

Samen leren door te doen!

VISIE OP PROCESGERICHT WERKEN BIJ VEILIGHEIDSREGIO FRYSLÂN

Maart 2023

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding.....	3
1.1. De maatschappelijke context	3
1.2. Inhoud en leeswijzer.....	3
2. Focus op kwaliteit.....	5
2.1. Doelen en kernwaarden van VRF	5
2.2. De ambitie van VRF.....	5
2.3. Continu verbeteren	7
3. Procesgericht werken als middel	8
3.1. Vormgeven aan kernwaarden	8
3.2. Efficiënt & effectief samenwerken	9
3.3. Verbinden van vakgebieden	9
4. Aan de slag: Procesmanagement	10
4.1. De ambitie van VRF in procesmanagement	10
4.2. Kijken op verschillende niveaus.....	11
4.3. Van identificeren tot borgen	12
4.4. Rollen en verantwoordelijkheden	14
4.5. Ontwikkelsporen en implementatie.....	15
4.5.1. Het vervolg.....	16

Samenvatting

De maatschappelijke context van VRF vereist dat we flexibel in kunnen spelen op snel veranderende omstandigheden. Hiervoor moeten we ons blijven ontwikkelen en oog houden voor kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit. Alleen op die manier kunnen we maximaal bij blijven dragen aan onze bedoeling en centrale opgaven.

Met het oog op kwaliteit hebben wij de ambitie om een 'systeemgeoriënteerde organisatie'¹ te worden: een organisatie waarin klantfocus centraal staat, we op alle niveaus continu werken aan verbeteringen, we de plan-do-check-act-cirkel volledig doorlopen en we problemen voorkomen in plaats van verhelpen. Procesgericht werken zien we als één van de hulpmiddelen om systematisch aan deze ambitie te werken.

Procesgericht werken duidt op de organisatiefilosofie waarbij sturing primair via de processen plaatsvindt. In procesgericht werken zijn niet de organisatiestructuur en de hiërarchie het vertrekpunt, maar de samenhang tussen uit te voeren werkzaamheden.

Procesmanagement is de tactisch- operationele uitwerking van procesgericht werken en richt zich op de doorlopende activiteiten waar alle betrokkenen van een proces iedere dag mee bezig zijn. Het is de manier waarop een organisatie (in het verlengde van strategie en beleid) processen identificeert, ontwerpt, beheerst en verbetert. De aanpak van procesmanagement bestaat uit het identificeren van processen, het prioriteren en het cyclisch voorbereiden, analyseren, ontwerpen, implementeren en borgen van procesverbeteringen.

In de doorontwikkeling van procesmanagement willen wij toegroeien naar een volwassenheidsniveau waarop onze processen 'gemanaged'² zijn. Dit betekent dat processen niet alleen gestandaardiseerd, vastgelegd en werkend zijn, maar dat er wordt gestuurd op basis van gemeten procesprestaties. Dit niveau is noodzakelijk om onze ambities op het gebied van kwaliteit waar te maken.

Om hier te komen, zijn voor de periode 2023 – 2026 zes ontwikkelsporen geformuleerd:

- De visie op projectgericht werken is bekend, gedragen en vertaald naar verdere implementatie.
- Er is een centrale procesarchitectuur waarin de belangrijkste processen vastgelegd zijn.
- Procesbeschrijvingen worden organisatiebreed volgens dezelfde conventies opgesteld.
- Er is een uniforme methode voor procesanalyse en -verbetering.
- Processen zijn voorzien van indicatoren. Er is sprake van een prioriteringsmethode en een escalatiestructuur om tijdig bij te kunnen sturen.
- De rollen en verantwoordelijkheden in de uitvoering van procesmanagement zijn duidelijk belegd. De betrokkenen beschikken over voldoende kennis en kunde.

Bij (de doorontwikkeling van) procesgericht werken hanteren we een aantal uitgangspunten:

- We verbeteren continu op alle niveaus.
- Iedereen doet mee.
- Procesgericht werken is geen doel op zich, maar een hulpmiddel.
- We zoeken in processen een gezonde balans tussen uniformiteit en ruimte voor de professional.
- Verbeteren van processen is het vertrekpunt. Vastleggen van processen helpt daarbij.
- Wij pakken de ontwikkeling van procesgericht werken pragmatisch aan en leren door te doen.

¹ Deze term verwijst naar de 3^e fase in het Integraal Nederlands Kwaliteitsmodel (INK). Zie paragraaf 2.2

² Deze term verwijst naar de 4^e fase van procesvolwassenheid uit het Process Maturity Model (PMM). Zie paragraaf 4.1

1. Inleiding

In de dagelijkse praktijk lijkt werk vaak makkelijker, sneller of gewoon leuker te kunnen. De voorbeelden zijn legio: we zoeken naar informatie, wachten onnodig lang op elkaar, discussiëren over 'wie waarvan is', moeten steeds weer het wiel uitvinden of raken verstrikt in administratie en systemen. De werkdruk is hoog of klanten zijn niet helemaal tevreden. Al deze voorbeelden kunnen symptomen zijn van processen die niet soepel verlopen.

Procesgericht werken biedt de mogelijkheid om met elkaar het werk te verbeteren. Het kan 'rust en reinheid' creëren. We zijn ervan overtuigd dat het ons nog meer efficiëntie, duidelijkheid, kwaliteit en werkplezier op gaat leveren, wat in de huidige context belangrijker is dan ooit.

1.1. De maatschappelijke context

We werken in een veeleisende en snel veranderende omgeving. Grote uitdagingen volgen elkaar in rap tempo op. Denk alleen maar aan de Corona-, vluchtelingen- of energiecrisis. We hebben te maken met klimaatproblemen die leiden tot extreme weersomstandigheden en met plotselinge, hoge inflatie. Dit alles naast een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die we al langere tijd op ons af zien komen, zoals de vergrijzing en de groeiende kloof tussen arm en rijk.

Deze ontwikkelingen hebben effect op onze inwoners, onze organisatie en de bedrijfsvoering. In die bedrijfsvoering spelen bovendien eigen uitdagingen: een krappe arbeidsmarkt bijvoorbeeld, nieuwe wettelijke eisen vanuit de Omgevingswet of de Wet open overheid, steeds meer nadruk op rechtmatigheid en aantoonbaarheid en een hoge mate van digitalisering die allerlei kansen met zich meebrengt, maar ook risico's (o.a. op het gebied van informatieveiligheid). Bovendien is ketensamenwerking voor VRF cruciaal en tegelijkertijd complex.

Kortom; de maatschappij doet een flink beroep op ons aanpassingsvermogen en onze flexibiliteit en eist dat we snel in kunnen spelen op wat er op ons afkomt. Dat vraagt dat we ons blijven ontwikkelen en continu oog houden voor onze kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit.

