

## ARTIKEL



**Peter Van Haken**  
Consultant Kwalipol -  
Organisatie en werking  
Directie van de Relaties met  
de lokale politie

## “COMPLEXITEIT VRAAGT OM PROCESMATIGE AANPAK”

### De meerwaarde van procesgericht werken

Vijf jaar na de politiehervorming staat bij sommige lokale politiekorpsen procesgericht werken op de agenda. Begrippen als ‘OMP’, ‘procesverantwoordelijke’ en ‘producten’ doen hun intrede in het politiejargon en werpen vele vragen op. Levert procesgericht werken daadwerkelijk iets op voor de politie? Wat is het verschil met het huidige politiewerk? Hoe dragen processen bij tot de organisatieontwikkeling van uw politiekorps? Zal uw korps zelf processen beschrijven of maken we eerst een gemeenschappelijk grondplan? In dit artikel geeft Peter Van Haken van CGL een antwoord op deze vragen en legt hij uit hoe processen bijdragen tot de filosofie van gemeenschapsgerichte politiezorg<sup>1</sup> en organisatieontwikkeling<sup>2</sup>.

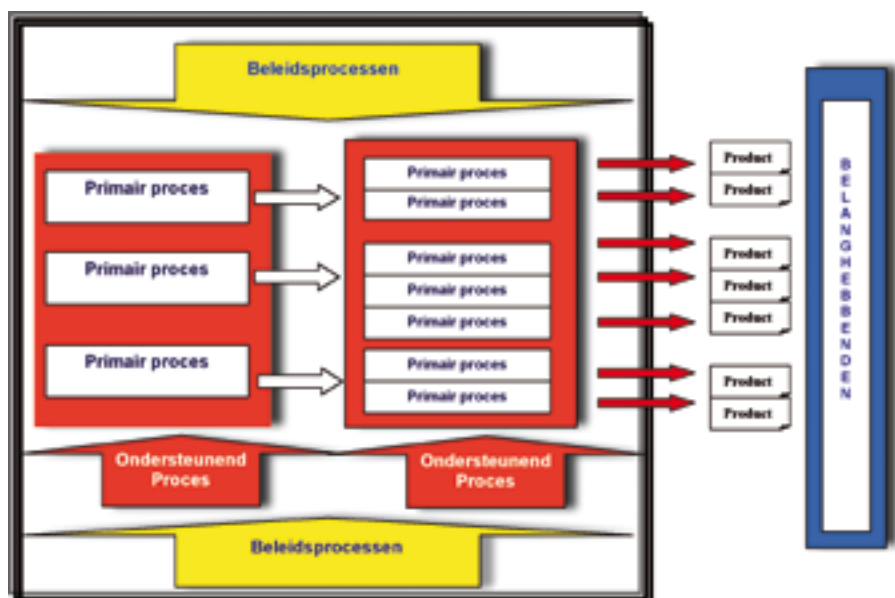
#### WAT ZIJN PROCESSEN?

Er zijn verscheidene definities in omloop, waarvan we u de meest volledige voorstellen.

Een proces is een weloverwogen gestructureerde groep van opeenvolgende activiteiten, met de bijbehorende voorzieningen, die één of meer soorten input gebruikt om een specifieke prestatie af te leveren voor een specifieke klant<sup>3</sup>.

#### VOETNOTEN

- <sup>1</sup> Omzendbrief CP1 van 27 mei 2003 betreffende Community Policing, definitie van de Belgische interpretatie van toepassing op de geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus, 09 juli 2003.
- <sup>2</sup> Ministeriële omzendbrief CP2 betreffende het bevorderen van de organisatieontwikkeling van de lokale politie met als finaliteit een gemeenschapsgerichte politiezorg, 29 december 2004.
- <sup>3</sup> Gebaseerd op de definitie van Torremans en Achterberg, *Bedrijfsprocessen onder architectuur*, 2004.



