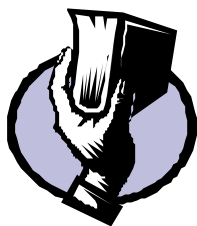


verklarende woordenlijst



Een aantal begrippen, dat soms te pas en te onpas gebruikt wordt, definiëren om er voor te zorgen dat de gebruikte begrippen in dit praktijkboek helder en eenduidig kunnen begrepen worden.

doel

De begrippen in de volgende lijst worden alfabetisch gerangschikt. Het begrip staat in de rechterkolom, de definitie ervan in de linkerkolom.

alfabetische rangschikking

De woorden die in de definities in het vet staan gedrukt, hebben een afzonderlijke definitie in deze verklarende woordenlijst.

verwijzingen

A

Een (extern of intern) verbeterpunt dat NIET op een **projectmatige** wijze wordt aangepakt. Het opstellen van een **actieplan** wordt hier meer dan aanbevolen. De maatregelen en/of **activiteiten** in het **actieplan** betreffen voornamelijk de basis**functies** maar ook het management en de bedrijfsvoering.

aandachtspunt

Een beschrijving op **operationeel niveau** van een verbeterpunt. Per **prioriteit** en **bijzonder aandachtspunt** dient dit volgende onderdelen te bevatten: inleiding, probleemstelling, doelgroep, **partners**, oorzaken en **SMART-doelstellingen**, **kritieke succesfactoren**, **gedetailleerd verloop**, **meetplan** en goedkeuring door de zonale veiligheidsraad.

actieplan

Een goed **actieplan** voldoet aan de volgende vereisten:

- het is afgeleid uit, en maakt als bijlage integraal deel uit van het jaarlijkse zonale veiligheidsplan;
- het wordt goedgekeurd door de zonale veiligheidsraad;
- er bestaat een **actieplan** per prioriteit (prioriteiten worden per definitie projectmatig uitgewerkt). Het is aan te bevelen om ook voor de bijzondere **aandachtspunten** in de reguliere werking een **actieplan** uit te schrijven;
- het is overzichtelijk vorm gegeven en praktisch hanteerbaar;
- alle **activiteiten**, beschreven aan de hand van de W- en H-vragen, zijn in het 'gedetailleerd verloop' opgenomen;
- er is een direct verband tussen de **SMART-doelstellingen** en de **activiteiten**;
- er wordt uitgelegd waarom er (g)een beroep wordt gedaan op **partners**;
- de **activiteiten** zijn meetbaar en opvolgbaar gemaakt in een **meetplan**, met geschikte proces- en resultaatindicatoren, en rapporterings- en opvolgingsmomenten zijn bepaald.

Zie ook '**project**'

Maatregelen onder de vorm van handelingen die door een organisatie worden uitgevoerd om bepaalde prestaties te leveren. Synoniem voor 'Throughput'

activiteiten

Een argumentatiemodel is voor de zonale veiligheidsraad tegelijk een hulp om beslissingen te nemen en een beargumenteerde synthese van haar beleidsbeslissingen. Het kan verschillende vormen aannemen zoals bijvoorbeeld een beslissingsboom, een overzichtstabel, ...

argumentatiemodel

Een argumentatiemodel bevat ten minste de volgende elementen:

- Resultaten van de scanning en van de analyse
- Prioriteiten van het nationale veiligheidsplan voor de federale politie en de lokale politie
- Prioriteiten van de bestuurlijke overheden
- Prioriteiten van de gerechtelijke overheden
- Beleidskeuzen van de zonale veiligheidsraad en de aanpak voor elke keuze (**prioriteit – aandachtspunt – reguliere werking**)

Systematisch, onafhankelijk en gedocumenteerd proces om de integrale bedrijfsvoering of de resultaten van een organisatie, of van een deel ervan, te toetsen aan vooraf bepaalde criteria. De intentie van een **audit** is om zwakheden en fouten aan te geven om de **activiteiten** te verbeteren en herhaling van de zwakheden te voorkomen.

audit

B

De Balanced Score Card is geen strategisch keuzemodel, maar geeft een raamwerk om de eenmaal gekozen strategie te implementeren. Het is een strategisch informatiemodel met boordtabellen. Het is een meet- en opvolgingsinstrument in het raam van de beheerscontrole. Het is een geïntegreerd prestatie-meetsysteem door de afstemming ervan op de organisatiedoelstellingen en de gekozen **strategie**. Er wordt gestreefd naar een evenwicht tussen diverse domeinen, vandaar dat men over een gebalanceerd meetsysteem spreekt. De vier klassieke domeinen van de BSC zijn het financiële luik, de **dienstenafnemers/klanten**, de interne werking (bedrijfsprocessen) en ten slotte de innovatie en het leervermogen van de organisatie. Voor elk van deze domeinen worden kritieke **maatstaven** bepaald en periodiek opgevolgd. De BSC is een instrument dat kan worden gebruikt binnen het organisatieontwikkelingsmodel **EFQM/INK/CAF**.

balanced score card

Functies zijn pakketten van taken en **activiteiten**, die in één of meerdere **processen** tot waardedoelstelling moeten leiden. Deze taken zijn ondergebracht in (verticale) 'afdelingen' die zich richten op een bepaalde groep **dienstenafnemers/klanten**, op een bepaalde deskundigheid of op een geografische indeling. Ze zijn dus niet te verwarren met (horizontale werk- of bedrijfs-) **processen**. Binnen de Belgische politie werd geopteerd voor zes basisfuncties: onthaal, wijkwerking, lokale recherche, interventie, slachtofferbejegening en openbare orde.

