

# THEMATISCH ONDERZOEK

## INTERNE CONTROLE

### 1 Inleiding

#### 1.1 Algemeen

Op basis van artikel 10, 3<sup>de</sup> lid van de wet van 18 juli 1991<sup>1</sup> beslist het Vast Comité P in sommige gevallen, met name wanneer het meent dat de gegevens van de ontvangen klacht of de aangifte geen betrekking hebben op organisatorische disfuncties of op ernstige individuele fouten, nalatigheden of disfuncties, de bevoegdheid om deze klacht te behandelen over te dragen, naar gelang van het geval, aan de commissaris-generaal van de federale politie, de korpschef van de lokale politie, het hoofd van andere politiediensten bedoeld in artikel 3 voor hun diensten en personeel. Hetzij op verzoek van de klagers of aangevers die menen dat het resultaat van het onderzoek dat door de politiediensten werd gevoerd niet volstaat, hetzij uit eigen beweging kan het Vast Comité P zijn Dienst Enquêtes gelasten om, via zogenaamde “marginale” onderzoeken (omvattende een controle op de uitgevoerde controle) na te gaan op welke wijze de verantwoordelijken van de betrokken diensten zich van de hen toevertrouwde taak hebben gekwet. Dit soort toezicht, dat gebeurt na de eigenlijke behandeling van de klacht of de aangifte, kan als “reactief” worden bestempeld. Maar als observatorium van de inplaatsstelling en de werking van de nieuwe geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus, wil het Vast Comité P echter ook “proactieve” initiatieven nemen. Vandaar achtte het Comité het nodig zich een beeld te vormen van de manier waarop korpschefs gestalte geven aan de functie intern toezicht die ze dienen uit te oefenen. We wensten te achterhalen of de verantwoordelijken controlemechanismen hebben ingebouwd die hen in staat stellen hun doelstellingen te behalen en tegelijkertijd de risico's te beheersen en de werking van hun politiekorps op te volgen en te evalueren<sup>2</sup>.

Het thematisch onderzoek dat in dit verslag wordt besproken heeft betrekking op de interne controle *sensu lato*, dit wil zeggen met betrekking tot de manier waarop de korpschef zijn organisatie volgt en beheert zowel op strategisch vlak als wat de operationele en ondersteunende activiteiten betreft (waaronder het intern toezicht *sensu stricto*).

---

<sup>1</sup> Wet tot regeling van het toezicht op politie- en inlichtingendiensten (laatst gewijzigd op 1 juli 2003).

<sup>2</sup> Jaarverslag 2001 van het Vast Comité van Toezicht op de politiediensten, Deel I, Hoofdstuk II, afdeling 4: monitoring.

## 1.2 De functionaliteit “interne controle” geoperationaliseerd

Vanuit het perspectief van “management control” dient het concept interne controle ruim gedefinieerd te worden.

Het intern controleproces omvat het geheel van activiteiten, methodes en procedures die integraal deel uitmaken van het bedrijfsmanagement en zijn een middel om een aantal doelstellingen te bereiken. Deze dynamische invalshoek impliceert dat interne controle geen doelstelling op zich is. Het is daarenboven geen eenmalige gebeurtenis maar een continu proces.

Eén van de belangrijkste aspecten van interne opvolging bestaat in het vastleggen en uitvoeren van performante procedures om de risico's te beheersen. Daarnaast dient “the tone at the top” als onderdeel van management control geëxpliciteerd te worden door consistentie tussen leiderschap, cultuur en communicatie. In de “control”-literatuur is het begrip “tone at the top” onder meer te vinden in het Coso-rapport, binnen het domein controleomgeving. Deze bepaalt namelijk de algemene atmosfeer waarin en de condities waaronder de verschillende medewerkers hun werk moeten verrichten<sup>3</sup>.

Vertaald naar de geïntegreerde politiewerking past het concept “interne controle” – zoals hierboven gedefinieerd – volstrekt in het perspectief van het algemeen beheer van de politieorganisatie. Het Vast Comité P is voorstander van een ruime definitie van het concept interne controle.

Te vaak wordt binnen politiemiddens interne controle geassocieerd met de diensten intern toezicht die binnen de politiekorpsen werden geïmplementeerd. In de omzendbrief Pol 48 van 6 juli 1994 betreffende de inrichting van een specifieke dienst bij de korpsen van de gemeentepolitie<sup>4</sup> werd het intern toezicht als volgt gedefinieerd: (1) het toezicht dat hoofdzakelijk doorgevoerd wordt op het terrein, maar ook bij de administratieve cellen van de politie; (2) het toezicht dat zich richt op de controle van de taakuitvoering van de individuele politieambtenaar, maar die ook kan overschrijden; (3) het toezicht dat zich in het bijzonder richt op de gespecialiseerde diensten die de neiging hebben onafhankelijk te opereren.

Aangezien de omzendbrief preciseerde dat de verslagen van de dienst intern toezicht voorstellen en aanbevelingen konden bevatten over de werking van het korps, sloot hij dus niet uit dat er een vrij brede draagwijdte werd gegeven aan het concept interne controle<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> SWINKELS, W., Verkenning naar Tone at the Top, “*The next jump in internal audit*”, augustus 2002, p. 9.

<sup>4</sup> Omzendbrief van de minister van Binnenlandse Zaken betreffende de oprichting van een dienst “intern toezicht” bij de korpsen van gemeentepolitie (B.S. van 7 juli 1994 – gew. bij KB van 16 december 1994).

<sup>5</sup> Jaarverslag 2002 van het Vast Comité van Toezicht op de politiediensten: te publiceren.

Deze omzendbrief Pol 48 voorzag dus in de oprichting van een dienst intern toezicht in elk korps van gemeentepolitie. Gezien deze omzendbrief, waarin gerefereerd wordt aan sommige artikelen van de nieuwe gemeentewet die zijn opgeheven bij de wet van 7 december 1998 (B.S. van 5 januari 1999), nagenoeg geen intrinsieke waarde<sup>6</sup> meer heeft sinds de hervorming van het Belgische politiesysteem, blijft hij ongetwijfeld een interessante documentatiebasis voor alle verantwoordelijken van een politiedienst, zowel op lokaal als op federaal vlak. Het concept “intern toezicht”, dat deze omzendbrief bepaalde, omvatte het toezicht op individuen in de uitoefening van hun functie, maar ook en vooral de hulp bij het beheer. Het spreekt immers voor zich dat de functie intern toezicht – opgevat als een continu proces – verbonden is aan sturings- en beheersingsvraagstukken op het niveau politieorganisatie en meer omvat dan gedifferentieerde interne controle (m.n. het intern toezicht *sensu stricto* toevertrouwd aan een afzonderlijke dienst).

### 1.3 Organisatie en werking lokale politie

In organisaties kunnen alle activiteiten en alle processen in twee categorieën worden ondergebracht, enerzijds de operationele activiteiten of processen en anderzijds de ondersteunende activiteiten of processen.

Interne controle *sensu lato* is een beheerscontroleactiviteit die op strategisch niveau georganiseerd wordt.

De omzendbrief PLP 10 van 9 oktober 2001 (B.S. van 16 oktober 2001) betreffende de organisatie- en werkingsnormen van de lokale politie teneinde een gelijkwaardige minimale dienstverlening aan de bevolking te waarborgen<sup>7</sup>, legt de zes basisfunctionaliteiten vast die elk korps van de lokale politie dient te verzekeren (functie wijkwerking, functie onthaal, functie interventie, functie politionele slachtofferbejegening, functie lokale opsporing en lokaal onderzoek en de functie handhaving van de openbare orde).

Naast de hier bedoelde operationele functies die rechtstreeks zorgen voor toegevoegde waarde in de organisatie werden in het licht van ons onderzoek volgende ondersteunende activiteiten geïnventariseerd: human resources, het beheer van materiële middelen en financiële middelen.

De problematiek van het beheer van klachten en tucht (intern toezicht *sensu stricto*) werd eveneens gesitueerd op het niveau van de ondersteunende activiteiten.

Het Vast Comité P diende zijn “proactieve” onderzoek te richten op deze functionaliteiten en tegelijkertijd het initiatief te evalueren dat de korpschefs hadden genomen om de operationaliteit van en het toezicht op deze

---

<sup>6</sup> Zou binnenkort moeten worden vervangen door omzendbrief Pol 48bis.

<sup>7</sup> Omzendbrief gebaseerd op het koninklijk besluit van 17 september 2001 (B.S. van 12 oktober 2001) over hetzelfde onderwerp.

functionaliteiten te garanderen. Het Comité heeft zijn Dienst Enquêtes gelast hiertoe korpschefs van lokale politie te ontmoeten.

## 2 Methodologie

### 2.1 Steekproef

Aangezien het niet mogelijk is de korpschefs van de 196 politiezones van het land persoonlijk te ontmoeten, heeft de Dienst Enquêtes gekozen voor een steekproef en werden er twintig zones geselecteerd en bezocht. Bij deze selectie werd rekening gehouden met de omvang van de zones, hun geografische ligging, maar ook met het feit dat deze zones weinig of geen contact onderhielden met het Vast Comité P.

Uiteindelijk viel de keuze op deze twintig zones:

Nr.	Provincie	Lokale politiezone
1.	Waals-Brabant	ORNE-THYLE 5270
2.	Henegouwen	BERNISSART 5321
3.	Henegouwen	HAUTS-PAYS 5329
4.	Henegouwen	CHATELET/AISEAU-PRESLES/FARCIENNES 5331
5.	Henegouwen	LA BOTTE du HAINAUT 5334
6.	Luik	BEYNE-HEUSAY/FLERON/SOUMAGNE 5280
7.	Luik	FAGNES 5287
8.	Luik	PAYS DE HERVE 5288
9.	Luxemburg	ARLON 5297
10.	Namen	ARCHES 5305
11.	Vlaams-Brabant	DIJLELAND
12.	Limburg	GAOZ
13.	Limburg	HEUSDEN-ZOLDER
14.	Limburg	LOMMEL
15.	Oost-Vlaanderen	HAMME-WAASMUNSTER
16.	Oost-Vlaanderen	MEETJESLAND-CENTRUM
17.	West-Vlaanderen	VLAS
18.	West-Vlaanderen	MIDDELKERKE
19.	West-Vlaanderen	REGIO TIELT
20.	West-Vlaanderen	IEPER

## 2.2 Opstellen van een vragenlijst geïnspireerd op het Coso-model<sup>8</sup>

Om te kunnen nagaan welke methodes, procedures en maatregelen door de korpschefs worden geïnitieerd en geïmplementeerd om toezicht uit te oefenen op de korpswerking en zodoende de politieorganisatie te beheren en besturen, werd geopteerd voor een kwalitatieve onderzoeksmethode.

Aan de hand van een semi-gestructureerd interview werden vooraf bepaalde thema's en vragen gelieerd met de onderzoeksdoelstelling voorgelegd aan de korpschef, al dan niet bijgestaan door de verantwoordelijke officier HRM/ personeelszaken of intern toezicht<sup>9</sup>.

De opgestelde vragenlijsten (N/F) zijn als bijlagen A en B opgenomen.

Vijf te onderscheiden componenten van het interne controlesysteem werden onderzocht:

### **1. Controleomgeving:**

opgevat als algemene organisatorische fundering waarop de andere componenten zijn geënt. De focus ligt op elementen zoals de integriteit, de ethiek, de bekwaamheid van het personeel, het beleid van delegeren van verantwoordelijkheden, de organisatie, het opleidingsbeleid wegens hun verwevenheid met “tone at the top”.

### **2. Risicobeoordeling:**

of de mate waarin het korpsmanagement de factoren die de verwezenlijking van de doelstellingen van de politieorganisatie kunnen beïnvloeden, identificeert en analyseert.

### **3. Controlemaatregelen:**

zijn normen, beleidsregels en procedures door het management uitgevaardigd met de bedoeling er zich van te vergewissen dat gegeven opdrachten met het oog op risicobeheersing ook daadwerkelijk worden uitgevoerd door de andere geledingen van de organisatie.

### **4. Informatie en communicatie:**

de kwaliteit van de door de informatiesystemen opgeleverde gegevens moet de korpsleiding in staat stellen de juiste beslissingen te nemen om de activiteiten van de organisatie te leiden en te beheersen. Communicatie als onderdeel van het informatiesysteem waarbij gebruik gemaakt wordt van zowel informele als

---

<sup>8</sup> Met het oog op het onderzoeken van de effectiviteit van het korpsbeheer werd de COSO-piramide als analysekader gehanteerd. In de jaren negentig werd onderzoek verricht naar de interne controlefunctie in Amerikaanse ondernemingen. De studiegroep die hiermee werd belast, was the Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). In oktober 1992 verscheen haar eindrapport “Intern Control – Integrated Framework”.

<sup>9</sup> Zie jaarverslag 2002 van het Vast Comité van Toezicht op de politiediensten – “toezicht op de functionaliteit intern toezicht”.

formele communicatiekanalen is van grote betekenis voor een effectieve “tone at the top”.

### **5. Sturing en bewaking:**

houdt verband met veranderingen die zich voordoen op het vlak van de interne en de externe omgeving van de politieorganisatie, evenals binnen het domein van de risico's, waardoor permanente en/of periodieke evaluaties op het systeem van intern toezicht noodzakelijk zijn.

Interne controle kunnen we dus opvatten als een samenspel van maatregelen, vervat in de processen van de organisatie zodat deze haar doelstellingen kan bereiken. Interne controle overstijgt zodoende het domein van interne controle *sensu stricto* (intern toezicht).

Via integratie van de vijf componenten kan een goed functionerend systeem van interne controle worden uitgebouwd.

De implementatie van een intern controlesysteem zal uiteraard stapsgewijs dienen te gebeuren. Zo zullen de organisatieprocessen in kaart moeten worden gebracht, de doelstellingen van de organisatie bepaald, de risico's van de belangrijkste processen ingeschat en gepaste controlemaatregelen voor alle activiteiten ingevoerd.

Ten slotte dient een evaluatiesysteem tot stand te worden gebracht waarbij de controles continu afgestemd zijn op de risico's en nieuwe risico's gedetecteerd kunnen worden.

## **2.3 Opstellen van tussentijdse verslagen en van een eindverslag over het onderzoek**

De korpschefs van de twintig gekozen zones werden, alleen of vergezeld van hun directeur intern toezicht of van andere medewerkers, ontmoet en er werd van elk bezoek een intern verslag opgesteld voor gebruik binnen het Vast Comité P.

Aan de korpschefs van de twintig zones werd gemeld dat aan het einde van het onderzoek een algemeen verslag zou worden opgesteld met alle vaststellingen en opmerkingen, maar dat eventuele tekortkomingen geen individueel karakter zouden krijgen.

## **3 Onderzoeksresultaat**

### **3.1 Inleiding**

Ons baserend op het Coso-model zullen in het volgende onderdeel de onderzoeksresultaten en vaststellingen descriptief weergegeven worden naar de onderscheiden deelaspecten.

## **3.2 Omgeving waarin toezicht wordt uitgeoefend**

### **3.2.1 Organisatiestructuur**

Het organigram zoals opgenomen in het zonaal veiligheidsplan 2003 werd ons door elke zonechef voorgelegd als zijnde actueel.

Wat de organisatiestructuur betreft, blijkt – naar gelang van de grootte van het korps – geopteerd te worden voor een organisatie met twee of meer zuilen, waarbinnen de operationele en ondersteunende functies ressorteren.

De afdelingen worden geleid door officieren met elk hun eigen verantwoordelijkheidsdomeinen en functioneel gezag (d.w.z. inzake bevoegdheid/materie functie). De functieomschrijvingen zijn vaak duidelijk op het vlak van de eindverantwoordelijkheden die bij zuilhoofden liggen.

Het personeelsbestand van de bezochte zones schommelt tussen 45 en 297 personen.

Algemeen gesteld, zijn de politieorganisaties aan de hand van een lijn(staf) of matrixstructuur opgebouwd.

De meeste zones kampen met een personeelstekort, maar maken naar de toekomst toe gewag van een uitbreiding van het personeelskader. In andere zones kon vastgesteld worden dat de startcapaciteit van zowel het operationeel als het logistiek kader hoger was dan de berekende budgettaire norm (KUL-norm).

