

2013

Loopbaanplanning bij de politie

RAPPORT VAN DE BEVRAGING VAN DE OFFICIEREN VAN DE
LOKALE EN FEDERALE POLITIE EN LEDEN VAN HET
ADMINISTRATIEF LOGISTIEK KADER NIVEAU A



Centrum voor Politiestudies vzw

Wim D'haese & Kevin Verhulst
Werkgroep loopbaanplanning bij de
politie

20-11-2013

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding.....	5
2	Loopbaanplanning bij politieleiders.....	7
3	Methodologie van de bevraging.....	8
3.1	Het ontwerp.....	8
3.2	De ontwikkeling.....	8
3.3	De prétest.....	8
3.4	De bevraging.....	8
3.5	De verwerking en analyse.....	9
3.6	De redactie van het rapport.....	9
4	De respondenten.....	10
4.1	Leeftijd van de respondenten.....	11
4.2	Graad of niveau van de respondenten.....	11
4.3	Genderverdeling van de respondenten.....	12
4.4	Opleidingsniveau van de respondenten.....	13
4.5	Anciënniteit bij de politie van de respondenten.....	14
4.6	Mandaathouderschap.....	15
5	Beschrijving van de respons.....	16
5.1	Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).....	16
5.2	Mobiliteitsperspectief en mandaathouderschap.....	17
5.3	(Loopbaan)competentiemanagement.....	28
5.4	Loopbaanplanning en ondersteuning.....	30
5.5	Functionele verloning.....	32
5.6	Detectie en selectie van high potentials/beloftevolle medewerkers.....	33
5.7	Sociale promotie.....	35
5.8	Work-Life-Balance.....	37
5.9	Horizontale instroom.....	38
5.10	Hiërarchische indeling van de loopbaan.....	40
5.11	Opleiding en (na)vorming.....	42

6	Voorlopige conclusies en aanbevelingen	47
7	Bibliografie	50

Voorwoord

Wij willen in het bijzonder de werkgroep bedanken die niet alleen het onderzoek mee heeft ondersteund maar vooral heel concrete tips heeft gegeven bij de opbouw van de vragenlijst.

Een woord van dank gaat eveneens uit naar alle respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld, evenals naar de sprekers op de CPS-studiedag 'Loopbaanplanning bij de politie'.

Wim D'haese & Kevin Verhulst
Schaarbeek, 20 november 2013

Werkgroep: Dirk Allaerts, Tom Broekaert, Wim D'haese, Aline Duchateau, Alain Duchatelet, Paul Ponsaers, Betty Swerts, Nathalie Roegiers, Greet Verstrynghe, Jack Vissers, Kevin Verhulst en Mathias Vandenhende.

Centrum voor Politiestudies vzw, Nathalie Roegiers, Pacificatielaan 27, 9000 Gent
Tel: 09/223.24.11, gsm: 0476/20.29.40, email: secretariaat@politiestudies.be
www.politiestudies.be.

1 INLEIDING

Dit rapport is tot stand gekomen naar aanleiding van de organisatie van de CPS-studiedag 'Loopbaanplanning bij de politie' op woensdag 20 november 2013 in De Factorij te Schaarbeek. Tijdens de voorbereiding van deze studiedag stelden de leden van de werkgroep dat in een politieorganisatie met aandacht voor 'employability'¹ de leidinggevende zijn medewerkers stimuleert om na te denken over de eigen ontwikkelmogelijkheden en mogelijke loopbaanstappen. Tal van vragen kwamen tijdens de bijeenkomsten van de werkgroep aan bod: moeten leiders zelf ook niet de kans krijgen om op een bepaald ogenblik een andere carrièrewending te nemen? Hoe worden de juiste leiders geselecteerd? Hoe kunnen zij optimaal voorbereid worden op hun taak? Hoe kan de organisatie hen blijvend de mogelijkheid geven om hun talenten te ontplooiën, overeenkomstig hun individuele verwachtingen en de doelstellingen van de organisatie? Kunnen we wat leren uit het leiderschap in andere sectoren dan de politie? Welke perspectieven biedt de politie voor ex-mandaathouders? Hoe organiseer je het proces van 'demotie' naar remotie? Omdat er te weinig afdoende antwoorden op deze vragen konden gegeven worden, besliste de werkgroep om een bevraging te organiseren. Deze bevraging moet peilen naar de huidige toestand betreffende de loopbaanplanning van de officieren en de CALog medewerkers niveau A en wat door hen als een meerwaarde wordt ervaren. Deze bevraging vormt een poging om meer zicht te krijgen op wat de behoeften zijn voor een toekomstige ontwikkeling van leiders binnen de Belgische geïntegreerde politie².

Over de relevantie van deze bevraging, hoeven we nog nauwelijks te argumenteren. Immers, in het rapport 'Evaluatie van 10 jaar politiehervorming'³ stelt Willy Bruggeman et al. vast dat er een gebrekkige aandacht is voor loopbaanplanning en ontwikkeling van leidinggevendenden bij de Belgische politie in het algemeen. Ook de academische wereld concludeerde al dat loopbaanplanning essentieel is om zelf sturing te geven aan de loopbaan.⁴

Momenteel moet loopbaanplanning gezien worden in het licht van een aantal recente trends. Naast ideeën als 'levenslang leren' en 'employability' die een impact hebben op dit thema, dienen ook de groeiende schaarste aan toekomstig talent (vergrijzing, ontgroening van ons demografisch bestand) aandacht te krijgen.

Met de bevraging trachten wij een aantal vragen te beantwoorden:

- Wat weten we over de achtergrond van onze doelgroep?
- Welke trajecten in het kader van een persoonlijk ontwikkelingsplan werden tot op heden al gevolgd?

¹ 'Employability' binnen de politieorganisatie moet hier begrepen worden als de gerichtheid op brede en blijvende inzetbaarheid van het personeel.

² Onder politieleiders verstaan we de doelgroep van onze bevraging: de officieren van de lokale en federale politie en leden van het administratief logistiek kader niveau A.

³ BRUGGEMAN, W., DEVROE, E. & EASTON, M. (2010), *Evaluatie van 10 jaar politiehervorming: terugkijken in het verleden en vooruitkijken in de toekomst*. Antwerpen/Apeldoorn, Maklu, 286 p.

⁴ NABI, G.R. (2000). Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies. *Career Development International*, 5,2, 91-98.

- Wat zijn de behoeften en intenties in het kader van een persoonlijk ontwikkelingsplan en loopbaanplanning?
- Wat ziet de doelgroep als uitdagingen van loopbaanplanning?

Deze tekst is een weergave van de resultaten van deze bevraging, waarbij voorlopige conclusies en aanbevelingen worden meegegeven. Deze aanbevelingen zullen, samen met de bevindingen van de studiedag zelf, resulteren in concrete aanbevelingen voor een toekomstige structurele loopbaanplanning voor onze politieleiders. Deze bevraging tracht een eerste beeld te geven van wat er leeft bij onze huidige politieleiders.

De denkwijze die schuilgaat achter de vragenlijst houdt verband met de idee dat, omwille van externe invloeden (de demografische verschuivingen, de intrede van een nieuwe generatie medewerkers, de concurrentie voor beschikbaar talent), de bestaande managementpraktijken zich dienen aan te passen aan de gewijzigde toestand. Anders loopt de Belgische politie het risico om op de reality-check te falen. Onze bevraging focust sterk op de detectie van toptalenten (high potentials). Dit is geen gemakkelijk onderwerp binnen de HR-wereld. Er zijn heel wat disbelievers die vinden dat er geen onderscheid kan worden gemaakt tussen de gewone talenten en supertalenten⁵. In ieder geval, ons uitgangspunt is dat de Belgische politie 2020, die zich klaarstoomt voor de toekomst, geen keuze heeft of het al dan niet zijn toptalent detecteert, voorbereidt en (om)vormt.

In een eerste hoofdstuk staan wij stil bij de context en doelstellingen van de bevraging. Vervolgens wordt in een tweede hoofdstuk onze opvatting rond loopbaanplanning en ons eigen kader verduidelijkt. Hoofdstuk 3 beschrijft de methodologie van de bevraging. In hoofdstuk 4 worden enkele achtergrondkenmerken van onze groep respondenten beschreven. Hoofdstuk 5 bevat een beschrijving van de respons op de vragenlijst. In hoofdstuk 6 worden op basis van de resultaten enkele voorlopige conclusies en aanbevelingen voor een toekomstig beleid rond loopbaanplanning weergegeven.

⁵ Er werd bij de bevraging vooral gefocust op hoge posities. Medewerkers die andere sleutelrollen vervullen, zijn weliswaar ook belangrijk maar werden niet in deze bevraging als respondenten opgenomen. Wij beseffen dat sleutelrollen niet per definitie vervuld worden in de top van de organisatie. Daarnaast is loopbaanplanning een thema dat in feite van toepassing is op ALLE medewerkers. Dit valt echter niet onder het uitgangspunt van de bevraging.

2 LOOPBAANPLANNING BIJ POLITIELEIDERS

Bij loopbaanplanning wordt zowel aandacht besteed aan de hulp bij de (zelf-) analyse van de politieleider als het in beeld brengen van huidige en toekomstige behoeften op het vlak van personeelsvoorziening. Bij het opstellen van de vragenlijst zijn wij ervan uitgegaan dat de focus van de loopbaanplanning bij politieleiders zowel ligt in het belang van het zich goed voelen bij wat men doet als bij het verzekeren van de continuïteit bij de invulling van de behoeften aan specifieke profielen binnen dat leiderschap en dit tot tevredenheid van zowel organisatie als betrokken individu. Onze focus ligt in de ontwikkeling van intern talent bij de Belgische geïntegreerde politie en het erkennen van het belang van het intern voorzien in toekomstige leidinggevenden. Hierbij valt steeds vaker de term High potential (hipo)-management uit de lucht. Maar evenzeer zijn wij geïnteresseerd in aspecten van remotie, demotie. Het gaat in onze bevraging niet alleen om inzicht te krijgen in de kweekvijver van potentieel binnen de politie. Het gaat ook om successiemanagement⁶ waar de nadruk ligt op het voorzien en opleiden van politieleiders wanneer deze niet langer beschikbaar of inzetbaar zijn in het korps of de eenheid omwille van ziekte, begrenzing van de capaciteiten, pensionering. Ook het eindloopbaanbeleid speelt hier een rol. Onze vragen hebben dus ook betrekking op de ontwikkeling van politieleiders, zonder zich noodzakelijk te richten op hoog presterende medewerkers met potentieel om leiding te geven in alle hoeken van de organisatie, los van functieniveau of leeftijd.

Loopbaanplanning kan vanuit verschillende perspectieven worden benaderd, zowel wat de begripsdefiniëring betreft als wat het onderzoek behelst. Loopbaanplanning heeft in onze opvatting te maken met het plannen, het bewust bezig zijn met de loopbaanontwikkeling. Dit alles doet het personeelslid met als doel de loopbaandoelen te realiseren en het loopbaanverloop aldus te beïnvloeden. Wij verbinden dus loopbaanplanning eerder met het bezig zijn met de planning vanuit zowel individu als organisatie en de ontwikkeling als de activiteiten die men doet om die planning ook effectief te realiseren⁷. Er is een duidelijk onderscheid tussen 'individual career'⁸ en 'organisational career'.

Wij hebben de hele thematiek benaderd vanuit de invloed die het personeelslid zelf uitoefent op het loopbaanverloop. De nadruk ligt niet zozeer op de invloed die vanuit de politie op het loopbaanverloop wordt gelegd. Het investeren in een carrière is een individuele benadering waarbij het betrokken personeelslid op basis van zijn loopbaanmogelijkheden keuzes maakt en doelen stelt in zijn loopbaan. Toch willen wij erop wijzen dat dit maar één van de mogelijkheden is om richting te geven aan een loopbaan. Ons perspectief is dat de politiemedewerker zijn/haar loopbaanverloop niet enkel laat afhangen van het loopbaanmanagement van de politieorganisatie, maar zelf invloed heeft op het loopbaanverloop.

⁶ Successiemanagement heeft betrekking op het garanderen van de continuïteit van de politieorganisatie. Het gaat om het voorzien van back-up kandidaten voor 'senior management' posities waarbij de functie- en de competentievereisten om de functies op te nemen op voorhand duidelijk zijn gedefinieerd (zie SABBE, C & TIMMERMAN, M., *High potentials: feiten en fabels*. Wolters Kluwer Belgium, 2007).

⁷ LIEVENS, F., *Handboek Human Resource Management, Back to basics*. Tielt, Lannoo Campus, 2006.

⁸ Wij zien individual career management én organisationeel career management als een middel om de band tussen de politieorganisatie en de individuele politiemedewerker te verhogen.

3 METHODOLOGIE VAN DE BEVRAGING

3.1 HET ONTWERP

Voor opname in de vragenlijst gingen we op zoek naar relevante onderwerpen. Hiervoor deden de leden van de werkgroep beroep op een selectieve literatuurstudie⁹ enerzijds en hun praktische ervaring en expertise anderzijds. Er werd rekening gehouden met tal van suggesties die in het rapport 'behoeftebevraging 'leiderschapsontwikkeling' werden geformuleerd.¹⁰ Op de werkvergadering¹¹, ter voorbereiding van de studiedag CPS, werden de topics en de vragen weerhouden en werd een definitieve selectie gemaakt. Er werd gekozen voor een vragenlijst met een combinatie van open en gesloten vragen¹². Nadien werd een ontwerp gemaakt door de stagiairs bij het CPS, zijnde Kevin Verhulst en Mathias Vandenhende, dit onder supervisie van Wim D'haese, voorzitter van de werkgroep, Nathalie Roegiers, stageleidster op het CPS en prof. dr. Em. Paul Ponsaers.

3.2 DE ONTWIKKELING

De leden van de werkgroep opteerden ervoor om de vragenlijst digitaal uit te voeren en daarbij gebruik te maken van het bestaande platform van het CPS.

3.3 DE PRÉTEST

Alvorens de digitale versie van de vragenlijst te verspreiden naar de volledige doelgroep werd een pré-test uitgevoerd met enkele personen afkomstig uit de doelgroep en met expertise in bevestigingen. Op basis van hun bevindingen werden een aantal wijzigingen aangebracht.

3.4 DE BEVRAGING

De bevraging richtte zich op de volgende doelgroep:

- officieren van de lokale en federale politie en
- leden van het administratief logistiek kader niveau A

De doelgroep werd via een mailbericht vanuit het CPS uitgenodigd voor de bevraging. Hiervoor werd het gegevensbestand van het CPS gebruikt. Door het gebruik van diverse mailsystemen binnen de geïntegreerde politie (teamware, gepersonaliseerde adressen, ISLP,...) bleek al vrij vlug dat het

⁹ Vooral volgende twee publicaties waren inspirerend:

KFOHA WEST VLAANDEREN (2011), Stakeholderschap Loopbaanplanning, Digitale presentatie Koninklijke federatie voor Officieren en Hogere Ambtenaren, afdeling West-Vlaanderen.

BROEKAERT, T. (2012), Rapport behoeftebevraging 'leiderschapsontwikkeling', Een verkenning van vorming, training, opleiding en begeleiding voor de toekomstige ontwikkeling van politieleiders, Federale Politie, Project 'Politie, een lerende organisatie', Brussel.

¹⁰ BROEKAERT, T. (2012), ibidem, p 43.

¹¹ d.d. 24 april 2013.

¹² Bij de gesloten vragen werd gevraagd om een cijfer in te vullen om ja/nee te kunnen antwoorden of om een prioriteit in de voorkeuren weer te geven. Bij de open vragen werd voldoende schrijfruimte voorzien om het antwoord te motiveren.

moeilijk was om elke respondent vlot te bereiken. Om aan dit euvel te verhelpen, werd de uitnodiging ook gecommuniceerd via andere kanalen zoals de website van het CPS, persoonlijke mailing aan korpschefs, enz.). De antwoorden op de vragenlijst werden door de respondenten verstuurd naar een nieuw gecreëerd Google Mail Account, zijnde loopbaanplanning@gmail.com. Een tweede uitnodiging werd als herinnering verstuurd.

3.5 DE VERWERKING EN ANALYSE

De gegevens werden volledig anoniem verwerkt door (enkel) dhr. Kevin Verhulst. Er was bijgevolg geen enkele politieambtenaar betrokken bij de concrete verwerking van de gegevens. De anonimiteit van de deelnemers was dus volkomen gewaarborgd.

De verzamelde gegevens werden ingevoerd in de analysesoftware SPSS voor verwerking en het genereren van de vergelijking tussen de diverse variabelen. Via vernoemd programma en het programma Excel werden tevens grafieken opgesteld om de resultaten visueel voor te stellen.

De analyse gebeurde in twee fasen. In de eerste fase werden de gegevens door Kevin Verhulst geanalyseerd na richtlijnen van de werkgroep en supervisie van prof. dr. Em. Ponsaers. De resultaten werden dan op de werkgroep toegelicht en besproken waarna er gevraagd werd bijkomende vergelijkingen tussen variabelen te analyseren. Bij de vergelijking van de gegevens op het vlak van de representativiteit deden wij een beroep op de dienst Doc Infor, DGS/DSP¹³.

Er werden ook tal van verbanden tussen de vragen gelegd. De resultaten van de verbanden tussen twee vragen geven altijd een vertekend beeld. Op vraag "A" antwoorden er bijvoorbeeld 100 respondenten terwijl er op vraag "B" slechts 90 respondenten antwoorden. Een verband leggen tussen deze twee vragen is perfect mogelijk maar dan dient men met een foutenmarge van maximaal 10% rekening te houden. De foutenmarge bij de door ons gelegde verbanden gaat zelden hoger dan 5%. De vraag die een te hoge foutenmarge had (vraag over het veranderen van het huidige gradensysteem) werd niet weerhouden omdat de foutenmarge bij verbanden met deze vraag opliep tot (maximaal) 13%.

