

De tabel hieronder ordent de belangrijkste diefstalvormen volgens de relatieve plaats die ze innemen voor politie en justitie.

'DIEFSTAL' VOOR POLITIE	
Gewone diefstal	(25,9%)
(Motor/brom)fietsdiefstal	(16,4%)
Diefstal uit voertuig	(15,7%)
Diefstal in woning	(11,1%)
Zakkenrollerij	(6,8%)
Winkeldiefstal	(5,8%)
'DIEFSTAL' VOOR JUSTITIE	
Diefstal uit voertuig	(23,5%)
Gewone diefstal	(18,7%)
Woninginbraak (Diefstal in woning met verzwarende omstandigheden)	(16,9%)
Winkeldiefstal	(8,3%)
Zakkenrollerij	(1,9%)

Voor het ontwikkelen van een (lokaal) veiligheidsbeleid is het van belang om bewust te zijn dat het gebruik van het VPV-systeem de verhouding van het aantal delicten wijzigt waardoor het criminaliteitsbeeld op basis van politiecijfers anders kan zijn dan het beeld dat justitie heeft op basis van haar cijfermateriaal.

Besluit

Het meet- en opvolgingsinstrument kan bijdragen tot inzichtverwerving in de mate waarin de verschillende actoren in de strafrechtelijke keten afspraken tegemoet komen, de situering van bottlenecks en de mate waarin afhandelingsmodaliteiten hun beoogde doelstellingen bereiken. Het instrument heeft een beleidsondersteunende finaliteit; het is geenszins bedoeld als controle. Het is een gezamenlijk instrument van politie en justitie dat bovendien ook wordt gedeeld met de burgemeester. Samenwerking en overleg tussen deze partners is essentieel, zowel bij de implementatie van het instrument als bij de interpretatie en bespreking van de resultaten. Enkel zij kunnen -en moeten- ter dege de bevindingen bespreken, verduidelijken en interpreteren gezien enkel zij de lokale afspraken, context, gewoontes en bijzonderheden kennen. Lokale contextualisering vormt dan ook steeds de

afsluitende fase bij de hantering van dit meet- en opvolgingsinstrument.

Evelien Van den Herrewegen*
Natascha Vandevoorde**

DE 'SWOT-ANALYSE' ANDERS GEDUID VOOR CRIMINOLOGEN

1. Inleiding

Criminologen worden in beleidsondersteunend en evaluerend onderzoek vaker gevraagd de methodiek van de 'Swot-analyse' te hanteren. Menig criminoloog fronst dan de wenkbrauwen daar de kennis van methoden uit het management in de criminologie nauwelijks is gekend. We zijn dan ook de mening toegedaan dat het moment gekomen is om dit managementraadsel enigszins anders te duiden. Het opstellen van een 'Swot-analyse' heeft alles te maken met de kernactiviteit en de kerncompetentie van een organisatie en het door haar gevoerde strategisch management. Ze kan bijgevolg nooit alleen op zich staan wil ze methodologisch zijn onderbouwd. De drie bovengenoemde elementen zijn ontegensprekelijk met elkaar verbonden en steeds aanwezig in publieke, private, profit en non-profit organisaties. Kortom bij elk beleidsmatig onderzoek van een criminologisch relevante organisatie kunnen deze managementconcepten een vertrek dan wel instap vormen.

2. De kernactiviteit en de kerncompetentie van een organisatie

De kernactiviteit of 'core business' van een organisatie beschrijft waar de organisatie het zwaartepunt van haar activiteiten legt of wenst te leggen. Het is het domein waarin de organisatie actief is. Het begrip kernactiviteit wordt vaak verward met kerncompetentie of 'core competence'. Een kerncompetentie ontstaat dan weer uit de collectieve kennis waarover een organisatie beschikt. Deze kennis heeft vooral betrekking op het coördineren van uiteenlopende mense-

* Wetenschappelijk medewerker Onderzoeksgroep Sociale Veiligheidsanalyse (UGent)

** Wetenschappelijk medewerker Onderzoeksgroep Sociale Veiligheidsanalyse (UGent)

lijke vaardigheden of 'skills' en het integreren van de verschillende aanwezige technologieën. Een competentie is 'kern' als ze noodzakelijk is voor het voortbestaan van een organisatie (Vermeulen, Heene, 1999). Een kerncompetentie is bovendien het resultaat van een cumulatief leerproces dat plaatsvindt binnen een organisatie en dat dikwijls gedragen wordt door een superieure technologische voorsprong (Sanchez, Heene, 2003).

