

gewijzigd door de toevoeging van het bijkantoor van de beleggingsonderneming naar Nederlands recht, ABN AMRO Asset Management (Netherlands) B.V., Roderveldlaan 5, bus 4, 2600 Antwerpen, voor de beleggingsdienst 3.

Brussel, 16 december 2004.

De Voorzitter,
E. Wymeersch.

de la succursale de l'entreprise d'investissement relevant du droit néerlandais ABN AMRO Asset Management (Netherlands) B.V., Roderveldlaan 5, bte 4, 2600 Antwerpen, pour le service d'investissement 3.

Bruxelles, le 16 décembre 2004.

Le Président,
E. Wymeersch.

**COMMISSIE VOOR HET BANK-, FINANCIE-
EN ASSURANTIEWEZEN**

[C - 2004/03479]

Toestemming voor overdracht van rechten en verplichtingen tussen kredietinstellingen of tussen dergelijke instellingen en andere in de financiële sector bedrijvige instellingen (artikelen 30 en 31 van de wet van 22 maart 1993 op het statuut van en het toezicht op de kredietinstellingen)

Overeenkomstig artikel 30 van de wet van 22 maart 1993, heeft de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen haar toestemming verleend voor de fusie door overneming op 1 januari 2005 van Diners Club Benelux N.V., Generaal Jacqueslaan 263g, 1050 Brussel, door Citibank Belgium N.V., Generaal Jacqueslaan 263g, 1050 Brussel, waar omtrent de betrokken buitengewone algemene vergaderingen van 29 december 2004 zich zullen uitspreken.

Ingevolge artikel 31 van de wet van 22 maart 1993 is iedere overdracht tussen kredietinstellingen of tussen dergelijke instellingen en andere in de financiële sector bedrijvige instellingen, van rechten en verplichtingen die voortkomen uit verrichtingen van de betrokken instellingen of ondernemingen, waarvoor toestemming is verleend overeenkomstig artikel 30 van voornoemde wet, aan derden tegenstelbaar zodra de toestemming van de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen is bekendgemaakt in het *Belgisch Staatsblad*.

Brussel, 15 december 2004.

De Voorzitter,
E. Wymeersch.

**COMMISSION BANCAIRE, FINANCIERE
ET DES ASSURANCES**

[C - 2004/03479]

Autorisation de cession de droits et obligations entre établissements de crédit ou entre de tels établissements et d'autres institutions financières (articles 30 et 31 de la loi du 22 mars 1993 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit)

Conformément à l'article 30 de la loi du 22 mars 1993, la Commission bancaire, financière et des assurances a autorisé la fusion par absorption au 1^{er} janvier 2005, de Diners Club Benelux S.A., boulevard Général Jacques 263g, 1050 Bruxelles, par Citibank Belgium S.A., boulevard Général Jacques 263g, 1050 Bruxelles, sur laquelle les assemblées générales extraordinaires concernées se prononceront le 29 décembre 2004.

Aux termes de l'article 31 de la loi du 22 mars 1993, toute cession entre établissements de crédit ou entre de tels établissements et d'autres institutions financières des droits et obligations résultant des opérations des établissements ou entreprises concernés et autorisée conformément à l'article 30 de ladite loi, est opposable aux tiers dès la publication au *Moniteur belge* de l'autorisation de la Commission bancaire, financière et des assurances.

Bruxelles, le 15 décembre 2004.

Le Président,
E. Wymeersch.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST BINNENLANDSE ZAKEN

[C - 2004/00649]

3 NOVEMBER 2004. — Ministeriële omzendbrief CP 2 betreffende het bevorderen van de organisatieontwikkeling van de lokale politie met als finaliteit een gemeenschapsgerichte politiezorg

Aan mevrouw en heren provinciegouverneurs,

Aan mevrouw de gouverneur van het administratief arrondissement Brussel-Hoofdstad,

Aan de dames en heren burgemeesters,

Ter informatie :

Aan de voorzitter van de vaste commissie van de lokale politie,

Aan de directeur-generaal van de algemene directie voor preventie en veiligheidsbeleid,

Aan de arrondissementscommissarissen,

Aan de commissaris-generaal van de federale politie,

Aan de korpschefs van de lokale politie,

Mevrouw, mijnheer de Gouverneur,

Dames en heren Burgemeesters,

I. ALGEMENE CONTEXT

Sedert 1 januari 2002 zijn alle lokale politiekorpsen in plaats gesteld.

Voortbouwend op deze snelle en daadwerkelijke in plaatsstelling van de lokale politiediensten, wil ik, in overleg met de lokale overheden en politiekorpsen, verder werk maken van een krachtdadige gemeenschapsgerichte politiezorg (WGP - Memorie van Toelichting). De hervorming van de politiediensten heeft immers tot doel de dienstverlening naar de bevolking te verbeteren met als uiteindelijke finaliteit een veilige en leefbare samenleving.

Ik verwijs hiervoor naar de Ministeriële Omzendbrief ZPZ 12 d.d. 22 december 2000 betreffende het algemeen raam- en werkingskader van de politiezones, meerbepaald de principes van blauwdruk en rooddruk bij veranderingen en het tweesparentraject zoals beschreven in art. 3. :

« ..Sterk veralgemenend, heeft men bij een veranderingstraject van deze aard en omvang de keuze tussen twee mogelijkheden qua aanpak :

— een visiegedreven benadering gericht op de langere termijn, gekenmerkt door de aandacht voor organisatieontwikkeling en -vernieuwing (als het ware terugredeneren van de gewenste "ideale" toestand naar de huidige);

— een pragmatische benadering gericht op de kortere termijn, waarbij de aandacht vooral gaat naar snelle, (voor de bevolking) zichtbare resultaten door het stap voor stap oplossen van de bestaande hinderpalen voor een geïntegreerde werking (vertrekken van de huidige toestand en, met het gewenste - korte termijn - toekomstbeeld voor ogen, werken naar die toekomst) »

Tot hiertoe is grotendeels werk gemaakt van de pragmatische benadering gericht op de korte termijn.

Deze omzendbrief heeft nu tot doel een kader aan te bieden om een visiegedreven - lange termijnbenadering te realiseren met het oog op gemeenschapsgerichte politiezorg (zoals gedefinieerd in de Omzendbrief CP1 van 27 mei 2003 betreffende Community Policing, definitie van toepassing op de geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus (1))

II. MAATREGELEN

Referentiekader

Als hulpmiddel bij dit lange termijn-strategisch denken, reik ik als bijlage bij huidige omzendbrief het referentiekader voor organisatieontwikkeling van de lokale politie aan. Dit kader is gebaseerd op een management-model dat in België en op Europees niveau, zowel in het bedrijfsleven als in andere politiediensten, haar nut reeds heeft bewezen. Dit kwaliteitsdenken en -handelen zal gefaseerd geïntroduceerd worden.

Binnen dit kader kunnen de korpsen ongebreidel en op eigen ritme, maar met een duidelijke finaliteit voor ogen, verder groeien en ontwikkelen. Dit alles is gericht op het bekomen van een meer efficiënte en effectieve inzet van onze lokale politiemensen en -middelen.

Optimalisering organisatie en werking

Ik wens dat dit zou gebeuren aan de hand van de volgende vier aspecten :

Het cultureel kader waarbinnen organisatieontwikkeling zich situeert, wordt gedefinieerd in CP1 (2). Daarin wordt omschreven welk soort politiezorg wij in België wensen. De Belgische interpretatie van het begrip Community Policing en de toepassing ervan worden er op een heldere en coherente wijze toegelicht.

Om de neuzen van de federale en de (196) lokale politiediensten in dezelfde richting te krijgen, was deze definiëring - aan de hand van vijf pijlers - noodzakelijk.

Nog meer dan voorheen is het zonale veiligheidsplan een belangrijke hefboom voor de organisatieontwikkeling van de lokale politie.

Door de indiening en de goedkeuring in het parlement van de programmawet van 22 december 2003 is zowel het nationaal als het zonaal veiligheidsplan op vier jaar gebracht. Dit verplicht de korpsen om beleidsmatig te werken en op strategisch lange termijn na te denken.

Het is mijn bedoeling om beide plannen nog beter op elkaar af te stemmen en om ze tevens op te trekken naar een zuiver strategisch niveau.

In die vier jaar is er dus werk aan de winkel. Ik wens dan ook dat de lokale politie niet alleen hun reguliere werking (= basispoliteezorg of de minstens 6 opgelegde basisfuncties) optimaliseren, maar dat zij terzelfdertijd hun beleidsvrije ruimte verhogen zodat het werken met prioriteiten nog meer tot uiting kan komen.

Een gezond financieel beleid voor alle lokale korpsen is een basisvoorwaarde voor een goede organisatieontwikkeling. Ook binnen dit domein staan enkele verwezenlijkingen op stapel :

de ontwikkeling van een nieuw concept (analytische) politieboekhouding en van een reeks toepassingen die het financieel beheer in de zones dienen te vergemakkelijken;

een financiële beheerscyclus die duidelijk afgestemd is op de politiebeleidscyclus.

Ter ondersteuning van dit alles, zal ik ook een kwaliteitsstelsel aanreiken aan alle politiediensten. Het ligt in de bedoeling om op termijn tot een standaard-kwaliteitsstelsel te komen voor de geïntegreerde politiedienst, zodat we terdege onze ervaringen kunnen uitwisselen en - zoals het een lerende organisatie past - van elkaar leren.

Het is daarbij ook van belang dat we op Europees, zij het op internationaal niveau, met elkaar aan ervaringsuitwisseling (kunnen) doen.

Optimalisering van de operationele inzetbaarheid

Efficiënt en effectief betekent meer rendabiliteit en bijgevolg op middellange en langere termijn een verhoging en een verbetering van de operationele inzetbaarheid.

Bij de federale politie worden initiatieven genomen met het oog op de uitoefening van daadwerkelijke politie-opdrachten door politieambtenaren

Hierbij beveel ik de lokale politieoverheden sterk aan om hetzelfde te doen bij de lokale politiediensten :

— het terugdringen van een aantal administratieve taken in de politie-organisatie;

— het inschakelen van administratief en logistiek personeel voor de uitvoering van louter administratieve en logistieke opdrachten (calogisering).

Morfologisch onderzoek heeft aangetoond dat het contingent aan Calog-personeel nu gemiddeld 13,5 % inhoudt.

Ik verzoek dan ook de lokale besturen om het contingent van administratief en logistiek personeel bij de korpsen van de lokale politie op te drijven naar minimaal 16 %.

De hierboven opgesomde maatregelen voor een gedreven en duurzame organisatieontwikkeling, zullen ertoe leiden dat de politionele inzetbaarheid zichtbaar zal verhogen.

Naast « meer blauw de straat op » en « beter blauw op straat (individu) », zal vooral ook het « blauw beter op straat » (organisatie en werking) bijdragen tot een kwaliteitsvolle gemeenschapsgerichte politiezorg.

Deze ambitieuze doelstelling wil ik realiseren in een sfeer waarin communicatie, overleg, draagvlak en ondersteuning optimaal verzekerd zijn met en voor de lokale politiekorpsen.

III. ONDERSTEUNING VOOR DE ZONES

Naast het referentiekader voor het bevorderen van de organisatieontwikkeling van de lokale politie, wens ik een aantal concrete tools en methoden aan te bieden ter ondersteuning aan de lokale korpsen. Deze instrumenten dragen er toe bij alle belanghebbenden te betrekken bij het lokale beleidsproces. Op deze wijze zullen op relatief korte termijn zichtbare en tastbare resultaten voor de burger worden bereikt.

Ik ben verheugd vast te stellen dat een aantal vooruitstrevende korpsen reeds bezig zijn met het invoeren van het kwaliteitsdenken en -handelen (via allerhande modellen, methoden en technieken) in hun organisatie. Dit opentrekken en landsbreed implementeren gebeurt via steunverlening en ervaringsuitwisseling. Die steun kan verleend worden door het gedeconcentreerde niveau (Dirco's), door de netwerkstructuren en door andere samenwerkingsverbanden. De politiezones kunnen bovendien hun ervaringen aan goede praktijken uitwisselen via de website www.infozone.be en via themadagen.

Om ervaringsuitwisseling te vergemakkelijken is het hanteren van een gemeenschappelijk « taal » van essentieel belang. Hier draagt het referentiekader als bijlage in belangrijke mate toe bij.

Op federaal niveau wil ik tevens vanuit de ervaringen van het terrein (bottom-up dus) minimale normen en standaarden ontwikkelen en vervolgens verspreiden. De wet op de geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus (WGP) voorziet dit trouwens in de verschillende domeinen : effectieven (art 38 WGP); kader (art 47 WGP); budget (art 39 WGP); organisatie en werking (142 WGP); uitrusting en bewapening (art 141 WGP).

Los van de wettelijke bepaling wil ik dat deze normen « gedragen en realistische » (kwaliteits)standaarden worden. Ik kan dit alleen maar bereiken door samenwerking en in overleg met de lokale politie(overheden en -korpse), maar ook met de federale diensten en instellingen.

IV. Begeleiding en opvolging van de voorgestelde maatregelen op federaal niveau

Het programma « optimaliseren van de organisatie en werking van de lokale politie » wordt gepiloteerd door de directie relaties met de lokale politie (CGL). Deze directie staat onder meer om die reden nog steeds onder mijn rechtstreeks gezag en onder het functioneel gezag van mijn technisch en administratief secretariaat (SAT).

Het referentiekader – als bijlage hier vervat – werd tot stand gebracht door de werkgroep KWALIPOL van CGL. Mevrouw Anne-Catherine de Decker, corporate manager bij een belangrijk telecommunicatiebedrijf en, in die functie, in 2002 verkozen tot kwaliteitsmanager van het jaar, is voorzitter van deze werkgroep. De samenstelling en werking van deze werkgroep kan worden teruggevonden op de website www.infozone.be.

De gehele opzet van implementering zal worden opgevolgd door de commissie ter begeleiding van de politiehervorming op lokaal niveau (de begeleidingscommissie). Op regelmatige tijdstippen zal de directie CGL feedback verstrekken aan de begeleidingscommissie nopens de stand van zaken.

De begeleidingscommissie zal me aanbevelingen kunnen formuleren over deze stand van zaken en over het implementatieproces in zijn globaliteit.

Als bijlage bij de huidige omzendbrief geef ik het referentiekader mee waarbinnen de lokale politiediensten – rekening houdend met hun lokale specificiteit – hun organisatie en werking verder kunnen ontwikkelen.

Tenslotte deel ik u mee dat ik mijn geachte collega, Vice-Eerste Minister en Minister van Justitie, gevraagd heb de gerechtelijke overheden betrokken bij de bepaling van het politiebeleid te willen inlichten over de inhoud van de onderhavige omzendbrief.

Ik zou u dankbaar zijn indien u alle burgemeesters van uw provincie dringend op de hoogte brengt van het voorgaande.

