

**ALGEMENE INSPECTIE
VAN DE FEDERALE POLITIE EN VAN DE LOKALE POLITIE**

**MODEL VAN OPDRACHTBRIEF
GEBASEERD OP HET EFQM-MODEL**



Directie
van de Statuten



Inleiding

De praktijk van het opstellen van een opdrachtbrief, bij aanvang van een (hernieuwd) mandaat binnen de ééngemaakte politie, is sinds enkele jaren in voege. Het regelgevend kader ter zake bepaalt:

- Art. 72 EXODUS¹ : “Het mandaat wordt uitgeoefend in overeenstemming met de opdrachtbrief waarin de te bereiken doelstellingen van het mandaat zijn vervat en de ter beschikking gestelde middelen met dewelke de doelstellingen moeten worden nagestreefd. De opdrachtbrief is in overeenstemming met het nationaal veiligheidsplan en, in voorkomend geval, met het zonaal veiligheidsplan.
De opdrachtbrief wordt, op voorstel van het betrokken personeelslid, door de door de Koning aangewezen overheid vastgesteld.”
- Art. VII.III.39 RPPOL² : “De opdrachtbrief wordt vastgesteld door de gemeente- of politieraad wat de korpschef betreft. Een kopie van de opdrachtbrief wordt aan de inspecteur-generaal bezorgd.”
- Art.VII.III.40 RPPOL: “Ingevolge essentiële wijzigingen in de te bereiken doelstellingen van het mandaat en/of in de ter beschikking gestelde middelen met dewelke die doelstellingen moeten worden nagestreefd, wordt de opdrachtbrief aangepast op voorstel van de overheid dan wel de mandaathouder. Deze aanpassing gebeurt volgens dezelfde procedure als die bedoeld in artikel 72 EXODUS en in artikel VII.III.39 RPPOL.
- Art. VII.III.88, 2^{de} lid RPPOL: “Op straffe van onontvankelijkheid voegt de mandaathouder die om de hernieuwing van zijn mandaat verzoekt, bij zijn verzoek tot hernieuwing een activiteitenverslag dat onder meer is opgemaakt volgens de doelstellingen die opgenomen zijn in de opdrachtbrief. Hij voegt er tevens alle stukken bij die hem relevant blijken ter evaluatie van zijn verzoek tot hernieuwing.”
- Art. VII.III.96 RPPOL: “Het mandaat wordt uitgeoefend in overeenstemming met de bij de aanwijzing van het mandaat bepaalde en, in voorkomend geval, reeds aangepaste, opdrachtbrief. Desgewenst kan deze opdrachtbrief worden aangepast overeenkomstig de in artikelen VII.III.39 en VII.III.40 bepaalde werkwijze.”

We stellen vast dat in de opdrachtbrieven zowel naar structuur als naar inhoud veel variatie bestaat. Dat hoeft niet te verrassen. De opdrachtbrief bevat immers de engagementen of ‘inspanningen’ waartoe een mandaathouder/ster³ zich tijdens zijn/haar mandaatperiode persoonlijk verbindt. De beoogde taakinvoering en prioritaire doelstellingen die de mandaathouder/ster daarbij in zijn/haar opdrachtbrief verwoordt, zijn niet alleen ingegeven door de wettelijke opdrachten, het nationaal en zonaal veiligheidsplan, maar ook door de specificiteiten van de entiteit en de lokale context. Tevens spreekt het voor zich dat nieuwe mandaathouders er bij een eerste aanstelling in hun opdrachtbrief kunnen voor opteren om andere accenten te leggen dan hun voorgangers, net zoals mandaathouders die reeds een aantal mandaatperiodes in de betrokken entiteit achter de rug hebben, zich kunnen laten leiden door hun ervaringen uit die voorgaande periodes. In afwezigheid van een vorm- en inhoudelijk kader, verklaart deze diversiteit aan invalshoeken de grote verscheidenheid aan opdrachtbrieven.

Met het oog op het verstrekken aan de mandaathouder van een redactioneel richtkader, werd een generiek model van opdrachtbrief uitgewerkt, dat hier wordt voorgesteld. Op termijn zou dit de uniformiteit op het vlak van structuur en inhoud, en daardoor ook de gemakkelijkere uitwisseling van ‘beste praktijken’, moeten ten goede komen.