basisfuncties

Personen of groepen die een belang hebben bij de prestaties of het succes van het politiekorps. Concreet verstaan we hieronder: **dienstenafnemers/klanten**, **overheden/opdrachtgevers**, **partners**, **maatschappij of derden** en last but not least, **medewerkers**. Elk van deze **belanghebbenden** vindt zijn plaats in de vier resultaatgebieden van de organisatieontwikkelingsmodellen **EFQM/INK/CAF** (klanten en leveranciers, medewerkers, maatschappij, bestuur en financiers)

belanghebbenden

Het leiden van een organisatie vanuit de algemeen aanvaarde **visie** en **missie**. Beleid expliciteert de keuze van **doelstellingen** die de organisatie via een strategie implementeert en op haar resultaten evalueert.

beleid

Een beleidsmedewerker is degene die de korpschef ondersteunt bij het voorbereiden, uitvoeren, opvolgen, **bijsturen** en/of verankeren van het beleid, vooral met het oog op een integrale bedrijfsvoering.

beleidsmedewerker

De bevoegd- en verantwoordelijkheden van een beleidsmedewerker kunnen er als volgt uitzien:

- Hij ondersteunt rechtstreeks de korpschef en onrechtstreeks de zonale veiligheidsraad bij het opstellen, opvolgen, evalueren en **bijsturen** van het zonale veiligheidsplan.
 Dit houdt onder meer in dat hij onder de verantwoordelijkheid van de korpschef:
 - alle **objectieve** en **subjectieve gegevens** verzamelt en verwerkt die nuttig kunnen zijn bij het bepalen van operationele **prioriteiten** en **doelstellingen** op bestuurlijk en gerechtelijk vlak;
 - beschikbare cijfers en probleemgebieden analyseert;
 - relevante metingen op basis van geschikte **indicatoren** organiseert met betrekking tot die **doelstellingen**;
 - op gezette tijdstippen communiceert met de betrokken partijen.
- Hij organiseert, stimuleert en integreert de organisatieontwikkeling van het gehele korps.
 Dit houdt onder meer in dat hij onder de verantwoordelijkheid van de korpschef:
 - op het vlak van leiderschap, personeelsbeheer, beleid en strategie, middelen en samenwerking met partners, en de primaire, ondersteunings- en **besturingsprocessen** van het korps acties onderneemt en aanmoedigt;
 - voortdurend oog heeft voor de meting van de resultaten met betrekking tot de waardering van de organisatie door haar **dienstenafnemers**, haar **medewerkers**, de **maatschappij** en met betrekking tot de financiële en operationele resultaten;
 - contacten legt met andere zones met het oog op **'benchmarking'**;
 - 'goede praktijken' uitwisselt met andere politiezones en politiediensten;
 - leren en verbeteren stimuleert op individueel-, team- en organisatie-niveau.

Zie **besturingsprocessen**

beleidsprocessen

Goed voorbeeld, **goede praktijk**, dat voor een bepaald aspect als standaard en vergelijkingsbasis gekozen wordt in functie van kwaliteitsverbetering.

benchmark

Het gebruik van systematische methoden om het eigen korps te vergelijken met andere gelijkaardige korpsen (of zelfs met andere (non-) profitorganisaties op het vlak van resultaten EN **processen**. De bij de andere organisaties gedetecteerde **'goede praktijken'** kunnen vervolgens in het eigen korps worden geïntroduceerd om de eigen werking (sneller) te verbeteren. Dezelfde methode kan ook intern het eigen korps worden gehanteerd om b.v. **functies**, districten, afdelingen, posten, ... onderling te vergelijken.

benchmarking

Zie **'goede praktijken'**

best practices

Elke vorm van gerichte beïnvloeding door de leiding van een organisatie, om de organisatie in de gewenste richting te leiden en doen bewegen.

besturing

Dit zijn **processen** die tot doel hebben het gekozen beleid te doen uitvoeren door middel van plannen, opvolgen, evalueren, **bijsturen** en verankeren. Voorbeelden kunnen zijn: het beleidsproces (opstellen van het zonale veiligheidsplan), het beheerscontroleproces, het communicatieproces, ...

besturingsprocessen

De handhaving van de openbare orde, met inbegrip van de naleving van de politiewetten en verordeningen, de voorkoming en de stopzetting van misdrijven en de bescherming van personen en goederen.

bestuurlijke politie

Het recht om opdrachten te geven en beslissingen te nemen over het uitgevoerde werk.

bevoegdheid

Zie ook '**verantwoordelijkheid**'.

Het nemen van corrigerende maatregelen om ervoor te zorgen dat de uitvoering van een plan en de resultaten ervan beter zouden beantwoorden aan de vooropgestelde verwachtingen.

bijsturen

C

Common Assessment Framework. Organisatieontwikkelingsmodel dat als opstapmodel naar het **EFQM** Excellence-model daarvan werd afgeleid om informatie over openbare besturen te structureren aan de hand van de volgende negen dimensies: leiderschap, strategie en planning, human resources management, partnerships en middelen, management van de processen en de verandering, resultaten bij de klantburger, resultaten bij het personeel, resultaten in de samenleving en de resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten.

CAF

Het geheel aan kennis, inzichten, vaardigheden, waarden en attitudes die een persoon toepast om goed te functioneren in zijn functie, dit wil zeggen om de van hem of haar verwachte resultaten te realiseren.

competenties

Men onderscheidt twee types van **competenties**:

- De functionele technische ('harde') **competenties**: de kennis en vaardigheden vereist voor de functie (vb. analysevaardigheden, vakkennis, ...)
- De generieke 'zachte' **competenties**: gedragsmatige **competenties** betreffende de manier waarop de functie uitgeoefend wordt (vb. klantgericht optreden, samenwerken, ...)