U gelieve, Mevrouw, Mijnheer de Gouverneur, de datum waarop deze Omzendbrief in het *Belgisch Staatsblad* wordt gepubliceerd, in het bestuursmemoriaal te willen vermelden.

P. DEWAELE

Vice-Eerste Minister en Minister van Binnenlandse Zaken

.Referentiekader

« Organisatieontwikkeling van de lokale politie »



Uitgave : Directie van de Relaties met de Lokale Politie (CGL)

1. Organisatieontwikkeling van de lokale politie (3)

1.1. Definitie (4) :

Organisatieontwikkeling is :

Volgens de filosofie van gemeenschapsgerichte politiezorg en met de zonale veiligheidsplannen als hefboom :

Het voortdurend leveren van inspanningen door een politiedienst in alle domeinen van organisatie en werking om :

- steeds beter te beantwoorden aan de gerechtvaardigde eisen en verwachtingen van al haar belanghebbenden;
- doelgericht te balanceren tussen deze eisen en verwachtingen van de verschillende groepen van belanghebbenden;
- duurzame en maatschappelijk verantwoorde resultaten te behalen;
- doelgericht en stapsgewijs te groeien en te evolueren, zowel binnen eenzelfde groeifase als naar een hogere groeifase.

1.2. Visie :

Vanuit een streven naar optimale kwaliteit, ontwikkelen de korpsen van de lokale politie zich tot een gemeenschapsgerichte politie die bijdraagt tot het realiseren van een veilige en leefbare samenleving.

1.3. Kwaliteitsprincipes en -waarden (5) :

Vertrekkend vanuit de kortst mogelijke definitie van kwaliteit nl. « voldoen aan verwachtingen », betekent kwaliteit leveren in de lokale politie :

1. « De goede dingen doen », d.w.z. effectief/doeltreffend zijn vanuit het oogpunt van alle belanghebbenden.
=> « Resultaatgerichtheid » (Business Results)
2. « De dingen goed doen », d.w.z. op een efficiënte/doelmatige, legale, professionele/vakkundige, klantgerichte en dienstverlenende wijze.
=> « Transparantie » op vlak van het aanwenden van mensen en middelen (Business Resources)
3. « De dingen beter doen », d.w.z. continu verbeteren en vernieuwen, beroep doende op het probleemoplossend, innoverend en lerend vermogen van de organisatie en haar medewerkers.
=> « Continu verbeteren » (Business Rules)
4. « De dingen doen doen en samen doen », d.w.z. met optimaal gebruik van de aanwezige kerncompetenties (zowel intern de politieorganisatie als bij de partners in de (veiligheids)keten).
=> « Samenwerking » in de keten (Business Chains)
5. en dit d.m.v. « Leiderschap met lef »

1.4. Voldoen aan de verwachtingen van wie ? Wie worden bedoeld met alle belanghebbenden ?

Omdat « DE burger » of « DE bevolking » te algemeen is en niet echt werkbaar, worden als « klanten s.l. » van de lokale politie de volgende vijf belanghebbenden (of in het Engels « stakeholders ») geïdentificeerd nl. :

- de (burger-)klanten s.s. = de dienstenafnemers (of begunstigen, opgedeeld in diverse doelgroepen nl. rechtzoekenden, slachtoffers, daders, wijkbewoners, het Parket, « gemeenschappen van gedeelde belangen » voorzover ze rechtstreeks diensten afnemen, enz.);
- de leveranciers en de partners (in de veiligheidsketen cq. andere politiediensten, Parket, gemeentelijke diensten, enz.);
- de eigen medewerkers (de leden van de politieorganisatie, zowel managementtop als lijnfunctionarissen, zowel operationeel als administratief en logistiek personeel (CaLog));
- de maatschappij in het algemeen = (burger-)derden (opgedeeld in diverse drukkingsgroepen, belangengroepen, doelgroepen met gemeenschappelijke belang(en) (6), op lokaal, bovenlokaal, nationaal, internationaal niveau, en die niet rechtstreeks diensten afnemen of in contact staan met de politie);
- het bestuur en de financiers = de opdrachtgevers (overheden op bestuurlijk en gerechtelijk vlak, zowel op lokaal, intermediair als federaal niveau).

Resultaatgerichtheid (7) anders voorgesteld :

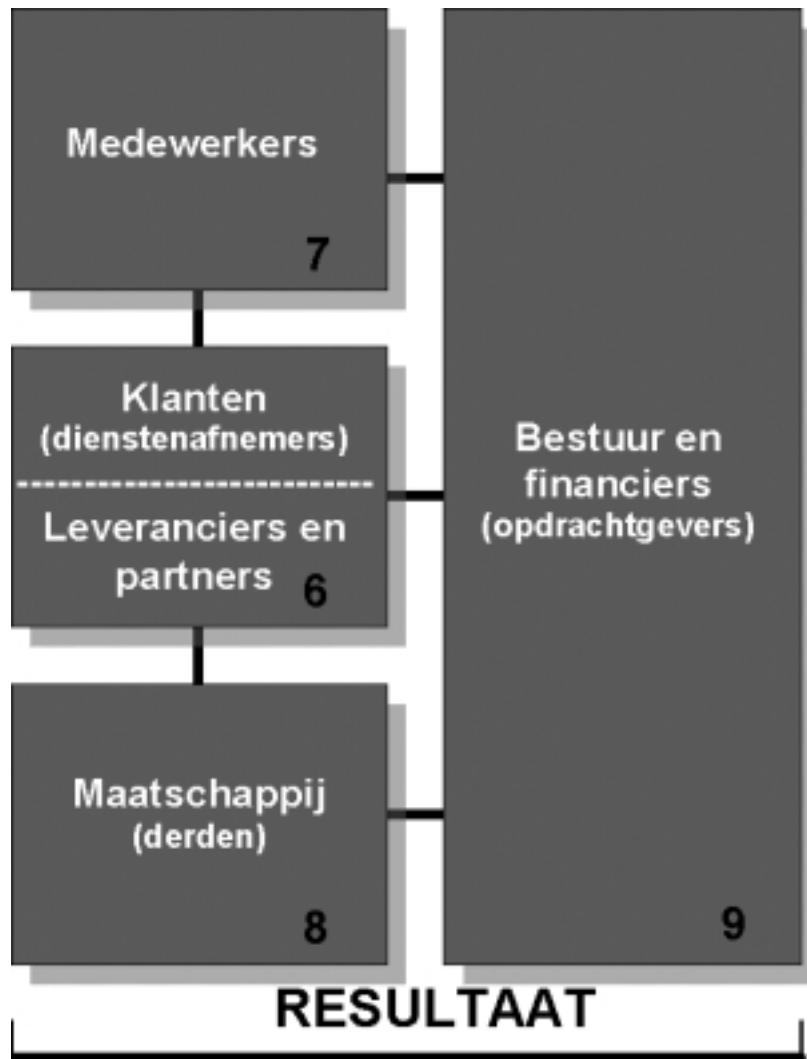
« Voldoen aan verwachtingen » betekent eerst en vooral het streven naar een optimale kwaliteit inzake « RESULTATEN » in de volgende resultaatgebieden (8) (Business Results (9)) :

Uit onderzoek blijkt dat de « tevredenheid over het laatste politiecontact » voor de (burger-)klant de belangrijkste maatstaf is voor de kwaliteit van de politie.

Voor de vijf belanghebbenden samen, is het vertrouwen in de (lokale) politie de belangrijkste maatstaf (te meten via imago-onderzoek).

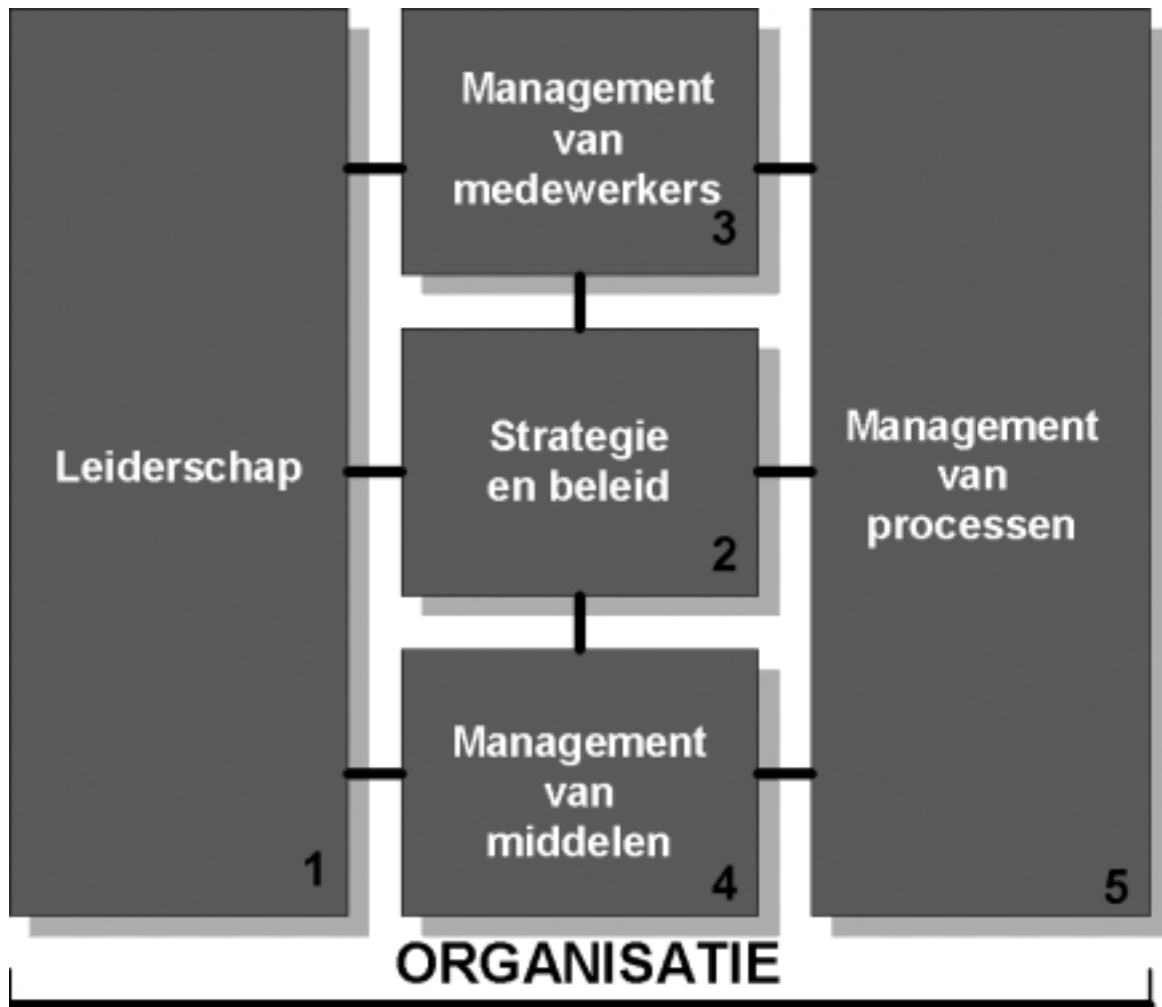
Vertrouwen moet je verdienen! De legitimiteit van de politie hangt dus voor een groot deel af van de wijze waarop de politieverantwoordelijken de hogervermelde kwaliteitsprincipes en -waarden inpassen in gemeenschapsgerichte politiezorg!

De verwachtingen van de externe belanghebbenden moeten daarbij vooropstaan : kwaliteit van buiten naar binnen vereist externe gerichtheid (b.v. : in eerste instantie het oplossen van problemen van de externe belanghebbenden).



1.5. Hoe voldoen aan deze verwachtingen ?

Door het streven naar een optimale kwaliteit van de organisatie en werking van de politiekorpsen, meer bepaald in de volgende organisatiegebieden (10) (Business Resources (11) :



1.6. Streven naar een « optimale » kwaliteit ?

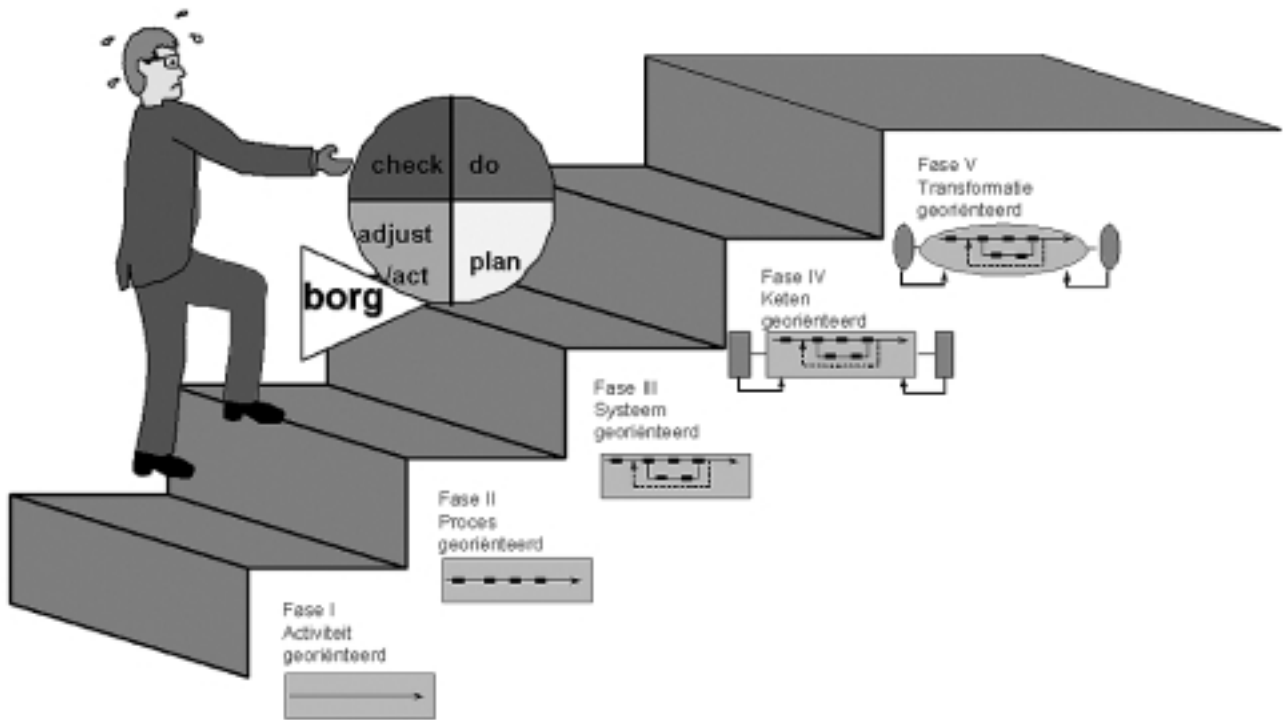
Verwachtingen en behoeften evolueren continu. De organisatie en werking van een (politie)organisatie dienen bijgevolg continu mee te evolueren. Deze moeten afgestemd zijn op gerechtvaardigde verwachtingen en behoeften. Bovendien moet kwaliteit « herhaalbaar » zijn!