1.2. Inhoud en leeswijzer

In de Meerjarenkoers 2023-2026 laten we zien welke koers wij in de komende vier jaar willen varen. Bovendien zijn wij begin 2022 van start gegaan met GRUTSK!: een traject waarin we de ontwikkeling van onze organisatie insteken vanuit samen leren, bewustzijn op gedrag en verdieping op onze bedoeling en onze kernwaarden. In zowel de koers als binnen GRUTSK! komt procesgericht werken aan de orde. We zien het als een belangrijk hulpmiddel om onze doelen te bereiken.

Bovendien bestaat de behoefte om meer volgens processen te werken al langer en binnen verschillende onderdelen van de organisatie. We zien bij zowel de GGD, Crisisbeheersing, Brandweer en Bedrijfsvoering allerlei lopende ontwikkelingen en initiatieven. Dat roept de wens op om de ontwikkeling van procesgericht werken gezamenlijk, VRF-breed, te organiseren en te ondersteunen.

Die gezamenlijke doorontwikkeling start met een gezamenlijk beeld en gezamenlijke taal: Wat willen we met procesgericht werken bereiken? Wat bedoelen we er precies mee? En wat staat ons te doen om het verder handen en voeten te geven? In deze visie beantwoorden we deze vragen: we schetsen de rol en meerwaarde van procesgericht werken in het bevorderen van kwaliteit en gaan in op de inhoud. Dat heeft een tweeledig doel. Enerzijds voorziet het in een stuk gezamenlijke basiskennis. Anderzijds leggen we een eenduidige richting vast, zodat we procesgericht werken richting 2026 steeds verder in kunnen richten.

Hiervoor komt in hoofdstuk 2 onze bredere kijk op kwaliteit aan de orde en de ambitie die we hebben als het om kwaliteit gaat. Vervolgens zoomen wij in hoofdstuk 3 in op de inhoud van procesgericht werken en de rol die het kan spelen. In hoofdstuk 4 beschrijven we wat het betekent om met processen aan de slag te gaan. De verschillende stappen in procesmanagement worden doorgenomen, net als de benodigde rollen en verantwoordelijkheden. Tot slot worden een aantal ontwikkelsporen samengevat, waar wij aandacht aan gaan besteden om procesgericht werken verder te brengen.

Door het document heen is een aantal kaders opgenomen die definities en uitgangspunten bevatten. Met de uitgangspunten leggen we belangrijke accenten en geven we procesgericht werken de kleur en de focus die bij VRF past.

In aanloop naar deze visie is geoefend met een tweetal processen, namelijk het afleggen van eerste huisbezoeken van de GGD en het inkopen van activiteiten vakbekwaamheid van Crisisbeheersing. Deze processen worden op enkele plaatsen (vereenvoudigd) gebruikt ter illustratie.

2. Focus op kwaliteit

Om tegemoet te komen aan de eisen die aan onze organisatie gesteld worden, moeten we ons blijven ontwikkelen op het gebied van kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit. We willen onze organisatie daarbij van buiten naar binnen vormgeven en starten steeds bij de bedoeling en de leefwereld van de Friese inwoners. De wereld van processen, protocollen en prestatie-indicatoren is daaraan ondersteunend.³

In dit hoofdstuk starten we dus bij onze hogere doelen en kernwaarden, stappen we over naar de bijpassende eisen aan de kwaliteit van onze organisatie en eindigen we bij de rol die procesgericht werken daarin speelt.

2.1. Doelen en kernwaarden van VRF

De bedoeling is de werkelijke opgave waar het ons uiteindelijk om te doen is. Bij alles wat we doen of willen gaan doen, moeten we ons afvragen of dit past bij onze bedoeling. Het is onze gezamenlijke focus:

'Inwoners hebben recht op een veilige en gezonde leefomgeving. Wij dragen daar, als betrokken en betrouwbare professional aan bij, door vanuit de leefwereld van onze klant te redeneren en met een betekenisvol aanbod te komen dat ook onze grotere opgave dient: een veilig en gezond Fryslân!

We werken aan de hand van onze kernwaarden (klantgericht, met eigenaarschap, samenwerkend en nieuwsgierig) en zijn een lerende organisatie waarin fouten maken mag.'

Onze missie en visie komen eruit voort. Onze missie is een omschrijving van waar we voor staan:

'Veiligheidsregio Fryslân is de alerte en slagvaardige organisatie waarin de gemeenten zich verbinden en zich verbonden voelen op het terrein van publieke gezondheid en fysieke veiligheid'

Onze visie geeft onze dromen voor de toekomst weer:

'Veiligheidsregio Fryslân is dé overheidsinstelling voor een gezonder en veiliger leven met de kernwaarden betrokken, betrouwbaar en professioneel, dicht bij de burger'

We willen dus dat onze organisatie ervaren wordt als betrokken, betrouwbaar en professioneel en in tijden van crisis als alert en slagvaardig. Dat doen we door onze manier van werken invulling te geven vanuit onze kernwaarden: klantgericht, met eigenaarschap, samenwerkend en nieuwsgierig.

2.2. De ambitie van VRF

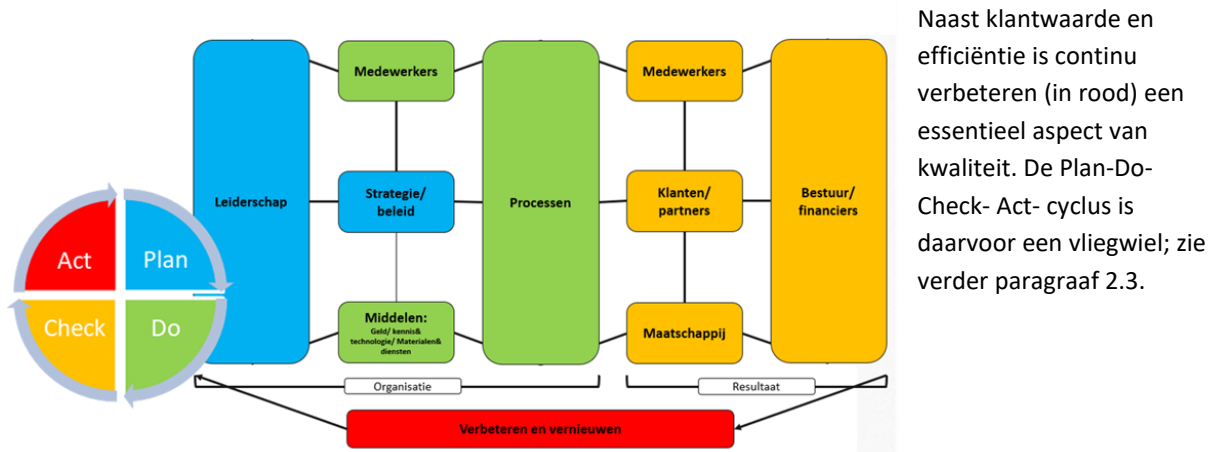
Ons werk toetsen we steeds aan twee uitgangspunten en twee kaders. Het moet bijdragen aan de focus van de VRF 'bijdragen aan een veilig gezond Fryslân' en klantgericht zijn. Daarnaast moet het passen binnen onze begroting en voldoen aan wet- en regelgeving. We hebben kwaliteit hoog in het vaandel staan:

Kwaliteit: De mate waarin een geheel van eigenschappen van een dienst, proces of systeem voldoet aan de eisen van klanten en andere belanghebbenden.