3.6 DE REDACTIE VAN HET RAPPORT

Wij stellen de resultaten van de analyse op een beschrijvende manier voor¹⁴. Op een inductieve manier komen wij bij een aantal resultaten tot mogelijke verklaringen en besluiten. Het rapport zal ook beschikbaar worden gesteld via de website van het CPS.

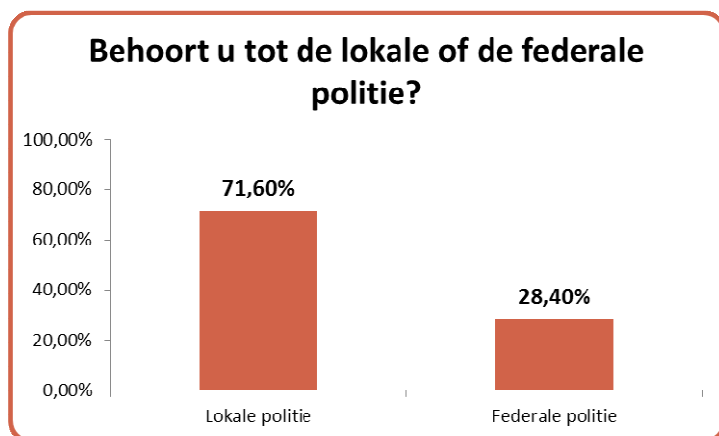
¹³ Met dank aan adviseur Carla Bauwens, DGS/DSP/Doc Infor.

¹⁴ Met dank aan HCP Betty Swerts, deskundige optimale bedrijfsvoering, Provincie Vlaams-Brabant, voor de nuttige commentaren. Dank eveneens aan dhr. Alain Duchatelet, gewezen Directeur-generaal van de Federale Politie, voor de nuttige suggesties op de tekst.

4 DE RESPONDENTEN

In dit deel geven we toelichting over het profiel van de respondenten. Heel concreet gaan we na wie onze respondenten zijn. De onderwerpen die het profiel stofferen zijn: (4.1) leeftijd, (4.2) graad of niveau, (4.3) genderverdeling, (4.4) opleidingsniveau, (4.5) anciënniteit en (4.6) mandaathouderschap.

Van de 243 ingevulde enquêtes werden er 174 ingevuld door leden van de lokale politie en 69 door leden van de federale politie. De lokale politie tekent dus voor meer dan 70% van alle ingevulde vragenlijsten, de federale politie voor net geen 30%. Figuur 1 geeft de procentuele verdeling weer van de respondenten naargelang de component van de geïntegreerde politie waar zij tewerkgesteld zijn. Tabel 1 stelt de indeling voor van de respondenten volgens geslacht, graad en entiteit (numeriek) en tabel 2 geeft dezelfde indeling weer in procenten.



Figuur 1: procentuele verdeling van de respondenten naargelang de entiteit van tewerkstelling (n=243)

Tabel 1: indeling van de respondenten volgens geslacht, graad en entiteit van tewerkstelling (numeriek, n=243)

Numeriek	Mannelijk	Vrouwelijk	Mannelijk	Vrouwelijk
	Federaal	Federaal	Lokaal	Lokaal
HCP	14	0	29	1
CP	29	6	90	12
CALOG	7	13	13	29

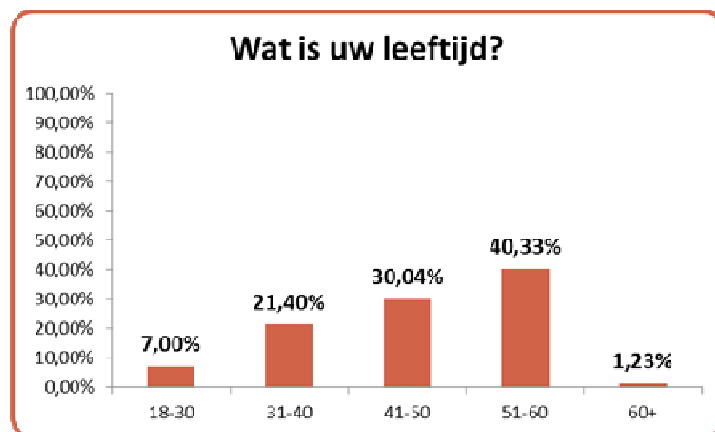
Tabel 2: indeling van de respondenten volgens geslacht, graad en entiteit van tewerkstelling uitgedrukt in procenten

Procentueel	Mannelijk	Vrouwelijk	Mannelijk	Vrouwelijk
	Federaal	Federaal	Lokaal	Lokaal
HCP	5,79%	0,00%	11,98%	0,00%
CP	11,98%	2,48%	37,19%	4,96%
CALOG	2,89%	5,37%	5,37%	11,98%

4.1 LEEFTIJD VAN DE RESPONDENTEN

De respondenten werden in 5 leeftijdscohortes ingedeeld. De ondervraagde doelgroep bestaat uit relatief weinig jongeren (<30 jaar; n = 17). 21,4 % van de respondenten bevindt zich in de cohorte 31-40 jaar (n=52). De groep 41-50 jaar maakt 30,04 % uit van onze steekproef (n=73).

De groep van de vijftigers is de grootste met meer dan 40% (n=98). Of dit te wijten is aan de grotere bereidheid om mee te werken van deze leeftijdsgroep, of aan de daadwerkelijke leeftijdsverspreiding kan niet met zekerheid geponereerd worden. Slechts 3 respondenten ouder dan 60 jaar vulden de vragenlijst in (zie figuur 2).

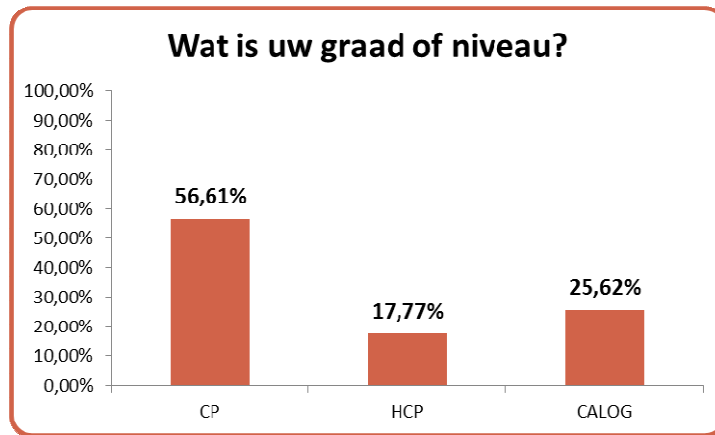


Figuur 2: procentuele verdeling van de respondenten naargelang de leeftijd (n=243)

4.2 GRAAD OF NIVEAU VAN DE RESPONDENTEN

In totaal hebben 242 personen geantwoord op de vraag welke hun graad of niveau is. Meer dan de helft van de ingevulde enquêtes was afkomstig van commissarissen (n=137), een vierde kwam van het logistieke en administratieve kader CALog (n=62) en de hoofdcommissarissen stonden in voor net geen vijfde van de ingevulde enquêtes (n=43).

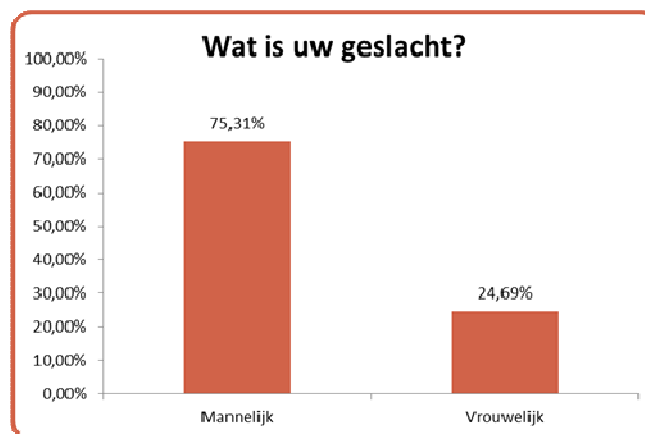
Van alle ondervraagde mannen zijn er 65% commissaris terwijl er slechts 11% tot het CALog-personeel behoort. Van alle ondervraagde vrouwen behoren er 70% tot het CALog-personeel, terwijl er slechts één vrouwelijke hoofdcommissaris deze enquête heeft ingevuld (zie figuur 3).



Figuur 3: procentuele verdeling van de respondenten per graad of niveau (n=242)

4.3 GENDERVERDELING VAN DE RESPONDENTEN

Betreffende de genderverdeling zijn 183 respondenten van het mannelijke geslacht en behoren 60 respondenten tot het vrouwelijke geslacht. Onder alle ondervraagden bevond er zich geen enkele vrouwelijke mandaathouder, bij de mannen bevonden er zich 22% mandaathouders. Onderstaande figuur geeft aan dat de ondervraagde doelgroep voor 3/4^{de} bestaat uit mannen en slechts voor 1/4^{de} uit vrouwen.



Figuur 4: procentuele verdeling van de respondenten naargelang geslacht (n=243)

De respondenten werden in drie categorieën ingedeeld. Onderstaande tabel verduidelijkt de verdeling van de respondenten op het vlak van geslacht en graad.

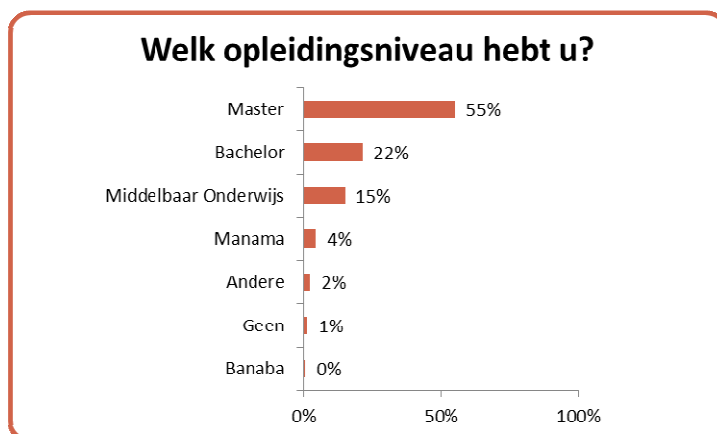
Tabel 3: indeling van de respondenten ingedeeld volgens geslacht en graad/niveau (numeriek, n=242)

Wat is uw geslacht?	CP	HCP	CALOG
Mannelijk	119	43	20
Vrouwelijk	18	0	42
Totaal	137	43	62

4.4 OPLEIDINGSNIVEAU VAN DE RESPONDENTEN

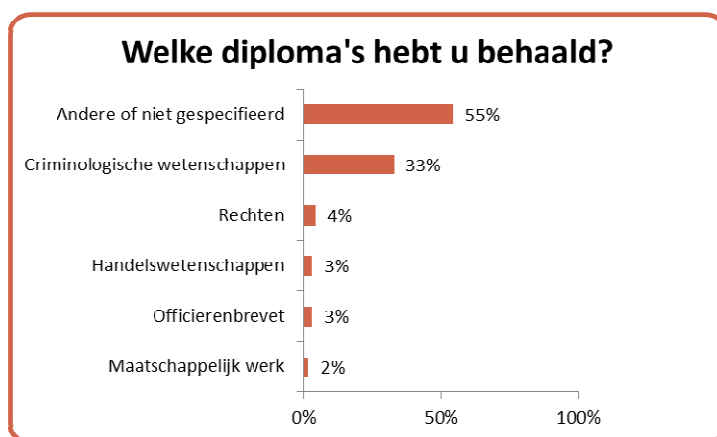
Aan de respondenten werd gevraagd welke diploma's zij behaald hebben buiten de gevolgde politieopleidingen. Zij konden hierbij volgende keuzes aankruisen: bachelor, master, banaba, manama, graduaat, licentiaat, middelbaar onderwijs.

Meer dan de helft (55 %) van alle ondervraagden bezit een masterdiploma (n=125). Daarnaast heeft meer dan 1/5^e een bachelordiploma behaald (n=49). Verder is 1 op de 7 ondervraagden gestopt met studeren (buiten de politie) na het behalen van een diploma in het middelbaar onderwijs.



Figuur 5: procentuele verdeling van het behaalde opleidingsniveau bij de respondenten (n=227)¹⁵

In vele gevallen hebben respondenten niet aangegeven in welke richting zij afstudeerden. Uit de gegevens konden we echter wel besluiten dat criminologische wetenschappen veruit de populairste studiekeuze is. Onderstaande figuur geeft een overzicht van de meest gevolgde richtingen.



Figuur 6: procentuele verdeling van het behaalde diploma bij de respondenten (n=227)

¹⁵ Manama: een Ma-na-ma is een specialisatie-opleiding (verbredend of verdiepend) voor mensen die al een masterdiploma hebben.

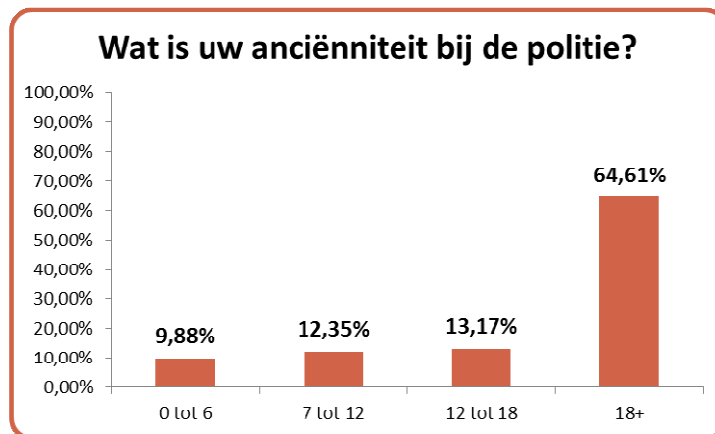
Banaba: Bachelor-na-bachelor is in feite een voortgezette, gespecialiseerde (verbredend of verdiepend) opleiding. Men kan een Ba-na-ba starten als men een bachelor of masterdiploma heeft behaald.

4.5 ANCIËNNITEIT BIJ DE POLITIE VAN DE RESPONDENTEN

In de enquête werd aan de respondenten de jaren anciënniteit bij de politie gevraagd¹⁶. Hierbij werden vier antwoordcategorieën voorzien. Deze categorieën komen overeen met de categorieën van de baremische verloning¹⁷.

Van alle ingevulde enquêtes werden er 64,61% (n=157) ingevuld door personeelsleden met meer dan 18 jaar anciënniteit bij de politie. Dit hoeft ons niet te verwonderen aangezien het gradensysteem afhankelijk is van het aantal jaren anciënniteit. Bijna 10 % van de respondenten hebben tussen de 0 en de 6 jaar dienst bij de politie (n=24).

In de categorie 7 tot 12 jaar stijgt dit percentage tot 12,35 % (n=30). 13,17 % van de vragenlijsten werd ingevuld door personen die tussen de 12 tot 18 jaar dienstanciënniteit hebben (n=32). De categorie 'meer dan 18 jaar dienstanciënniteit' behaalde ontegensprekelijk het hoogste percentage (64,61 %).



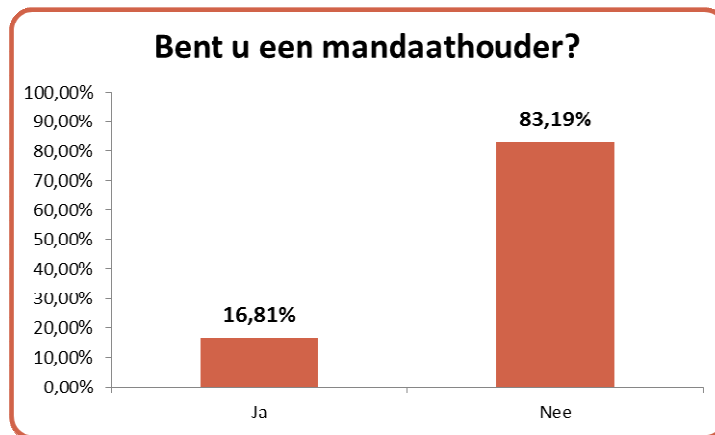
Figuur 7: procentuele verdeling van het aantal jaren behaalde anciënniteit bij de politie (n=243)

¹⁶ Het betreft hier de dienstanciënniteit zoals bepaald in art. II.I.1. t.e.m. II.I.8 RPPol.

¹⁷ Voor meer toelichting over de baremische verloning, zie hoofdstuk VI Exoduswet en titel VII.II RPPol.

4.6 MANDAATHOUDERSCHAP

In de vragenlijst werd specifiek gepeild naar het feit of men al dan niet mandaathouder is in de huidige functie. Op een totaal van 238 respondenten is 16,81 % mandaathouder (n=40). Wij verwijzen hiervoor naar figuur 8.



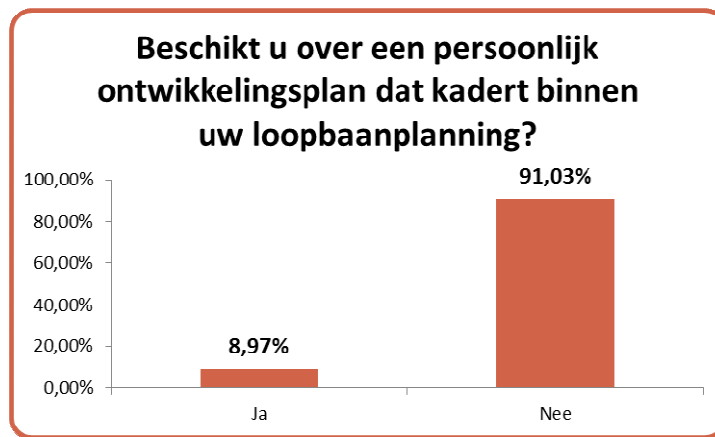
Figuur 8: procentuele verdeling van het aandeel van mandaathouders onder de respondenten (n=238)

5 BESCHRIJVING VAN DE RESPONS

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de bevraging bondig toegelicht. Deze respons wordt in 11 punten weergegeven.

