

INHOUDSOPGAVE

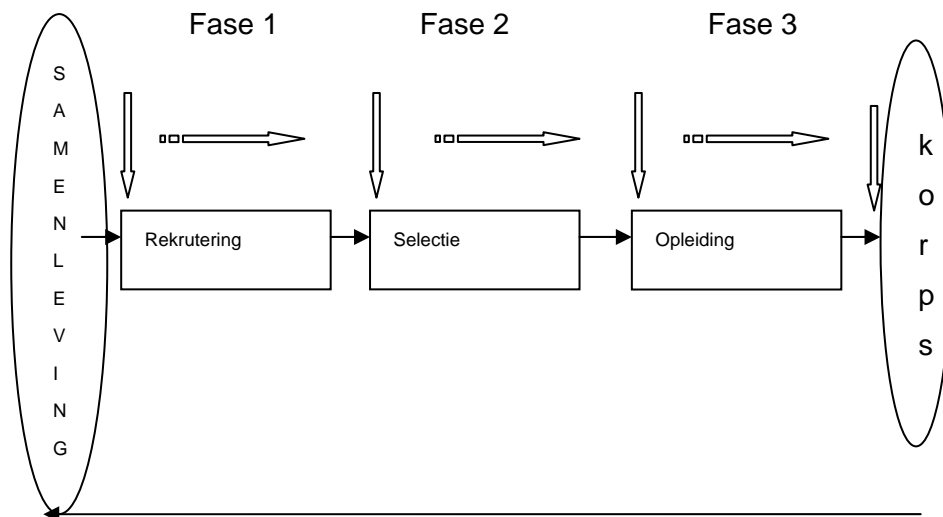
| | |
|---|----------|
| ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE VAN <i>COMMUNITY POLICING</i> BIJ DE REKRUTERING, SELECTIE EN OPLEIDING VAN HET BASISKADER | 1 |
| 1. PROBLEEMSTELLING | 1 |
| 2. METHODOLOGIE EN ONDERZOEKSVERRICHTINGEN | 1 |
| 3. VASTSTELLINGEN, SAMENVATTING VAN HET ONDERZOEK EN CONCLUSIES | 2 |
| 3.1. Toenmalige commissaris-generaal ----- | 2 |
| 3.2. Rekrutering ----- | 2 |
| 3.3. Selectie ----- | 3 |
| 4. AANBEVELINGEN EN ONDERZOEKSPERSPECTIEVEN | 4 |
| 4.1. Aanbevelingen ----- | 4 |
| 4.2. Perspectieven ----- | 5 |
| NOTEN | 6 |

ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE VAN *COMMUNITY POLICING* BIJ DE REKRUTERING, SELECTIE EN OPLEIDING VAN HET BASISKADER¹

1. PROBLEEMSTELLING

Welke inspanningen levert de politie om voor de realisering van een gemeenschapsgerichte, integere en democratische politiezorg valabele kandidaten voor de functie van politie-inspecteur te rekruteren, te selecteren en op te leiden? Hoe organiseren de hierbij betrokken diensten zich opdat deze doelstelling wordt behaald? Welke visie hebben deze diensten en hun medewerkers op *community policing*, integriteit en democratische politiezorg en hoe wordt deze in de werkzaamheden ingepast? In welke mate worden deze maatregelen coherent en duurzaam doorgevoerd?

Het onderzoeksvoorstel kan als volgt schematisch worden voorgesteld:



Hieruit volgen o.a. de volgende onderzoeksvragen: heeft men bij de sleutelmomenten van rekrutering en selectie (fase 1 & 2) daartoe een gewenst profiel van politiemens? Kan men dit profiel aantrekken en selecteren? Verkrijgt men hiermee voldoende aspiranten die het potentieel hebben na opleiding een goede, d.w.z. democratische, gemeenschapsgerichte en integere politiezorg in de functionaliteiten te realiseren?

In het latere onderzoeksgedeelte opleiding wordt onderzocht op welke wijze de opleiding de politie-inspecteur voorbereidt om in de functionaliteiten een gemeenschapsgerichte, integere en democratische politiezorg af te leveren.

