

Procesmanagement bij de brandweer

Robert de Muralt

Kernredactie Handboeken van de Brandweer

Onder redactie van:

Ing. R.H.G.M. Rasch

Drs. ing. M.P.M. Schoonderwoerd MCDm

Ing. K.J. Wouda

Sdu Uitgevers bv

Den Haag 2007

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
fax: (070) 378 97 83
website: www.sdu.nl

Omslagontwerp: B. Arts, Wijhe
ISBN: 978 90 12 12090 6
NUR: 600

© Sdu Uitgevers bv 2007

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Deze titel maakt deel uit van de reeks Handboeken voor de brandweer

Voorwoord

In de periode van 2001 tot en met 2006 was ik als (secretaris-)directeur verbonden aan de geïntegreerde meldkamer ambulance (CPA)-brandweer Noord-Holland Noord te Alkmaar. Een voor zijn aard en soort een relatief grote organisatie, die in een dynamische en complexe omgeving van de ambulance- en brandweertzorg moest functioneren. Door zowel interne als externe druk, dat wil zeggen de hang naar het verkrijgen van inzicht als basis voor verbeteringen en de noodzaak om de organisatie gecertificeerd te krijgen, brachten mij in 2003 in contact met Robert de Muralt, een organisatieadviseur. Robert heeft destijds tijdelijk deel uit gemaakt van de organisatie met het idee om van binnenuit gezamenlijk te werken aan de organisatieverbeteringen. Deze werkwijze is zeer succesvol gebleken en de door de organisatie geformuleerde ambities zijn behaald. Dit was o.a. te danken aan het feit dat door het verder procesmatig organiseren van organisatie, de samenhang tussen de activiteiten beter op elkaar konden worden afgestemd.

Gaande weg kwamen wij tot de ontdekking dat wij een aantal opvattingen en ambities deelden. Eén daarvan was dat de brandweer, zoals wij die in de afgelopen jaren hebben ervaren, nog verder kan groeien en ontwikkelen en dat wij, elk op onze eigen wijze, daaraan een bijdrage willen leveren. Ik was daarom ook zeer verheugd dat Robert mijn verzoek om een boek te schrijven over procesmanagement enthousiast honoreerde.

Het delen van kennis en ervaring is noodzakelijk om verder te verbeteren. In mijn visie kan dit boek een bijdrage leveren in de verdere ontwikkeling van (brandweer)organisaties. Uit eigen ervaring teken ik wel aan dat procesmanagement geen doel op zich is en zou moeten zijn, maar een instrument is dat leidinggevend binnen organisaties in gezamenlijkheid met hun medewerkers kunnen gebruiken om de organisatie verder te laten groeien in effectiviteit en efficiency.

Ik wens u veel plezier met het werken met dit boek en de uitdagingen, die het met zich mee gaat brengen.

Mario Schoonderwoerd

Dankwoord

Ik wil het Programmabureau Meld-, Informatie- en Coördinatiecentrum Kennemerland, de Brandweer Amsterdam en de Regionale Alarmcentrale Zaanstreek-Waterland bedanken voor het beschikbaar stellen van het materiaal dat ik heb gebruikt voor de praktijkvoorbeelden.

Gedurende het schrijfproces heeft een aantal mensen mij geholpen om de inhoudelijke kwaliteit op het gewenste niveau te krijgen. Een viertal mensen wil ik in dit kader met naam en toenaam bedanken.

- Mario Schoonderwoerd van de Inspectie van Openbare Orde en Veiligheid heeft niet alleen het voorwoord voor zijn rekening genomen, maar is gedurende het gehele schrijfproces nauw bij de afgehele totstandkoming betrokken;
- Jan Heukelom van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor het beschikbaar stellen van materiaal en het kritisch en aandachtig doorlezen van de concepten;
- Ricardo Weewer van de Brandweer Amsterdam voor de tijd en de energie die hij heeft gestoken in het lezen en het becommentariëren van de door mij geproduceerde stukken;
- Ron Bey van de Brandweer Amsterdam voor het lezen en becommentariëren van het hoofdstuk “Procesmanagement”.

Ik wil Jan Berkhout van het Programmabureau Meld-, Informatie- en Coördinatiecentrum Kennemerland bedanken die mij heeft willen helpen bij het redigeren van de tekst.

Ik wil Karel Frijters, fondsredacteur bij Sdu Uitgevers bv, bedanken voor de mogelijkheid die ik heb gekregen om mijn ideeën over procesmanagement voor de brandweer op papier te zetten.

Ik wil mijn goede vriend Wilco Oostwouder bedanken voor het feit dat hij mij met enkele kwinkslagen op het juiste schrijverspad heeft weten te krijgen.

Bij de totstandkoming van het boek stond steeds de algemene kwaliteit en de logische samenhang van de inhoud centraal; dit heeft tot scherpe en goede discussies met mijn schoonvader Anton van Weelderen geleid. Ik wil hem bedanken voor zijn scherpzinnigheid en zijn inbreng van zijn grote professionele managementkennis van overheidsorganisaties.