5.1 HET PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN (POP)¹⁸

Op de vraag of men over een persoonlijk ontwikkelingsplan beschikt dat kadert binnen de eigen loopbaanplanning antwoordt slechts 9 % bevestigend (n=21).

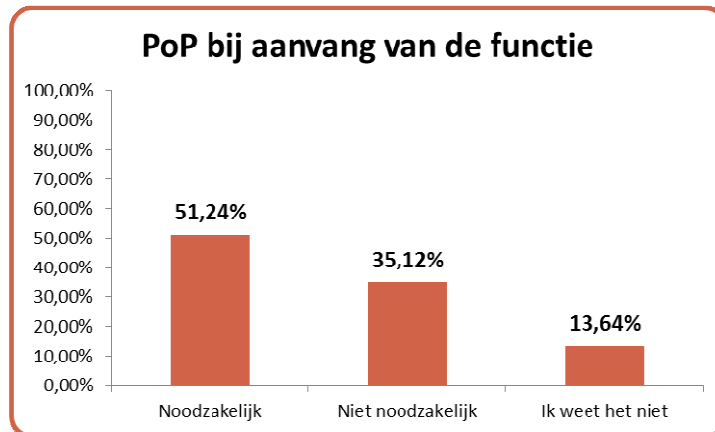


Figuur 9: procentuele verdeling van het aantal respondenten die al dan niet over een POP beschikken (n=234)

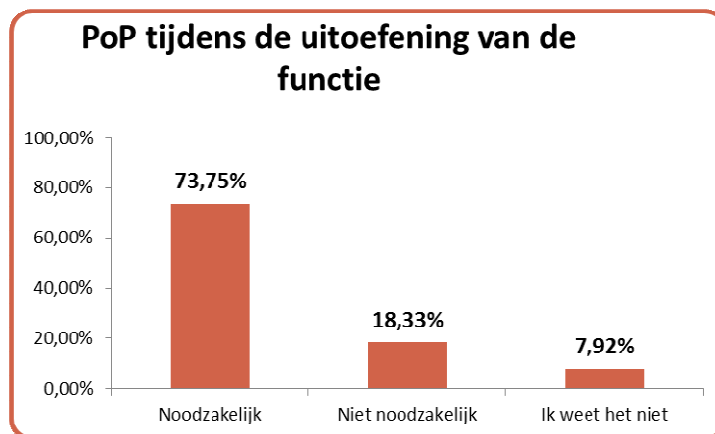
In de enquête hebben wij de vraag gesteld of men van oordeel is dat de loopbaanplanning gekoppeld moet zijn aan een persoonlijk ontwikkelingsplan tijdens de uitoefening van de functie of ook al bij aanvang van de functie (zie figuur 10).

Ongeveer de helft van alle ondervraagden vindt een persoonlijk ontwikkelingsplan noodzakelijk bij de aanvang van een functie (124 van de 242 respondenten). Daarnaast vindt meer dan 70% van de ondervraagden de POP noodzakelijk tijdens de uitoefening van een bepaalde functie (177 van de 240 respondenten). De procentuele verdeling staat visueel voorgesteld in figuur 11.

¹⁸ Een POP is een realistisch contract tussen de leidinggevende en zijn medewerker, dat aangeeft welke competenties moeten worden ontwikkeld of verbeterd en dat de concrete ontwikkelingsacties opsomt die hiervoor binnen een gegeven tijdsbestek moeten worden ingezet. Het POP wordt dus opgesteld op maat van iedere medewerker.



Figuur 10: procentuele verdeling van respondenten die van oordeel zijn dat men van bij aanvang van de functie over een POP moet kunnen beschikken (n=242)



Figuur 11: procentuele verdeling van respondenten die van oordeel zijn dat men tijdens de uitoefening van de functie over een POP moet kunnen beschikken (n=240)

5.2 MOBILITEITSPERSPECTIEF EN MANDAATHOUDERSCHAP¹⁹

Een belangrijk punt bij de bevraging heeft betrekking op het mobiliteitsperspectief²⁰. Het mobiliteitsperspectief van de respondenten kan de behoefte of noodzaak vergroten om meer bezig te zijn met de loopbaanontwikkeling.

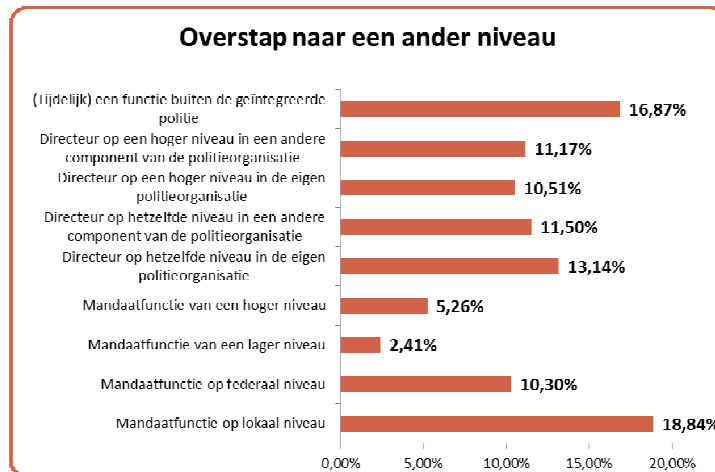
Wij wensten een indicatie te krijgen over de plannen om in de toekomst een overstap te maken naar een ander niveau. In de bevraging werden de belangrijkste mogelijkheden van de overstap naar een ander niveau opgelijst. Omwille van praktische overwegingen en om de bevraging niet te overladen, werden een aantal andere aspecten niet verkend zoals: loopbaanreflectie, werkexploratie en zelfprofilering.

¹⁹ Het mandaathouderschap dient begrepen te worden zoals bepaald in hoofdstuk XI Exoduswet en art. VII.III RPPol.

²⁰ Het mobiliteitsperspectief van de respondenten omvat mobiliteitsmogelijkheden op de arbeidsmarkt (indien men een functie (al dan niet tijdelijk) buiten de geïntegreerde politie ambieert, evenals de mobiliteitsplannen binnen de geïntegreerde politie.

De respondenten kregen verschillende keuzemogelijkheden, waarvan zij de 3 belangrijkste voorkeuren dienden aan te geven. Op 913 aangekruiste keuzes was de keuze voor een mandaatfunctie op lokaal niveau de meest voorkomende (n=172): net geen vijfde van alle ondervraagde personen ambieert een mandaatfunctie op lokaal niveau.

Opvallend is wel dat bijna 17 % van de respondenten (n=154) een, al dan niet tijdelijke, functie buiten de geïntegreerde politie als realistische optie naar voren schuiven. Figuur 12 geeft een volledig overzicht van de aangeduide voorkeuren weer.



Figuur 12: procentuele verdeling van de 3 belangrijkste voorkeuren voor de overstap naar een ander niveau (n=913)

De meest voorkomende motivaties om voor een mandaat te kiezen, zijn:

- (1) het willen realiseren van een duidelijke visie (n=231),
- (2) een nieuwe uitdaging willen (n=175),
- (3) het kunnen doorwegen op de besluitvorming (n=159).

Opvallend laag scoren de motivaties:

- (1) tegemoetkomen aan de verwachtingen van externe partners (n=41),
- (2) belang van de functie (n=44),
- (3) leiding geven aan een grote groep medewerkers (n=49),
- (4) verloning (n=58).

Figuur 13 geeft de procentuele verdeling weer van de 3 belangrijkste motivaties voor de keuze van een mandaatfunctie.



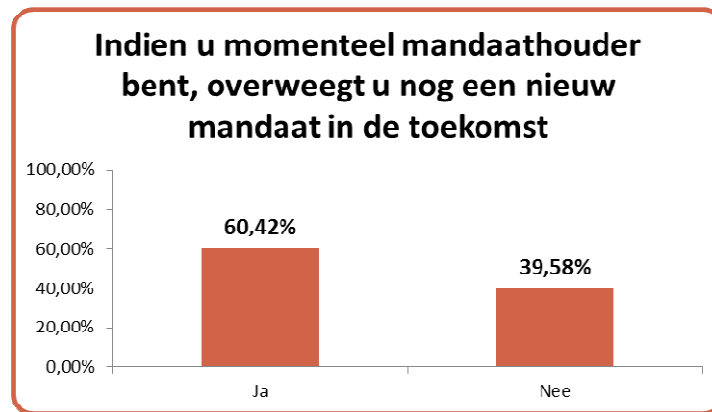
Figuur 13: procentuele verdeling van de 3 belangrijkste motivaties voor de keuze van een mandaatfunctie (n=1202)

Er werd aan de respondenten ook gevraagd om de 3 belangrijkste redenen aan te geven waarom ze niet voor een mandaatfunctie kiezen. Uit onderstaande figuur blijkt dat de meest voorkomende reden om niet voor een mandaat te kiezen, te maken heeft met familiale redenen (n=199). De perceptie leeft dus bij respondenten dat men als mandaathouder de work-life balance moeilijker in evenwicht kan houden. Daarnaast zijn ook de spanning tussen politie en de politiek (n=196), de spanning tussen mandaatvergoeding en de verloning van niet-mandaathouder en het ontbreken van een vangnet bij einde van het mandaat (n=189) een belangrijke reden (figuur 14).



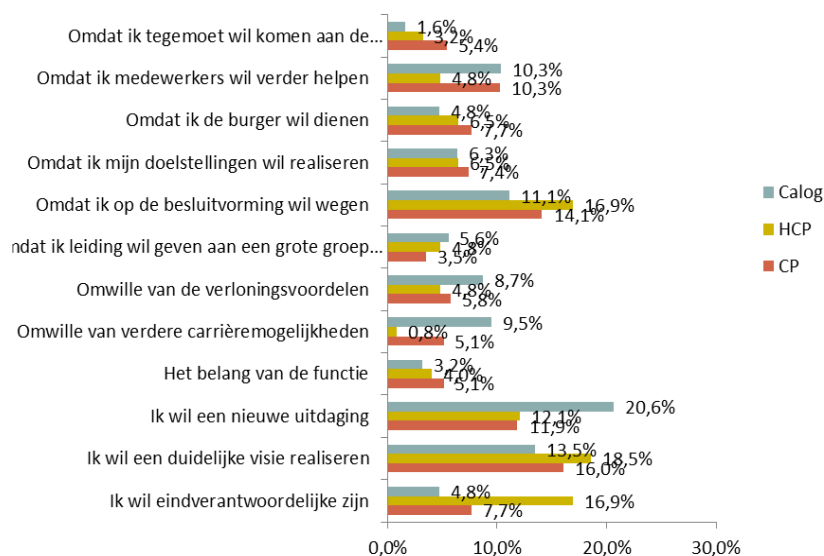
Figuur 14: procentuele verdeling van de 3 belangrijkste redenen om geen mandaatfunctie te kiezen (n=1224)

Naast de vraagstelling naar de ambitie om in de toekomst een mandaatfunctie al dan niet op te nemen, is het op zijn minst even interessant om na te gaan of respondenten die momenteel een mandaatfunctie vervullen, overwegen om in de toekomst nog een nieuw mandaat op te nemen. Van de 48 mandaathouders die de vragenlijst invulden, waren er 29 (60,42 %) die dit in de toekomst opnieuw overwegen. Dit betekent dat vier op de tien huidige mandaathouders niet van plan zijn om in de toekomst nog een nieuw mandaat op te nemen (figuur 15).



Figuur 15: procentuele verdeling van de respondenten die al dan niet overwegen om een nieuw mandaat in de toekomst op te nemen (n=48)

De vraag stelt zich of de motivatie om te kiezen voor een mandaatfunctie verschillend is afhankelijk van de graad/niveau. Figuur 16 geeft een visuele voorstelling van de procentuele verdeling van de motieven om voor een mandaat te kiezen, uitgaande van de respondenten ingedeeld per graad/niveau. Opvallend is dat hoofdcommissarissen het feit eindverantwoordelijke te willen zijn, significant belangrijker vinden dan commissarissen of CALog'ers (16,9 % t.o.v. 4,8 % bij CALog en 7,7 % bij CP). Het belangrijkste argument bij de bevroegde CALog'ers is het zoeken naar een uitdaging, wat significant veel hoger scoort dan bij de bevroegde officieren (20,6% t.o.v. 12,1 % bij HCP en 11,9 % bij CP). Het willen realiseren van een duidelijke visie scoort bij elke graad/niveau vrij hoog.



Figuur 16: procentuele verdeling van de respondenten volgens graad/niveau – vraagstelling ‘waarom zou u voor een mandaat kiezen’ (n=562)

Tabel 4 stelt de numerieke verdeling voor van de motieven om voor een mandaat te kiezen, uitgaande van de respondenten ingedeeld per graad/niveau.

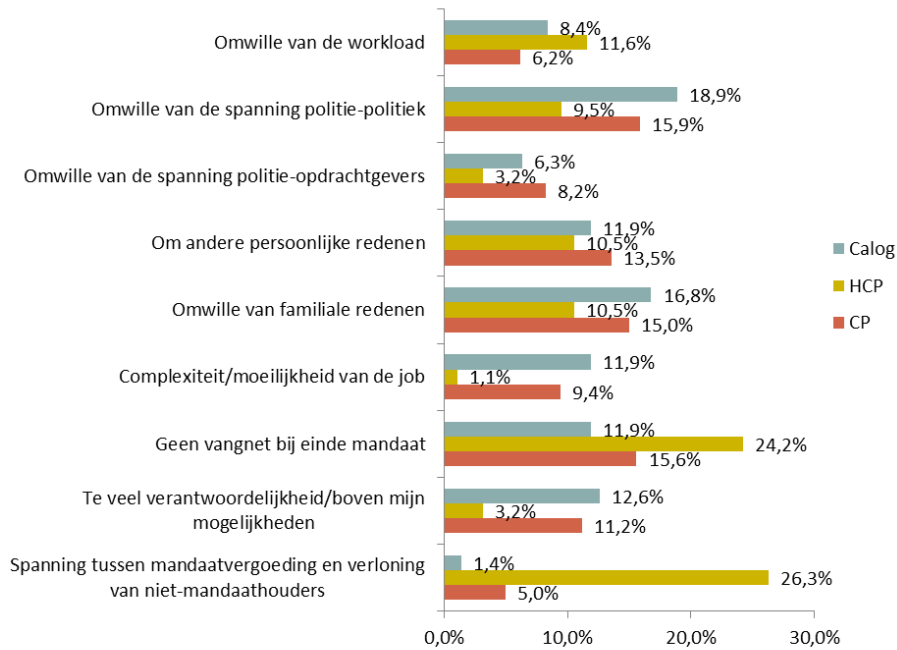
Tabel 4: verdeling van de antwoorden van de respondenten volgens graad/niveau op de vraagstelling ‘waarom zou u voor een mandaat kiezen’ (numeriek, n=562)

Waarom zou u voor een mandaat kiezen	CP	HCP	CALOG
Ik wil eindverantwoordelijke zijn	24	21	6
Ik wil een duidelijke visie realiseren	50	23	17
Ik wil een nieuwe uitdaging	37	15	26
Het belang van de functie	16	5	4
Omwille van verdere carrièremogelijkheden	16	1	12
Omwille van de verloningsvoordelen	18	6	11
Omdat ik leiding wil geven aan een grote groep medewerkers	11	6	7
Omdat ik op de besluitvorming wil wegen	44	21	14
Omdat ik mijn doelstellingen wil realiseren	23	8	8
Omdat ik de burger wil dienen	24	8	6
Omdat ik medewerkers wil verder helpen	32	6	13
Omdat ik tegemoet wil komen aan de verwachtingen van de externe partners	17	4	2
Totaal	312	124	126

Het is op zijn minst even belangrijk te achterhalen waarom men niet voor een mandaat kiest. Figuur 17 en tabel 5 schetsen hiervan een beeld.

Bij de antwoorden van de hoofdcommissarissen valt het op dat zij het ontbreken van een vangnet, een belangrijke reden vinden om niet te kandideren voor een mandaatfunctie. Daarnaast geven zij ook aan dat de spanning tussen mandaatvergoeding en de verloning van niet-mandaathouder een belangrijk argument zijn om niet te kiezen voor een mandaatfunctie.

