

Democratische Politie

ADV Tania Roers
Diensthoofd HRM
Politiezone Gent



Controle op de politie - Accountability in België

4 stellingen



1. Analyses van klachten/meldingen, functioneringsgesprekken, de evaluatiecyclus en tucht zijn instrumenten die kunnen bijdragen tot een performant HRM-beleid
Het ontbreken hiervan belemmert de accountability in de ruime zin
2. Een mix van controlerende en stimulerende maatregelen, in het kader van een integriteitsbeleid, impliceert respectievelijk coördinatie en een organisatorische verankerung bij de korpsleiding, waar transparantie centraal staat
3. Een te sterke aandacht voor het controlerende beleid, binnen een integriteitsplan, heeft als risico dat de eerste lijn leidinggevende minder zijn/haar broodnodige rol opneemt inzake integriteit
4. In een goed werkende organisatie heb je tucht niet nodig. 'Employee Discipline' is een leerproces dat in het HR-beleid dient ingebed te worden en straffen (tucht) is het ultimatum remedium



2

Controle op de politie - Accountability in België

Stelling 1

Analyses van klachten/meldingen, functioneringsgesprekken, de evaluatiecyclus en tucht zijn instrumenten die kunnen bijdragen tot een performant HRM-beleid. Het ontbreken hiervan belemmert de accountability in de ruime zin.



3

Controle op de politie - Accountability in België

Performant HR-beleid

- **Employée performance Management**
 - ⇒ Focus op resultaat en ontwikkeling
- **Systemen - PME**
 - ⇒ Planning
 - ⇒ Monitoring
 - ⇒ Evaluatie



Controle op de politie - Accountability in België

Performant HR-beleid

- **HR-systemen**
 - ⇒ PME
 - ⇒ **Controle** (strakheid en beheersing)
 - ⇒ **Support** (cultuur)
Fouten maken mag = leren
Nadruk op welzijn
 - ⇒ **Verticale integratie**
Medewerkers op de hoogte van doelstellingen organisatie?

Controle op de politie - Accountability in België

HR-OUTCOMES op individueel niveau

- **Tevredenheid**
 - ⇒ Positief gevoel inzake job en werksituatie
- **Betrokkenheid**
 - ⇒ loyaal, gehecht aan organisatie
- **Bevlogenheid**
 - ⇒ Toestand als motiverende factor
- **Motivatie**
 - ⇒ Resultaten willen bereiken
- **Extra rolgedrag**
 - ⇒ Meer doen dan wat functieprofiel voorschrijft
- **Empowerment**
 - ⇒ Delen van formele autoriteit
- **Geluk**
- **Gezondheid**
- **Teameffectiviteit**



Controle op de politie - Accountability in België

HR - OUTCOMES	HR - SYSTEMEN
Tevredenheid	Support, integratie en controle
Betrokkenheid	Support en integratie
Bevlogenheid	Andere factoren
Motivatie	Integratie en PME
Extra rolgedrag	Integratie en PME
Empowerment	Support, integratie en controle
Geluk	support
Gezondheid	Support en integratie
Teamaffectiviteit	Controle en integratie

Controle op de politie - Accountability in België

1/ Klachtenbeleid

*Klachtenmanagement

- ⇒ Systemen en processen
- Klachten zijn verbeterkansen
- Bedrijfscultuur: organisatie staat open voor kritiek
- Deelprocessen
 - Opzoeken van klachten
 - Luisteren, registreren, behandelen en afhandelen
 - Analyseren, leren, verbeteren en vernieuwen
- Prestatie indicatoren
 - Toegankelijkheid
 - Duidelijkheid
 - Snelheid
 - Betrouwbaarheid



Controle op de politie - Accountability in België

1/ Klachtenbeleid

*Klachtenmanagement

- ⇒ Goede communicatie
- ⇒ Klantgerichte medewerkers
- ⇒ Duidelijke verantwoordelijkheden
- ⇒ Terugverdieneffect
- ⇒ Fundament voor versterking klantgerichtheid
- ⇒ Vertrouwen in organisatie behouden en verhogen