De primaire betrachting onderliggend aan het voorgestelde model is om de mandaathouder toe te laten de volheid van opdracht overzichtelijk te vatten, en tegelijkertijd de lezers een synthetisch maar toch zo volledig mogelijk beeld te geven van de plannen en aanpak die de mandaathouder in gedachten heeft voor de aangestuurde entiteit.

De opdrachtbrief is het eerste in een drievoud van documenten tussen dewelke een hoge mate van consistentie wenselijk is, te weten 1) de opdrachtbrief; 2) het activiteitenverslag; 3) het evaluatieverslag. De voorgestelde structuur moet het mogelijk maken een goede consistentie te hebben tussen deze drie documenten, en zodoende de herkenbaarheid voor de lezers –overheden, leden van evaluatiecommissies– te verhogen. Dat zou uiteindelijk moeten resulteren in een beter zicht op het functioneren van de mandaathouder en daardoor een kwalitatieve, feitengebaseerde evaluatie.

Het voorgestelde formaat is in grote mate geënt op het EFQM-model, dat werd voorgesteld in de omzendbrief CP2 als referentiekader voor de organisatieontwikkeling van de (lokale) politie. Veel van de elementen van het formaat werden ontleend aan de EFQM 2000-versie, maar er werd op sommige plaatsen inhoudelijk ook gebruik gemaakt van de herziene versie EFQM 2020.

¹ “EXODUS”: wet van 26 april 2002 houdende de essentiële elementen van het statuut van de personeelsleden van de politiediensten en houdende diverse andere bepalingen met betrekking tot de politiediensten.

² RPPOL: koninklijk besluit van 30 maart 2001 tot regeling van de rechtspositie van het personeel van de politiediensten.

³ Steeds wanneer in deze tekst de mannelijke vorm van een woord gebruikt wordt, is de lezer geacht ook de vrouwelijke vorm te lezen en vice versa.

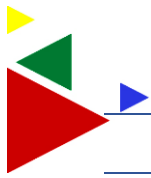


Er is tevens naar gestreefd om een coherente en logische opbouw te hebben, zodanig dat bij 'lineaire lezing' elementen later in de tekst kunnen worden begrepen aan de hand van informatie die eerder in de tekst gegeven werd, zonder daarbij in herhaling te vallen.

De voorgestelde structuur is bewust uitgebreid, om de verschillende invalshoeken aangaande het mandaat een logische plaats te kunnen geven. Het is uiteraard wenselijk zo volledig mogelijk te zijn bij de opstelling van de opdrachtbrief. Toch heeft geen enkel element van het model een dwingend karakter. Het staat de mandaathouder vrij eigen klemtonen te leggen, bepaalde delen gedetailleerder uit te werken en andere weg te laten.

Het voorgestelde model is niet 'gebeiteld in steen'. Het zal mettertijd evolueren, gebruik makend van feedback van de gebruikers – opstellers en lezers. Gebruikers wordt gevraagd hun positieve en negatieve ervaringen te laten toekomen aan de Algemene Inspectie van de federale politie en van de lokale politie (aig.ig@police.belgium.eu).

Wij kijken alvast hoopvol uit naar de weg die het hier voorgestelde model van opdrachtbrief zal mogen vinden binnen de eengemaakte politie.



1. Informatie betreffende het mandaat en de mandaathouder

1.1. Identificatie van de mandaathouder

Geef naam, graad en geboortedatum van de mandaathouder.

1.2. Omschrijving van het mandaat

Benoem het mandaat en de mandaatcategorie waarop deze opdrachtbrief betrekking heeft.

1.3. Startdatum

Vermeld de startdatum van het mandaat (t.t.z. datum van eedaflegging of van hernieuwing van het mandaat).

1.4. Curriculum en motivatie

Gebruik deze rubriek om een bondig curriculum vitae te vermelden en toelichting te geven bij de motivatie om het mandaat te bekleden of te hernieuwen.

1.5. Juridisch en regelgevend kader betreffende het mandaat

Vermeld hier zo volledig mogelijk het juridisch en regelgevend kader dat betrekking heeft op het mandaat.