Omdat een organisatie nooit aan alle verwachtingen en behoeften van alle belanghebbenden gelijktijdig kan voldoen (laat staan het overtreffen ervan), nemen we als uitgangspunt :

Het « streven naar een optimale kwaliteit inzake resultaten vanuit het oogpunt van alle belanghebbenden » en het « streven naar een optimale kwaliteit van de organisatie en werking van de (politie)organisatie », nodig om deze resultaten te kunnen realiseren.

Het streven naar een optimale kwaliteit is een lange weg vol met valkuilen en uitdagingen.

Toch is er daarnaast nog behoefte aan enig houvast om op die weg te blijven en de vaart erin te houden. Met dat doel is een definitie voor organisatieontwikkeling in vijf fasen ontwikkeld, waarbij elke volgende fase een aantal kenmerken van de vorige fasen omvat. De idee van ontwikkelingsfasen, gekoppeld aan de PDCA- of Deming cyclus (zie verder), blijkt een buitengewoon krachtig hulpmiddel te zijn voor het management van organisaties (12). Het is een zeer goed middel om « organisatieontwikkeling » en « continu verbeteren » inzichtelijk te maken.



We gaan hierbij uit van de vijf ontwikkelingsfasen van organisaties :

Vooraf in de vierde fase, ketengeoriënteerd, wordt « SAMENWERKING » (13) binnen de (veiligheids)keten (Business Chains (14)) expliciet vooropgesteld. Systeemgeoriënteerd is een noodzakelijke voorwaarde voor « integrale veiligheidszorg »! Dit betekent geenszins dat partnerschap in de andere fasen niet zou nodig zijn!

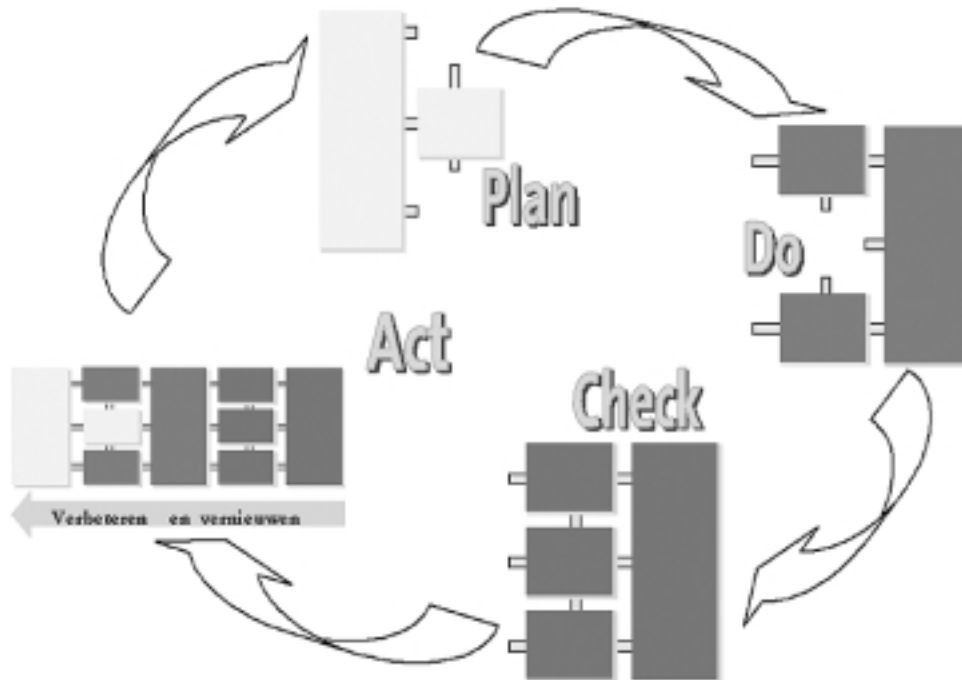
1.7. Leiderschap met lef (15) :

Het streven naar optimale kwaliteit vereist van het leiderschap een duidelijke, heldere en uitdagende koers die de richting aangeeft waarin de organisatie dient te ontwikkelen. Het realiseren van gemeenschapsgerichte politiezorg noodzaakt aandacht voor het inrichten van de organisatie, middels een passende structuur en een aangepaste (kwaliteits)cultuur. Hierbinnen moeten de medewerkers de nodige ruimte krijgen (empowerment). Dit geldt ook voor de partners in de (veiligheids)keten!

De PDCA-Deming cirkel is hierbij een belangrijke tool.

Om als politieorganisatie te kunnen groeien en ontwikkelen, is het onontbeerlijk om op geregelde tijdstippen de ganse organisatie en werking te beschouwen door (zelf)evaluatie van alle aandachtsgebieden (zowel organisatie als resultaat).

Toetsing aan de vijf organisatieontwikkelingsfasen helpt mee bij het « inzicht verwerven » wat een noodzakelijke voorwaarde is voor « TRANSPARANTIE » (16) en voor het afleggen van rekenschap aan alle belanghebbenden.



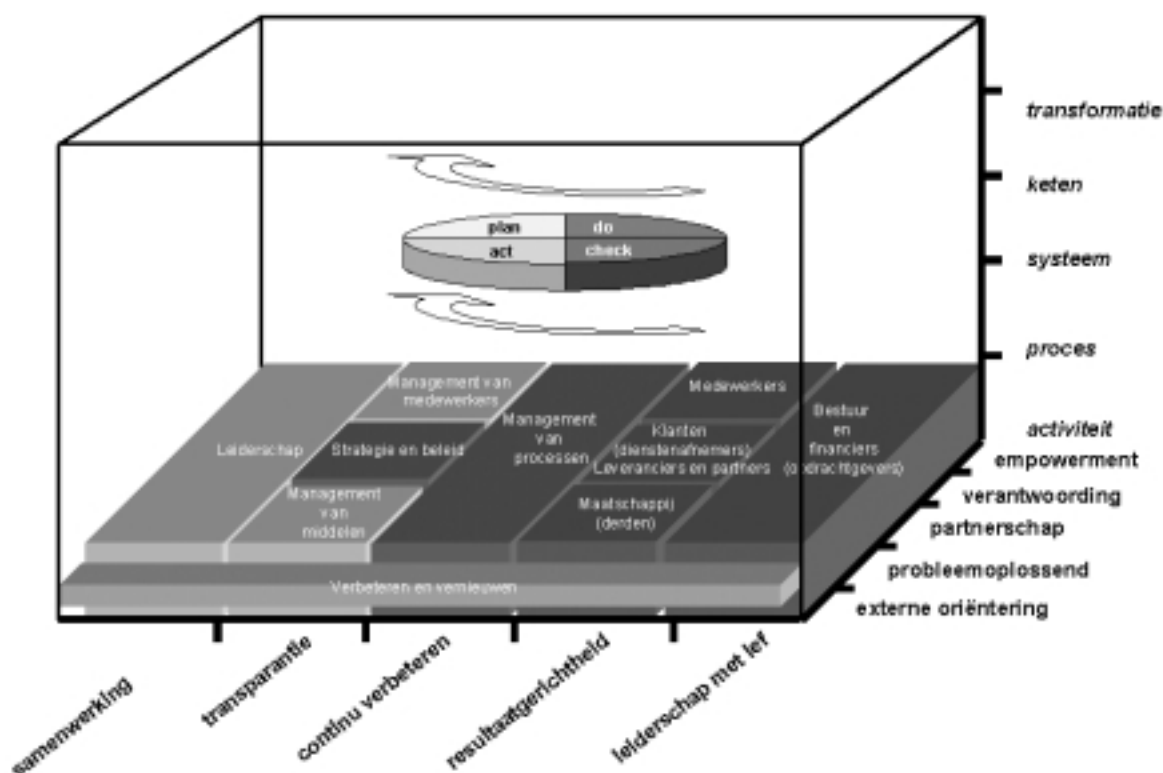
« CONTINU VERBETEREN » (17) kan maar door geregeld de nodige conclusies te trekken met het oog op VERBETEREN EN VERNIEUWEN op weg naar een kwaliteitsvolle, gemeenschapsgerichte politie.

Continu leren, verbeteren en vernieuwen, vormen daarom essentiële ingrediënten van de door het leiderschap te installeren (kwaliteits)cultuur en vereist voortdurend specifieke aandacht voor het probleemoplossend, innoverend en lerend vermogen van een organisatie! (Business Rules (18))

Draagvlak voor verandering is noodzakelijk in een organisatie en zeker in de (lokale) politie. Dit vereist een aan de groeifase aangepast leiderschap (d.w.z. dirigent, spelverdeler, coach, netwerker, hervormer, of nog : participatief, coachend, inspirerend, dienend, faciliterend, .leiderschap).

1.8. Conclusie :

In het schema dat volgt, worden de aandachtsgebieden in het grondvlak weergegeven. Op de eerste as vinden we de pijlers van gemeenschapsgerichte politiezorg terug. De ganse organisatie en werking van een politieorganisatie moeten hiervan doordrongen zijn. Op de tweede as vinden we de kenmerken van excellente organisaties terug welke ook in de ganse organisatie en werking moeten terug te vinden zijn. De verticale as geeft tenslotte de groeifasen weer d.w.z. een aantal verplichte doorgangspunten voor (politie)organisaties die aan hun organisatieontwikkeling werken.



2. Bouwstenen voor organisatieontwikkeling in de lokale politie

Om bovenstaande visie, kwaliteitsprincipes en –waarden te kunnen realiseren, is het in elke lokale politiezone wenselijk om invulling te geven aan de aandachtspunten die we kunnen terugvinden in de aandachtsgebieden van het EFQM/INK-managementmodel.

Gelukkig is dit EFQM/INK-managementmodel niet voorschrijvend : elke (politie)organisatie is vrij om zelf in te vullen hoe en wanneer ze bepaalde aspecten wil realiseren en de snelheid van invoering ervan aan te passen aan de lokale context.

Het is evident dat een kleine organisatie met < 50 medewerkers haar organisatie en werking op een andere manier zal gestalten geven dan een organisatie met > 2500 medewerkers!

Omdat één van de uitgangspunten van het Octopusakkoord het « verzekeren van een minimale gelijkwaardige dienstverlening » is en daarom een aantal « minimumnormen inzake organisatie en werking » werden bepaald, stellen we voor om inzake organisatieontwikkeling of nog, het « streven naar optimale kwaliteit in organisatie en werking van de lokale politie », ook een gestructureerd kader aan te bieden.

Dit wordt geconcretiseerd door een (basis)kwaliteitssysteem op lokaal niveau dat minimaal de hierna opgesomde bouwstenen bevat.

Het weze duidelijk dat een aantal van deze aspecten NU reeds aanwezig zijn in een of andere vorm maar meestal ZONDER structuur. Dit referentiekader poogt enerzijds dit wat reeds aanwezig is te kaderen en anderzijds de zones aan te sporen om verder te gaan.

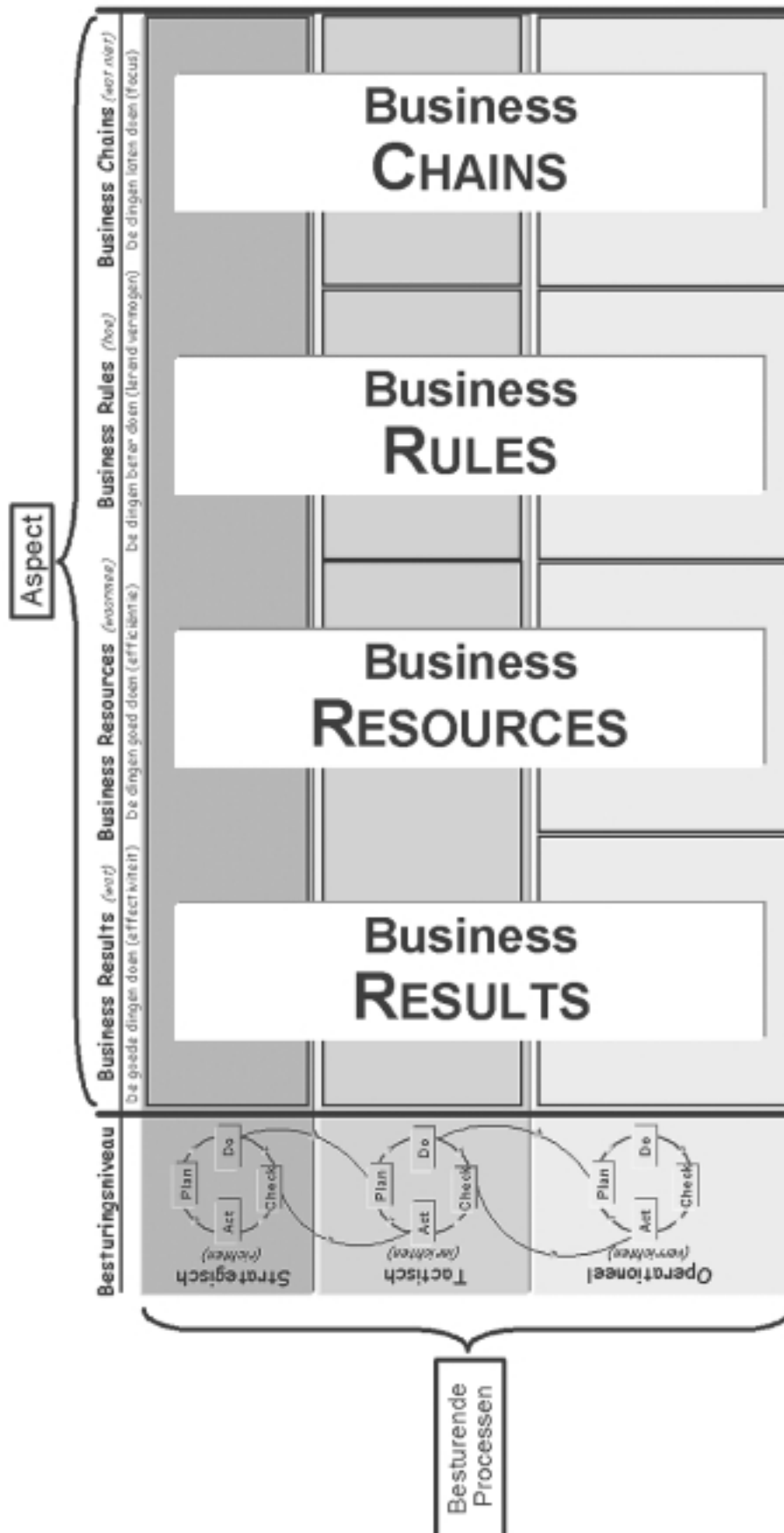
We kunnen evenwel niet genoeg benadrukken dat elke (politie)organisatie deel uitmaakt van een complex systeem. De lokale context is mee bepalend. Derhalve is de mate waarin de bestuurlijke en gerechtelijke overheden evenals de andere partners in de veiligheidsketen bezig zijn met hun eigen organisatieontwikkeling, een KSF voor de organisatieontwikkeling van de lokale politie.