Kwaliteitsmanagement: Het geheel van gecoördineerde activiteiten voor besturing en beheersing van een organisatie m.b.t kwaliteit.

³ De in 2.1 en 2.2. genoemde filosofie, doelen, uitgangspunten en kaders zijn afkomstig uit 'GRUTSK! Het identiteitsdocument van Veiligheidsregio Fryslân' dat door het DT is vastgesteld.

Binnen VRF willen we het Integraal Nederlands Kwaliteitsmodel (INK) meer gaan gebruiken als hulpmiddel bij het sturen op kwaliteit. Het model legt het verband tussen de inrichting van een aantal organisatiegebieden (in blauw en groen) en de resultaten voor verschillende groepen klanten en belanghebbenden (in geel). Het draagt bij aan het zicht op de verschillende elementen van de bedrijfsvoering van de organisatie en versterkt de samenhang ertussen. Duidelijk is dat processen een centrale rol spelen bij de vertaling van strategie en beleid naar resultaten voor klanten en andere belanghebbenden.



Binnen het INK wordt onderscheid gemaakt tussen een aantal stadia van volwassenheid waar organisaties naartoe kunnen groeien:

- **Fase I. Activiteiten georiënteerd:**
Iedereen streeft ernaar het eigen werk zo goed mogelijk uit te voeren. Als er klachten zijn, proberen we deze te verhelpen.
- **Fase II. Proces georiënteerd:**
De belangrijkste processen worden beheerst. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd, taken en verantwoordelijkheden liggen vast en prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. De processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.
- **Fase III. Systeem georiënteerd:**
Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan verbeteringen van de organisatie als geheel. De plan-do-check-act-cirkel (PDCA) wordt toegepast in alle primaire, ondersteunende en besturende processen. Klantfocus is dominant. Problemen worden voorkomen in plaats van verholpen.
- **Fase IV. Keten georiënteerd:**
Samen met ketenpartners wordt gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden, innovatie staat voorop.
- **Fase V. Maatschappij georiënteerd:**
Volledig gericht op excelleren en transformeren, waarbij continu verbeteren in de cultuur is verankerd

In deze verschillende fases verschuift de focus van het eigen werk naar de bijdrage in de keten en aan de maatschappij en van het (reactief) verhelpen van fouten en klachten naar het (pro actief) voorkomen ervan. Onze organisatie bevindt zich in fase 1, deels 2. Daarbij zijn er verschillen tussen onderwerpen en organisatie-onderdelen. Grote gemene delers zijn dat wij de PDCA- cirkel nog niet structureel doorlopen en wij veelal bezig zijn met het bestrijden van symptomen in plaats van het wegnemen van oorzaken.

Uitgangspunt: Continu verbeteren op alle niveaus.

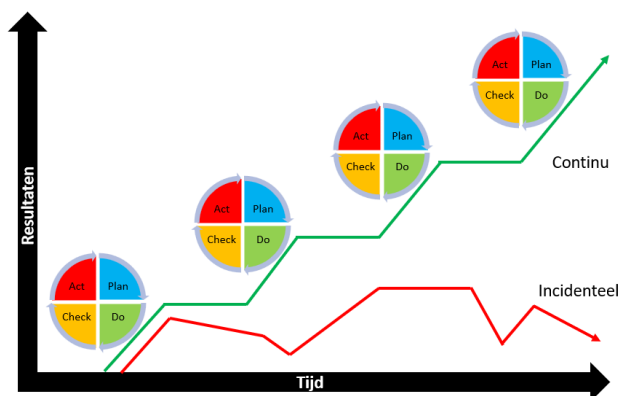
In de periode 2023 – 2026 willen we toegroeien naar een systeemgeoriënteerde organisatie. Hoewel de uiteindelijke ambitie hoger ligt, vinden wij deze fase minimaal nodig om aan de eisen van onze omgeving

tegemoet te komen. Bovendien is dit voor onze organisatie als geheel al een forse uitdaging! (Continu) verbeteren staat vanaf de systeemgeoriënteerde organisatie centraal én is een voorwaarde om er te komen.

2.3. Continu verbeteren

Continu verbeteren lijkt eenvoudig: het houdt simpelweg in dat we ons steeds af blijven vragen of ons werk beter, slimmer of sneller kan. Toch blijken verbeteringen in organisaties vaak niet vanzelf tot stand te komen. Verbeteren vraagt om een gestructureerde aanpak die we samenvatten in 'Plan-Do-Check-Act' (PDCA):

- Plan verwijst naar het stellen van een verbeterdoel;
- Do verwijst naar de aanpak om dat doel te bereiken;
- Check verwijst naar het monitoren van de aanpak;
- Act verwijst naar het borgen van de resultaten en naar het stellen van een eventueel nieuw doel.



PDCA zien we als een cyclus die nooit ophoudt: we verbeteren, borgen de nieuwe situatie en verbeteren verder. Om onze kwaliteit op een hoger niveau te brengen, zijn incidentele verbeteracties niet voldoende. Terugval ligt dan op de loer. Dat geldt voor specifieke werkzaamheden, maar ook voor de organisatie als geheel.

Het blijven doorlopen van PDCA- cycli vereist een bepaalde mindset en een bijpassende inrichting, waarin iedereen binnen onze organisatie uitgenodigd wordt om snel verbetermogelijkheden

te signaleren, door te geven en uit te voeren. Fouten zien we als kansen en leren staat centraal. Zo kan iedereen de verantwoordelijkheid voor resultaat oppakken en ontstaat er stap voor stap een verbetercultuur. Kern is het organiseren van nieuwsgierigheid, samenwerking en eigenaarschap. Dat sluit volledig aan op onze kernwaarden.

Uitgangspunt: Iedereen doet mee.

Kwaliteit, continu verbeteren (en procesgericht werken als onderdeel daarvan) is niet het werkveld van managers, adviseurs en analisten, maar van ons allemaal! Het zijn onderdelen van ieders werk en thema's waar iedereen elke dag mee bezig is of zou moeten zijn. Als we verder met deze thema's aan de slag gaan, doen we dit dus niet met een select gezelschap maar met elkaar. Iedereen doet mee.