Bijvoorbeeld, (niet-limitatieve) opsomming voor het mandaat van korpschef:

- *Wet van 5 augustus 1992 op het politieambt (WPA);*
- *Wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk;*
- *Wet van 7 december 1998 tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus, in het bijzonder de artikelen 44 en 45 (WGP);*
- *Wet van 13 mei 1999 houdende het tuchtstatuut van de personeelsleden van de politiediensten;*
- *Wet van 26 april 2002 houdende de essentiële elementen van het statuut van de personeelsleden van de politiediensten en houdende diverse andere bepalingen met betrekking tot de politiediensten (EXODUS);*
- *Koninklijk besluit van 30 maart 2001 tot regeling van de rechtspositie van het personeel van de politiediensten (RPPol);*
- *Koninklijk besluit van 5 september 2001 houdende het minimaal effectief van het operationeel en van het administratief en logistiek personeel van de lokale politie;*
- *Koninklijk besluit van 7 december 2001 tot de vaststelling van de formatienormen van de personeelsleden van de lokale politie;*
- *Koninklijk besluit van 10 mei 2006 houdende vaststelling van de deontologische code van de politiediensten;*
- *Ministerieel besluit van 11 januari 2006 tot vaststelling van de functiebeschrijving en de daaruit volgende profielvereisten van een korpschef;*
- *Ministeriële omzendbrief van 21 december 2000 betreffende de instelling van de lokale politie (ZPZ11);*
- *Ministeriële omzendbrief van 22 december 2000 betreffende het algemeen raam- en werkingskader van de politievozorg (ZPZ12);*
- *Ministeriële omzendbrief van 9 oktober 2001 inzake de organisatie- en werkingsnormen van de lokale politie met het oog op het waarborgen van een gelijkwaardige dienstverlening aan de bevolking (PLP10);*
- *Ministeriële omzendbrief van 27 mei 2003 betreffende Community Policing, definitie van de Belgische interpretatie van toepassing op de geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus (CP1);*
- *Ministeriële omzendbrief van 3 november 2004 betreffende het bevorderen van de organisatieontwikkeling van de lokale politie met als finaliteit een gemeenschapsgerichte politiezorg (CP2);*
- *Ministeriële omzendbrief van 1 december 2006 betreffende de richtlijnen tot het vereenvoudigen van sommige administratieve taken;*



- Ministeriële omzendbrief van 29 maart 2011 betreffende de organisatiebeheersing in de geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus (CP3);
- Ministeriële omzendbrief van 11 mei 2011 betreffende het genegotieerd beheer van de publieke ruimte voor de geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus (CP4);
- Ministeriële omzendbrief van 19 juli 2013 ter bevordering van de gelijke kansen van mannen en vrouwen binnen de politiediensten (GPI71);
- Positionele en ander omzendbrieven en teksten die de begrippen maatschappelijke veiligheid, informatiegestuurde politiezorg en gemeenschapsgerichte politiezorg en optimale bedrijfsvoering omschrijven of uitgaande van onder meer het College van procureurs-generaal, de procureur des Konings, de federale overheidsdiensten Justitie en Binnenlandse Zaken;
- Kadernota Integrale Veiligheid
- Nationaal Veiligheidsplan (NVP) en Zonaal Veiligheidsplan (ZVP)
- Lokale bestuursakkoorden
- Meerjarenbegroting (van de entiteit)
- ...



2. Informatie betreffende de aangestuurde entiteit

2.1. Formele beschrijving

Geef een formele beschrijving van de aangestuurde entiteit.

Bijvoorbeeld:

- *politiezone samengesteld uit de gemeenten ...*
- *eenheid van de federale politie belast met ...*

2.2. Bestuur en financiering

Vermeld aan welke instantie(s) verantwoording wordt afgelegd over het functioneren van de entiteit.

Geef aan op welke wijze de werking van de entiteit gefinancierd wordt.

2.3. Context binnen dewelke de entiteit opereert

Omschrijf de context waarbinnen de entiteit opereert, bijvoorbeeld in het geval van een politiezone een omschrijving van de morfologie (t.t.z. geografie en demografie) van de zone.

Vermeld die elementen van de lokale context die nuttig kunnen zijn voor een beter begrip van de in de opdrachtbrief geformuleerde doelstellingen.