Coördineren is het met elkaar in overeenstemming brengen van alle **activiteiten**, voorzieningen en organisatiedelen om het bereiken van vooraf vastgestelde doelen mogelijk te maken.

coördineren

D

Maakt dat een andere persoon het recht en het vermogen krijgt om te handelen, door toewijzing van taken naar medewerkers, door toestemming (**bevoegdheid**) te geven om actie te nemen en door een verplichting (**verantwoordelijkheid**) vast te leggen voor medewerkers ten behoeve van tevreden stellende werkkuitvoering.

delegeren

Dienstenafnemers/klanten zijn die personen die rechtstreeks diensten afnemen van het politiekorps in rechtstreeks contact met een politieman – of vrouw. Het kan gaan over slachtoffers, mensen die advies of informatie komen vragen, verdachten, mensen die klacht of aangifte komen doen, mensen die bekeurd worden, deelnemers aan een manifestatie, ...

dienstenafnemers

Directe gegevens zijn alle gegevens die rechtstreeks aan de interne of externe **belanghebbenden** worden gevraagd.

directe gegevens

Zie **efficiëntie**

doelmatigheid

Een **doelstelling** is de beschrijving van de gewenste toestand waarin het korps wil terecht komen in de toekomst, uitgedrukt in concreet te bereiken resultaten, die te meten zijn met de bijbehorende **indicatoren** of **maatstaven**. Doelstellingen worden SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden) geformuleerd.

doelstelling

Doelstellingen worden ook wel targets of contractafspraken genoemd.

Zie **effectiviteit**

doeltreffendheid

E

Zie **Outcomeindicatoren**

effectindicatoren

De relatie tussen de prestaties of de **activiteiten** enerzijds en de resultaten, zoals vooropgesteld in de strategische doelen, de tactische en/of operationele **doelstellingen**, anderzijds of met andere woorden: 'de goede dingen doen'.

effectiviteit

Synoniem van '**doeltreffendheid**'

De verhouding tussen de prestaties of de **activiteiten** enerzijds en de hiervoor ingezette middelen anderzijds of met andere woorden: 'de dingen goed doen'.

efficiëntie

Synoniem van '**doelmatigheid**'

Organisatieontwikkelingsmodel dat door de European Foundation for Quality Management werd ontwikkeld eind jaren '80 en dat informatie over organisaties structureert aan de hand van de volgende negen dimensies: leadership, Strategy and Policy, People, Partnerships and resources, Processes, Customer Results, People Results, Society Results, Key Performance Results

EFQM Excellence Model

Empowerment is een vorm van zelfsturing, hetzij door medewerkers van een organisatie onderling, hetzij door medewerkers in samenwerking met klanten, partners, ... en waarbij:

empowerment

- zelfstandig (team-)doelen worden gesteld en beslissingen worden genomen binnen aangegeven kaders;
- zelf de verantwoordelijkheid wordt gedragen voor eigen prestaties;
- flexibel, **efficiënt**, klantgericht en creatief wordt samengewerkt.

Empowerment is ook de vijfde pijler van community policing en wordt in het Nederlands vertaald door bekwame betrokkenheid.

Gesprek tussen een medewerker en zijn chef waarbij het functioneren van de medewerker beoordeeld en gewaardeerd wordt. Tijdens het gesprek worden een aantal organisatie-, functie- en taakgerichte criteria getoetst.

evaluatiegesprek

F

Een coherent geheel van **verantwoordelijkheden** en **bevoegdheden** dat toegekend is aan een persoon.

functie

Een regelmatig terugkerend gesprek tussen een medewerker en zijn chef dat de begeleiding van de medewerker naar een optimale uitoefening van zijn functie beoogt. Het gesprek behandelt onder meer de werkplanning en de -uitvoering, de werkomstandigheden en structurele problemen in het werk.

functioneringsgesprek

G

De misdaden, de wanbedrijven en de overtredingen opsporen, de bewijzen ervan verzamelen, daarvan kennis geven aan de gerechtelijke overheden, de daders ervan vatten, aanhouden en terbeschikking stellen van de bevoegde overheid, op de wijze en in de vormen bepaald door de wet.

gerechtelijke politie

(Vernieuwend of innoverend) idee, werkwijze, aanpak, methode of benadering dat in een korps werd toegepast in één of meerdere van de aandachtsgebieden van **EFQM/INK/CAF** en heeft bewezen tot goede resultaten te leiden in één of meerdere resultaatgebieden van **EFQM/INK/CAF**. Om de nutteloze discussie te vermijden hoe goed een bepaalde (bedrijfs-)praktijk wel is, wordt de term 'goede praktijk' verkozen boven 'beste praktijk'.

Benchmarking wordt toegepast om 'goede praktijken' te identificeren.

goede praktijk

I

Een meeteenheid die onrechtstreeks een benadering geeft van een bepaalde grootheid.

