

Studiedag "Uniform niet verplicht - burgerpersoneel bij de politie", 6 april 2011, De Factorij, Schaarbeek

Visie en getuigenis van een beleidsmaker : Dhr. Jean-Marie VAN BRANTEGHEM, directeur-generaal federale politie – Algemene directie van de ondersteuning en het beheer

Gebracht door Johan MAHIEU, directeur van de Directie van de logistieke steun

Beste collega's in de veiligheidszorg,
Beste mandaathouders van politie,
Beste burgerpersoneelsleden en politieambtenaren,

Intro

"Uniform niet verplicht. Burgerpersoneel bij de politie." En hier verschijn ik, als politieambtenaar, als officier en vooral als directeur-generaal van de ondersteuning en het beheer, **in burgerkledij** om u mijn getuigenis als beleidsmaker mee te geven. Maar zou het een verschil maken, indien ik mijn uniform met graden en strepen zou aantrekken? Zou mijn getuigenis geloofwaardiger zijn, beter aanvaard worden als ik u de uiterlijke tekens eigen aan het politieambt zou tonen.

Ik hoop van niet ... en ik heb heel zeker de intentie om u het komende half uur te overtuigen van de essentie en de meerwaarde van burgerpersoneel in onze "gemeenschapsgerichte" politieorganisatie die streeft naar excellente politiezorg. U hoort het goed, hiermee neem ik alvast stelling...

Als beleidsmaker werd ik een paar maanden geleden uitgenodigd op een vergadering bij Politeia. De resultaten van het wetenschappelijk onderzoek *"Burgerpersoneel in (top)functies? Onderzoek naar opvattingen binnen de politie"* waren binnen en zouden/moesten kenbaar gemaakt worden. Mijn verdienste die dag was onder andere het vinden van een sprekende titel voor deze studiedag *"Uniform niet verplicht. Burgerpersoneel bij de politie"* ☺

Maar veel belangrijker, mijn ambitie elke dag opnieuw, is om het **gemeenschapsgerichte politiemodel** te promoten en mee te helpen realiseren. Binnen dit model wil ik politieambtenaren én burgerpersoneelsleden de prominente plaats geven die ze verdienen. Een plaats waar *"de functie centraal staat en primeert op de graad"*, waar elkeen in zijn/haar functie, met zijn/haar competenties en ervaringen *"fier is om erbij te horen"*.

Wat ik vandaag zeker zal trachten te doen, is u ervan te overtuigen dat niet het statuut en dus het kader OPS – CALog de functie bepaalt. Het zijn veeleer de functie en haar competenties die bepalen welk statuut verkregen worden. Het einde van mijn betoog wordt een pleidooi om een personeelsbeleid uit te bouwen waar functies, rollen en competenties centraal staan en bijgevolg de "functionele verloning". De scheiding is er niet meer in termen van "kaders" (OPS/CALog) en "mensen", maar wel in termen van functies met of

zonder politiebevoegdheid. Op dat moment is iedereen “burger”. Zonder de vereiste competenties en dus opleidingen en kwalificaties, of die nu “politieel” zijn of niet, kan men een functie niet uitoefenen. Concreet betekent dit dat iemand op een gegeven moment een functie uitoefent met politieele competenties en hiernaar verloond wordt; later kan deze persoon opteren voor een andere functie waar niet de politieele, maar wel andere competenties vereist zijn. Op dat moment wordt de betrokkene verloond naar de functie en de competenties die hiervoor vereist zijn. (Zijn graad van politie speelt dan geen rol meer.) Het gaat om het systeem van functionele verloning dat bij onze noorderburen (Nederland en Scandinavische landen) ingang gevonden heeft en de nefaste gevolgen van twee gescheiden werelden door kader en statuut uitsluit.

Functionele benadering en verloning



3

Het getal “3” wordt vandaag mijn rode draad. Aan de hand van de volgende drie vragen wil ik u mijn reflecties en ervaringen meegeven:

1. Welke visie, welk discours schuilt er achter het beleid dat ik als mandaathouder voorsta en waar ik voor ijver? En hoe ga ik om met het bestaande en het gewenste; met de realiteit en het gewenst toekomstbeeld?
2. Welke praktijkervaringen en bedenkingen heb ik als hoogste leidinggevende van de Algemene directie van de ondersteuning en het beheer?
3. Welke aanbevelingen uit dit onderzoek neem ik mee naar de Algemene directie van de ondersteuning en het beheer?

Maar eerst even terug naar het onderzoek en onze werksessie in het vergaderlokaal van Politeia. Samen met de onderzoekster Greet VERSTRYNGE en de sleutelfiguren achter deze coproductie, met name de Koninklijke Federatie van Politieofficieren en Hogere Ambtenaren, de universiteiten LINC-KULeuven, de VUB en de Universiteit Antwerpen, in de associatie van het Centrum voor Politiestudies, en de uitgeverij Politeia, kregen we die bewuste vergadernamiddag te Brussel de opdracht om een programma voor een studiedag op te stellen.

3

Eensgezind spraken we af dat u **de triptiek “wetenschap – beleid – praktijk”** zou worden voorgesteld. (De volgorde van de woorden “beleid & praktijk” is betekenisvol ... gaat men vanuit de praktijk op zoek naar een mogelijk beleid hierachter, zoals de onderzoekster het deed, of omgekeerd, bepalen een duidelijke visie en een beleid, de praktijk. Ik verkies deze laatste benadering en zal in mijn betoog vanuit een visie vertrekken.)

De studiedag zou ook de afsluiting zijn – heel zeker een “voorlopig einde” – van nog een andere drieluik-benadering. Geïnitieerd door de Koninklijke Federatie, verkende mevrouw Chris CROONEN het terrein met haar empirische studie over het burgerpersoneel bij de politie. Op 7 mei 2010 organiseerden de Federatie en de uitgeverij Politeia een eerste studiedag over burgers bij de politie. Prominenten kwamen er hun visie voorstellen. Vervolgens werd er in workshops van gedachten gewisseld over een aantal zogenaamde typische burgerfuncties. Vandaag ronden we het geheel voorlopig af met de synthese van “wetenschap – beleid – praktijk”.