Referentiekader :

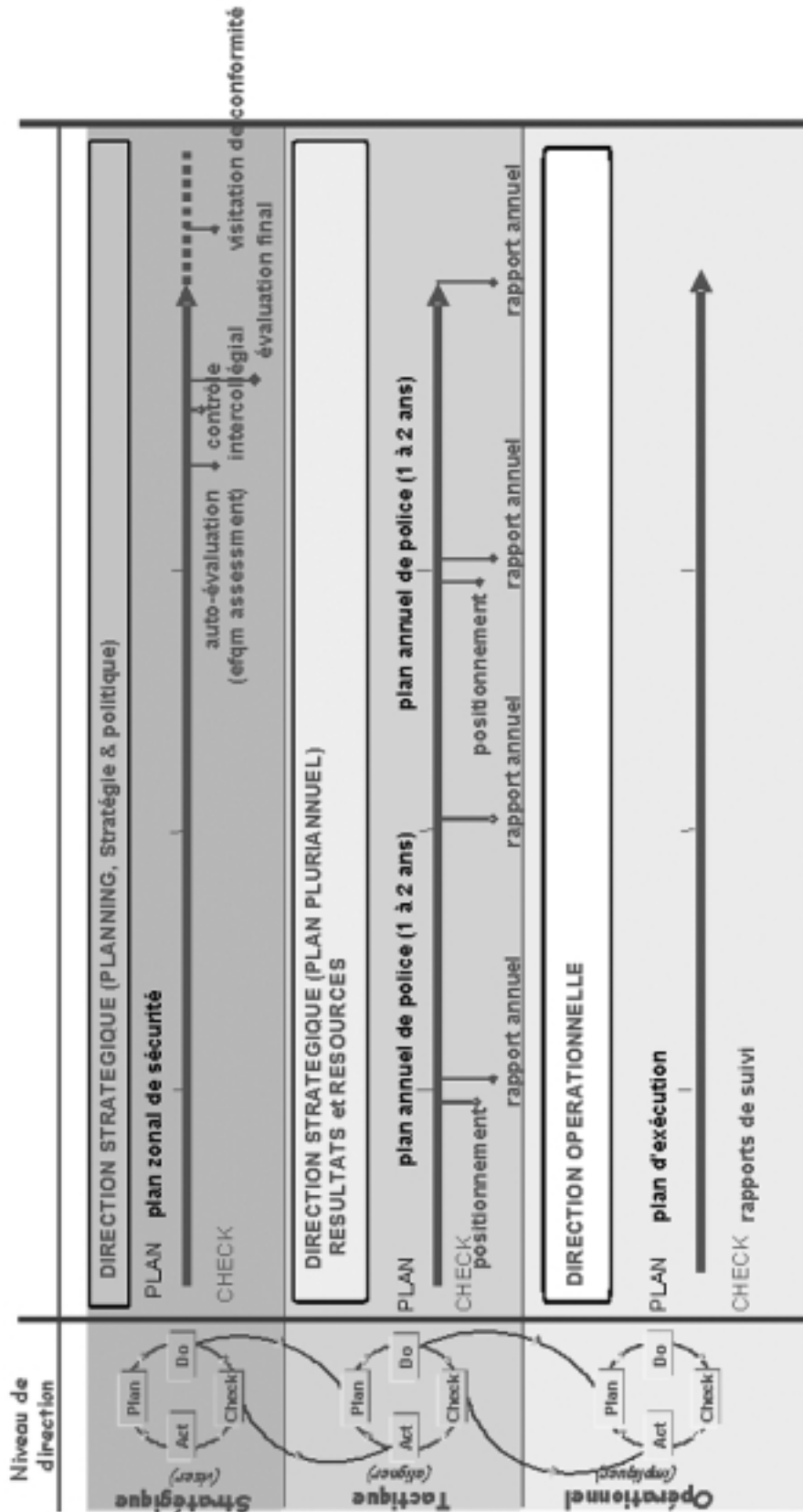
Wat ?		Hoe ?
Plan		
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> — Lange termijn visie : visie, missie, waarden (V/M/W) gericht op alle belanghebbenden met het Belgisch concept van gemeenschapsgerichte politiezorg als uitgangspunt — Duidelijke structuur : organogram afgestemd op de gekozen V/M/W/strategie — Cultuur van streven naar optimale kwaliteit, continu verbeteren, inspraak en overleg, teamwork, voorbeeldgedrag, — Inschrijven in federaal KWALIPOL-stelsel (stelsel van zelfevaluatie, intercollegiale toetsing en visitatie op basis van EFQM/INK) — Ontwikkelen en implementeren van een hierop afgestemd (kwaliteits)managementsysteem — Vergelijken en leren van elkaar (zowel in- als extern) 	<ul style="list-style-type: none"> — Beleidsontwikkeling (19) => Zonaal Veiligheidsplan (ZVP) — In- en extern communicatieplan — Verbeterprojecten in ZVP — Keuze voor EFQM/INK-managementmodel — structurele bovenlokale samenwerking voor ervaringsuitwisseling — deelname aan ervaringsuitwisselingsprogramma's buiten de politie — begeleiding door in- of externe consultant
Strategie en beleid	<ul style="list-style-type: none"> — Uitvoeren (zelf)evaluatie of (interne) evaluatie tijdens beleidsvoorbereiding (cf. nulmeting) — Beleidsontwikkeling (20) => Beleidsplan : ZVP gericht op verifieerbare doelstellingen die tegemoet komen aan alle belanghebbenden — Beheerscontrole voor opvolging, (tussentijdse) evaluaties, (tussentijdse) (management)rapportages (21) — (Kwaliteits)Managementsysteem geïntegreerd in beleidscyclus — Bereiken van en verbeteren van (kwaliteits)normen en -standaarden in ZVP geïntegreerd 	<ul style="list-style-type: none"> — Methode EFQM, INK of CAF (22) voldoende gekend — Methode Balanced Scorecard (BSC) geïntegreerd in beleidsontwikkeling => ZVP — Methode BSC geïntegreerd in beheerscontrole — (Gestandaardiseerd) meetinstrumentarium voorhanden (veiligheidsmonitor, medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO),) — Elementen ISO (23) geïntegreerd in beleidscyclus & ZVP — Handleiding ZVP — Opleiding en begeleiding beleidsmedewerkers
Do		
Management van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> — Personeelsbehoefteplan met functiebeschrijvingen — Opleidingsplan — Beoordelings/evaluatiesysteem — Integreeren van een meetstelsel voor medewerkerstevredenheid — Integreeren welzijn op het werk — Integreeren deontologische code — Integreeren inspraak en overleg 	<ul style="list-style-type: none"> — Opleiding en begeleiding van personeelsverantwoordelijken — Federale standaard voor evaluatie — Gebruik gestandaardiseerd meetinstrument met handleiding (b.v. MTO) — Audit door externe organisatie

Wat ?		Hoe ?
Plan		
Management van middelen	<ul style="list-style-type: none"> — Kennismanagementsysteem — Borging « goede praktijken » — Capaciteitsmeetsysteem — Boekhouding & begroting volgens normen — Systeem van financiële controle en audit 	<ul style="list-style-type: none"> — korpshandboek met procedures — met (proces)begeleiding — gestandaardiseerd meetsysteem — in- en externe financiële controle en financiële audit
Management van processen	<ul style="list-style-type: none"> — Integreren procesbeheerssysteem in eerste instantie voor de zes basisfuncties, het beleidsontwikkelings- en beheerscontroleproces (beleidscyclus) en de financiële beheerscyclus — Integreren verbeterproces — Afhandelingsstelsel voor klachten en felicitaties — Integreren monitoring/kwaliteitsbewaking op procesniveau (o.a. ook controle inputgegevens) — Integreren minimale normen in de (basis)processen 	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen korpshandboek — met procesbegeleiding — middels gestandaardiseerde benadering (b.v. Orderingsmethodiek Processen (OMP)) — met elementen van ISO geïntegreerd in deze benadering — gebruik van verbeterteams — ontwikkelen dashborden/stuurborden voor procesbewaking — opzetten interne audits voor procesbewaking en -verbetering
Check		
Medewerkers Klanten en leveranciers Maatschappij Bestuur en financiers	<ul style="list-style-type: none"> — In- en externe (meet)systemen met oog op het in kaart brengen van verwachtingen en behoeften van alle belanghebbenden en evaluatie van de aan hen geleverde kwaliteit — Enquêtes — Vergelijkingsstelsel (o.a. benchmarking) — (Interne) audit — In- en externe financiële controle — In- en externe financiële audit 	Gestandaardiseerde meetinstrumenten voor : <ul style="list-style-type: none"> — medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) — tevredenheidsonderzoek bestuurlijke en gerechtelijke overheden — klantenthermometer — veiligheidsmonitor — referentiekader resultaten politiewerk — procesvergelijking (OMP)
Act		
Verbeteren en vernieuwen	<ul style="list-style-type: none"> — Managementreview/evaluaties — Stimuleren leren van elkaar en ervaringsuitwisseling — Ontwikkelen verbeterde/nieuwe (kwaliteits)-normen en -standaarden 	<ul style="list-style-type: none"> — Verbeterteams

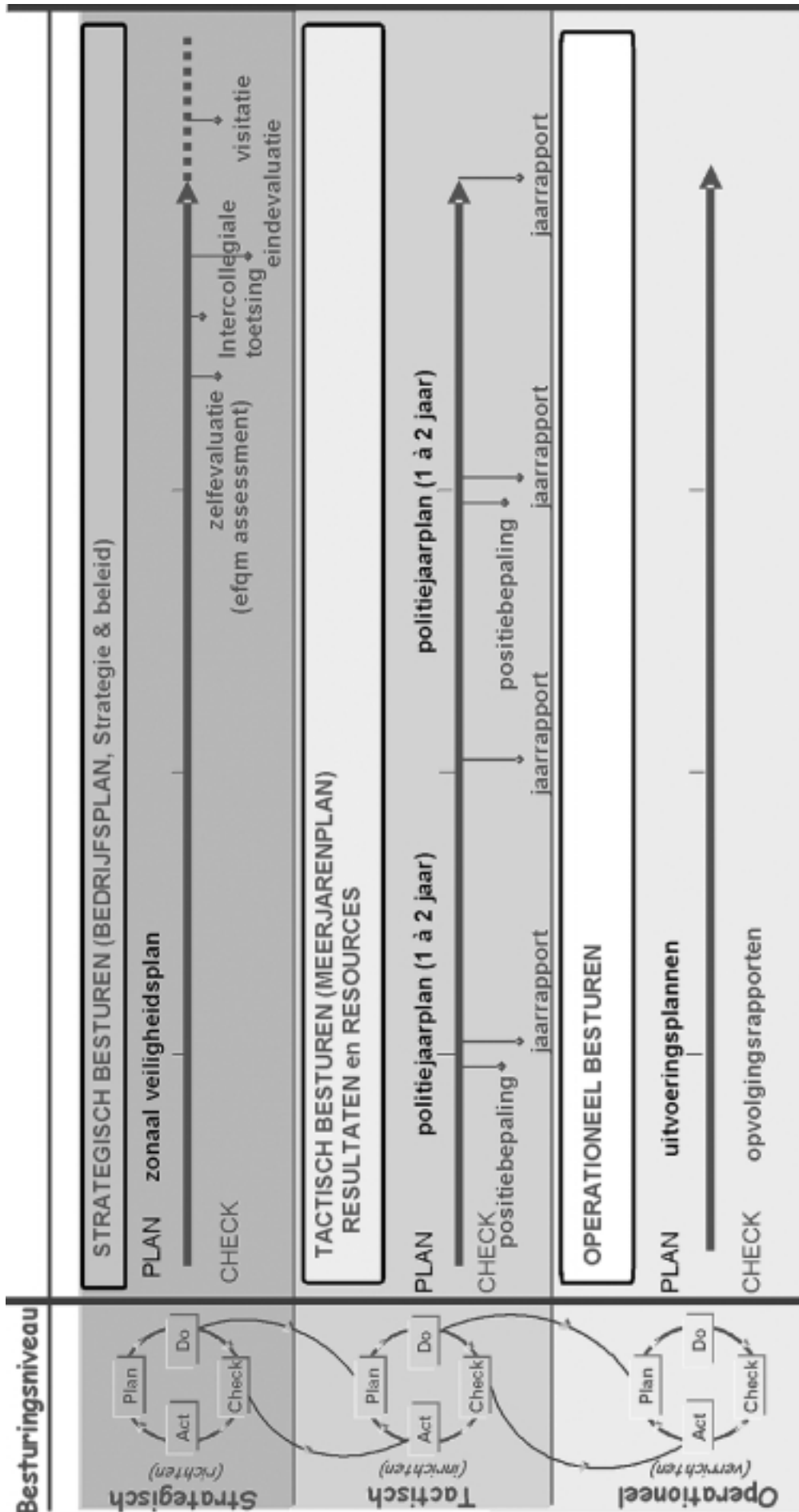
Bijlage 1 : Besturende processen (24)



Bijlage 2. — Drie besturingsniveaus (25)



Bijlage 3 : Besturingsmatrix (26)



Nota's

(1) BS. : 09.07.2003.

(2) Ibidem.

(3) Deze tekst is hoofdzakelijk gebaseerd op de conclusies van de werkgroep « KWALIPOL », samengesteld uit vertegenwoordigers van de lokale en federale politiediensten, vertegenwoordigers van de gerechtelijke en bestuurlijke overheden op lokaal en federaal niveau, vertegenwoordigers van de universitaire wereld en andere politiepartners. Vanuit haar missie en strategische doelstellingen, heeft CGL/KWALIPOL het totstandkomingsproces gefaciliteerd.

(4) Aangepast van Van Aerschot, Dirk, Praktijkboek voor organisatieontwikkeling van de politie, provincie Vlaams Brabant.

(5) Aangepast van Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management, ISBN 90-806665-1-3, 2003 (zie overzicht als bijlage 1) en de « vijf fundamentele kenmerken van een excellente organisatie » bij INK zoals beschreven in « Introductie – filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel », januari 2004. Het INK-managementmodel is, net als het Common Assessment Framework (CAF), een van het EFQM Excellence Model afgeleide versie. Zie : www.publicquality.be / www.efqm.org / www.ink.nl

(6) Zie « gemeenschappen van gedeelde belangen » in CP1, voorbeeld : senioren, jeugd, werklozen,

(7) Volgens INK : De leiding stuurt op de toegevoegde waarde van de verrichte inspanningen en houdt de waardering door de verschillende groepen van belanghebbenden (klanten, leveranciers, partners, medewerkers, bestuur, financiers en maatschappij) in balans.

(8) Aangepast van het EFQM Excellence Model en het INK-managementmodel. De resultaatgebieden zoals voorgesteld in het EFQM/INK-managementmodel werden WEL politie specifiek gemaakt om alle belanghebbenden van de (lokale) politie in het model beter te kunnen benoemen. Dit betekent geenszins dat de oorspronkelijke bedoeling van het EFQM Excellence Model of het INK-managementmodel wordt verlaten, integendeel. Het betreft enkel een specificering die voor de politie meer duidelijkheid zal verschaffen.

