

Processturing bij de politie

Het landelijk beeld, de dilemma's en de resultaten van drie onderzoeken

De vakgroep Control van het landelijke overleg van politiecontrollers deed bij 26 korpsen onderzoek naar de stand van zaken op het gebied van processturing binnen de politie. Het adviesbureau voor de politie In-pact onderzocht negen korpsen, en het externe adviesbureau KPMG 21 korpsen. In februari organiseerde het Kwaliteitsbureau Politie een expertbijeenkomst waar de inzichten van deze onderzoeken werden gepresenteerd. Dit artikel is gebaseerd op de onderzoeken en benoemt enkele *good practices*.

Roland van Duijn

commissaris van politie en
senior adviseur bij het Kwaliteitsbureau Politie.

Coen van de Scheur

senior manager bij KPMG Business Advisory Services.

Bernd Wondergem

senior adviseur bij KPMG Business Advisory Services.

Hoewel processturing geen eenvoudige opgave blijkt te zijn, ziet men het belang ervan goed in. Er is sprake van een duidelijk momentum op dit punt; alle korpsen zijn bezig met standaardisering, procesbeheersing, en het herinrichten van de organisatie, zodat ze een volgende stap van organisatiegroei kunnen gaan maken. Althans, als dit noodzakelijk is om hun ambitie qua organisatiegroei te realiseren. Dit is een les die recent binnen het kwaliteitsdenken is getrokken: het gaat er niet om zo ver mogelijk te groeien in INK-termen, maar om het kennen en verwezenlijken van de juiste ambitie in termen van organisatieontwikkeling. Bepalend voor die ambitie is de juiste 'fit' tussen omgeving en organisatie. Vooral voor de korpsen met een meer complexe en dynamische omgeving (dat zijn de meeste) is het van groot belang om de relevante operationele en andere processen professioneler te gaan aansturen en ondersteunen, omdat zij alleen door te groeien naar een voldoende niveau van organisatiekwaliteit een voldoende externe prestatie kunnen leveren.

Paradigmashifts

De auteurs gaan uit van het binnen de politie gebruikte INK-groEIFasenmodel: elke fase van organisatiegroei brengt andere uitdagingen met zich mee, die kunnen zorgen voor verdere professionalisering en verhoging van de kwaliteit van het product. De overgang

naar een andere fase leidt tot paradigmashifts op het punt van het organiseren. Na de paradigmashift naar processturing (in fase 2, de fase waarin nagenoeg alle korpsen verkeren) waarover dit artikel gaat, betreffen deze achtereenvolgens het daadwerkelijk extern richten op de burger en bevoegd gezag en het afstemmen op elkaar van de verschillende organisatieonderdelen, zodat de politieorganisatie een echt geolied systeem wordt (in fase 3) en het expliciet vertrekken vanuit het besef dat de politieorganisatie slechts een schakel is in een keten en dat de keten als geheel het maatschappelijk effect sorteert (fase 4).

In de derde (en voor de politiebranche dus de volgende) fase zal de 'vakvolwassen professional' weer meer aandacht van het management kunnen krijgen. Het technische en instrumentele karakter dat de sturing met behulp van processen nu eenmaal sterk aankleeft, zal dan weer meer in evenwicht gebracht worden met het stimuleren en faciliteren van de factor professionaliteit.

Op dit moment wordt, in het kader van de ontwikkeling naar een landelijk concern politie, een landelijk ondersteunende voorziening op het gebied van processturing opgericht (de Voorziening voor product- en procesontwikkeling – VPP), die grofweg gesteld de ABRIO- en TOV-taak zal gaan verbreden naar de andere processen. Dit betekent dat het ontwikkelen en implementeren van landelijke standaards nog enige

Dat er maar enkele *good practices* kunnen worden genoemd, komt doordat de politiebranche zich hoofdzakelijk in de eerste fase van procesgericht werken bevindt. De auteurs hanteren het KPMG-groEIFasenmodel voor processturing. De eerste fase is de *leer- en inzichtfase*, de tweede het *toepassen van procesmanagement* – een fase waarin ook de processturing een nadrukkelijker rol krijgt – en de laatste is de *integratiefase*.

In deze laatste fase kan een combinatie worden gemaakt tussen verschillende aspecten van bedrijfsvoering en organisatieonderdelen en kan de focus van procesmanagement ook extern in de keten worden gelegd. Het spreekt voor zich dat in deze leerfase binnen de politie nog weinig daadwerkelijke veranderingen te zien zijn.

tijd doorgaat en dat processturing in een versnelling zal komen.