En toch heb ik hierbij een goed en een slecht gevoel. Een **slecht gevoel** omdat het zo lang geduurd heeft : bijna tien jaar na de hervorming alvorens dit thema “*burgerpersoneel bij de politie*” de aandacht krijgt die het

verdient. Het slechte nieuws is ook dat de resultaten van dit wetenschappelijk onderzoek, zowel in de literatuurstudie als in de focusgroepen en in de cases, bij momenten schokkend zijn... Het buikgevoel dat bij velen leeft, is als het ware wetenschappelijk bevestigd. En ik citeer het rapport *“de overheersende discoursen van waaruit de respondenten hun argumenten voor of tegen burgerpersoneel formuleren zijn het bureaucratisch-hiërarchisch politiemodel, het economische en het juridische discours ... Het gemeenschapsgerichte discours werd niet teruggevonden als belangrijke onderliggende visie bij het inzetten van burgerpersoneel”*. (Al betekent dit niet dat de politie niet gemeenschapsgericht werkt, wel dat het geen argument is om burgerpersoneel in te zetten... voegt de onderzoekster er nuancerend aan toe.)” Of nog, wanneer “ratio”-argumenten aangehaald worden, zoals financieel voordeel, doeltreffendheid en professionalisering, maken de burgers in bepaalde functies een kans. Sommigen vergelijken zelfs het burgerpersoneel bij de politie met de “witte producten” uit een supermarkt. Nog erger, voor velen zijn de vrouwelijke leidinggevende burgers het “witte gevaar” binnen de politie, zoals een zeer bekwame vrouwelijke dienstchef op DGS me onlangs opmerkte.

Op dat moment wegen de “emo”-argumenten (zoals een “we-versus-them”-cultuur, een “top-down”-werking, een traditionele organisatie met hoge gezagsgetrouwheid, de nood aan isolatie omwille van de eigenheid/specificiteit van politie, de traditionele genderopvattingen, een strakke arbeidsmoraal, ...) eigen aan de politiecultuur in het bureaucratisch-hiërarchisch model door. Deze argumenten haalt men volgens de onderzoekster voornamelijk aan om burgers uit te sluiten van bepaalde functies of ... op zijn minst om sterke vooroordelen en a priori's te hebben tegen burgers in bepaalde functies, ... tot een enkeling het tegendeel bewijst.

Het **goede nieuws** is dat we nu de vinger op de wonde kunnen leggen, dat we een referentiekader meekrijgen waarbinnen we duidelijke keuzes bewust kunnen leren maken, dat zelfs een politie/burger-matrix en een checklist als instrument ontwikkeld zijn om ons bij die keuze verder te helpen. Het goede nieuws is ook dat het voornamelijk DE verdienste is geweest van het burgerpersoneel ZELF om zich te bewijzen, zijn meerwaarde aan te tonen, dat er een duidelijke evolutie aan de gang is en dat de cases aantonen dat de vooroordelen en a priori's verdwijnen wanneer men het over “concrete” burgers in specifieke situaties heeft. Externe druk, politieke wil, leiderschap met lef vanwege huidige mandaathouders en de kracht van het individu zijn volgens mij factoren die ervoor gezorgd hebben dat de burgers zich binnen de politieorganisatie niet langer “assimileren” maar wel volwaardig “integreren” in onze organisatie ... Sorry voor de vergelijking, maar ik geloof in een multiculturele samenleving en dus ook in de meerwaarde van een multiculturele en -functionele politieorganisatie van politiemensen en burgers.

Als ik het gangbaar politiemodel mag geloven, lijkt in de cultuur van politiemensen het glas steeds halfleeg. Het burgerpersoneel ziet het glas dan weer als halfvol. Daar waar politiemensen geneigd zijn om onmiddellijk in “worstcasescenario's” te denken en handelen, de gevaren te zien en in functie hiervan te handelen, zouden burgers veel sneller de opportuniteiten en kansen zien. En dit laatste is een absolute troef voor het gemeenschapsgerichte politiemodel.

Laat ik mijn introductie dan ook met een **halfgevuld glas** starten. Ik ben vandaag verheugd vast te stellen dat heel snel na de eerste studiedag een tweede studiedag plaatsvindt met wetenschappelijk onderbouwde vaststellingen en aanbevelingen. We leren niet uit wat goed gaat, maar wel steeds uit onze fouten. Dit wetenschappelijk onderzoek over *“Burgerpersoneel in (top)functies? Onderzoek naar opvattingen binnen de politie”* wil ik dan ook aangrijpen om verder aan de weg van de excellente politiezorg te timmeren. En geloof me, de burgerpersoneelsleden hebben hierin een onmiskenbare plaats. Het zal niet het zoveelste wetenschappelijk onderzoeksrapport zijn dat in een kast verdwijnt. Het partnerschap tussen het CPS, de Federatie en de politie zal maken dat de politieoverheden en -verantwoordelijken de aanbevelingen zullen meenemen in hun beleid en hun praktijk van elke dag.

1. Welke visie, welk discours schuilt er achter het beleid dat ik als mandaathouder voorsta en waar ik voor ijver?

2. Welke praktijkervaringen en bedenkingen heb ik als hoogste leidinggevende van DGS?

Gezien de verwevenheid behandel ik beide vragen samen.

3

Eerst en vooral wens ik u wat informatie mee te geven over mijn “politiezone” achtergrond en ervaring met burgers. Hoe ik nu naar de dingen kijk, heeft onder andere te maken met wie ik ben en wat ik meegemaakt heb. Ook hier zie ik drie duidelijke perioden. Mijn verhaal start in 1984 als straatflic bij de gemeentepolitie van Aalst. Op het onderhoudspersoneel van de stad Aalst na, en iets later ook de technische steun van de werkmannen van de stad, was het korps van Aalst uitsluitend bemand door politiemannen ... “bemand – politiemannen” ... meer macho dan dat kon het niet zijn.

Tien jaar later maakte ik een grote ommezwaai mee, door naar Brussel te vertrekken. Enerzijds was mijn vertrek naar Brussel bedoeld om er aan de VUB een licentie te behalen in de criminologische wetenschappen. Daar maakte ik kennis met gedreven en bekwame academici die het politiewezen doorlichtten op een wetenschappelijk verantwoorde wijze. Anderzijds belandde ik ook in de hoofdstad, omwille van mijn functie als vaste secretaris van de Vaste Commissie van de Gemeentepolitie. In deze hoedanigheid onderhield ik vele contacten met zogenaamd “burgerpersoneel”: de ambtenaren van de voormalige Algemene RijksPolitie (ARP) van het ministerie van Binnenlandse Zaken; de vele contractuelen aangeworven in het kader van de veiligheids- en preventiecontracten op niveau van de steden en de gemeenten en op dat van het Vast Secretariaat voor het Preventiebeleid; de beleidmedewerkers van de Algemene PolitieSteunDienst (APSD) en de beleidsofficieren van de Rijkswacht, de Gerechtelijke Politie bij de Parketten en de Gemeentepolitie, werkzaam bij de APSD en in de Kabinetten van Binnenlandse Zaken en Justitie.