(9) Zie Bijl 1.

(10) Aangepast van het EFQM Excellence Model en het INK-managementmodel. In tegenstelling tot bij de resultaatgebieden, werden de organisatiegebieden NIET politie specifiek gemaakt. De gerichtheid op ALLE belanghebbenden moet terug te vinden zijn in ALLE organisatiegebieden. Om dezelfde reden werd de meest recente versie van het EFQM Excellence Model NIET gevolgd waarin Partners werden ondergebracht bij Management van middelen zodat de indruk kan ontstaan dat de partnergerichtheid beperkt wordt tot het aandachtsgebied Management van middelen. Integendeel : partnergerichtheid moet eveneens terug te vinden zijn in Leiderschap, Strategie en beleid, Management van medewerkers en Management van processen.

Hetzelfde geldt voor « Management van verandering » dat in het CAF is ondergebracht bij Management van processen. Integendeel : Management van verandering moet eveneens terug te vinden zijn in Leiderschap, Strategie en beleid, Management van medewerkers en Management van middelen.

(11) Zie Bijl 1.

(12) Zie « Introductie – filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel » van INK editie januari 2004.

(13) Volgens INK : Management en medewerkers werken op een professionele manier samen, waarbij persoonlijke doelen en organisatiedoelen op elkaar zijn afgestemd. Bureaucratische structuren zijn afgebroken. Met partners in netwerken wordt gezocht naar maximale toegevoegde waarde voor het geheel.

(14) Zie Bijl 1.

(15) Volgens INK : De leiding bepaalt op basis van externe en interne informatie een uitdagende koers, draagt deze uit, motiveert, luistert, gaat de consequenties – ook voor zichzelf – niet uit de weg, is integer en houdt vol.

(16) Volgens INK : Processen, hun onderlinge relaties en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd en gecommuniceerd naar belanghebbenden. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn bekend. Kosten en baten zijn per proces(onderdeel) te meten en iedere werknemer kent zijn bijdrage aan het eindresultaat.

(17) Volgens INK : Gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de van de visie afgeleide doelstellingen. Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen. De leiding stimuleert medewerkers om innovatieve oplossingen aan te dragen en kennis uit te wisselen.

(18) Zie Bijl 1.

(19) Zie de drie besturingsniveaus als bijlage 2.

(20) Zie de drie besturingsniveaus als bijlage 2.

(21) Zie de besturingsmatrix als bijlage 3.

(22) European Foundation for Quality Management (EFQM), Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), Common Assessment Framework (CAF).

(23) International Standardisation Organisation.

(24) « The Art of Management » Deel 1. Strategie en Structuur, Dr. M.A. Nieuwenhuis, p. 1.

(25) Aangepast van « The Art of Management » Deel 1. Strategie en Structuur, Dr. M.A. Nieuwenhuis, p. 13.

(26) Aangepast van « The Art of Management » Deel 1. Strategie en Structuur, Dr. M.A. Nieuwenhuis, p. 13.

SERVICE PUBLIC FEDERAL INTERIEUR

[C – 2004/00649]

3 NOVEMBRE 2004. — Circulaire ministérielle CP 2 visant à encourager le développement organisationnel de la police locale axée sur la police de proximité

A Madame et Messieurs les gouverneurs de province,
A Madame le gouverneur de l'arrondissement de Bruxelles-Capitale,
A Mesdames et Messieurs les bourgmestres,

Pour info :

Au commissaire général de la police fédérale,
Au président de la commission permanente de la police locale,
Au directeur général de la direction générale politique de sécurité et de prévention,
Aux commissaires d'arrondissement,
Aux chefs de corps de la police locale,
Madame, Monsieur le Gouverneur,
Mesdames et Messieurs les Bourgmestres,

I. Contexte général

Depuis le 1^{er} janvier 2002, tous les corps de police locale ont été mis en place.

Tout en poursuivant cette action rapide et réelle, je souhaite contribuer à la concrétisation d'une police de proximité dynamique (LPI – exposé des motifs), en concertation avec les autorités et corps de police locales. En effet, la réforme des services de police a pour objectif d'améliorer le service offert à la population avec pour finalité une société sûre et vivable.

Je me réfère, comme point de départ, à la Circulaire ministérielle ZPZ 12 du 22 décembre 2000 relative au cadre de référence et de travail des zones de police, et en particulier aux principes de la double approche décrite à l'article 3 :

« ...Dans les grandes lignes, lors d'un changement de cette nature et de cette ampleur, on a le choix entre deux types d'approche :

- une approche axée sur une vision à long terme, caractérisée par l'accent mis sur le développement et la rénovation des organisations (en quelque sorte une réflexion à rebours de la situation "idéale" vers la situation actuelle);
- une approche pragmatique à court terme mettant l'accent sur des résultats rapides et visibles (pour la population), au moyen d'une résolution pas à pas des obstacles entravant un fonctionnement intégré (partir de la situation actuelle et, sans perdre de vue la situation future souhaitée à court terme, oeuvrer vers cet avenir) »

Jusqu'à présent nous nous sommes beaucoup préoccupés de l'approche pragmatique à court terme. Il importe maintenant de s'investir dans l'approche axée sur une vision à long terme.

La présente circulaire CP2 a pour objectif d'offrir un cadre pour réaliser cette approche visant le long terme, axée sur la police de proximité comme définie dans la CP1. (Comme il est défini dans la Circulaire CP1 du 27 mai 2003 concernant la définition de l'interprétation du Community Policing applicable au service de police intégré, structuré à deux niveaux ⁽¹⁾)

II. Mesures

Cadre de référence

Comme outil stratégique à long terme, je mets à disposition le cadre de référence pour le développement organisationnel de la police locale. Ce cadre se base sur un modèle de management qui a fait ses preuves, en Belgique et au niveau européen, tant dans le secteur privé que dans certains services de police. Cette logique et ce travail de qualité seront intégrés en différentes étapes.

Au sein de ce cadre, les chefs de corps peuvent développer leur corps de police librement et à leur propre rythme, en gardant à l'esprit la finalité précise, d'un engagement plus efficient et efficace des policiers et des moyens locaux.

Optimalisation de l'organisation et du fonctionnement

Je souhaite que cette démarche se réalise au travers des quatre aspects suivants :

Le cadre culturel au sein duquel le développement organisationnel se situe, est défini dans la CP1 ⁽²⁾. Cette circulaire décrit le type de fonctionnement de police que nous souhaitons en Belgique. L'interprétation belge du concept de Community Policing et son application y sont commentées de façon claire et cohérente. Cette définition basée sur cinq piliers était indispensable afin que la police fédérale et les 196 services de police locale avancent dans la même direction.

Le plan zonal de sécurité constitue plus qu'auparavant, un levier pour le développement organisationnel de la police locale. Par le dépôt et l'approbation de la Loi-programme du 22 décembre 2003 au parlement, les plans de sécurité tant de la police fédérale que de la police locale ont été portés à quatre ans (art. 412 LPI). Cela oblige les zones à travailler conformément à la politique policière et à réfléchir stratégiquement.

J'ai l'intention d'harmoniser davantage les deux plans et également d'en augmenter la portée stratégique.

Il y a donc beaucoup de travail en perspective durant ces quatre années. Je souhaite donc que les services de police locale optimalisent non seulement leur fonctionnement régulier (= fonction de police de base ou les 6 fonctionnalités minimales de base), mais aussi qu'ils augmentent simultanément leur capacité d'initiative pour développer davantage le travail par priorités.

Une politique financière saine pour tous les services de police est une condition de base pour un bon développement organisationnel. C'est pourquoi sont en cours de réalisation :

le développement d'un nouveau concept de comptabilité policière (analytique) et d'une série d'applications qui doivent faciliter la gestion financière dans les zones;

un cycle de gestion financière correspondant clairement au cycle de politique policière.

Pour soutenir ce qui précède, je vais mettre à disposition de tous les services de police un système de qualité, pour permettre l'échange des expériences et l'apprentissage mutuel et ainsi devenir une organisation apprenante.

En cette matière, il est important que nous organisions aussi des échanges d'expériences tant au niveau européen qu'international.

Optimalisation de la disponibilité opérationnelle

Efficience et efficacité signifient être plus rentable et par conséquent à moyen et à long terme une augmentation et une amélioration de la disponibilité opérationnelle.

Au sein de la police fédérale des initiatives sont prises en vue de faire exécuter par des fonctionnaires de police de réelles missions policières.

A cet effet, je recommande fortement aux autorités de police locale de faire de même dans leurs services de police, soit :

— diminuer un certain nombre de tâches administratives dans l'organisation policière;

— faire appel au personnel administratif et logistique pour l'exécution des missions purement administratives et logistiques, ce qui est l'opération appelée « calogisation ».

Des études morphologiques ont démontré qu'actuellement le cadre de personnel Calog s'élève déjà en moyenne à 13,5 %.

C'est pourquoi, j'invite fortement les autorités locales à augmenter ce cadre pour le porter à un minimum de 16 %.

Les mesures énumérées ci-dessus visent un développement organisationnel ambitieux et durable, et une augmentation visible de la disponibilité policière.

Outre « plus de bleu en rue, ou plus de policiers en rue » et « du meilleur bleu en rue, ou de meilleurs policiers », ce sera surtout « du bleu mieux organisé et fonctionnant mieux » qui contribuera à une police de proximité de qualité.

Je souhaite réaliser cet objectif ambitieux dans un climat où la communication, la concertation, la base d'acceptation et l'appui sont garantis de façon optimale avec et pour les corps de police locale.

III. Appui pour les zones

Outre le cadre de référence pour l'encouragement du développement organisationnel de la police locale, je souhaite offrir aux corps de police locale un certain nombre de méthodes et d'outils concrets comme appui. Ces instruments contribueront à impliquer toutes les parties intéressées dans le processus local de politique policière. Ainsi, à brève échéance, des résultats visibles et tangibles seront atteints pour le citoyen.

Je suis heureux de constater qu'un certain nombre de corps de police précurseurs sont déjà occupés à introduire la pensée et l'action qualité dans leur organisation en utilisant différents modèles, méthodes et techniques. La généralisation et l'ancrage national se réaliseront via l'appui et l'échange d'expériences. Cet appui peut être fourni par le niveau déconcentré (Dirco), par les structures de réseaux et par les autres accords de coopération. Les zones de police peuvent en outre échanger leurs expériences en matière de bonnes pratiques via le site internet www.infozone.be et via les journées thématiques. En vue de faciliter cet échange d'expériences, il est capital d'employer un « langage » commun. Le cadre de référence en annexe y contribuera dans une large mesure.

Au niveau fédéral, je souhaite en outre développer et diffuser des normes minimales et standards à partir des expériences de terrain. La loi organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux (LPI) prévoit d'ailleurs cela dans les domaines suivants : effectifs (art. 38 LPI); cadre (art. 47 LPI); budget (art. 39 LPI); organisation et fonctionnement (142 LPI); équipement et armement (art 141 LPI).

Indépendamment de cette disposition légale, je souhaite que ces normes deviennent des normes et standards (de qualité) « partagés et réalistes ». Je ne peux atteindre ce but qu'en collaboration et en concertation avec la (les autorités et corps de) police locale, mais aussi avec les services et institutions fédérales.

IV. Accompagnement et suivi des mesures proposées au niveau fédéral

Le programme « optimiser l'organisation et le fonctionnement de la police locale » est piloté par la direction des relations avec la police locale (CGL). C'est une des raisons pour laquelle cette direction se trouve encore sous mon autorité immédiate et sous l'autorité fonctionnelle de mon secrétariat administratif et technique (SAT).

Le cadre de référence, ci-annexé, a été réalisé par le groupe de travail QUALIPOL de CGL. Madame Anne-Catherine de Decker, corporate manager auprès d'une entreprise de télécommunications importante et à ce titre élue en 2002 comme manager qualité de l'année, en assure la présidence. Vous pouvez retrouver la composition et le fonctionnement de ce groupe de travail sur le site internet www.infozone.be.

Le projet complet de mise en œuvre sera suivi par la commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local à laquelle CGL fera régulièrement rapport de l'état d'avancement. Cette commission pourra formuler des recommandations concernant l'état d'avancement et le processus de mise en œuvre dans son ensemble.

En annexe de la présente circulaire, je joins le cadre de référence au sein duquel les services de police locale pourront poursuivre le développement de leur organisation et de leur fonctionnement.

Enfin, je porte à votre connaissance que j'ai demandé à mon honorée collègue, Vice-Première Ministre et Ministre de la Justice de bien vouloir informer les autorités judiciaires, impliquées dans la définition de la politique policière, du contenu de la présente circulaire.

Nous vous saurions également gré de bien vouloir informer d'urgence de ce qui précède tous les bourgmestres de votre province.

Veillez, Madame, Monsieur le Gouverneur, mentionner au Mémorial administratif, la date à laquelle la présente circulaire est publiée au *Moniteur belge*.

P. DEWAEEL,

Vice-Premier Ministre et Ministre de l'Intérieur

Cadre de référence

« Développement organisationnel de la police locale »



Publication : Direction des Relations avec la Police locale (C.G.L.)

1. Développement organisationnel de la police locale ⁽³⁾

1.1. Définition ⁽⁴⁾

Développement organisationnel signifie :

D'après la philosophie de la police de proximité et avec les plans zonaux de sécurité pour levier :

L'effort continu d'un service de police dans tous les domaines de l'organisation et du fonctionnement afin :

- de satisfaire de mieux en mieux aux exigences et attentes justifiées de toutes ses parties prenantes;
- de chercher pertinemment un équilibre entre les exigences et les attentes des différents groupes de parties prenantes;
- d'obtenir des résultats durables et socialement justifiés;
- d'évoluer pertinemment et par étapes tant dans une même phase de développement que vers une phase de développement supérieure.

1.2. Vision :

A partir de leur aspiration à la qualité optimale, les corps de Police locale se développent en une police de proximité qui contribue à la réalisation d'une société sûre et vivable.

