

# Politie Brabant Zuid-Oost pakt eigen bedrijfsprocessen aan

*Resultaatgericht management is voor politiekorpsen één van de voorwaarden om te kunnen voldoen aan de prestatiecontracten die sinds kort zijn ingevoerd. Het politiekorps Brabant Zuid-Oost ging aan de slag om de processen in kaart te brengen en met behulp van scorecards te monitoren op output.*

Met de komst van de nieuwe korpsleiding enkele jaren geleden is de Regiopolitie Brabant Zuid-Oost begonnen de bedrijfsprocessen aan te pakken en te verbeteren. Een eerste stap daarbij was het benoemen van proceseigenaren voor de hoofdprocessen van de kerntaken: intake, noodhulp, opsporing en handhaving. Ook de direct gerelateerde voorbereidende en ondersteunende processen werden daarbij meegenomen.

De belangrijkste aanleiding om aan de slag te gaan met de bedrijfsprocessen was de politieke omwenteling van enkele jaren geleden. In lijn met andere maatschappelijke ontwikkelingen begon de politiek om meetbare resultaten te vragen. De output van het politieapparaat werd ineens een belangrijk issue. Als gevolg daarvan werden er prestatiecontracten gesloten die duidelijk vastlegden welke resultaten er binnen welke termijn moesten worden behaald.

## **Prestatiecontracten**

De prestatiecontracten houden voor de korpsleiding in dat ze gericht moeten gaan sturen op resultaten.

Maar om die taak goed uit te kunnen voeren moet de korpsleiding wel kunnen beschikken over actuele en juiste informatie. Tot voor kort was er binnen het politieapparaat nauwelijks aandacht voor output-informatie. De maatschappelijke dienstverlening stond hoog in het vaandel en alle activiteiten, ook de ondersteunende, waren daarop gericht. Er werden wel tal van gegevens bijgehouden, maar niet of nauwelijks op een manier die nodig is voor stuurinformatie.

Rob Dito, werkzaam op de afdeling Control van de Regiopolitie Brabant Zuid-Oost: "Voor een resultaatgerichte organisatie is het essentieel om te weten waar je staat. Het liefst op ieder willekeurig moment. Er worden binnen de politie, zowel regionaal als landelijk, enorm veel gegevens bijgehouden. Met behulp van een datawarehouse, PowerPlay van Cognos, kunnen we daar veel informatie ook weer uithalen voor analyse."

Nu was er bij de Regiopolitie Brabant Zuid-Oost al wel eerder geprobeerd om meer op resultaten te sturen. Voor de benodigde informatie waren

daarvoor in Excel enkele scorecards ontwikkeld. Rob Dito: "Het probleem van die scorecards was dat ze erg complex waren waardoor het zeer arbeidsintensief was om ze goed bij te houden. Mede door die complexiteit was de acceptatie van het begin af aan erg laag en begon er wildgroei te ontstaan waarbij verschillende afdelingen hun eigen varianten gingen gebruiken. Daarnaast hadden we maar beperkt inzicht in de verschillende processen."

## **Scorecards**

Met het benoemen van proceseigenaren voor de hoofdprocessen werd de aftrap gegeven om de processen goed in kaart te brengen en procesverbeteringen door te voeren. De proceseigenaren kregen de opdracht om in interactie met betrokken medewerkers het hun toegewezen domein te verkennen, de werkprocessen te analyseren en te beschrijven, mogelijke verbeteringen te formuleren en daarbij prioriteiten te stellen. Ook werd er gewerkt aan een sturings- en resultatenmodel. Want al zijn de hoofdprocessen landelijk gedefinieerd in de kerntaken, voor de invulling daarvan is ieder regiokorps zelf verantwoordelijk. Wat dat betreft zijn de 26 politieregio's in Nederland volgens Dito te vergelijken met 26 zelfstandige ondernemingen.