Zie **prestatieindicator**

indicator

Indirecte gegevens zijn alle gegevens die binnen de politieorganisatie of bij **partners** van de politie geregistreerd zijn of kunnen worden.

indirecte gegevens

Systematisch verzamelde, vastgelegde en verwerkte gegevens ten behoeve van de besturing, de werkprocessen en de af te leggen verantwoordingen.

informatie

Het systematisch verzamelen, verwerken, toegankelijk maken en gebruiken van relevante beleidsinformatie met betrekking tot input, through- en outputfactoren

informatiebeheer

Organisatieontwikkelingsmodel dat begin jaren '90 ontwikkeld werd door het Instituut Nederlandse Kwaliteit als afgeleide van het **EFQM** Excellence-Model en dat informatie over organisaties (profit, non-profit, KMO's, ...) structureert aan de hand van de volgende negen dimensies: leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, management van middelen, management van processen, klanten en leveranciers, medewerkers, maatschappij en bestuur en financiers, en deze informatie kadert in vijf opeenvolgende groeifasen van een organisatie: kwaliteit op de werkplek, beheersing van de primaire processen, kwaliteit van de organisatie als samenhangend geheel, samenwerking in de keten en het transformatievermogen.

INK-managementmodel

Een norm opgesteld door de International Organization for Standardization. ISO 9001 is een model voor kwaliteitsborging bij het ontwerpen of ontwikkelen, het vervaardigen, het installeren en de nazorg.

ISO 9001

Indicatoren over de beschikbare personeelsmiddelen, investeringsmiddelen, informatie, beschikbare materiële middelen, ...

inputindicatoren

Kwaliteitsdoorlichting die wordt uitgevoerd door personen met eenzelfde en/of gelijkaardige functie en die niet tot het personeelsbestand van het politiekorps behoren.

intercollegiale toetsing

Interne bedrijfsvoeringsgegevens zijn alle gegevens die betrekking hebben op de geleverde inspanningen en de resultaten van de ondersteunende en **besturingsprocessen** in de domeinen van leiderschap, beleid en strategie, management van medewerkers, management van middelen en management van processen.

interne bedrijfsvoeringsgegevens

K

Een verhoudingscijfer, aangemaakt op basis van verschillende **indicatoren**.

kengetal

Zie **Primaire processen**

kernprocessen

Zie **dienstenafnemers**

klant

Klantgerichtheid is de individuele ingesteldheid die nodig is om, door middel van actief luisteren:

- Te willen horen wat de klant te zeggen heeft;
- De klant echt te willen helpen met zijn probleem;
- De gevoelens van de klant te kunnen aanvaarden;
- Vertrouwen te hebben in het vermogen van de klant om zijn eigen gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Klantgerichtheid verschilt van klantvriendelijkheid en klantgezwichtheid.

Klantvriendelijkheid geeft aan dat een klant bij wijze van spreken beleefd en met de glimlach aan de deur kan worden gezet zonder dat hij geholpen is.

Bij klantgezwichtheid wordt het belang van de organisatie totaal ondergeschikt aan het belang van de klant en is de kans op tenondergang groot.

Bij klantgerichtheid wordt op een gepaste wijze, rekening houdend met het belang van de klant en van de organisatie, (mee) gezocht naar een oplossing voor de klant.

**Klantgerichtheid
 (klantvriendelijkheid –
 klantgezwichtheid)**

Factoren of beleidsaccenten die voor het politiekorps bepalend zijn voor het behalen van de organisatiedoelen op langere termijn – de strategische doelen – en die verbonden zijn aan de **missie** van de organisatie. Per resultaatgebied van het **EFQM/INK/CAF**-managementmodel (klanten en leveranciers, medewerkers, maatschappij en bestuur en financiers) zal de korpsleiding deze kritieke factoren moeten benoemen en met elkaar in balans moeten brengen.

Ook wel **succesbepalende factoren** genoemd.

kritieke succesfactoren

Kwaliteit is het voldoen aan de gebalanceerde eisen en verwachtingen van alle betrokken **belanghebbenden**.

kwaliteit

Een samenhangend geheel van kritieke procesbeschrijvingen met **indicatoren**, periodieke **audits** en gerealiseerde verbeteringen.

kwaliteitssysteem

L

Een organisatie waar de medewerkers voortdurend hun eigen competenties en die van collega's vergroten om de gewenste resultaten te behalen. Zij kan flexibel inspelen op veranderingen in de omgeving en noden van de organisatie.

lerende organisatie

M

De 'maatschappij' (of derden) kan onderverdeeld worden in 'belangengroepen' die belangrijke maatschappelijke thema's belichten. Als hun maatschappelijke thema's, al dan niet grote, raakvlakken hebben met politiewerk, dan zijn deze groepen uiteraard **belanghebbenden** voor de politiezone. Deze groepen zijn niet te verwarren met de **dienstenafnemers/klanten** omdat zij niet noodzakelijk rechtstreekse afnemer van politionele diensten zijn. Gedacht kan worden aan lokale milieugroepen, verkeersveiligheidscomités, buurtcomités, dierenrechten-organisaties, handelsverenigingen, seniorenraden, jeugddiensten, ...

maatschappij

De omschrijving op korpsniveau van een onderwerp, de daarbij horende meetschaal en de meetprocedure. Een maatstaf is op korpsniveau een meetpunt dat een goede indicatie geeft over het succes of het falen van een **succesbepalende factor** of van het functioneren van een **proces**. Een maatstaf is een **prestatieindicator** op organisatieniveau.

maatstaf

De leiding van een organisatie die, via het voorbereiden, **coördineren** en **auditen** van de personele en materiële middelen, vooraf vastgestelde doelen en doelstellingen tracht te bereiken.

management

Leidinggevende die richting geeft aan **processen**, mensen en middelen om bepaalde **doelstellingen** te bereiken.

manager

In een enge definitie gaat het hier over alle personeelsleden in dienst van het korps. Daarin kan nog onderscheid gemaakt worden tussen groepen die verschillende verwachtingen kunnen hebben ten aanzien van het korps: de verschillende kaders, mannen en vrouwen, jongere en oudere collega's, medewerkers van allochtone afkomst, de verschillende functies, specialisten en polyvalente medewerkers, de vertegenwoordigers van syndicaten, ...

medewerkers

In een ruime definitie kan nog verder gegaan worden en de eigenlijke en beperkte groep van medewerkers overschreden worden: de gepensioneerde medewerkers van het korps, de gezinsleden van de medewerkers, de politiemensen van andere politiekorpsen die op het grondgebied van de politiezone wonen, ...

