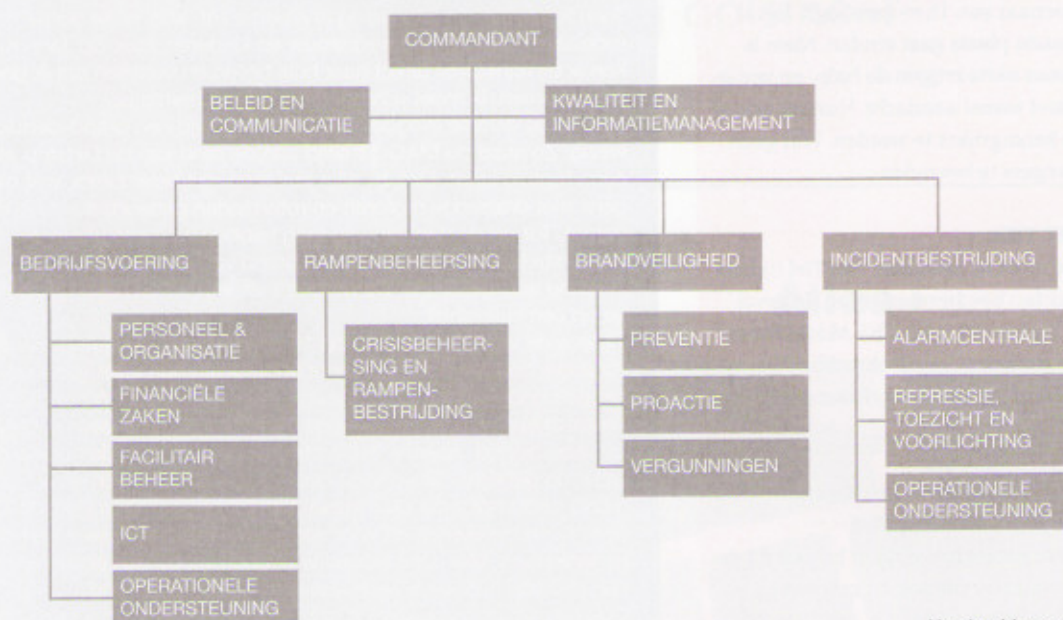


# PROCESMANAGEMENT STELT DE KLANT CENTRAAL

'EEN ORGANISATIE DIE IS INGERICHT VOLGENS HET PROCESMANAGEMENT-MODEL KAN FLEXIBEL INSPELEN OP DE EISEN EN WENSEN VAN HAAR OMGEVING EN HEEFT DE BESTE KANSEN OM TOT DE ZO GEWENSTE LERENDE ORGANISATIE UIT TE GROEIEN,' ALDUS BEDRIJFSKUNDIGE ROBERT DE MURALT. IN EEN AANTAL BRANDWEERKORPSEN WORDT AL VANUIT DEZE BEDRIJFSKUNDIGE INSTEEK GEWERKT. DE MURALT SCHREEF ER EEN HANDLEIDING OVER VOOR DE SDU-SERIE *HANDBOEKEN VOOR DE BRANDWEER*.

DOOR ELLEN SCHAT



Voorbeeldorganogram brandweerorganisatie.

**B**randweerorganisaties zijn complexe en dynamische organisaties die te maken hebben met veel interne en externe beïnvloedingsfactoren. Om een onderneming effectief en efficiënt te kunnen inrichten is het volgens bedrijfskundige Robert de Muralt van cruciaal belang inzicht te hebben in de werking van organisaties en kijk te hebben op de elementen die hierop inspelen. De brandweer is volgens hem een zeer interessante, maar complexe organisatie. 'De omgeving van de brandweer, het bestuur, de burger, de collega-hulpdiensten enzovoorts, is erg dynamisch en complex. De brandweer zit altijd in de spagaat tussen de verwachtingen van de samenleving en de beperkte middelen die het bestuur beschikbaar stelt', vertelt De Muralt. Hij is als adviseur al vijftien jaar gespecialiseerd in proces- en kwaliteitsmanagement en begeleidde onder andere een reorganisatietraject binnen de geïntegreerde brandweer-ambulancemeldkamer in

Alkmaar in 2003 en voerde procesbeschrijvings- en implementatieprojecten uit ten behoeve van onder andere RAC Zaanstreek-Waterland, de RAC en de repressieve dienst van Amsterdam. Hoewel hij dus van 'buiten' komt en een frisse blik heeft, kent hij de brandweerprocessen en de krachten die binnen de rode kolom spelen goed.