Het opzet ervan is verschillende teams of diensten in de organisatie te laten bijdragen tot een specifieke gemeenschappelijke doelstelling.

Een proces is samengesteld uit geordende activiteiten, die elk meerwaarde creëren om een prestatie te leveren. De prestatie kan een concreet product zijn, maar meestal zal dit voor de politie een dienst zijn.

Tot de klanten rekenen we alle interne en externe belanghebbenden van de politie, die men kan onderbrengen in vijf groepen:

- Klanten (dienstenafnemers);
- Leveranciers en partners;
- De maatschappij (derden);
- Bestuur en financiers (de opdrachtgevers);
- Medewerkers.

Daarbij hebben we voorzieningen op het vlak van personeel, materiële middelen en informatica nodig, die aangepast zijn aan wat de processen moeten realiseren.

Processen beschrijven wat er dagelijks gebeurt op de werkvloer. Ze worden terecht ook de levensstromen of het 'hart' van de organisatie genoemd, want daar komen de concrete resultaten tot stand.

Processen kunnen op verscheidene manieren ingedeeld worden. Het klantenperspectief is de meest gebruikte en relevantste indeling. Hierbij onderscheiden we 3 soorten processen.

#### Primaire processen

Zij leveren producten of diensten aan externe klanten (de dienstenafnemers). Ze beschrijven wat de organisatie concreet bijdraagt aan haar omgeving. Primaire processen worden afgeleid van de missie van de organisatie, waarin het bestaansrecht tot uiting komt.

#### Ondersteunende processen

Zij leveren voorzieningen aan de primaire processen, hun interne klanten. Voor de uitvoering van primaire processen heeft men immers medewerkers met de juiste competenties nodig,

maar ook aangepaste middelen en softwaretoepassingen...

#### Beleidsprocessen

Zij worden op hun beurt ontwikkeld om de organisatie gericht te sturen, op te volgen en te verbeteren. Alle processen zijn hun klanten.

#### PROCESGERICHT WERKEN

De politiekorpsen zijn onderverdeeld in verschillende diensten en geografische entiteiten. Het product, dat aan de externe klant geleverd wordt, is meestal niet het resultaat van één enkele dienst. Doordat verscheidene diensten voor een deel bijdragen tot het proces, verliest elke dienst meestal het overzicht met betrekking tot het einddoel en zullen de doelstellingen van elke dienst te weinig afgestemd zijn op het geheel. Deze werkwijze werkt gemakkelijk coördinatieproblemen en kwaliteitsverlies voor de klant in de hand.

Procesgericht werken is dan enerzijds het einddoel, de dienst die men levert aan de belanghebbende, niet uit het oog verliezen en anderzijds gezamenlijk afspreken wat elke dienst bijdraagt tot het eindresultaat.

Enkele krachtlijnen van procesgericht werken zijn:

- Doelgericht werken naar een duidelijk en specifiek resultaat, gebaseerd op de verwachtingen van de klant;
- Het realiseren van activiteiten, die werkelijk een essentiële meerwaarde zijn voor het eindresultaat;
- Het bepalen van verantwoordelijkheden (WIE doet wat);
- Het doelbewust inzetten van alle competenties en voldoende ruimte geven aan de professionaliteit van



- de medewerkers;
- Het behouden van de flexibiliteit, door het vermijden van bureaucratie en te rigide procedures, zodat de organisatie zich gemakkelijk kan aanpassen aan de veranderende omgeving;
- Het afstemmen van strategie en beleid met de voorzieningen (personeel en middelen) op basis van de activiteiten en de verwachte resultaten;
- Het identificeren van aangrijpingspunten voor mogelijke verbetering (continue verbetering);
- Het sturen op processen door middel van indicatoren (gebaseerd op prestatie en normen en waarden).

## ZICHT KRIJGEN OP PROCESSEN

Alhoewel aanwezig in de organisatie, zijn processen niet onmiddellijk tastbaar. Men kan ze niet vastnemen en bestuderen. Je moet ze eerst in kaart brengen, samen met collega's uit de diensten die elk een stuk van de puzzel hebben. Door overleg en discussie ontstaat een gemeenschappelijk zicht op alle activiteiten die een meerwaarde vormen voor het eindproduct of de dienst.

