



Procesmanagement binnen beveiligingsdiensten

“Samen dienstbaar in de beste beveiligingsdienst” is de missie van de beveiligingsdienst van het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven. Om dit te realiseren is de afdeling gestart met een continu verbeterproces. Deze praktijkcase toont de manier waarop procesmanagement voor een afdeling Beveiliging kan worden gerealiseerd.

tekst Sander van der Aa

Dit artikel gaat in op het managen van processen voor een afdeling Beveiliging. Er wordt aan de hand van een theoretisch kader inzicht gegeven in het professionaliseringsproces van een afdeling beveiliging, hetgeen is toegepast binnen het Catharina Ziekenhuis te Eindhoven. Aan de hand van praktische voorbeelden zal stapsgewijs inzicht worden gegeven over de manier waarop procesmanagement voor een afdeling Beveiliging kan worden gerealiseerd. Er wordt ingegaan op de wijze van beschrijven, besturen, analyseren en verbeteren van processen. Het stappenplan in dit artikel biedt handvatten voor het continu verbeteren van beveiligingsorganisaties binnen de zorgsector, maar is uiteraard universeel toepasbaar.

PROCESMANAGEMENT

Een proces is een verzameling van activiteiten die gezamenlijk input omzetten in output om een bepaald doel te realiseren. Het doel van het proces is een afgeleide van de organisatiedoelen. Procesmanagement is dan ook een systematische en beheerste beïnvloeding van processen om ervoor te zorgen dat de organi-

satiedoelen worden gerealiseerd (Hendriks, 2014). Binnen een beveiligingsorganisatie spelen zich diverse processen af, die ook bijdragen aan de realisatie van organisatiedoelstellingen. De theorie van Procesmanagement kunt u dan ook goed toepassen binnen een beveiligingsorganisatie.

CONTINU VERBETEREN

Als u uw organisatie continu wilt verbeteren, dan kunt u gebruik maken van de PDCA-cyclus. Procesmanagement sluit hierbij aan doordat u de volgende stappen doorloopt:

- Processen beschrijven (Plan)
- Processen besturen (Do)
- Processen analyseren (Check)
- Processen verbeteren (Act)

Dit lijkt een vrij instrumentele benadering, maar het is uiteraard belangrijk dat de procesverbeteringen gedragen worden door de medewerkers die betrokken zijn bij het proces. Poiesz (1999) heeft onderzoek gedaan naar de aspecten die het gedrag van medewerkers beïnvloeden en kwam tot de conclusie dat een medewerker gewenst gedrag laat zien als hij het



De praktijk

Interview met Barry Schell (teamleider Beveiliging) & Hugo Hendriks (manager Facilitair Bedrijf)

Wat was de aanleiding om met procesmanagement aan de slag te gaan?

Hendriks: "Het Catharina Ziekenhuis heeft zichzelf ten doel gesteld om in 2015 door haar patiënten, bezoekers en partners als beste ziekenhuis van Zuid Nederland gewaardeerd te worden. Om dit te kunnen realiseren, is het van belang dat alle afdelingen conform dit gestelde doel handelen. Om deze reden is ook de afdeling Beveiliging gestart met een professionaliseringsslag. De implementatie van procesmanagement moet ervoor zorgen dat de werkzaamheden van de beveiliging in overeenstemming met het doel worden uitgevoerd."

Gebeurde dit voor het onderzoek niet dan?

Schell: "We hebben een groep professionele beveiligers. De inzet van onze beveiligers is prima, maar we zijn wel afhankelijk van de individuele vaardigheden. We hadden de procesbeschrijving van de werkzaamheden niet geborgd, waardoor eenduidigheid in het handelen van de beveiligers ontbrak. Onze klanten konden daardoor variatie in de dienstverlening ervaren, wat soms vraagtekens oproep."

Wat vonden de beveiligers er zelf van?

Schell: "We hadden weinig kennis van procesmanagement. Het was in het begin dan ook wel even de kat uit de boom kijken, om te zien wat dit voor ons zou gaan brengen. We hebben daarom veel aandacht besteed aan het betrekken van onze mensen, wat essentieel is voor de naleving van de geïnventariseerde processen."



Hugo Hendriks



Barry Schell

Wat waren de belangrijkste valkuilen?

Schell: "In het begin bestond er enige terughoudendheid betreft de nieuwe benadering en de manier van werken. Dit bleek uit de afwachtende houding die de beveiligers in het begin toonde. Deze valkuil kwam voornamelijk door de onbekendheid met de nieuwe materie en de wijze van procesmanagement. Door de onbekendheid waren de beveiligers sceptisch, waardoor betrokkenheid en conformiteit gerealiseerd moest worden."

Wat is het eindresultaat?