Figuur 17: procentuele verdeling van de antwoorden van de respondenten volgens graad/niveau op de vraagstelling 'waarom zou u niet voor een mandaat kiezen' (n=578)

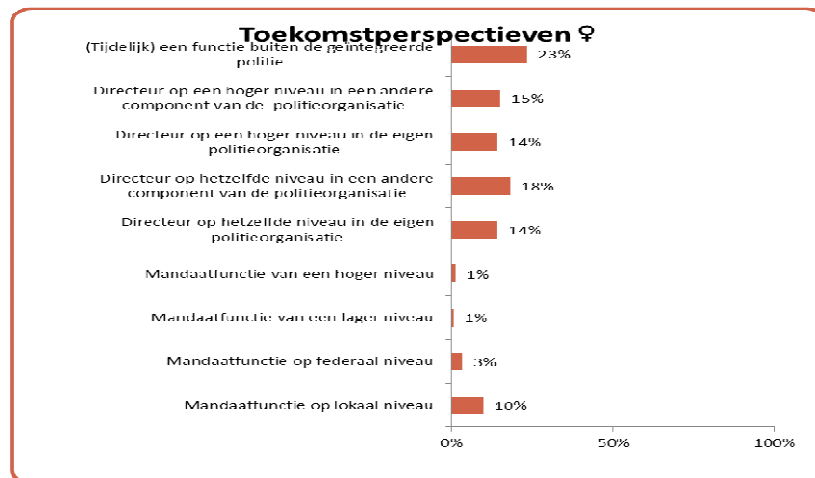


Tabel 5: verdeling van de respondenten volgens graad/niveau betreffende de vraagstelling 'waarom zou u niet voor een mandaat kiezen' (n=578)

Waarom zou u niet voor een mandaat kiezen	CP	HCP	CALOG
Spanning tussen mandaatvergoeding en verloning van niet-mandaathouders	17	25	2
Te veel verantwoordelijkheid/boven mijn mogelijkheden	38	3	18
Geen vangnet bij einde mandaat	53	23	17
Complexiteit/moeilijkheid van de job	32	1	17
Omwille van familiale redenen	51	10	24
Om andere persoonlijke redenen	46	10	17
Omwille van de spanning politie-opdrachtgevers	28	3	9
Omwille van de spanning politie-politiek	54	9	27
Omwille van de workload	21	11	12
Totaal	340	95	143

Bij de analyse werd ook nagegaan of er een verband bestaat tussen het geslacht van de respondent en diens toekomstperspectieven. Bijna 1/4^e van alle ondervraagde vrouwen ambieert een, al dan niet tijdelijke, functie buiten de geïntegreerde politie. Daarnaast wil bijna 1/5^e van alle ondervraagde vrouwen ooit directeur worden op hetzelfde niveau in een andere component van de politieorganisatie. Bijna een vierde van alle ondervraagde mannen kijkt uit naar een mandaatfunctie op lokaal niveau, terwijl er hier “slechts” 14% een, al dan niet tijdelijke, functie buiten de

geïntegreerde politie ambiert. Onderstaande tabel geeft meer in detail de procentuele verdeling weer van de toekomstperspectieven van de vrouwelijke en mannelijke respondenten.



Figuur 18: procentuele verdeling van de aangeduide toekomstperspectieven van de vrouwelijke respondenten



Figuur 19: procentuele verdeling van de aangeduide toekomstperspectieven van de mannelijke respondenten

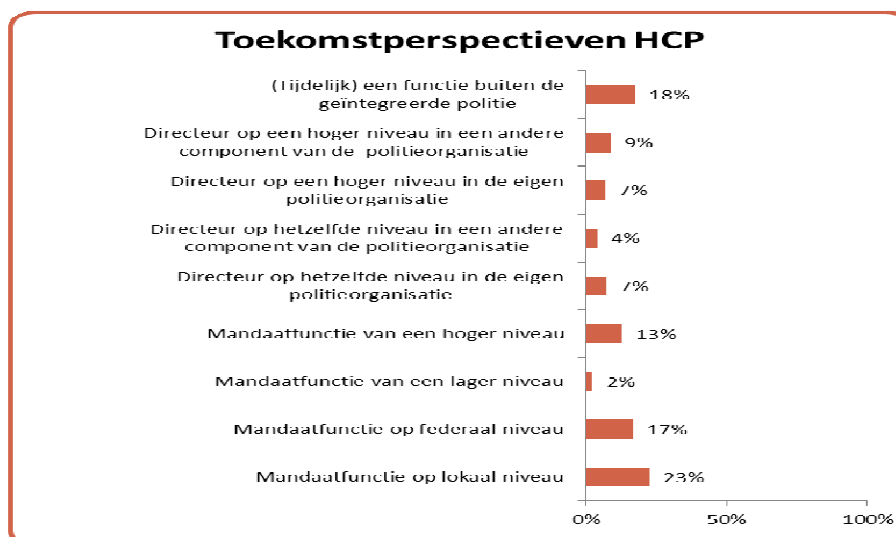
Bij de bovenstaande analyse merken we op dat er beïnvloeding kan zijn van andere achtergrondkenmerken. Bijvoorbeeld het feit dat de bevroegde vrouwen hoofdzakelijk deel uitmaken van het administratief en logistiek kader, kan een grotere impact hebben op hun visie op hun toekomstperspectieven dan het feit dat ze vrouw zijn.

Naast de opsplitsing tussen de toekomstperspectieven van mannen en vrouwen, is het relevant om na te gaan of er opmerkelijke verschillen zijn tussen de graad of niveau enerzijds en de toekomstperspectieven anderzijds. Bijna een vierde van de bevroegde commissarissen kijkt uit naar een mandaatfunctie op lokaal niveau terwijl net geen vijfde ooit directeur op hetzelfde niveau in de

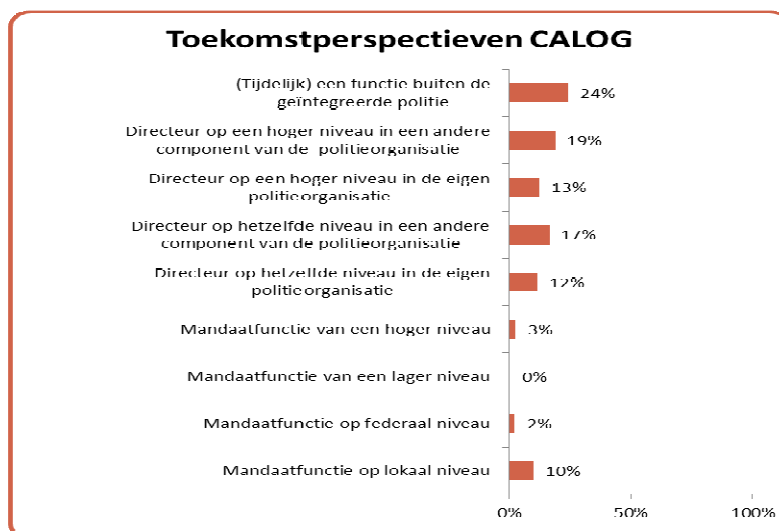
eigen politieorganisatie wil worden. Bijna een vierde van alle hoofdcommissarissen kijkt, net zoals bij de commissarissen, uit naar een mandaatfunctie op lokaal niveau. Bij de hoofdcommissarissen kijkt een vijfde echter uit naar een, al dan niet tijdelijke, functie buiten de geïntegreerde politie. Een vierde van de CALog ondervraagden kijkt uit naar een, al dan niet tijdelijke, functie buiten de geïntegreerde politie. Net geen vijfde hier ambieert een positie als directeur van hetzelfde, of van een hoger niveau, in een andere component van de politieorganisatie. De procentuele verdelingen, opgesplitst naar graad of niveau, staan hieronder afgebeeld.



Figuur 20: procentuele verdeling van de toekomstperspectieven van de respondenten met de graad van commissaris



Figuur 21: procentuele verdeling van de toekomstperspectieven van de respondenten met de graad van hoofdcommissaris



Figuur 22: procentuele verdeling van de toekomstperspectieven van de respondenten met niveau CALog A

De opsplitsing tussen de toekomstperspectieven is ook relevant om na te gaan of er opmerkelijke verschillen zijn in de verschillende leeftijdscategorieën. Bij de categorie 18-30 jaar valt het op dat zij opvallend meer een overstap (al dan niet tijdelijk) overwegen naar een functie buiten de geïntegreerde politie (30 %). De leeftijdscategorie 41-50 jaar is het minst geneigd om deze overstap te overwegen (15%).

De overstap naar een mandaatfunctie op een lager niveau wordt door alle leeftijdsgroepen het minst verkozen, wat ergens logisch is. Ook wordt een mandaatfunctie op lokaal niveau in alle leeftijdsgroepen beduidend meer overwogen dan een mandaatfunctie op federaal niveau.

Verder is het opvallend dat er duidelijke verschillen zijn bij de keuze voor een overstap naar een mandaatfunctie van een hoger niveau. De leeftijdscategorie 51-60 jaar scoort hier beduidend hoger dan alle andere categorieën (11 % t.o.v. 6 %, 4 % en 4 %). Daarnaast valt het ook op dat de keuze voor een overstap naar een functie van directeur op hetzelfde niveau in een andere component van de politieorganisatie omgekeerd evenredig is met de leeftijd. In de leeftijdscategorie 18-30 jaar overweegt 21 % deze overstap. Bij de leeftijdscategorie 51-60 jaar is dit slechts 6 %. Het meest specifiek voor de leeftijdscategorie 41-50 jaar in verhouding met de andere categorieën is het feit dat deze respondenten in de meeste gevallen beduidend hoger scoren voor een overstap naar de functie van directeur op een hoger niveau in de eigen politieorganisatie (zie tabel 6).

Tabel 6: procentuele verdeling van de toekomstperspectieven van de respondenten per leeftijdscategorie, ongeacht graad of niveau (n=243)

Overstap naar	18-30	31-40	41-50	51-60
Mandaatfunctie op lokaal niveau	12%	14%	19%	21%
Mandaatfunctie op federaal niveau	6%	9%	12%	14%
Mandaatfunctie van een lager niveau	0%	4%	2%	2%
Mandaatfunctie van een hoger niveau	6%	4%	4%	11%
Directeur op hetzelfde niveau in de eigen politieorganisatie	9%	8%	14%	14%
Directeur op hetzelfde niveau in een andere component van de politieorganisatie	21%	15%	11%	6%
Directeur op een hoger niveau in de eigen politieorganisatie	3%	11%	13%	6%
Directeur op een hoger niveau in een andere component van de politieorganisatie	9%	11%	6%	2%
Directeur op een hoger niveau in een andere component van de politieorganisatie	3%	6%	4%	2%
(Tijdelijk) een functie buiten de geïntegreerde politie	30%	17%	15%	21%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bij de vergelijking per geslacht voor wat de toekomstperspectieven betreft, doen we volgende vaststellingen:

- Vrouwen overwegen beduidend minder een maandaatfunctie;
- Er zijn nauwelijks verschillen tussen beide geslachten als het gaat over de overstap naar een functie van directeur op hetzelfde niveau in de eigen politieorganisatie;
- Vrouwen overwegen beduidend meer een functie van directeur op hetzelfde niveau in een andere component van de politieorganisatie of op een hoger niveau in de eigen politieorganisatie;
- Mannen overwegen beduidend minder een (al dan niet tijdelijke) functie buiten de geïntegreerde politie (zie tabel 7 en 8).

Tabel 7: procentuele verdeling van de toekomstperspectieven van de respondenten per geslacht, ongeacht graad of niveau

Overstap naar:	Man	Vrouw
Mandaatfunctie op lokaal niveau	20%	10%
Mandaatfunctie op federaal niveau	14%	4%
Mandaatfunctie van een lager niveau	3%	1%
Mandaatfunctie van een hoger niveau	8%	1%
Directeur op hetzelfde niveau in de eigen politieorganisatie	12%	11%
Directeur op hetzelfde niveau in een andere component van de politieorganisatie	9%	19%
Directeur op een hoger niveau in de eigen politieorganisatie	8%	13%
Directeur op een hoger niveau in een andere component van de politieorganisatie	6%	11%
Directeur op een hoger niveau in een andere component van de politieorganisatie	4%	3%
(Tijdelijk) een functie buiten de geïntegreerde politie	16%	26%
Totaal	100%	100%

Tabel 8: numerieke verdeling van de toekomstperspectieven van de respondenten per component van de geïntegreerde politie, ongeacht graad of niveau

Overstap naar:	Lokale Politie	Federale Politie
Mandaatfunctie op Lokale Politie niveau	57	13
Mandaatfunctie op Federale Politie niveau	29	16
Mandaatfunctie van een lager niveau	6	4
Mandaatfunctie van een hoger niveau	18	6
Directeur op hetzelfde niveau in de eigen politieorganisatie	36	11
Directeur op hetzelfde niveau in een andere component van de politieorganisatie	38	10
Directeur op een hoger niveau in de eigen politieorganisatie	28	11
Directeur op een hoger niveau in een andere component van de politieorganisatie	31	14
(Tijdelijk) een functie buiten de geïntegreerde politie	50	25
Totaal	293	110

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de procentuele verdeling van de toekomstperspectieven van de bevroegde respondenten volgens de behaalde jaren anciënniteit, ongeacht hun graad of niveau (tabel 9). De verschillen in toekomstperspectieven afhankelijk van de 'anciënniteits'cohorte

waarin men zich bevindt, onderstrepen nog maar eens het feit dat loopbaanontwikkeling een aspect is waarvoor in alle fasen van de loopbaan aandacht moet zijn.

Tabel 9: procentuele verdeling van de toekomstperspectieven van de respondenten volgens jaren anciënniteit, ongeacht graad of niveau

Overstap naar:	0-6 jaar	7-12 jaar	12-18 jaar	18+ jaar
Mandaatfunctie op lokaal niveau	16%	12%	16%	20%
Mandaatfunctie op federaal niveau	5%	8%	7%	15%
Mandaatfunctie van een lager niveau	0%	3%	4%	2%
Mandaatfunctie van een hoger niveau	5%	1%	5%	8%
Directeur op hetzelfde niveau in de eigen politieorganisatie	9%	6%	10%	15%
Directeur op hetzelfde niveau in een andere component van de politieorganisatie	23%	13%	16%	7%
Directeur op een hoger niveau in de eigen politieorganisatie	5%	14%	11%	8%
Directeur op een hoger niveau in een andere component van de politieorganisatie	7%	14%	10%	3%
Directeur op een hoger niveau in een andere component van de politieorganisatie	5%	6%	5%	2%
(Tijdelijk) een functie buiten de geïntegreerde politie	26%	23%	16%	16%
Totaal	100%	100%	100%	100%

5.3 (LOOPBAAN)COMPETENTIEMANAGEMENT²¹

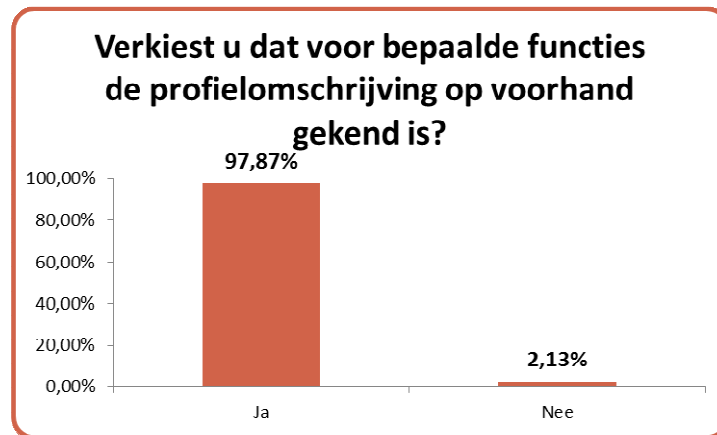
In een continu veranderende werkomgeving die de nadruk legt op arbeidscapaciteit krijgt competentie management veel aandacht²². Over het werken met competenties binnen de Belgische geïntegreerde politie is echter nog niet veel gekend. Vele korpsen zijn nog in de implementatiefase en zijn nog niet toe aan evaluatie. Deze bevraging is dan ook interessant om verder richting te geven aan het (loopbaan)competentiemanagement²³.

²¹ Het voorspellen van de loopbaanontwikkeling is moeilijk. Bij de bevraging zijn wij ervan uitgegaan dat het toch mogelijk is dat mensen zich aanleren hun loopbaan aspiraties goed te regelen. "Loopbaan" wordt in onze bevraging in de brede betekenis van het woord gebruikt: de loopbaan binnen dezelfde functie, in een andere functie, in een ander niveau, in dezelfde of zelfs in een andere organisatie (als tijdelijke of zelfs definitieve overstap). Bij de vragen over dit thema werd ervan uitgegaan dat competentie management en loopbaan management op elkaar kunnen afgestemd worden. Zie verder ook: FOD P&O, *Competentiemanagement en loopbaanmanagement op elkaar afstemmen, methodologische gids*, Brussel, september 2010.

²² Zie ook THIJSEN, J.G.L. (1998), *Belemmeringen bij competenties-gericht opleidingsbeleid: problemen met individuele competentie-ontwikkelingen in het kader van employability*. LUW.

²³ Onder 'loopbaancompetenties' verstaan we competenties om werkcompetenties en leercompetenties te sturen. Doordat loopbanen zich minder vaak afspelen binnen één niveau of entiteit van de geïntegreerde politie en de keuzevrijheid van het personeelslid binnen de mobiliteitscyclussen toeneemt, wordt het personeelslid zelf de belangrijkste manager van zijn

Op de vraag of men verkiest dat voor bepaalde functies de profielomschrijving²⁴ op voorhand gekend is, antwoordden nagenoeg alle ondervraagde personen affirmatief. Wij verwijzen hiervoor naar onderstaande figuur.



