door de BPF-er opgenomen aangifte. De aangifte moet immers juist, compleet en tijdig opgeleverd worden. Procesoriëntatie is dus belangrijk om je werk goed te kunnen doen. Politiewerk vindt immers niet op een eilandje plaats.

Er zijn meer raakvlakken dan je op het eerste gezicht zou denken. Zo wordt het product 'Aangifte' behalve in case screening ook gebruikt in de processen zicht op zaken, preventie, persvoorlichting, kwaliteitstoets, gegevensbeheer, tactisch onderzoek, werkvoorbereiding, invoer HKS, archief, verzending naar OM en informatiecoördinatie. Al deze 'afnemende' processen stellen eisen aan het product aangifte. Het is belangrijk om die eisen in kaart te brengen en er in de praktijk rekening mee te houden. Procesgericht werken betekent dan eigenlijk sturen op de raakvlakken.

De procesoriëntatie in Noord- en Oost-Gelderland is gegroeid door de introductie van een 'kwaliteitskring'. Een kwaliteitskring bestaat uit een dwarsdoorsnede van het proces. Bij het proces Aangifte, bijvoorbeeld, werd de kwaliteitskring gevormd door een BPF-er, een teamchef, een teamassistent, de chef van het Politie Service Centrum, de hoofden van het Districtelijk en Regionaal Informatieknooppunt, een medewerker van de afdeling Informatie Management en één van de afdeling Communicatie. Deze mensen hadden ook zicht op de wensen van de afnemende processen. Op deze manier worden mensen met kennis van het proces betrokken bij de uitvoering van de methode. Dit levert goede indicatoren op omdat ze direct gebaseerd zijn op de praktijk. Daarnaast gaan de deelnemers van de kwaliteits-

kring met elkaar in gesprek over het werk, waardoor ook de procesoriëntatie vergroot wordt.

De procesoriëntatie wordt verder vergroot door met indicatoren te sturen op de raakvlakken van het proces. Zo kan de kwaliteit van een aangifte met de volgende indicatoren concreet gemaakt worden: 'percentage aangiftes dat tijdig opgeleverd is', het 'aantal onjuist ingevulde aangiftes' en het 'percentage volledig ingevulde aangiftes'. Door deze indicatoren te meten en er tijdens werkoverleggen over te praten, wordt de procesoriëntatie verder bevorderd. Dit leidt tot goede afstemming tussen onderdelen van het korps. Uiteindelijk kan daardoor iedere functionaris in het proces zijn werk beter doen.

Twee manieren

Het ultieme doel van procesmanagement is het verbeteren van de prestaties. Onze methode levert hiervoor twee manieren. Ten eerste willen we door betere sturing het werk richten op de belangrijke doelen van het korps. Dit doen we door indicatoren te formuleren die in lijn zijn met de korpsdoelen. Zo is doelmatigheid (efficiëntie) voor veel korpsen een belangrijk doel. Omdat dit doel niet van nature in het politiewerk ingebakken is, willen we er met indicatoren op sturen. Zo kan bijvoorbeeld bij aangiftes voor eenvoudige zaken gemeten worden hoe lang het opnemen daarvan duurt. Dit kan met de indicator 'Gemiddelde tijd die nodig is om een eenvoudige aangifte op te nemen'. Zo wordt een vrij algemene korpsdoelstelling concreet gemaakt in het proces. Uiteraard kunnen ook voor andere korpsdoelen indicatoren geformuleerd worden.

De tweede manier waarop de methode bijdraagt aan betere prestaties is door processen zelf te verbeteren. Tijdens het werken met een kwaliteitskring wordt de huidige procesgang doorgelicht en besproken. Daarbij wordt ook gekeken naar verbeteringen in het proces: hoe kunnen de activiteiten (nog) beter op elkaar aan sluiten? Een voorbeeld hiervan lag in het ziek- en betermelden van personeel. Nadat een mede-

werker zich na ziekte weer beter gemeld had, bleef de melding soms te lang liggen voordat hij verwerkt werd. Hierdoor was het gemeten ziekteverzuim hoger dan het werkelijke. Door het proces op dit punt te verbeteren werden lagere (en correcte!) ziektecijfers gerapporteerd. Dit is belangrijk, want de indicator 'Ziekteverzuim' is opgenomen in de prestatieconvenanten die met de minister afgesloten zijn.

Alle processen

De methode is geschikt voor alle processen van de politie, zowel de uitvoerende als de ondersteunende. Inmiddels is de methode toegepast op verschillende processen, zoals Aangifte, processen van de CIE, Capaciteits Management Politie, P-processen en het inkoopproces. Andere processen worden binnenkort met de methode uitgevoerd. De ervaringen zijn zeer positief. De werkwijze wordt enthousiast ontvangen en blijkt in de praktijk goed werkbaar te zijn. De methode heeft in het korps een sterke nieuwe impuls gegeven aan de invoering van procesgericht werken.

We hebben over de methode een boekje geschreven, dat aangevraagd kan worden bij de Politie Noord- en Oost-Gelderland. Dit boekje bevat een duidelijke beschrijving van de methode. Zo wordt het stappenplan van de methode uitgelegd en geïllustreerd met een uitgewerkt voorbeeld van het aangifteproces. We denken dat onze ervaringen voor veel andere korpsen nuttig zijn en stellen ze graag beschikbaar. ■

Bernd Wondergem

werkt als adviseur bij KPMG.

Ron Smits

is projectleider bij politie Noord- en Oost-Gelderland.

Ger van Aalst

is management consultant bij LogicaCMG.

Reacties zijn welkom via wondergem.bernd@kpmg.nl. De in dit artikel beschreven methode is tot stand gekomen in een samenwerking tussen de politie Noord- en Oost-Gelderland, LogicaCMG en KPMG. De basis voor de methode is gelegd toen de eerste auteur van dit artikel werkzaam was bij LogicaCMG. De methode wordt nu in gezamenlijkheid verder ontwikkeld.

Het in de laatste alinea genoemde boekje kan kosteloos worden opgevraagd bij Ron Smits, telefoon 055 5486182. Zolang de voorraad strekt.