2. METHODOLOGIE EN ONDERZOEKSVERRICHTINGEN

De onderzoeksverrichtingen in dit verslag hebben betrekking op het onderzoeksgedeelte rekrutering en selectie dat ondertussen werd afgesloten. Over het onderzoeksgedeelte opleiding zal later worden gerapporteerd. Van vele vermelde onderzoeksverrichtingen werd een apart verslag opgesteld. De gegevens hebben betrekking op de rekrutering en selectie van het basiskader voor politie-inspecteur.

- (1) Bevraging van de toenmalige commissaris-generaal (11 mei 2006), hoofd en medewerkers federale politie/dienst DSR (directie rekrutering federale politie);
- (2) Punctuele observatie van rekruteringsactiviteiten;
- (3) Interview hoofd rekrutering;
- (4) Observatie van selectie-onderdeel cognitieve proef;
- (5) Observaties van selectie-persoonlijkheidsproef (groeps- en individueel assessment,

gedragsgericht interview);

(6) Analyse van persoonlijkheidstest (BA-Light) in functie van de doelstellingen van het onderzoek;

(7) Punctuele analyse van het selectiedossier in het kader van een onderzoek naar problemen met een aspirant-inspecteur in de basisopleiding;

(8) Bevraging selectiepsychologen en (adjunct-)diensthoofden FP/DSR;

(9) Analyse van moraliteits- en antecedentenonderzoek;

(10) Observaties van selectie-mondelinge proef;

(11) Observatie van supracommissie;

(12) Gesprekken met opleidingsdirecteurs en pedagogische verantwoordelijken;

(13) Analyse van selectiedossiers van 30 kandidaten basiskader (en 30 # controlegroep) die in de loop van de opleiding functioneringsproblemen kregen omwille van integriteit en deontologie;

(14) Analyse van schriftelijke examens leden basiskader voor toelating opleiding/bevordering middenkaderfunctie.

3. VASTSTELLINGEN, SAMENVATTING VAN HET ONDERZOEK EN CONCLUSIES

“De beste stuurlui staan aan wal”. Het gevoerde onderzoek betreft geen audit van de dienst DSR, we gebruiken geen normatieve standaarden. De analyse van de geobserveerde activiteiten heeft niet de bedoeling de individuele inzet van de medewerkers te beoordelen of te diskwalificeren. De uitgevoerde observaties zijn daarbij momentopnames en niet volledig representatief voor de werking van de diensten. Ze dienen als casestudy's om het debat over de inhoudelijke oriëntaties te stofferen en zo bij te dragen tot een verbeterde werking van de dienst en de politie in het algemeen.

3.1. TOENMALIGE COMMISSARIS-GENERAAL

Conform de aangepaste probleemstelling gingen we bij de (toenmalige) commissaris-generaal (CG) na in hoeverre het leiderschap van de federale politie een visie heeft op de ontwikkeling van de geïntegreerde politie en de incorporering van *community policing* hierbij doorheen de organisatie. Hoewel werd geargumenteed dat de zogenaamde 5 pijlers in de praktijk bij (een aantal van) de diensten van de federale politie worden toegepast (bv. partnerschap met de verzekeringssector bij de aanpak van car- en homejackings), werden via het gesprek geen bewijzen gevonden van een strategische visie in termen van te behalen resultaten en de proactieve ontwikkeling van *community policing* doorheen de ganse organisatie, en op de dienst rekrutering en selectie in het bijzonder.

Het management van de (vorige) CG steunde eerder op een meer diffuus en delegerend concept waarbij het de onderliggende tussenechelons zijn die de tactische en operationele vertaalslag leveren. Het is, althans tot voor kort, niet zo gebleken dat de CG zijn directeurs-generaal (DG) proactief aanstuurt, aanspoort, aanvuurt, enthousiasmeert met een visie op politiewerk die, in het geval van rekrutering & selectie een visie op wat een goede politieambtenaar of kandidaat-politieambtenaar zou moeten zijn en hoe die best gerekruteerd en geselecteerd wordt. Er wordt (impliciet?) verwacht dat in dit geval DGS, en bij delegatie DSR, zelf zulk concept uitwerkt.