Figuur 23: procentuele verdeling van de respondenten die verkiezen om voor bepaalde functies op voorhand de profielomschrijving te kennen (n=235)

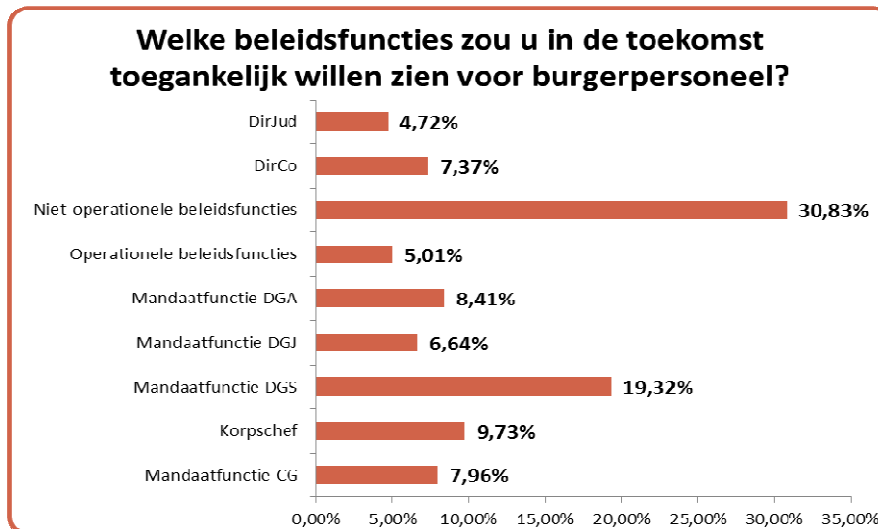
Dat er bij de Belgische geïntegreerde politie een verburgerlijking van de politiefuncties plaatsvindt, is overduidelijk. Steeds meer CALog medewerkers krijgen hogere posities toebedeeld in onze politieorganisatie.²⁵ Competentiemanagement is een instrument om de organisatie én de mensen in samenhang te ontwikkelen. Het moet een antwoord bieden op uitdagingen zoals het inzetten van de juiste persoon op de juiste plaats. Met de vraag ‘welke beleidsfuncties zou u in de toekomst toegankelijk willen zien voor burgerpersoneel’, trachten wij deels tegemoet te komen aan laatstgenoemde stelling.

De beleidsfuncties die men in de toekomst toegankelijk wil zien voor burgerpersoneel zijn vooral de ‘niet-operationele beleidsfuncties’: 30 % van de respondenten is hier voorstander van (n=209). Zowat één vijfde van de respondenten ziet ook een mandaatfunctie DGS als een goed voorstel (n=131).

loopbaanontwikkeling. Werkcompetenties en leercompetenties worden niet alleen ingezet om de organisatiedoelstellingen te behalen, maar ook voor de persoonlijke loopbaanontwikkeling.

²⁴ In het functieprofiel beschrijft men gedetailleerd de uit te voeren taak, de verantwoordelijkheden en de doelstellingen. De omschrijving van de gewenste kandidaat is het uitwerken van een profiel dat overeenkomt met de ideale persoon. Door het opstellen van deze omschrijving concentreert men zich op de vereiste competenties. Het einddocument stelt de recruiting expert of de HR medewerker in staat de juiste kandidaat te identificeren.

²⁵ VERSTRYNGE, G., VANDERHALLEN, M., ENHUS, E., HUTSEBAUT, F. & MAESSCHALCK, J. (2010), *Burgerpersoneel in (top)functies? Onderzoek naar opvattingen binnen de politie*. Politeia, Brussel.



Figuur 24: procentuele verdeling van de respondenten die verkiezen om voor bepaalde functies de profielomschrijving op voorhand te kennen (n=678)

5.4 LOOPBAANPLANNING EN ONDERSTEUNING

De invalshoek bij de vraagstellingen betreft vooral de invloed die het personeelslid zelf uitoefent op het loopbaanverloop. Loopbaanplanning is van belang voor de loopbaanontwikkeling door de (leidinggevende) politiemedewerkers zelf.²⁶ Hiertoe is er sprake van een ‘onderhandeling’ tussen de organisatie en de medewerker: de medewerker die zijn doelen als uitgangspunt neemt bij de verkenning van de mogelijkheden binnen de politieorganisatie.

Een vraag binnen de enquête die op dit aspect dieper ingaat, betreft de verbeterpunten en verwachtingen die men wenselijk acht om de loopbaanplanning te faciliteren. Alhoewel de cijfergegevens niet zo sterk van elkaar verschillen, kan toch gesteld worden dat de volgende verbeterpunten het meest naar voren komen:

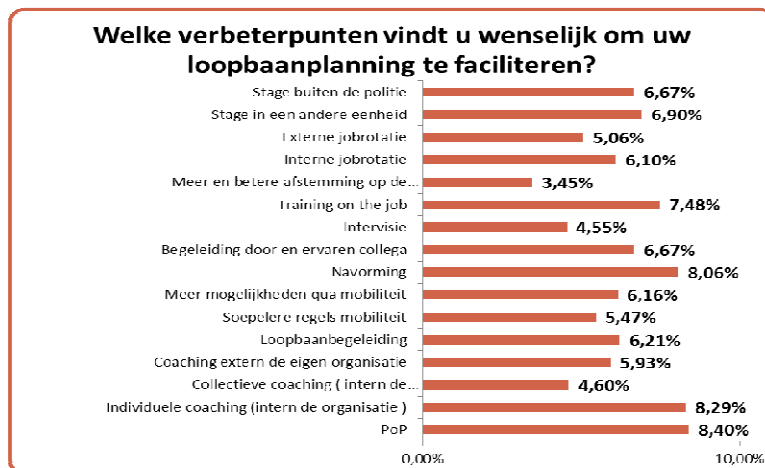
- (1) het hebben van een persoonlijk ontwikkelingsplan (n=146);
- (2) individuele coaching binnen de organisatie (n=144);
- (3) navorming (n=40).

De verbeterpunten waar men minder heil van verwacht, zijn:

- (1) meer en betere afstemming op de bedrijfscultuur (n=60);
- (2) intervisie (n=79);
- (3) collectieve coaching binnen de organisatie (n=80).

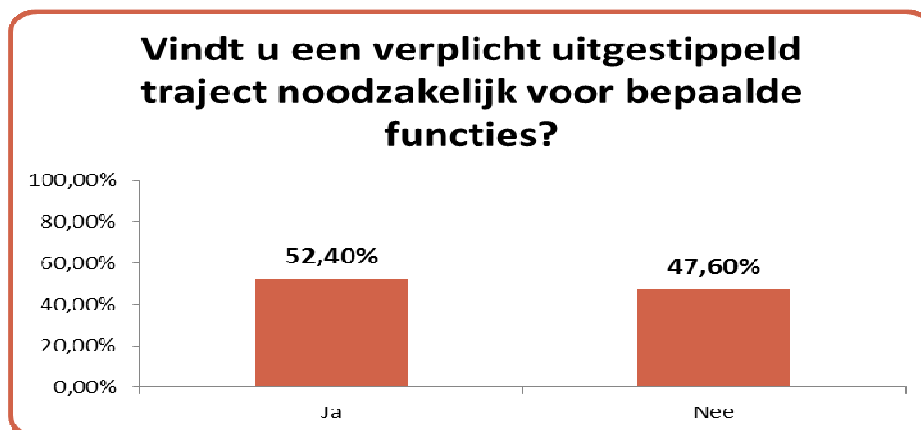
Voor een overzicht van alle bevraagde verbeterpunten verwijzen wij naar figuur 25.

²⁶ KIDD, J.M., “Career planning within work organisations”, in WATTS, A.G., LAW, B., KILLEEN, J., KIDD, J.M., & HAWTHORN, R. (1996). *Rethinking Careers Education and Guidance. Theory, Policy and Practice*, London/New York, Routledge. 142-154.



Figuur 25: procentuele verdeling van de wenselijke verbeterpunten ter facilitering van de loopbaanplanning (n=1738)

Wanneer we over het invullen van functies nadenken, komen wij al vlug terecht in een denken over functievereisten en te volgen trajecten. Vorming, training en opleiding zijn voor deze trajectinvulling dikwijls ‘top of mind’. Is dit wel de meest voor de hand liggende oplossing? Er zijn immers diverse manieren om te leren en soms zijn deze manieren zelfs, zeker in het geval van een competentieontwikkelingsstrategie van groter belang.²⁷ De vraag is ook: vinden wij dat dergelijke trajecten voor bepaalde functies verplicht dienen te worden uitgestippeld? Op deze vraag zijn de meningen van de bevroegden bijna even verdeeld. 52 % van de 229 respondenten vindt een verplicht uitgestippeld traject noodzakelijk (zie figuur 26).



Figuur 26: procentuele verdeling van de respondenten die een verplicht uitgestippeld traject al dan niet noodzakelijk vindt voor bepaalde functies (n=229)

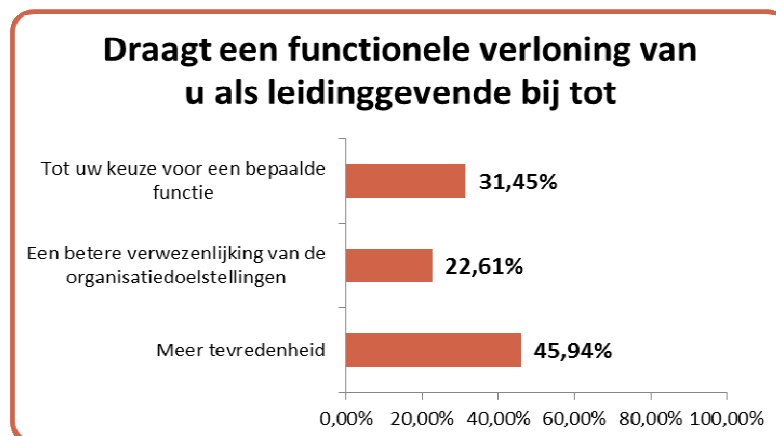
²⁷ VAN BEIRENDONCK, L. (2004), *Iedereen competent. Handleiding voor competentie management dat werkt*. Tiel, Lannoo, 140-141.

5.5 FUNCTIONELE VERLONING²⁸

De functionele verloning, stelt de HRM-wereld voor een gewichtige uitdaging die veel verder reikt dan het louter financiële aspect van de verloning. Ze heeft immers ook haar impact op de gevoelsmatige verstandhouding tussen werknemer en werkgever.

In de vragenlijst kwam dit aspect aan bod in een tweetal vragen. De eerste vraag peilde naar het (mogelijk) verband tussen de toekenning van een functionele verloning en de keuze voor een bepaalde functie. Tevens peilde de eerste vraag naar (mogelijke) positieve gevolgen bij toekenning van een functionele verloning.

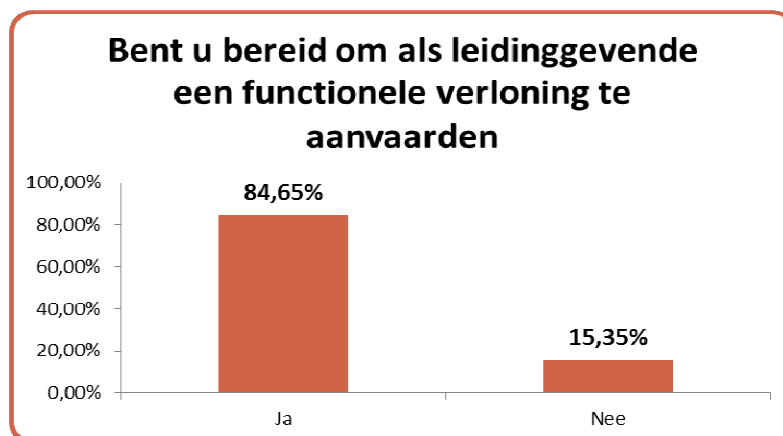
Uit de figuur hieronder blijkt dat bijna de helft van alle ondervraagden (n=130 van de 283) vindt dat een functionele verloning voor een leidinggevende bijdraagt tot meer tevredenheid. Slechts 22 % van de respondenten vindt dat een functionele verloning tot betere verwezenlijking van de organisatiedoelstellingen leidt (n=64). Opvallend is ook het feit dat 31 % van de ondervraagden van oordeel is dat een functionele verloning bijdraagt tot de keuze voor een bepaalde functie. Deze thematiek houdt ook verband met de actuele discussie over de spanning tussen de verloning van mandaathouders en niet-mandaathouders (zie supra).



Figuur 27: procentuele verdeling van de respondenten m.b.t. mogelijke positieve gevolgen van de toekenning van een functionele verloning (n=283)

De tweede vraag peilde naar de bereidheid van de respondenten om een functionele verloning te aanvaarden. Bijna 85 % (n=193) ziet een functionele verloning als acceptabel (zie figuur 28). Deze vaststelling is toch wel opmerkelijk omdat de hypothese was dat er op zijn minst enige terughoudendheid zou bestaan ten aanzien van deze aanvaarding.

²⁸ De invoering van de functionele vergoeding van politiemensen zou betekenen dat iedereen wordt betaald volgens de functie die hij uitvoert, waardoor er een einde zou komen aan de betaling per graad en het ingewikkelde kluwen van vergoedingen en toelagen zou verdwijnen. Het concept van de functionele verloning bestaat erin dat verschillende loonschalen worden toegekend volgens een weging van de bestaande functies op grond van verschillende criteria. Dat is het grote verschil met het actuele systeem, waarin alle personeelsleden van een bepaalde graad dezelfde loonschalen genieten, eventueel aangevuld met een van de talrijke functionele toelagen die verschillen naargelang van het uitgeoefende ambt.



Figuur 28: procentuele verdeling van de respondenten m.b.t. hun beslissing om al dan niet een functionele verloning te aanvaarden (n=228)

5.6 DETECTIE EN SELECTIE VAN HIGH POTENTIALS/BELOFTEVOLLE MEDEWERKERS

HRM-beleid is meer en meer gericht op talent management issues²⁹. Recent werd ook het 'hipo-management'³⁰ en 'hipro-management'³¹ aan dit lijstje toegevoegd.³² Het belang ligt hem vooral in het groeiende besef dat talent een direct effect heeft op de resultaten en het lange termijn 'overleven' van een organisatie. Vanuit deze denkpiste heeft de politie er alle belang bij om beloftevolle (eind)verantwoordelijken snel te detecteren en te selecteren. Wij vroegen aan de respondenten of zij voorstander zijn voor de detectie van beloftevolle (eind)verantwoordelijken. Uit onderstaande tabel blijkt dat net geen 85 % van de respondenten de detectie van beloftevolle (eind)verantwoordelijken aanmoedigt (n=195).



Figuur 29: procentuele verdeling van de respondenten m.b.t. hun mening over het al dan niet detecteren van beloftevolle (eind)verantwoordelijken door de geïntegreerde politie (n=231)

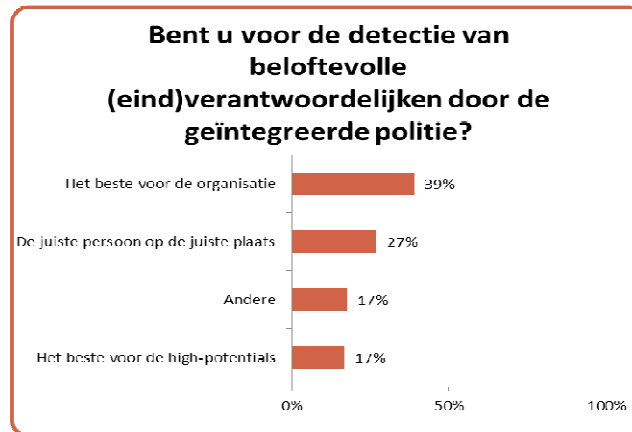
²⁹ Onder talentmanagement issues verstaan we die thema's waarvan men de aanpak wil professionaliseren: (1) de ontwikkeling van high potentials, (2) de ontwikkeling van senior managers, (3) de waarborging dat de strategische doelstellingen behaald worden en (4) de waarborging dat de kritische competenties voor de toekomst ontwikkeld worden. Zie ook AVAU, M. & DE VISCH, J. (2010), *Talentmanagement en loopbaanontwikkeling: een integrale benadering*. Mechelen, Wolters Kluwer, 14-21.

³⁰ Onder hipo-management verstaan we jonge, ambitieuze hoogopgeleiden die hiërarchisch kunnen doorgroeien.

³¹ Onder hipro-management verstaan we alle mogelijke sleutelfiguren voor de toekomst van de organisatie.

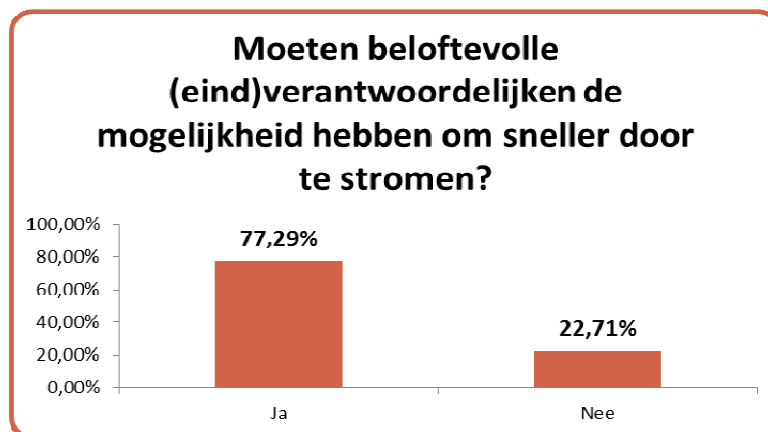
³² SABBE, C & TIMMERMAN, M., *High potentials: feiten en fabels*. Mechelen, Wolters Kluwer, 20-21.

In het geval dat de respondent bij bovenstaande vraag affirmatief antwoordde, werd naar de motivatie van het antwoord gepeild. Er werden geen vooraf bepaalde antwoordmogelijkheden voorgesteld. Figuur 30 geeft aan dat 39 % van de respondenten die op bovenstaande vraag affirmatief antwoordden, de detectie van beloftevolle medewerkers noodzakelijk vonden omdat dit het beste is voor de organisatie (n=58). ‘De juiste man/vrouw op de juiste plaats’ betreft de tweede belangrijkste reden (n=10): 27 % van de respondenten gaven deze motivatie aan. 17 % zag dit als een reden in het belang van de high-potentials zelf (n=17).