Daarbij verduidelijkt elke dienst wat hij nodig heeft van de anderen om zijn stukje te laten inpassen in het geheel. De procesbeschrijving die eruit voortvloeit, is meer dan een tekening. Ze omvat vooral de afspraken tussen verscheidene diensten over wat zij mekaar toeleveren. Tegelijkertijd worden de verantwoordelijkheden van elkeen vastgelegd.

Processen worden concreter en inzichtelijker door ze te beschrijven met bepaalde symbolen en tekeningen die het geheel overzichtelijk maken. De Belgische politie maakt daarvoor gebruik van OMP ofwel Ordenings Methodiek Processen<sup>4</sup>. Door het 'spreken' van eenzelfde taal kunnen korpsen procesbeschrijvingen uitwisselen en leren van mekaar.

De Directie van de Relaties met de lokale politie (CGL) beheert een databank van 'goede praktijken', waarin alle procesbeschrijvingen verzameld worden. U kan deze goede praktijken bekijken op onze website InfoZone (<http://www.infozone.be>).

## PROCESARCHITECTUUR VOOR DE LOKALE POLITIE

Een procesarchitectuur is een referentiekader waarin alle processen noodzakelijk voor een goed politiefunctie voorgesteld worden. Het is ook een schematische weergave van de verscheidene primaire, ondersteunende en beleidsprocessen van de lokale politie en hun respectievelijke interacties. CGL werkt samen met een groep van lokale politiekorpsen, samengesteld uit twee zones per provincie, een architectuur uit. Er wordt rekening gehouden met verschillende ervaringen en ontwikkelingen, zowel nationaal als internationaal.

De ontwikkeling van een eigen procesarchitectuur voor de lokale politie vergt een doordachte en stapsgewijze aanpak. Eerst hebben we aandacht voor het identificeren van de

externe klanten en voor de belangrijke producten of diensten van de lokale politie. Als leidraad nemen we de wettelijke opdrachten van de politie en de verwachtingen van de diverse belanghebbenden. Daarna zullen de primaire processen bepaald worden die deze producten toeleveren. De ondersteunende en beleidsprocessen komen aan bod in een volgende fase.

Deze procesarchitectuur is een 'handvat' voor de korpsen die zelf processen willen beschrijven. Uiteraard bepaalt elk korps zowel het onderwerp als de snelheid. Toch is een procesarchitectuur ook geen noodzakelijke voorwaarde om een procesgerichte aanpak op te starten. Elke zone kan reeds aan de slag gaan met de hulp van een medewerker die een opleiding OMP volgde.

De procesbeschrijving is echter niet het doel op zich! Primordiaal is wel te starten vanuit een visie op het politiewerk, de gemeenschapsgerichte politiezorg die toegelicht wordt in de omzendbrief CP1, in combinatie met de begrippen kwaliteit, continue verbetering en organisatieontwikkeling, vermeld in de circulaire CP2.

Meer bepaald gaat het dan over:

### De goede dingen doen

Procesgericht werken legt de focus op de resultaten die de organisatie levert aan externen. De eindproducten van elk proces zijn immers de middelen om te voldoen aan de verwachtingen van de klanten. Daarom is het ook van belang om de verwachtingen van de klant eerst te leren kennen.

## VOETNOTEN

<sup>4</sup> OMP is een techniek op basis van de internationale SqEME<sup>®</sup> –benadering. Deze techniek wordt onderwezen in een voortgezette opleiding aan de Limburgse politieschool PLOT. In het najaar gaat deze opleiding van start in een politieschool in Wallonië.



### De dingen goed doen

Na het identificeren en beschrijven van processen heeft men een goed zicht op de verscheidene activiteiten die leiden tot de gewenste eindproducten. Met deze kennis van zaken kan de organisatie haar personeel en middelen gericht inzetten, wat leidt tot meer transparantie en efficiëntie.