Processen bieden een instrument om (continu) te verbeteren. Hierna zoomen we in op processen en procesmanagement.

3. Procesgericht werken als middel

Uitgangspunt: Middel in plaats van doel.

Procesgericht werken is geen doel op zich. Het is ook niet de heilige graal. Er is meer voor nodig om een hoog kwaliteitsniveau te bereiken en onze ambities waar te maken. Procesgericht werken zien we als één van de hulpmiddelen om onze doelen zo effectief en efficiënt mogelijk te bereiken, om flexibel in te kunnen spelen op snel veranderende omstandigheden en om systematisch te werken aan steeds betere resultaten.

Inmiddels is de term 'proces' al vaak gebruikt. Maar wat wordt er precies mee bedoeld? Een proces is niet meer of minder dan een aantal stappen in een logische volgorde die gericht zijn op het tot stand brengen van een product of dienst voor een klant. Binnen de ISO wordt de volgende definitie gehanteerd:

Proces: Samenhangende en elkaar beïnvloedende activiteiten waarbij gebruik wordt gemaakt van mensen en middelen om input om te zetten in output. In een organisatie behoort dit gepland en onder beheerste omstandigheden te gebeuren om waarde toe te voegen.

Vanuit procesdenken zien we de organisatie als een verzameling van drie soorten processen:

- **Besturende processen** zorgen voor het vormen van onze strategie en het programmeren en evalueren hiervan. Ze leveren kaders en doelen op en zijn daarmee vooral gericht op het aansturen van de andere processen. Deze processen hebben interne klanten.
- **Primaire processen** zijn gericht op het leveren van toegevoegde waarde aan onze omgeving. Het zijn de processen waaraan wij ons bestaansrecht ontleen. Ze lopen van klant of samenleving (maatschappelijke behoefte) tot diezelfde klant of samenleving (effect). Deze processen hebben externe klanten.
- **Ondersteunende processen** brengen resultaten voort die niet direct zichtbaar zijn voor onze inwoners, maar die essentiële ondersteuning leveren voor het effectief kunnen uitvoeren van alle andere processen. Zij leveren daarvoor de randvoorwaarden. Ondersteunende processen hebben interne klanten.

Al ons werk draagt bij aan de processen, die vaak over teams, afdelingen en organisatie- onderdelen heen lopen. Deze manier van kijken brengt verschillende kansen met zich mee. Die kansen komen in de volgende drie paragrafen aan de orde.

3.1. Vormgeven aan kernwaarden

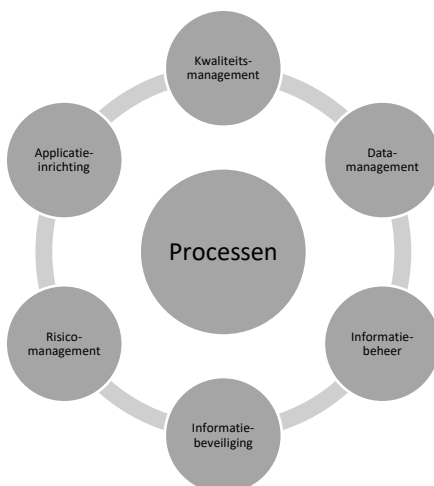
Door procesgericht te werken, geven we heel concreet invulling aan onze kernwaarden:

- **Klantgericht: Processen** lopen altijd van (vraag van de) klant tot (antwoord aan de) klant. Klantfocus en het streven naar maximale klantwaarde staan zo voorop.
- **Samenwerkend:** Door oog te hebben voor processen, kunnen we moeilijkheden tussen de verschillende stappen makkelijker oplossen. Op deze manier werken we steeds beter samen en maken we het samen werkend, ook als de vraagstukken teams, afdelingen en systemen overstijgen.
- **Nieuwsgierig:** Wij kijken in processen over de grenzen van ons eigen werk heen en zijn steeds benieuwd naar hoe het beter kan. Inzicht in processen bieden een kans om te blijven leren en vernieuwen.
- **Eigenaarschap:** Iedereen werkt in processen en heeft de verantwoordelijkheid om knelpunten te signaleren en op te pakken. Via processen maken we bovendien duidelijke afspraken over eigenaarschap, rollen en verantwoordelijkheden.

3.2. Efficiënt & effectief samenwerken

Door procesgericht te werken, kunnen we een aantal belangrijke resultaten behalen op het gebied van efficiënte en effectieve samenwerking.

- **Toename van effectiviteit en efficiëntie:**
Klantgerichtheid garandeert effectiviteit, omdat we ons binnen alle activiteiten richten op kwalitatief goede producten en diensten voor onze klanten. Naast effectiviteit stijgt ook de efficiëntie. In processen meten we de inzet van tijd, geld, mensen en middelen af aan de mate waarop zij bijdragen aan het resultaat voor de klant.
- **Hogere overdraagbaarheid:**
Onze organisatie is zo groot geworden dat een organische manier van werken of de overdracht van werkwijzen via een 'meester-gezel-aanpak' niet langer passend is. Door eenduidige vastlegging van processen wordt werk sneller en makkelijker overdraagbaar. Inzicht in processen maakt communicatie over de werkwijze dus makkelijker wat onder andere ten goede komt aan de continuïteit.
- **Betere beheersbaarheid:**
Processen zorgen ervoor dat de organisatie beter beheersbaar is. Zij zijn een middel om het werk gestructureerd te laten verlopen en operationele risico's te beheersen. Inzicht in processen helpen het management om te sturen op basis van vastgelegde normen. We kunnen de naleving van wet- en regelgeving en de toepassing van de BIO-, NEN- en HKZ-normen op deze manier beter borgen en aantonen.
- **Basis voor zelforganisatie:**
Processen vormen bovendien de basis voor allerlei vormen van zelforganisatie op de werkvloer. De hoofdstappen, normen en resultaten staan immers vast. Met het team is aan de hand daarvan eenduidig afspraken te maken over de randvoorwaarden waaronder het zelf aan de slag kan.
- **Groter lerend vermogen:**
Processen versterken ons lerend en corrigerend vermogen. Door samen processen in kaart te brengen, worden routines zichtbaar en komen de 'best practices' aan het licht. Verzamelde kennis en ervaring leggen we vast en borgen we. Doordat processen herhalend zijn en de meetresultaten telkens verbeteringen of verslechtingen laten zien, leren we van ons eigen handelen en worden resultaten makkelijker beïnvloedbaar.
- **Verbeterde samenwerking:**
Via processen ontstaat inzicht in wie wat doet en hoe. Dat biedt een basis voor adequate evaluatie van de samenwerking tussen teams en afdelingen. Procesgericht werken lokaliseert knelpunten in die samenwerking en zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op komen te staan.