### **3.2.2 Controleorganen**

Om de werking van het korps te kunnen opvolgen, hebben de zonechefs veelal vergaderstructuren en overlegmomenten geïmplementeerd zowel op strategisch, tactisch als op operationeel niveau. In één korps vonden we geen gesystematiseerde vergaderstructuur terug, hetgeen toch wel vragen naar opvolgingsmogelijkheden deed rijzen.

Overlegvergaderingen met officieren, middenkaderleden, operationele briefings of *ad hoc* vergaderingen met de betrokken medewerkersgroep (vb. overleg met wijkwerking, onthaalpool, enz.) zijn frequent. Korpsdagen en algemene personeelsvergaderingen worden door sommige zonechefs aangegrepen om structurele organisatieknelpunten aan het licht te laten komen.

Daarnaast worden informele en directe contacten met de officieren en naaste medewerkers, een opendeurpolitiek en “management by walking around” door vele korpschefs gehanteerd als instrumenten om de organisatie te beheren.

Verder is het zo dat de chef meestal op zijn niveau toezicht uitoefent op zijn medewerkers en de korpschef gericht op de hoogte brengt, nl. wanneer zijn tussenkomst vereist is. Officier- of stafvergaderingen worden eveneens aangegrepen om de problemen die elkeen ondervindt te bespreken en per geval oplossingen uit te werken.

Het geregeld toezicht op de activiteiten van het personeel wordt vergemakkelijkt door de ISLP-applicatievormen. Het ISLP-systeem blijkt in 19 van de 20 zones geïnstalleerd te zijn. Toch blijken sommige korpschefs ISLP niet systematisch te hanteren als opvolgingsinstrument voor bijvoorbeeld de activiteitenscanning van hun medewerkers.

Met het oog op organisatieontwikkeling, het verbeteren van de bedrijfsvoering en de effectuering van kwaliteitszorg blijken de zonechefs zich overwegend te laten bijstaan door een beleidsmedewerker en/of installeerden ze een beleidscel of een beleidsondersteuningsteam.

Er kon echter worden vastgesteld dat de hier bedoelde teams niet altijd representatief (geen gelijke afspiegeling van leden van de vroegere politiekorpsen gemeentepolitie en rijkswacht) zijn samengesteld, hetgeen toch wel fundamenteel is met het oog op het verhogen van de betrokkenheid van de medewerkers en om intern een breed kwaliteitsdraagvlak te creëren. Een gebrek aan representativiteit zoals hier bedoeld, heeft ongetwijfeld een ongunstig effect op de organisatiecultuur. Bovendien vormt een dergelijke vergadering een forum om de prioriteiten voor de interne werking en ontwikkeling mee te bepalen en op te volgen, evenals om structurele disfuncties te distilleren.

Een positieve ontwikkeling werd vastgesteld: korpschefs en/of de door hen aangestelde beleidsmedewerkers/procesbegeleiders gaan engagementen aan in de provinciale netwerken waarbinnen organisatieontwikkelingsaspecten zoals kwaliteitszorg, INK/EFQM/CAF<sup>10</sup> en (basis)politiezorg aan bod komen.

Wat interne controle *sensu stricto* betreft, blijkt deze functie uitgeoefend te worden door de korpschef zelf of door een aangestelde verantwoordelijke, al dan niet bijgestaan door één of meer personen.

Het uittekenen van het proces interne controle (intern toezicht) mag dan nog in zijn kinderschoenen staan, toch stellen we vast dat vele korpschefs bewust

---

<sup>10</sup> EFQM: European Foundation for Quality Management.

CAF: Common Assessment Framework.

INK: Instituut Nederlandse Kwaliteit (enkel in Vlaanderen gehanteerd).

bezig zijn met klachtenmanagement en stilaan terzake interne dienstorders opstellen. Procedures dienen wel verder geformaliseerd te worden.

### 3.2.3 Right man on the right place

Bij de selectie van het personeel voor de verschillende diensten hebben de meeste korpschefs rekening gehouden met de *desiderata* van de personeelsleden; anderen hebben managementmethodes gebruikt: eerst functieprofielen opgesteld en de functies slechts toegewezen aan de kandidaten die voldeden aan de voorwaarden. Nog anderen hebben, nadat ze een nota met de functieprofielen hadden verspreid, aan elk personeelslid gevraagd om zich kandidaat te stellen voor drie functies met aanduiding van hun voorkeur. De korpschefs hebben zich dan omringd met enkele naaste medewerkers om een “groep voor operationeel overleg” te vormen die, ofwel op basis van een beslissingsmodel, ofwel na eenvoudige bespreking, de jobs heeft toegewezen. In één geval heeft de korpschef de personeelsleden van de vroegere commissariaten en brigades enkel fysiek samengevoegd en dit in functie van de gemeenten van oorsprong. Alle bezochte korpsen vertonen een lage mobiliteitsgraad, wat erop lijkt te wijzen dat, ongeacht de gekozen methode voor de toekenning van de functies, het merendeel van de personeelsleden tevreden is met zijn werk of er genoeg mee neemt.

Wanneer interne verschuivingen noodzakelijk zijn, is het gebruikelijk dat de korpschef per mail of via een dienstnota de vacature aankondigt. Meestal volgt een voorselectie waarbij kennis, vaardigheden en attitudes sturend zijn en is het de korpschef die een eindbeslissing neemt.

Bij gebrek aan voldoende human resources, kon het merendeel van de korpschefs nog geen opleidingen aanbieden aan hun personeel, behalve de opleidingen die zijn voorgeschreven inzake ordehandhaving, schietoefeningen en het baremiek statuut. Eén korpschef kon nochtans, voor elk personeelslid, aanhalen welke opleidingen hij de persoon in kwestie had laten volgen. In een aantal korpsen worden naargelang de behoefte aangevoeld wordt, inspanningen geleverd om interne theorieopleidingen te voorzien. Op korte termijn blijkt vorming ook geïntegreerd te worden in de dagelijkse operationele briefings.

Vanuit het oogpunt van competentie management blijken opleidingsbehoefteplannen nog in geen enkele zone in opmaak te zijn. Een kleine minderheid van de zonechefs volgt op binnen welke werkdomeinen medewerkers hun expertise, specialisaties en verdiensten kunnen doen uitkomen.

Deelname van de medewerkers aan externe opleidingen en vorming wordt gestimuleerd, voor zover de kostprijs haalbaar en aanvaardbaar is. Om te bepalen wie welke externe vorming kan volgen, laten de korpschefs zich

leiden door criteria zoals competenties en relevantie voor de functie die men uitoefent.

Er zijn nog geen individuele evaluaties geweest, maar elke keer dat de korpschef kennis heeft van een feit dat verdient te worden geanalyseerd, spreekt hij het betrokken personeelslid hierover aan; sommige korpschefs spreken dan van functioneringsgesprekken.

In de meeste zones worden diverse dienstnota's en richtlijnen voorbereid; sommige korpschefs hebben evenwel al een huishoudelijk reglement verspreid met daarin de functieprofielen, de activiteiten die van eenieder worden verwacht en bepaalde ethische regels.

De keuze van de verantwoordelijke voor het intern toezicht – wanneer voor deze functie iemand werd aangesteld – viel op de politieambtenaar die het profiel vastgelegd in de omzendbrief Pol 48 het dichtst benaderde, met andere woorden iemand die beschikt over adequate praktijkervaring, die blijk geeft van een feilloze integriteit, die zich positief liet opmerken in de uitoefening van zijn taken, die blijk geeft van autoriteit en wiens autoriteit wordt aanvaard binnen het korps wegens zijn geleverde prestaties en zijn verworven kennis.

### **3.2.4 Integriteit en bedrijfscultuur**

De waarden van de politie zijn in de meeste commissariaten opgehangen. In het huishoudelijk reglement dat reeds is verschenen of binnenkort zal verschijnen, wordt (of zal worden) verwezen naar ethiek.

Aspecten die verband houden met de verwachte professionele attitude van de medewerkers zijn vaak terug te vinden in officiële stukken zoals het zonaal veiligheidsplan en het jaarverslag.

Teamspirit, samenwerking, integriteit en een goede korpscultuur halen de korpschefs aan als zijnde belangrijke fundamenten voor een goede werking van de politieorganisatie.

In die zones waar de visie, missie en waarden zijn neergeschreven, besteden de korpschefs ook de nodige aandacht aan de terugkoppeling ervan naar het personeel o.m. via verspreiding van verslaggeving, feedback van sleutelfiguren, aandachtspunt tijdens korpsdagen, enz.

Veel zonechefs refereren tevens aan de sterke sociale controle vanuit de groep zelf en aan de impact van het informele communicatiecircuit.

De korpschefs verwachten veel van de deontologische code die zal worden ontwikkeld.

In een aantal zones werd vastgesteld dat de nodige initiatieven werden genomen om periodiek een korpsblad te verspreiden onder de medewerkers. Inhoudelijk informeert men het personeel op deze wijze over wetswijzigingen en nieuwe regelgeving en/of besteedt men aandacht aan thema's die verband houden met integriteit en professionaliteit.

Opvallend was dat de meeste korpschefs de organisatie van korpsdagen stimuleren. Sommigen maken er een punt van om aan dergelijke team-buildingsmomenten persoonlijk deel te nemen. Dergelijke activiteiten samen met het personeel zijn bedoeld om de banden tussen de medewerkers nauwer aan te halen en missen volgens de korpschefs zeker hun effect niet.

Op het vlak van interne controle *sensu stricto* blijken de korpschefs de visie te ondersteunen dat elke burger het recht heeft om klachten en grieven te formuleren met betrekking tot de politieorganisatie of het functioneren van individuele politieambtenaren.

### **3.2.5 Delegatie en *empowerment***

In de Franstalige politiezones die we hebben bezocht, worden de bevoegdheden niet systematisch gedelegeerd. Hoewel sommige korpschefs bevestigen dat ze een participatieve managementstijl hanteren waarbij de bevoegdheid tot het nemen van de eindbeslissing bij hen blijft, verkiezen anderen – die misschien wantrouwiger zijn – van alles op de hoogte te zijn, alles te zien, alles te beslissen en alles te tekenen. Hoewel de lijnverantwoordelijken een zekere autonomie genieten, brengen ze verslag uit over hun beheer hetzij mondeling tijdens de door de korpschef belegde vergaderingen, hetzij schriftelijk. Verscheidene korpschefs vermijden nutteloos papierwerk en houden het bij mondelinge mededelingen. Hoewel er zeker niet moet worden overdreven met administratie, is het jammer dat over deze ontmoetingen of vergaderingen geen notulen worden opgesteld want een geschreven document kan interessant zijn, al was het maar om in de toekomst na te gaan of de genomen beslissingen wel degelijk werden uitgevoerd.

Eén korpschef heeft de delegatie op de spits gedreven, hij liet het aan zijn lijnverantwoordelijken over om rechtstreekse briefwisseling te voeren met “hun” burgemeester, zonder zelfs maar een kopie van deze brieven te laten worden aan de zonechef.

In de Nederlandstalige politiezones die we bezocht hebben, stellen we eveneens vast dat delegatie en *empowerment* op een verschillende manier ingebouwd worden in de organisatie. Zoals *supra* gesteld, blijken de korpschefs wel degelijk bevoegdheden te delegeren. De eindverantwoordelijkheden en specifieke functie-inhouden van medewerkers liggen veelal schriftelijk vast.

Ingebouwde functiescheidingen (delegatiepolitiek) en verantwoordelijkheidsverdelingen binnen de organisatie maken dat elke leidinggevende (strategisch – tactisch niveau) er dient over te waken dat zijn/haar medewerkers hun opdrachten en taken uitvoeren en een gepaste professionele attitude aannemen.

De gesystematiseerde en gestructureerde vergader- en overlegmomenten binnen de politiewerking worden door de korpschef gehanteerd als instrumenten met het oog op de opvolging van het personeel en het toezicht op de politiewerking.

Een opendeurpolitiek en het zogenaamde “management by walking around”, gekoppeld aan informele gesprekken en contacten met medewerkers, laten de korpschefs evenzeer toe het functioneren van hun medewerkers op te volgen en indien nodig bij te sturen.

Afhankelijk van de omvang en het personeelsbestand van de zone bestaat er al dan niet een specifieke dienst intern toezicht; bij gebrek aan dergelijke dienst, neemt de korpschef zelf de functie intern toezicht waar. In 7 van de 20 politiezones werd een verantwoordelijke aangesteld.

### **3.3 Risico-evaluatie**

Een eerste opvallende vaststelling is dat de risicofactoren niet op methodische en systematische wijze werden geïdentificeerd en geïnventariseerd in een beheerscyclus.

Er werd duidelijk vastgesteld dat de korpschefs de incidenten voornamelijk reactief benaderen en via de techniek van “reparatiepleisters”, risico’s trachten te beheersen. Reparatiepleisters zijn tijdelijke, correctieve maatregelen bedoeld om een zich voordoende problematiek in te perken (incidentgerichte aanpak) en dit in afwachting van de implementatie van een structurele oplossing (oorzaakgerichte aanpak).

Na analyse van de zonale veiligheidsplannen blijkt dat de korpschefs zich hoofdzakelijk met het oog op het bepalen van de prioritaire aandachtspunten hebben laten leiden door objectieve cijfers en statistieken. Eerder uitzonderlijk werden technieken van bevraging van de bevolking en/of sleutelfiguren aangewend om de sterkten en zwakten binnen de politieorganisatie te distilleren.

Binnen het domein van de interne bedrijfsvoering worden in de beleidsplannen eveneens leerpunten bepaald. Vanuit deze optiek hebben sommige korpschefs een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) verricht.

Slechts in één zone werd een extern bureau ingeschakeld om een risicoanalyse, gekoppeld aan een doorlichting van het korps, te verrichten. Een ander korps nam deel aan een onderzoeksproject inzake integrale kwaliteitszorg en werkte mee aan de effectuering van een “preventief doorlichtingsinstrument”, gebaseerd op de self-assessmentmethode EFQM.

Inzake de reguliere politiewerking – de functionaliteiten – heerst er nagenoeg geen meetcultuur en blijken de korpschefs voornamelijk via interne structuren en kanalen (o.m. overlegvergaderingen) enerzijds en via een informeel circuit anderzijds de werking van hun korps op te volgen.

Hoewel gerichte acties worden gevoerd om één of andere dienst of een personeelslid te controleren, wachten de korpschefs over het algemeen om te reageren totdat er zich een incident voordoet. Sommigen zeggen dat ze de risico's beheersen, door ervaring, en menen op elk probleem te anticiperen, maar ze kunnen hiervan slechts enkele concrete gevallen aanhalen. De begroting wordt echter in verschillende korpsen opgevolgd om, tijdens het boekjaar, na te gaan of er geen onregelmatigheden zijn.

Niettegenstaande een paar korpschefs weten hoeveel tijd de wijkinspecteurs spenderen aan hun specifieke taken, kon geen enkele van hen inschatten hoelang een burger dient te wachten vooraleer hij wordt ontvangen door de onthaaldienst. Wat de interventies op het terrein betreft, is het een vrome wens dat er maximum 20 minuten zouden verstrijken tussen de oproep en het ogenblik waarop de patrouille ter plaatse komt. Ze hebben het personeel belast met het onthaal allemaal de opdracht gegeven alle klachten te akteren, zelfs wanneer de klagers niet zijn ingeschreven op het grondgebied van de zone en wanneer de aangeklaagde feiten zich niet in de zone hebben voorgedaan.

De zonechefs hebben de eerste toewijzing van personeelsleden aan de lokale recherchebrigade (LRB) of aan de lokale onderzoeks- en researchedienst (LORD) in tijd beperkt, zo kunnen zij deze personeelsleden een andere functie toewijzen wanneer zij menen dat ze onvoldoende renderen of dat hun houding ongepast is. Maar vaak is er onvoldoende begeleiding, waardoor hun activiteiten niet systematisch worden opgevolgd. In enkele gevallen worden maandelijks verslagen overgemaakt aan de korpschef, die op basis hiervan het verrichte werk kan beoordelen.

De korpschefs zeggen nochtans aandacht te besteden aan het aantal processen-verbaal dat wordt opgesteld wegens smaad en weerspanning. Ze roepen elke politieambtenaar die er te vaak “slachtoffer” van zou zijn ter orde.