3.2. REKRUTERING

In het licht van de observatoriumfunctie stelden we vervolgens vast dat de rekruterings-medewerkers hard hun best doen om zich goed te organiseren in functie van de promotie van de politie. Er blijkt immers dat de rekrutering in de eerste plaats gericht is op marketing van de politiefunctie. Het moet gezegd dat men daar fraai in slaagt en dat dit resulteert in ronduit mooie, aantrekkelijke wervende campagnes. De film 'Go for police' bv. werd erg professioneel en technisch 'af' gemaakt.

Men tracht daarbij van de politiefunctie een zo aantrekkelijk en rooskleurig mogelijk beeld te schetsen. Anderzijds rijzen er vragen naar het zicht dat men (zeker tot voor zeer kort) had op het profiel van de kandidaten en vooral op de 'vijver waarin men naar kandidaten vist'. Hierover is een debat aanbevolen. Op het niveau van de rekrutering hebben we geen bevestiging gevonden dat men tracht actief te toetsen of de functie wel geschikt is voor de

geïnteresseerde. Dit kan door het stimuleren van een zelfselectie door de kandidaat. Evenmin stelden we vast dat kandidaten aangemoedigd werden om te onderzoeken of hun verwachtingen qua jobinhoud ("recherche, wetenschappelijke politie, honden, SIE" e.a.) wel realistisch zijn. De maatschappelijke rol van politie, het belang van integriteit (voorbeeldfunctie) en het gebruik van dwang & geweld ten slotte waren bij de geobserveerde promotieactiviteiten geen gespreksonderwerpen.

3.3. SELECTIE

We observeerden een strakke en efficiënte organisatie van de selectie en dit ondanks de hoge werkdruk en het verwerken van grote aantallen. De observaties, gesprekken en vooral de analyse van de dossiers bewijzen dat er de laatste jaren constant gesleuteld werd aan de testing met als bedoeling tot verbetering te komen. In die zin streeft de dienst DSR systematisch naar verbetering.

Als rode draad doorheen de praktijk van de ganse selectie vallen de elementen inzet – motivatie en *coping* op. Andere vaardigheden en attitudes zoals bv. klantvriendelijkheid, openheid naar de burger en probleemoplossend vermogen, creativiteit, non-conformisme worden in de testonderdelen minder of op vrij instrumentele wijze gemeten. Uit de geobserveerde selectieactiviteiten komt een 'ideaaltypisch' profiel tevoorschijn, nl. de jonge, maar niet piepjonge, TSO (ev. ASO)-kandidaat, al dan niet ooit begonnen aan hoger onderwijs, vaak afgehaakt, wel positief ingesteld, niet te kritisch, beetje idealistisch doch kneedbaar. Er lijkt geen discriminatie tussen man en vrouw, maar andere diversiteit is ver te zoeken. Voor de oudere kandidaten dient een profiel van zelfstandige tot aanbeveling. Hoger opgeleiden worden blijkbaar argwanender bekeken voor een plaats in het basiskader.

Bij de observatie van selectieonderdelen en doorheen gesprekken met medewerkers valt er geen systematisch bewijs op te tekenen van voldoende valorisatie en 'horizontale integratie' van de verschillende selectieonderdelen. Uit het uitgevoerde dossieronderzoek blijkt nochtans dat problematische kandidaten van de onderzoeksgroep systematisch slechter scoren op de proeven. Vooral kandidaten die in de mondelinge selectiecommissie 'het voordeel van de twijfel' kregen, vallen op door problematisch gedrag in de opleiding. Daarmee rijst de vraag of de lat voor de onderzoeksgroep in zijn geheel toch niet te laag werd gelegd. Is hier een verband met te halen quota? We verwijzen hierbij naar de merkwaardige opmerking in het dossier van een kandidaat uit de onderzoeksgroep waarin onomwonden wordt gesteld dat kandidaat verder mocht deelnemen aan de testen gezien de grote nood aan kandidaten. We verwijzen ook naar het dossier waarin een kandidaat als geslaagd wordt beschouwd ondanks opeenvolgende mislukkingen in de politieschool. Uit observatie van de zogenaamde supracommissie bleek duidelijk dat deze een bijkomende en effectieve filter is en dat kandidaten die als twijfelgevallen uit de mondelinge selectiecommissie komen (cf. *supra*) momenteel worden tegengehouden.