De missie van een organisatie is een relatief statische en bondige omschrijving van de primaire **functie(s)**, de opdracht of de bestaansreden van de organisatie, die weinig of niet evolueert in de loop der jaren.

missie

- ✓ De bestemming of de opdracht
- ✓ Eventueel uitsluitende keuzen: wat wel en wat niet
- ✓ Waartoe en waarom bestaan wij?
- ✓ Wat zou er zonder onze organisatie verloren zijn?

Het geheel van **visie**, **missie** en **waarden** van een organisatie, neergeschreven in een bondige, klare, overzichtelijke en aantrekkelijke tekst. Andere benamingen zijn: opdrachtverklaring, identiteit van de organisatie.

mission statement

Zie **opvolgen**

monitoring

Een rationele, vereenvoudigde, abstracte weergave van de werkelijkheid. Het doel van een model is kennis en inzicht te krijgen in de complexe werkelijkheid, zodat die begrepen en beheerst kan worden.

model

De bereidheid van medewerkers om zich in te zetten voor de realisatie van vooropgestelde **doelstellingen**.

motivatie

N

De aandacht voor de opvang en begeleiding van slachtoffers en de begeleiding en opvolging van daders.

nazorg

Een netwerk is een specifieke vorm van samenwerking tussen meerdere autonome organisaties en/of sleutelpersonen. In een netwerk beslissen de deelnemende actoren, op basis van een onderlinge afhankelijkheid en ten aanzien van een gemeenschappelijk thema, tot gezamenlijke activiteiten om bepaalde voordelen te bereiken of bepaalde nadelen te vermijden. De samenwerking kan een tijdelijk of een definitief karakter krijgen afhankelijk van de duurtijd van die onderlinge afhankelijkheid ten aanzien van het thema en van de kosten/baten die de samenwerking oplevert voor de diverse actoren.

netwerk

Een richtinggevende **indicator** met een algemeen afgesproken grootte waarnaar een organisatie zich richt.

norm

O

Objectieve gegevens zijn alle gegevens die zich beperken tot feiten, waarnemingen en vaststellingen, zonder beïnvloed te zijn door individuele gevoelens of vooroordelen, of gegevens die bij een voldoende grote steekproef van een doelgroep bekomen zijn en getoetst zijn aan een aantal relevante criteria.

objectieve gegevens

Het objectieve bestaan van slachtofferschap van misdrijven, rampen en ongevallen en die dus objectief kan gemeten worden.

objectieve veiligheid

Zijn gericht op het scheppen van voorwaarden om de **primaire processen** mogelijk te maken. We kunnen deze ondersteunende processen onderbrengen in de PIOFAM-functies: personeel, informatisering, organisatie, financiën, administratie en middelen.

ondersteunende processen

Zie **overheden**

opdrachtgevers

Op operationeel niveau vinden we de **activiteiten** die worden verricht met een directe bijdrage aan de vorming en totstandkoming van producten of diensten zoals die aan de (interne) klant worden geleverd. Voor deze operationele **processen** is de tijdshorizon één of enkele dagen, weken of maanden.

operationeel niveau

Operationele gegevens zijn alle gegevens die betrekking hebben op de geleverde inspanningen en de resultaten van het politiewerk in de **primaire processen** ten voordele van de externe **belanghebbenden** van het politiewerk.

operationele gegevens

Een samenhangend geheel van georganiseerde scholings-, trainings- of vormingsactiviteiten.

opleiding

Een beschrijving op **strategisch niveau** van een **verbeterpunt**. Voor de lokale **prioriteiten** en **aandachtspunten** dient dit volgende onderdelen te bevatten:

oplossingsstrategie

- De definitie van het probleem;
- De te bereiken globale doelen;
- Globale aanpak (prioriteit vs. **aandachtspunt**, projectmatig vs. routinematig)
- De verwachte bijdrage van ev. partners;
- De timing;
- De rudimentaire evaluatiecriteria (effect en proces-indicatoren)

Het systematisch registreren van de beleidsuitvoering en het vergelijken ervan met de vooropgestelde **normen**. Dit gebeurt met de bedoeling om, bij niet-overeenstemming van het vastgestelde met het vooropgestelde, de beleidsuitvoering bij te sturen of de normen bij te stellen. Ook wel '**monitoring**' genoemd.

opvolgen

Het proces van identificeren, verdelen en groeperen van uit te voeren werk; definiëren van verantwoordelijkheden, **delegeren** van **bevoegdheden** en vaststellen wie aan wie rekenschap moet geven, om mensen in staat te stellen zo efficiënt en effectief mogelijk samen te werken bij het bereiken van vooraf vastgestelde doelen.

organiseren

Indicatoren die het effect van de geleverde diensten of producten meten zoals de evolutie met betrekking tot de criminaliteit, het onveiligheidsgevoel, de klantentevredenheid, ...