Figuur 30: procentuele verdeling van de respondenten die voorstander zijn voor detectie van beloftevolle (eind)verantwoordelijken door de geïntegreerde politie met de aard van hun motivering

Aan de respondenten werd ook gevraagd of zij er voorstander van waren dat high potentials/beloftevolle medewerkers sneller moeten kunnen doorstromen binnen onze politieorganisatie. Net geen 8 op 10 van de ondervraagden (n=177) vindt dat beloftevolle (eind)verantwoordelijken de mogelijkheid moeten krijgen om sneller door te stromen (figuur 31).



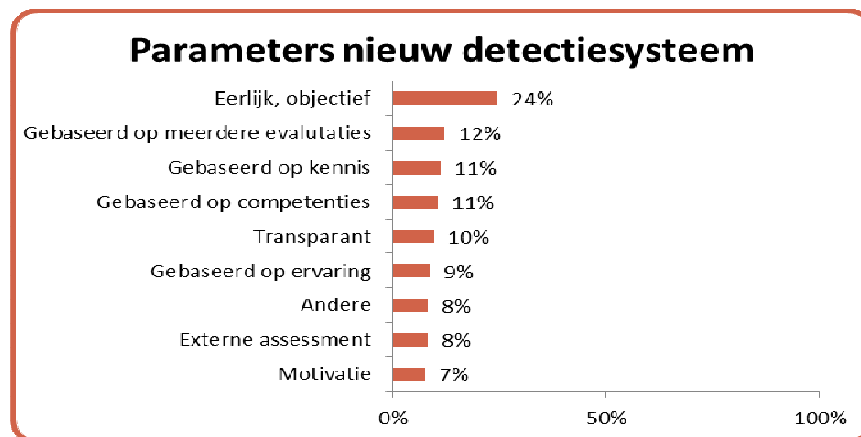
Figuur 31: procentuele verdeling van de respondenten die al dan niet van oordeel zijn dat beloftevolle (eind)verantwoordelijken sneller moeten kunnen doorstromen (n=229)

De ervaring leert dat wanneer organisaties hipo's identificeren op basis van eenzelfde set competenties, onafhankelijk van de leeftijd en de leerervaring die hipo's doorlopen hebben, de kans

groot is dat ze een groot stuk van het potentieel in de organisatie niet benutten. Goede detectiesystemen zijn dus onontbeerlijk. Hierbij dient volgens ons rekening gehouden te worden dat actuele opgesteld vaardigheden voor een hipo snel kunnen wijzigen. Vandaar dat het topmanagement ook de medewerkers moet aanspreken over de andere talenten. Temeer daar dit een motiverend effect heeft en het de toekomstige flexibiliteit van de medewerker en de organisatie bevordert.

In dit kader werd aan de respondenten volgende vraag gesteld: 'indien er zich in de toekomst een ander systeem van detectie en selectie van beloftevolle (eind)verantwoordelijken opdringt, door welke elementen zou volgens u dit systeem gekenmerkt moeten zijn? Er werden geen vooraf bepaalde parameters in de vragenlijst opgegeven.

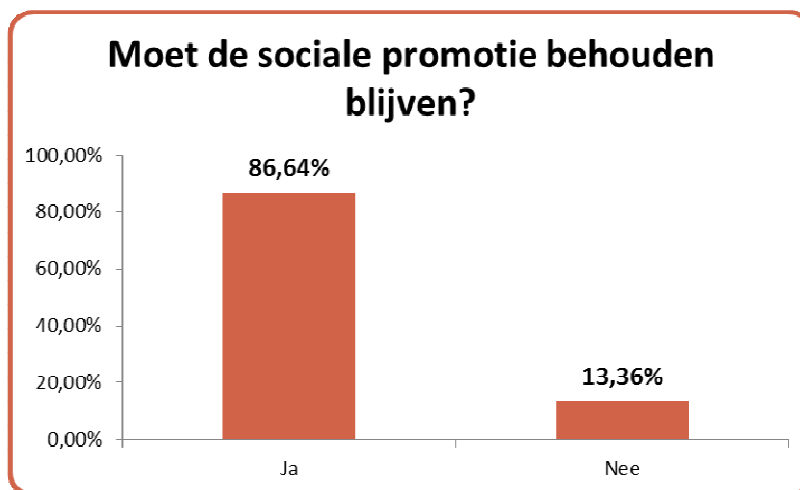
Opvallend was dat de parameter 'eerlijkheid en objectiviteit' de kernwoorden waren die bij zowat ¼ van de respondenten telkens naar voren kwamen (n=46). Voorts pleit zo'n 12 % voor meerdere evaluaties en is zo'n 11 % er voorstander van om het nieuwe detectiesysteem te baseren op kennis en competenties. Voor een volledige weergave verwijzen we naar onderstaande figuur.



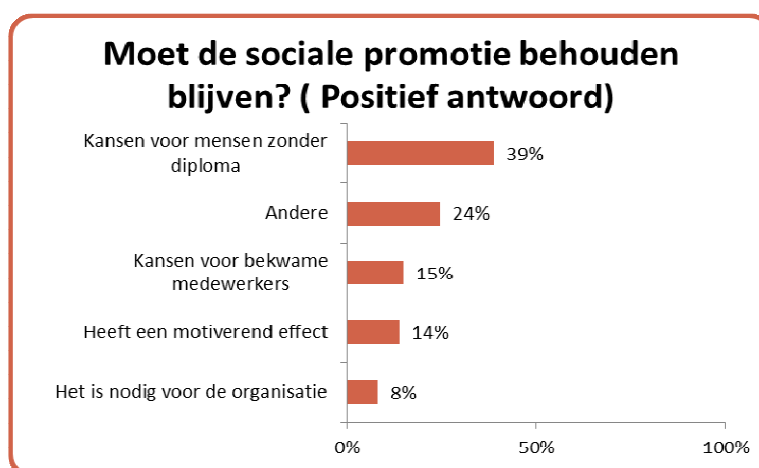
Figuur 32: procentuele verdeling van de parameters voor een nieuw detectiesysteem voor beloftevolle (eind)verantwoordelijken uitgaande van de respondenten

5.7 SOCIALE PROMOTIE

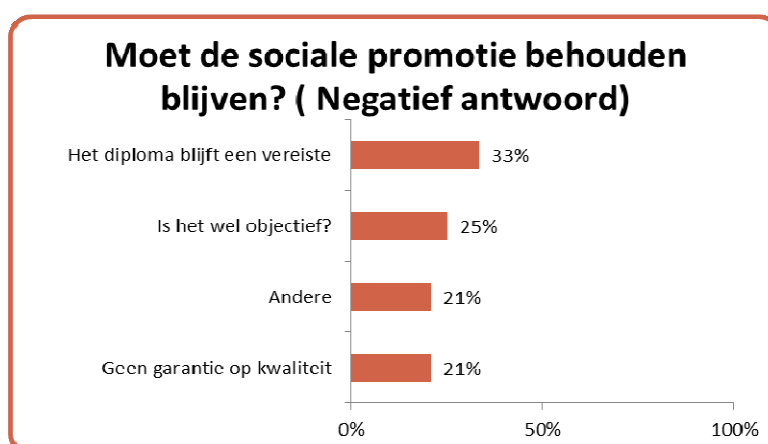
Een ander aspect dat kadert binnen het loopbaanbeleid betreft de sociale promotie (figuur 33). In de bevraging werd vooreerst gepolst naar voorstanders en tegenstanders van dit systeem. Ruim 86 % is van mening dat de sociale promotie dient behouden te blijven (n=201). Van de 201 respondenten die voorstander zijn van de sociale promotie hebben er 188 ook een motivering voor het behoud van dit systeem gegeven. Ongeveer 40 % van de ondervraagden (n=73) is voorstander van sociale promotie omdat het kansen geeft aan werknemers zonder diploma (figuur 34). Bijna 15 % van de voorstanders argumenteren dat dit systeem kansen biedt voor bekwame medewerkers. Hierbij willen wij wel de kanttekening maken. Wij mogen niet blind zijn voor de nieuwe tendens dat het inbrengen van 'ervaringsdeskundigen' een belangrijk argument is tot behoud van het systeem van sociale promotie.



Figuur 33: procentuele verdeling van de respondenten die al dan niet voorstander zijn van het systeem van sociale promotie



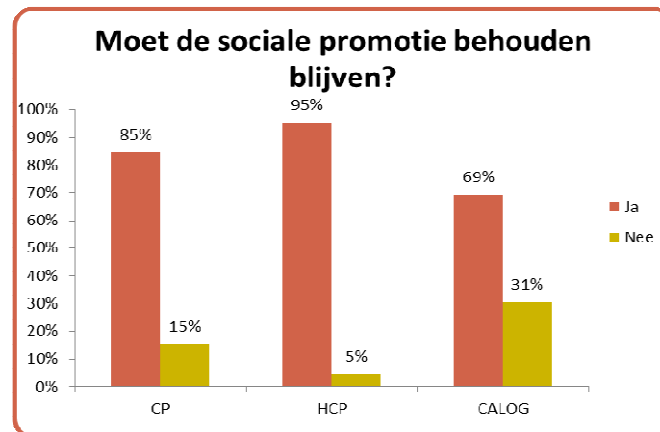
Figuur 34: procentuele verdeling van de positieve antwoorden met argumentatie tot behoud van het systeem van sociale promotie



Figuur 35: procentuele verdeling van de negatieve antwoorden met argumentatie tot afschaffing van het systeem van sociale promotie

Sociale promotie wordt dus door alle graden en niveaus ondersteund. De meeste weerstand komt van de CALog-medewerkers waarvan ongeveer 30% tegenstander is van sociale promotie. Dit hoeft ons geenszins te verwonderen omdat het huidig aanwervings- en recruiteringsbeleid veel meer gebaseerd is op diplomavereisten dan bij operationeel personeel.

Voor de concrete verdeling verwijzen wij naar onderstaande figuur.



Figuur 36: procentuele verdeling van de respondenten opgesplitst naar graad of niveau die hun voorkeur aangeven inzake het al dan niet behouden van het systeem van sociale promotie

5.8 WORK-LIFE-BALANCE

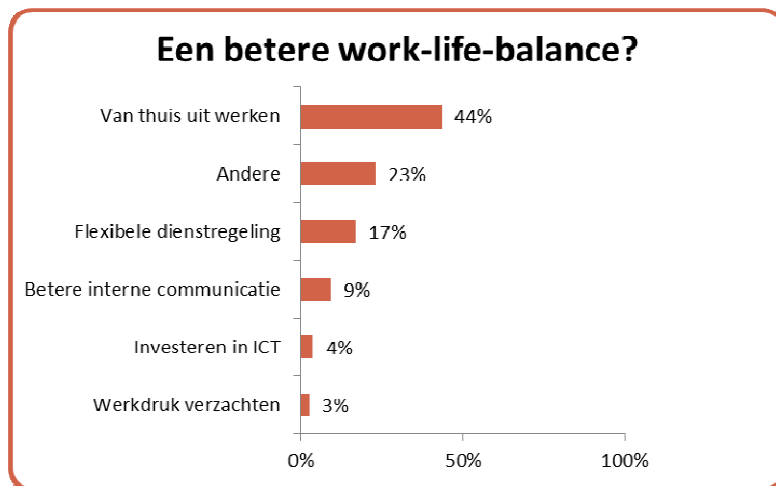
Loopbaanbeleid betekent een streven naar loopbaanlang stretchen van het potentieel van de medewerkers om door hun betrokkenheid hun arbeids- en levensvreugde op te tillen. De probleemstelling die de werkgroep bezig houdt, heeft ook betrekking op de huidige 'war for talent'. Een relevante vraag is hier of een betere work-life-balance een belangrijk wapen is in deze strijd.

Daarom stelden wij aan de respondenten de vraag op welke manier volgens hen de organisatie kan bijdragen tot het bereiken van een betere work-life-balance. De belangrijkste vaststelling die naar voren komt, is de keuze voor 'van thuis uit werken': 44 % van de ondervraagden, schoof dit als belangrijkste HRM-instrument naar voor. Bij de groep 'andere' kwamen volgende antwoorden meerdere malen tot veelvuldig naar voren³³: focussen op resultaten, satellietkantoren, 4/5-regeling van leidinggevenden, voorzieningen op het werk zelf, invoering carrièrepauze, invoering teleconferenties, werklastmetingen, goed planningsinstrument, gedeeld leiderschap.

De hamvraag hier is, hoe de voorstellen te rijmen vallen met een leidinggevende functie waar direct contact met medewerkers op het werkveld belangrijk is.

Voor een overzicht verwijzen wij naar figuur 37.

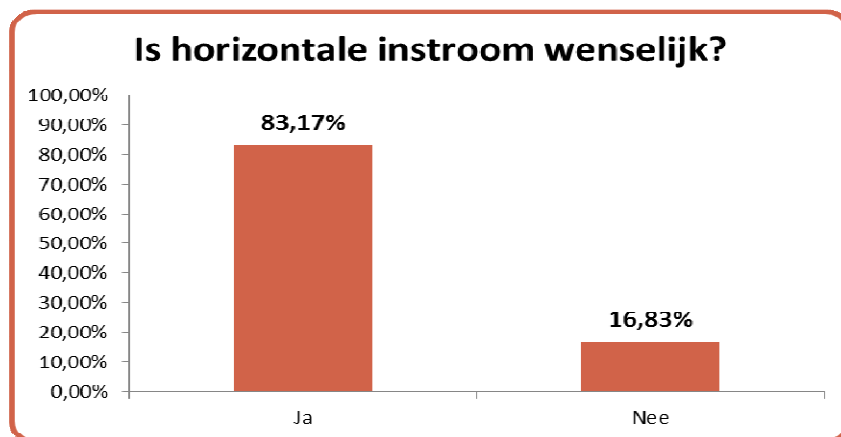
³³ Open vraagstelling in de vragenlijst.



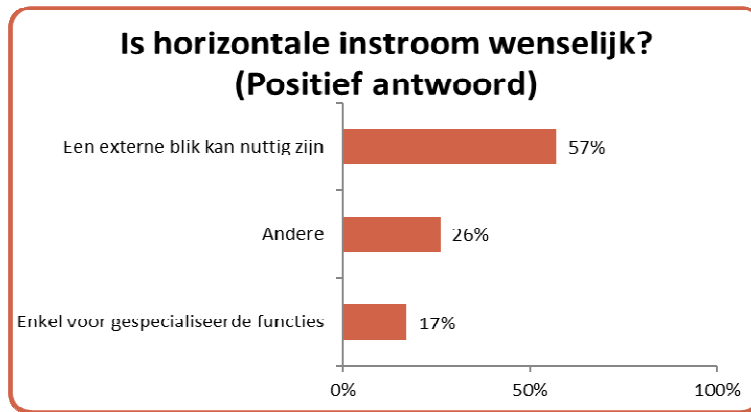
Figuur 37: procentuele verdeling van de respondenten die argumenten aangeven voor een betere work-life balance

5.9 HORIZONTALE INSTROOM

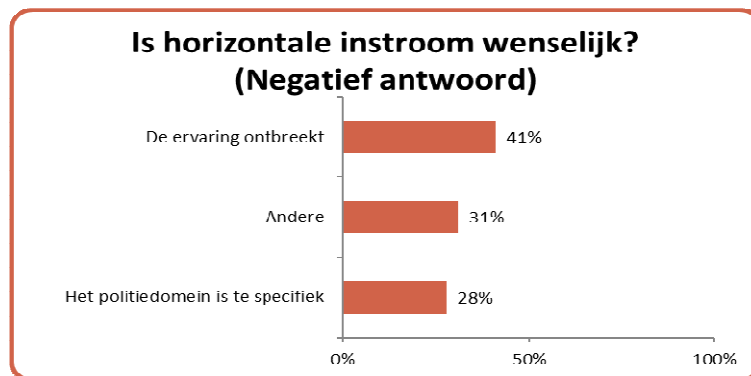
Ruim 83 % van alle ondervraagden vindt horizontale instroom een positief gegeven (zie figuur 38). De ondervraagden die voorstander zijn van horizontale instroom wijzen vooral op het belang/meerwaarde van een externe blik (zie figuur 39). Het meest voorkomend motief van de tegenstanders van horizontale instroom is het feit dat deze potentiële nieuwe personeelsleden een tekort aan ervaring hebben (figuur 40).