Procesmanagement is een andere manier van denken over de organisatie. 'Zeker nu de brandweer steeds meer een professionele organisatie aan het worden is, is de tijd rijp om de slag te maken van het denken in activiteiten naar procesmatig denken.' Het boek is volgens De Muralt vooral nuttig voor de brandweer omdat het niet alleen én over procesmanagement én over organisatiekunde in het algemeen gaat, maar ook specifieke voorbeelden uit de brandweerpriktijk bevat. 'Maar het is ook bruikbaar voor andere hulpdiensten.'

## 'ZEKER NU DE BRANDWEER STEEDS MEER EEN PROFESSIONELE ORGANISATIE AAN HET WORDEN IS, IS DE TIJD RIJP OM DE SLAG TE MAKEN VAN HET DENKEN IN ACTIVITEITEN NAAR PROCESMATIG DENKEN'

**PROCESMATIG DENKEN** Procesmatig denken doorbreekt het hiërarchische 'hark' denken. Het resultaat voor de klant wordt centraal gesteld en de activiteiten worden als een logistieke stroom gezien van begin- tot eindpunt. Deze logistieke processen stromen worden gemanaged door een proceseigenaar die verantwoording moet afleggen over de kwaliteit van de output. Hierdoor vervagen de afdelingsgrenzen en ontstaat een plattere structuur. De hiërarchische status van een leidinggevende vervaagt en de kwaliteit van het product en/of dienstverlening komt centraal te staan. De overstap van het 'hark' denken naar procesmatig werken heeft ook culturele en organisatorische gevolgen.

De brandweer kan volgens De Muralt veel baat hebben bij het veranderen van een hiërarchisch opgebouwde organisatie naar een procesgeoriënteerde organisatie. 'In de procesgeoriënteerde organisatie zijn alle activiteiten gedocumenteerd met elkaar verbonden, waardoor medewerkers inzicht krijgen in en kunnen leren van de werkzaamheden van hun collega's. Processen zijn van de organisatie en dus van alle medewerkers. Door processen eenduidig vast te leggen en te borgen zijn ze bovendien eenvoudig overdraagbaar, waardoor kennis snel en gemakkelijk kan worden overgedragen aan bijvoorbeeld nieuwe medewerkers. Zo kan het lerend vermogen toenemen en verder groeien en professionaliseren.'