1.3. Principes et valeurs de la qualité ⁽⁵⁾ :

En partant de la plus courte définition de la qualité à savoir « satisfaire aux attentes », fournir de la qualité signifie au sein de la police locale :

1. « Faire les bonnes choses », c.-à-d. être => efficient/efficace, du point de vue de toutes les parties prenantes
=> « Orientation vers le résultat » (Business Results)
2. « Faire bien les choses », c.-à-d. de manière efficiente/efficace, légale, professionnelle et orientée vers le client, axée sur le service à rendre.
=> « Transparence » sur le plan de l'engagement des personnes et des moyens (Business Resources)
3. « Faire mieux les choses », c.-à-d. améliorer et innover continuellement, faisant appel à la capacité de résolution des problèmes, d'innovation et d'apprentissage de l'organisation et de ses collaborateurs.
=> « Amélioration continue » (Business Rules)
4. « Faire faire les choses et les faire ensemble », c.-à-d. en utilisant de manière optimale les compétences essentielles (tant en interne que chez les partenaires au sein de la chaîne (de sécurité)).
=> « Collaboration » au sein de la chaîne (Business Chains)

5. et ceci via un « Leadership audacieux »

1.4. Répondre aux attentes de qui? Qui entend-on par toutes les parties prenantes?

Puisque « LE citoyen » ou « LA population » sont trop généraux et pas vraiment identifiables, nous considérons comme « clients » (sensu lato) de la police locale les cinq parties prenantes (ou en anglais « stakeholders ») suivantes :

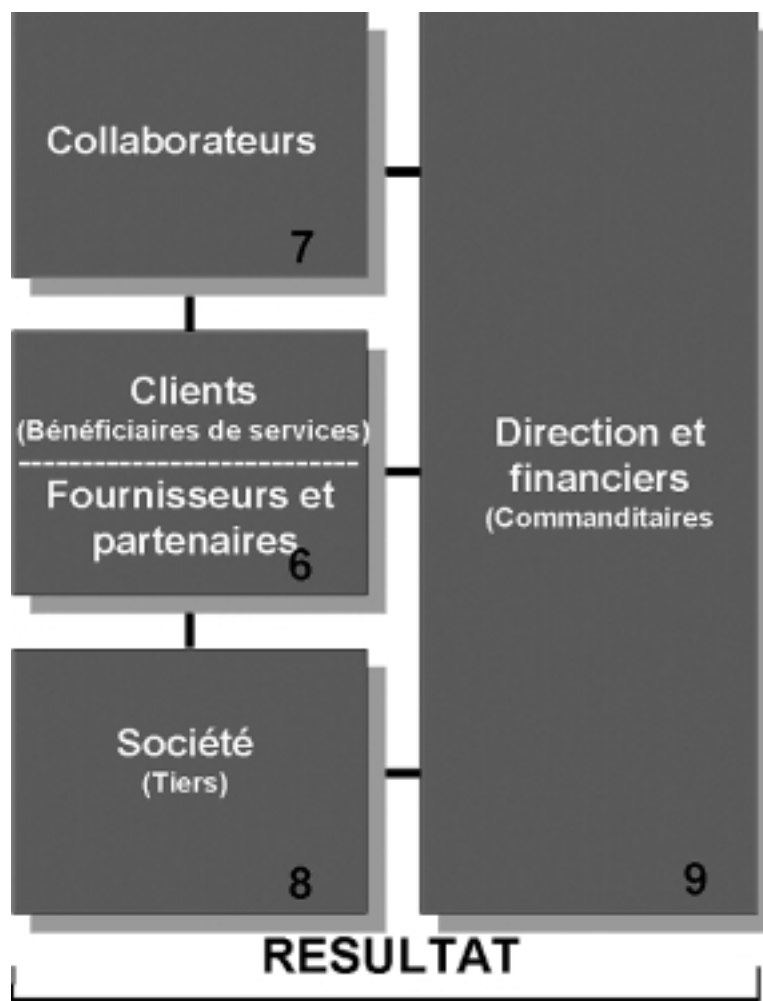
- les (citoyens-)clients -sensu stricto = les bénéficiaires de services (ou encore : bénéficiaires, subdivisés en divers groupes cibles tels que plaignants, victimes, auteurs, population locale, le Parquet, « communautés d'intérêts partagés » pour autant qu'elles bénéficient directement de services, etc.);
- les fournisseurs et les partenaires (dans la chaîne de sécurité c.-à-d. autres services de police, Parquet, services communaux, etc.);
- les propres collaborateurs (membres de l'organisation, tant le top management que les services de première ligne; tant l'opérationnel que le membre du cadre administratif et logistique [CaLog]);

— la société en général = (citoyen-)tiers (subdivisés en divers groupes de pression/groupes d'intérêt, ou groupes d'intérêts communs ⁽⁶⁾ aux niveaux local, supra-local, national, international, et qui ne bénéficient pas directement des services ou qui n'entrent pas directement en contact avec la police);

— la direction et les financiers = les commanditaires (autorités locales et fédérales aux plans administratif et judiciaire, tant au niveau local, intermédiaire que fédéral).

L'orientation vers le résultat ⁽⁷⁾ représentée autrement :

« Répondre aux attentes » signifie, d'abord et avant tout, tendre vers une qualité optimale en ce qui concerne « LES RESULTATS » dans les domaines de résultats ⁽⁸⁾ (Business Results ⁽⁹⁾) :



Une étude scientifique a montré que « la satisfaction relative à leur dernier contact avec la police » est le facteur le plus important pour le (citoyen-)client quant à la qualité de la police.

Pour les cinq parties prenantes dans leur ensemble, c'est la confiance dans la police (locale) le critère le plus important (à mesurer via une enquête « d'image »).

La confiance se mérite! La légitimité de la police repose donc en grande partie sur la manière dont les responsables policiers intègrent les principes et valeurs de qualité, cités plus haut, dans la Police de Proximité !

Les attentes des parties prenantes externes sont prioritaires :

la qualité de l'extérieur vers l'intérieur exige une orientation externe (ex : en premier lieu, la résolution des problèmes des parties prenantes externes).

1.5. Comment répondre aux attentes ?

En recherchant une qualité optimale dans l'organisation et le fonctionnement des corps de police locale, plus particulièrement dans les domaines organisationnels⁽¹⁰⁾ suivants (Business Ressources (11)) :



1.6. Recherche d'une qualité « optimale » ?

Les attentes et les besoins évoluent sans cesse. Par conséquent, l'organisation et le fonctionnement doivent constamment suivre l'évolution d'une organisation policière et être adaptés aux attentes et besoins justifiés. En outre, la qualité doit être renouvelable !

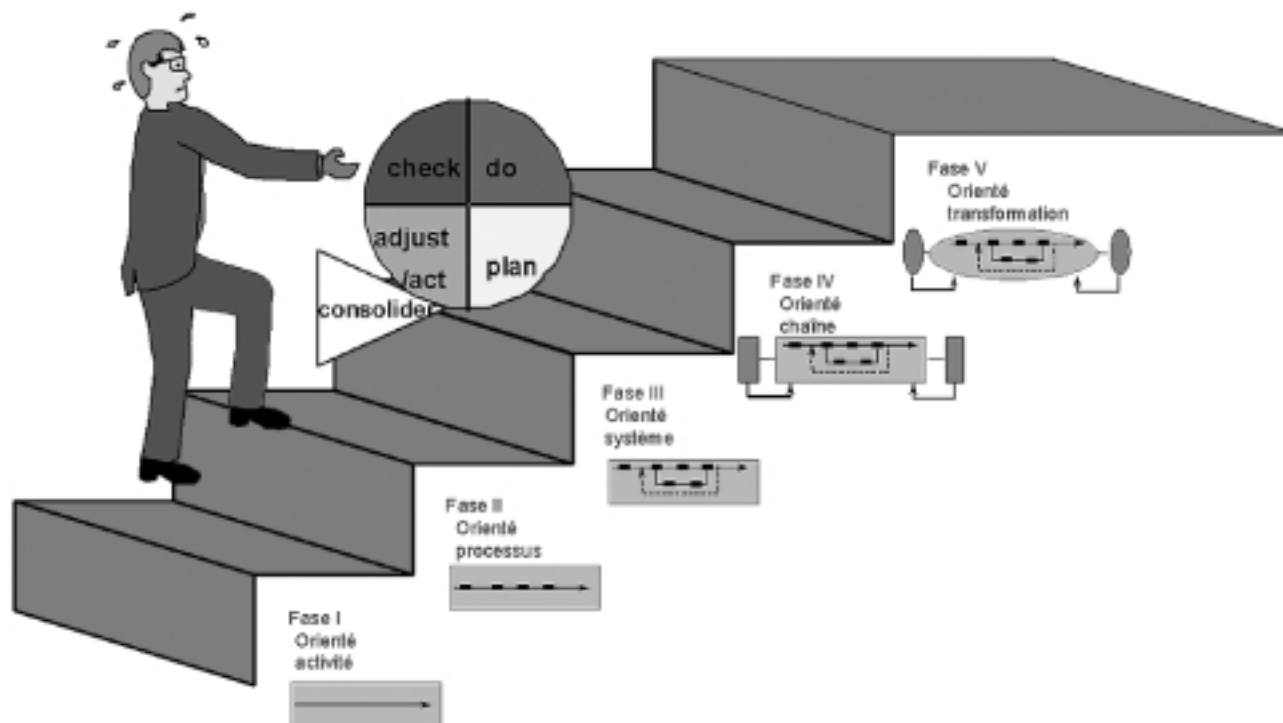
Puisqu'une organisation ne peut jamais satisfaire en même temps tous les besoins et attentes de toutes les parties prenantes (et encore moins aller au-delà), nous prenons comme point de départ :

« La « recherche d'une qualité optimale » en ce qui concerne les résultats du point de vue de toutes les parties prenantes et la « recherche d'une qualité optimale de l'organisation et du fonctionnement de l'organisation (de police), indispensables pour pouvoir réaliser ces résultats. »

La recherche d'une qualité optimale est un long chemin parsemé de pièges et de défis.

En outre, des points de repère sont toutefois nécessaires pour garder le cap et ne pas laisser traîner les choses. Avec cet objectif, on a développé une définition du développement organisationnel en cinq phases, dans lequel chaque phase ultérieure comprend un certain nombre de caractéristiques issues des phases précédentes. L'idée des phases de développement, liée au cycle PDCA ou Deming (voir ci-après), semble être un outil extrêmement puissant pour le management des organisations⁽¹²⁾. C'est un très bon moyen pour rendre le « développement organisationnel » et « l'amélioration continue » compréhensibles.

Nous partons ici des cinq phases de développement des organisations :



Surtout dans la quatrième phase - orienté chaîne - la « COLLABORATION »⁽¹³⁾ au sein de la chaîne (de sécurité) (Business Chains⁽¹⁴⁾) est explicitement mise en avant. Il s'agit d'une condition indispensable pour la sécurité intégrale ! Ceci ne signifie en aucun cas que le partenariat dans les autres phases ne soit pas nécessaire !

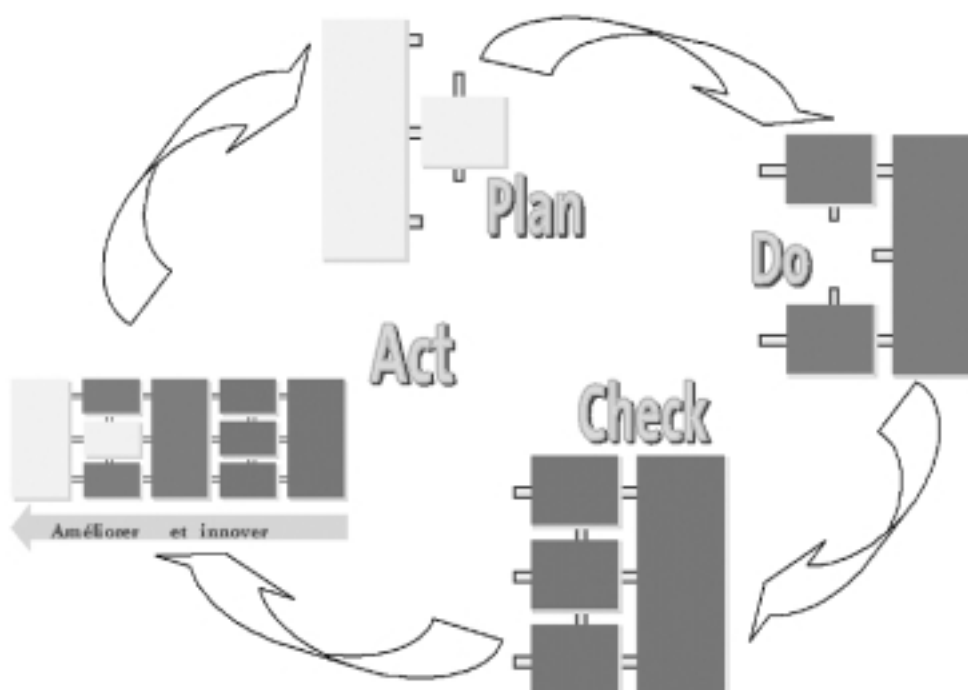
1.7. Leadership audacieux⁽¹⁵⁾.

La recherche d'une qualité optimale exige du leadership un objectif clair, lucide et ambitieux qui indique l'orientation dans laquelle l'organisation doit se développer. La réalisation d'une police de proximité exige une attention certaine pour la constitution d'une organisation, moyennant une structure appropriée et une culture (de la qualité) adéquate, dans laquelle les collaborateurs disposent d'assez d'initiative (empowerment). La même chose vaut pour les partenaires dans la chaîne (de sécurité) !

La roue PDCA-Deming est un outil important en la matière.

Afin de pouvoir évoluer et se développer en tant qu'organisation de police, il est indispensable d'analyser, d'apprécier et d'évaluer régulièrement toute l'organisation et son fonctionnement par le biais de l'(auto) évaluation de tous les domaines d'attention (tant l'organisation que le résultat).

La confrontation aux cinq phases de développement organisationnel contribue à « acquérir l'intelligence » ce qui est une condition indispensable pour la « TRANSPARENCE »⁽¹⁶⁾ et pour justifier / rendre (des) compte(s) aux parties prenantes.