Schell: "De beveiligers hebben zelf hun processen beschreven, waardoor ze er zelf ook achter staan en ze het eens zijn met het feit dat de uitvoering op de beschreven wijze dient plaats te vinden. Deze processen verlopen nu op een uniform professioneel niveau."

Hendriks: "Het uiteindelijke resultaat is dat onze afdeling Beveiliging haar bijdrage levert aan onze gezamenlijke doelstelling, om in 2015 als beste ziekenhuizen van Zuid Nederland gewaardeerd te worden."





gedrag wil vertonen (motivatie), als hij in staat is het gedrag te vertonen (capaciteit) én als de omstandigheden hem in de gelegenheid stellen het gedrag te vertonen (gelegenheid).

CATHARINA ZIEKENHUIS

Het Catharina Ziekenhuis te Eindhoven is een topklinisch ziekenhuis dat zich ten doel heeft gesteld dat in 2015 de patiënten, zorgpartners en medewerkers het kiezen als het beste ziekenhuis van Zuid-Nederland. De missie van het ziekenhuis luidt: “Samen dienstbaar en vernieuwend in de beste specialistische zorg en opleiding”.

De beveiligingsorganisatie heeft haar eigen missie hiervan afgeleid: “Samen dienstbaar in de beste beveiligingsdienst”. Om dit te realiseren is ook de beveiligingsdienst van het Catharina Ziekenhuis actief bezig met een continu verbeterproces.

Plan fase: beschrijven van processen

De beveiligingsorganisatie heeft eerst haar processen geïnventariseerd aan de hand van een brainstorm met de betrokken medewerkers. Daarnaast is gebruik gemaakt van een eerder opgestelde lijst van meldingstypen voor het registreren van incidenten. Vervolgens is aan de hand van participerende observaties gecontroleerd of alle processen geïnventariseerd zijn. Elk proces is aansluitend door een vertegenwoordiging van de afdeling beschreven in de vorm van een beschrijvende flowchart. Deze is in het Catharina Ziekenhuis verwerkt binnen het bestaande procesmanagement systeem. Door gebruik van een beschrijvende flowchart, wordt voor de beveiliging stap voor stap beschreven wat het proces inhoudt. Een voorbeeld van een procesbeschrijving is het lopen van een brand- en sluitronde. De procesbeschrijvingen zijn in samenwerking met een afvaardiging van de betrokken medewerkers opgesteld. Daarmee wordt de noodzakelijke betrokkenheid gecreëerd. Nadat een volledig proces beschreven is, is aan de hand van observatie tijdens de uitvoering bepaald of de procesbeschrijving aan de kwaliteitseisen voldoet.

Do fase: besturen van processen

Het doel van het proces - bijvoorbeeld het lopen van een brand- en sluitronde - is het zeker stellen dat alle toegangsdeuren van vitale ruimtes in het ziekenhuis en afdelingen, na sluitingstijd van de afdeling gesloten zijn. Daarnaast wordt aandacht besteed aan eventueel brandgevaar, onbevoegde personen en onbeheerd materiaal. Aan de hand van deze brand- en

Procesmanagement brengt de beveiligingsorganisatie op een hoger niveau

sluitronde, wordt de veiligheid in het ziekenhuis, na sluitingstijd van de afdelingen gewaarborgd. Voor de realisatie van dit doel is het noodzakelijk dat alle vitale plaatsen gecontroleerd worden. Dit is dan ook één van de Kritieke Succes Factoren voor dit proces. In het proces zijn prestatie-indicatoren vastgesteld die aangeven in hoeverre het proces voldoet aan de verwachting en de gestelde kwaliteitseisen.

Check- en act fase: analyseren en verbeteren van processen

De indicatoren die hiervoor genoemd zijn, worden door de medewerkers gemeten en gerapporteerd aan de teamleider beveiliging. Daarnaast wordt van elk proces ook eens per jaar nagegaan of de procesbeschrijving geactualiseerd moet worden. Hierdoor wordt de kwaliteit van de beveiligingsprocessen continu verbeterd, het optreden van de beveiliging gewaarborgd en zijn de procesbeschrijvingen altijd actueel.

CONCLUSIE

Door het implementeren van procesmanagement binnen de afdeling Beveiliging, kan de kwaliteit van de beveiligingsprocessen continu worden verbeterd. Om procesmanagement te implementeren, zijn de verschillende stappen toegelicht, waarbij betrokkenheid van de medewerkers essentieel is. Deze stappen vormen een cyclisch proces, waarmee doelgerichte sturing wordt gegeven aan de taakbeoefening van de beveiliging. Toepassen van procesmanagement brengt de beveiligingsorganisatie op een kwalitatief hoger niveau. ■

Sander van der Aa is student Integrale Veiligheid aan de Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch en heeft het onderzoek naar de implementatie van procesmanagement voor de afdeling beveiliging binnen het Catharina Ziekenhuis vormgegeven.