In het persoonlijkheidsonderzoek werd doorheen de selectie geen bewijs gevonden van systematische valorisatie van de gemeten ('big Five') persoonlijkheidskenmerken of de dominante combinaties ervan. Er kunnen vragen worden gesteld bij de validiteit van het interviewgedeelte. Bij de mondelinge selectiecommissies is de impact van de juryleden van de geïntegreerde politie begrijpelijkerwijze erg groot. Over sommige oriëntaties van hun interventies kunnen vragen worden gesteld in de mate dat ze, zoals al aangegeven, sterk peilen naar motivatie en inzet, maar andere elementen onderbelicht laten. Men worstelt bijvoorbeeld met een geschikte manier om naar integriteit van de kandidaten te peilen. De voorafgaande gegevens waarover men beschikt zijn vaak erg summier. Bij het moraliteits- en antecedentenonderzoek van de lokale politie blijkt er vaak geen contact geweest te zijn met de kandidaat en zijn omgeving. In tegenstelling tot deze algemene vaststellingen observeerden we een mondelinge proef waar het diensthoofd selectie erg grondig inging op de integriteit van de kandidaten wat tot veel meer uitval leidde. Uit de dossiers blijkt dat hoe men zichzelf beschrijft, grondig durft te verschillen met wat uit de testresultaten naar voor komt. Externe inbreng in de selectie vanuit de samenleving (d.m.v. externe juryleden bv.) is niet mogelijk.

De dienst selectie wordt bemand door jonge psychologen of, vooral, assistenten in de psychologie. We stellen ons hierbij de vraag of onder druk van de te halen quota er wel

voldoende tijd en oog blijft voor (zelf)reflectie en bijgevolg niet het gevaar dreigt van instrumentalisering, waardoor de kandidaten meer routinematig worden afgewerkt met meer aandacht voor *selecting out*- dan *selecting in*-principes. Meer assessoren per kandidaat zou hierbij helpen. We stellen ons de vraag of met de huidige selectieonderdelen wel voldoende aandacht kan worden besteed aan het detecteren van creativiteit, innoverend en probleemoplossend vermogen; inleefvermogen, rapportagevaardigheden en andere competenties die in het huidige politiewerk erg van tel zijn geworden en waarnaar van bij de rekrutering actiever kan worden gezocht.

De vraag rijst of hierdoor niet te veel ‘vals positieve’ kandidaten zouden worden gerealiseerd, d.w.z. kandidaten die eruit worden geselecteerd of zich zelfs niet aandienen maar eigenlijk in het licht van de beleidskeuze voor de ontwikkeling van *community policing* bij de politie toch geschikt zouden kunnen zijn.

In de marge van het dossieronderzoek viel op hoeveel maal niet-geslaagde kandidaten (in meerdere zittingen) hun (betaalde) opleiding mochten herbeginnen. Ernstige vragen kunnen worden gesteld bij de maatschappelijke kost hiervan.

4. AANBEVELINGEN EN ONDERZOEKSPERSPECTIEVEN

4.1. AANBEVELINGEN

Vanuit de gedane vaststellingen bevelen we een meer actieve sturing en betrokkenheid aan vanuit de strategische top van de federale politie met de rekrutering, selectie en opleiding. Zulke sturing kan best worden voorafgegaan door het bevragen, consulteren en sensibiliseren van de verscheidene betrokken echelons over gewenst profiel van politie-inspecteur. Zulke bevraging dient ook systematisch externe inbreng te valoriseren.