De regionale leiding, het bevoegd gezag, dat gezamenlijk wordt gevormd door het college van burgemeesters



*"Met behulp van de scorecards hebben we ontdekt dat verschillende processen nodig moeten worden herzien."*

en justitie, voert een eigen beleid voor een optimale regionale dienstverlening. Daarnaast zijn er ook ontwikkelingen op landelijk niveau waarbij zaken worden ontwikkeld en ingevoerd. Rob Dito: "Zo zijn wij, net als andere regio's, onlangs begonnen met een proef om aangifte van inbraken via internet te laten lopen. Daarmee proberen we de dienstverlening in onze situatie te optimaliseren."

Want wat er ook allemaal is veranderd, en nog zal veranderen, één ding blijft onveranderd en dat is het streven om de dienstverlening zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Gelijktijdig met het in kaart brengen van de processen en het opzetten van prestatie-indicatoren per proces, worden er nu ook nieuwe scorecards aangemaakt in Metrics Manager van Cognos. Rob Dito: "Anders dan met Excel kunnen we hier heel gemakkelijk en flexibel scorecards opbouwen en achteraf waar nodig aanpassen." Het voordeel van deze werkwijze is dat er gaandeweg direct inzicht ontstaat in hoe zaken verlopen en in welke richting mogelijke verbeteringen moeten worden gezocht.

Rob Dito: "Toen we alle processen rond intake onder de loep namen, kwamen we er onder meer achter dat de balieactiviteiten nogal versnipperd zijn. Tot dan toe hadden we helemaal geen zicht op zaken als doorlooptijd en wachttijd. Omdat we het nu zichtbaar hebben gemaakt kunnen we er concreet op sturen. Ook qua inzet van

personeel, want ook baliewerk is een specialisme, dat niet iedereen even goed aangaat. Voor de processen worden nu procesindicatoren gedefinieerd waarmee we kunnen meten of de gestelde normen worden gehaald. Daarbij moeten we grotendeels zelf het wiel uitvinden, want binnen de politie zelf zijn dergelijke zaken nog niet of nauwelijks voorhanden."

Zo werkt men nu ook aan het opzetten van criteria voor de noodhulp. Rob Dito: "Vroeger gingen we overal op af. Los van zaken zoals moord of brand, werden de meeste oproepen afgehandeld op basis van binnenkomst. Nu zijn we aan het kijken of we daarbij geen prioriteiten kunnen onderscheiden. Zo heeft bijvoorbeeld een aanrijding tijdens de spits op de rondweg Eindhoven heel wat meer impact op de omgeving, dan een aanrijding op een landweg -ervan uitgaand dat het in beide gevallen alleen om blikshade gaat. En zo zijn er nog wel meer voorbeelden te vinden waarbij je met goede argumenten een keuze kunt maken."



*Waar enorm veel behoefte aan bleek te bestaan was goede informatievoorziening vanuit allerlei andere afdelingen en overheidsdiensten.*

## Matrixmodel

Het in kaart brengen van alle processen en gelijktijdig daarbij allerlei prestatie-indicatoren opzetten is geen gemakkelijke taak. Dat geldt in het gewone bedrijfsleven al zo, laat staan voor een organisatie zoals de politie, waarbij ook nog eens allerlei landelijke maatschappelijke en politieke discussies de nodige impact hebben op het hele proces. Rob Dito: "Vroeger was het duidelijk: de politie was verantwoordelijk voor de veiligheid in de breedste zin des woords. Nu wordt er landelijk een discussie gevoerd over de kerntaken van de politie en komen er ook andere partijen in zicht als het gaat om bijvoorbeeld intake, toezicht en hulpverlening. Welke rol kan bijvoorbeeld internet spelen bij het doen van aangifte van bepaalde zaken? Wat kan eventueel wel via internet verlopen en welke zaken wil je toch graag aan de balie afhandelen? Dat soort zaken. Maar ook: het is niet ondenkbaar dat straks de hulpverlening bij een aanrijding met alleen blikshade bij een andere organisatie wordt neergelegd. Dat soort mogelijke veranderingen hebben niet alleen een grote impact op de inrichting van onze processen, maar ook alle afgeleiden daarvan zoals opleidingen en zoiets als de inrichting van de voertuigen."