De onderzoeken

In 2004 bereikte het bureau In-pact vanuit de korpsen geluiden dat proceseigenaren moeite hadden met het goed op de rails krijgen van modelleringsprojecten en de invoering van procesgericht werken. Naar aanleiding hiervan voerde In-pact in het voorjaar van 2004 een onderzoek uit met een tweeledige doelstelling. Ten eerste wilde men zicht krijgen op vraagstukken die in de regio's spelen bij het invoeren van procesgericht werken in brede zin. Ten tweede wilde men te weten komen of en hoeveel behoefte er was aan ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van een theorie-praktijk workshop (inmiddels zijn, in samenwerking met de School voor Politieleiderschap (SPL) van de Politieacademie, enkele masterclasses gegeven).

Het doel was *diagnosestelling van de heersende problematiek*: wat is er echt aan de hand, wie zijn de spelers, waarom doen ze wat ze doen, welke verbanden zijn er tussen de symptomen en oorzaken? Deelaspecten waren: wijze van invoering, onderlinge afstemming/coördinatie, verantwoordelijkheidsverdeling, competenties, ervaringen en verbeterpunten.

Het tweede onderzoek vond plaats in het najaar van 2004 en richtte zich op de *uitvoering* van procesmanagement. Aan de orde kwamen onder andere: inbedding van processen, taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden (TVB), toepassing van de landelijke politiestandaard voor het beschrijven van processen (OMP) en de automatiseringstool Mavim, sturing met procesindicatoren, gebruik van OMP, en landelijke modellen vanuit het CIP en de bruikbaarheid hiervan. Met het derde onderzoek (van KPMG, uitgevoerd in het najaar van 2004 en voorjaar van 2005) wilde men een stimulans en versnelling bieden voor procesmanagement binnen de Nederlandse politie. Het onderzoek was gericht op kennisuitwisseling. Men zocht naar *best practices* en succesfactoren bij *het invoeren* van procesmanagement: welke aanpak kan procesgericht werken tot een succes maken? Het onderzoek richtte zich dus vooral op de succes- en faalfactoren van de implementatie.

Bevindingen

We schetsen eerst een algemeen beeld, met de aantekening dat vanwege de verschillen tussen korpsen voor de bevindingen – maar ook voor de oplossingen van de problemen – niet geldt: 'one size fits all'.

Doelstellingen

De doelstellingen die korpsen met procesmanagement voor ogen hebben, zijn veelal gericht op het verbeteren van de resultaten (37 procent van de korpsen) en op het verhogen van de uniformiteit (13 procent) en kwaliteit van de bedrijfsvoering en het werk (18 procent). In mindere mate wordt procesmanagement ingezet voor verbetering van de efficiency en om de klantgerichtheid te vergroten. Zeven procent van de korpsen

geeft aan dat de doelen van procesmanagement nog niet (goed) zijn geformuleerd.

Verder zien we dat de waardering voor procesmanagement in de loop van de tijd (de afgelopen twee à drie jaar) sterk is toegenomen. Er is een momentum gecreëerd en er tekent zich een groeiend bewustzijn af van de waarde van processturing. In verschillende onderdelen wordt procesmanagement als belangrijk thema gezien.

De doelstellingen van procesmanagement zijn daarbij in de afgelopen jaren echter niet of nauwelijks veranderd. Gezien de wens van veel korpsen om door te groeien naar INK-fase 3, is het in onze ogen slechts een kwestie van tijd dat procesmanagement ook meer (dan in 37 procent van de gevallen) prominente externe doelen zal krijgen.

Implementatieaanpak

De korpsen verschillen onderling sterk in de wijze van implementatie. Er zijn twee uitersten. Enerzijds de architectuurbenadering, een systematische benadering vanuit de korpsarchitectuur, waarin de samenhang tussen processen centraal staat, anderzijds een pragmatische benadering vanuit knelpunten of een externe vraag. Veel korpsen zien het als uitdaging om beide benaderingen te combineren, met behoud van het goede. Het streven is dan naar een aanpak die enerzijds de koppelvlakken tussen de processen respecteert, zodat de noodzakelijke afstemming tussen de processen gewaarborgd blijft en anderzijds de snelheid en focus van de pragmatische benadering kent, waardoor procesmanagement zichtbare en bruikbare resultaten oplevert.

Voor de selectie en prioritering van deelprocessen kan een korpsbreed programma worden gebruikt. Dit programma kan ook dienen ter ondersteuning bij de implementatie van processen.