Ten slotte en “last but not least” wil ik mijn vrouw Hendrike en mijn kinderen Marie en Julius bedanken voor het begrip en de tijd die ik heb gekregen om dit boek te kunnen realiseren. De laatste maanden heeft het schrijven hiervan nogal wat familietijd weggesnoept. Ik houd van jullie.

Robert de Mural

Inleiding

Procesmanagement neemt in veel organisaties inmiddels een centrale plaats in en wordt steeds meer ontdekt als een cruciale factor voor succesvol functioneren. Procesmanagement heeft een nog korte historie. In een nog niet zo ver verleden werden de werkzaamheden per organisatieonderdeel georganiseerd. Procesmatig organiseren van activiteiten bleek het mogelijk te maken om over de grenzen van deze onderdelen heen te kijken, de onderdelen geïntegreerd te laten werken en daarmee winst te boeken in termen van effectiviteit, efficiency en dynamiek.

In de hedendaagse bedrijfskunde staat de benadering centraal dat de organisatie continu met haar omgeving in verbinding staat en dat deze omgeving continu invloed op het functioneren van de organisatie uitoefent. Voor de brandweerorganisatie en voor de andere organisaties in de veiligheidsketen is deze benadering onmiskenbaar van toepassing.

In dit boek is het uitgangspunt dat procesmanagement en de genoemde bedrijfskundige benadering onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Zij vormen als het ware de onder- en bovenzijde van dezelfde munten, waarbij de munten zelf de processen zijn

De processen vormen de kern van de organisatie. Vaak zijn de processen ook het onderdeel waarop de grootste vooruitgang en verbeteringen zijn te realiseren. Het boek is zo geschreven dat de overige bedrijfskundige elementen, zoals structuur, strategie, cultuur, mensen en middelen in de aanpak zijn geïntegreerd. Bovendien sluiten de gebruikte modellen en methodieken volledig aan op de leidende kwaliteitssystemen binnen de brandweer- en meldkamerzorg.

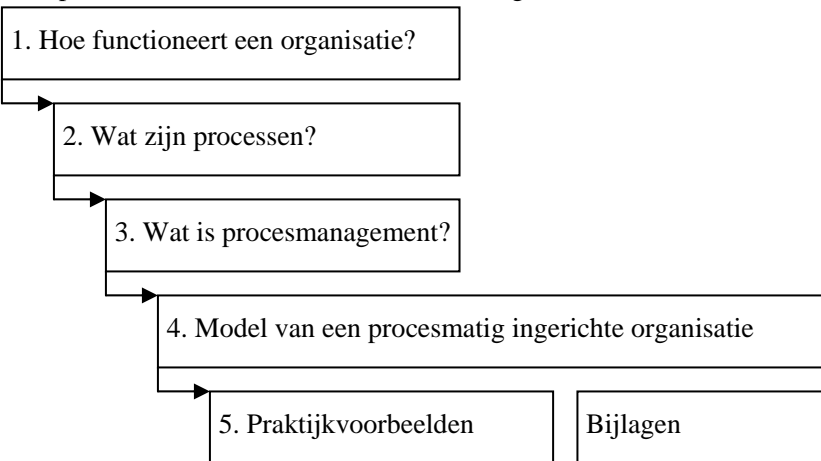
Dit boek is in eerste instantie bestemd voor leidinggevendenden binnen brandweerorganisaties. Met name waar zal worden gesproken over typen processen, procesbeschrijvingen en procesmanagement is dit boek echter ook zeer bruikbaar voor andere organisaties binnen de veiligheidsketen om procesonderdelen en deelprocessen die in de veiligheidsketen logistiek of ondersteunend van aard zijn, te kunnen managen.

Het doel van dit boek is om de lezer inzicht te verschaffen in het functioneren van een organisatie in het algemeen en op het gebied van processen in het bijzonder. Hierbij worden vragen gesteld zoals:

- wat zijn nu eigenlijk processen?
- welke soorten processen zijn er?
- hoe kunnen processen geïdentificeerd, ontworpen, beheerst en veranderd worden?
- door wie en op welke wijze worden processen bestuurd en beheerd?
- wat is de positie van processen binnen het grotere organisatiegeheel?
- met welke andere organisatievariabelen dient de organisatie rekening te houden?

Alvorens op deze vragen antwoorden te kunnen geven is het van cruciaal belang inzicht te krijgen in het functioneren van een organisatie, in besturingsmethodieken, in processen en tenslotte in procesmanagement.

De opbouw van de dit boek is daarom als volgt:



Bovenstaand schema zal aan het begin van ieder hoofdstuk met de onderwerpen van het betreffende hoofdstuk worden weergegeven.