3. Het strategisch management

De populaire en wetenschappelijke managementliteratuur is tegenwoordig alom aanwezig. Het lijkt ons dus niet nuttig om het begrip management te omschrijven uitgaande van de talrijk aanwezige en soms pseudo-wetenschappelijke definities die diverse auteurs aanreiken. Naar onze mening is management als begrip geëvolueerd naar een modewoord waarbij het niet altijd meer duidelijk is wat er nu juist onder begrepen dient te worden (Buelens 1994).

We denken dat het begrip management volgens drie invalshoeken kan worden benaderd en omschreven (Cools, 1998). Ten eerste is het management een discipline binnen de sociale wetenschappen, en meer specifiek binnen de toegepaste economische wetenschappen, zoals deze worden bestudeerd, onderzocht en gedoceerd aan hogescholen, universiteiten en 'business schools'. Ten tweede is het management een verzameling van vaardigheden en technieken om concrete zaken te realiseren. Ten derde staat het management als een geheel van subdisciplines die de individuele manager in staat moet stellen om een strategische, functioneel-tactische of operationele taak te vervullen. In het kader van deze bijdrage dienen we ons aan te sluiten bij de derde omschrijving.

Binnen de managementwetenschappen is het strategisch management de belangrijkste subdiscipline. Dit komt doordat het strategisch management toelaat de doelmatigheid of 'efficiency' en de doelgerichtheid of 'effectiveness' van een organisatie te verhogen. Hierdoor kan een organisatie, in vergelijking met andere organisaties, ambitieuzere organisatie doelstellingen systematisch over een langere periode blijven

realiseren of met andere woorden een concurrentievoordeel opbouwen. Dit gebeurt door te kiezen voor die omgevingen waar de kerncompetenties optimaal en met een minimum aan beperkingen kunnen worden ingezet. Deze 'resource-based' benaderingstheorie die de competentie-concurrentievoordeel-performantie of 'CCP' relatie wetenschappelijk onderzocht wordt vandaag erkend als de beste verklaring voor de oorsprong van de verschillen in succes tussen organisaties (Vermeulen, Heene, 1999).

4. Het strategisch management als proces

Zowel het management als het strategisch management zijn processen. Dit betekent dat ze bestaan uit activiteiten of taken die elkaar opvolgen in de tijd. Een strategisch managementproces kan dus opgedeeld worden in verschillende activiteitsfasen. Een mogelijke groepering van deze activiteitsfasen binnen een strategisch managementproces leidt tot een strategische methodologie. Deze kan nagenoeg altijd in zes fasen worden gegroepeerd. Vooreerst is er de externe omgevingsanalyse of de 'Pest-analyse'. Deze staat voor een politieke en wettelijke, een economische en globale, een sociale en cultureel-demografische en een technologische benadering. Ten tweede is er de 'Swot-analyse' waarvan sprake in ons opzet tot verduidelijking. Deze onderzoekt de 'strengths' of sterktes, de 'weaknesses' of zwaktes, de 'opportunities' of kansen en de 'threats' of bedreigingen. Ten derde is er de strategische intentie of visie, missie en doelstellingen. Ten vierde is er de strategieformulering en ten vijfde is er het strategisch implementatieplan. Hier komen de procedures, de budgetten, de actieplannen, de cultuurverandering, de organisatiestructuur, de allianties met andere organisaties en het leiderschapsprofiel aan bod. Ten zesde is er de strategische evaluatie of performantie-controle met terugkoppeling naar de vooropgestelde organisatie doelstellingen (Grant, 1998; Heene, 2002; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005; Houthoofd, 2000; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998; Thompson, Strickland, Gamble, 2005).