Niet-limitatieve lijst van mogelijke elementen die in de omschrijving kunnen opgenomen worden, in het geval van een politiezone:

- grootte van het grondgebied;
- sterke verstedelijking of grootstedelijk karakter, dan wel ruraal karakter;
- demografie en bevolkingssamenstelling;
- groot aantal politieposten, of sterke geografische verspreiding;
- aanwezigheid universiteits- of hogeschoolcampus;
- aanwezigheid Seveso-bedrijven;
- aanwezigheid van internationale instellingen;
- aanwezigheid van penitentiaire instellingen;
- grensgemeente;
- toeristische trekpleister;
- organisatie van grootschalige of veelvuldige culturele of sportieve evenementen;
- druk nachtleven;
- drukke verkeersassen;
- eventuele verschillende noodwendigheden van de verschillende gemeenten in een meergemeentenzone;
- achterstand op het vlak van ICT;
- tekort aan personeel, moeizame rekrutering, personeelsuitstroom;
- ...

2.4. Organisatiestructuur bij aanvang van de mandaatperiode

Beschrijf de organatiestructuur bij aanvang van de mandaatperiode (*'as is'*), bijvoorbeeld door middel van een organogram.



3. Concretisering van de opdracht

3.1. Leiderschap

In de sectie met betrekking tot Leiderschap kan de mandaathouder toelichten hoe hij zijn / zij haar leidende rol in de entiteit zal invullen.

3.1.1. Missie, visie en waarden

De missie, visie en kernwaarden verwoorden kernachtig welke waarden de entiteit hoog in het vaandel draagt en welke dienstverlening ze wil bieden. De mandaathouder kan in zijn/haar opdrachtbrief verduidelijken welke persoonlijke invulling hij/zij, als eindverantwoordelijke, aan deze missie, visie en waarden wenst te geven.

Formuleer de missie, visie en waarden die u wenst dat in de aangestuurde entiteit nagestreefd zouden worden.

- Missie: wat is de bestaansreden van de entiteit?
- Visie: welke lange-termijnsambitie heeft u voor de aangestuurde entiteit?
- Waarden: welke kernwaarden en normen dienen het handelen binnen de entiteit te bepalen? *Bijvoorbeeld: Integer in alle interacties, luisterbereid, respectvol in de omgang met collega's, publiek, arrestanten, ...*

3.1.2. Beoogde organisatiecultuur

Welke principes (zouden moeten) zitten in het DNA van de organisatie?

Bijvoorbeeld:

- op het vlak van efficiëntie en effectiviteit, implementatie van principes uit CP2: streven naar kwaliteit (Integrale Kwaliteitszorg, IKZ) en continu verbeteren (PDCA, meten is weten, vergelijken en leren van elkaar);
- op het vlak van interne werking, implementatie van principes uit CP3 m.b.t. organisatie-beheersing: stimuleren van inspraak en betrokkenheid (empowerment), werken in team, stimuleren van overleg en open communicatie, stellen van voorbeeldgedrag, responsabiliseren van leidinggevenden m.b.t. rol en verantwoordelijkheden;
- op het vlak van diversiteits- en integriteitsbeleid: bestendigen en versterken van legitimiteit door onberispelijk ethisch gedrag en morele integriteit;
- werken volgens de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO);
- transparant handelen en verantwoording afleggen.

3.1.3. Persoonlijk functioneren van de mandaathouder

Onder deze titel kan de mandaathouder beschrijven hoe hij zijn/zij haar functie binnen de entiteit vorm zal geven en hoe hij/zij persoonlijk een bijdrage zal leveren aan de entiteit door middel van kennis, vaardigheden en persoonlijkheid, en de engagementen waartoe hij/zij zich als eindverantwoordelijke wil verbinden. Hier kan het ook gaan over hoe de mandaathouder zichzelf ziet evolueren gedurende het mandaat.

3.2. Strategie en beleid

In de sectie aangaande Strategie en Beleid kan de mandaathouder verduidelijken op welke manier de organisatie haar missie implementeert door middel van een heldere en voor alle belanghebbenden uitgewerkte strategie: welke informatiebronnen liggen ten grondslag aan de strategie; hoe vertaalt dit zich in concreet beleid en plannen om het beleid uit te voeren?

3.2.1. Analyse ter bepaling van de strategie

Indien er een recente (minder dan 2 jaar geleden) SWOT-analyse uitgevoerd werd, of een andere vorm van analyse ter formulering van de strategie, kan deze hier ingevoegd en toegelicht worden.

Indien er richtinggevend bepalingen of verwachtingen van relevante betrokkenen (bevoegde overheden, lokale bevolking, ...) beschikbaar zijn, kunnen deze hier eveneens omschreven en toegelicht worden.