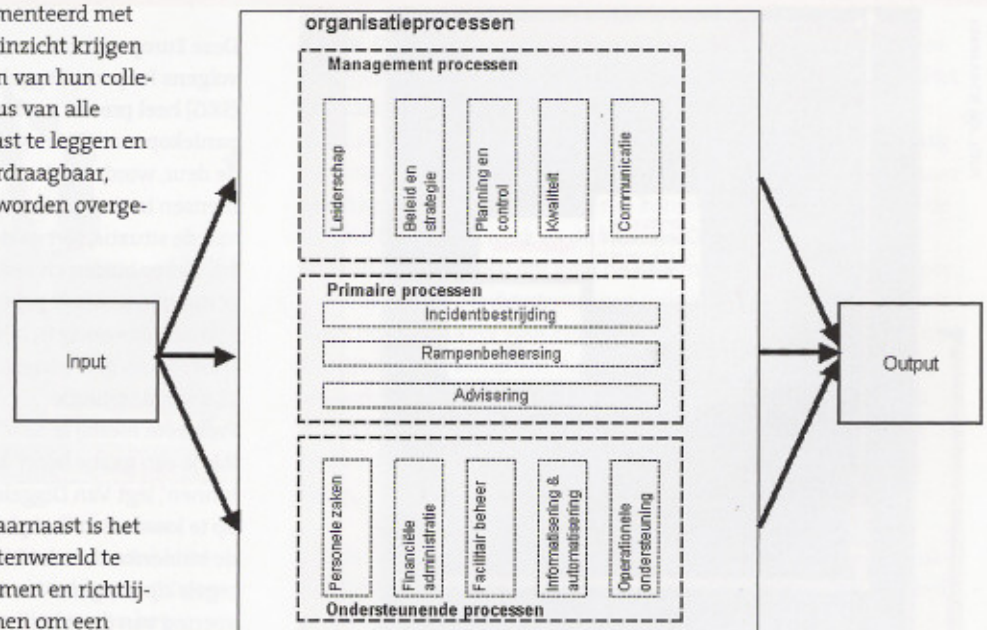
Als een organisatie bedrijfsmatig haar processen wil beheren, is het van belang dat ze haar doelstellingen concreet beschrijft en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed afbakt. Procesmatig werken maakt dit mogelijk. Daarnaast is het wenselijk en soms noodzakelijk aan de buitenwereld te kunnen tonen dat conform de gestelde normen en richtlijnen wordt gewerkt. 'Kortom allemaal redenen om een organisatie procesmatig in te richten. Gesteld kan worden dat procesmatig inrichten van de organisatie inzicht geeft in het functioneren van een organisatie en het bovendien mogelijk maakt de werkzaamheden op de activiteiten van de ketenpartner af te stemmen.'

Ook bij de toekomstige vorming van veiligheidsregio moet procesmatig denken volgens De Muralt ingang vinden. Hij kijkt kritisch naar de regiovorming en maakt een scherpe analyse van de mentaliteit van de drie kolommen. 'De blauwe kolom wordt gekenmerkt door een gevoel van: wij regelen alles zelf wel. De witte kolom kent een consensus-cultuur, terwijl de brandweer er een beetje tussenin zit.' De regiovorming gaat als gevolg van deze verschillende culturen stroperig. 'Er wordt gedacht: dit doen we wel even, maar zo werkt dat dus niet. Daarbij speelt ook nog dat mensen hun posities willen behouden.'

**UIT DE PRAKTIJK** In het boek wordt een aantal werkelijk uitgevoerde procesontwerpen behandeld. Eén daarvan is het beschrijven van de repressieve dienst in Amsterdam. In deze procesbe-

schrijving is het complete proces van het uitrukken tot en met de eventueel benodigde nazorg beschreven. Bij de RAC Zaanstreek-Waterland is het meldkamerproces van melding tot en met het afsluiten van het incident, inclusief de registratie van gegevens, beschreven. Dit proces heeft De Muralt ook beschreven voor de Meldkamers in Alkmaar en Amsterdam.

Brandweermensen zijn volgens De Muralt over het algemeen heel welwillend en bereid om dingen te verbeteren. Op organisatorisch en procesmatig gebied moet er echter nog veel gebeuren. De brandweer is inhoudelijk sterk ontwikkeld. Hij vertrouwt erop dat dit handboek een bijdrage levert om de brandweer zich verder te laten professionaliseren. ■



Voorbeeld procesordening brandweerorganisatie

### Wat is procesmanagement?

Procesmanagement is het procesmatig inrichten, besturen, beheersen en verbeteren van de organisatieactiviteiten. Hierbij gaat het erom dat de organisatieactiviteiten vastgelegd en inzichtelijk gemaakt worden en wel op een zodanige wijze dat bijsturing en meting van resultaten mogelijk wordt. De organisatieactiviteiten worden niet langer gezien als een systeem van functies, maar als een systeem van processen. Procesmanagement is iets van de hele organisatie geworden en iedereen moet meedoen, want anders werkt het niet. Bij modern procesmanagement staat de kwaliteit centraal. Het gaat hierbij om duidelijke doelen, samenhang, weten wat de ander doet en willen verbeteren. Procesmanagement bestaat grofweg uit drie deelaspecten: ontwerpen van processen, beheersen van processen en verbeteren en vernieuwen van processen.