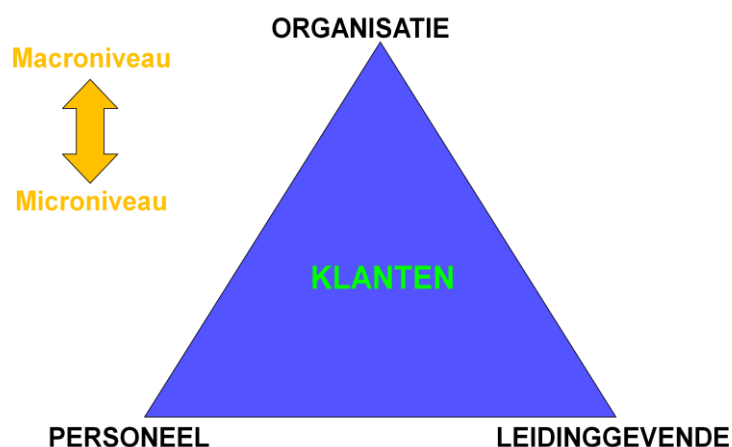
Een wereld van verschil ging voor mij open: politiebeleid en -strategie; politiebeleidsondersteuning; projectmatige werking; ... telkens opnieuw leerde ik samenwerken met burgers-ambtenaren, academici en beleidsofficieren. Hun kijk op en aanpak van de problemen; hun kritisch en multidisciplinaire benadering vormden, complementair aan mijn politiezone kennis en ervaring, een krachtig geheel. De kracht bestond niet uit de afzonderlijke delen, maar wel uit het geheel dat we naar voren brachten ... Het deed me postuleren voor het mandaat van CGL, de Directie van de relaties met de lokale politie, waar een goede mix van politiemensen en burgers aanwezig was, een directie die aanvankelijk de lokale politiehervorming zou begeleiden om vervolgens “en régime” politiebeleidsondersteunende referentiekaders en instrumenten aan te reiken... de weg naar een visie voor een excellente politiezorg werd geopend.

Nogmaals, tien jaar later sta ik aan het hoofd van de Algemene directie van de ondersteuning en het beheer: een directie-generaal, waarvan iedereen het er “NU” over eens is dat deze overwegend uit burgerpersoneel dient te bestaan; een directie-generaal die zelfs door een burgerpersoneelslid kan/mag geleid worden ...

In de laatste drie decennia is er dus **heel veel veranderd, geëvolueerd**... “Gedwongen” door de buitenwereld is de politie grondig van “look en feel” veranderd. De missie van het politiewerk is wellicht dezelfde gebleven maar de volledige context waarbinnen de politie werkzaam is, is grondig gewijzigd. En dit brengt mij bij de gemeenschapsgerichte en excellente politiezorg.

3

Zonder exhaustief te willen zijn, wil ik vanuit de **visie EPZ** argumenten aanvoeren VOOR het inzetten van burgerpersoneel in onze politieorganisatie. Ik bekijk dit ook telkens vanuit de invalshoek van de organisatie – de leidinggevenden – de personeelsleden. Hierbij tracht ik telkens de macro- versus micro-dimensie te belichten.

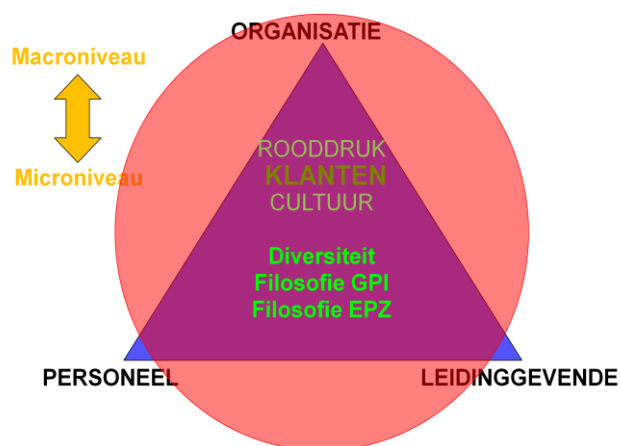


3

Ik ga dus op geen enkele wijze met argumenten uit het bureaucratisch-hiërarchisch model komen aanzetten. Deze kunt u in het onderzoek zelf lezen. Mijn pleidooi vóór het inschakelen van burgerpersoneel is gestoeld op argumenten die ik terugvind ik in de “3” basisbegrippen van de excellente politiezorg. Dit is met name het **cultureel kader** dat ik als referentiekader wil hanteren.

De toepassing van deze basisbegrippen zouden moeten bijdragen tot een veilige, leefbare en democratische samenleving. Het gaat met name om :

- de vijf pijlers van gemeenschapsgerichte politiezorg (GGPZ) : de externe oriëntering; het probleemoplossend werken; de partnerschappen; de bekwame betrokkenheid en het afleggen van verantwoording;
- de vijf kenmerken van informatiegestuurde politiezorg (IGPZ) : doelbepalend; pro- en reactief; meerwaarde biedend; uitwisseling en doelgericht;
- de vijf principes van optimale bedrijfsvoering (OBV) : resultaatgerichtheid; transparantie; samenwerking; continu verbeteren en leiderschap met lef.



Mooi in dit verhaal is **de elkaar versterkende wisselwerking** die ontstaat tussen het inzetten van burgers in de politiewerking en de cultuur van excellente politiezorg. Met andere woorden, enerzijds zijn er positieve argumenten in dit referentiekader om burgers aan te trekken en anderzijds draagt het ingezet burgerpersoneel ook bij tot het realiseren van een cultuur van excellente politiezorg. Hier ben ik van overtuigd.

Ook zou ik even willen nuanceren en aangeven dat politiemensen uiteraard ook burgers zijn, weliswaar met specifieke politiebevoegdheden en competenties. De argumenten die hier aangehaald worden voor burgerfuncties gelden evenzeer voor politiefuncties. Wat dus voor de burgerfuncties geldt, is dus zeker ook van toepassing voor de politiefuncties en dus voor de “blauwen”.

De externe oriëntering en het probleemoplossend werken: Door divers personeel aan te trekken, vertoont de politie een steeds correctere afspiegeling van de samenleving. Met “divers” personeel heb ik het over de persoonlijke en sociale kenmerken zoals geslacht, seksuele geaardheid, gezondheid, sociale afkomst, religie,... van het personeel maar -ook én vooral- over **de verscheiden competenties, disciplines en opleidingsniveaus**. Door deze correctere afspiegeling heeft de organisatie extra “voelsprietten”; weet en voelt ze beter wat in de samenleving gebeurt, welke evoluties en trends er zitten aan te komen. En ik heb het hier niet alleen over de politie “corebusiness” maar ook over de ondersteunende en de beleidsprocessen.

Intern gezien, kleurt deze competente groep niet alleen onze organisatie. Ze **professionaliseert** de organisatie en bevordert een **multidisciplinaire, een multifunctionele aanpak** en dus de duurzaamheid van oplossingen. Ik denk hierbij aan een zeer recente ervaring in mijn domein waar de problematiek van de “arbeidsongevallen” vanuit verschillende invalshoeken belicht en aangepakt wordt door de administratieve beheerder, de analist, de preventieadviseur, de dokter en last but not least, de jurist en dit allemaal met als finaliteit de politieambtenaar en zijn politiewerk te ondersteunen.