Organisatie

Procesmanagement is bij veel korpsen inmiddels 'georganiseerd'. Er zijn nieuwe rollen, functies en overlegvormen gecreëerd en er is een begin gemaakt met het nader vaststellen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dat dit vaak concreter moet, blijkt uit het dilemma van taakvervulling van bijvoorbeeld proceseigenaren. Niet altijd is duidelijk waarvoor de proceseigenaar verantwoordelijk is en hoe dat zich verhoudt tot de verantwoordelijkheden in de lijn.

De 'lastigheid' van taakuitoefening wordt soms ook veroorzaakt door een gebrek aan kennis over procesmanagement. Het blijkt dat de (OMP-)opleidingen niet overal een antwoord op hebben; zoals altijd is de praktijk weerbarstiger dan de theorie.

Resultaten

De vorderingen op het gebied van procesmanagement gaan langzaam; de 'sense of urgency' ontbreekt. De korpsen werken nu al een aantal jaren aan procesmanagement. In processen als vreemdelingen zorg, opsporing en intake is grote vooruitgang geboekt. Bij andere

processen – en ook op overkoepelend niveau – is het resultaat vaak minder duidelijk en soms zelfs, zeker gezien het tijdsverloop sinds de start, enigszins mager. Veel korpsen werken aan het inzichtelijk maken van werkprocessen en implementeren verbeterde, geharmoniseerde processen, maar van echte processturing is nog nauwelijks sprake. Ook is niet altijd even duidelijk ‘waar we het allemaal voor doen’.

De externe druk neemt toe, maar intern worden de voordelen van procesmanagement nog niet altijd doorleefd. Dit is te verklaren vanuit de fase van organisatiegroei waarin veel korpsen zich bevinden: gemiddeld halverwege INK-fase 2. Het implementeren van procesmanagement is voor de volgende fase een uitdaging maar ook noodzakelijke voorwaarde.

De visie en kennis van de strategische top zijn er vaak wel, maar worden niet altijd adequaat ingezet. Zo wordt te veel gereageerd vanuit knelpunten en te wei-

Het strategisch niveau moet meer weten van procesmanagement, anders faalt het

nig gestuurd vanuit doelstellingen (‘wat willen we met het proces bereiken?’). Vaak ontbreekt een visie op de langetermijndoelstellingen voor procesmanagement en spelen er vragen over de inrichting van de organisatie voor procesgericht werken. Verder wordt het lastig gevonden om de juiste prioritering aan te brengen: men vindt alle aspecten van procesmanagement belangrijk.

Ook de noodzakelijke kennis is niet altijd in voldoende mate aanwezig. Een praktische visie op procesmanagement, met duidelijk oog voor de meerwaarde voor de operatie, is noodzakelijk. De inhoud en mogelijkheden van procesgericht werken moeten daarin duidelijk worden gemaakt. Om de veranderingen op de juiste manier te effectueren, is het noodzakelijk te investeren in deskundigheid op het gebied van proces(management) en kennis over veranderprocessen.

Het is onze stelling dat als het strategische niveau (proceseigenaren, districtscheffs en korpsleiding) niet verder ontwikkeld wordt op dit gebied, procesmanagement geen succes zal worden. Door te investeren in het aanscherpen en juist toepassen van de benodigde kennis kan het rendement op initiatieven van procesmanagement groter worden.

Professionele ondersteuning

Procesmanagement komt beter van de grond met de juiste ondersteuning vanuit de staf, bijvoorbeeld door

procescoördinatoren en procescoaches. In veel korpsen vormen de kwaliteit en kwantiteit van de ondersteunende staf een knelpunt. Een duidelijke succesfactor van procesmanagement ligt in de kwaliteit van uitvoering ervan, die direct afhangt van de kwaliteit van de mensen. Positieve ervaringen zijn opgedaan met het betrekken van de ‘werkvloer’ bij de uitvoering van projecten rondom procesmanagement (zie hierna). Kortom: professionele, faciliterende ondersteuning helpt!

Conclusie

Veel korpsen bevinden zich met procesmanagement in de eerste fase, de leer- en inzichtfase. En hoewel er de laatste jaren duidelijk vooruitgang is geboekt, valt er nog veel te winnen.

Successen

De vier meest expliciete voorbeelden van een succesvolle toepassing van processturing binnen de politie zijn te vinden op het terrein van de organisatieontwikkeling, de opsporing, de intake en service en de vreemdelingenzorg.