*Rol leidinggevenden

- ⇒ Taak in klachtenbeleid
- ⇒ Managen van medewerkers



Controle op de politie - Accountability in België

1/ Klachtenbeleid

•Zelfevaluatie

- ⇒ Hoe snel en adequaat lossen we klachten op?
- ⇒ Op welke manier meten we onze prestaties van het klachtenmanagement? + Hoe vergelijken met andere zones?
- ⇒ Op welke manier weten we of de burger vertrouwen stelt de Politiezone?
- ⇒ Wie zijn onze medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het inventariseren, behandelen en afhandelen van klachten?
- ⇒ Op welke manier geven we speciale aandacht aan de ontwikkeling van vaardigheden bij onze medewerkers voor klachtenafhandeling?
- ⇒ Op welke manier passen we ons beleid aan op basis van klachten?
- ⇒

Controle op de politie - Accountability in België

2/ Evaluatieprocedure

•Planning

- ⇒ SMART doelstellingen vastleggen
- ⇒ **Gedrag en houding**
- ⇒ Taken
- ⇒ Competenties
- ⇒ Teamdoelstellingen

•Functionering

- ⇒ **Monitoring**
- ⇒ Opvolging / feedback
- ⇒ **Niet negatief** gebruiken

•Evaluatie

- ⇒ **Managen** van de **medewerkers**
- ⇒ Resultaten beoordelen



[be.accent.jobs](#)



[be.mmm.van.contracten.be/rapport.com](#)

Controle op de politie - Accountability in België

2/ Evaluatieprocedure

•Statutaire regels

- ⇒ Gesprekken
- = dialoog tussen geëvalueerde en evaluator
- ⇒ Vervat in document(en)
- ⇒ Enkel ter inzage voor eindverantwoordelijke en/of evaluatieadviseur

Controle op de politie - Accountability in België

3/ Tucht

- Managementinstrument / HR- instrument
- Welke finaliteit beoogt de tuchtoverheid?
- 'Tucht' en 'Intern Toezicht'?



www.srp.be



13

Controle op de politie - Accountability in België

Praktijk

Verticale integratie

- HRM staat niet altijd op strategisch niveau van de organisatie
- Resultaatgericht werken te weinig vervat in PME
- Medewerkers hebben te weinig zicht op de strategie van de organisatie
- Doelstellingen op dienstniveau zijn niet altijd duidelijk



14

Controle op de politie - Accountability in België

Praktijk

Support

- Cultuur van vrije meningsuiting bevorderen + grotere beslissingsbevoegdheid geven

Controle

- Relatie prestatie sanctie en beloning onduidelijk



15

Controle op de politie - Accountability in België

Praktijk

Klachten

- In hoeverre wordt het beleid aangepast?
- Te weinig benchmarking?
- Grotere transparantie noodzakelijk inzake de behandeling van klachten
- Structurele inbedding ?

Evaluatieprocedure

- Analyses van functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken niet mogelijk wegens statutaire regels

Tucht

- Analyses blijven meestal uit

Controle op de politie - Accountability in België

Stelling 2

Een mix van **controleerende** en **stimulerende** maatregelen, in het kader van een **integriteitsbeleid**, impliceert respectievelijk coördinatie en een organisatorische verankering bij de korpsleiding, waar transparantie centraal staat

Controle op de politie - Accountability in België

Integriteit

'In overeenstemming met de geldende normen en waarden en de daarmee samenhangende regels' - Van den Heuvel en Huberts, 2003



Controle op de politie - Accountability in België

Integriteitsbeleid

• 'Instrumenten die erop gericht zijn om de integriteit van de overheid en het integer optreden van het individu te bevorderen'

J. Maesschalck

- **Voorkomen** van integriteitsschendingen
- **Ondersteunen** van medewerkers
- **Stimuleren** van integriteit

Controle op de politie - Accountability in België

Integriteitsbeleid en accountability: nieuwe trend of noodzaak?