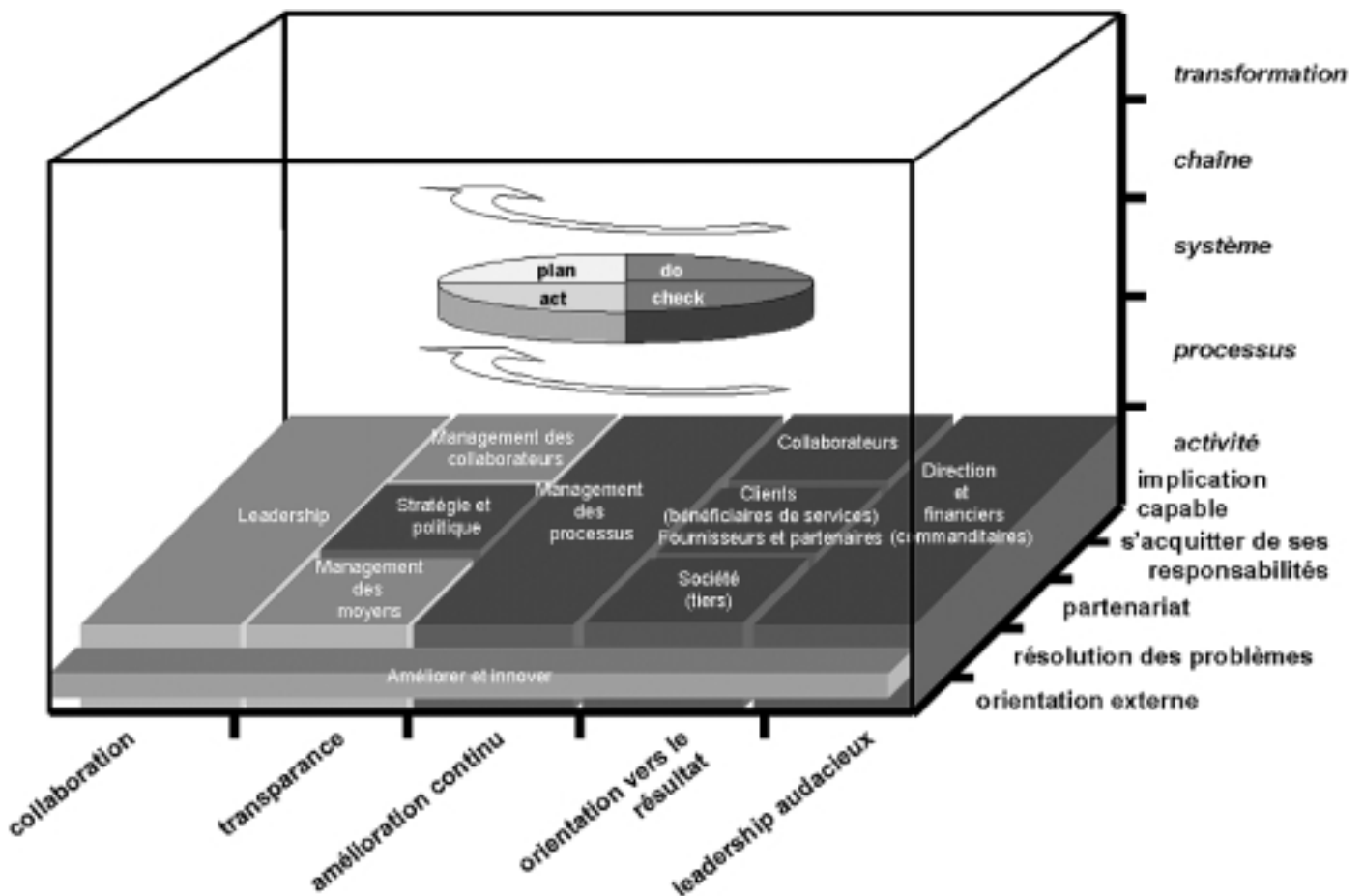
L' » AMELIORATION CONTINUE » ⁽¹⁷⁾ n'est possible qu'en tirant les conclusions nécessaires pour AMELIORER et INNOVER en vue d'une police de proximité, de qualité.

L'apprentissage, l'amélioration et l'innovation continus constituent par conséquent une partie importante de la culture (qualité) que le leadership doit insuffler et exiger sans cesse une attention spécifique pour la capacité d'une organisation à résoudre les problèmes, à innover et à apprendre ! (Business Rules ⁽¹⁸⁾)

Une base d'acceptation est indispensable au sein d'une organisation et surtout au sein de la police (locale). Cela exige un leadership qui soit adapté à la phase de développement (c'est-à-dire chef d'orchestre, meneur de jeu, coach, travailleur en réseau, réformateur, ou encore : leadership participatif, de style coaching, inspirateur, au service de', facilitateur,).

1.8. Conclusion :

Dans le schéma ci-dessous, les domaines d'attention sont représentés dans la base. Sur le premier axe, nous trouvons les piliers de la police de proximité. L'organisation et le fonctionnement dans leur ensemble doivent en être imprégnés. Sur le deuxième axe, nous trouvons les caractéristiques d'organisations excellentes qu'il faut aussi retrouver dans l'ensemble de l'organisation et du fonctionnement. Finalement, l'axe vertical indique les phases de développement c.-à-d. un certain nombre de passages obligatoires pour les organisations (de police) s'investissant dans leur développement organisationnel.



5. Fondements du développement organisationnel (de base) au niveau local

Afin de pouvoir réaliser la vision, les principes et les valeurs de qualité mentionnées ci-dessus, il est souhaitable de remplir dans chaque zone de police locale les questions prioritaires que l'on peut retrouver dans les domaines du modèle EFQM d'Excellence. Heureusement ce modèle de management EFQM n'est pas contraignant/ normatif : chaque organisation (de police) est libre de décider elle-même comment et quand elle veut réaliser certains aspects et d'en adapter la vitesse d'introduction en fonction du contexte local. Il est évident qu'une organisation de moins de 50 collaborateurs traitera différemment la qualité qu'une organisation en comprenant plus de 2500 !

Puisqu'un des points de départ de l'Accord Octopus consiste à « garantir un service minimal équivalent » et que par conséquent un certain nombre de « normes minimales relatives à l'organisation et au fonctionnement » ont été fixées, nous proposons qu'en matière de « recherche de qualité optimale dans l'organisation et le fonctionnement de la police locale », un cadre structuré soit développé.

Ceci se concrétise par un système qualité (de base) au niveau local qui comprend au minimum les fondements énumérés ci-après.

Notons qu'un certain nombre de ces aspects sont déjà présents MAINTENANT sous une forme ou une autre, mais souvent SANS structure. Ce système qualité (de base) tend d'une part à cadrer ce qui est déjà présent et d'autre part à inciter les zones à aller plus loin que les fondements énumérés ci-après.

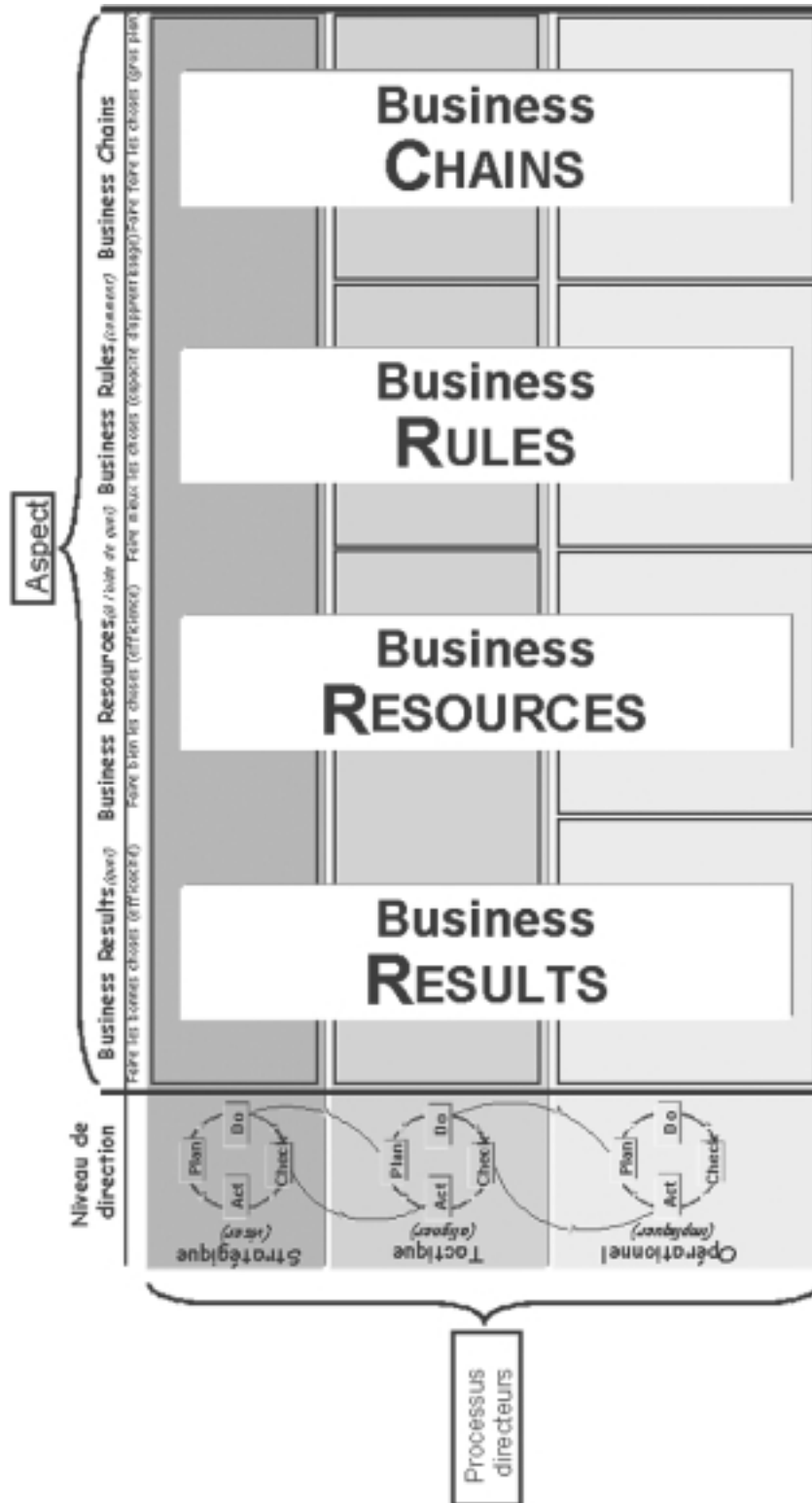
Nous ne pouvons souligner suffisamment que chaque organisation (de police) fait partie d'un système complexe. Le contexte local lui aussi est décisif. Par conséquent, la mesure dans laquelle les autorités administratives et judiciaires, ainsi que les autres partenaires dans la chaîne de sécurité, s'occupent de leur propre développement organisationnel, constitue un facteur déterminant de succès pour le développement organisationnel de la police locale.

Cadre de référence :

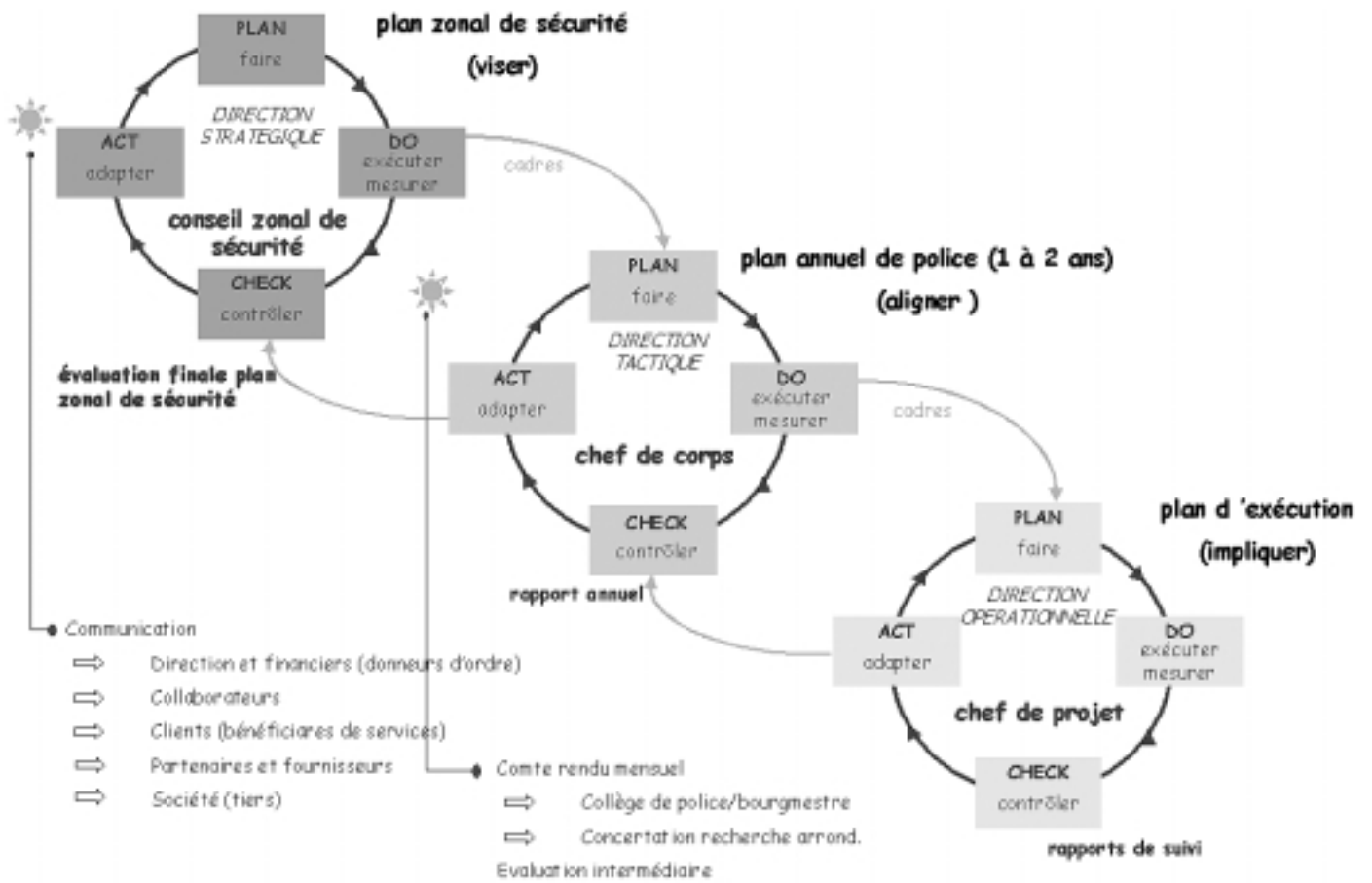
Quoi ?		Comment ?
Plan		
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> — Vision à long terme : vision, mission, valeurs orientées vers toutes les parties prenantes avec comme point de départ le concept belge de police de proximité — Structure claire : organigramme axé sur la stratégie V/M/V choisie — Culture de recherche de qualité optimale, d'amélioration continue, de participation et de concertation, de travail d'équipe, d'attitude exemplaire, — Inscription dans système fédéral QUALIPOL (système d'auto-évaluation, évaluation inter collégiale et visite de conformité' basé sur l'EFQM/INK) — Développer et implémenter un système de management (de qualité) correspondant — Comparer et apprentissage mutuel (tant en interne qu'en externe) 	<ul style="list-style-type: none"> — Développement de la politique ⁽¹⁹⁾ => Plan Zonal de Sécurité (PZS) — Plan de communication interne et externe — Projets d'amélioration dans le PZS — Choix pour modèle de management EFQM/INK — Collaboration structurelle supralocale pour l'échange des expériences — participation à des programmes d'échange d'expériences en dehors de la police — accompagnement par un consultant interne ou externe
Stratégie et politique	<ul style="list-style-type: none"> — Effectuer (auto)évaluation ou évaluation (interne) pendant préparation à la politique (cfr. mesure zéro) — Développement de la politique ⁽²⁰⁾ => Plan politique : PZS axé sur les objectifs vérifiables qui vont à la rencontre de l'ensemble des parties prenantes — Contrôle de gestion pour les évaluations intermédiaires, rapports (de management) intermédiaires et rapport annuel final ⁽²¹⁾ — Système de management (de qualité) intégré dans le cycle de politique — Atteindre et améliorer normes et standards (de qualité) intégrés dans PZS 	<ul style="list-style-type: none"> — Méthodologies EFQM, INK ou CAF ⁽²²⁾ suffisamment connues — Méthodologie BSC intégrée dans développement politique => PZS — Méthodologie BSC intégrée dans contrôle de gestion — instrumentaire de mesure (standardisé) disponible (moniteur de sécurité, ESC ⁽²³⁾.) — Eléments ISO ⁽²⁴⁾ intégrés dans cycle politique & PZS — Manuel PZS — Formation et accompagnement collaborateurs politiques
Do		
Management des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> — Plan des besoins en personnel avec descriptions de fonction — Plan de formation — Système d'appréciation et d'évaluation — Intégrer un système de mesure de la satisfaction des collaborateurs — Intégrer le bien-être au travail — Intégrer code de déontologie — Intégrer politique participative et concertation 	<ul style="list-style-type: none"> — Formation et accompagnement des responsables du personnel — Standard fédéral pour l'évaluation — Utilisation instrument de mesure standardisé avec manuel (ex : ESC) — Audit par organisation externe