Alle korpschefs waken erover dat het interventiepersoneel goed is uitgerust om het hoofd te bieden aan gevaarlijke situaties (bijvoorbeeld: dragen van een kogelvrij vest). Opleidingen voor het gebruik van sprays, interventietactieken

en -technieken kunnen eveneens een goed gebruik van de middelen verzekeren.

In een beperkt aantal korpsen blijkt, naast de gebruikelijke klachtenafhandeling, de uitvoering van een risicoanalyse een specifieke kerntaak te zijn voor de DIT of de verantwoordelijke officier interne controle *sensu stricto*.

### 3.4 Activiteiten van interne controle

#### **Functionaliteiten: organisatie- en werkingsnormen van de lokale politie om een gelijkwaardige minimale dienstverlening aan de bevolking te waarborgen**

#### 3.4.1 Wijkwerking

Op vraag van de voorzitters van de (politie)colleges is het aantal wijkinspecteurs in enkele gevallen hetzelfde gebleven als vóór de hervorming. De betrokken korpschefs hebben ingestemd met dit principe. De taakverdeling tussen de wijkinspecteurs is in de meeste gevallen het resultaat van een studie (aantal kantschriften, territoriale omvang, type bevolking aan wie diensten moeten worden verleend). In één geval worden de opdrachten die elke wijkinspecteur heeft uitgevoerd, opgevolgd om zich een beeld te kunnen vormen van de productiviteit van de wijkinspecteur.

Het aantal inwoners waarvoor een wijkinspecteur dient in te staan, varieert tussen 2 000 en 4 000<sup>11</sup>.

In sommige gevallen verzekeren de wijkinspecteurs enkel hun dienst, in andere zones nemen ze deel aan de mobiele permanenties tijdens de week en het weekend. In één zone verzekeren dezelfde personeelsleden de wijkwerking, het onthaal en de interventies omdat de zonechef een voorstander van polyvalentie is.

In sommige politiekorpsen worden de interventies die zijn uitgevoerd door de interventiedienst 's anderendaags al gemeld aan de betrokken wijkinspecteurs. Maar soms bereikt deze informatie hen pas lang nadat de interventie heeft plaatsgevonden of zelfs helemaal niet. Sommige korpschefs overwegen de wijkinspecteurs te laten deelnemen aan de ochtendbriefing van de interventiedienst. De meeste korpschefs menen dat het ISLP-systeem volstaat omdat iedereen er inlichtingen kan inwinnen over de gebeurtenissen die zich hebben afgespeeld.

---

<sup>11</sup> Artikel 2 van het koninklijk besluit van 17 september 2001 (B.S. van 12 oktober 2001): "*Als minimale werkings- en organisatienorm voor de uitvoering van deze functie geldt: 1 wijkagent per 4 000 inwoners.*".

De rekerchedienst onderhoudt in sommige korpsen nauwe relaties met de wijkinspecteurs, terwijl in andere korpsen er helemaal geen gestructureerde communicatie of samenwerking is tussen deze diensten.

Het vergezellen van gerechtsdeurwaarders behoort gewoonlijk tot de bevoegdheden van de wijkinspecteurs; in één geval wordt deze bijstand geweigerd omdat de korpschef het principe van voorafgaande vordering niet aanvaardt. Voor het vaststellen van overspel wordt de bijstand aan de deurwaarders bijna altijd verleend door de interventiedienst.

Dit onderwerp kwam niet aan bod in het onderzoek dat in het Noorden van het land werd uitgevoerd.

In bepaalde gevallen probeert de korpschef zicht te krijgen op de wijkwerking, meer bepaald op de tijd dat de wijkinspecteur ingezet wordt voor zijn kerntaken door middel van dienstbulletins en capaciteitsopvolgingssystemen, dit met de bedoeling om taken die niet specifiek tot deze functionaliteit behoren eventueel over te dragen aan een andere dienst vb. interventiedienst of de gemeentelijke dienst.

In andere korpsen gaat de korpschef maandelijks de werklust van de wijkwerking na op basis van de instroom van kantschriften, de binnenkomende bestuurlijke opdrachten en aan de hand van het aantal uitgestelde interventies.

Het gebruik van dienstbulletins is voor de korpschef hoofdzakelijk een instrument om de diensturen van het personeel op te volgen en om na te gaan of gegeven dienstopdrachten werden uitgevoerd.

In de korpsen waar specifieke bevoegdheden inzake de dagelijkse leiding, het beheer van en het toezicht op de wijkwerking gedelegeerd werden, verwachten de korpschefs gebriefd te worden door het respectieve zuilhoofd.

### **3.4.2 Onthaal**

In de meeste zones werden de openingstijden van het onthaal vastgelegd op basis van een interne studie (hoofdzakelijk van ISLP-gegevens of dagelijkse verslagen). Soms hebben de burgemeesters hun invloed aangewend. Toen de zones werden gecreëerd, tastten de korpschefs verschillende mogelijkheden af, soms was het onthaal 12 uur ononderbroken open zowel in de week als in het weekend. Na enkele maanden beseften ze dat dergelijke lange prestaties niet nuttig waren en hebben ze de openingstijden van de statische permanente drastisch terugschroefd. Nu zijn de meeste commissariaten toegankelijk voor bezoekers van 8 uur tot 18 uur in de week en enkele uren op zaterdag. De meeste zones verzekeren geen statische 24-urenpermanente voor het onthaal.

Een lid van het Calog-personeel en een politieambtenaar staan meestal in voor het onthaal. In één korps werd specifiek een onthaal*pool* opgericht.

Wanneer de infrastructuur dit toelaat, wordt in elk commissariaat een apart verhoorlokaal voorzien om een minimum aan vertrouwelijkheid te garanderen.

Wat de tevredenheid van de burgers betreft, baseren de korpschefs zich op de klachten/felicities waarvan ze hetzij rechtstreeks, hetzij via de burgemeesters kennis nemen.

Behalve de zogenaamde pilootzones waarvoor de Veiligheidsmonitor een bevraging heeft uitgevoerd, werd in de andere zones niet gepeild naar de mening van de bevolking.

Volgens de korpschefs wordt elke persoon die zich bij het onthaal aanbiedt om klacht neer te leggen ontvangen en geholpen, ongeacht of deze persoon in de gemeente woont of niet.

Bij wijze van occasionele controle volgen sommige korpschefs de onthaalwerklust op. Andere korpschefs laten zich maandelijks opvolgingslijsten voorleggen waaruit het aantal bezoekers dat werd onthaald en het aantal binnenkomende telefonische oproepen blijken. De inventarisatie van de hier bedoelde kencijfers maakt analyse mogelijk met het oog op de optimalisatie van de onthaalfunctie.

Veel korpschefs maakten er ook gewag van dat in de nabije toekomst een bevraging bij bezoekers/burgers zou worden gedaan teneinde het deelproces onthaal te evalueren. Eén korpschef schreef de uitbouw van een kwaliteitsvol onthaal als prioritair aandachtspunt in zijn zonaal veiligheidsplan in.

### **3.4.3 Interventie**

Op basis van de fenomenenonderzoeken die, al dan niet met de hulp van het AIK, werden uitgevoerd, heeft elke korpschef een mobiele permanentiedienst opgericht die is samengesteld uit ploegen waarvan het aantal kan variëren naar gelang de werkdag en de vastgestelde criminaliteitspieken.

Het uurrooster van de prestaties werd beslist in het directiecomité of een directievergadering en houdt rekening met de keuze van het personeel. De prestaties zijn beperkt tot 8 uur, zelfs minder, waarbij de ploegen elkaar overlappen om informatie te kunnen uitwisselen.

Het dagverslag is een tool om inzicht te verwerven in de aard en het aantal interventies van de voorbije 24 uur. Sommige korpschefs doorlopen dagelijks de ISLP-module meldingen om de aard van de interventies en de aanrijtijden

op te volgen. Anderen gaan nog een stap verder en controleren systematisch of gekwalificeerde strafbare feiten gerelateerd werden aan de ISLP-module PV.

In bepaalde zones worden van de registraties maandoverzichten opgesteld met het oog op informatiedoorstroming naar de bevoegde gerechtelijke en bestuurlijke overheid.

Het gebruik van activiteitenverslagen, dienstbulletins of dienstverslagen maken het niet alleen mogelijk om de dienstprestaties van het personeel op te volgen, maar laten eveneens toe om na te gaan of gegeven interventie-opdrachten werden uitgevoerd.

Vaak is het ook zo dat de korpschefs mondeling gebriefd worden door de OBP met dienst omtrent de afgehandelde interventies.

Kwaliteitsopvolging van de uitvoering van het politiewerk (vb. inhoudelijke controle van de opgestelde PV's) is in handen van de officieren en teamchefs. Bijkomend wordt op het niveau systeembeheer een vattingscontrole uitgevoerd (vb. correcte koppelingen gelegd met ANG). We konden vaststellen dat de meeste korpschefs hetzij systematisch, hetzij steekproefsgewijs nagaan of stukken en dossiers binnen de vooropgestelde termijn (meestal 1 maand) zijn afgehandeld.

In een Nederlandstalig korps gebeurde de controle van de processen-verbaal middels het VIEW-systeem (Vaststellingsleidraad, Informatiefiche, Exploitatiefiche en Werkfiche). Wanneer naar aanleiding van een interventie een proces-verbaal wordt opgesteld, moet eveneens een VIEW-rapport ingevuld worden. De gegevens worden vervolgens geregistreerd in ISLP en aan het AIK wordt een kopie overgemaakt.

Het VIEW-rapport moet dus gezien worden als een instrument om de kwaliteit van de vaststellingen, de informatie-uitwisseling en de kwaliteit van het opsporingsonderzoek te verbeteren.

De processen-verbaal worden altijd opgesteld door de inspecteurs van politie die zijn tussengekomen.

Een OGP/OBP is steeds 24/24 uur bereikbaar en terugroepbaar en er wordt een permanentiedienst opgesteld.

De korpschefs verwachten dat deze medewerkers binnen een korte termijn interveniëren. Uitgestelde interventies kunnen worden overwogen, maar de meeste korpschefs zijn van mening dat aan elke oproep moet worden voldaan, zelfs indien deze niet noodzakelijk aanleiding geeft tot het opstellen van een proces-verbaal en indien de gecontacteerde oproeper later wordt doorverwezen naar zijn wijkinspecteur.

Tot slot, worden regelmatig bijzondere diensten gepland om grootschalige controles uit te voeren in samenwerking met het personeel van de naburige zones, zelfs met steun van de federale politie. Er worden eveneens operaties

opgezet in overleg en in samenwerking met buurlanden die tegelijkertijd controles uitvoeren op hun grondgebied.

#### 3.4.4 Politionele slachtofferbejegening

Met het oog op de organisatie van deze functionaliteit blijkt naar gelang van de grootte van het korps ofwel specifiek opgeleid personeel (vb. psychologe of sociaal assistente) aangeworven te zijn, ofwel werd deze kerntaak – al dan niet exclusief – toevertrouwd aan de meest competente politieambtenaar binnen dit werkveld. In één geval wordt deze functie uitgevoerd door een juriste.

Alleszins is het zo dat diegene die een taak inzake slachtofferzorg heeft, een bijkomende opleiding en vorming ter zake heeft genoten.

In de meeste gevallen eisen de korpschefs van de verantwoordelijke van deze dienst maandelijks een globaal verslag van zijn of haar activiteiten.

In verschillende korpsen volgden personeelsleden een opleiding om video-verhoren af te nemen van minderjarigen (NB: sommige zones met een klein personeelsbestand hebben zich verenigd om zo te beschikken over een *pool* van opgeleide onderzoekers die permanent beschikbaar zijn).

De korpschefs hebben richtlijnen verspreid die de politieambtenaren die een interventie uitvoeren ertoe aanzetten de slachtoffers in te lichten over het bestaan van deze dienst. In sommige gevallen wordt aan de slachtoffers van sommige misdaden of wanbedrijven een formulier overhandigd waarin de hulp wordt beschreven.

We stelden vast – meestal in het kader van een bovenzonaal samenwerkingsverband – dat de medewerkers slachtofferbejegening meedraaien in een pool-systeem zodat bij crisisbijstand aan slachtoffers te allen tijde een “slachtofferbejegenaar” in bijstand kan worden opgeroepen.

Periodiek evalueren de korpschefs het oproepsysteem, meer bepaald inzake het aantal verrichte bijstandstussenkomsten bij hoogdringendheid binnen en buiten de eigen zone.

Al blijkt de politie goede contacten te onderhouden met welzijnsdiensten en hulpverleningsdiensten, waaronder de Centra Slachtofferhulp en de Diensten Slachtofferonthaal Parket, in slechts weinig zones kon vastgesteld worden dat het actief doorverwijsmodel (zoals voorzien in het Samenwerkingsakkoord tussen de Federale Staat en de Gemeenschappen<sup>12</sup>) werd geïmplementeerd binnen de politiewerking.

---

<sup>12</sup> Samenwerkingsakkoord van 7 april 1998 tussen de Federale Staat en de Vlaamse Gemeenschap en van 14 mei 1998 tussen de Federale Staat, de Franse Gemeenschap en het Waalse Gewest inzake slachtofferzorg.

### **3.4.5 Recherche (lokale recherchebrigade of lokale onderzoeks- en recherchedienst)**

Vaak overschrijdt het aantal personeelsleden dat aan deze dienst is toegewezen de voorgeschreven norm.

In de Nederlandstalige zones die bezocht werden, werd opgemerkt dat “het overtal” verband houdt met het feit dat het personeel van de ex-gemeentelijke opsporingsdiensten eenvoudigweg gevoegd werd bij het recherchepersoneel van de vroegere rijkswachtbrigades. Niet in alle zones werd intern een selectie naar profiel en competentie verricht om te bepalen welke medewerker aangesteld zou worden voor recherche.

Een volgende vaststelling is dat bepaalde procureurs des Konings in hun gerechtelijk arrondissement – bovenop de PLP-norm – extra recherche-capaciteit claimen. Bijna altijd wordt aan dit verzoek door de korpschefs zonder meer voldaan.

In één geval besliste de Franstalige korpschef dat zijn recherchepersoneel in uniform moet werken met het oog op een grotere zichtbaarheid van zijn politie en om jaloezie tussen diensten te vermijden.

De meeste korpschefs klagen over de beslissingen van de magistraten om de leden van deze opsporingsdienst te belasten met opdrachten die buiten de grenzen van de politiezone vallen.

Eén korpschef wenst in dit verband ook specifiek op de hoogte gebracht te worden van “de aanmelding van nieuwe onderzoeken” om een beoordeling te kunnen maken van de in te zetten capaciteit. Indien hij vaststelt dat de capaciteitsbesteding te hoog wordt (vb. tengevolge van het zoneoverschrijdend karakter van het onderzoek), neemt hij contact op met de bevoegde magistraat om gebeurlijk dossiers over te dragen aan andere eenheden.

Een opvallend gegeven is dat de meeste korpschefs hun recherchewerking zeer strikt opvolgen, ofwel persoonlijk ofwel via de verantwoordelijke officier. Met het oog op opvolging wenden zij meerdere kanalen aan en verwachten zij periodieke overzichten van de lopende dossiers en van de werkactiviteiten.

Proactief recherchewerk is nagenoeg niet mogelijk wegens de veelheid van reactieve opsporingen in opdracht van de bevoegde procureur des Konings of onderzoeksrechter.

De leden van de recherche presteren normaliter geen weekenduren, maar werden zoals de regelgeving voorziet “bereikbaar en terugroepbaar” gesteld. In één geval werd vastgesteld dat hiervoor zelfs geen financiële compensatie is voorzien.

Opvallend is dat de korpschefs het aantal door de rechercheleden gepresteerde overuren en weekenduren nauwgezet opvolgen. In principe kunnen deze medewerkers slechts mits fiat van de verantwoordelijke officier (en soms zelfs van de korpschef zelf) dienstprestaties verrichten buiten hun reguliere uren.

De recherchewerking wordt in het bijzonder ook opgevolgd via deelname aan het Arrondissementeel Rechercheoverleg (ARO onder leiding van de regiomagistraat) en het maandelijks Interzonaal Rechercheoverleg.