Het wetenschappelijk strategisch denken als managementdiscipline is relatief jong en werd

ontwikkeld in de jaren '60 van de vorige eeuw door A. Chandler, I. Ansoff en K. Andrews. Deze auteurs liggen bovendien aan de basis van één van de fundamentele pijlers van de strategisch managementtheorie, het 'congruentieprincipe'. D. Gosselin (2002) definieert de congruentie of het opgelijnd en afgestemd zijn als een relatie tussen twee concepten die dynamisch consistent is. Dit principe stelt dat succesvolle strategieën deze zijn waarbij de middelenbronnen of 'resources' van een organisatie congruent zijn met de vereisten van de omgeving. Daar de middelenbronnen van een organisatie bestaan uit kerncompetenties en uit activa, impliceert het congruentieprincipe ook dat de doelgerichtheid van een organisatie verhoogt wanneer haar kerncompetenties dynamisch afgestemd zijn met de vereisten van de omgeving. Strategie kan dan ook gezien worden als het actief beheren van congruentie met de omgeving om zo een concurrentievoordeel te realiseren en te behouden. Dit vereist dat enkel organisaties die zich kunnen aanpassen om de sterktes, de zwaktes, de opportuniteiten en de bedreigingen, gecreëerd door een veranderende omgeving, te benutten door hun middelen en processen op de nieuwe behoeften van de omgeving af te stemmen, resultaatgericht zijn en zorgen voor een zogenaamde 'strategische fit'. Hierdoor wordt de 'Swot-analyse' een onmisbaar methodologisch instrument.

5. De 'Swot-analyse' en verandering

Organisaties kunnen enkel congruent blijven indien ze hun aanpassingsvermogen combineren met hun resultaatgerichtheid. Organisaties die dit kenmerk hebben, bezitten de duovaardigheid of 'ambidexterity'. De duovaardigheid is een organisatorische competentie om op een succesvolle manier twee doelstellingen te combineren. Resultaatgerichtheid in functie van de huidige strategie en aanpassingsvermogen in functie van de toekomstige strategie (Birkinshaw, Gibson, 2004). Dit laatste stelt echter ook bijzondere eisen aan de vaardigheden van alle medewerkers, zij ook moeten duovaardig zijn. Voor een overheidsbedrijf of -instelling zal het concurrentievoordeel mogelijks hierin bestaan dat de instelling haar legitimatie en reputatie behoudt

door zich aan te passen aan de nieuwe behoeften van de maatschappelijke werkelijkheid bestaande uit een permanente wisselwerking tussen overheid, markt en samenleving. Een direct gevolg van het congruentieprincipe is dat indien een organisatie succesvol wil zijn, ze moet uitgaan van haar kansen en bedreigingen en gebruik maken van haar sterktes om zo haar kansen te optimaliseren en de invloed van bedreigingen en zwaktes te minimaliseren. Het congruentieprincipe zal uiteindelijk leiden tot de formulering van de 'Swot-analyse'.

De 'Swot-analyse' wordt zeer vaak gehanteerd om veranderingen in organisaties voor te stellen en te begeleiden. Op het gebied van het veranderen en meer bepaald het strategisch veranderen belanden we in de strategievorming als ontwikkelingsproces. Strategische veranderingen zijn gradueel dan wel transformeel. Bij graduele of geleidelijke veranderingen behoudt de organisatie de mogelijkheid om de nodige vaardigheden en motivaties te verwerven en te behouden om de veranderingen efficiënt en gecontroleerd te realiseren. Bij transformele veranderingen is de gecumuleerde externe noodzaak zodanig groot dat grootschalige veranderingen zich opdringen. Het strategisch management wordt een management van en door veranderingen. We merken hier op dat de keuze tussen een graduele of transformele organisatieverandering afhankelijk is van de omgevings- complexiteit, de veranderingssnelheid van de omgeving en van de maturiteit van de managementprocessen van de organisatie (Mintzberg, 1994; Verweire, Van den Berghe 2004). Om een strategisch veranderingenproject te realiseren is het noodzakelijk oog te hebben voor de bestaande emotionele en rationele weerstanden (Hassard, Sharifi, 1994). Ook de communicatie, de participatie en de interventie zijn belangrijk waardoor 'change agents' onontbeerlijk worden (Hardy, 1994).