3.2.2.Strategische doelstellingen

Bespreek de strategische doelstellingen die tijdens de mandaatperiode prioritair zullen zijn voor de organisatie en werking van de entiteit, gerelateerd aan de noden en gerechtvaardigde verwachtingen van belanghebbenden (dienstenafnemers, medewerkers, partners met wie wordt samengewerkt, maatschappij, bestuur en financiers).

Zo er een strategiebepalende analyse gebeurd is (cf. punt 3.2.1), kan er hier verwezen worden naar overeenkomstige punten in die analyse.

Geef in het bijzonder aan hoe het beleid wordt afgestemd op de verwachtingen van de bevoegde overheden (doelstellingen in verband met de wettelijke opdrachten, doelstellingen voortvloeiend uit het nationaal of zonaal veiligheidsplan, doelstellingen voortvloeiend uit de bestuursakkoorden, ...).

Formuleer de strategische doelstellingen zodat ze aan de volgende criteria beantwoorden ('SMART'):

- Specifiek - Is de doelstelling ondubbelzinnig verwoord?
- Meetbaar - Kan de realisering van de doelstelling (objectief) gemeten worden?
- Aanvaardbaar - Zijn de doelstellingen acceptabel voor diegenen die ze moeten waarmaken?
- Realistisch - Is het doel haalbaar?
- Tijdsgebonden - Is bepaald wanneer het doel bereikt hoort te worden?

Bijvoorbeeld:

- *Strategische doelstelling: Tegen uiterlijk 20xx zal een versterkte samenwerking met <partner> gerealiseerd worden met het oog op <doelstelling>.*
- *Strategische doelstelling: We wensen de klachten aangaande kleine straatcriminaliteit in wijk XYZ tegen 20yy terug te dringen met xx%.*

De strategische doelstellingen kunnen de vorm van inspannings-, middelen- of resultaatsverbintenissen aannemen.

Indien er nulmetingen gebeurd zijn, kunnen deze hier vermeld worden.

3.2.3.Tactische plannen

Bespreek die tactische plannen (actieplannen/scenario's) ter realisering van de strategische doelstellingen, welke al vaste(re) vorm hebben bij aanvang van het mandaat.

Bijvoorbeeld:

- *Tactisch plan: Tegen uiterlijk 20xx zullen x effectieven instaan voor versterkte aanwezigheid op site <benaming> van <partner> .*
- *Tactisch plan: Wij zullen tegen uiterlijk medio 20xx een politiek van nadrukkelijke aanwezigheid in wijk XYZ implementeren, door middel van de vestiging van een permanente post en de organisatie van frequente patrouilles in de wijk.*

3.2.4.Aanpassingen aan de organisatiestructuur

Geef uw zienswijze met betrekking tot de organisatievorm die onderliggend zal zijn aan de aangestuurde entiteit (*bijvoorbeeld: vlakke organisatie, matrixorganisatie, gedecentraliseerde werking, ...*), in geval van fundamentele aanpassingen aan de organisatiestructuur.

Indien u aanpassingen aan de organisatiestructuur nodig acht, met het oog op het realiseren van de doelstellingen of in uitvoering van de tactische plannen, kunnen deze hier eveneens toegelicht worden.

Bijvoorbeeld:

- *Met het oog op <doelstelling> zal een dienst <benaming> gecreëerd worden die ondergebracht wordt bij <plaats in het organogram>.*



3.2.5. Wijzigingsprocedure

Beschrijf de procedure die gevolgd zal worden om resultaten te evalueren, doelstellingen bij te stellen en/of tactische plannen aan te passen aan de veranderende omstandigheden, en hoe ze af te stemmen met de bevoegde overheid.

Bijvoorbeeld:

- *Jaarlijks zal er een specifiek overlegmoment met de bevoegde overheden gepland worden om de realisatie van de opdrachtbrief te evalueren en te bepalen of de doelstellingen van de opdrachtbrief nog in overeenstemming zijn met de noden van het ogenblik. Voorafgaandelijk zal de mandaathouder een SWOT-analyse uitvoeren.*

3.3. Werkprocessen

3.3.1. Kerntaken

Licht toe hoe de uitvoering van de taken van de entiteit, voortvloeiend uit de wettelijke opdrachten (met in begrip van de kerntaken/basisfunctionaliteiten), de realisatie van het NVP en ZVP, en de verwachtingen van de bevoegde bestuurlijke en gerechtelijke overheden, zal gebeuren.