### **3.4.6 Handhaving van de openbare orde en verkeer**

De zonechefs hebben in de meeste gevallen de nodige maatregelen getroffen om het personeel dat moet zijn opgeleid inderdaad op te leiden. Sommige korpschefs beklagen zich er niettemin over dat ze niet iedereen de nodige uitrusting kunnen bieden en dat nog geen nauwkeurige instructies werden gegeven over wat een adequate uitrusting is.

De korpschefs zetten bij betogingen soms de lokale researchedienst in en ook de wijkinspecteurs nemen, in de meeste gevallen, deel aan de ordediensten die in hun wijk worden georganiseerd.

De meeste korpschefs uiten echter kritiek op het Hycap-systeem (MFO-2 en MFO-2bis), sommigen gaan zelfs zo ver dat ze weigeren de hen gevraagde versterking in personeel te leveren. Ze verduidelijken dat deze weigering wordt gerechtvaardigd door budgettaire en/of statutaire overwegingen (naleven van de “mammoetnormen”). Een enkeling geeft toe dat hij “uit overtuiging” versterking weigert te leveren.

Wat de uitvoering van federale opdrachten (Hycap) betreft, genereert de samenwerking met de steundiensten op het gedeconcentreerde niveau gerechtelijk arrondissement (Coördinatie Steundienst - CSD) bijkomende mogelijkheden tot opvolging (vb. maandelijksse rapporten over de geleverde Hycap).

In het kader van de beleidscyclus werden in de zonale veiligheidsplannen vaak prioritaire aandachtspunten weerhouden die gelinkt konden worden aan werkingsaspecten zoals verkeer en openbare orde. In de zones waar ter zake actieplannen werden opgesteld, wordt systematischer geregistreerd (beleidsvrije ruimte).

De verkeersveiligheid is opgenomen in verschillende zonale veiligheidsplannen. In de meeste zones staan hulpagenten in voor de vlotte doorstroming van het verkeer en de veiligheid van kinderen in de omgeving van scholen. In sommige gemeenten waar het gemeentebestuur contracten heeft afgesloten met privé-firma's, wordt de controle op de naleving van de beperkte parkeertijd overgelaten aan de goede zorgen van privé-agenten, waardoor de politie van dit toezicht is ontlast.

## 3.5 Ondersteunende functionaliteiten

### 3.5.1 Human resources

In het overgrote deel van de zones werd een personeelsdirecteur aangesteld.

Inzake HRM en personeelsbeleid blijken de korpschefs in het kader van de beleidscyclus, de capaciteitsbesteding naar beleidsgebonden en beleidsvrije ruimte op te volgen. Al beweren sommige korpschefs dat ze niet zozeer met een personeelstekort te kampen hadden, wenden anderen de capaciteitsanalyses aan om een uitbreiding van de personeelsformatie voor te stellen. Naar de toekomst toe zal de implementatie van de PPP-applicatie de capaciteitsanalyse en planning vergemakkelijken.

In één bepaalde zone, waar men kampt met een overtallig effectief en dus moet afbouwen, concludeerde men op basis van een prognose inzake de personeelsevolutie en het jaarlijks gemiddeld capaciteitsverlies, dat enige reflectie over de personeelsformatie geen overbodige luxe is, wil men het huidige niveau van politieservice aanhouden.

Het ziekteverloop van het personeel wordt evenals de mobiliteitsevolutie specifiek geïnventariseerd. De korpschefs blijken ook op te volgen in welke mate medewerkers baaldagen nemen.

Hoewel de absentiegraad een goede indicator is voor de werksfeer, is het percentage absentie dat de korpschefs aanhaalden ondanks de afwezigheden van lange duur nog steeds laag.

Het aantal gepresteerde overuren wordt eveneens geregistreerd en opgevolgd. Algemene personeelsaangelegenheden (vb. opgenomen verlofdagen, gegevens inzake inschaling en doorschakeling baremische loopbaan, enz.) worden zeer goed bijgehouden.

Tevens is gebleken dat de korpschefs de operationele slagkracht van de lokale politie trachten te vergroten. Interzonale samenwerkingsakkoorden (inzake dispatching, laterale steun bij dringende interventies, gebruik van doorgangscellen, enz.) en de aanwerving van hulpagenten zijn initiatieven die in dit verband werden genomen.

Eén korpschef lichtte toe dat hij zich momenteel bezighield met het inventariseren van zogenaamde oneigenlijke politieopdrachten die – na overleg met de bevoegde bestuurlijke overheid – zouden kunnen worden uitbesteed aan externe partners (vb. gemachtigde opzichters).

In de helft van de bezochte zones oefenen hulpagenten toezicht uit aan scholen, bedienen ze preventieve en repressieve radars, maken ze deel uit van ordediensten en houden ze toezicht bij wielervedstrijden.

Sommige gemeenten beschikken over preventie- en veiligheidsagenten die toezicht houden op de afgelegen wijken en de parkings om diefstal te

voorkomen. Gemachtigde opzichters zorgen ook voor de veiligheid van kinderen bij de schoolpoorten.

In verschillende zones houdt het Calog-personeel zich nog bezig met het strafregister, dossiers met betrekking tot vreemdelingen en rijbewijzen (compromis met het gemeentebestuur).

Op initiatief van een zonechef werd een interzonale/bovenlokale werkgroep opgericht. De bedoeling is na te gaan op welke wijze binnen de zones mensen en middelen doeltreffender en doelmatiger kunnen worden ingezet met het oog op het bekomen van een capaciteitswinst binnen de betrokken zones. Samenwerking wordt aldus beoogd op het vlak van de organisatie van de ondersteunende processen PIOFAM (Personeel, Informatisering, Organisatie, Financiën, Administratie en Middelen). *In casu* wordt dus nagegaan of aan het organiseren van bepaalde ondersteunende processen op bovenlokaal niveau een meerwaarde kan worden geboden.

Het overgrote deel van de korpschefs vindt de werksfeer uitstekend en meent dat het bewijs hiervan geleverd wordt door het feit dat de vakbonden en het personeel niet van zich laten horen, niettegenstaande de achterstallige lonen van 2001 en/of 2002 nog steeds niet zijn betaald.

De korpschefs ontvangen geregeld de vakbonden en hun deur staat altijd open voor iedereen die hen wil ontmoeten.

In sommige zones werken vertegenwoordigers van elk personeelskader mee aan de opstelling van het zonaal veiligheidsplan. Zo kan iedereen zijn mening geven over de haalbaarheid van een actie en zal hij deze ook makkelijker onderschrijven op het ogenblik dat deze dient te worden uitgevoerd.

### **3.5.2 Materiële en financiële middelen**

Het beheer van de logistieke aangelegenheden (zoals uitrusting, infrastructuur en meubilair, voertuigenpark, bewapening, enz.) wordt in de zones bijna altijd uitgevoerd door een logistiek medewerker. Alle korpschefs evalueren jaarlijks in het kader van de begrotingscyclus de aankopen en bestedingen.

Sommige korpschefs kunnen on line de beschikbare budgetten per begrotingspost opvolgen, anderen laten zich maandelijks overzichten voorleggen.

Ook het gegeven dat de korpschefs persoonlijk bestelbons ondertekenen, maakt dat zij specifiek het budget kunnen nakijken.

In één zone werd in het kader van het aankoopbeleid een budgetcommissie geïnstalleerd die meermaals per jaar vergadert met het oog op opvolging en evaluatie. In andere zones is er regelmatig overleg met de bijzondere rekenplichtige van de zone aangaande de financiële evolutie.

Sommige zonechefs ondervinden moeilijkheden om materieel te krijgen, als gevolg van tegenstand van de burgemeesters. De infrastructuur is vaak niet aangepast en de diensten zijn verspreid over verschillende gebouwen. Behalve voor enkele bevoorrechten, is het wagenpark eerder armtierig en volstaat het budget dat daaraan kan worden besteed in verscheidene zones niet.

Een discrepantie kon worden vastgesteld tussen de bezochte korpsen uit het Vlaamse en Waalse landgedeelte.

De korpschefs uit Vlaanderen geven niet expliciet aan dat ze budgettaire problemen hebben, integendeel ze benadrukken dat er door de bevoegde bestuurlijke overheid voldoende financiële middelen voor de lokale politiewerking worden vrijgemaakt.

Eén zonechef maakte wel gewag van een financieel tekort, maar verklaarde dat dit deficit te wijten was aan de beperkte financiële tussenkomst van de kleinere gemeenten die deel uitmaken van de politiezone.

De meeste Franstalige korpschefs vinden dat ze over te weinig middelen beschikken, zowel op het vlak van personeel als op het vlak van materieel om de volgens hen ideale structuur te kunnen uitbouwen.

### **3.5.3 Interne controle (*sensu stricto*)**

Interne controle *sensu stricto* impliceert meer dan een – overigens louter reactieve – adequate formele en inhoudelijke klachtenafhandeling op het niveau van de lokale politieorganisatie.

Opgevat als een instrument voor korpsbeheer zou de behandeling van individuele klachten namelijk systematisch moeten bijdragen tot een globale analyse van de werking van het korps en dienen te leiden tot het nemen van maatregelen om bijvoorbeeld de interne werking van het korps te verbeteren (structurele - oorzaakgerichte aanpak).

Wat de organisatie van het intern toezicht *sensu stricto* betreft, stellen we vast dat in sommige korpsen het hier bedoeld toezicht exclusief door de korpschef wordt uitgeoefend; in andere zones werd een verantwoordelijke officier aangesteld. De meeste korpschefs halen aan dat de beperkte korpssterkte, evenals het gering aantal klachten op jaarbasis ertoe leiden dat het intern toezicht niet altijd als exclusieve functie wordt georganiseerd.

Vastgesteld kon worden dat interne controle *sensu stricto* voornamelijk beperkt is tot het deelaspect klachtenafhandeling en dat de systematische analyse van klachten en grieven in mindere mate als tool voor korpsbeheer wordt gebruikt.

Uitzonderlijk noemen de korpschefs specifieke criteria die worden gehanteerd om uit te maken welk disciplinair gevolg past bij een vastgestelde disfunctie. Sommige korpschefs blijken evenwel inventief uit de hoek te komen bij vast-

gestelde functioneringsproblemen waarvan ze oordelen dat ze niet zwaarwichtig genoeg zijn om een tuchtprocedure in te leiden (schemerzone). Zo implementeerde een korpschef met het oog op het detecteren en bijsturen van individuele disfuncties het gebruik van “nota’s inzake de ambtsuitoefening van een personeelslid” binnen de korpswerking. Andere korpschefs hanteren schriftelijke werkafspraken met de medewerker als bijsturingsmaatregel. Mondelinge opmerkingen of schriftelijke nota’s blijken eveneens door de korpschefs aangewend te worden om medewerkers bij te sturen.

De zones waarin geen tuchtdossiers moesten worden geopend tegen een of ander personeelslid zijn zeldzaam. In één geval wil de lokale overheid geen tuchtdossiers behandelen en heeft ze de zonechef gevraagd de problemen op zijn niveau op te lossen.

In een beperkt aantal korpsen blijkt een interne nota verspreid te zijn onder de medewerkers aangaande de procedure van klachtenafhandeling. De korpschefs geven te kennen dat ze streven naar een kwaliteitsvolle, gemeenschapsgerichte politie en blijken de mening te zijn toegedaan dat elke burger “het recht” heeft om zich te beklagen over het politieoptreden. Anderzijds blijken geschreven richtlijnen inzake de te volgen methodologie wanneer burgers klacht wensen neer te leggen, niet voorhanden te zijn.

Niettegenstaande het proces klachtenafhandeling niet uitgetekend is, kon vastgesteld worden dat binnen de organisatie en werking van de onderzochte korpsen, de fundamentele en basisvoorwaarden met het oog op een adequate afhandeling van klachten en aangiften voorhanden zijn<sup>13</sup>.

Wat de formele klachtenbehandeling betreft, kan vastgesteld worden dat de zonechefs meerdere procedureaspecten respecteren en als het ware een vast afhandelingsstramien volgen.

Bij de uitvoering van een intern onderzoek konden grosso modo volgende fasen onderscheiden worden:

- overmaking – kennisneming van een telefonische, mondelinge of schriftelijke klacht aan de korpschef of de verantwoordelijke intern toezicht;
- klachtbevestiging aan klager;
- kennisgeving aan de politieambtenaar;
- onderzoek naar de toedracht van de klacht door de korpschef of de verantwoordelijke intern toezicht;
- besluitvorming door de korpschef, al dan niet in overleg met de verantwoordelijke officier intern toezicht;
- kennisgeving van de eindconclusie (gegrond/niet-gegrond) aan klager;
- kennisgeving van de eindconclusie aan de politieambtenaar;

---

<sup>13</sup> Zie Jaarverslag 2001 van het Vast Comité van Toezicht op de politiediensten, p. 26 en 27.

- kennisgeving tucht- of strafrechtelijke dossiers aan bevoegde magistraat, burgemeester/politicollege of Vast Comité P (cf. protocolakkoord);
- aanleggen van dossier met inventaris van de stukken.

Zoals eerder gesteld, wordt dossiergebonden geoordeeld welk disciplinair gevolg gegeven wordt aan een vastgestelde disfunctie. Sommige korpschefs plegen in dit verband overleg met hun naaste officieren. Gebeurlijk wordt de tuchtprocedure opgestart. Vastgestelde strafbare feiten worden met het oog op afhandeling ter kennis gebracht aan de bevoegde magistraat.

Volgende inhoudelijke afhandelingsmodaliteiten worden naar gelang van de case, al dan niet gecumuleerd, aangewend:

- telefonisch contact met de klager met het oog op bijkomende inlichtingen;
- gesprek met de klager;
- verhoor van de klager;
- analyse van het proces-verbaal en de opgestelde interne documenten;
- mondeling relaas van de initiële vaststeller;
- schriftelijk verslag van de initiële vaststeller;
- verhoor van de initiële vaststeller;
- relaas – verhoor getuigen/medewerkers die relevante inlichtingen kunnen aanbrengen;
- overleg/bemiddeling tussen klager en politieambtenaar.

Het gegeven dat klanttevredenheid als deelaspect aan bod kan komen in het kader van de geplande zelfevaluaties binnen de zones, zal kunnen bijdragen tot verbeteringen op het vlak van klachtenmanagement.

Het opstellen van een dienstorder intern toezicht, het zeer specifiek uittekenen van een te volgen procedure evenals regels op het vlak van de archivering van de klachtendossiers zijn voorbeelden van bijsturingselementen.

Aangezien de klachtendossiers gecentraliseerd worden bij de korpschef of bij de aangestelde verantwoordelijke, draagt een analyse van de individuele klachten bij tot de formulering van verbeteringsvoorstellen naar de werking van het korps. Systematisch klachtenmanagement (vb. periodieke rapporten opstellen met het oog op analyse) is nog lang niet ingebed in de korpswerking.

### **3.6 Informatie en communicatie**

De binnen de korpswerking voorziene toezichtsstructuren zijn tegelijk interne communicatie- en rapporteringskanalen om informatie, instructies en beleidslijnen van de top naar de basis te communiceren.

In de meeste bezochte korpsen worden vaak vergaderingen belegd. Dankzij deze vergaderingen ontmoeten de verantwoordelijken van de verschillende diensten elkaar en kunnen ze hun ervaringen uitwisselen.

Instrumenten die de korpschef aanwendt om op een snelle manier informatie te laten doorstromen naar alle geledingen van het korps zijn o.m.:

- intranet en ISLP (mail en chat);
- informatieborden;
- manuele te consulteren info in orderboek;
- interne bibliotheek;
- nieuwsbrief, korpsblad of interne infoflash;
- individueel postbakje;
- beeldschermcircuit met monitors.

“Management by walking around” en een opendeurpolitiek (open dialoog), maar ook het informele informatiecircuit worden door de korpschef en de leidinggevenden aangewend om een direct en nauw contact te hebben met de medewerkers en/of om een coachende taak te volbrengen.

Structurele, operationele, maar ook individuele disfuncties blijken ook via de wettelijk geïmplementeerde gezags- en coördinatiestructuren zoals arrondissementeel rechercheoverleg (ARO), zonale veiligheidsraad (ZVR), burgemeester/politicollege en gemeenteraad/politieraad aan de korpschef gemeld te worden.