outcomeindicatoren

Zie '**prestaties**'

output

Indicatoren die de geleverde diensten of producten in termen van volume (aantallen) en de kwaliteit ervan meten. Als voorbeeld: aantal opgestelde processen verbaal, aantal uitgevoerde kantschriften, aantal afgewerkte onderzoeken, aantal uren zichtbaar op het terrein,

outputindicatoren

Overheden/opdrachtgevers zijn die personen onder wiens gezag de politie functioneert en door wie ze wordt gefinancierd. Op lokaal vlak gaat het over de burgemeester(s) en de Procureur des Konings, op federaal vlak over de ministers van Binnenlandse zaken en Justitie. Diverse andere opdrachtgevers op federaal, gewestelijk, provinciaal, zonaal en gemeentelijk vlak hebben invloed op het beleid van het politiekorps.

overheden

De aantasting van de leefbaarheid of het leefbaarheidsgevoel door omgevingsfactoren van materiële of personele aard die mee het onveiligheidsgevoel veroorzaakt. Overlast kan gemeten en gepeild worden.

overlast

P

Partners zijn die personen of diensten, buiten de politie, waarmee de politie samenwerkt om haar **visie, missie en strategie** te realiseren. In eerste instantie bedoelen we de partners in de veiligheidsketen voor prioriteiten betreffende veiligheid en leefbaarheid (op gemeentelijk niveau voor het integrale veiligheidsbeleid, op zonaal niveau voor het zonale veiligheidsplan). Partners kunnen evenzeer worden gevonden om de prioriteiten op het gebied van organisatieontwikkeling te helpen realiseren.

partners

Samenwerking tussen twee of meer **partners**, bekrachtigd in een samenwerkingsovereenkomst, gericht op de gezamenlijke uitvoering van bepaalde activiteiten gedurende een niet noodzakelijk nader bepaalde periode.

partnerschap

Het beeld dat een individu of groep van de omgeving heeft, gesteund op en gekleurd door eigen ervaringen en waarnemingen.

perceptie

De mate waarin de gestelde **doelstellingen efficiënt** en **effectief** uitgevoerd worden.

performantie

Om te bepalen of aan de eisen van een **succesbepalende factor** wordt voldaan moeten de feitelijke prestaties worden gemeten. De **indicatoren** die op organisatie-niveau worden gemeten, worden **maatstaven** genoemd. Op een lager niveau in de organisatie (afdeling of werk- of voortbrengingsproces) spreken we over prestatie-indicatoren.

prestatie-indicator

Ook wel performance-indicators (pi's) of **maatstaven** genoemd.

Een normatief en logisch geheel van methoden en technieken om beter te presteren. Het wordt ook wel gebruikt om de invulling van prestatie-meting in een organisatie te beschrijven.

prestatie-meetsysteem

Meting en evaluatie van bereikte resultaten.

prestatie-meting

Alle diensten (en producten) die een organisatie levert. Soms ook gebruikt als synoniem voor 'output'.

prestaties

Het geheel van maatregelen dat gericht is op het verwijderen van de directe oorzaken van onveiligheid of op het beperken van de gevolgen van feitelijke inbreuken.

preventie

Zijn de samenhangende (waardetoevoegende) **activiteiten** om diensten te realiseren voor de rechtstreekse **dienstenafnemers/klanten**. Ze vormen de kern, de ruggengraat van de werking van de organisatie. Voorbeelden kunnen zijn: het afhandelen van noodhulp, het beheren van eerste vrijwillige contactnames, uitvoeren van buurtpolitiezorg, opsporen, toezien en handhaven, zorg voor aangehouden personen, ...

primaire processen

Een verbeterpunt dat op een **projectmatige** wijze zal worden aangepakt en waarbij het **actieplan** door het projectteam zal worden opgesteld tijdens het oorzaakgericht probleemoplossingsproces (zie hiervoor het stappenplan voor oorzaakgerichte probleemoplossing als bijlage). Dit kan zowel voor (externe) verbeterpunten op het gebied van veiligheid en leefbaarheid als voor (interne) verbeterpunten betreffende organisatie, werking en bedrijfsvoering. De geplande maatregelen en/of **activiteiten** in het **actieplan** betreffen zowel de basis**functies** als het management en de bedrijfsvoering.

prioriteit

Processen bestaan uit een opeenvolgende reeks van waardetoevoegende **activiteiten** met een input en een output ten voordele van specifieke groepen **dienstenafnemers/klanten**. Ze zijn niet te verwarren met **functies**. In de meeste gevallen lopen processen dwars doorheen meerdere functies.

We spreken ook over 'werkprocessen', 'bedrijfsprocessen' of 'voortbrengingsprocessen'.

Er kunnen drie soorten processen onderscheiden worden: **primaire processen**, **ondersteunende processen** en **beleids- en besturingsprocessen**.

proces (in het raam van procesmanagement)

Een 'proces' is het geheel van een gestroomlijnd aantal opeenvolgende, waardetoevoegende **activiteiten**, met een welomschreven resultaat. Een proces verloopt meestal over lange(re) termijn en kan dikwijls als 'koerszoekend' worden omschreven. Het integratieproces van de politiediensten was hiervan een voorbeeld. Maar dit proces is dan weer de aanzet geweest voor andere langdurige processen zoals het *beleidsproces (zonaal veiligheidsplan)*, en *processen van organisatieontwikkeling en kwaliteitsverbetering*.

proces (in het raam van procesbegeleiding)

Een 'procesbegeleider' is een interne of externe deskundige die in een rol van expert, partner of begeleider omvangrijke en ingewikkelde processen (op het vlak van organisatieontwikkeling, beleid, kwaliteit, cultuur, ...) kan begeleiden of daarover kan adviseren en daarvoor over de nodige **competenties** (kennis, vaardigheden, ingesteldheid en ervaring) beschikt. Een procesbegeleider kan uiteraard ook projecten methodologisch begeleiden.

procesbegeleider

Een procesbegeleider houdt rekening met tal van bijzondere **aandachtspunten**.