3.3. Verbinden van vakgebieden

Hoewel we procesgericht werken in eerste instantie insteken vanuit kwaliteit en klantwaarde vormen processen ook de basis voor een aantal andere, aanpalende 'takken van sport', zoals risicomanagement, informatie-management en applicatie-inrichting. Door procesgericht te werken, kunnen we de verschillende vakgebieden verder vormgeven, door ontwikkelen en met elkaar verbinden.

Procesgericht werken biedt kortom mogelijkheden om op verschillende vlakken onze professionaliteit te vergroten. In het volgende hoofdstuk beschrijven we de stappen die we daarvoor moeten zetten.

4. Aan de slag: Procesmanagement

Tot nu toe is steeds de term 'Procesgericht werken' gebruikt. Deze term duidt op de organisatiefilosofie waarbij sturing in de organisatie primair via de processen verloopt. Dat heeft gevolgen. Het betekent dat algemene, strategische doelen volledig worden doorvertaald naar de inrichting van processen en de formulering van meetbare procesdoelen. Bovendien zijn niet de organisatiestructuur en de hiërarchie het vertrekpunt, maar de samenhang tussen uit te voeren werkzaamheden. Managers worden als proceseigenaren verantwoordelijk voor het gehele proces, ook als dat proces over de grenzen van het eigen organisatieonderdeel heen loopt.

De term Procesgericht werken verwijst dus naar een strategisch thema. Procesmanagement is de tactisch-operationele uitwerking en duidt op de doorlopende activiteiten waar alle betrokkenen van een proces iedere dag mee bezig zijn.

Procesmanagement: De manier waarop een organisatie (in het verlengde van strategie en beleid) processen identificeert, ontwerpt, beheerst en verbetert.

In dit hoofdstuk leggen we vast waar we met procesmanagement naartoe willen. We gaan in op een aantal onderdelen in de aanpak van procesmanagement en sluiten af met de organisatiebrede ontwikkelsporen die eruit voortkomen.

4.1. De ambitie van VRF in procesmanagement

In paragraaf 2.2 spraken we de ambitie uit om in de komende vier jaar toe te groeien naar een organisatie waarin we op alle niveaus systematisch werken aan verbeteringen, we de plan-do-check-act-cirkel volledig doorlopen en we problemen voorkomen in plaats van verhelpen.

Processen en procesmanagement zullen hierin mee moeten groeien. Voor procesvolwassenheid is een aantal, specifieke stadia te onderscheiden:

- **Aanvang:** Er zijn nauwelijks processen bekend. Werkzaamheden zijn adhoc en de kwaliteit ervan is afhankelijk van de capaciteit medewerkers.
- **Herhaalbaar:** Processen worden beschreven, maar de manier van werken is nog niet gestandaardiseerd of gedocumenteerd.
- **Gedefinieerd:** Processen zijn gestandaardiseerd, vastgelegd en werkend maar zijn vooral een formalisering van de huidige praktijk.
- **Gemanaged:** Procesprestatie wordt gemeten. Er wordt op basis van inzicht in de inzet van mensen en middelen gestuurd op efficiëntie.
- **Geoptimaliseerd:** Er zijn structuren effectief om continu te verbeteren.

Procesprestaties geven informatie over de prestaties van een proces. Ze zijn over het algemeen eenvoudig. Denk bijvoorbeeld aan wacht-, doorloop- of bewerkingstijden en aan kwaliteitsaspecten als aantal fouten, klachten of tevredenheid van (interne en externe klanten). Het meten van procesprestaties is belangrijk om op een proces te kunnen sturen en het waar nodig te verbeteren. Het is een keuze om specifieke procesprestaties als Kritische Prestatie Indicatoren (KPI) te benoemen. In dat geval is er een duidelijke link met klantwaarde en/of de doelen van de organisatie en wordt aan de prestatie een norm gekoppeld. Niet iedere procesprestatie is dus 'kritisch' en niet alle KPI's zijn procesprestaties!

We beginnen met procesmanagement niet op 0. Al jaren worden processen, procedures en werkinstructies beschreven. Op dit moment doen we dat op verschillende manieren en staan de beschrijvingen op verschillende plekken. Bovendien lukt het ons vaak wel om de belangrijkste processen éénmalig onder de loep te nemen (Plan en Do), maar ligt de uitdaging in evaluatie en aanpassing (Check en Act). Om onze ambitie waar

te maken, moeten onze processen in de komende jaren minimaal 'gemanaged' worden. Daarvoor moeten we aan de slag!

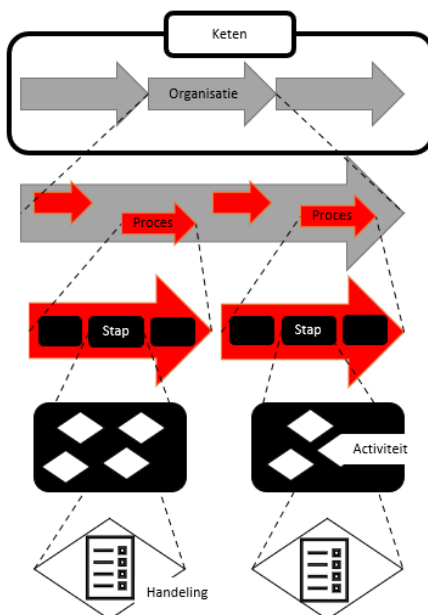
Uitgangspunt: Vrijheid én uniformiteit.

Een standaard- werkwijze (vastgelegd in een procesbeschrijving, procedure of werkinstructie) kan nodig zijn om betrouwbaarheid te garanderen. Tegelijkertijd vraagt ons werk vaak juist om flexibiliteit en maatwerk en werken bij ons vakbekwame professionals die goed weten hoe zij met specifieke situaties om moeten gaan.

In onze kijk op procesmanagement bijten uniformiteit en ruimte elkaar niet. In processen uniformeren we alleen dat wat noodzakelijk is. Binnen die kaders moet er maximale vrijheid zijn voor de professionele deskundigheid, zodat creativiteit en vakmanschap kunnen blijven bestaan. We streven naar een gezonde balans tussen uniformiteit en ruimte voor de eigen deskundigheid en verantwoordelijkheid. We regelen de dingen die geregeld moeten worden, zodat ruimte ontstaat om bezig te zijn met het werk waar het echt om gaat.

4.2. Kijken op verschillende niveaus

Bij de aanpak van processen ontstaat makkelijk discussie over het niveau en de bijbehorende scope. Er zijn namelijk verschillende mogelijkheden. Het hoogste niveau is het niveau van de keten, waarin organisaties als samenwerkingspartners afhankelijk van elkaar zijn. Het laagste niveau is het niveau van specifieke handelingen als kleinste eenheid van werk, uitgevoerd door één persoon op één plek op één moment.