Extern gezien, opent deze competente groep ook deuren en faciliteert ze **partnerschappen**. Deze burgers vervoegen immers niet enkel als individu onze organisatie. Ze brengen ook de sociale en maatschappelijke netwerken waarvan ze deel uitmaken en dus de knowhow en ervaringen vanuit de buitenwereld mee naar de politie. In het domein van de ICT opent de **samenwerking** met FedICT de weg naar vernieuwende ICT-plaforms, zoals workspaces en sharepoint. Op mijn eigen dienst politiebeleidsondersteuning is de druk van jonge, pas afgestudeerde personeelsleden om met deze nieuwe werkvormen te werken zo groot dat ze op eigen initiatief hiervoor een project hebben ingediend. Inzake kennismanagement test en gebruikt DSEK de oplossingen die aangereikt worden door de FOD P&O om het probleem van de vertrekkende

babyboomgeneratie en het verlies aan knowhow te voorkomen. Met andere woorden, wat werkt in de buitenwereld, wordt, na een politieel bad, gebruikt in onze organisatie. Over het muurtje heen kijken en overnemen wat daar werkt, is niet alleen **effectiever** (de “goede” dingen doen), maar ook veel **efficiënter** (de goede dingen “goed” doen).

En hoe zit het nu met de bekwame betrokkenheid, of moet men in het geval van het burgerpersoneel eerder spreken over een **betrokken bekwaamheid**? Wellicht zijn burgerpersoneelsleden niet omwille van een roeping voor de politie gaan werken. Voor velen onder hen is het wel een bewuste keuze geweest om voor een overheidsdienst en zelfs specifiek voor de politie te werken. Ik wil ze alvast bij de politie aantrekken en houden omwille van hun betrokken bekwaamheid. Het is dan ook een pleidooi om hun vakmanschap in de schijnwerpers te plaatsen én om hun betrokkenheid bij het politiewerk en dus hun voeling met het politieel terrein zo optimaal mogelijk te houden.

Met een aantal sleutelwoorden heb ik getracht u argumenten aan te reiken om burgers in te zetten in de politie. Deze argumenten haal ik uit mijn visie over politiewerk, uit de visie voor een excellente politiezorg. Maar ... als directeur-generaal van de ondersteuning en het beheer, waar het personeelsproces beheerd wordt, **moet ik ook rekening houden met de visie van mijn collega's mandaathouders**. Wat wij op DGS doen, staat immers ten dienste van het politiewerk. Wat voor soort politiemensen willen zij? Voorzien zij in plaatsen voor burgerpersoneel? En indien ja, in welke functies en wat zijn de vereiste competenties? Welke carrièretrajecten kunnen er voor deze doelgroep dan uitgewerkt worden? Hoe krijgt het concept van “levenslang leren” bij deze doelgroepen dan vorm? ... De antwoorden op deze vragen hebben een invloed op de wijze waarop DGS de ondersteuning zal organiseren.

En ook hier heb ik met **de reorganisatie van DGS** een duidelijk signaal willen geven. In de visie op de reorganisatie van DGS pleit ik voor een zeer flexibele ondersteuning die inspeelt op de snel evoluerende samenleving. Hierbij hou ik rekening met **een duidelijke “mindset”**. De “zwarte zwaan” van Nassim Nicolas TALEB, de “rode aap” van Jef STAES, de principes van een “lerende organisatie” van Peter SENGE, de drie P's of nog People – Planet – Profit in het concept van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zijn concepten die ik in de organisatie en in de ondersteuning wil introduceren. Zeker in dit domein ben ik ervan overtuigd dat de burgers bij de politie, dat hun multidisciplinaire en complementaire aanpak ten dienste van de politiewerking en de veilige en democratische samenleving succesfactoren zullen zijn om als politie stand te houden in een wereld waar de “cultuur van de verandering” primeert. Bijkomend, binnen de ondersteuning zullen deze burgers mij helpen om de nieuwe mindset in realiteit om te zetten.

Mijn betoog is bijgevolg ook een oproep om alle neuzen één kant op te krijgen en hierdoor de waarde en meerwaarde van burgers bij de politie in het licht te stellen. En daar knelt echter de schoen. Niet op het allerhoogste niveau want daar weet ik dat de commissaris-generaal en de directeurs-generaal, dat de voorzitter van de Vaste Commissie van de Lokale Politie en vele korpschefs de visie omtrent een excellente politiezorg en de ondersteuning delen. Maar u las of hoorde het in de presentatie van de onderzoekster. De percepties van de leden van de focusgroepen neigen vooral naar het bureaucratisch-hiërarchisch model, het economisch en het juridisch discours. Cultureel gezien is er dus nog veel werk aan de winkel en dit ... start alvast met het bespreekbaar maken van de dingen.

De organisatie op macro- en micro-niveau

Op **macroniveau** heeft deze visie op een EPZ een duidelijke impact op hoe we de politie zullen organiseren, hoe we ze gaan bemannen/bevrouwen. In haar onderzoeksrapport heeft de onderzoekster het over de “*schemerzone*” tussen politie- en burgerfuncties, een “*illusie van duidelijkheid tussen wat een politie- versus een burgerfunctie*” is.

Deze schemerzone kan uitgeklaard en genuanceerd worden, als ik 1. naar de cijfers kijk én 2. het onderscheid tussen de werkprocessen van de politie alsook de verschillende niveaus toevoeg aan de redenering. Ik verklaar me nader:

In de memorie van toelichting van de wet op de geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus, staat en ik citeer : “... *in een modern politiekorps bedraagt de getalsterkte van het personeel dat belast is met de noodzakelijke administratieve en/of logistieke ondersteuning, ten minste één personeelslid op vier of vijf ...*”

De realiteit van vandaag voor de federale politie bedraagt bijna 25% burgers, het kader voorziet zelfs in een verhouding van 70% politiepersoneel voor 30% burgerpersoneel. Als ik dus op macroniveau naar de schemerzone kijk, dan is die bijzonder klein en bedraagt deze slechts 5%. We zijn er dus bijna : vandaag zijn nog een kleine 5% van de plaatsen vacant voor burgerpersoneelsleden. In bepaalde gevallen worden deze nog ingevuld door politiemensen.

Tabel Verhouding Politiepersoneel versus Burgerpersoneel op niveau FedPol, februari 2011.