- Zo is de procesbegeleider enkel verantwoordelijk (en bevoegd) voor de methodologische ondersteuning bij wijze van advies en/of het begeleiden van projecten en/of processen.
- Hij is slechts participatief naar inhoud, wat wil zeggen dat hij de juiste inhoudelijke vragen stelt, maar geen inhoudelijke standpunten inneemt. Door zijn ervaring zal hij weliswaar kennis krijgen van verschillende inhoudelijke benaderingen. In dat geval kan hij in zijn ondersteuning wel verwijzen naar andere projecten of processen. Zo zet hij diegenen die hij begeleidt aan om eens 'over het muurtje te gaan kijken'.
- Hij past de methodologie (als hulpmiddel, niet als doel op zich) toe, en zorgt ervoor dat de groepen die hij begeleidt, op koers blijven op het vlak van de vooraf bepaalde timing en inhoud.
- De procesbegeleider begeleidt reflecties en discussies en past probleemoplossende groepstechnieken toe die tot een gemeenschappelijke beeldvorming en/of besluitvorming moeten leiden.
- Hij schenkt aandacht aan teamontwikkeling, individueel gedrag en de organisatiecultuur.
- Hij visualiseert zoveel als mogelijk de inhoud van gesprekken en oefeningen, wat de communicatie tussen en de beeldvorming van mensen een stuk verbetert.
- Het meetbaar en opvolgbaar maken van doelstellingen, op het niveau van inspanningen, resultaten en effecten en het voortdurend doorlopen van de Plan-Do-Check-Act-cyclus vergt zijn aandacht.
- Creativiteit en innovatie brengt hij in waar nodig.
- Hij tracht positief om te gaan met conflicten en weerstanden en, als het kan, helpt hij ze omzetten in een meerwaarde voor het proces.
- Streven naar consensus en win/win situaties is ook een van zijn betrachtingen.
- Hij bewerkstelligt participatieve werkvormen en een demo-cratistische besluitvorming.
- Een nauwe samenwerking met de inhoudelijke verantwoordelijke (meestal een projectleider) is uiteraard voor, tijdens als na de werksessies een noodzaak.
- Hij rapporteert regelmatig aan zijn opdrachtgever(s).

Procesbegeleiding is een hulpmiddel dat in principe wordt beheerd door hen die verantwoordelijk zijn voor het managen en het leiden van de verdere ontwikkeling van de politieorganisatie en dat bijdraagt aan het bevorderen van een lerende organisatie. Procesbegeleiding is het begeleiden van mensen bij het totstandkomen, verbeteren of vernieuwen van systemen en structuren en dit in het raam van de gewenste cultuur van de organisatie.

Procesbegeleiding steunt op de volgende principes:

- respect voor een evenwaardige inbreng van alle actoren
- bewuste aandacht voor de menselijke aspecten
- het sturen van het proces van voortdurende ontwikkeling en het anticiperen op of omgaan met weerstanden.
- leren van anderen door bewust 'over het muurtje te kijken'.
- externe ogen dwingen.
- resultaten op korte termijn boeken met de lange termijn in het achterhoofd.

procesbegeleiding

De persoon die verantwoordelijk is voor het beheersen van een **proces**. De kenmerken van 'eigendom' zijn: zeggenschap, regelvermogen, inzet, inzicht, bevoegdheid. Een proceseigenaar kan te maken hebben met verschillende lijnmanagers als het proces de **basisfuncties** overschrijdt.

proceseigenaar

Dit zijn aanwijzingen die op te voren bepaalde punten in het **proces** worden verzameld. Met de indicatoren worden de belangrijkste prestaties van het proces gemeten en wordt de evolutie daarvan in beeld gebracht. Dit zijn **indicatoren** die een beeld geven van het verloop van de **activiteiten** zoals doorlooptijden, wachttijden, fouten-percentages, uitvoeringstermijnen, ... Soms ook throughputindicatoren genoemd.

procesindicatoren

Voortdurende ontwikkeling van **competenties**

professionalisering

Een 'project' is een tijdelijke structuur, gebaseerd op een flexibele inzet van mensen en middelen, die binnen een proces kan worden aangewend om een deelresultaat van het proces te bereiken. Het doel van een project is duidelijk en concreet omschreven en verloopt over een korte(re) termijn en wordt dikwijls met externe partners uitgevoerd. Als voorbeeld verwijzen we hier naar de **prioriteiten** van het zonale veiligheidsplan die in principe door middel van een project zullen worden ontwikkeld en naar projecten van organisatie- en kwaliteitsverbetering. Diverse projecten kunnen deel uitmaken van een **proces**.

project

Wanneer meerdere partners uit de veiligheidsketen in het raam van het integrale veiligheidsbeleid op gemeentelijk niveau of in het raam van een zonaal veiligheidsplan op zonaal niveau gezamenlijk een prioriteit inzake veiligheid en leefbaarheid aanpakken, is het wenselijk dat voor een projectmatige aanpak wordt gekozen waarbij elke partner een **actieplan** opmaakt om de te bereiken (deel)objectieven en de hiervoor aan te wenden mensen en middelen te bepalen voor de eigen organisatie. De verschillende **actieplannen** van alle betrokken partners samen, zorgen voor de uitvoering van het project.