Organisatieontwikkeling

De introductie van een uniforme bedrijfsarchitectuur voor de gehele politie door middel van bijvoorbeeld het ‘Referentiekader bedrijfsprocessen’ (RBP) en het ‘Referentiekader werkprocessen opsporing en vervolging’ (RWOV) ondersteunt de concernvorming van de politiebranche. Hierdoor werd het mogelijk een landelijke informatiearchitectuur te bouwen. Vervolgens kon het CIP aan de slag met het ontwikkelen van een uniforme landelijke informatiehuishouding voor de politie. Een zeer belangrijke voorwaarde voor de zeer noodzakelijke kwaliteit van de informatiepositie van een politie in een gespleten, verhardende, dynamische en complexe samenleving, waar informatie cruciaal is.

Opsporing

Binnen de opsporing heeft het bureau ABRIO een mooie prestatie geleverd met onder andere het inrichten en implementeren van RWOV. Vooral op het managen van de recherchefunctie heeft dit grote invloed gehad, logisch voor een ‘managementtool’. Het succes en de snelle invoering van een project als de ‘informatiegestuurde politie’ (IGP) waren onmogelijk geweest zonder procesdenken. De manier waarop bijvoorbeeld in het korps Rotterdam-Rijnmond is georganiseerd langs het informatieproces is een logisch gevolg van dit denken.

Intake en service

In de wereld van het andere operationele proces: ‘intake en service’, is op basis van het procesdenken een ingrijpende slag gemaakt richting efficiënter en kwalitatief beter werken. Ook is de basis gelegd voor een meer gerichte prestatiebesturing. De tevredenheid van de burger met een baliecontact zal namelijk mogelijk deel gaan uitmaken van het prestatieconventant

van 2007-2010 en in de plaats komen van de huidige, minder concrete informatie leverende indicator 'tevredenheid laatste politiecontact'. Deze nieuwe indicator zal gemeten gaan worden door de in het najaar verschijnende vernieuwde 'Klantenthermometer' (KTO).

Vreemdelingen zorg

In de vreemdelingen zorg ten slotte heeft de procesmatige aanpak van de 'Taakorganisatie Vreemdelingen zorg' (TOV) geleid tot het verbeteren en vastleggen van een professionele (management)aanpak op dit terrein.

Attitude

De processcepticus zal nu vragen naar het rechtstreekse effect van processturing op de veiligheid en de tevredenheid van de burger. Deze vraag lijkt op het eerste gezicht heel terecht en zou zelfs als eindtoets voor het 'nut' van processturing kunnen gelden. Het antwoord op deze vraag is echter niet (eenvoudig) te geven en de vraag is bij nader inzien vooral het gevolg van een gebrek aan inzicht in de wijze waarop de politieorganisatie feitelijk werkt en effect heeft.

Alle wijzigingen in het organiseren en faciliteren van politiewerk hebben namelijk een bepaald, gezamenlijk, effect op de kwaliteit van het eindproduct. Maar het zijn vooral de houding van de manager tegenover de werknemer en de houding van de medewerker tegenover de klant die bepalend zijn voor dit eindproduct. We leven in een postindustriële maatschappij. In de professionele dienstverlening, en daartoe mogen we de politie zeker rekenen, wordt het effect bepaald door de kwaliteit van de interactie tussen de werknemer en klant. Alle 'managementtools' en in feite het geheel van de systemische aanpak (organisatiestructuur, beleidsplannen, processen) zijn volstrekt secundair. Dit betekent echter absoluut niet dat ze niet van belang zijn, integendeel, zonder een bepaalde mate van processturing zouden de professionals onvoldoende gefaciliteerd zijn. Je zou kunnen zeggen dat processturing een noodzakelijke, maar zeker geen voldoende voorwaarde is voor het succes van de politie.

Op dit moment is het KBP samen met een tiental korpsen bezig met een onderzoek naar de psychologische factoren die de tevredenheid en het vertrouwen inzake de politie bij de burger veroorzaken. Wellicht dat dit onderzoek, dat dit najaar gereed moet zijn, meer licht laat schijnen op deze materie en kan leiden tot betere indicatoren voor het meten van tevredenheid van de burger.

Good practices

Uit de onderzoeken komen op het gebied van de implementatie van processturing, drie duidelijke *good practices* naar voren. Dit zijn dus implementatiewijzen die in meer dan één korps succes hadden.