### De dingen beter doen

Als men een zicht heeft op de activiteiten die een meerwaarde creëren, kan men ook gemakkelijk verbeterpunten in de huidige werking detecteren. Het is van belang om de activiteiten niet te gedetailleerd te beschrijven, zodat medewerkers zelf hun werk nog flexibel kunnen invullen. Verbetervoorstellen van de werkvloer vormen een noodzakelijke voorwaarde voor een duurzaam beleid van continue verbetering.

### Samen doen

In de procesbeschrijving wordt vastgelegd wat elke dienst of team bijdraagt tot het proces en wat juist de verantwoordelijkheden zijn van elke medewerker. Afspraken tussen de verscheidene actoren worden aldus gemaakt over wat zij aan elkaar toeleveren. Het gaat dan zowel om afspraken tussen interne actoren (diensten en teams) in eenzelfde politiezone, als om afspraken met externe partners.

### Ondersteund door leiderschap met lef

De ondersteunende processen en beleidsprocessen worden in tweede instantie beschreven en afgestemd op de primaire processen. De verbinding tussen beleid, de organisatievisie en 'de werkvloer' wordt dus op procesmatige wijze gelegd. Het 'sturen op processen' krijgt verder meer en

meer vorm bij het analyseren van de aanwezige risico's en het bepalen van (proces)indicatoren en normen.

Voor elk proces zal een proceseigenaar verantwoordelijk worden om het proces en zijn activiteiten te bewaken en op te volgen. Het sturen op processen wordt dus een belangrijke schakel voor het sturen van de politiezone.

### VALKUILEN

Bij het beschrijven van processen zijn er ook enkele valkuilen, waaronder:

- Het creëren van bureaucratie door het beschrijven van processen aan de hand van bestaande procedures (interne gerichtheid) of door het te gedetailleerd beschrijven, zodat de nodige flexibiliteit op de werkvloer verloren gaat;
- Het uit het oog verliezen van het perspectief van de klant en zijn verwachtingen;
- Het beschrijven van processen die volledig in één dienst worden uitgevoerd (functionele processen).

### COMPLEXE OMGEVING

Onze huidige werkingsregels volstaan niet meer om, op flexibele wijze, een antwoord te bieden op de complexere wordende omgeving. Processen komen tot ontwikkeling in onze organisatie om beter aan deze eisen te beantwoorden. Indien ze reeds bestaan, is het de vraag of processen al dan niet geïdentificeerd en beheerd worden.

Procesgericht werken kan men vergelijken met het spelen van een symfonie. In het verleden was procesgericht werken niet nodig. Men bracht kleine veranderingen aan, daar waar men

het nodig achtte of waar het verplicht werd. Muziekinstrumenten waren ook minder gediversificeerd. Vroeger was de symfonie enkel gebaseerd op stemmen en mondelinge traditie en kennis. Het gezang paste zich langzaam aan de evoluerende (muziek)cultuur aan.

Vandaag worden we geconfronteerd met een uitgebreide wetgeving, snelle veranderingen in de maatschappij en hogere verwachtingen van de bevolking en de overheden. Deze complexere omgeving en de veelheid aan problemen zetten er ons toe aan om procesgericht te denken en activiteiten met elkaar te verbinden.

Nu er verschillende muziekinstrumenten op het toneel zijn verschenen, volstaat mondelinge communicatie niet meer. Geschreven partituren doen hun intrede om de symfonie te leren kennen en om de verschillende instrumenten gecoördineerd te laten spelen.

Na de beschrijving van het proces, is er een proceseigenaar nodig om het proces in te voeren en te onderhouden, net zoals de symfonie een orkestleider nodig heeft, die waakt over het harmonisch samenspel.

Peter Van Haken  
Consultant Kwalipol -  
Organisatie en werking  
Directie van de Relaties  
met de lokale politie