3.3.2. Primaire en ondersteunende processen

Licht hier initiatieven of aanpassingen toe die beoogd worden inzake de primaire en ondersteunende processen in de entiteit. Geef aan hoe de kennis betreffende deze processen geborgd en toegankelijk gemaakt wordt voor de medewerkers. Geef tevens aan of en hoe er actief gestreefd wordt naar proces- of procedureverbetering.

Bijvoorbeeld

- *Inventarisatie, centralisatie en actualisatie van bestaande richtlijnen;*
- *Verduidelijken van operationele procedures a.d.h.v. specifieke dienstnota's, fiches, ...*

3.3.3. Beheerscontrole

Geef aan hoe u de prestaties van de entiteit op het vlak van de primaire en ondersteunende processen zal opvolgen.

In geval er prestatie-indicatoren ((key) performance indicators, (K)PI's) gedefinieerd zijn (of zullen worden), kunnen deze hier met hun definitie vermeld worden.

Het is niet de bedoeling, zo deze al beschikbaar zou zijn, hier een historiek van de meetwaarden van deze indicatoren weer te geven. In geval er (zeer) recente metingen (minder dan 6 maanden geleden) beschikbaar zijn en voor zover ze betrekking hebben op de strategische doelstellingen, dan kunnen ze in punt 3.2.2 als nulmeting vermeld worden bij de corresponderende doelstelling.

3.4. Management van medewerkers

In de sectie aangaande Management van medewerkers kan de mandaathouder verduidelijken welke evoluties op het vlak van personeelbestand en competentiebehoeften hij/zij anticipeert, en op welke wijze de kennis en inzet van de medewerkers maximaal benut zullen worden.

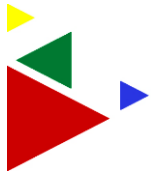
Omschrijf uw verwachtingen met betrekking tot de evolutie van het personeelsbestand en de evolutie van hun competentiebehoeften. In geval deze evolutie een gevolg is van de strategische doelstellingen en tactische plannen, dan kan u er hier naar verwijzen en duiding bij geven.

In voorkomend geval, kan u toelichting geven bij de verwachte evolutie van het personeelskader ten gevolge van uitstroom door opruiming, aanwerving, ...

Vermeld de hoofdlijnen van het beoogde personeelsbeleid. Wenst u bepaalde klemtonen te leggen tijdens de mandaatperiode (bijvoorbeeld ingegeven door de verwachte evolutie van personeelsbestand en competentiebehoeften)?

Niet-limitatieve lijst van elementen die aan bod kunnen komen:

- *initiatieven op het vlak van werving en selectie, initiatieven inzake het opvangen van personeelstekorten en voorzienbare uitstroom van medewerkers;*
- *diversiteitsbeleid;*



- initiatieven op het vlak van loopbaanontwikkeling en/of jobrotatie, retentiebeleid;
- actualisatie van functieprofielen;
- initiatieven op het vlak van verwerving en/of verbreding van kennis en vaardigheden van de medewerkers, kennisoverdracht binnen de organisatie;
 - opstelling van opleidingsplannen (algemeen of persoonlijk) i.f.v. de noden van de organisatie en van de medewerkers;
 - gerichte opleiding en gediversifieerde doorlopende vormingen i.f.v. de uitgeoefende functie, competentieontwikkeling 'on the job',
- initiatieven gericht op het actief stimuleren van de beoogde organisatiecultuur, verhogen van betrokkenheid;
- initiatieven op het vlak van inspraak en zelfbeschikking (*empowerment*);
- initiatieven op het vlak van interne communicatie en wederzijdse dialoog;
- initiatieven op het vlak van samenwerking en cohesie binnen de entiteit;
- initiatieven op het vlak van het nastreven van morele integriteit van en ethisch handelen door de medewerkers (integriteitsbeleid);
- initiatieven ter bevordering van het welzijn van de medewerkers, preventieve risicoanalyses van (oorzaken van) kwetsbare functies of opdrachten die aanleiding geven tot arbeidsongevallen;
- initiatieven om de jobtevredenheid van de medewerkers te peilen;
- initiatieven op het vlak van evaluatie, beloning/berisping, erkenning;
- absentieïsmebeleid;
- werken met externe contractanten of consultants.

Wat betekent dit voor de financiële noden van de entiteit? Zijn de beschikbare financiële middelen hierop afgestemd of worden er maatregelen voorzien opdat ze dat zullen zijn?