	Personeel		
	Politie	Burger	Totaal
FP Kader	8971 70,3%	3787 29,7%	12758
FP FTE	8937 75,3%	2943 24,3%	11880



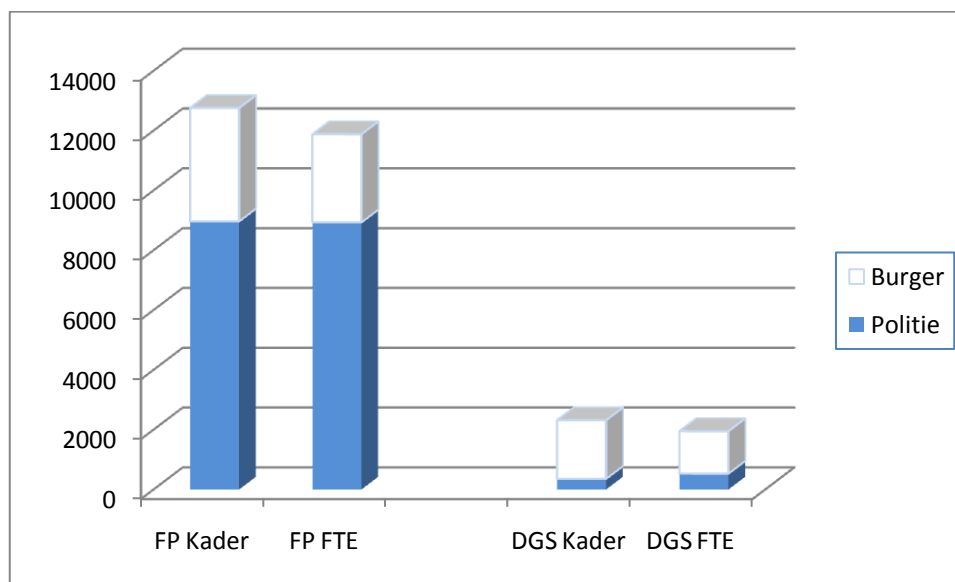
3

Als men dit echter bekijkt in het licht van de “3” soorten processen van de federale politie (kernprocessen – ondersteunende processen – beleidsprocessen), dan ziet dit er duidelijk anders uit. Wat de ondersteuning betreft en dus het onderdeel van de federale politie waar men het meeste burgers aantreft, bekomen we volgend cijfermateriaal.

Met bijna 2.000 personeelsleden vertegenwoordigt DGS 16% van het kader van de federale politie. Op kader zou dit 18% moeten bedragen. Uit de cijfers blijkt dat de schemerzone zich voornamelijk op DGS bevindt en dus bij de ondersteunende processen waar het burgerpersoneel nog een grotere inhaalbeweging kan maken en dit t.o.v. het aantal functies voorzien in het kader.

Tabel Verhouding Politiepersoneel versus Burgerpersoneel op niveau DGS, februari 2011.

	Personeel		
	Politie	Burger	Totaal
DGS Kader	362 15,6%	1956 84,4%	2318
DGS FTE	535 27,4%	1416 63,6%	1951



Hier moet ik toegeven dat mijn voorgangers in de ondersteuning de “CALogiseringsopdracht” zeer correct en getrouw hebben uitgevoerd. Ze hebben duidelijk aangegeven voor welke functies geen politionele competenties vereist waren. Ik ga het hier niet hebben over de gevolgen ervan naar zowel de organisatie als haar mensen toe. Maar ik wil wel onderstrepen dat de “CALogiseringsoperatie” op DGS in grote mate bijgedragen heeft tot de bewerkstelling van de burger-professionalisering.

Ook zijn het vooral budgettaire constraints en de moeilijke personeelsinstroom van gespecialiseerde burgerfuncties die maken dat vandaag het “witte kader” niet ingevuld geraakt. 17% van het kader van DGS is niet ingevuld.

3

Rekening houdend met de drie typen werkprocessen bij de politie (kernprocessen – ondersteunende processen – beleidsprocessen), zou op macroniveau de blauw-wit-verdeling, inclusief de schemerzone, er dan zo “kunnen” uitzien ... Ik zou het evenwel niet langer “schemerzone” willen noemen, maar eerder een duidelijke beleidskeuze en dus een flexibiliteitsruimte”. Geen strak onderscheid tussen beide kaders en functies, maar wel een “speelruimte” waar de betrokken leidinggevende op basis van contextuele informatie kan oordelen welke competenties in termen van politie-/burgerkenmerken hij nodig heeft.

Dit schema is geen realiteit, maar wel een poging om op macroniveau een gezonde scheidingslijn tussen politie- en burgerfuncties te zoeken / te maken. Wil je een en ander in beweging krijgen, dan moet je m.i. starten met streefcijfers... Sommigen zouden huiveren van een quotabeleid, maar mijn overtuiging is dat je de zaken meetbaar en dus SMART moet maken. De discussie over het politiespecifieke is hiermee geopend...

Niveau	Politionele "core"	Ondersteunende Processen PLIFIC	Beleids-proces
1 Strategisch			
3 Tactisch			
9 Operationeel			

Op **microniveau**, of nog bij het bepalen of een specifieke functie waargenomen moet/kan worden door een burger en/of een politieambtenaar, pleit ik ervoor om de methodologie van de onderzoekster te volgen. Vertrekkend vanuit het discours van de gemeenschaperichte en dus ook excellente politiezorg kan de matrix ingevuld worden:

	Visie – Excellente politiezorg				
	Argumenten				
Functiekenmerken Continuüm	Externe Context	Culturele Context	Organisatie structuur/strategie	Wettelijke bepaling	Persoon
• Aard van het werk					
• Externe contacten					
• Politionele bevoegdheden					
• Opleiding en expertise					
• Soort aanstelling					

Het zou me te ver leiden om dit bij wijze van illustratie toe te passen op een functie van DGS. Maar ik licht alvast een tipje van de sluier. Binnen afzienbare tijd worden op DGS de **mandaatfuncties van directeur DSM, DSL, DSF en DSA** ingevuld. De matrix in het onderzoek zal ik zeker aanwenden om de keuze burger- versus politiekandidaat te faciliteren. Al is het nu te laat om hier nog een extra oproep te lanceren bij de burgers, ik hoop oprecht dat ook burgers zich kandidaat hebben gesteld voor de betrokken directeursfuncties.

De leidinggevende op macro- en microniveau

En dit brengt me dan bij de leidinggevenen in de organisatie. Om een organisatie succesvol, dynamisch, innoverend ... en dus excellent te maken, heb je ook en vooral goede leiders nodig. Tal van studies wijzen uit dat **"leiderschap"** hierin cruciaal is. Dit wordt geen uiteenzetting over wat nu precies goed leiderschap is.

Toch wil ik twee concepten vermelden die me na aan het hart liggen. Eerst en vooral is er het concept “Rond Leiderschap”¹ met zijn leiderschapscircumplex, een instrument aan de hand waarvan leiderschap kan worden gedefinieerd. Divers, complementair en situationeel leiderschap zijn hierin basisingrediënten. Diezelfde ingrediënten vind ik ook terug in het EPZ-verhaal, waar gekoppeld aan een basisconcept drie typen leiders naar voren geschoven worden.