In het algemeen is de predictieve validiteit van de testing voor toekomstig gedrag laag. Alle gewicht bij de selectiefase leggen, is bijgevolg riskant. Meer spreiding van de selectie over de drie fases van de intrede, nl. rekrutering – selectie en opleiding, lijkt daarom aanbevolen. Het globaal beeld van deze drie fases is momenteel één van een rekrutering die een grote brede groep tracht aan te trekken. We bevelen in dit verband meer zelfselectie aan. Nadien volgt een selectie die ondanks interessante selectieprofielen en testcriteria in de praktijk onder druk komt te staan van de kwantitatieve massaselectie. Mede daardoor ontstaat gevaar op instrumentalisering van de werkzaamheden. Het perspectief van de selectie lijkt ons eerder *selecting out* dan *selecting in*. Men zal ervoor zorgen dat al te duidelijke probleemkandidaten worden geweerd, maar anderzijds zal zulk systeem minder de nadruk leggen op welke kenmerken en kandidaten wél gewenst zijn. We pleiten daarom voor een volgehouden aandacht voor het begeleiden van de assessoren en juryleden bij hun beoordeling van de testen. We bevelen aan dat wordt nagedacht over andere testen of oefeningen waarin op een realistische wijze meer *selecting in*-vaardigheden kunnen worden gemeten. We denken aan rollenspelen, het houden van een wijkvergadering bv., het oplossen van burenruzies, het zich gedragen onder stress e.a. waarbij in elk geval de omgang met het publiek sterker op de voorgrond treedt. We bevelen meer aandacht aan naar de democratische ingesteldheid van de kandidaten en bijvoorbeeld hun behoefte aan macht bij het omgaan met weerstand of het gebruik van dwang en geweld. We pleiten voor het betrekken van externe partners in de selectie, ook als juryleden, zodat de beoordeling niet enkel door politieleden gebeurt. Een directeur van een gesloten jeugdinstelling bijvoorbeeld kan vanuit zijn achtergrond een waardevolle bijdrage leveren als lid van de mondelinge selectie.

De fase van de opleiding wordt later onderzocht. Zonder daarop vooruit te lopen, kunnen vanuit de vaststellingen omtrent rekrutering en selectie toch een aantal bedenkingen worden geformuleerd. De studenten ontvangen een wedde tijdens de opleiding. Als gevolg daarvan heeft men er alle belang bij deze zo kort mogelijk te houden en de faalpercentages zo laag mogelijk te houden. De druk tot ‘meer blauw op straat’ en de nakende oppensioenstelling van de zogenaamde ‘babyboom’-generatie zal dit proces versterken. Dit verhoogt de druk op de selectiefase. De vraag rijst of dit de beschreven mechanismen niet eerder zal versterken dan afzwakken. In die zin pleiten we voor een ruimer bekijken van de ganse keten van rekrutering, selectie en opleiding. Een kans daartoe was het dossier van de ‘externe controle’ door DPF

van de opleiding geweest. Dit vormt echter een goede illustratie van hoe dit niet gebeurde. Het voorstel tot 'externe controle' van DPF (directie van de opleiding) zoals het nu voorligt, kan bezwaarlijk een echte 'externe controle' worden genoemd. Daarnaast noopt dit tot reflectie over het betaalde karakter van de opleiding en het daaraan verbonden (te snel?) verkrijgen van het politiestatuut.

4.2. PERSPECTIEVEN

In het onderzoeksgedeelte opleiding zal op gelijkaardige wijze worden onderzocht of men erin slaagt om in functie van de te realiseren doelstellingen in de concrete werking van de functionaliteiten de nodige kennis en vaardigheden over te brengen. Dit zal gebeuren door middel van analyse van de competentieprofielen, de lesprogramma's, de modulaire opleidingsprincipes en -praktijk, de deliberaties en beslissingen tot al dan niet slagen. Dit gebeurt via analyse van: lespakketten, nota's; selectie van docenten, mentoren en klasbegeleiders; bevragingen van docenten, (afgestudeerde) studenten, verantwoordelijken van politiescholen, mentoren en andere bevoorrechte getuigen in de politiekorpsen en punctuele observaties van de opleiding, stages e.a.

NOTEN

¹ Dossier nr. 94022/2004.