Figuur 38: procentuele verdeling van de respondenten die al dan niet van oordeel zijn dat horizontale instroom wenselijk is (n=202)

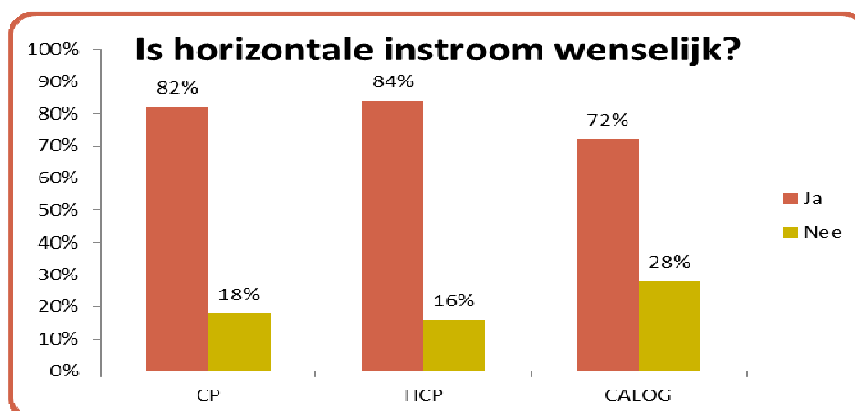


Figuur 39: procentuele verdeling van de redenen die pleiten voor het systeem van horizontale instroom, opgegeven door de respondenten die van oordeel zijn dat horizontale instroom wenselijk is, (n=85)



Figuur 40: procentuele verdeling van de redenen tot afschaffing van het systeem van horizontale instroom, opgegeven door de respondenten die horizontale instroom niet wenselijk achten, (n=32)

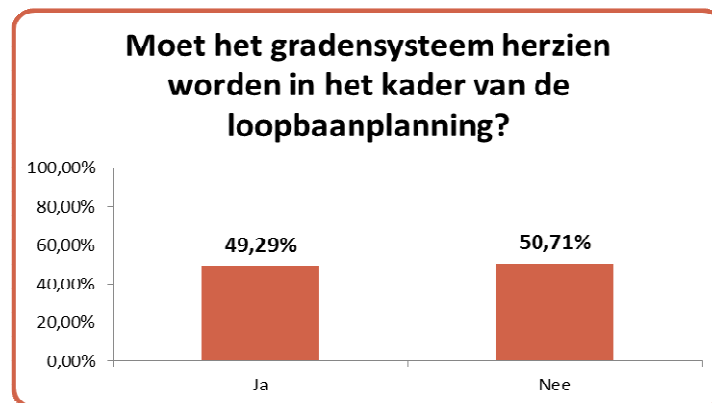
Indien dieper ingegaan wordt op de vraagstelling of er een verband is tussen graad en visie op de wenselijkheid van horizontale instroom, dan kan duidelijk vastgesteld worden dat er hierover eensgezindheid bestaat. Horizontale instroom wordt immers door alle graden of niveaus ondersteund (zie figuur 41).



Figuur 41: procentuele verdeling van de antwoorden betreffende de wenselijkheid van de horizontale instroom per graad of niveau

5.10 HIËRARCHISCHE INDELING VAN DE LOOPBAAN

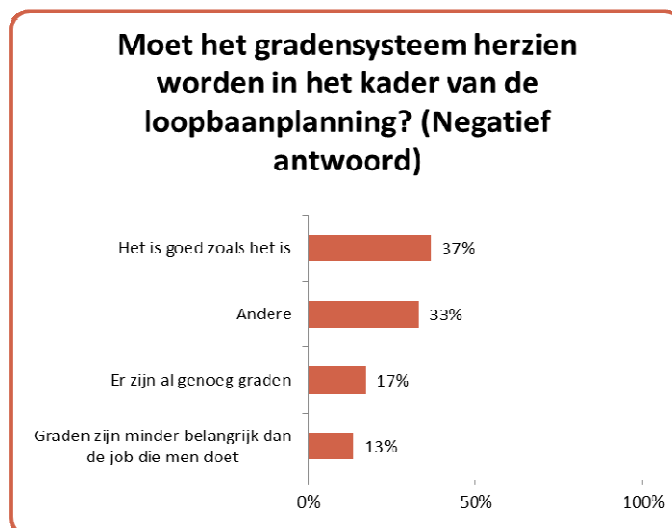
Op de vraag of het gradensysteem dient herzien te worden in het kader van de loopbaanplanning, zijn de meningen evenredig verdeeld (figuur 42). Ongeveer de helft van de respondenten die voorstander zijn van vernoemde herziening zijn van oordeel dat er momenteel te weinig graden zijn (figuur 43). Bijna 40 % van de respondenten die tegenstander zijn van de herziening wijzen op het feit dat er geen problemen zijn met het gradensysteem (figuur 44).



Figuur 42: procentuele verdeling van de respondenten die al dan niet van oordeel zijn dat het gradensysteem dient herzien te worden (n=211)

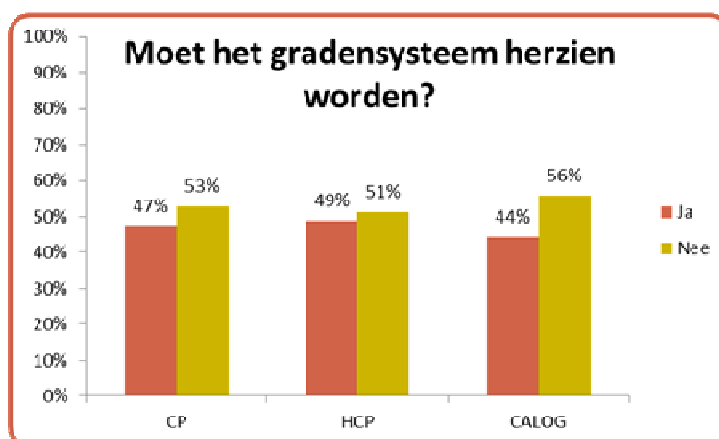


Figuur 43: procentuele verdeling van de redenen ten gunste van het systeem van herziening van het gradensysteem, opgegeven door de respondenten die voorstander zijn van de herziening (n=111)



Figuur 44: procentuele verdeling van de redenen die pleiten voor het systeem van herziening van het gradensysteem, opgegeven door de respondenten die negatief staan t.o.v. herziening van het gradensysteem, (n=82)

Er werd ook nagegaan of er een verband is tussen de graad van de respondent en de visie betreffende het gradensysteem. Zoals uit onderstaande figuur blijkt, zijn er geen grote verschillen merkbaar. Bij de CALog vindt men de meeste weerstand tegenover een herwerking van het gradensysteem. De meningen van de hoofdcommissarissen zijn het minst verdeeld (zie onderstaande figuur).



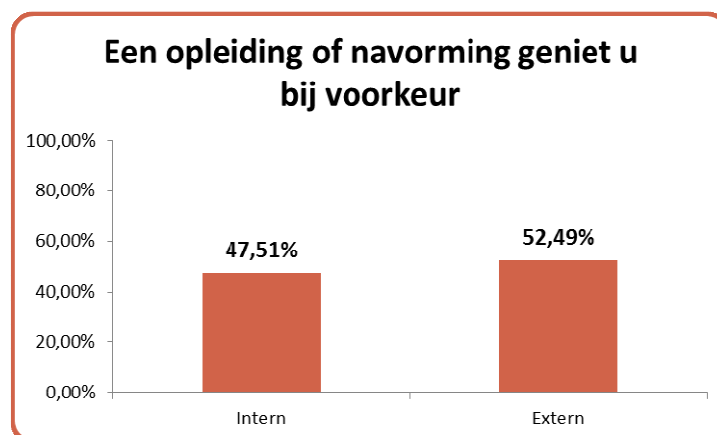
Figuur 45: procentuele verdeling van de antwoorden op de vraagstelling over herziening van het gradensysteem opgegeven door de respondenten (commissaris, hoofdcommissaris en CALog)

5.11 OPLEIDING EN (NA)VORMING

Dit onderwerp sluit zeer sterk aan bij de loopbaanontwikkeling omdat het concreet de acties betreft die men effectief onderneemt om zichzelf verder te ontwikkelen. Binnen de geïntegreerde politie staan tal van middelen ter beschikking voor het ontwikkelen van medewerkers in hun loopbaan. Binnen het brede aanbod van opleidingen zijn allerlei varianten mogelijk. Hierbij denken wij aan: (1) intern of extern, (2) in groepsverband of individueel en (3) maatwerk of standaard. Bij de bevraging hebben wij vooral gefocust op het interne of externe karakter ervan³⁴.

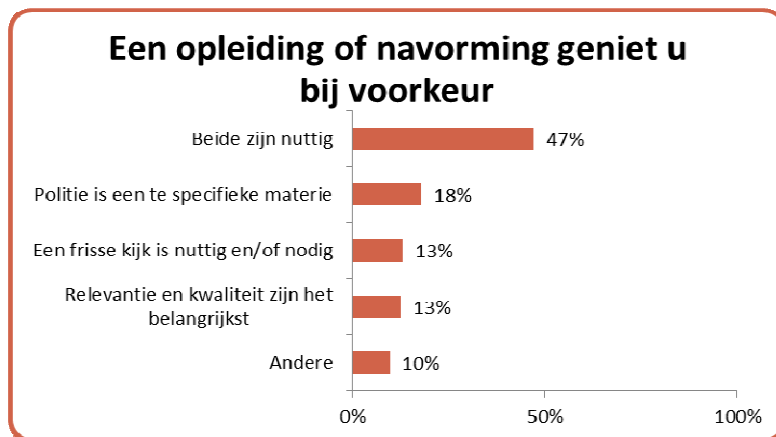
Een interne opleiding volgt men alleen met personeelsleden van de geïntegreerde politie of van de eigen afdeling/dienst. Externe opleidingen zijn ook voor personeelsleden van andere organisaties toegankelijk. Het voordeel hiervan is dat men nieuwe ideeën opdoet en men zijn netwerk vergroot.

De meningen omtrent de keuze voor een interne of externe opleiding zijn evenredig verdeeld. Van alle ondervraagden hebben er 98, of 40%, zowel intern als extern gekozen. Dit verklaart de hoge numerieke score. Het toont echter vooral aan dat een heel groot deel van de doelgroep beide soorten opleidingen wenst. Meestal werd hier ook de opmerking gemaakt dat dit bij iedere opleiding afzonderlijk beslist moet worden aan de hand van de inhoud van die opleiding.



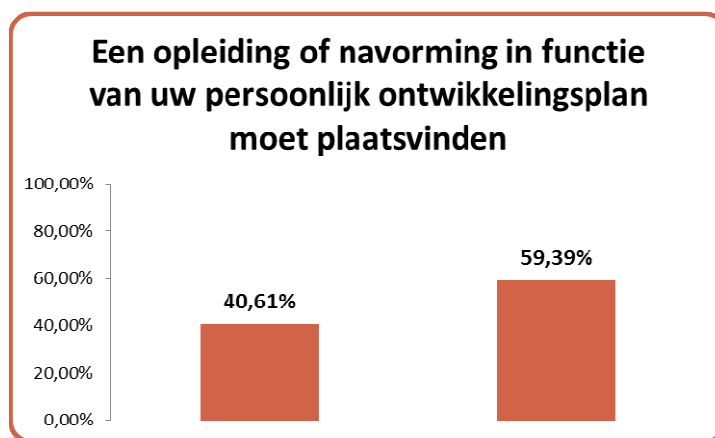
Figuur 46: procentuele verdeling van de respondenten die aangeven of een interne of externe opleiding of navorming hun voorkeur genieten (n=341)

³⁴ Volgende acties die eveneens in de sfeer van opleiding en vorming thuishoren, werden in de bevraging niet opgenomen: gerichte taakstellingen en/of werkervaringen als voorbereiding op een functie, functiewisselingen of detacheringen, deelname aan taak- en projectgroepen, advisering.



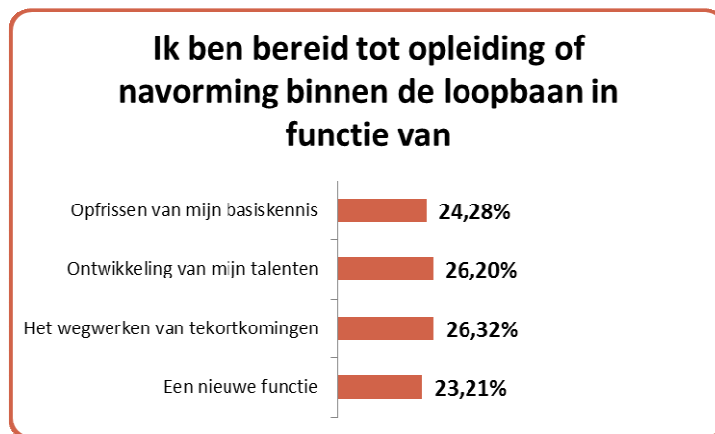
Figuur 47: procentuele verdeling van de respondenten die aangeven welke opleiding of navorming hun voorkeur genieten met vermelding van de motivering (n=208)

Tevens werd heel specifiek gepeild naar de mening of een opleiding of navorming al dan niet in functie van het persoonlijk ontwikkelingsplan moest plaatsvinden. Zes op de tien (59,39 %) ondervraagden vinden dat een opleiding of navorming door de organisatie gesteund moet worden en dat er tijd moet worden voorzien tijdens de werkuren. Een kanttekening werd door een aantal ondervraagden gemaakt of het criterium 'nuttig voor dienst' als uitsluitend criterium dient gebruikt te worden door de directe chef. Tegenstanders van dit criterium opperen dat een opleiding in functie van de eigen loopbaanplanning ook zinvol is.



Figuur 48: procentuele verdeling van de respondenten die aangeven of een opleiding of navorming al dan niet door de eigen organisatie dient te worden gesteund (n=330)

Daarnaast werd ook gepeild naar de belangrijkste redenen waarom men bereid is tot het volgen van een opleiding of navorming. De vier opties (antwoordmogelijkheden) mogen als evenwaardig beschouwd worden (figuur 49). De kleine onderlinge verschillen zijn niet representatief om conclusies uit te trekken. Figuur 49 maakt dit duidelijk.



Figuur 49: procentuele verdeling van de antwoorden van de respondenten, bevattende de belangrijkste redenen waarom men bereid is tot het volgen van een opleiding of navorming (n=836)

Verder werd bij de bevraging ook nagegaan of de respondenten het succesvol afronden van een opleiding of (na)vorming al dan niet gekoppeld willen zien aan een aantal 'gevolgverleningen'. Er werden drie gevolgverleningen als antwoordmogelijkheid vooropgesteld: (1) extra verloning, (2) doorgroeimogelijkheden en (3) voorrang verkrijgen bij selectieprocedures.

Uit de bevraging blijkt dat meer dan de helft van alle ondervraagden de succesvol afgewerkte opleidingen of navorming graag gekoppeld wil zien aan betere doorgroeimogelijkheden³⁵. Dit bevestigt de idee dat de meerderheid van de respondenten minder vragende partij zijn naar extra verloning aan het einde van de opleiding en opleiding vooral zien als een opstap in hun loopbaan.

Tabel 10: verdeling van de antwoorden van de respondenten op de vraag aan welke gevolgverleningen het succesvol afronden van een opleiding of (na)vorming dient gekoppeld te worden (numeriek, n=358)

Het succesvol afronden van een opleiding of navorming moet gekoppeld worden aan	Procentueel	Numeriek
Extra verloning	17,32%	62
Doorgroeimogelijkheden	54,47%	195
Voorrang bij selectieprocedures	28,21%	101
Totaal	100,00%	358

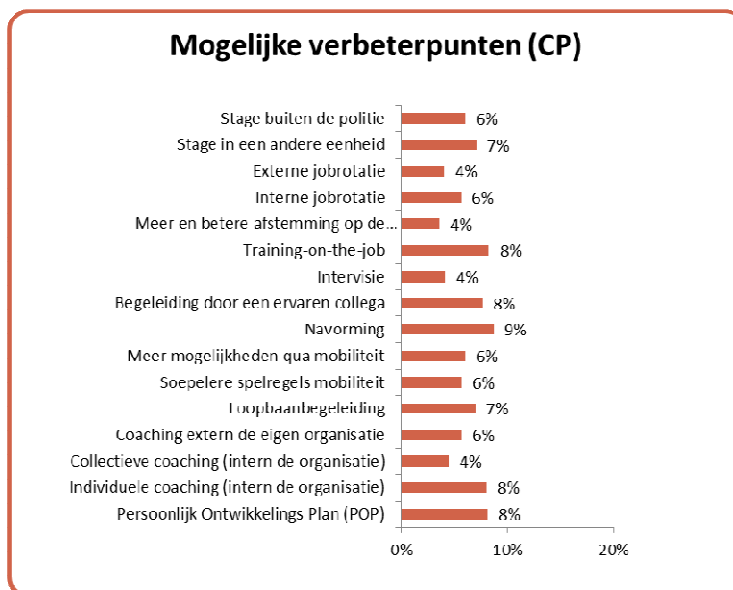
³⁵ D.w.z. mogelijkheden van beroepskrachten om door te groeien naar een hogere functie of zich verder te specialiseren binnen hun functie. Er kan zowel sprake zijn van verticale mobiliteit als van horizontale of radiale mobiliteit.



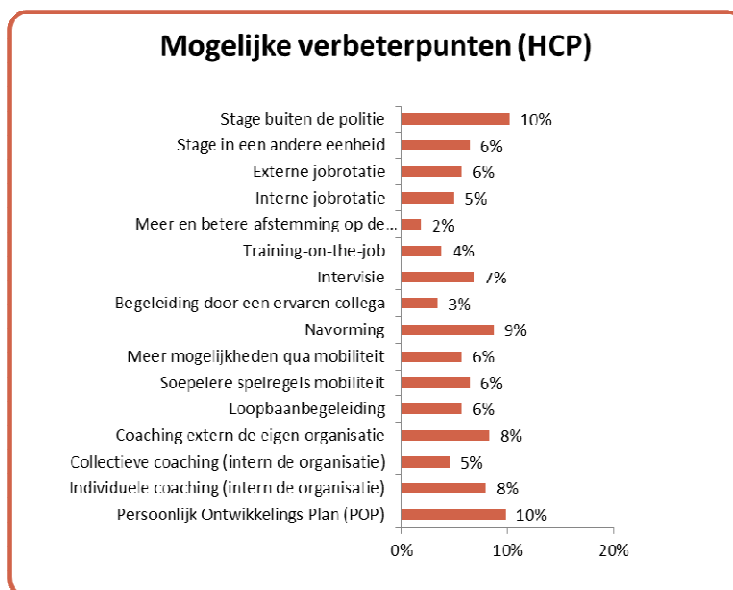
Figuur 50: procentuele verdeling van de antwoorden van de respondenten op de vraag aan welke gevolgverleningen het succesvol afronden van een opleiding of (na)vorming dient gekoppeld te worden (n=358)

Bij de bevraging werd er ook gepeild naar mogelijke verbeterpunten op het vlak van de opleiding of navorming. De resultaten werden per graad/niveau in kaart gebracht (zie figuur 51, 52 en 53).