Kortom, de organisatie heeft verschillende soorten leiders nodig. Afhankelijk van het niveau zal de klemtoon nu eens op de kwaliteiten van het ene type dan weer op het andere liggen. Maar in dit “triumviraat” is m.i. vandaag de rol van de “leider met visie” doorslaggevend. Een leidinggevende is niet enkel de superprofessional, hij is ook manager en vooral “leider met visie”. Hij heeft een visie over zijn “corebusiness”, over de gewenste verbetering en zelfs de innovatie die hij wil realiseren. Hij slaagt erin om de neuzen dezelfde kant op te krijgen, om zijn mensen te motiveren, om zoveel mogelijk draagvlak te verwerven en dit allemaal met als finaliteit excellent politiewerk voor een veilige en leefbare samenleving.



Onvermijdelijk rijst dan ook de vraag naar het leiderschap van ons burgerpersoneel en dus naar de kansen die we onze burgers in onze organisatie willen geven om zich in de leidinggevende functies, zelfs in de hoogste, te engageren.

Zoals hierboven aangehaald, staan vandaag een aantal leidinggevende functies open voor burgerpersoneelsleden. Ik vermeldde al de functies op DGS, maar ook bij de lokale politie is er een trendbreuk. Zo staat in de politiezone Brussel-Hoofdstad de functie van HR-verantwoordelijke, gewogen op A4, open voor burgers.

¹ Patrick Vermeren is een HR-professional die voluit de kaart van Evidence Based HR trekt. Hij is gespecialiseerd in leiderschap, individuele coaching en het faciliteren van groepen.

“If you feel it, go for it.” Willen jullie burgers het verschil maken in de organisatie en deze uitdagingen aangaan, grijp deze kans dan met beide handen en verricht pionierswerk.

Maar wordt iemand als leider geboren of kan men dit leren? Op de EFQM-platforms is hierover een discussie aan de gang : *“Are leaders born or bred?”* Vele burgers, ook in mijn zuil, geven aan dat een academische opleiding onvoldoende is om daadwerkelijk leiding te (kunnen) geven in een entiteit van de politie.

Mijn intentie is alvast om de nodige omkadering te voorzien voor leidinggevende functies. Samen met de opdrachtgevers van het project, met name de CG, de voorzitter van de VCLP en de voorzitter van de Federale Politieraad, werd binnen het project “De politie, een lerende organisatie” een doelstelling bepaald om een **traject Vorming, Training, Opleiding (VTO) voor leidinggevenden** aan te bieden. Meer specifiek gaat het om de in functie zijnde politieverantwoordelijken van het hoger officierenkader, hogere officieren in wording en de leden van het CaLog niveau A. De werkzaamheden ter verwezenlijking van deze doelstellingen lopen traag maar goed. Niet overhaast, maar wel doordacht en overwogen met aandacht voor het nodige draagvlak, werkt de trekker van deze doelstelling, HCP Marc SNELS, korpschef van de Politiezone Noorderkempen en gemandateerd portefeuillehouder HR van de VCLP, deze doelstelling uit.

Mijn intentie was ook om het traject van het **directiebrevet open te stellen voor personeelsleden niveau A**. Het laatste ontwerp-KB met betrekking tot het zogenaamde directiebrevet voorziet in de mogelijkheid voor het burgerpersoneel om hiervoor te kandideren. Na het doorlopen van een exclusief opleidingstraject en het behalen van het brevet, verwerft de betrokken officier en straks ook de niveau A de toegang tot de hoogste leidinggevende functies. Aangezien de regering zich vooralsnog in lopende zaken bevindt en dit ontwerp van KB hierdoor niet kon worden uitgevaardigd, maar de vraag vanuit het terrein naar politionele directiebrevethouders tegelijk zeer hoog was, is uiteindelijk beslist om het directie-traject volgens de “ancienne mouture” weer te lanceren... Desalniettemin zal dit dossier opnieuw op tafel komen wanneer een nieuwe regering het levenslicht ziet.

Op niveau van DGS zal ik heel binnenkort een **aanbod doen naar alle leidinggevenden van DGS**. Deze beslissing heb ik genomen na het organiseren, nu reeds voor de vijfde keer, van strategische infodagen voor alle directeurs en diensthoofden van DGS. Herhaaldelijk word ik geconfronteerd met de vraag van jonge universitairers naar opleiding en coaching, zodat zij hun job van leidinggevende zo goed als mogelijk kunnen uitoefenen. Naast een generiek aanbod voor iedereen, gaan we ook trachten modulaire pakketten uit te werken en dit rekening houdend met de behoeften en dus de prioriteiten van de DGS-leidinggevenden.

Het personeel op macro- en microniveau

3 Ook hier zal ik me beperken tot drie essentiële ideeën.

Eerst en vooral wil ik starten met een metafoor van Jef Staes. Burgers, wees niet langer het “witte” schaap van de organisatie dat tevreden is als hij in op de weide wordt gezet en wordt gevoed, maar **neem je loopbaan zelf in handen**. “If you love it & if you choose and accept our mindset, our mission & vision”, doe dan aan “selfcasting”, “selfinforming”, “selfempowerment” en dus “selfleadership”. De organisatie en haar leidinggevende krijgen de opdracht om de voorwaarden hiervoor te scheppen.

Vertrekkend vanuit deze basisidee, wil ik vervolgens samen met u nagaan welke niet-politiespecifieke competenties nodig/nuttig, relevant/wenselijk zijn om het politiewerk te ondersteunen en zelfs te sturen. Hoe kunnen wij uw vakmanschap **ten dienste van de politie** stellen? En met vakmanschap heb ik het over het kennen – het kunnen en doen – het willen. Met andere woorden, op deze drie aspecten “**kennis – vaardigheden – attitudes**” moeten de competenties van burgers in bepaalde functies geënt zijn.

Ten derde, maar daarom niet het minst belangrijke, integendeel ... Indien we kiezen voor bepaalde burgerfuncties en competenties die ten dienste staan van het politiewerk, waarin voorzien we dan om die **voeling met het terrein en het eigenlijke politiewerk te behouden / te bevorderen?**

Verschillende suggesties worden in het rapport geformuleerd. Ik wil deze niet opleggen, maar ik wil wel de nodige voedingsbodem creëren om ze daar waar nodig en wenselijk (opportuiniteitsvraag) te laten doorvoeren. Ik som ze voor u even op:

- stages organiseren voor burgerpersoneelsleden om voeling met het terrein te verwerven;
- gemeenschappelijke opleidingen uitwerken voor burgers en politiemensen;
- netwerken uitbouwen intern en extern de organisatie om de informatie- en ervaringsuitwisseling te bevorderen;
- ...

Dit brengt me tot de laatste vraag in mijn presentatie. “Welke aanbevelingen uit dit onderzoek neem ik mee als beleidsmaker?”