Met betrekking tot de externe informatiestroom (o.a. naar AIK/ANG) wordt kwaliteitsopvolging organisatorisch ingebouwd via delegatie van bevoegdheden aan de verantwoordelijke systeembeheerder.

Te weinig korpschefs peilen naar de visie, de tevredenheid en de verwachtingen van zowel de bevolking als van de eigen medewerkers omtrent de werking en organisatie van de lokale geïntegreerde politie.

Niettegenstaande de korpschefs te kennen geven dat zij hun organisatie beheren vanuit een integraal kwaliteitszorgconcept, blijken zij onvoldoende aandacht te besteden aan klanten- en medewerkerstevredenheid, overigens specifieke aandachtsgebieden van organisatieontwikkelingsmodellen zoals INK, EFQM en CAF.

Met uitzondering van één enkele korpschef die gebruik heeft gemaakt van het verslag van de Veiligheidsmonitor, hebben de anderen geen peiling uitgevoerd bij hun bevolking.

De klachten/felicities met betrekking tot personeelsleden worden aan de medewerkers ter kennis gebracht en bij hun persoonlijk dossier gevoegd.

De korpschefs tekenden weinig klachten op.

In verscheidene zones werden initiatieven genomen om een goed imago van de politie op te hangen: scholenbezoek, het opstellen van een “clone kit” (fiche met de identiteit en de fysieke kenmerken van kinderen, de fiche die door het kind met de hulp van een politieambtenaar wordt ingevuld en wordt meegegeven aan het kind, ter overhandiging aan de ouders. Deze fiche kan nuttig blijken in geval van verdwijning), samenwerking met zaakvoerders van reisagentschappen om aan hun klanten het formulier “de politie waakt” te overhandigen, bijwonen van wijkvergaderingen, organisatie van “veiligheidsbeurzen”, enz.

### **3.7 Toezicht/leiding (monitoring)**

Een geïntegreerd prestatie-meetsysteem (vb. Balanced Scorecard of BSC) waarbij op een gesystematiseerde en gestructureerde wijze de prestaties van de politieorganisatie op verschillende terreinen worden geëvalueerd, blijkt in geen enkele zone voorhanden te zijn.

In één zone werd ons geïllustreerd dat een aanzet werd genomen met het oog op de implementatie van een doorgedreven prestatie-meetsysteem. In deze zone is het de bedoeling om anno 2004 een BSC als besturingssysteem te gebruiken.

We stelden wel vast dat nagenoeg alle zonechefs openstaan voor het concept integrale kwaliteitszorg en organisatieontwikkelingsmodellen zoals EFQM, INK<sup>14</sup> en CAF hanteren in het kader van bedrijfsvoering en positiebepaling.

European Foundation for Quality Management (EFQM), Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) en Common Assessment Framework (CAF) zijn managementmodellen voor integrale bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling, dit zijn met andere woorden enerzijds denkkaders voor bewustmaking voor integrale bedrijfsvoering en anderzijds instrumenten voor diagnose (positiebepaling) van de integrale bedrijfsvoering en voor het voortdurend ontwikkelen van verbeteracties.

Meestal blijken in Vlaanderen de zonechefs zowel als andere beleidsmedewerkers deelgenomen te hebben aan intensieve vormingssessies, ondersteund door de provinciale kwaliteitszorgcoördinatoren en de directie relaties met de lokale politie (CGL).

## **4 Conclusies**

De PLP 10 wordt door alle bezochte zones nageleefd in de zin dat alle zes voorziene functionaliteiten er bestaan. In sommige zones blijft dit bestaan echter zeer theoretisch in die zin dat het, volgens het principe van polyvalentie,

---

<sup>14</sup> INK wordt als managementmodel enkel in Vlaanderen gehanteerd.

dezelfde politieambtenaren zijn die verscheidene van deze functionaliteiten uitoefenen. De wijze waarop deze functionaliteiten daarentegen werden geïmplementeerd, verschilt van zone tot zone. Enkele korpschefs zijn erg voorzichtig te werk gegaan en hebben, voor de uitoefening van elk van deze functionaliteiten, enkel de personen aangeduid die zij geschikt achtten na een nauwgezet en diepgaand onderzoek van de bevoegdheden en vaardigheden die overeenstemmen met de vooraf bepaalde profielen<sup>15</sup>. Te veel korpschefs hebben geen functieomschrijving opgesteld, hebben geen profiel geschetst en hebben de jobs louter op basis van de geuite *desiderata* toegekend.

In deze gevallen, zelfs indien er geen buitensporige mobiliteitsaanvragen zijn geweest, wijst niets erop dat de aanstellingen op verantwoorde wijze zijn gebeurd, dat aan de behoeften van alle personeelsleden is voldaan en dat ze een optimale dienstverlening aan de burger garanderen<sup>16</sup>. In de meeste korpsen ontbrak een specifieke opleiding voor de uitoefening van de functionaliteiten en daarbovenop komen de zwakke punten die de personeelsleden zouden kunnen vertonen.

Zonder de capaciteiten van eenieder in twijfel te trekken om zijn houding en zijn gewoonten te veranderen, is de terughoudendheid voor verandering op heel wat domeinen merkbaar. Een uitstekend wijkinspecteur zal misschien geen goed receptionist zijn; een goed onderzoeker zal niet noodzakelijk een goed *leader* zijn en vice versa. In heel wat gevallen wordt geopteerd voor polyvalentie; dit biedt uiteraard voordelen (stante pede vervangen van een afwezige collega, enz.), maar op deze manier wordt zelden perfectie bereikt in één specifiek domein.

Er werd heel wat tijd besteed om alle personeelsleden vertrouwd te maken met de nieuwe informaticatechnieken, waarom zouden dergelijke inspanningen niet kunnen worden geleverd voor hun aanstelling en om hun opleiding te

---

<sup>15</sup> AMIEL et al., « Management de l'administration », Edition De Boeck Université, 1993, p. 50: «*Chaque poste existant devrait faire l'objet d'une fiche d'analyse de fonction qui comporterait les paramètres généraux et réglementaires (intitulé du poste, type et niveau de formation, expérience antérieure éventuellement requise, âge, échelle de rémunération, connaissances linguistiques,...) mais aussi les caractéristiques spécifiques : nomenclature des tâches à effectuer et importance relative de chaque tâche, connaissance, compétences et qualités particulières qu'elles requièrent* ».

<sup>16</sup> AMIEL et al., « Management de l'administration », op. cit., p. 51: «*Le recrutement consiste à identifier les sources potentielles de candidats (qu'ils soient demandeurs d'emplois ou déjà en fonction) et à attirer les meilleurs d'entre eux. Ces sources peuvent être internes ou externes à l'organisation qui recrute. Les avantages du recrutement interne sont essentiellement d'ordre budgétaire et organisationnel. L'intérêt psychologique n'est cependant pas négligeable : le recrutement interne auquel on a recours pour des promotions ou pour des changements d'activité conforte l'homogénéité culturelle, est un facteur de motivation et contribue à éviter la sclérose de l'organisation. Le recrutement externe est évidemment indispensable si aucun candidat interne ne se manifeste ou n'a le profil requis. Il peut également être utile pour éviter des heurts, notamment lorsqu'une concurrence exacerbée apparaît. L'arrivée de personnes extérieures constitue encore un apport appréciable (« sang neuf ») sous la forme d'idées ou de compétences.* »

perfectioneren? Personeelsleden die om deze functie hebben gevraagd aan het onthaal plaatsen is één ding, hen opleiden opdat ze de burgers correct, gevat en professioneel zouden kunnen te woord staan, is een andere zaak. Wanneer men de functie van wijkinspecteur overlaat aan een personeelslid omdat hij deze functie altijd heeft uitgeoefend, maar men hem niet de kans biedt de filosofie van *community policing* tot zich te nemen, zal hij de manier waarop hij de burger benadert niet kunnen bijsturen. In dezelfde geest van *community policing* verdient de interventiepolitieambtenaar ook lessen in gemeenschapsgerichte politiezorg. Verhoor- en interviewtechnieken<sup>17</sup> worden steeds beter, de methodes voor afstapping op de plaats van de misdaad of het delict zijn steeds gespecialiseerder; de leden van een rechedienst in deze materies geen bijscholing laten volgen, houdt dan ook een echt risico in, dat de korpschefs onder ogen moeten zien. Iedereen is zich bewust van het belang van slachtofferbejegening, maar deze moet concreet zijn en door bekwaam personeel worden geboden.

Enkele uitzonderingen niet te na gesproken, lijken de korpschefs zich weinig bewust te zijn van de risicofactoren die elke functionaliteit inhoudt. *The control* – dit wil zeggen de greep – die zij hebben op de activiteiten van hun personeelsleden blijft onvoldoende.

Zo kunnen ze zeer moeilijk inschatten hoeveel tijd elke wijkinspecteur besteedt aan de dienstverlening in zijn wijk, op welke manier hij te werk gaat om zijn inwoners te leren kennen, hoe de door hem ingewonnen informatie de andere diensten kan bereiken, enz. De informatie-uitwisseling tussen de verschillende diensten is zelden georganiseerd, waardoor de verkoking blijft. De vertrouwensrelatie – die uiteraard moet bestaan – beperkt zich te vaak tot de beheerwijze. Maar elk personeelslid heeft een referentiekader nodig. De *accountability*, waar veel politieambtenaren terughoudend tegenover staan omdat ze dit beschouwen als een strikte controle van hun activiteiten, moet evenwel stelselmatig en natuurlijk gebeuren en integraal deel uitmaken van het werk; de politieambtenaar die verslag uitbrengt aan zijn overste informeert hem immers niet alleen over wat werd verwezenlijkt, maar vestigt ook zijn aandacht op iets dat zou moeten worden gedaan. Zo kan de overste anticiperen, rechtzetten, vervolmaken.

Volgens dezelfde gedachtegang zijn sommigen het eens over het belang van *briefings* vóór elke grote actie, maar zijn degenen die *debriefings* organiseren zeer zeldzaam. Het is precies tijdens deze *debriefings* dat men de balans kan opmaken van de uitgevoerde actie, de tekortkomingen of fouten kan opsporen om te vermijden dat deze zich opnieuw voordoen bij een gelijkaardige actie.

De lokale politiediensten worden gekenmerkt door een organisatiestructuur, waarbinnen echelons met gedelegeerde bevoegdheden herkenbaar zijn en de taken en verantwoordelijkheden van elke medewerker bepaald zijn. Al dragen

---

<sup>17</sup> Zie hiervoor BOCKSTAELE, M., “Verhoren, verklaringen afnemen en ondervragen. Voorstellen tot definitie”, *Vigiles*, uitgeverij Politeia, 2002/4, p. 109 tot 118.

korpschefs de eindverantwoordelijkheid, toezicht en opvolging zijn per definitie een permanente verantwoordelijkheid op elk niveau.

Om de werking van het korps te kunnen opvolgen, blijken de korpschefs een aantal vergaderstructuren en overlegmomenten geïmplementeerd te hebben op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

Met het oog op organisatieontwikkeling, het in kaart brengen van risicofactoren en het bepalen van sterke en zwakke organisatieaspecten (SWOT-positiebepaling) vinden de korpschefs het opportuun om bijvoorbeeld een beleidsondersteuningsteam, een beleidscel of een managementteam te installeren.

In dit verband kon vastgesteld worden dat bij de samenstelling van de hier bedoelde teams, de korpschefs vaak het heterogeniteitsbeginsel met de voeten treden, hetgeen weerstand en demotivatie in de hand kan werken op het niveau van de geïntegreerde politiewerking.

De grootte van het korps en de verspreide locaties zijn bepalende factoren om in meer of mindere mate formele informatie- en communicatiekanalen uit te bouwen. Wil de korpschef van de hier bedoelde politieorganisaties zicht op de werking krijgen, dan is hij ook genoodzaakt om gestructureerd en gesystematiseerd te werk te gaan.

In de kleinere korpsen hanteert de korpschef, naast bijvoorbeeld de vergaderen overlegkanalen, zeer specifiek management by walking around en een opendeurpolitiek om de politiewerking op te volgen, hetgeen bijkomend resulteert in een open dialoog tussen leiding en medewerkers.

Verbazingwekkend was echter de vaststelling dat twee korpschefs uitsluitend informele contacten hebben met medewerkers tijdens koffiepauzes, “hun gezond verstand” en reparatiepleisters als tools beschouwden inzake hun korpsbeheer.

Samenvattend dient gesteld te worden dat de korpschefs zowel via formele structuren, kanalen en opvolgingsmomenten, als via een informeel circuit de werking van het korps van nabij opvolgen.

Inzake de reguliere werking (cf. functionaliteiten - beleidsgebonden ruimte) heerst hoegenaamd geen meetcultuur, wat niet betekent dat prestaties en resultaatgebieden van werkingsaspecten niet worden opgevolgd of gemeten.

In Vlaanderen worden binnen het domein van de beleidsvrije ruimte meet- en opvolgingsmomenten meestal wel systematisch ingebouwd. Wellicht heeft deze vaststelling ermee te maken dat de actieplannen opgesteld met het oog op de aanpak van prioritaire fenomenen momenteel in de fase van uitvoering zijn en dat de korpschefs er zich van bewust zijn dat ze bevindingen en analyses in dit verband zullen moeten voorleggen aan de bevoegde overheid.

Soms kunnen we ons niet van de indruk ontdoen dat werkingsaspecten specifiek gemeten en geanalyseerd worden vanaf het ogenblik dat de korpschefs enige verantwoording dienen af te leggen aan bevoegde bestuurlijke of gerechtelijke overheden.

Wat het intern toezicht *sensu stricto* betreft, werd vastgesteld dat de korpschefs wel zeggen dat dit een onderdeel van interne controle is, daar waar uit ons onderzoek blijkt dat het intern toezicht zich meestal beperkt tot de eenvoudige afhandeling van geformuleerde klachten en grieven.

De initiële doelstelling van interne controle *sensu stricto*, waarbij klachtenmanagement ruimer wordt opgevat dan de loutere afhandeling van individuele klachtendossiers, wordt meestal uit het oog verloren. Concreet betekent dit dat de meeste korpschefs geen systematische noch globale analyse van de afgehandelde klachtenbundels verrichten in het kader van bijvoorbeeld een risicoanalyse (SWOT<sup>18</sup>) met betrekking tot de korpswerking.

Klachtenmanagement wordt dus in mindere mate aangewend als een instrument inzake korpsbeheer.

Het uittekenen van het proces klachtenbehandeling op het niveau politieorganisatie is aan de orde, waarbij aandacht moet worden besteed aan zowel de formele als de inhoudelijke klachtenafhandeling.

De afhandeling van individuele klachten resulteert eerder in “reparatiepleisters”, veeleer dan dat een systematische en globale klachtenanalyse leidt tot de formulering van structurele verbeteringsvoorstellen teneinde de interne werking van het korps te verbeteren of overheden te sensibiliseren voor bepaalde problemen.

Als slotconclusie kan gesteld worden dat binnen de onderzochte korpsen wel degelijk – in meer of mindere mate – een intern controlesysteem kon gedetecteerd worden dat bijdraagt tot beheerscontrole op het vlak van management.

Verwijzend naar het Coso-referentiekader, kan opgemerkt worden dat de bouwstenen voor een effectief intern controlesysteem voorhanden zijn. De korpschefs blijken wel degelijk binnen hun organisatie randvoorwaarden te hebben ingebouwd met het oog op beheerscontrole en opvolging.

Het duurzaam verbeteren van de bedrijfsvoering en de implementatie van een ingebouwd controlesysteem zal dan ook voor vele korpschefs een uitdaging zijn.

## 5 Aanbevelingen

De manier waarop verschillende politiekorpsen worden beheerd en gecontroleerd weerhoudt onze aandacht wanneer men zich houdt aan de

---

<sup>18</sup> SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

antwoorden die hun leidinggevendenden hebben gegeven aan de commissarissen-auditors van het Vast Comité P. Deze zonechefs worden niet als dusdanig geciteerd, maar omdat de geformuleerde aanbevelingen zijn gestoeld op hun werkwijze, zullen ze zichzelf erin herkennen.

De verschillende functionaliteiten worden hierna vermeld met, voor elk van hen, de risicofactoren waarvan alle verantwoordelijken zich bewust zouden moeten zijn.