Binnen procesmanagement zijn alle niveaus aan de orde. Waar we naar kijken, wordt bepaald door wat we ermee willen bereiken. Inzicht en overzicht op organisatieniveau legt een belangrijke basis voor procesmanagement. Op procesniveau ontstaat op hoofdlijnen zicht op de werkzaamheden. Die hoofdlijnen zijn meestal voldoende voor de inrichting van o.a. procesindicatoren, informatiestromen en risicobeheersing. Voor verbetering van processen is het noodzakelijk om in te zoomen op activiteiten, terwijl het beschrijven van de handelingen binnen een activiteit de werkinstructie vormt. We bepalen dus steeds waarom er naar het proces of de processen gekeken wordt en kiezen welk detailniveau daarbij past. Het uitwerken van verdere richtlijnen voor deze keuze behoort tot het ontwikkelspoor Procesbeschrijving, te vinden in paragraaf 4.5.

Een voorbeeld: Het afleggen van het eerste huisbezoek.

(Aankomende) ouders krijgen rond zwangerschap en geboorte te maken met een aantal **organisaties**, zoals huisartsen, verloskundigen, ziekenhuizen, kraamzorg en de Jeugdgezondheidszorg (JGZ). Deze organisaties werken met elkaar samen in een **keten**.

Binnen de JGZ als organisatie vinden rond de geboorte (en erna) een aantal achtereenvolgende of samenhangende **processen** plaats. Het afleggen van het eerste huisbezoek is er daar één van. Daaraan voorafgaand wordt gescreend. Erna volgen bezoeken aan het consultatiebureau.

Het afleggen van het huisbezoek bestaat uit een aantal **stappen**. Het start bij het verwerken van de melding vanuit de gemeente en bestaat verder o.a. uit het plannen, voorbereiden, uitvoeren, registreren en opvolgen

van de afspraak.

Tijdens het uitvoeren van de afspraak als stap in het proces worden een aantal **activiteiten** uitgevoerd, bijvoorbeeld de beantwoording van een aantal verplichte vragen in het dossier, het geven van informatie en advies, het afleggen van de vragenlijst Stevig Ouderschap en lichamelijk onderzoek van de baby, Het lichamelijk onderzoek bestaat tenslotte weer uit een aantal specifieke, verpleegkundige **handelingen**.

4.3. Van identificeren tot borgen

Om vooruit te komen met procesmanagement in het algemeen en specifieke processen in het bijzonder zetten we steeds een aantal stappen. We identificeren de processen op organisatieniveau en bepalen prioriteiten. Nadat een proces prioriteit heeft gekregen, wordt dat proces opgepakt. De verschillende stappen zijn grafisch weergegeven in het figuur hieronder. Hierin is de PDCA- cyclus te herkennen, maar dit keer specifiek voor procesmanagement. De stappen worden één voor één toegelicht.

Uitgangspunt: Vastleggen om te verbeteren.

Soms wordt procesmanagement vooral opgevat als het beschrijven en vastleggen van processen. Of wordt er te gemakkelijk vanuit gegaan dat een traject van vastleggen en analyseren als vanzelf tot verbeteringen leidt. Het gevolg: procesbeschrijvingen waar tijd en moeite in is gaan zitten, maar die nauwelijks worden gebruikt.

Dat is niet hoe wij tegen procesgericht werken aankijken. Wij geloven niet in dikke handboeken, maar in een aanpak van processen die ons helpt om samen te werken, te leren en te ontwikkelen. We leggen de dingen vast die vastgelegd moeten worden, zodat ruimte ontstaat om bezig te zijn met het werk waar het echt om gaat. Wij streven niet naar de beschrijving van alle processen, maar naar het verbeteren van de processen waar dat het meest nodig is: dat is ons startpunt. Het beschrijven van processen helpt daarbij.

Identificeren

Procesmanagement start met zicht op alle (hoofd)processen. Een procesmodel is hiervoor een hulpmiddel: het laat zien welke processen er zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Het model vormt de basis voor een zogeheten procesarchitectuur.

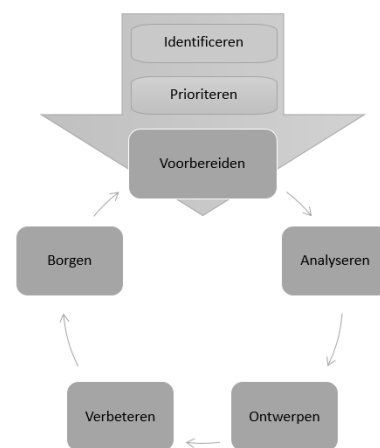
Om tot een dergelijke architectuur te komen zijn afspraken (of: conventies) nodig over hoe met processen om te gaan. Ook voor de beschrijving van processen zijn deze cruciaal. De opbouw van en toegang tot een procesarchitectuur en de implementatie van conventies behoren tot ontwikkelsporen.

Prioriteren

Het is vervolgens niet noodzakelijk (of haalbaar) om alle processen daadwerkelijk te analyseren en te beschrijven. De organisatie stelt daar prioriteiten in. Als de basis van procesgericht werken staat, komt de keuze voor het oppakken van specifieke processen voort uit strategische prioriteiten en bijbehorende projecten of trajecten. Zover zijn wij nog niet. Bij ons zullen prioriteiten in deze fase vooral ontstaan vanuit specifieke problemen of uitdagingen of vanuit risico's voor onze klanten of voor de organisatie. Het inrichten van prioritering behoort tot het ontwikkelspoor Processturing.

Vorbereiden

Nadat ervoor gekozen is om met een specifiek proces aan de slag te gaan, is enige voorbereiding nodig. De proceseigenaar staat hiervoor aan de lat. Hij of zij bepaalt op hoofdlijnen om welk proces het gaat, wat de



uitdagingen zijn in het proces en wat de (meetbare) resultaten moeten zijn van het verbetertraject. Bovendien regelt hij of zij een aantal praktische zaken, zoals de benodigde capaciteit en de planning voor een ‘procesverbeterteam’.

In de voorbereidingsfase komen meteen een aantal verschillende rollen in procesmanagement in beeld. In paragraaf 4.4 gaan we dieper in op deze rollen.

Analyseren

In de analysefase komt een verbetereteam bij elkaar om te kijken naar het procesverloop, de procesprestaties en naar knelpunten die de uitdaging en de gewenste resultaten in de weg staan. Bij procesprestaties valt bijvoorbeeld te denken aan wacht-, doorloop- en bewerkingstijden, aan kosten en aan indicatoren die met kwaliteit te maken hebben, zoals percentage fouten, klachten of klanttevredenheid.