Kwaliteitskringen

Als eerste noemen we het werken met kwaliteitskringen, een methode die inmiddels wijdverspreid is. Ver-

schillende functionarissen, samen een dwarsdoorsnede van een (deel)proces, vormen een projectgroep voor de behandeling van dat proces. Een goed werkend systeem lijkt te zijn een pilotconstructie en na het slagen daarvan de verplichte afname door de rest van het korps. De pilot kan in een van de districten worden gedraaid, maar ook in een virtueel team zoals een kwaliteitskring worden uitgevoerd.

In het korps Noord- en Oost-Gelderland is de methode 'Doelgericht presteren met processen' ontwikkeld. Deze methode, die toegepast kan worden in kwaliteitskringen, stimuleert de dialoog tussen actoren uit verschillende (deel)processen. Verder worden de eisen en verwachtingen over te leveren producten concreet gemaakt met indicatoren. Hierbij worden indicatoren benoemd voor zowel het resultaat als voor de kwaliteit van de procesgang. De interne en externe klant-leveranciersrelatie worden daarbij versterkt. De methode kan – zo schetst het juryrapport van de PIP-prijs 2004 – een werkbaar instrument zijn voor korpsen die van INK-fase 2 naar fase 3 willen doorgroeien.

Ontwerp en implementatie

Een tweede good practice ligt in de scheiding die in een aantal korpsen is aangebracht tussen het ontwerp en de implementatie van (herziene) processen. Dit blijkt een werkbare aanpak, waarbij de korpsleiding als 'tussentijd' een evaluatie en fiattering van de nieuwe procesgang kan maken. In de praktijk blijkt dat voor ontwerp en implementatie deels andere competenties en personen nodig zijn. Het ontwerp kan gemaakt worden door de staf, met ondersteuning en inbreng vanuit de lijn en de werkvloer. De implementatie van een proces is primair de verantwoordelijkheid van de lijn, waarbij de staf ondersteunend kan optreden.

Wel is de ervaring dat het inrichten van een programma en het daarbijbehorend programmamanagement voor het ontwerpen en implementeren van verbeteringen in de verschillende processen bijdraagt aan vooruitgang op het gebied van procesmanagement. Het programmamanagement kan dan ook voldoende aandacht besteden aan de veranderkundige vraagstukken rondom de implementatie van procesmanagement, zodat dit niet blijft hangen in een instrumentele benadering waarbij processchema's en indicatorenlijstjes worden opgesteld.

Kennis uitwisselen

Een derde good practice is meer algemeen en betreft het werken met good practices zelf. Dit gebeurt momenteel namelijk veelal ad hoc. Zo worden momenteel vanuit verschillende regio's ad-hocinitiatieven genomen om kennis uit te wisselen rondom OMP, de ordeningsmethodiek voor processen, en Mavim, het systeem om processen mee vast te leggen.

In de praktijk blijkt echter dat korpsen op een meer effectieve manier gebruik zouden kunnen maken van elkaars resultaten en aanpakken, door het stroomlijnen en landelijk faciliteren van deze uitwisseling.

Hiermee kan een duidelijke tijds- en kwaliteitswinst worden geboekt. Deze faciliteit kan daarmee ook de functie van expertisecentrum of kennismakelaar krijgen. Wellicht ligt deze taak vooral op de weg van de landelijke ‘voorziening voor proces- en productontwikkeling’ (VPP) in oprichting.

Dilemma's

Te kantelen of niet te kantelen?

Een van de vragen bij zo'n kanteling is welke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken in de processturing worden gelegd. Die vraag is direct gekoppeld aan welke aspecten de lijnmanager overgeheveld ziet naar de procesmanager. Zeker daar waar deze rollen aan verschillende personen (of functies) worden gekoppeld, ontstaat een verschuiving. Die wordt vaak gevoeld als een uitholling of inperking van de macht van de lijn. Een belangrijke vraag is daarom die naar de juiste maatvoering qua verantwoordelijkheidsverdeling in de ‘matrix’. Voor korpsen is het belangrijk om de nieuwe functies en rollen rondom procesmanagement een duidelijk takenpakket te geven. Nu bestaat vaak nog onduidelijkheid over het gewenste stuurconcept en de organisatorische inrichting van procesmanagement.

Door een onderscheid te maken tussen ‘richten’, ‘inrichten’, ‘verrichten’ (zie veld 1 INK-model) en ‘toetsen’ (kortom: de managementcyclus), kan men de ‘knoop van verantwoordelijkheden’ ontwarren. Richten is duidelijk een taak voor het strategisch management, dat hiermee de proceseigenaren en lijnchefs een kader aanbiedt. Inrichten, maar ook toetsen lijkt vooral een taak voor de proceseigenaar te zijn. De enige taak die dan nog open blijft, is (leiding geven aan het) verrichten. De auteurs stellen voor om hier een onderscheid te maken tussen het verrichten van kerntaken en van ondersteunende taken.