Een ander complex aspect aan de gehele operatie is de informatievoorziening. Tot nu toe was die vooral gericht op territoriale afdelingen. Bij de briefings en debriefings werd een enorme berg informatie ter beschikking gesteld, waar iedereen zelf maar de relevante delen uit moest zien te filteren. In de toekomst wil men de informatie kunnen afstemmen op de doelgroep. Rob Dito: "Zaken zoals bijvoorbeeld noodhulp zijn vrijwel altijd afdelingoverschrijdend, maar om alles zo optimaal mogelijk te laten verlopen is het essentieel dat ieder-

een niet zozeer alle informatie krijgt, maar juist alle relevante informatie. Wat dat betreft gaan we steeds meer richting een matrixmodel qua informatievoorziening, waarbij we de informatie zoveel mogelijk op de doelgroep, de betreffende afdeling, proberen toe te spitsen."

## Werkgroepen

Voor ieder hoofdproces is een werkgroep samengesteld met daarin onder meer een vertegenwoordiger van de werkvloer. Rob Dito: "Niet alleen heb je hiermee direct toegang tot de kennis, ervaring en inzichten van de mensen in het veld, maar het werkt ook andersom. Er ontstaat

*"Binnen de politie zijn procesindicatoren nog nauwelijks voorhanden"*

daarmee ook direct een informatiekanaal naar de mensen op de werkvloer. Wat dat betreft werken we zowel top-down als bottom-up. Ideeën vanuit de werkgroep worden meegenomen naar de afdelingen en de ervaringen, opmerkingen en inzichten kunnen direct worden ingebracht in de werkgroep."

Dat deze werkwijze tal van problemen kan voorkomen, bleek tijdens een tweedaagse bijeenkomst van de werkgroep Noodhulp. Rob Dito: "We zouden twee dagen 'op de hei' gaan zitten voor een goede inventarisatie van alle behoeften. De gedachte daarbij was vooral de inrichting van de vijftig meest voorkomende incidenten op papier te gaan zetten. Tijdens de sessie bleek daar echter nauwelijks behoefte aan te zijn. Dat vormde ook geen knelpunt: iedereen had dat stuk goed in de vingers. Waar wel enorm

veel behoefte aan bleek te bestaan was goede informatievoorziening vanuit allerlei andere afdelingen en overheidsdiensten." Als voorbeeld noemt Dito de procedures van Rijkswaterstaat voor de hulpverlening op de snelwegen. Hierin worden zaken aangegeven zoals de inzet van de matrixborden boven de weg, hoe de auto's van de verschillende hulpdiensten aan- en af moeten rijden enzovoort. Dergelijke procedures zijn natuurlijk aan veranderingen onderhevig. Maar het bleek soms erg lang te duren voordat dergelijke informatie de werkvloer bereikte.

## Bedrijfsbureau

De werkgroepen zijn volgens Dito een essentieel aspect binnen het gehele proces. "Op deze wijze komen we steeds verder en ontstaat er steeds meer inzicht en grip op het geheel. Dat neemt overigens niet weg dat het gaat om zeer dynamische processen met veel verschillende beslistmomenten. En aangezien iedere situatie weer anders is, is het soms lastig om zaken in regels te vangen want over tal van aspecten heb je nu eenmaal geen controle. Wel is duidelijk dat goede informatievoorziening en specifieke training door de mensen in het veld als erg belangrijk worden gezien."