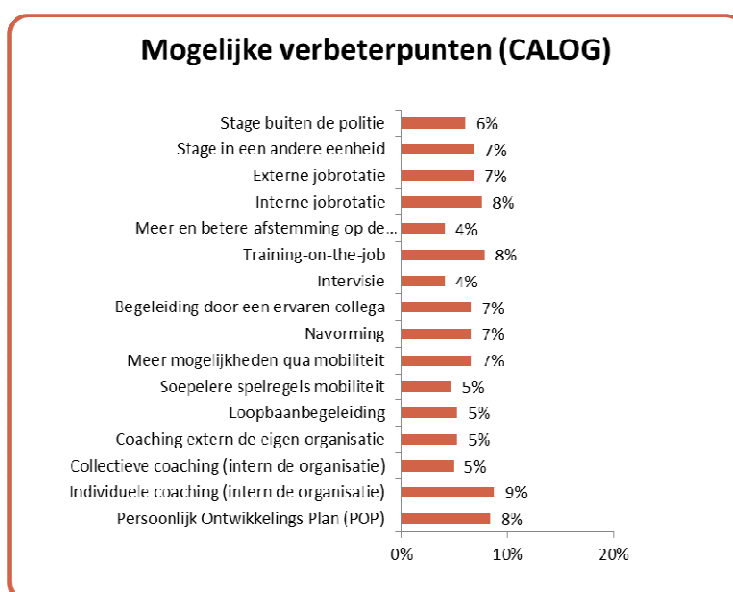
Bij de commissarissen zijn de meningen omtrent mogelijke verbeterpunten relatief gelijk verdeeld. De antwoorden die ondanks deze vaststelling het meest voorkomen, zijn training-on-the-job, begeleiding door een ervaren collega, navorming, individuele coaching binnen de organisatie en het hebben van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Bij de hoofdcommissarissen springen de volgende antwoorden er uit: een stage buiten de politie, navorming en het hebben van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Bij de CAllog zijn het vooral training-on-the-job, individuele coaching binnen de organisatie en het hebben van een persoonlijk ontwikkelingsplan die het meest voorkomen.



Figuur 51: procentuele verdeling van de mogelijke verbeterpunten op het vlak van opleiding/(na)vorming uitgaande van de commissarissen



Figuur 52: procentuele verdeling van de mogelijke verbeterpunten op het vlak van opleiding/(na)vorming uitgaande van de hoofdcommissarissen



Figuur 53: procentuele verdeling van de mogelijke verbeterpunten op het vlak van opleiding/(na)vorming uitgaande van de CALog-medewerkers

6 VOORLOPIGE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Uit de bevraging komt duidelijk naar voor dat politieleiders loopbaanplanning een belangrijk instrument vinden bij de realisatie van hun loopbaanontwikkeling. Loopbaanplanning is niet alleen van toepassing op de bevroagde doelgroep maar zou van toepassing moeten zijn op alle medewerkers van de geïntegreerde politie. M.a.w. een aantrekkelijke loopbaan voor alle talenten is de uitdaging voor morgen!³⁶ Wij zien voor elke leidinggevende een taak weggelegd om medewerkers te stimuleren om op zoek te gaan naar de eigen passies en talenten. Het management dient dan ook een kader te creëren om deze talenten en passies verder te ontwikkelen in functie van de eigen loopbaan én de ontwikkeling van de organisatie.

Het feit dat 70 % van de ondervraagde politieleiders aangeeft dat een **persoonlijk ontwikkelingsplan** noodzakelijk is tijdens de uitoefening van een bepaalde functie, onderstreept het belang van de stimulering en ondersteuning van de loopbaanplanning. Een persoonlijk ontwikkelingsplan is niet alleen een nuttig instrument tijdens de uitoefening van de functie maar ook bij de aanvang ervan.

De bevraging wijst ook uit dat politieleiders een grote behoefte voelen om bezig te zijn met de loopbaanontwikkeling en dit in functie van loopbaanbewegingen, **mobilititeit en het opnemen van een mandaatfunctie**. Het feit dat net geen vijfde van alle respondenten een mandaat van korpschef ambieert, is op zijn minst verrassend. Waarom zien wij dit niet in de realiteit? De bevraging bracht volgende belangrijke 'obstakels' voor een lokaal mandaat aan het licht: moeilijke work-life balance, spanning politie & politiek, geen vangnet einde mandaat en discrepantie in de verloning. Is dit de reden dat vier op de tien huidige mandaathouders niet van plan zijn om in de toekomst een nieuw mandaat op te nemen? Er dient dus een oplossing te komen voor de mandaathouders na de uitoefening van hun mandaat. Een andere belangrijke vaststelling is het feit dat heel wat respondenten (al dan niet tijdelijk) een functie buiten de geïntegreerde politie als realistische optie naar voren schuiven. Op dit ogenblik is dit nog niet realiseerbaar maar de federale politie is dit idee alvast heel genegen. Wij verwijzen hiervoor naar het project 'Talent Avenue' als antwoord op deze verwachtingen³⁷.

Door de bevraging is het ook duidelijk geworden dat de respondenten het **competentiemanagement** als een nuttig instrument zien om de politieorganisatie én haar medewerkers in samenhang te ontwikkelen. De competenties van de politiemedewerkers stijgen namelijk wanneer zij actief aan loopbaanontwikkeling doen. Aan de andere kant stijgt de betrokkenheid bij de politieorganisatie doordat de politiemedewerker ervaart dat de organisatie wil investeren in zijn persoonlijke loopbaan. Vragen die hierbij 'opborrelen' zijn: hebben wij nood aan één competentiemodel voor de geïntegreerde politie? Hoe kan zo'n model voldoende transparant gemaakt worden? Welke randvoorwaarden dienen vervuld te worden opdat dit model gedurende de hele loopbaan kan

³⁶ Zie ook de toelichting van HCP Guy Marchal, *Loopbaanplanning bij de politie. Visie vanuit de Belgische politie*. CPS Studiedag, Schaarbeek, 20 november 2013.

³⁷ 'Talent Avenue' is een revolutionair mobiliteitsplatform voor medewerkers uit de Belgische publieke sector in brede zin: federale, regionale, gemeenschaps-, gemeentelijke en provinciale diensten. Talent Avenue maakt het mogelijk dat deelnemende organisaties talenten kunnen identificeren om missies/projecten uit te voeren met een duur van 6 tot 18 maanden, en hen nieuwe uitdagingen te bieden die aansluiten bij hun competenties.

gebruikt worden? En last but not least: wat zijn de kritische succesfactoren bij de opvolging van dit competentiemodel, zowel voor de medewerker als voor de leidinggevende?

Bij de analyse van de antwoorden op de vragen betreffende **loopbaanplanning en ondersteuning** is het duidelijk geworden dat politieleiders van de politieorganisatie verwachten dat ze meer doet dan enkel de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling aan te bieden. Volgende verbeterpunten staan met stip genoteerd op het verlanglijstje van de respondenten: (1) het hebben van een persoonlijk ontwikkelingsplan, (2) individuele coaching binnen de organisatie en (3) vorming. Over de noodzaak van een verplicht uitgestippeld traject voor bepaalde functies zijn de meningen verdeeld.

De **functionele verloning** stelt de politieorganisatie voor een gewichtige uitdaging die veel verder reikt dan het louter financiële aspect van de verloning. Er zijn twee belangrijke vaststellingen bij de bevraging naar voor gekomen. Een eerste vaststelling is het feit dat ongeveer de helft van de respondenten vindt dat een functionele verloning voor een leidinggevende moet bijdragen tot meer tevredenheid, tot een betere verwezenlijking van de organisatiedoelstellingen en tot een keuze voor een bepaalde functie. Ten tweede stellen wij vast dat bijna 85 % van de ondervraagden een functionele verloning als acceptabel beschouwen. Deze principiële aanvaarding kan meegenomen worden in een innoverend rewardmanagement waar aandacht is voor een loonbeleid dat sterker focust op enerzijds de beloning van verworven competenties en anderzijds tastbare/meetbare prestaties en resultaten, overeenkomstig de organisatiebelangen.

Betreffende de **detectie van beloftevolle (eind)verantwoordelijken** is er weinig discussie. Net geen 85 % is er voorstander van en dit vanuit de visie: 'de juiste persoon op de juiste plaats'. De overgrote meerderheid van de respondenten heeft de mening dat high potentials en beloftevolle medewerkers sneller moeten kunnen doorstromen binnen de geïntegreerde politie. M.a.w. een selectie van high potentials wordt aanvaard. Kernelementen bij de detectie die veelvuldig terugkomen in de antwoorden van de respondenten zijn: kennis, vereiste competenties, gebaseerd op meerdere evaluaties, eerlijkheid en objectiviteit. Zeggen die laatste twee elementen iets over de ervaringen van de respondenten met het huidige detectiesysteem? Kan hier als antwoord het ontwerp van een nieuw evaluatiemodel als oplossing dienen? Misschien moet gedacht worden in de richting van een model waar de individuele hipo/beloftevolle medewerker de mogelijkheid heeft zich te situeren in de politieorganisatie op het vlak van zijn competenties en talenten? Meer nog, hij/zij zou zich via een performant systeem van loopbaanontwikkeling beter kunnen positioneren in de richting van de gewenste loopbaansituatie...

Waar er eveneens weinig discussie over bestaat, is het behoud van het systeem van de **sociale promotie**. 86 % van de respondenten is er voorstander van. De twee belangrijkste argumenten 'pro' zijn: kansen voor medewerkers zonder het vereiste diploma en het binnen brengen van ervaringsdeskundigen in de organisatie/dienst/afdeling.

Op de (open) vraagstelling hoe de organisatie kan bijdragen tot het bereiken van een betere '**work-life-balance**', hebben de ondervraagden ontegensprekelijk het verband gelegd met het 'nieuwe werken'. 44% is pleitbezorger voor 'telewerk'. Laatstgenoemd voorstel raakt ontegensprekelijk aan het spanningsveld binnen een modern HR-beleid. In hoeverre valt de visie 'politieleider als beslisser in zijn eigen leven' te rijmen met een performante sturing en coaching op het terrein zelf? Of is dit nieuwe werken juist een hefboom bij de loopbaanplanning?

Bij onze bevraging, viel het ook op dat er heel wat gelijkenissen in visie bestaan tussen de mannelijke en de vrouwelijke politieleiders. Bij de vergelijking per geslacht voor wat de toekomstperspectieven betreft, vonden we de belangrijkste **genderverschillen**. Vrouwen overwegen beduidend minder een maandaatfunctie. Zij overwegen beduidend meer een functie van directeur op hetzelfde niveau in een andere component van de politieorganisatie of op een hoger niveau in de eigen politieorganisatie. Er zijn nauwelijks verschillen tussen beide geslachten als het gaat over de overstap naar een functie van directeur op hetzelfde niveau in de eigen politieorganisatie. Mannen overwegen beduidend minder een (al dan niet tijdelijke) functie buiten de geïntegreerde politie.

Ook omtrent de **horizontale instroom** is er grote eensgezindheid onder de politieleiders. Ruim 83 % van de bevroagde politieleiders vindt horizontale instroom een positief gegeven. De 'externe blik' wordt als belangrijkste argument naar voor geschoven. Het tekort aan ervaring is de grootste struikelblok bij de disbelievers.

De bevraging peilde ook naar de visie van de politieleiders op de **hiërarchische indeling van de loopbaan**. De conclusie is hier dat de huidige beperkte gradenindeling kan behouden blijven. Ze geeft meer ruimte voor mobiliteit, verschuiving en rotatie.

De bevraging betreffende de **opleiding en (na)vorming** maakte eveneens deel uit van de bevraging. Leren en ontwikkelen, wordt immers hoe langer hoe meer de maatstaf. Politieleiders maken meestal ook proactief gebruik van tal van mogelijkheden om de eigen talenten verder te ontwikkelen. Op die manier plannen zij actief de eigen loopbaan. Wij zijn er ons van bewust dat rond dit onderwerp ook andere actoren een cruciale rol spelen en dat die niet zijn bevroagd. Het gaat dus niet alleen om politieleiders, maar om elke medewerker binnen onze politieorganisatie. Het betreft ook de organisatie zelf, de politiescholen, diensten binnen de politie, externe organisaties, etc. De meningen omtrent de keuze voor een interne of externe opleiding zijn evenredig verdeeld. Dit wil zeggen dat een heel groot deel van de politieleiders beide soorten opleiding verkiest. De belangrijkste vaststelling die hier naar voor komt, is het feit dat de meerderheid van de respondenten minder vragende partij zijn naar een extra verloning aan het einde van de opleiding. Men ziet opleiding vooral als een opstap in hun loopbaan.

Tot slot kan men stellen dat door een weloverwogen **successiebeleid** de geïntegreerde politie haar personeel maximaal kan motiveren om het beste uit zichzelf te blijven halen. Hiermee kunnen tekorten vermeden worden. Tot de nuttige beleidsmaatregelen horen de volledige toegang tot vaardigheden die nodig zijn voor specifieke functies, de omschrijving van duidelijke carrièreplannen, de voorbereiding van geschikte personeelsleden voor de volgende carrièrestap door middel van training en jobrotatie en het gebruik van formele opvolgingsplannen.

Tevens kan gesteld worden dat een loopbaanontwikkeling een gedeelde verantwoordelijkheid is van de medewerker, de leidinggevende en de politieorganisatie. Investeren in loopbaanplanning is bouwen aan een **duurzaam personeelsbeleid**, waarin maximaal gebruik gemaakt wordt van de talenten en passies van het personeel ten voordele van de organisatie. Groeien in een loopbaan zorgt voor een hoger psychologisch welbevinden wat de betrokkenheid bij de politieorganisatie verhoogt. De loopbaanplanning is een permanent gegeven tijdens de loopbaan.

7 BIBLIOGRAFIE

AVAU, M. & DE VISCH, J. (2010), *Talentmanagement en loopbaanontwikkeling: een integrale benadering*. Mechelen, Wolters Kluwer, 182 p.

BOUDREAUX, M.A. (2001), "Career Development: What is its Role in Human Resource Development?" in ALIAGA, O.A., *Academy of HRD 2001 conference Proceedings*, Bowling Green, Bowling Green State University.

BROEKAERT, T. (2012), Rapport behoeftebevraging 'leiderschapsontwikkeling', Een verkenning van vorming, training, opleiding en begeleiding voor de toekomstige ontwikkeling van politieleiders, Federale Politie, Project 'Politie, een lerende organisatie', Brussel.

BRUGGEMAN, W., DEVROE, E. & EASTON, M. (2010), *Evaluatie van 10 jaar politiehervorming: terugkijken in het verleden en vooruitkijken in de toekomst*. Antwerpen/Apeldoorn, Maklu, 286 p.

COLLINS, S.K. & COLLINS, K.S. (2007). Changing Workforce Demographics Necessitates Succession Planning in Health Care. *The Health Care Manager*, (26), 4.

FOD P&O (2010), *Competentiemanagement en loopbaanmanagement op elkaar afstemmen, methodologische gids*, Brussel, september 2010.

KIDD, J.M. (1996), "Career planning within work organisations", in WATTS, A.G., LAW, B., KILLEEN, J., KIDD, J.M., & HAWTHORN, R., *Rethinking Careers Education and Guidance. Theory, Policy and Practice*, London/New York, Routledge. 142-154.

KFOHA WEST VLAANDEREN (2011), Stakeholderschap Loopbaanplanning, Digitale presentatie Koninklijke Federatie voor Officieren en Hogere Ambtenaren, afdeling West-Vlaanderen.

KLUYTMANS, F. (2001), *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen, Wolters - Noordhoff, 2001, 599 p.

LIEVENS, F. (2006), *Handboek Human Resource Management, Back to basics*. Tiel, Lannoo Campus, 368p.

MARCHAL, M. (2013), *Loopbaanplanning bij de politie. Visie vanuit de Belgische politie*. Digitale presentatie, CPS Studiedag, Schaarbeek, 20 november 2013.

NABI, G.R. (2000). Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies. *Career Development International*, 5,2, 91-98.

PAFFEN, M.K.A. (1999). Loopbaanmanagement. *HRM in de praktijk*, 20, 2-7.

SABBE, C & TIMMERMAN, M. (2007), *High potentials: feiten en fabels*. Mechelen, Wolters Kluwer.

THIJSSSEN, J.G.L. (1998), *Belemmeringen bij competenties-gericht opleidingsbeleid: problemen met individuele competentie-ontwikkelingen het kader van employability*. LUW.

VAN BEIRENDONCK, L. (2004), *Iedereen competent. Handleiding voor competentie-management dat werkt*. Tiel, Lannoo, 140-141.

VERSTRYNGE, G., VANDERHALLEN, M., ENHUS, E., HUTSEBAUT, F. & MAESSCHALCK, J. (2010), *Burgerpersoneel in (top)functies? Onderzoek naar opvattingen binnen de politie*. Politeia, Brussel.

ZULA, K.J. & CHERMACK, T.J. (2007). *Integrative Literature Review: Human Capital Planning: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development*. Human Resource Development Review, 6.

Loopbaanplanning bij de politie

**RAPPORT VAN DE BEVRAGING VAN
DE OFFICIEREN VAN DE LOKALE EN
FEDERALE POLITIE EN LEDEN VAN HET
ADMINISTRATIEF LOGISTIEK KADER**

Wim D'haese & Kevin Verhulst