In politiekorpsen is altijd al sprake geweest van een nadrukkelijke regionale, hiërarchische sturing via de lijn. Dit is ook logisch, gezien de geografische binding van de politiefunctie en de staatsrechtelijke verantwoordelijkheden van het bevoegde gezag. Een burgemeester bijvoorbeeld zal niet met tien proceseigenaren in plaats van met één team-, districts-, of korpschef zaken willen doen als het om gezagskwesties gaat. Daarom moet die lijn verantwoordelijk blijven voor het verrichten van de kerntaken.

Resultaatverantwoordelijkheid en dus leidinggevende verantwoordelijkheden voor het personeel bij één functionaris neerleggen is overigens ook vanuit bedrijfsvoeringstechnische invalshoek verstandig.

Het ‘sturen via het proces’ waar het de operationele processen betreft binnen de politie zal volgens de auteurs nooit meer dan de facilitaire processen kunnen betreffen.

Een mooi voorbeeld hiervan is de volledige kanteling van het informatieproces in het korps Rotterdam-Rijnmond: het betreft hier een weliswaar zeer belangrijke, maar toch niet meer dan een het primaire proces ondersteunende functie.

Gebruik van de (OMP)-systematiek of niet?

Het OMP-systeem, dat is gebaseerd op de SqEME-systematiek, is vrij ingewikkeld. Een groot risico bij het gebruik van OMP is het hoge technische gehalte ervan, waardoor het het karakter van een blauwdruk krijgt. Dit komt vrij veel voor. In welke mate dit aan de gebruiker of aan het systeem zelf ligt, zal een evaluatie moeten uitwijzen. Hoewel het hier ‘slechts’ over de kwaliteit van (het gebruik van) een instrument gaat, zijn de auteurs van mening dat dit toch een belangrijk aspect is van het geheel van processturing. Het inmiddels zes jaar geleden gekozen OMP-systeem is wellicht evenals de INK-systematiek aan een heroverweging toe. Ook voldoet de organisatiearchitectuur (RBP) niet volledig aan de verwachtingen. De instrumenten moeten optimaal ondersteunend zijn. Dat is nu helaas niet het geval. Deze evaluaties zouden een nuttige taak kunnen zijn voor het genoemde VPP.

De auteurs danken Ron Smits (voormalig procescoördinator van de Politie Noord- en Oost-Gelderland en momenteel werkzaam als trainer/adviseur bij de Politieacademie) en John Rassin (In-pact) voor hun suggesties bij het maken van dit artikel. 📧

Literatuur

- Bakker, ing. J.M. en A.H.M. Tempelaar, *Organisatieontwikkeling – Van fase II naar fase III*, speciale uitgave van het INK, 2004.
- Duijn, R.A. van en A.H. Roozendaal, Van vakman naar professional: een mensgerichte benadering van kwaliteit verbetert prestaties, *Het Tijdschrift voor de Politie*, nr. 9-2002.
- Hardjono, T. en R. Bakker, *Management van processen*, Kluwer, 2001.
- Procesmanagement bij de politie – Succes- en faalfactoren*. KPMG-onderzoek, februari 2005. Beschikbaar via wondergem.bernd@kpmg.nl.
- Torremans, H., *Prestatie-indicatoren voor integraal procesmanagement*, Kluwer, 1998.
- Wondergem, B., R. Smits en H. van Noort, *Doelgericht presteren met processen*, Politie Noord- en Oost-Gelderland, 2004.
- Wondergem, B., R. Smits en G. van Aalst, *Indicatoren brengen procesmanagement tot leven*, *Algemeen Politieblad*, nr. 19, oktober 2004.

We hebben in dit artikel een beeld geschetst van de stand van zaken rondom procesmanagement. We hebben aangetoond dat er duidelijke resultaten worden geboekt, maar dat er ook nog veel te winnen en verbeteren valt in de route naar integraal procesmanagement. Het uitwisselen van kennis en ervaringen

kan daar zeker bij helpen. We nodigen de lezers dan ook van harte uit met ons verder van gedachten te wisselen over procesmanagement.

Dat kan via dit tijdschrift of via een directie mailwisseling met Roland van Duijn, e-mail: rolandvanduijn@planet.nl