- Vraag van burger tot meer openheid
- Schandalen
- Kwaliteitsmanagement
- Evoluerende maatschappij
- 'Controleren waar nodig en stimuleren waar mogelijk'
Karssing, 2001

Controle op de politie - Accountability in België

Instrumenten Controlerend & Stimulerend

Controlerende benadering	Stimulerende benadering
Negatieve benadering	Positieve benadering
Nadruk op verbod	Beslissingsruimte
Repressie (sanctie)	Stimuleren en ondersteunen

Controle op de politie - Accountability in België

Instrumenten Controlerend & Stimulerend

Controlerende benadering	Stimulerende benadering
Wetgeving	Deontologische code
Tuchtwet	Trainingen
Strikte procedures	Vertrouwenspersonen
Controlerende instanties	Workshops

Controle op de politie - Accountability in België

Kerninstrumenten

- Deontologische code
- Korps specifieke deontologie
- Managementcode
- Vorming: vb. dilemmatraining
- Coaching
- Klokkenuidersmeldpunt www.wrbem-direct.nl



www.poliefedpol.be



Controle op de politie - Accountability in België

Perifere instrumenten

- Klachtenmanagement
- Werving en selectie (HRM)
- Functiebeschrijvingen (HRM)
- Evaluatieprocedure (HRM)
- Onthaal personeel (HRM)
- Exit gesprek (HRM)
- Financiële controlecyclus
- Procedures voor kwetsbare activiteiten
- Early warning systems

Controle op de politie - Accountability in België

Praktijk Politiezone Gent

- Meeste **kerninstrumenten** zijn geïmplementeerd
 - ⇒ Geen managementcode
 - ⇒ Geen klokkenluidersmeldpunt
- **Perifere instrumenten**
 - ⇒ Klachtenmeldpunten (meldpunt, DIT) = Klachtenbeleid?
 - ⇒ Te ontwikkelen procedures kwetsbare activiteiten en early warning systems
- **Versnippering** binnen de zone van de instrumenten (structurele verankering?)
 - ⇒ Korpsleiding (Meldpunt klachten)
 - ⇒ Dienst Tucht (Sancties en maatregelen)
 - ⇒ Dienst Intern Toezicht (CP 3)
 - ⇒ HRM (Werving en selectie, evaluatie, onthaal, intake en exitgesprekken) + Vertrouwenspersonen (psychosociale risico's)

Controle op de politie - Accountability in België

Stelling 3

Een te sterke aandacht voor het controlerende beleid, binnen een integriteitsplan, heeft als risico dat de eerste lijn leidinggevende minder zijn/haar broodnodige rol opneemt inzake integriteit

Controle op de politie - Accountability in België

Rol leidinggevenden

- Moreel persoon
- Morele manager
- Voorbeeldgedrag
- Rol binnen welzijnswetgeving inzake psychosociale risico's (grenzen op het werk)

[Nieuwsbrief 212 121.17](#)



Controle op de politie - Accountability in België

Klachtenmanagement

- Dikwijls hebben leidinggevenden een verkeerd beeld over klachten binnen de organisatie
- Veel klachten blijven steken op niveau korpsleiding (DIT, Tucht, meldpunt, ...)
- Niet alle klachten bereiken de organisatie
- = klachtenijsberg.

Controle op de politie - Accountability in België

Praktijk

- Leidinggevenden niet op de hoogte van alle klachten
- Dienst Intern Toezicht neemt gemakkelijk de monitoring van medewerkers, naar gedrag en houding toe, over van de leidinggevenden

Controle op de politie - Accountability in België

Stelling 4

In een goed werkende organisatie heb je tucht niet nodig. 'Employee Discipline' is een leerproces dat in het HR-beleid dient ingebed te worden en straffen (tucht) is het ultiem remedium

Controle op de politie - Accountability in België

Employee discipline

•Proces om prestaties te verhogen en gedrag te wijzigen/regulariseren

•Kernwoorden

- ⇒ Duidelijkheid (communicatie)
- ⇒ Geven van verantwoordelijkheid
- ⇒ Consequent, fair en redelijk
- ⇒ Coachen

•Leerproces

- ⇒ Zelfcontrole
- ⇒ Juiste gedrag
- ⇒ Verantwoording afleggen

•Straffen 'tucht'

- ⇒ 1 vorm van discipline
- ⇒ Tool
- ⇒ Geen wapen

•Rol leidinggevenden

Controle op de politie - Accountability in België

ADV Tania Roers

Politiezone Gent

Diensthofd HRM

☎ 09/ 266 64 76 - GSM: 0478882278

<http://www.womenpol.be>