Hoofdstuk één beschrijft in hoofdlijnen wat nu eigenlijk een organisatie is, aan welke invloeden zij onderhevig is en welke factoren zij kan beïnvloeden. Zo worden organisatievariabelen en omgevingsfactoren benoemd, waarna kort zal worden ingegaan op welke wijze deze elementen met elkaar in balans kunnen worden gebracht. Dit zal gebeuren aan de hand van de begrippen Richten, Inrichten, Verrichten en Bijsturen. Daarnaast zal kort worden ingegaan op de voorwaarden voor een 'lerende' organisatie.

In hoofdstuk twee wordt de theorie behandeld aangaande processen. In dit hoofdstuk komen eigenschappen en de opbouw van een proces, de soorten processen en de verschillende ordeningsprincipes aan de orde.

In hoofdstuk drie staat de theorie van procesmanagement centraal. Naast het stellen van de waarom-vraag, wordt uitgelegd op welke wijze processen kunnen worden geïdentificeerd, ontworpen, beheerst en verbeterd. Daarnaast is aandacht voor de impact die processen binnen de eigen organisatie kunnen hebben en welke valkuilen men tegen kan komen bij het procesmatig inrichten van de organisatie.

In hoofdstuk vier komt een aantal praktijkvoorbeelden aan de orde. Hier zal, aan de hand van een fictieve organisatie, een compleet procesmanagement-traject worden beschreven. Stapsgewijs wordt, aan de hand van voorbeelden en modellen, het complete traject – van start tot en met het laten werken en bijsturen van procesmanagement – doorlopen.

Hoofdstuk vijf beschrijft een drietal uitgevoerde adviestrajecten binnen brandweerorganisaties, waarbij aandacht is besteed aan een aantal specifieke procesordeningsmethodieken. Deze zijn:

1. de procesordering van de meldkamerprocessen en de vertaling hiervan in een organogram voor de gemeenschappelijke meldkamer van de regio Kennemerland;
2. een beschrijving van het primaire meldkamerproces van de regio Zaanstreek-Waterland;
3. een beschrijving van het repressieve brandbestrijdingsproces van de brandweer Amsterdam.

In de bijlagen staat ten slotte nog een aantal relevante onderwerpen beschreven. Het betreffen de volgende:

- projectmanagement;
- kwaliteitssystemen;
- een voorbeeldinventarisatie ten behoeve van de casus in hoofdstuk vier;
- een tweetal modellen van procesbeschrijvingen die in de praktijkhoofdstukken verder niet zijn uitgewerkt.

Inhoudsopgave

- 1. Hoe functioneert een organisatie? / 15**
 - 1.1. Wat is een organisatie? / 15
 - 1.2. Hoe krijg ik vat op de factoren die de organisatie beïnvloeden? / 20
 - 1.3. De 5 leerdisciplines om organisaties goed te laten functioneren / 30

- 2. Wat zijn processen? / 33**
 - 2.1. Definities en eigenschappen van een proces / 33
 - 2.2. Hoe ziet een proces eruit? / 36
 - 2.3. Hoe worden processen geordend? / 39
 - 2.4. Hoe worden processen beschreven? / 46

- 3. Wat is procesmanagement? / 49**
 - 3.1. Wat is procesmanagement? / 49
 - 3.2. Waarom procesmanagement? / 50
 - 3.3. Hoe werkt procesmanagement / 52
 - 3.4. Hoe worden processen gemeten? / 60
 - 3.5. Gevolgen van en valkuilen bij procesmatig werken / 65
 - 3.6. Invoeren van procesmanagement / 68
 - 3.7. Voorbeeld projectfasering (het ontwerpen van processen) / 73

- 4. Model van een procesmatig ingerichte organisatie / 75**
 - 4.1. Organisatiefundament / 75
 - 4.2. Richten van de organisatie / 77
 - 4.3. Procesmatig inrichten van de organisatie / 85
 - 4.4. Inrichten procesbeheersing van de organisatie / 97
 - 4.5. Verbeteren en vernieuwen van processen / 102

- 5. Praktijkvoorbeelden / 103**

5.1. Van processtructuur naar organisatie-inrichting
binnen het Meld-
Informatie- en Coördinatiecentrum Kennemerland
(MICK)

(januari 2007) / 104

5.2. Procesontwerp t.b.v. de Regionale AlarmCentrale
(RAC)

Zaanstreek-Waterland (juni 2005) / 110

5.3. Procesontwerp Repressieve dienst Brandweer
Amsterdam

(december 2006) / 114

Bijlage 1: wat is projectmatig werken? / 123

Algemeen / 123

De projectorganisatie / 124

De projectfasen / 126

Conflicthantering / 133

Bijlage 2: Kwaliteitssystemen / 135

Achtergronden van kwaliteit en het werken volgens
kwaliteit / 135

Kwaliteitssystemen / 138

**Bijlage 3: Voorbeeld inventarisatie op basis van het
MIT-90s model / 147**

Bijlage 4: Overige relevante procesmodellen / 149

IDEF0-schema / 149

DPS (Detail Proces Schema) / 151

Literatuur en websites / 155