Het beeld dat Dito langzaam uit alle informatie naar voren ziet komen, wijst in de richting van een organisatie-model waarin op operationeel niveau alle lijnen per hoofdproces bij elkaar komen op een soort bedrijfsbureau. Niet om te sturen, maar om informatie te vergaren en weg te zetten: Informatie Gestuurde Politie (IGP). Op het bedrijfsbureau kan dan alle informatie worden verzameld en uitgewisseld, kunnen activiteiten worden gecoördineerd en kan de afstemming met andere afdelingen plaatsvinden. Rob Dito: "We zijn met alle hoofdprocessen gelijktijdig bezig,

want het grijpt allemaal in elkaar. Aan vrijwel alle activiteiten zitten intake-aspecten, opsporingsaspecten, zaken die verband houden met toezicht enzovoort. Je kunt er niet één proces uithalen en die los van de anderen bekijken."

Er zijn overigens nog tal van zaken die verder moeten worden uitgezocht. Rob Dito: "Voor noodhulp hanteren we de norm van een responstijd van vijftien minuten. In de stad halen we dat prima, maar in de landelijke gebieden niet. De vraag is: hoe ga je daar mee om? Moeten er meer mensen worden ingezet of hebben we meer locaties nodig van waaruit we kunnen opereren. Al dat soort zaken proberen we op uiteenlopende manieren duidelijk te krijgen. In het ene geval werken we met pilots, zoals met aangifte via internet, en op andere gebieden met trial-and-error. Ook hierbij vormen de werkgroepen een belangrijke schakel, zowel om de werkvloer te informeren, alsook voor noodzakelijke feedback van de mensen in het veld."

## Bekeuringen

Op dit gebied spelen ook tal van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen een rol. Rob Dito: "In het geheel is het aantal fte's per proces natuur-



*Eenzijds heb je te maken met de maatschappelijke wens van meer blauw op straat en anderzijds wil je bij iedere noodhulpoproep binnen vijftien minuten ter plaatse zijn.*

lijk een belangrijk issue. Je kunt een politieagent immers maar op één plek tegelijk inzetten. Enerzijds heb je te maken met de maatschappelijke wens van meer blauw op straat en anderzijds wil je bij iedere noodhulpoproep binnen vijftien minuten ter plaatse zijn."

Voor het maken van dat soort keuzes is het essentieel om te kunnen beschikken over goede informatie ten aanzien van de resultaten. Niet alleen om de dienstverlening verder te optimaliseren, maar ook omdat er aan het einde van het jaar wordt gekeken of het korps heeft voldaan aan het

prestatiecontract. Rob Dito: "We zijn inmiddels aardig op streek. Niet alleen hebben we tal van zaken in kaart gebracht, maar hebben we met behulp van de scorecards ook ontdekt dat verschillende processen nodig moeten worden herzien. Een goed voorbeeld daarvan is de verwerking van bekeuringen. Met Metrics Manager kunnen we - via een koppeling met PowerPlay - nauwkeurig het aantal bekeuringen monitoren. Op een gegeven moment bleek er een zeer groot verschil te zijn tussen het aantal dat Metrics Manager aangaf en wat de betreffende afdeling had uitgeschreven. Toen we gingen uitzoeken waar dat verschil vandaan kwam, bleek dat er soms zeer veel tijd zat tussen het uitschrijven van een bekeuring en de uiteindelijke administratieve verwerking. Dat inzicht heeft ons de mogelijkheid gegeven alle tussenliggende processtappen tegen het licht te houden en te verbeteren. En die verbetering is ook voor het publiek merkbaar. De acceptgiro valt nu sneller in de bus dan voorheen."

## Metrics Manager

Cognos Metrics Manager biedt technologie voor scorecarding en vormt een onderdeel van Corporate Performance Management. De toepassing stelt organisaties in staat om plannen en strategieën te vertalen naar onderling gekoppelde waarden of indicatoren voor het meten van de prestaties. Organisaties kunnen hun activiteiten volgen, analyseren en rapporteren, en

actie ondernemen door prestatie-indicatoren te bepalen, beheren, presenteren en verspreiden.

Cognos Inc. is wereldwijd leverancier van Business Intelligence- en Enterprise Planning-software. De toepassingen bieden organisaties de mogelijkheid de prestaties te verbeteren en te managen in alle fasen van de managementcyclus.

**Noud Heijna**

*Noud Heijna is freelance journalist.*