Totale kwaliteit, waarnaar iedereen in de uitoefening van zijn functie zou moeten streven, wordt bereikt door een aangepaste structuur, een billijke taakverdeling, de responsabilisering van elk niveau, personeelsleden die zijn gemotiveerd omdat ze op de juiste plaats worden ingezet, een geregelde opvolging van allen op basis van de procedures die zijn opgesteld in overleg met iedereen en een vrijwillige bijdrage van eenieder aan de goede werking van de organisatie.

Bij de opstelling van het zonaal veiligheidsplan zou rekening moeten worden gehouden met de meningen en overwegingen van alle personeelsleden. Zodra ze zijn bepaald, zouden de doelstellingen moeten worden uitgewerkt in werkgroepen die ze in de praktijk moeten brengen (actieplannen) en die de resultaten ervan moeten evalueren. Eenieder zal zich betrokken voelen omdat de verwachte en behaalde resultaten aan iedereen worden megedeeld.

## 5.1 Wijkwerking

Als minimale norm geldt ‘*één wijkagent per 4 000 inwoners*’<sup>19</sup>.

Na een opleiding te hebben gevolgd om de principes van *community policing*<sup>20</sup> onder de knie te krijgen, moet de wijkinspecteur zich nagenoeg uitsluitend kunnen wijden aan de dienstverlening aan zijn inwoners. Hij moet de ogen en oren van de politie zijn. Hij moet alles weten over elke burger en moet daarbij de persoonlijke levenssfeer nauwgezet respecteren<sup>21</sup>. Een perfecte kennis van zijn inwoners veronderstelt een billijke verdeling van de bevolking tussen alle

---

<sup>19</sup> Artikel 2 van het koninklijk besluit van 17 september 2001 (B.S. van 12 oktober 2001) tot vaststelling van de organisatie- en werkingsnormen van de lokale politie teneinde een gelijkwaardige minimale dienstverlening aan de bevolking te verzekeren.

<sup>20</sup> Zie in dit verband de studie uitgevoerd door A. PIERS, onder leiding van mevrouw PAULUS de CHATELET, Gouverneur van het administratief arrondissement Brussel-Hoofdstad, « La police de proximité, évaluation, analyse comparée et perspectives dans le cadre de la réforme des polices à Bruxelles », januari 2000. De bibliografie van deze studie bevat het merendeel van de auteurs die zich over deze aanpak hebben gebogen.

<sup>21</sup> Artikel 44/1 tot 44/11 van de wet op het politieambt, op. cit. Zie de commentaar bij deze artikelen geuit door BOURDOUX, Gil. L. et al., *De wet op het politieambt, Het handboek van de politiefunctie*, Uitgeverij Politeia, 6<sup>de</sup> editie mei 2002, p. 167 e.v. (inwinnen van informatie). Zie eveneens de aanvullende omzendbrief van de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken en van de Federale Overheidsdienst Justitie van 3 april 2003 bij de omzendbrief van 1 juli 2002 tot wijziging en coördinatie van de omzendbrief van 6 juni 1962 houdende de algemene onderrichtingen betreffende de getuigschriften van goed zedelijk gedrag (B.S. van 15 april 2003) – zie het gemotiveerd advies van de korpschef.

wijkinspecteurs en een beperkt takenpakket. Om te vermijden dat de wijkinspecteur minder waakzaam wordt, doet de korpschef er goed aan nu en dan een andere politieambtenaar naar dezelfde wijk te sturen. Het uurrooster van de wijkinspecteur moet zijn aangepast, zodat hij zijn inwoners kan ontmoeten (op zaterdag, zondag, 's avonds), waardoor ook de vergoedingen meer evenredig zijn verdeeld over alle leden van het korps. De burgers moeten weten wie hun wijkinspecteur is en wanneer ze hem kunnen ontmoeten; hiervoor wordt een briefje in de brievenbus gestopt en deze informatie staat ook vermeld in de gemeentebrochure.

Er wordt een lokaal voorbehouden voor de wijkinspecteur opdat hij zijn inwoners op bepaalde uren zou kunnen ontvangen. De wijkinspecteur onderhoudt bevoorrechte contacten met de sociale partners, scholen, verenigingen, enz. De gerechtelijke taken die lange onderzoeken vereisen, zullen niet aan de wijkinspecteur worden toevertrouwd. Tijdens zijn bevoorrechte contacten met de bestuurlijke en gerechtelijke overheden zal de korpschef eraan herinneren dat sommige taken niet meer moeten worden uitgevoerd door de politie om te vermijden dat de wijkinspecteurs worden bedolven onder documenten die ze aan de inwoners moeten overhandigen (uitnodigingen, oproepingen voor zittingen, overhandigen van voorstellen tot minnelijke schikking, enz.)<sup>22</sup>. De relevante informatie die de wijkinspecteur verzamelt, wordt onmiddellijk verspreid onder de diensten die hierbij kunnen gebaat zijn. Hiertoe worden regelmatig vergaderingen belegd met de opsporingsdienst. De interventiedienst doet er goed aan de wijkinspecteur, zo veel mogelijk, te verwittigen vooraleer over te gaan tot risicovolle acties.

De slachtoffers kunnen “opnieuw worden bezocht”<sup>23</sup> door de wijkinspecteurs, al dan niet met de hulp van de dienst slachtofferbejegening.

Artikel 44 van de wet op het politieambt handelt over het verlenen van de sterke arm door de politiediensten. Wanneer hun aanwezigheid wettelijk is vereist, moeten de politieambtenaren de officieren van gerechtelijke politie en de ministeriële officieren bijstaan. Deze taak is weggelegd voor de wijkinspecteurs die beter dan wie ook hun publiek<sup>24</sup> kennen (zie *infra* onder de rubriek Interventie).

---

<sup>22</sup> Artikel 25 van de wet op het politieambt van 5 augustus 1992 (B.S. van 22 december 1992) en de omzendbrief van de minister van Binnenlandse Zaken van 16 februari 1999 (B.S. van 14 april 1999) houdende de administratieve taken van de politiediensten. Toepassing van artikel 25 van de wet op het politieambt – Opheffing en vervanging van de omzendbrief van 7 april 1995 over hetzelfde onderwerp.

<sup>23</sup> BOURDOUX, Gil. L et al., *De wet op het politieambt, Het handboek van de politiefunctie*, op. cit. p. 185: "wanneer hij over voldoende informatie beschikt, kan de wijkinspecteur opnieuw contact opnemen met het slachtoffer om zijn vrees en angsten weg te nemen en om het nemen van preventieve maatregelen te vergemakkelijken".

<sup>24</sup> BOURDOUX, Gil. L. et al., *De wet op het politieambt, Het handboek van de politiefunctie*, Uitgeverij Politeia, 8<sup>ste</sup> editie 2003., p.161 e.v.: "Wanneer er op voorhand ernstige aanwijzingen zijn dat gewelddaden of feitelijke gepleegd zouden worden op de persoon van de ambtenaren [officieren van gerechtelijke politie of ministeriële officieren], waardoor hun fysieke integriteit ernstig gevaar zou lopen, moeten deze laatsten vooraf contact opnemen met de politiediensten waarop zij een beroep zullen doen. Dit contact is geen vordering maar

Aangezien het Vast Comité P een aanzienlijk aantal dossiers met betrekking tot deze materie behandelt, zal er bijzondere aandacht worden besteed aan de domicilieonderzoeken<sup>25</sup>. De lokale overheid<sup>26</sup> kan deze onderzoeken toevertrouwen<sup>27</sup> aan de politiedienst, die trouwens het meest geschikt lijkt om deze onderzoeken uit te voeren; bijgevolg dient aan deze opdracht correct en plichtsbewust te worden voldaan. Te vaak stelt men een aanzienlijk aantal fictieve domicilieadressen vast. De wijkinspecteur dient zich dus te verplaatsen en zelf vast te stellen of iemand werkelijk op een bepaald adres verblijft alvorens deze persoon in te schrijven in het bevolkingsregister. Behalve proces-verbaal<sup>28</sup> opstellen omdat inbreuken op de wet op de bevolkingsregisters wanbedrijven zijn, is het bovendien aangewezen dat de wijkinspecteurs zo snel mogelijk aan de dienst bevolking melden dat bepaalde personen het grondgebied van de gemeente hebben verlaten zonder dit te melden (ambtshalve schrapping door het schepencollege) of zich op het grondgebied van de gemeente hebben gevestigd zonder er te zijn ingeschreven<sup>29</sup>.

De prestaties en de productiviteit van de wijkinspecteur worden geregeld geëvalueerd. De hiertoe nodige instrumenten zullen dus worden bestudeerd en in plaats gesteld.

---

*zou moeten toelaten te bepalen wat de meest adequate maatregelen zijn in functie van de situatie.”.*

<sup>25</sup> Een onderzoek dat wordt verricht voorafgaand aan een inschrijving moet voldoen aan de principes voorgeschreven door het koninklijk besluit van 16 juli 1992 (B.S. van 15 augustus 1992) betreffende de bevolkingsregisters en het vreemdelingenregister wat “de bepaling van de hoofdverblijfplaats” betreft (artikel 16).

<sup>26</sup> Artikel 7 § 5 van het koninklijk besluit van 16 juli 1992, op. cit.: “*Het onderzoek van de reële verblijfplaats van een persoon die zijn hoofdverblijfplaats in een gemeente van het Rijk vestigt of die in België van verblijfplaats verandert wordt uitgevoerd door de lokale overheid binnen acht werkdagen na de in § 1 bedoelde aangifte*”.

<sup>27</sup> Artikel 42 van de wet van 7 december 1998, op. cit. Zie ook de omzendbrief van de minister van Binnenlandse Zaken van 16 februari 1999 (B.S. van 14 april 1999) over de administratieve taken, op. cit., “*Onder punt A.1. (bevolkings- en vreemdelingenregisters) wordt gepreciseerd dat de gemeentepolitie het resultaat van haar onderzoeken of enquêtes, voor verder gevolg, zal doorgeven aan de bevoegde gemeentelijke dienst die desgevallend de documenten zal afgeven: zo zal de politie alleen maar tussenkomen op het niveau van de enquête en niet op dat van de afgifte van het document*”.

<sup>28</sup> Artikel 7 van de wet van 19 juli 1991 (B.S. van 3 september 1991) betreffende de bevolkingsregisters en de identiteitskaarten en tot wijziging van de wet van 8 augustus 1983 tot regeling van een Rijksregister van de natuurlijke personen: “*De overtredingen van de voorgaande artikelen, van de besluiten tot uitvoering ervan en van de in artikel 5 bedoelde gemeentelijke verordeningen worden gestraft met een geldboete en zesentwintig tot vijfhonderd frank*”.

<sup>29</sup> Artikel 14 van het koninklijk besluit van 16 juli 1992, op. cit.: “*De gemeentepolitie meldt aan de bevolkingsdienst van de gemeente de personen die zich bevinden in één van de gevallen genoemd in de artikelen 8, eerste lid (verandering van hoofdverblijfplaats zonder aangifte te doen) en 9 (vestiging op het grondgebied zonder inschrijving), zulks overeenkomstig de bepalingen van de nieuwe gemeentewet*”.

## 5.2 Onthaal<sup>30</sup>

“De permanente bereikbaarheid van een politiedienst wordt in alle gevallen verzekerd”<sup>31</sup>.

Dit is het eerste contact dat de burger met de politie heeft. Aan deze functionaliteit moet dus maximale aandacht worden besteed, zowel wat de infrastructuur en het personeel als wat de kwaliteit van de dienstverlening betreft. Op de belangrijkste invalswegen zouden wegwijzers moeten staan die naar het commissariaat leiden en in de nabijheid van het commissariaat zouden parkeerplaatsen moeten zijn voorzien voor bezoekers. Zonder de veiligheid van het personeel uit het oog te verliezen, mag het gesprek tussen de burger en de onthaalbeamte niet ontaarden in een wederzijds geschreeuw doorheen een kogelvrij glas, wat vertrouwelijk en zacht praten onmogelijk maakt. Er zouden voldoende stoelen ter beschikking moeten worden gesteld van de bezoekers, net als brochures en documentatie om tijdens het wachten te lezen. De muren van het onthaallokaal, die geregeld een laagje verf krijgen, en het uithangen van de waarden van de politie verhogen het gevoel van veiligheid en betrouwbaarheid dat een politiebureau dient uit te stralen. Het is aan te bevelen dat de receptionist(e) de bezoekers hoffelijk ontvangt (momenteel lijkt dit woord nog te vaak onbekend), dat hij/zij hen zo snel mogelijk begeleidt naar de geschikte politieambtenaar of dat hij/zij hen de gewenste inlichtingen verstrekt. Er dient te worden vermeden dat aan de receptionist(e) velerlei taken worden toevertrouwd (onthaal van bezoekers, opstellen van diverse documenten, bedienen van de telefooncentrale, de radio, enz.). Aangezien de kwaliteit van deze eerste ontmoeting tussen burger en politie uiterst belangrijk is omdat ze in grote mate de latere relatie die met de politieambtenaar zal worden opgebouwd bepaalt<sup>32</sup>, is het essentieel dat de receptionist(e) (bij voorkeur Calog) vriendelijk en beleefd is, makkelijk contact kan leggen met anderen, gediensig is, een opleiding heeft genoten (die intern kan worden gegeven), de korpsstructuur en het tijdschema van alle leden daarvan kent, dat hij/zij exact weet wat hij/zij moet doen en dat hij/zij is ingewijd in de grondbeginselen van de politiefunctie. Bijgevolg moet men kost wat kost de gemakkelijksoplossing vermijden die erin bestaat deze functie toe te wijzen aan een personeelslid dat niet voldoet of dat constant wordt bestraft: *“we weten niet meer wat we ermee moeten aanvangen; of we moeten hem ergens plaatsen, dus zetten we hem aan het onthaal”*.

---

<sup>30</sup> Zie jaarverslag 2001 van het Vast Comité van Toezicht op de politiediensten, Hoofdstuk I, afdeling 3, “Grondslagen van het toezichtsonderzoek”, punt 1.1.2. “conclusies”.

<sup>31</sup> Artikel 3 van het koninklijk besluit van 17 september 2001, op. cit.

<sup>32</sup> “Vanuit een strikt politieoogpunt gezien, verbetert een goed onthaal de kwaliteit van de verklaring van het slachtoffer en vergemakkelijkt het diens medewerking tijdens de verdere procedure. Op termijn draagt een correcte politieke slachtofferbejegening bij tot het positieve imago van de politie en versterkt het het vertrouwen in de maatschappelijke orde.”: uittreksel uit de omzendbrief van de minister van Binnenlandse Zaken van 9 juli 1999 – OOP 15ter betreffende politieke slachtofferbejegening (B.S. van 21 augustus 1999).

Er moet een bezoekerslijst worden bijgehouden, waardoor men later kan terugvinden wanneer en door welke politieambtenaar een bepaalde bezoeker werd ontvangen. Deze lijst zal ook worden gebruikt om het aantal bezoeken en de wachttijden na te gaan en om zich een beeld te vormen van het soort inlichtingen dat wordt gevraagd.

Op basis van een nauwgezet onderzoek kan men de openingsuren van het onthaal bepalen en, wanneer het onthaal niet 24/24 uur is bemand, zouden duidelijke aanwijzingen de bezoekers in staat moeten stellen de uren te achterhalen waarop het commissariaat toegankelijk is. In dringende gevallen moeten de bezoekers rechtstreeks in contact kunnen treden met het hoofdcommunicatiecentrum.

Om de tevredenheidsgraad van de bezoekers te kunnen nagaan, kan hen een formulier worden overhandigd waarbij hen wordt gevraagd dit formulier volledig ingevuld in een verzegelde box aan het onthaal te deponeren. Hoewel dit systeem een nadeel vertoont, namelijk de ontevreden bezoeker zal dit waarschijnlijk niet durven te schrijven, kan het voor het personeel een stimulans zijn om zijn houding voortdurend te verbeteren en geeft het de korpschef een zicht op de perceptie die de burger van zijn politie heeft.

Om een juist beeld van de tevredenheid te kunnen schetsen, moet dit formulier aan alle bezoekers worden overhandigd, ongeacht de graad van tevredenheid die van hen wordt verwacht.