3. Welke aanbevelingen uit dit onderzoek neem ik mee naar DGS?

Uit dit onderzoek neem ik twee grote thema's en vragen mee : 1. het personeelsproces van de burgers gericht op de missie van de politie, richting EPZ en 2. het continu werken aan de cultuur van EPZ.

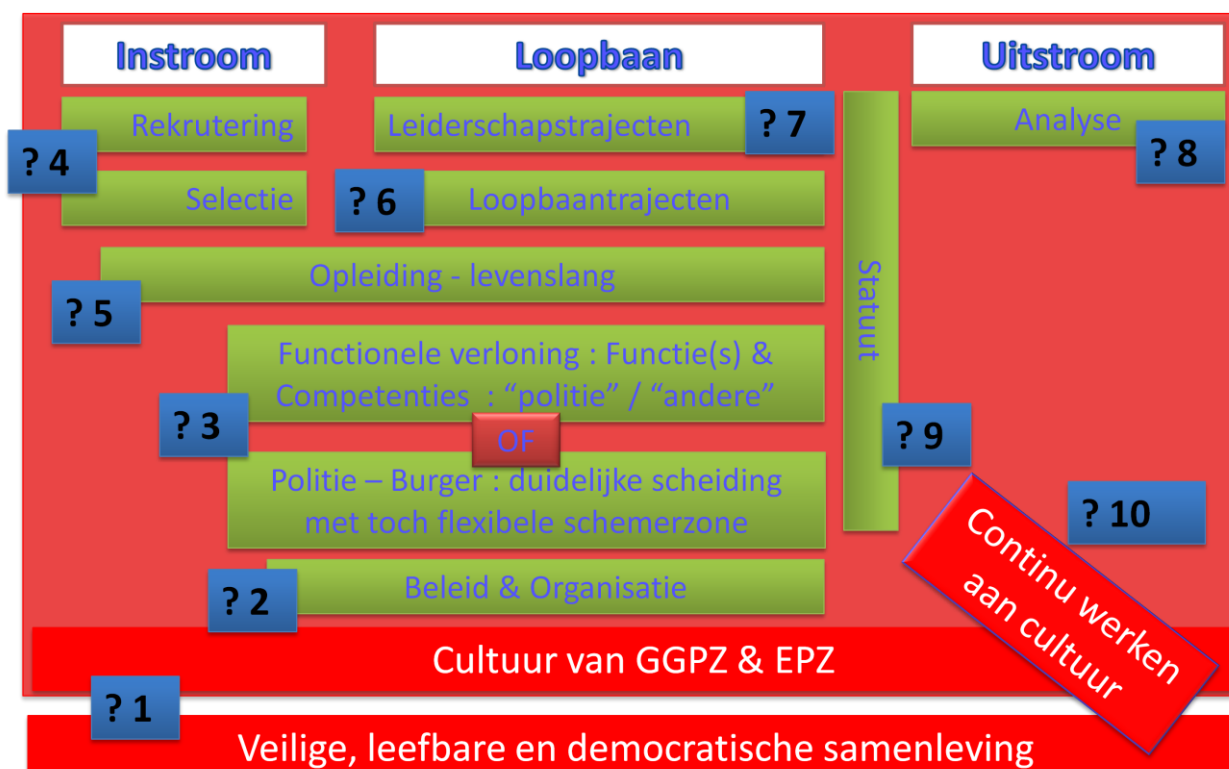
Aan de directies Personeel van DGS zal ik vragen om :

- de bevindingen van dit onderzoek in het personeelsproces te integreren;
- na te gaan of de bevindingen die de onderzoekster maakt, stroken met hun eigen analyse van het personeelsproces en dus met de signalen die ze krijgen vanuit de entiteiten van de federale politie en de korpsen van de lokale politie;
- voorstellen te formuleren met betrekking tot mogelijke – haalbare – duurzame oplossingen.

Deze oefening zou ik toch graag heel grondig willen doen. Zeker omdat de bevindingen van de onderzoekster voornamelijk gebaseerd zijn op “**percepties**”. Ik verwijs hiervoor naar de besprekingen in de focusgroepen en in de cases.

Ook lijkt het me van belang te onderstrepen dat deze oefening niet enkel voor de **burgerfuncties** maar ook voor de **politionele functies** dient te gebeuren...

Zonder nogmaals exhaustief te willen zijn, komen hierbij schematisch gezien de volgende vragen aan bod:



- Vraag 1. Op vlak van de cultuur zie ik drie grote aandachtspunten / vragen :
 1. Welke mogelijke burgerfuncties zijn er en hoe wordt bij deze functies de voeling met de missie van en visie over het politiewerk, met de cultuur van onze organisatie bewerkstelligd?
 2. Hebben we aandacht voor de relatie tussen deze burgerfuncties, het burgerpersoneel zelf en de organisatie (en haar arbeidsmodaliteiten)? Indien ja, hoe zien die verbanden eruit?
 3. Hebben we aandacht voor de relatie en tevens het spanningsveld tussen de burgerfuncties, het burgerpersoneel werkzaam bij de politie, de mogelijkheden op de externe arbeidsmarkt en de snel veranderende samenleving? Indien ja, hoe vullen we dit in of lossen we dit op?

- Vraag 2. Werd er, gegeven de visie op een gemeenschapsgerichte en excellente politie, een strategie uitgewerkt om de organisatie (zowel fedpol als lokpol) in die richting te laten evolueren? Wat is de rol en de plaats van de burgers en de burgerfuncties hierin?
 Ik lichtte al een tipje van de sluier. M.i. moet de scheidingslijn “politie – burger” duidelijk zijn, al is er een flexibele schemerzone die de leidinggevende toelaat om, rekening houdend met het soort werk en de context, de juiste “(wo)man on the right place” te zetten. Op termijn pleit ik voor een functionele verloning, waar functies, rollen en competenties centraal staan en niet meer in termen van “kaders” (OPS/CALog) gedacht wordt. Zonder de vereiste competenties en dus opleidingen en kwalificaties, of die nu “politieel” zijn of niet, kan men een functie niet uitoefenen. Concreet betekent dit dat iemand op een gegeven moment een functie uitoefent met politieel competenties en hiernaar verlood wordt; later kan deze persoon opteren voor een andere functie waar niet de politieel, maar wel andere competenties vereist zijn. Op dat moment wordt de betrokkene verlood naar de functie en de competenties die hiervoor vereist zijn.

- Vraag 3. In welke functies moet er voorzien worden om het missiewerk van de politie zo goed mogelijk te realiseren? En welke competenties / vaardigheden / attitudes zijn vereist om deze functies in te vullen? Op basis hiervan wordt bepaald of de functies al dan niet toegewezen dienen te worden aan politie- versus burgerpersoneel? Kan het instrument politie/burger-checklist gebruikt worden om deze keuze bewust en doordacht te maken?