Het doorlopen van het proces leidt tot een procesbeschrijving. Procesbeschrijvingen bestaan uit een aantal vaste onderdelen om ervoor te zorgen dat zij de juiste informatie bevatten en met elkaar vergeleken kunnen worden. Deze onderdelen geven antwoord op de volgende vragen:

Onderdeel	Inhoud
Wie	De klant(en) van het proces
	De procesrollen: Proceseigenaar en procesbeheerder
	De rollen in de processtappen
	Bevoegdheden en verantwoordelijkheden (RASCI)
Wat	Naam van het proces
	Scope van het proces
	Processtappen, activiteiten en beslissingen
Waarom	Doel/effect van het proces
	Prestatie- indicatoren
	Kaders: Kwaliteitsregels, wetten, prestatiecriteria
	De risico's en (link naar) de beheersmaatregelen
Wanneer	De start ('Trigger')
	De overdrachtsmomenten naar andere processen
	Tijdsaspecten als wachttijd, doorlooptijd, frequentie enz.
Waarheen/ Waarvandaan	De volgorde van processtappen
	De input en output op procesniveau en per processtap
Waarmee	Gebruikte applicaties en informatiesystemen
	(Link naar) formulieren, documenten, achtergrondinformatie enz.

Ontwerpen

Als uit de voorbereiding geen concrete (meetbare) doelen zijn gekomen, is dit het moment om hier (opnieuw) naar te kijken. Nu we het proces goed overzien, is het makkelijker om een gewenste situatie (inclusief procesprestaties) te formuleren. Het op te lossen ‘probleem’ is het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie. Dit verschil overbruggen we door de juiste maatregelen te kiezen.

In deze stap vertalen we daarom de geïnterviewde knelpunten naar kansrijke verbeteringen. We genereren verbeterideeën en prioriteren ze aan de hand van haalbaarheid en impact. Als de geselecteerde ideeën effect hebben op het procesverloop, beschrijven we het gewenste, toekomstige proces.

Verbeteren

Nu is het tijd om de geprioriteerde verbeterideeën uit te voeren. Hiervoor worden ze uitgewerkt in acties en voorzien van een eigenaar en een planning. Zo ontstaat een ‘Procesactieplan’ (PAP) dat via een bepaalde

werkwijze (bijvoorbeeld projectmatig of via een 'Procesverbeteroverleg') wordt uitgevoerd. We houden in de gaten of de doorgevoerde verbeteringen daadwerkelijk leiden tot betere procesprestaties.

Soms helpt het om voorstellen in de praktijk te toetsen of er even mee te oefenen, alvorens ze volledig te implementeren. In die gevallen kunnen simulaties in deze fase waardevol zijn.

Het ontwerpen en verbeteren van processen zijn gebaat bij een methodische aanpak. De invulling van werkwijzen en hulpmiddelen zijn ontwikkelsporen.

Borgen en besturen

In de voorbereiding en/of ontwerpfase stellen we onszelf een doel. In de verbeterfase werken we toe naar dit doel. Als het doel bereikt is (of de proceseigenaar de verbeteringen als voldoende beoordeeld), stopt de verbeterfase en stappen we over naar het borgen van de nieuwe werkwijze en monitoring. Op (kleinere) afwijkingen of knelpunten wordt bijgestuurd. Als verdergaande doorontwikkeling nodig of wenselijk is, start op initiatief van de proceseigenaar een nieuwe verbetercyclus.

In deze fase gaat het om (dagelijkse) processturing. Het vaststellen en inregelen van procesindicatoren (en normen) behoort tot dit ontwikkelspoor, net als het organiseren van mogelijkheden om tijdig bij te sturen. Procesindicatoren zijn uitdrukkelijk bedoeld als hulpmiddel voor (bij)sturing. Zij geven informatie over de huidige situatie en maken inzichtelijk of gekozen maatregelen daadwerkelijk bijdragen aan de gewenste situatie. Ze zijn ondersteunend aan de verschillende rollen in het proces.

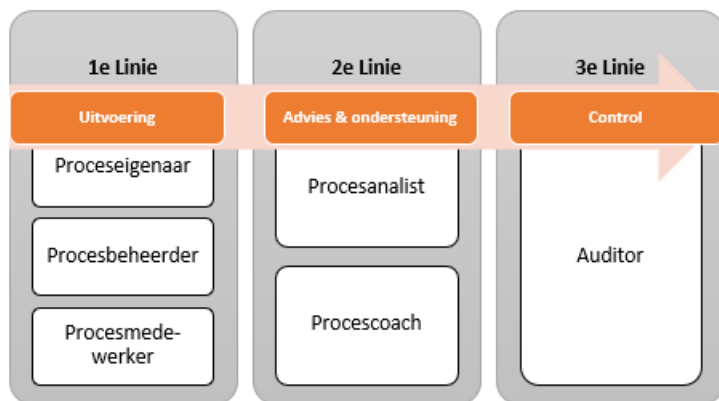
Een voorbeeld: Inkoop activiteiten Vakbekwaamheid

De afdeling Crisisbeheersing organiseert jaarlijks tussen de 120 en 140 activiteiten t.a.v. vakbekwaamheid. Ongeveer 70% daarvan wordt ingekocht. Die inkoop was al langer een punt van zorg. In de voorbereiding met de proceseigenaar bleek dat er in het proces uitdagingen liggen op het gebied van rechtmatigheid en efficiëntie. In een verbeterteam met o.a. medewerkers van het team Vakbekwaamheid, een kwaliteitsmedewerker en een collega van team Inkoop is het proces geanalyseerd door het stap voor stap te doorlopen en de knelpunten te benoemen t.a.v. die rechtmatigheid en efficiëntie. Er bleken snelle winsten mogelijk door (op het juiste moment en in de juiste processtap) de opdrachtwaarde te bepalen en de inkoopvoorwaarden mee te sturen. Het ontbreken van een uniforme werkwijze binnen de afdeling werd herkend als één van de obstakels die meer efficiëntie en scherpe afspraken met leveranciers in de weg staan. Het verbeterteam besloot om hiermee aan de slag te gaan als stevige basis voor verdere verbeteringen. Als maatregelen werden een tiental acties genoemd die verschillen in vereiste inzet, maar die allen grote impact kunnen hebben op het uniformeren van de werkwijze. Voorbeelden zijn het ontwikkelen van een aantal formats, overzicht creëren t.a.v. leveranciers en lopende of aanstaande inkooptrajecten, afspraken maken over vastlegging en archivering, specialisatie van een aantal teamleden, team inkoop standaard betrekken bij grotere trajecten en de inkoop opnemen als vast agendapunt in het teamoverleg.