Licht de procedure en kalender toe die gevolgd zullen worden bij de opmaak en goedkeuring van de evolutie van de personeelsformatie.

3.5. Management van middelen

In de sectie aangaande Management van middelen kan de mandaathouder verduidelijken welke evoluties op het vlak van beschikbare middelen hij/zij anticipeert, en op welke wijze de beschikbare middelen aangewend zullen worden om de activiteiten van de entiteit efficiënt en effectief uit te voeren.

Vermeld hier uw plannen op het vlak van aanwending van gebouwen, uitrusting, materialen, data & informatie. Indien deze voortvloeien uit de strategische doelstellingen en tactische plannen, dan kan u er hier naar verwijzen en duiding bij geven.

Zijn er technologische evoluties of achterstanden die een weerslag hebben op het beheer van de middelen?

Niet-limitatieve lijst van elementen die aan bod kunnen komen:

- digitalisering en digitale transformatie;
- beveiliging van gegevens en gegevensuitwisseling (*cyber security*);
- maatregelen/procedures ter respectering van GDPR;
- implementatiestrategie voor verwerving of vernieuwing van informatie- en communicatietechnologie (ICT);
- nieuwe technologieën (bijvoorbeeld biometrische identificatiemiddelen);
- inschakelen van nieuwe bronnen van data en informatie;
- aanschaf of vernieuwing van middelen voor bescherming en bewapening;
- aanschaf/bouw, modernisering of herinrichting van gebouwen, verhuis;
- aanschaf, vernieuwing en bijzondere uitrusting van het voertuigenpark;
- duurzaam gebruik van energie en materialen;
- samenwerking met partners (bijv. i.k.v. raamcontracten, aanpassingen infrastructuur, ...);
- betrekken van medewerkers en van preventieadviseur i.k.v. nieuwe aankopen.

Wat betekent dit voor de financiële noden van de entiteit? Zijn de verstrekte financiële middelen hierop afgestemd of worden er maatregelen voorzien opdat ze dat zullen zijn?

Licht de procedure en kalender toe die gevolgd zullen worden bij de opmaak en (jaarlijkse) goedkeuring van de meerjarenbegroting en de uitvoering van tussentijdse budgetcontroles.



3.6.Samenwerking en uitwisseling met partners

Licht hier toe met welke partners er wordt samengewerkt en/of overlegd, of met wie samenwerking zal gezocht worden bijvoorbeeld, in het geval van een politiezone, samenwerkingen met gemeentediensten, parket, omringende politiezones, federale politie, overheden, specifieke partners van de zone (handelaars, universiteit, wijkcomités, BIN, NMBS, ...). Zijn er veranderingen op til inzake associaties of samenwerkingen?

Indien nieuwe samenwerkingen of wijzigingen in bestaande samenwerkingen een gevolg zijn van de strategische doelstellingen en tactische plannen, dan kan u er hier naar verwijzen en toelichting bij geven.

Bestaan er protocollen of zullen er protocollen opgesteld worden ter formalisering van (sommige van) de samenwerkingen en/of uitwisselingen? Zo ja, dan kunnen deze hier opgelijst en kort becommentarieerd worden.

3.7.Externe communicatie en verantwoording afleggen

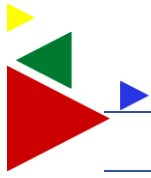
Vermeld aan wie, op welke wijze en met welke frequentie algemene informatie, voortgang en resultaten van de initiatieven en acties meegedeeld zullen worden.

Indien er mechanismen voorzien worden om te peilen naar de tevredenheid en percepties van de ontvangende partijen op het vlak van behaalde resultaten, dan kunnen deze hier vermeld worden.

In voorkomend geval, kunnen hier ook initiatieven vermeld worden die ondernomen zullen worden met het oog op een positieve beeldvorming bij het brede publiek.

Bijvoorbeeld:

- De politiezone zal maandelijks op haar website een nieuwsbrief publiceren.
- De mandaathouder zal <met frequentie> rapporteren over voortgang en behaalde resultaten aan de <bevoegde overheden>.
- Samenwerking met gemeentelijke communicatiedienst voor publicatie in gemeentelijke infobladen.



4. Besluit

Geef een synthese van de punten besproken in de opdrachtbrief.

Deze sectie kan gebruikt worden om (nogmaals) de klemtoon te leggen op bepaalde aspecten van het beleid dat zal worden gevoerd.