Quoi ?		Comment ?
Plan		
Management des moyens	<ul style="list-style-type: none"> — Système management des connaissances — Consolidation « bonnes pratiques » — Système de mesure de capacité — Comptabilité & budget suivant normes — Système de contrôle et d'audit financiers 	<ul style="list-style-type: none"> — manuel de corps avec procédures — avec accompagnement (de processus) — système de mesure standardisé — Contrôle et audit financiers internes et externes
Management des processus	<ul style="list-style-type: none"> — Intégrer système de gestion de processus en premier lieu pour les six fonctionnalités de base et le processus de développement politique et de contrôle de gestion (cycle de politique) et le cycle de gestion financière — Intégrer les processus d'amélioration — Système de traitement des plaintes et des félicitations — Intégrer monitoring/contrôle de qualité au niveau du processus (e.a. aussi contrôle aussi de l'input) — Intégrer normes minimales dans les processus (de base) 	<ul style="list-style-type: none"> — développer manuel de corps — avec accompagnement de processus — au moyen d'une approche standardisée (ex : MEP ⁽²⁵⁾) — avec éléments ISO intégrés dans cette approche — utilisation de teams d'amélioration — développer tableaux de bord/tableaux de pilotage pour contrôle processus — mise en place d'audits internes pour contrôle et amélioration des processus
Check		
Collaborateurs Clients et fournisseurs Société Direction et financiers	<ul style="list-style-type: none"> — Systèmes de mesure interne et externe en vue de donner un aperçu des attentes et des besoins de toutes les parties prenantes et de l'évaluation de la qualité qui leur est fournie — Enquêtes — Système de comparaison (e.a. benchmarking) — Audit (interne) — Contrôle financier interne et externe — Audit financier interne et externe 	<p>Instruments de mesure standardisés pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> — enquête de satisfaction des collaborateurs (ESC) — enquête de satisfaction autorités administratives et judiciaires — thermomètre clients — moniteur de sécurité — cadre de référence résultats travail policier — comparaison du processus (MEP)
Act		
Améliorer et innover	<ul style="list-style-type: none"> — Managementreview / évaluations — Stimuler l'apprentissage mutuel et l'échange d'expériences — Développer normes et standards (de qualité) améliorés/nouveaux 	<ul style="list-style-type: none"> — Teams d'amélioration

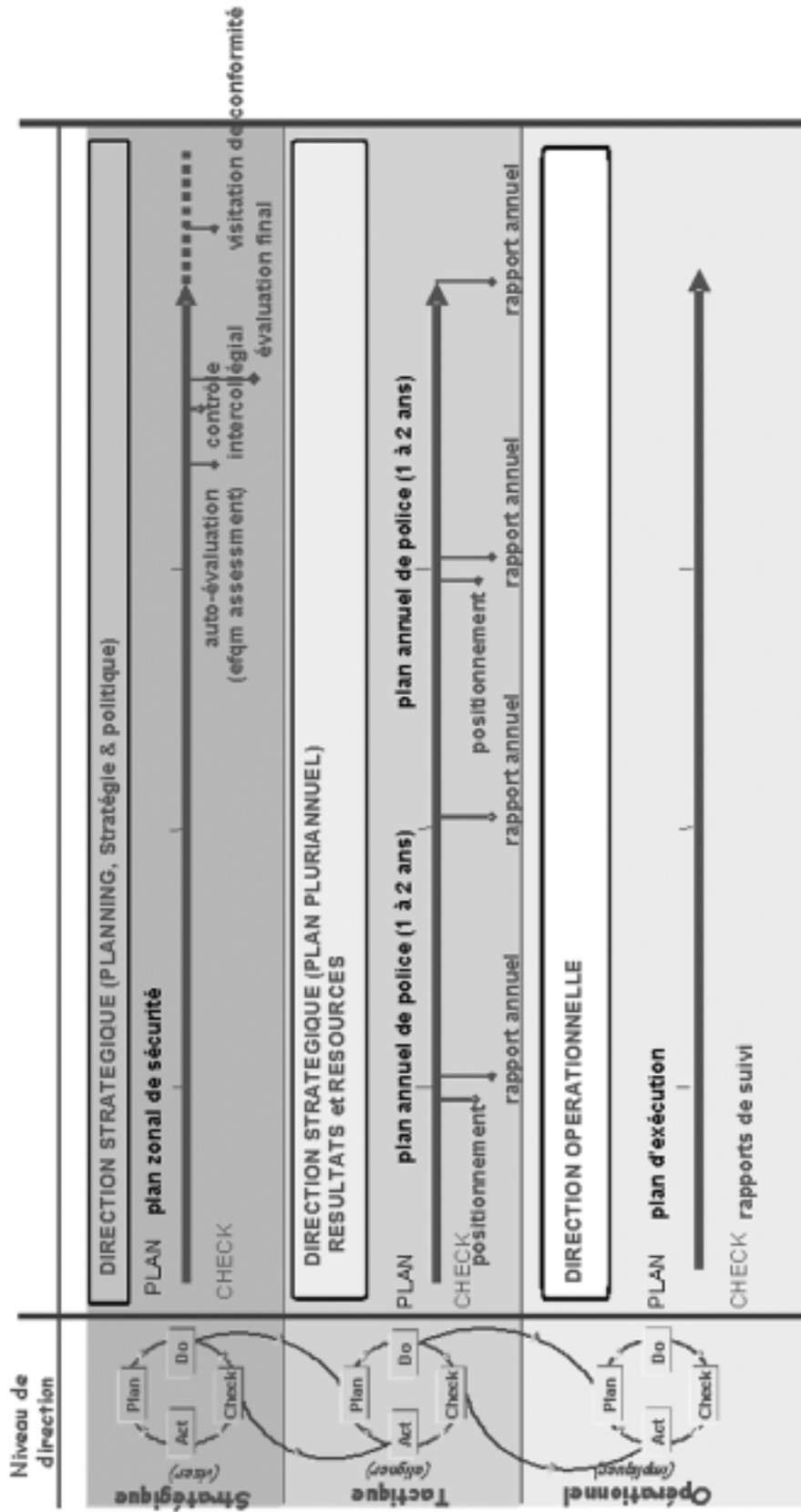
Annexe 1^{re} : Processus directeurs (26)



Annexe 2 : Trois niveaux de direction (27)



Annexe 3 : Matrice de direction (28).



Notes

(1) *Moniteur belge* du 9 juillet 2003.

(2) *Ibidem*.

(3) Ce texte se base essentiellement sur les conclusions du groupe de travail « QUALIPOL », composé de représentants des services de polices locale et fédérale, des autorités judiciaires et administratives du niveau fédéral et local, du monde universitaire et autres partenaires de police.

A partir de sa mission et de ses objectifs stratégiques, CGL/QUALIPOL a facilité le processus de réalisation.

(4) Adapté de Van Aerschot, Dirk, *Praktijkboek voor organisatieontwikkeling van de politie, provincie Vlaams Brabant*.

(5) Adapté de Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management*, ISBN 90-806665-1-3, 2003 (voir l'aperçu à l'annexe 1) et les « cinq caractéristiques fondamentales d'une organisation excellente » chez INK comme décrit dans « *Introductie – filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel* », janvier 2004. Le modèle de management INK est, tout comme le Common Assessment Framework (CAF), une version dérivée du EFQM Excellence Model. Voir : www.publicquality.be / www.efqm.org / www.ink.nl

(6) Voir « groupes d'intérêts partagés » dans la Circulaire Ministérielle CP1 : aînés, jeunes, chômeurs,

(7) D'après INK : La direction vise sur la valeur ajoutée des efforts fournis et garde l'appréciation des différents groupes de parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, collaborateurs, direction, financiers et société) en équilibre.

(8) Adapté de l'EFQM Excellence Model et du modèle de management INK. Les domaines de résultats tels qu'ils sont représentés dans le modèle de management EFQM/INK ont par contre été adaptés au monde policier afin de mieux pouvoir désigner toutes les parties prenantes de la police (locale) dans le modèle. Cela ne signifie en aucun cas l'abandon du but initial du EFQM Excellence Model ou du modèle de management INK, au contraire. Il s'agit seulement d'une précision qui apportera plus de clarté à la police.

(9) Voir annexe 1.

(10) Adapté de l'EFQM Excellence Model et du modèle de management INK. Contrairement aux domaines de résultats, n'ont PAS été adaptés à la police. L'orientation vers TOUTES les parties prenantes doit se retrouver dans TOUS les domaines d'organisation.

C'est pour la même raison que la version la plus récente de l'EFQM Excellence Model, dans laquelle les Partenaires étaient repris dans le Management des moyens de façon à ce que l'impression puisse être suscitée que l'orientation partenaire se limite au domaine d'attention Management des moyens, n'a PAS été suivie. Il faut au contraire retrouver l'orientation partenariat dans Leadership, Stratégie et politique, Management des collaborateurs et Management des processus.

La même chose vaut aussi pour le « Management du changement » qui dans le CAF est repris dans Management des processus. Au contraire : Management du changement doit se retrouver dans Leadership, Stratégie et politique, Management des collaborateurs et Management des moyens.

(11) Voir annexe 1.

(12) Voir « Introduction – philosophie, contenu et application du modèle de management INK » de l'édition INK de janvier 2004.

(13) D'après INK : Management et collaborateurs collaborent de manière professionnelle, tout en accordant les objectifs professionnels et organisationnels. Les structures bureaucratiques sont abolies. Avec les partenaires dans les réseaux on vise la valeur ajoutée maximale pour l'ensemble.

(14) Voir annexe 1.

(15) D'après INK : La direction détermine sur base d'informations externes et internes le cap à suivre, le transmet, motive, écoute, assume les conséquences (aussi pour soi-même), est intègre et tient le coup.

(16) D'après INK : Les processus, leur relations internes et indicateurs de performance sont fixés et communiqués aux parties prenantes. Les tâches, compétences et responsabilités sont connues. Le coût-efficacité est mesurable par (partie de) processus et chaque employé sait quelle est sa contribution au résultat final.

(17) D'après INK : Les résultats mesurés sont systématiquement comparés avec les objectifs dérivés de la vision. Les tendances et divergences sont analysées et mènent à des améliorations durables. La direction stimule les collaborateurs à proposer des solutions innovatrices et à échanger leurs connaissances.

(18) Voir Annexe 1^{re}

(19) Voir les trois niveaux de direction à l'annexe 2.

(20) Cf. les trois niveaux de direction à l'annexe 2.

(21) Cf. la matrice de direction à l'annexe 3.

(22) European Foundation for Quality Management(EFQM), Instituut Nederlandse Kwaliteit(INK) et Common Assessment Framework(CAF).

(23) ESC = Enquête Satisfaction des Collaborateurs.

(24) International Standardisation Organisation.

(25) MEP = Méthode d'Elaboration de Processus (OMP en néerlandais).

(26) « The Art of Management » Partie 1. Stratégie et Structure, Dr. M.A. Nieuwenhuis, p. 13.

(27) Adapté de « The Art of Management » Partie 1. Stratégie et Structure, Dr. M.A. Nieuwenhuis, p. 13.

(28) Adapté de « The Art of Management » Partie 1. Stratégie et Structure, Dr. M.A. Nieuwenhuis, p. 13.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST FINANCIEN

[2004/03476]

Administratie van de BTW, registratie en domeinen (Vervreemding van onroerende domeingoederen)

*Bekendmaking gedaan ter uitvoering van de wet van 31 mei 1923
gewijzigd door de programmawet van 6 juli 1989*

Het Waalse Gewest is voornemens uit te hand te verkopen :

Stad Doornik

Een perceel grond gelegen lieu-dit « Vieux Allain », gekadastraerd of vroeger gekadastraerd Doornik 1e afdeling, sectie B, deel van nummer 53r2 voor een oppervlakte van 12 a 73 ca (kavel 4) en van 29 a 42 ca (kavel 5) volgens meting. Palend of gepaald hebbende aan het Waalse Gewest, aan het domein van de O.V.Z.W. van Doornik en aan de maatschappij « Bureau d'Inspection automobile ».

Prijs : 5.000 euro/ha (kavel 4) en 3.500 euro (kavel 5), buiten de kosten.

Gewestplan : groengebied.

Eventuele bezwaren of hogere aanbiedingen dienen binnen de maand van dit bericht overgemaakt aan het Aankoopcomité te Bergen, digue des Peupliers 71 (tel. 065-32 75 16; fax : 065-32 74 97).

Personen van contact : Jean-Marie Duym, administratief assistent; Michel Ricour, commissaris.

Verwijzing : 57081/2/2055-4 en 5.

SERVICE PUBLIC FEDERAL FINANCES

[2004/03476]

Administration de la T.V.A., de l'enregistrement et des domaines (Aliénation d'immeubles domaniaux)

*Publication faite en exécution de la loi du 31 mai 1923,
modifiée par la loi-programme du 6 juillet 1989*

La Région Wallonne se propose de vendre de gré à gré :

Ville de Tournai

Un terrain sis au lieu-dit « Vieux Allain », cadastré ou l'ayant été Tournai 2^e division, section B, partie du numéro 53r2 pour une superficie de 12 a 73 ca (lot 4) et de 29 a 42 ca (lot 5) selon mesurage. Tenant ou ayant tenu au domaine de la Région wallonne, au domaine du C.P.A.S. de Tournai et à la société « Bureau d'Inspection automobile ».

Prix : 5.000 euros/ha (lot 4) et 3.500 euros/ha (lot 5), outre les frais.

Plan de secteur : zone d'espaces verts.

Les réclamations éventuelles ou les offres plus élevées doivent être adressées dans le mois du présent avis, au Comité d'Acquisition d'Immeubles à Mons, digue des Peupliers 71 (tel. 065-32 75 16, fax 065-32 74 97).

Personnes de contact : Jean-Marie Duym, assistant administratif; Michel Ricour, commissaire.

Références : 57081/2/2055-4 et 5.