### 5.3 Interventie

Als minimale werkings- en organisatienorm voor de uitvoering van deze functie geldt: *“per politiezone de inzet van een interventieploeg gedurende 24 uur op 24 uur, aangevuld met een bijkomende ploeg, gedurende 84 uur per week.”*<sup>33</sup>.

Na een onderzoek op basis van fenomeenstatistieken en cijfergegevens afkomstig uit ISLP, zal het aantal interventieploegen regelmatig worden herzien. Zo kort mogelijke wachttijden voor de interventie moeten de leidraad zijn bij de keuze van het aantal ploegen. Er wordt een dienstverslag opgesteld met vermelding van de opdrachten die moeten worden uitgevoerd indien er geen interventies zijn en er wordt een verslag vereist over de uitvoering van deze opdrachten. De verslagen van de interventies worden onmiddellijk toegezonden aan de betrokken wijkinspecteurs en aan de opsporingsdienst, na analyse door de directeur operaties. De keuze om zich niet bezig te houden met niet-dringende interventies dient te worden overwogen; indien wordt gekozen voor een doorverwijzing naar de wijkinspecteur, zal deze worden gecontacteerd, ingelicht over de vraag van de burger en zal hij hieraan zo snel mogelijk gevolg geven. Het is ondenkbaar dat aan de burger wordt gevraagd om zelf contact op te nemen met zijn wijkinspecteur; in een goede organisatie moet het mogelijk zijn de boodschap over te brengen aan de wijkinspecteur zonder dat de burger opnieuw dient tussen te komen.

---

<sup>33</sup> Artikel 4 van het koninklijk besluit van 17 september 2001, op. cit.

De interventiedienst overhandigt aan de slachtoffers van vast te stellen misdrijven een formulier waarin ze worden ingelicht over de mogelijkheid van (psychologische) opvolging door de dienst slachtofferbejegening. Uiteraard zijn de OBP en de OGP beschikbaar en wordt regelmatig een verslag opgesteld van hun controles en interventies. De mogelijkheid of noodzaak dat een OBP of OGP 24/24 uur fysiek aanwezig is, en niet enkel bereikbaar en terugroepbaar, moet worden afgewogen.

Gezien het aantal dossiers dat het Vast Comité P in deze materie behandelt, zal bijzondere aandacht worden besteed aan de bijstand van deurwaarders. Leden van de interventiedienst moeten deurwaarders enkel bijstaan<sup>34</sup> voor vaststellingen van overspel of om, indien nodig, de sterke arm te lenen. Normaal gezien, zou het vergezellen van deurwaarders een taak moeten zijn voor de wijkinspecteurs die het betrokken publiek beter kennen. In dit verband zal de korpschef in overleg met de wijkinspecteurs een beslissing nemen over de bestemming die moet worden gegeven aan de vergoedingen<sup>35</sup>.

De directeur interventies controleert dagelijks de activiteiten van de patrouilles met permanentie alsook de aanhoudingen die werden verricht. Hij laat zich het aanhoudingsregister voorleggen, kijkt de vermelde gegevens na, meer bepaald de duur van de opsluiting, de incidenten die zich hebben voorgedaan en de strikte toepassing van de voorschriften inzake bevoorrading van aangehouden personen<sup>36</sup>.

#### 5.4 Politionele slachtofferbejegening<sup>37</sup>

Als minimale werkings- en organisatienorm voor deze functie geldt: *“één gespecialiseerde medewerker per zone. Bovendien wordt de permanente bereikbaarheid en terugroepbaarheid van dergelijke medewerker verzekerd, eventueel in samenwerking met andere zones.”*<sup>38</sup>.

---

<sup>34</sup> Artikel 44 van de wet van 5 augustus 1992 op het politieambt (B.S. van 22 december 1992) en artikel 1504 van het gerechtelijk wetboek van 10 oktober 1967 (B.S. van 31 oktober 1967).

<sup>35</sup> Koninklijk besluit van 30 november 1976 tot vaststelling van het tarief voor akten van gerechtsdeurwaarders in burgerlijke en handelszaken en van het tarief van sommige toelagen, artikel 17 § 4: *“Er wordt (127 F) toegekend aan de politiecommissaris of aan zijn afgevaardigde om de gerechtsdeurwaarder bij te staan de opening van deuren of hem de sterke arm te lenen. (...).”* In dit verband werd het daarvoor verschuldigde bedrag qualitate qua en persoonlijk toegekend; betrokkene geeft aan die som ongelijk de bestemming die hij er meent te moeten aan geven en niemand is gerechtigd de storting ervan in welke kas ook, zij het zelfs de gemeentekas, te eisen. (Vragen en antwoorden – Kamer 7 juli 1987, vraag 245bis van de heer Defosset van 22 mei 1987 (Fr) aan de toenmalige minister van Buitenlandse Zaken).

<sup>36</sup> Omzendbrief van de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken van 3 januari 2003 betreffende de bevoorrading van personen in arrest, met uitzondering van diegenen die het voorwerp uitmaken van een opsluiting in een strafinrichting (B.S. van 28 januari 2003).

<sup>37</sup> Artikel 46 van de wet op het politieambt, op. cit.: *“De politiediensten brengen de personen die hulp of bijstand vragen in contact met gespecialiseerde diensten. Zij verlenen bijstand aan de slachtoffers van misdrijven, inzonderheid door hun de nodige informatie te verstrekken.”*

<sup>38</sup> Artikel 5 van het koninklijk besluit van 17 september 2001, op. cit.

Deze dienst wordt bij voorkeur geleid door een psycholo(o)g(e) of een sociaal assistent(e). Over zijn (haar) beschikbaarheid en de praktische modaliteiten van zijn (haar) interventie moet een compromis worden bereikt. Aangezien deze persoon tot het beroepsgeheim is gehouden, mag hem (haar) toegang tot gerechtelijke dossiers worden verleend. Deze persoon beslist of het al dan niet opportuun is slachtoffers te begeleiden op basis van criteria die vooraf zijn vastgelegd en die door de korpschef zijn aanvaard. Deze begeleiding hoeft echter niet te worden omgezet in therapie<sup>39</sup>. Hij (zij) onderhoudt veelvuldige contacten met de verschillende centra voor slachtofferhulp en justitiehuisen en met de sociaal assistenten van de gemeenten en de diverse hulpverleningsorganen of -diensten.

De organisatie van de dienst zou de tussenkomst mogelijk moeten maken van de verantwoordelijke – indien hij of zij over de vorming *ad hoc* beschikt – na afloop van opdrachten waarbij personeelsleden werden blootgesteld aan buitengewone *stress*.

Dankzij de *accountability* van de verantwoordelijke van deze dienst, gekoppeld aan de gegevens ingezameld door de andere functionaliteiten, zal de korpschef het gevoel van veiligheid of onveiligheid dat onder de bevolking leeft kunnen inschatten.

Als de korpschef ervan overtuigd is dat de personeelsleden zich, in geval van persoonlijke problemen, tot de verantwoordelijke van deze dienst kunnen wenden, doet hij er goed aan deze persoon een lokaal toe te kennen dat is verwijderd van de kantoren van de staf.

## 5.5 Opsporingsdienst

De minimale norm is van 7 tot 10 procent van het effectief van het operationeel kader afhankelijk van de omvang van de zone<sup>40</sup>.

De personeelsleden van deze dienst zouden “met zorg moeten worden uitgekozen”, niet enkel op basis van hun ervaring of bekwaamheden, maar ook van hun vermogen om de deontologische regels na te leven. Niettegenstaande sommigen het feit dat ze tot een opsporingsdienst behoren kunnen ervaren als een “elitefunctie”, zou dit, in hoofde van de andere collega’s, geen onbereikbare of bevoorrechte functie mogen zijn. De potentiële mogelijkheden en de prestaties moeten voortdurend worden geëvalueerd. Zo zou een

---

<sup>39</sup> “De politieke slachtofferbejegening onderscheidt zich van de slachtofferhulp, meer bepaald door de inhoud, intensiteit en frequentie van de contacten met het slachtoffer. Aangezien de psychosociale - of therapeutische hulpverlening niet onder de politietaken ressorteert, verwijst de politieambtenaar het slachtoffer door naar de « centra (diensten) voor slachtofferhulp » erkend door de Gemeenschappen.”: uittreksel uit de omzendbrief van de minister van Binnenlandse Zaken van 9 juli 1999 – OOP 15ter betreffende politieke slachtofferbejegening (B.S. van 21 augustus 1999).

<sup>40</sup> Artikel 6 van het koninklijk besluit van 17 september 2001, op. cit.

“beurtrol” kunnen worden georganiseerd voor de verdienstelijke personeelsleden zodat iedereen eens deze fel begeerde job zou kunnen uitoefenen.

Deze mogelijkheid moet echter worden afgewogen tegen de ervaring die de “oude” bekleders van deze functie hebben verworven.

Een andere oplossing zou erin bestaan aan de personeelsleden die zich buitengewoon hebben onderscheiden in een onderzoek de mogelijkheid te bieden om punctueel ten bate van de opsporingsdienst te werken.

Naar aanleiding van de zonale veiligheidsraden zou de boodschap moeten worden verspreid dat de lokale opsporingsdienst niet enkel ter beschikking staat van de magistraten, maar ook van de verantwoordelijken – overheden en korpschef – van de zone<sup>41</sup>. Het is immers ontoelaatbaar dat deze dienst allerhande onderzoeken uitvoert op het grondgebied van andere zones onder het voorwendsel van de dossierkennis. De lokale opsporingsbrigade werd opgericht om ten dienste te staan van haar bevolking, hoewel men zich ertoe zou kunnen laten verleiden om haar sommige onderzoeken toe te vertrouwen die buiten de grenzen van haar grondgebied vallen. Hoewel het voor de onderzoekers interessanter is zich bezig te houden met grote zaken naar verdovende middelen of met hold-ups, moet de korpschef hen voortdurend herinneren aan de prioriteiten die zijn vastgelegd in het zonaal veiligheidsplan en aan de taakverdeling tussen de lokale politie en de federale politie. Indien de *opsporing* van inbrekers in woningen een prioriteit is, moet deze worden voortgezet en moeten de andere zaken die zich voordoen weer worden afgestaan aan anderen (GDA). De bevolking lijdt erg onder de kruimeldiefstallen die dagelijks worden gepleegd; wanneer men hieraan geen aandacht besteedt omdat men met strafrechtelijke onderzoeken bezig is, doet men afbreuk aan de geloofwaardigheid van de zonale lokale politie.

De opsporingsdienst is het aan zichzelf verplicht om steeds in perfecte symbiose te zijn met de andere diensten; deze dienst is immers één van de schakels in de keten en heeft alle andere schakels nodig om eender welke zaak te kunnen oplossen. De kostbare informatie die de wijkinspecteur hem aanreikt, mag geen dode letter blijven en het succes van een opgeloste zaak moet worden gedeeld; de vaststellingen die de interventiedienst doet, moeten ten volle worden benut; een regelmatige informatie-uitwisseling tussen de verschillende diensten is essentieel voor een echte synergie die, op termijn, kan leiden tot betere prestaties en de basis is van deze ondernemingscultuur die iedereen graag wenst te zien verschijnen. Wanneer lauweren worden geoogst, moet men zo bescheiden zijn om deze ook toe te schrijven aan de personen die, in de schaduw, deze successen hebben mogelijk gemaakt.

Enkele personeelsleden van deze dienst zouden vertrouwd moeten zijn met de methodes voor het verhoor van minderjarigen; sommigen zouden bovendien de

---

<sup>41</sup> Artikel 3, 2<sup>de</sup> lid van de wet van 7 december 1998 (B.S. van 5 januari 1999) tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus: “(...) *de lokale politie verzekert op het lokale niveau de basispolitiezorg, meer bepaald alle opdrachten van bestuurlijke en gerechtelijke politie die nodig zijn voor het beheren van lokale gebeurtenissen en fenomenen die zich voordoen op het grondgebied van de politiezone, (...)*”.

voorgeschreven opleiding betreffende de audiovisuele registratie van het verhoor van minderjarigen die het slachtoffer of getuige zijn van bepaalde misdrijven moeten volgen<sup>42</sup>. (Indien de zone over onvoldoende capaciteit in human resources beschikt, kan ze tot een akkoord komen met andere zones om een *pool* van onderzoekers te vormen waarop indien nodig een beroep kan worden gedaan).

Er zal worden op toegezien dat de nieuwe wettelijke bepalingen inzake de bijzondere opsporingsmethoden nauwgezet worden nageleefd<sup>43</sup>.

## 5.6 Handhaving van de openbare orde/verkeer

*“Een officier van bestuurlijke politie is permanent bereikbaar en terugroepbaar om binnen de kortst mogelijke tijd zijn functie op te nemen.”<sup>44</sup>*

Dit zijn prioritaire taken van de lokale politie. Ze moet er dus een groot deel van haar tijd aan besteden. De lokale noodplannen worden voortdurend bijgewerkt. De voorbereiding van de ordediensten, de filosofie volgens dewelke ze worden uitgevoerd moeten worden besproken, zowel met de bestuurlijke overheid als met de betrokken personeelsleden. De ordediensten moeten eveneens regelmatig worden geëvalueerd.

Een voortgezette opleiding voor de aangestelde officieren en personeelsleden is noodzakelijk want de handelwijzen zijn de laatste jaren grondig geëvolueerd, meer bepaald als gevolg van de grote ordediensten die werden georganiseerd naar aanleiding van Euro2000<sup>45</sup> en de Eurotops.

De tendens om te laten betalen voor de interventie van de politiediensten of om de zorg over te laten aan privé-ondernemingen houdt bepaalde gevaren in; van deze praktijken mag zeker geen misbruik worden gemaakt, anders loopt men het risico de politiefunctie uit te hollen<sup>46</sup>.

---

<sup>42</sup> Artikelen 38 tot 40 van de wet van 28 november 2000 betreffende de strafrechtelijke bescherming van minderjarigen (B.S. van 17 maart 2001) tot wijziging van het opschrift van hoofdstuk VIIbis van het Wetboek van Strafvordering “*Verhoor van minderjarigen die het slachtoffer of getuige zijn van bepaalde misdrijven*” en ter aanvulling van de artikelen.

Zie eveneens de omzendbrief van de minister van Justitie van 16 juli 2001 betreffende de audiovisuele registratie van het verhoor van minderjarigen die het slachtoffer of getuige zijn van misdrijven.

<sup>43</sup> Wet van 6 januari 2003 en de koninklijke besluiten van 26 maart en 9 april 2003 (B.S. van 12 mei 2003).

<sup>44</sup> Artikel 7 van het koninklijk besluit van 17 september 2001, op. cit.

<sup>45</sup> Zie in dit verband het interessante werk van ADANG, O. en CUVELIER, Chr., « Policing , Euro2000, International police cooperation, information management and police deployment », Tandem Felix uitgevers, 2001, Dutch Police Academy, Apeldoorn.

<sup>46</sup> PONSAERS, P. en BERKMOES, H., *Vigiles*, uitgeverij Politeia, juli 2003, p. 77 tot 85, “Moet er nog politie zijn? Commentaar op en bedenkingen n.a.v. de inrichting van de functie van veiligheidsbeamte”.

Zie ook het antwoord van de minister van Binnenlandse Zaken op de mondelinge vraag gesteld door de heer Ph. Monfils – Senaat – vraag 2-1244 – 19 februari 2003 over “het initiatief van de

Over het gevoelige domein van verkeer moet de korpschef eveneens zijn visie uiteenzetten: het grote principe van *community policing* is de politieambtenaar dichter bij de burger te brengen. Geestdriftig verbaliseren, onoordeelkundig, zonder aandacht te besteden aan de opportuniteit van de interventie, is zeker uit den boze. Het komt de korpschef dus toe te opteren voor een doordachte aanpak van de problematiek en de grote lijnen ervan uit te zetten, zowel in zijn veiligheidsplan als in de interne richtlijnen. De politieambtenaren behouden elk hun beoordelingsbevoegdheid, maar het is niettemin goed de geestdrift van sommigen in goede banen te leiden. In dit verband zal het register van de processen-verbaal inzake verkeer en van het bedrag van de inningen geregeld worden nagekeken.