Een 'projectbegeleider' is diegene die aan de hand van een aantal resultaat en mensgerichte technieken een project methodologisch kan begeleiden en ondersteunen.

projectbegeleider

Een projectleider is de persoon die de eindverantwoordelijkheid draagt over het verloop en het welslagen van een **project**. Hij stuurt een project inhoudelijk aan in samenspraak met de projectleden en de opdrachtgever. Hij stemt zijn inhoudelijke rol voortdurend af met die van de **projectbegeleider**.

projectleider

R

De eis inzake het aan hogere **bevoegdheden** rapporteren, in hoeverre iemand aan diens verantwoordelijkheden ten aanzien van kwantiteit, kwaliteit, tijd en kosten heeft voldaan. **rekenschap**

De daadwerkelijke bestrijding en bestraffing van misdrijven door politie en justitie. **repressie**

S

De scanning is een stap in de eerste fase van het beleidsproces, nl de beleidsvoorbereiding. In deze stap komt het er op neer om in balans tussen **operationele** en **interne bedrijfsvoeringsgegevens**, **directe** en **indirecte gegevens** en **subjectieve** en **objectieve gegevens** de meest relevante gegevens te verzamelen om ze te gebruiken in het ontwikkelen van het zonale veiligheidsplan. **scanning**

De meerjarenaanpak door het **management** uitgewerkt om **visie** en **missie** te kunnen realiseren. (3 tot 5 jaar). Planmatige en doelgerichte inzet van mensen en middelen om beleidsbeslissingen te realiseren om de visie en missie van de organisatie en de daaruit afgeleide doelen te realiseren. Het vormt de krijtlijnen waarop het management van medewerkers, middelen en processen afgestemd wordt. **strategie**

Betreft de **competenties** die nodig zijn om beleidsrelevante, wetenschappelijk verantwoorde analyses te maken over veiligheidsfenomenen. **strategische analyse**

Algemene resultaten die door de korpsleiding worden vooropgesteld en die men wil bereiken binnen een termijn van drie tot vijf jaar, rekening houdende met de **belanghebbenden**. **strategische doelen**

Vaak lijken strategische plannen los te staan van de meer concrete uitvoeringsplannen; alsof ze niets met elkaar te maken hebben. Strategische plannen zijn gericht op de langere termijn (meestal 3 tot 5 jaar) en meestal vrij algemeen geformuleerd zonder concrete **maatstaven** om het resultaat te kunnen bepalen. Op strategisch niveau wordt vooral aandacht besteed aan de aandachtsgebieden Leiderschap, Strategie en Beleid en (financiële) Eindresultaten. **strategisch niveau**

Subjectieve gegevens zijn alle gegevens die een weergave zijn van de mening en de waardering van de interne en externe **belanghebbenden** van het politiewerk en betrekking hebben op of uitgaan van hun persoonlijke zienswijze. **subjectieve gegevens**

Het gevoel van angst om slachtoffer te worden van misdrijven en ongevallen en die kan gepeild worden. **subjectieve onveiligheid**

Zie **kritieke succesfactoren** **succesbepalende factoren**

T

Een taak is een afgerond geheel van arbeidsverrichtingen dat door een medewerker wordt uitgevoerd in het raam van zijn opdracht in de organisatie. Zie ook '**bevoegdheden**' en '**verantwoordelijkheden**' **taak**

De besturing op tactisch niveau is meer op de middellange termijn gericht – meestal 1 tot 3 jaar – met als focus de inrichting van de organisatie, de inzet van medewerkers, de toewijzing van middelen en het management van de uitvoeringsprocessen. Daartoe beschikt het management – als het goed is – over een uitgewerkte reeks **doelstellingen, kritieke succesfactoren, maatstaven** en prestatie-**indicatoren** die alle aandachtsgebieden van het **EFQM/INK/CAF**-managementmodel bestrijken.

tactisch niveau

De toename in waarde tussen begin (input) en einde (output)

toegevoegde waarde

Zie 'activiteiten'

throughput

V

De verplichting om toegewezen taken met een maximum aan praktische **effectiviteit** en **efficiëntie** uit te voeren.

verantwoordelijkheid

Een visie is een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van de toekomst. Het is een ambitieus en collectief gedeeld beeld van de toekomst, dat perspectieven biedt over een periode van ten minste drie tot vijf jaar. Heel eenvoudig biedt de visie het antwoord op de vraag: 'wie en wat willen we over drie tot vijf jaar zijn en wat hebben we dan te betekenen voor onze omgeving en voor al onze **belanghebbenden**'?

visie

- ✓ Een gedeeld beeld van de toekomst
- ✓ Een verzameling collectieve ambities
- ✓ iets wat we ons voor ogen stellen, deels analytisch, deels emotioneel
- ✓ Wat willen we bereiken op lange termijn (binnen drie à vijf jaar)?

Letterlijk 'bezoek', maar meestal gebruikt voor een externe **visitatie**(commissie), d.w.z. het bezoek van externe auditors die de kwaliteit van de organisatie zal beschrijven in sterke en minder sterke punten, waar op de laatstgenoemde voorstellen of ideeën ter verbetering kunnen aangereikt worden. Dit gebeurt meestal op basis van een intern auditrapport of zelfevaluatierapport.

visitatie

W

Waarden zijn gemeenschappelijke overtuigingen die zichtbaar worden in het gedrag van ieder lid van de organisatie. Elke waarde is een richtsnoer voor denken en handelen van alle leden van de organisatie.

waarden

Z

Tweejaarlijks beleidsplan van een lokaal politiekorps.

zonaal veiligheidsplan

Een raad bestaande uit de burgemeesters, de procureur des Konings, de korpchef van lokale politie en de bestuurlijke directeurcoördinator, al dan niet aangevuld met experts, waarbinnen een systematisch coördinatieoverleg wordt georganiseerd om het zonale veiligheidsplan uit te werken en te evalueren.

zonale veiligheidsraad