- Vraag 4. Vist men in de goede vijvers om burgers aan te trekken? En wat maakt dat burgers voor functies bij de politie postuleren? Houden de selectietesten rekening met de gewenste cultuur en de noodzakelijke competenties? Hebben we inderdaad “dociele” burgers aangetrokken die kunnen aarden in het bureaucratisch-hiërarchisch model? Wat doen we met de komende Y-generatie die heel wat andere waarden naar voren schuift? Is het statuut voldoende aantrekkelijk om de juiste mensen aan te trekken? En wat met onze inspanningen om deze mensen bij ons in dienst te houden (bv. telethuiswerk)?

- Vraag 5. Hoe wordt het concept van “levenslang leren” toegepast voor deze burgerfuncties?

- Vraag 6. Wat zijn de loopbaanmogelijkheden in deze burgerfuncties, zowel horizontaal (tussen verschillende functies) – verticaal (in hiërarchische lijn), als radiaal (= groeien in een functie van bv. junior naar senior)?

- Vraag 7. Welke leidinggevende trajecten worden aangeboden en uitgebouwd voor deze burgerfuncties? Is hier in een omkadering naar opleiding en coaching voorzien?

- Vraag 8. Wat doen we om betrokken en bekwame burgers in onze politiemiddelen te houden? Hebben we zicht op de redenen waarom deze burgers de organisatie verlaten? Is het zo dat de expertise en de ervaring die de burgers in het politiehuis hebben opgebouwd extern sterk gewaardeerd worden en dat daarom velen de politie verlaten? Is het zo dat ze met betere arbeidsmodaliteiten extern hun kennis en vaardigheden in andere sectoren weten te valoriseren?
- Vraag 9. De statutaire analyse loopt doorheen het hele proces. Is het dan ook zo dat het “CALog-statuut” nefaste effecten heeft? Is het zo dat de meest bekwame burgers niet solliciteren bij politie, maar wel zij die werkzekerheid nastreven? Verhindert het stringente statuut de loopbaanmogelijkheden en biedt het weinig “incentives”-ruimte? Veroorzaakt het een spel van opbod met dat van de politiemensen? Laat het een gezonde doorstroming van burgerpersoneel (bv. in de andere publieke / openbare sectoren) niet toe? Wekt het frustratie op en op termijn een uitstroom? Ook hier zou ik de redenering willen omdraaien : niet het statuut bepaalt de functie die een personeelslid invullen kan; wel omgekeerd; de functie bepaalt de statutaire modaliteiten. Nederland is een illustratie van hoe dit kan werken. Ik pleit er dan ook voor dat m’n er op z’n minst voor open staat om deze mogelijkheden te onderzoeken.
- Vraag 10. En de cirkel is weer rond... Hoe implementeert men in het volledige personeelsproces voor “burgers in functie” de cultuur van een excellente politiezorg? Hoe heeft men elke keer opnieuw aandacht voor het cultureel kader waarbinnen men de politieorganisatie wilt laten werken?

Besluit : Drie conclusies als slot.

3

1. Ik hoop dat er een aantal mensen onder jullie in mijn betoog het woord “**CALog**” geturfd hebben. Ik ben ervan overtuigd dat een cultuurverandering start bij een visie, een toekomstbeeld, een droom, ... maar ook in de dagdagelijks realiteit ... met bijvoorbeeld het bewust gebruik van bepaalde terminologie.

In dit geval gaat het niet om een semantische discussie, maar wel om doordacht gebruik van bepaalde noties en begrippen. Ik heb dan ook geen enkele keer het woord CALog uitgesproken. En ik citeer voormalig commissaris-generaal Fernand KOEKELBERG *“De term CALog wat staat voor Cadre Administratif et Logistique vind ik archaisch en dus achterhaald. Het is een zoveelste afkorting en een toonbeeld van vakjargon. Bovendien dekt de vlag de lading niet meer. Burgers bij de politie vervullen administratieve, ondersteunende, gespecialiseerde, zelfs expertisefuncties...”* en ik voeg hieraan toe, zelfs leidinggevende functies! Het wordt hoog tijd om ons burgerpersoneel een meer eigentijdse naam en plaats te geven! Achter deze uitspraak maar ook vele andere schulde telkens een pleidooi voor een structuur van een geïntegreerde politiedienst binnen een cultuur van een gemeenschapsgerichte en excellente politiezorg. Ik ben hem hier dankbaar voor.

2. Straks staat één van de hoogste vacatures in het politielandschap, met name de functie van **commissaris-generaal**, open voor politieambtenaren en, wie weet, het is het overwegen waard ... voor burgers.

De meest vooruitstrevende respondenten in dit onderzoek waren het erover eens dat, wanneer de commissaris-generaal de rol vervult van manager, hij/zij een burger zou kunnen zijn. Met voldoende politionele kennis, maar niet noodzakelijk politionele ervaring, zou het mogelijk zijn dat een burger deze functie opneemt. Ver verwijderd van het politionele terrein zou hij zelfs die specifiek politionele bevoegdheden niet nodig hebben. En wat de eindverantwoordelijkheid betreft, samen met zijn directeurs-generaal van de bestuurlijke en de gerechtelijke politie, die wel over die politionele bevoegdheden dienen te beschikken, zou hij de eindverantwoordelijkheid dragen. Ik hoef niet te herhalen dat het voornamelijk “culturele” bezwaren waren/zijn (herkenning van het uniform, aanvaarding door politiemensen, imago van de organisatie, ...) die deze optie uitsluiten.

Maar na het lezen van dit onderzoek, is deze politie/burger-check voor de functie van commissaris-generaal op zijn minst het overwegen waard. Het zou alvast een zeer sterk signaal zijn richting een excellente politiezorg, waar de “leader”, de “manager” en de “professional” elkaar complementair versterken. En misschien zal “right (wo)man on the right place” het bewijs leveren dat een burger de allerhoogste leidinggevende functies perfect uitoefenen kan.

3. Niet het statuut bepaalt de functie, maar wel **de functie is bepalend voor het statuut**. Het is een pleidooi voor een “functionele verloning” gebonden aan de functie dus en aan de vereiste competenties en kwalificaties in termen van “kennen – kunnen/doen – willen”. De kaders OPS versus CALOG bestaan niet meer. Alle personeelsleden zijn burgers die in de loop van hun loopbaan kunnen kandideren voor een functie met politionele versus een functie zonder politionele bevoegdheid. De overgang van de politionele functie naar een andere niet-politionele functie (of omgekeerd) is voor elkeen mogelijk, op voorwaarde dat de functionele vereisten qua competenties en opleiding aanwezig zijn.

Collega's, politieambtenaren en burgers, partners en overheden, die het gemeenschapsgericht politiemodel voor een excellente politiezorg voorstaan, laten we samen en met respect dit uitdagend vraagstuk beantwoorden.

Ik dank u.