## 5.7 Informatie en communicatie

Een goede interne en externe communicatie is één van de sleutels tot succes van elke organisatie. Het is dus aangewezen er op elk ogenblik belang aan te hechten. Wat evident lijkt voor sommigen, is dit misschien niet voor anderen. Men moet overtuigd raken van de noodzaak van communicatie en informatie, weldoordacht uiteraard, niet enkel van boven naar onder (*top-down*) maar ook van onder naar boven (*bottom-up*). De “lumineuze ideeën” komen niet altijd van “verlichte geesten” en elk voorstel verdient te worden bekeken.

Hoewel men met zijn tijd mee moet en dus het intranet kan gebruiken om te communiceren, zal niets ooit de mondelinge contacten tussen de leden van een organisatie kunnen vervangen. De personeelsleden zullen de dienstnota’s, hoe duidelijk en beknopt ook, nooit zo goed in zich opnemen (ze moeten ze eerst nog lezen) dan wanneer ze mondeling worden toegelicht tijdens een vergadering of een briefing.

Elke tekortkoming in de verspreiding van informatie kan de goede werking van het geheel schaden. Zo moeten er informatiestromen worden gecreëerd en moet de overdracht van informatie regelmatig worden gecontroleerd.

Men moet er zich van bewust zijn dat een (kleine) minderheid van de bevolking een bekrompen beeld heeft van de politiefunctie (“*ze zijn alleen maar goed om PV’s voor verkeersinbreuken op te stellen*”) en dat men moeite moet doen om dit beeld bij te sturen.

De veelvuldige contacten met de verkozen vertegenwoordigers van het volk zijn noodzakelijk, maar ze mogen niet de enige contacten zijn. De relaties met de sociale partners en het verenigingsleven zijn ook van belang; hun verschillende aanpak van de criminaliteit die is verbonden met factoren als chronische armoede en/of het buiten de maatschappij plaatsen van een deel van de geïmmigreerde bevolking kan, wanneer ze gekend is, de korpschef ertoe aanzetten zijn strategie te wijzigen of nieuwe actieplannen te implementeren.

---

Stad Gent om de rechtzoekende die meegenomen wordt in een voertuig van de lokale politie daarvoor te laten betalen”.

Als de politie door de burgers wil worden beschouwd als een instelling die tot hun dienst staat, dan moet ze ook weten wat die burger precies van haar verwacht. Vandaar het grote belang om geregeld deel te nemen aan de vergaderingen van de wijkcomités. Een peiling (die van bij het begin representatief is) verhoogt de kansen om te weten te komen wat de bevolking wenst.

Door geregeld een bijdrage te leveren aan de redactie van het gemeentelijk informatieblad, kan de politie makkelijker boodschappen overbrengen naar de ganse bevolking (herinneren aan de wetgeving in de vorm van aantrekkelijke teksten) en kan ze een dialoog tot stand brengen.

Eén mogelijke manier van communicatie door de politie is een partnerschap aangaan met het onderwyzend personeel, wat dagelijks zijn nut bewijst. Enkele begrippen inzake de wegcode worden vaak beter door de jonge leerlingen begrepen wanneer ze worden uiteengezet door een occasionele lesgever, *in casu* de politieambtenaar in uniform. De onderwijzers en de ouders van de leerlingen, zelfs studenten van een zeker niveau, tonen gewoonlijk meer interesse voor demonstraties van verdovende middelen die worden gegeven door professionals van de politie. Dat jongeren op school afhaken kan soms zelfs worden vermeden, indien de politie actief samenwerkt met de scholen. Er zijn reeds talrijke successen geboekt in deze domeinen en deze hebben een totaal andere perceptie van de politiefunctie tot rechtstreeks gevolg.

## **5.8 Human resources/middelen**

De korpschef zal een precies zicht hebben op de verdeling van zijn effectieven, de leeftijd van zijn medewerkers en zal zo gewag kunnen maken van zijn behoeften. De functieprofielen en de functiebeschrijvingen zullen zwart op wit op papier worden gezet en verspreid. Rekening houdend met de specificiteiten van de zone zullen opleidingen worden overwogen voor elke personeels-categorie.

De korpschef dient de tevredenheidsgraad van het personeel te meten en rekening te houden met herhaaldelijke afwezigheden, mobiliteitsaanvragen, interne klachten. Om de werksfeer te verbeteren, zal hij erop toezien dat de principes van participatief management worden toegepast, zal hij het personeel raadplegen alvorens beslissingen te nemen die iedereen aanbelangen en zal hij bijzondere aandacht besteden aan de initiatieven en de positieve acties van de personeelsleden belonen. Hij zal waken over de veiligheid van het personeel. Hij zal niet nalaten sociale activiteiten te organiseren die bij iedereen in de smaak kunnen vallen.

De prioriteitslijst van de aankopen zal worden opgesteld na overleg met alle diensten.

Een geregelde controle van het materieel dat ter beschikking wordt gesteld van het personeel (voertuigen, wapens, radio, kogelvrije vesten, enz.) zal worden toevertrouwd aan de verantwoordelijke voor de logistiek.

De korpschef zal voortdurend streven naar een billijke verdeling van de vergoedingen.

## **5.9 Intern toezicht *sensu stricto***

De Pol 48 punt 2 zette de korpschefs ertoe aan een dienst intern toezicht op te richten, los van het feit of het korps 200 agenten of minder bevatte, indien ze beschikten over een opsporingsdienst of een zedenbrigade. Aangezien deze functionaliteit (opsporing) nu is vastgelegd in de PLP 10, zou er in elk politiekorps een specifieke dienst intern toezicht moeten worden opgericht. De voor deze functie aangeduide perso(o)n(en) – naast het feit dat ze zou(den) moeten beantwoorden aan het profiel voorzien in de Pol 48 – neemt (nemen) deel (zou(den) moeten deelnemen) aan het algemeen beheer van de organisatie en zou(den) zich niet moeten beperken tot het doen naleven van de tucht of het behandelen van klachten. De tuchtprocedures zouden bovendien moeten worden toevertrouwd aan andere personeelsleden, bijvoorbeeld aan de verantwoordelijke human resources. Deze niet rechtstreeks bij het onderzoeksdossier betrokken derde zal, op basis van het gevoerde onderzoek, de procedure op een meer juridische manier aanpakken en zo objectievere beslissingen nemen.

Zoals hierboven vermeld, is het beheer van de politiekorpsen te vaak uitsluitend gebaseerd op vertrouwen. Hoewel dit vertrouwen onontbeerlijk blijft, moet het gepaard gaan met een risicobeheersing die een meer formele controle van alle personeelsleden vereist. Ook de gedragsregels moeten alle personeelsleden in herinnering worden gebracht en er moet een dienstnota worden opgesteld met de stappen die moeten worden ondernomen in sommige banale en dagelijkse situaties (opvang van slachtoffers, verplichting om onderzoeken op te volgen, manieren om op te treden in zo'n situatie, enz.). Dankzij dit geheugensteuntje zal het personeel zich enerzijds herinneren welke houding het moet aannemen en zullen de verantwoordelijken anderzijds nagaan of er bij de uitvoering van de taken niets over het hoofd werd gezien.

Deze werkwijze kan ietwat formeel overkomen, maar ze is absoluut noodzakelijk om een optimaal beheer te verzekeren.

Het is eveneens van belang dat het hoofd van de dienst intern toezicht zich bewust wordt van zijn rol. Zijn aandacht zou moeten worden getrokken op zijn verantwoordelijkheid om de gevallen die hem worden voorgelegd op neutrale, objectieve, onafhankelijke, snelle en nauwkeurige wijze te onderzoeken. Hij moet de tendens vermijden die erin bestaat de feiten die personeelsleden ten

laste kunnen worden gelegd dadelijk te minimaliseren en foutief of onaanvaardbaar gedrag, onder de meeste diverse voorwendsels, te proberen te rechtvaardigen.

Hij moet in sommige gevallen de rol van ombudsman vervullen tussen de klager en de politieambtenaar. In een streven naar het zoeken naar de waarheid, mag hij zich ook niet tevredenstellen met de versie van de betrokken politieambtenaren, maar moet hij het onderzoek uitbreiden naar personen extern aan het politiekorps die nuttige elementen kunnen aanreiken voor het achterhalen van de waarheid. De maatregelen die worden genomen na de vaststellingen van laakbare feiten die ten laste worden gelegd van een personeelslid, mogen niet alle personeelsleden schaden of raken. Te vaak wordt immers een dienstnota opgesteld voor alle personeelsleden in plaats van een individuele sanctie. Deze praktijk heeft een algemene ontevredenheid tot logisch gevolg, zelfs een demotivatie van goede elementen die zich geïrriteerd voelen door een opmerking of een herinnering aan een richtlijn die ze niet hebben overschreden.

De klachten of aangiften die worden gericht aan de dienst intern toezicht moeten vanuit een constructief oogpunt worden bestudeerd om er lessen uit te trekken met het oog op een betere werking van het korps.

De korpschef en het hoofd van de dienst intern toezicht zouden aan de overheid moeten voorstellen om in de begroting van de zone een budget te voorzien om, eventueel, de kosten te dekken voor de schadeloosstelling van een partij die is benadeeld ingevolge een politie-interventie (deze geldsom zou dienen om de schade te herstellen die is veroorzaakt als gevolg van interventies in geval van nood of aansprakelijkheid zonder fout<sup>47</sup>). Daar draait het imago van de politie immers om.

## 5.10 Nawoord

Ondertussen moet duidelijk zijn dat interne controle *sensu lato* refereert aan een opvolgingssysteem vervat in de organisatieprocessen teneinde de doelstellingen van de organisatie te bereiken. Het interne controlesysteem – zoals geconceptualiseerd in het Coso-model – beperkt zich dus niet tot de loutere effectuering van controlemaatregelen. Alleen via de integratie van de vijf componenten kan een effectief systeem van interne controle worden uitgebouwd.

---

<sup>47</sup> Bijvoorbeeld: de politie wordt opgeroepen om de woning van een bejaarde te betreden die zijn telefoon niet meer opneemt en de deur niet meer opent. Aangezien deze interventie dringend is, trappen de politieambtenaren de voordeur van de woning in of slaan ze een ruit in. Te vaak stellen ze enkel een proces-verbaal op en schenken ze geen aandacht aan de kostprijs van de herstelling van de veroorzaakte schade.

Vertaald naar de politieorganisatie overstijgt interne controle duidelijk het domein van het intern toezicht (interne controle *sensu stricto*) en dient opvolging zowel in de operationele als ondersteunende processen systematisch ingebouwd te zijn.

Vanuit de optiek dat het interne controlesysteem per definitie ingebed is in het proces van delegatie en opvolging wordt duidelijk dat interne controle *sensu lato* “een zaak” is van elke medewerker in de organisatie en op permanente wijze dient uitgeoefend te worden.

Al zijn toezicht en opvolging een permanente verantwoordelijkheid op elk niveau en kenmerkt de organisatie van de korpsen zich door een delegatiepolitiek, het blijft fundamenteel dat de korpschef zijn medewerkers systematisch (en niet periodiek of naar aanleiding van incidenten) opvolgt.

Duidelijke en volledige functieomschrijvingen en profielbepalingen, die bovendien ook op performante wijze dienen gecommuniceerd te worden aan de medewerkers, zijn hierbij een randvoorwaarde. Binnen de organisatie moet gespecificeerd worden wie, op welk ogenblik, aan wie, over wat en hoe rapporteert (verantwoordingsmatrix).

Niettegenstaande technieken van “management by walking around” en informele contacten een meerwaarde voor de korpschef kunnen zijn om de werking van zijn diensten op te volgen, achten wij het fundamenteel en noodzakelijk om binnen de politieorganisatie formele overlegstructuren en -kanalen in te bouwen. Deze formele structuren laten het management immers toe zowel structurele als individuele disfuncties te detecteren.

In het kader van de beleidscyclus is het essentieel dat korpschefs niet alleen de aanpak van lokale prioritaire fenomenen (cf. actieplannen) evalueren. Even belangrijk is het systematisch uitvoeren van metingen en analyses aangaande de reguliere werking (cf. functionaliteiten) en dit veeleer vanuit het oogpunt van organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering, dan wel vanuit een *accountability* naar de bevoegde overheden. Het debat inzake “de politieke kerntaken” wordt hiermee aangezwengeld.

Positief is dan ook dat van de zonechefs verwacht wordt dat zij in het zonaal veiligheidsplan 2005 de mate van implementatie en verwevenheid van de filosofie van gemeenschapsgerichte politiezorg specifiek duiden. Dit zou tot uiting moeten komen in de wijze waarop de basisfuncties worden georganiseerd. Met betrekking tot de basisfunctionaliteiten of reguliere taken dienen aspecten zoals de visie inzake de invulling van basisfunctionaliteit, de doelstellingen (andere dan het behalen van de minimale werkings- en functioneringsnorm) en een strategie van aanpak geëxpliciteerd te worden<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> X, Handleiding Zonale Veiligheidsplannen, Directie van de Relaties met de Lokale Politie (CGL), versie september 2003.

Inzake intern toezicht *sensu stricto* kan aanbevolen worden om het proces klachtafhandeling uit te werken, waarbij bijzondere aandacht dient besteed te worden aan zowel aan de formele procedure als aan de inhoudelijke afhandelingswijze.

Een globale klachtenanalyse dient bij te dragen tot het detecteren van risicofactoren en te resulteren in verbeteringsvoorstellen aangaande de korpswerking.

De genomen aanzetten naar integrale bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling met behulp van EFQM/INK/CAF dienen verder ontwikkeld en uitgedragen te worden doorheen de organisatie. Veranderingsmanagement moet een aandachtspunt worden, wat betekent dat zowel de noodzakelijke verandering in de organisatie wordt opgewekt, als het beheren van de dynamiek van verandering door de organisatie.

Naast het oprichten intern van bijvoorbeeld een beleidsondersteuningsteam o.m. met het oog op het creëren van een draagvlak, kan ondersteuning en begeleiding door externe diensten (vb CGL, AIG, enz.) en privé-consulting-bedrijven aanbevolen worden.

Niettegenstaande obstakels en weerstanden aan de ruimere politiecultuur dienen overwonnen te worden is de gegenereerde beweging inzake interne controle op beheersniveau alvast positief te noemen.

## Inhoudstafel

1	Inleiding .....	1
1.1	Algemeen .....	1
1.2	De functionaliteit “interne controle” geoperationaliseerd .....	2
1.3	Organisatie en werking lokale politie .....	3
2	Methodologie .....	4
2.1	Steekproef .....	4
2.2	Opstellen van een vragenlijst geïnspireerd op het Coso-model.....	5
2.3	Opstellen van tussentijdse verslagen en van een eindverslag over het onderzoek .....	6
3	Onderzoeksresultaat.....	6
3.1	Inleiding .....	6
3.2	Omgeving waarin toezicht wordt uitgeoefend.....	7
3.2.1	Organisatiestructuur.....	7
3.2.2	Controleorganen.....	7
3.2.3	Right man on the right place.....	9
3.2.4	Integriteit en bedrijfscultuur .....	10
3.2.5	Delegatie en <i>empowerment</i> .....	11
3.3	Risico-evaluatie.....	12
3.4	Activiteiten van interne controle.....	14
3.4.1	Wijkwerking .....	14
3.4.2	Onthaal.....	15
3.4.3	Interventie .....	16
3.4.4	Politie slachtofferbejegening.....	18
3.4.5	Recherche (lokale recherchebrigade of lokale onderzoeks- en rekerchedienst).....	19
3.4.6	Handhaving van de openbare orde en verkeer.....	20
3.5	Ondersteunende functionaliteiten .....	21
3.5.1	Human resources.....	21
3.5.2	Materiële en financiële middelen.....	22
3.5.3	Interne controle ( <i>sensu stricto</i> ) .....	23
3.6	Informatie en communicatie .....	25
3.7	Toezicht/leiding (monitoring).....	27
4	Conclusies.....	27
5	Aanbevelingen .....	31
5.1	Wijkwerking .....	32
5.2	Onthaal.....	35
5.3	Interventie .....	36
5.4	Politie slachtofferbejegening.....	37
5.5	Opsporingsdienst.....	38
5.6	Handhaving van de openbare orde/verkeer.....	40
5.7	Informatie en communicatie .....	41
5.8	Human resources/middelen.....	42
5.9	Intern toezicht <i>sensu stricto</i> .....	43
5.10	Nawoord.....	44