4.4. Rollen en verantwoordelijkheden

Nu duidelijk is wat procesmanagement is en welke stappen doorlopen worden, stellen we de verschillende rollen vast die ervoor nodig zijn. Het is daarbij behulpzaam om drie 'linies'⁴ als kapstok te gebruiken:

⁴ De 3 linies komen uit het 'Three Lines Model' dat vanuit control een leidraad is bij het inrichten van governance.



De 1^e linie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de dagelijkse praktijk. De 2^e linie adviseert en ondersteunt de managers en medewerkers uit de 1^e linie en kan coördineren. Vanuit de 3^e linie wordt getoetst, gecontroleerd en beoordeeld.

Voor VRF is de rol van procesbeheerder een nieuwe rol. De andere rollen vragen aanscherping in de invulling ervan. Dit is een ontwikkelspoor.

- **De proceseigenaar** is (eind)verantwoordelijk voor de inrichting en de resultaten van het proces en voor de koppeling tussen beleid en sturingsinformatie. Hij of zij stelt prestatie-indicatoren vast, bepaalt de scope en doelstellingen en zorgt voor de invulling van middelen, kaders en randvoorwaarden waarbinnen het proces moet worden uitgevoerd. Deze rol wordt vervuld door iemand met beslissingsbevoegdheid.
- **De procesbeheerder** monitort het proces en is verantwoordelijk voor (het faciliteren van) de uitvoering ervan. De door de proceseigenaar vastgestelde eisen, kaders, randvoorwaarden en de ter beschikking gestelde medewerkers, middelen en applicaties zijn daarbij leidend. De procesbeheerder stuurt, signaleert afwijkingen, inventariseert knel- en verbeterpunten en rapporteert over de procesprestaties aan de proceseigenaar. De rol van procesbeheerder wordt vervuld door iemand met de senioriteit om het proces goed te organiseren.
- **De procesmedewerker** werkt in het proces en is (mede)verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk en van de resultaten. De expertise en betrokkenheid van de procesmedewerker is essentieel voor de doorontwikkeling van het proces. Hij of zij signaleert fouten, kansen en mogelijke verbeterpunten richting procesbeheerder en neemt deel aan verbeterteams.
- **De procesanalist** neemt de leiding bij de organisatiebrede doorontwikkeling van procesmanagement. Deze centrale rol streeft naar uniformiteit en bewaakt integraliteit.
- **De procescoach** ondersteunt de proceseigenaar en -beheerder bij het organiseren en begeleiden van verbetersessies. Hij of zij helpt bij het analyseren van het proces en het opstellen en uitvoeren van verbeterplannen. Na de verbeterfase worden de resultaten overgedragen aan de procesbeheerder. Procescoaches hebben kennis en vaardigheden m.b.t. procesoptimalisatie, maar hoeven het specifieke proces niet te kennen.
- **De auditor** geeft een onafhankelijk en objectief oordeel of advies over de kwaliteit van het proces. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de wettelijke en financiële kaders en de beheersing van risico's. In eventuele controles toetst hij of zij opzet, bestaan en werking. Bevindingen en aanbevelingen worden teruggelegd bij de proceseigenaar.

4.5. Ontwikkelsporen en implementatie

Inmiddels is een beeld geschetst van onze ambities, van de inhoud en aanpak van procesmanagement en van de rollen die ervoor nodig zijn. Daarbij werd duidelijk dat doorontwikkeling zich op verschillende onderdelen richt. Als laatste onderdeel van deze visie vatten we dit samen in een aantal ontwikkelsporen die richting geven aan implementatie als volgende fase in die doorontwikkeling. Procesgericht werken is daarbij altijd deel van een groter plaatje en houdt verband met andere sporen in organisatieontwikkeling. Die sporen laten we hier buiten beschouwing.

Spoor	Naam	Resultaat
1	Visie en strategie	De visie op projectgericht werken is bekend, gedragen en vertaald naar verdere implementatie.
2	Procesarchitectuur	Er is een centrale procesarchitectuur met de belangrijkste processen. De procesarchitectuur is toegankelijk en gemakkelijk vindbaar en benaderbaar (bijvoorbeeld in een digitale omgeving).
3	Procesbeschrijving	Procesbeschrijvingen worden organisatiebreed volgens dezelfde conventies en in dezelfde applicatie opgesteld. De eisen aan (de inhoud van) procesbeschrijvingen zijn helder.
4	Procesanalyse en verbetering	Er is een uniforme methode voor procesanalyse en -verbetering (zoals Lean) en een organisatie- inrichting die toepassing mogelijk maakt.
5	Processturing	Processen zijn voorzien van indicatoren. Er is sprake van een prioriteringsmethode en een escalatiestructuur om tijdig bij te kunnen sturen.
6	Rollen en verantwoordelijkheden	De rollen en verantwoordelijkheden in de uitvoering van procesmanagement zijn duidelijk belegd. De betrokkenen beschikken over voldoende kennis en kunde om hun rol te vervullen.

De bovenstaande sporen zijn vrij technisch van aard. Het succes van procesgericht werken staat of valt echter met de mensen die het moeten gaan doen. Alleen wanneer wij bereid zijn om mee te werken en waar nodig ons werk of gedrag aan te passen, is duurzame doorontwikkeling mogelijk. Die doorontwikkeling is dus ook een verandertraject, waarin we aandacht willen hebben voor de menselijke kant en voor de impact van de verandering op medewerkers. Dat is een spoor van een andere orde, maar minstens net zo belangrijk!

4.5.1. Het vervolg

Uitgangspunt: Leren door te doen.

In volle omvang kan procesgericht werken een flinke verandering voor onze organisatie betekenen. Het vraagt om een andere manier van denken en sturen. Die verandering maken we niet in één keer. We pakken de doorontwikkeling van procesgericht werken pragmatisch aan. We zetten kleine stappen, terwijl we de grotere uitdaging voor ogen houden. Denken en doen wisselen elkaar daarbij af. We richten in en oefenen om ervaring op te doen. We houden ruimte voor tussentijdse aanpassingen en onderlinge (tempo) verschillen. Ook voor procesgericht werken geldt dat we continu verbeteren: het is nooit af.

Deze visie geeft richting. Hierna volgt de fase van inrichting. De visie vormt de basis voor een plan van aanpak, waarin de bovengenoemde ontwikkelsporen centraal staan. De sporen worden uitgewerkt in deelresultaten en acties en voorzien van planning en inzet.

Natuurlijk blijven we in de tussentijd niet stil staan: we gaan door op de ingeslagen paden en geven oefenen met en in processen een vooraanstaande rol. Daarmee eindigen we waar we mee begonnen; met de titel van dit document. (De doorontwikkeling van) procesgericht werken is voor ons: 'Samen leren door te doen!'