In relatie tot de strategische analyse is het belangrijk de belanghebbenden of in het raam van het deugdelijk besturen of 'corporate governance' de zogenaamde interne en externe belangdragers of 'stakeholders' eenduidig te definiëren (Verhaeghe, 2003). In de context van een

overheidsinstelling omschrijven we hier belangdragers als de personen of instellingen die geaffecteerd worden door de performantie van de organisatie. Een bijzondere groep van externe belangdragers zijn de gebruikers. Met deze klanten dient een samenwerking onder de vorm van een 'partnership' te worden aangegaan dat wordt geconcretiseerd door middel van protocolakkoorden. Op die manier weten de gebruikers of klanten welke kwantitatieve en kwalitatieve informatie ze mogen verwachten. Het is in deze context dat men spreekt over een zogenaamd 'service level agreement' of SLA.

6. Besluit

Veel criminologen betreuren het gemis aan het verwerven van enige managementinzichten in hun opleiding. Het spreekt voor zich dat de universiteiten in tegenstelling tot sommige opleidingen in de hogescholen niet tot taak hebben om managementvaardigheden en -technieken bij te brengen. Dit mag echter niet verhinderen dat ook de criminologen in hun multidisciplinaire opleiding de ogen moeten open houden voor de managementwetenschap op zich of voor haar procesmatige toepassing ervan in de studie van criminologisch relevante organisaties. De 'Swot-analyse' gesitueerd in een ruimer strategisch procesmodel kan de criminoloog al een hele stap verder brengen in zijn kijken en reflecteren over organisaties. We hopen in deze korte bijdrage iets meer licht te hebben laten schijnen over dit managementconcept.

Marc Cools*

Bibliografie

BEULENS, M., *Management een andere inleiding*, Lannoo, Tielt, 1994.
BIRKINSHAW, J., GIBSON, C., *Building Ambidexterity into an Organization*, *MIT Sloan Management Review*, 2004, 45, 4, 47-55.
COOLS, M., *Een Algemeen Kader voor de Security-structuur en Securitymanagement*, *Handboek Security: Beheersing van Criminele Risico's*, Ced. Samsom, Diegem, juni 1998.

GOSSELIN, D.P., *Strategisch Accountmanagement*, Universiteit Gent (Faculteit Economie en Bedrijfskunde), Gent, 2002.

GRANT, R.M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishers, Oxford, 1998.

HARDY, C. Ed., *Managing Strategic Action: Mobilizing Change Concepts: Readings and Cases*, Sage Publications, London, 1994.

HASSARD, J., SHARIFI, S., *Cultural Barriers to Strategic Change*, in HARDY, C. Ed., *Managing Strategic Action: Mobilizing Change Concepts: Readings and Cases*, Sage Publications, London, 1994, 134-142.

HEENE, A., *Praktijkboek Strategie: Brugge Bouwen naar de Toekomst*, Lannoo, Tielt, 2002.

HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E., *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Mason, 2005.

HOUTHOOFT, N., *Van Competitie naar Competentie: Handboek Strategisch Management*, Academia Press, Gent, 2000.

MINTZBERG, H., *Strategievorming: Tien Scholen*, Lannoo, Tielt, 1994.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.W., LAMPEL, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, 1998.

SANCHEZ, R., HEENE, A., *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*, John Wiley & Sons, New York, 2003.

THOMPSON, A., STRICKLAND, A.J., GAMBLE, J.E., *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 14th ed., McGraw-Hill, New York, 2005.

VERHAEGHE, P., *Met welke begrippen komt corporate governance ter tafel?*, in BALTUSSEN, L., ANTHONISSEN, P., VERHAEGHE, P. Eds., *Uitdagingen in de Bestuurskamer: Twaalf Bevoorrechte Getuigen over Deugdelijk Besturen*, Lannoo, Tielt, 2003, 11-43.

VERMEYLEN, S., HEENE, A., *De Stille Kracht van de Onderneming: Competentiedenken in Strategische Management*, Lannoo, Tielt, 1999.

VERWEIRE, K., VAN DEN BERGHE, L. Eds., *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, Sage Publications, London, 2004.

* Hoofddocent UGent en docent VUB.