

<b>Toezichtsonderzoek omtrent de implementatie van de ministeriële rondzendbrief CP3 betreffende organisatiebeheersing in de geïntegreerde politie gestructureerd op twee niveaus (29 maart 2011)</b> .....		<b>2</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Opdracht</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Onderzoeksverrichtingen</b> .....	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>2</b>
4.1	Onderzoeksmethodologie.....	2
4.2	Perceptie van de rondzendbrief door de korpschefs.....	3
4.2.1	Met betrekking tot hun lezing van de rondzendbrief en tot de ambities die hij eventueel heeft losgeweekt .....	3
4.2.2	Met betrekking tot de ondersteuning bij de uitvoering van de rondzendbrief .....	4
4.2.3	Met betrekking tot de concrete realisaties die voortvloeien uit de rondzendbrief .....	6
4.2.4	Met betrekking tot de structurele of organisatorische tekortkomingen die voortvloeien uit de CP3 ... ..	6
4.2.5	Met betrekking tot de opmerkingen van de korpschefs over de inhoud van de rondzendbrief ... ..	6
4.3	Implementatie van de rondzendbrief .....	7
4.3.1	Interne omgeving .....	7
4.3.1.1	Met betrekking tot de basisvoorwaarden om de rondzendbrief te implementeren .....	7
4.3.1.2	Met betrekking tot de doelstellingen en de werkprocessen ... ..	7
4.3.1.3	Impact van de rondzendbrief op de structuur van het politiekorps en zijn werking .....	9
4.3.1.4	Met betrekking tot de investeringen gedaan op het vlak van organisatiebeheersing (in ruime zin) .....	9
4.3.1.5	Interne beheersing van de organisatie, het werk van allen?.....	10
4.3.2	Risico-evaluatie en risicobeheer .....	10
4.3.3	Informatie en communicatie.....	12
4.3.4	Monitoring .....	13
4.3.5	Stappenplan .....	14
<b>5</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>14</b>
5.1	Conclusies .....	14
5.1.1	Met betrekking tot de interpretatie van de korpschefs .....	14
5.1.2	Met betrekking tot de implementatie van de rondzendbrief .....	15
5.1.3	Hinderpalen .....	16
5.2	Aanbevelingen .....	16
<b>6</b>	<b>Afkortingen</b> .....	<b>17</b>

# Toezichtsonderzoek omtrent de implementatie van de ministeriële rondzendbrief CP3 betreffende organisatiebeheersing in de geïntegreerde politie gestructureerd op twee niveaus (29 maart 2011)

## 1 INLEIDING

Op 29 maart 2011 kwam de ministeriële rondzendbrief CP3 betreffende organisatiebeheersing in de geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus tot stand. Die omzendbrief werd gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 21 april 2011.

Die rondzendbrief stelde zich tot doel de dienstverlening en optimale bedrijfsvoering binnen de geïntegreerde politie te verbeteren en hiervoor een kader aan te bieden, namelijk het beter beheersen en transparant maken van de interne activiteiten. De rondzendbrief wil derhalve de voorwaarden scheppen voor de uitbouw van een systeem van interne controle. Een goede organisatiebeheersing zorgt er immers voor dat een organisatie is afgestemd op het behalen van haar doelstellingen en biedt, volgens de rondzendbrief, een redelijke zekerheid dat die doelstellingen ook werkelijk worden bereikt.

De omzendbrief bevat twee bijlagen. De eerste bijlage vormt de leidraad om interne controle in plaats te stellen. Dit gebeurt door een stappenplan waarbij een systeem van risicobeheer, geïnspireerd op COSO-INTOSAI een belangrijke rol speelt. De tweede bijlage bevat een minimale procedure voor het beheer van klachten in het kader van administratieve onderzoeken.

Op 19 juni 2013 werd in de schoot van het Vast Comité P beslist een onderzoek aan te vatten omtrent de implementatie van de rondzendbrief op het terrein.

## 2 OPDRACHT

Nagaan hoe de rondzendbrief CP3 betreffende "organisatiebeheersing" in de geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus van 29 maart 2011 wordt gepercipieerd en geïmplementeerd.

## 3 ONDERZOEKSVERRICHTINGEN

Sinds 2004 volgt het Comité P de diensten intern toezicht op, voornamelijk op het gebied van klachtenbeheer en -behandeling. De ministeriële rondzendbrief CP3, gepubliceerd in 2011, heeft betrekking op de organisatiebeheersing, een concept dat heel wat ruimer is dan dat van een dienst belast met intern toezicht.

Het begrip 'risicobeheer', dat belangrijk is in de filosofie van de CP3, is steeds meer aanwezig en wordt zeer vaak gebruikt in talrijke domeinen, die erg gevarieerd zijn en zelfs veraf staan van de activiteiten van de politiediensten. Tijdens ons onderzoek hebben wij vastgesteld dat er vandaag opleidingen inzake interne controle worden gegeven. Doelstelling van die opleidingen is de kwaliteit en de doeltreffendheid van de organisatie te verbeteren en het volledige proces van interne controle te beheersen. Die opleidingen richten zich tot managers en leidinggevendenden zowel uit de privésector als uit de openbare sector.

## 4 ANALYSE

### 4.1 Onderzoeksmethodologie

Er werden semi-gerichte gesprekken gevoerd met een selectie van korpschefs en/of hun specialist interne controle, aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst. Die vragenlijst was opgebouwd uit twee onderzoeksassen: de eerste beoogde de visie van de korpschef op de CP3 en dus zijn interpretatie van de rondzendbrief in te winnen, terwijl de tweede, gebaseerd op bijlage 1 van de rondzendbrief en meer systematisch van aard, de implementatie van het COSO-model wilde nagaan. Zo hebben we de verschillende stappen van voornoemd model op een rijtje gezet, zijnde de interne omgeving, de risico-inschatting en het risicobeheer, informatie en communicatie, monitoring en tot slot het stappenplan. Een dertigtal politiezones<sup>1</sup> en de federale politie werden geselecteerd om deel uit te maken van ons

<sup>1</sup> ZP Liège (5277), ZP Charleroi (5330), PZ Gent (5415), PZ Antwerpen (5345), ZP Mons-Quévy (5324), ZP Namur (5303), ZP Basse-Meuse (5281), ZP Mouscron (5317), ZP La Louvière (5325), ZP Boraine (5327), ZP Seraing-Neupré (5278), ZP Châtelet-Aiseau-Presles-Farciennes (5331), PZ Leuven (5388), PZ Ieper (5462), PZ AMOW (5408), PZ Oostende (5449), PZ GAOZ (5384), ZP Brunau (5337), ZP Entre Sambre et Meuse (5306), ZP Ottignies-Louvain-la-Neuve (5275), ZP Braine-l'Alleud (5273), ZP Arlon-Attert-Habay-Martelange (5297), PZ Spoorlijn (5459), PZ Laarne-Wetteren-Wichelen (5438),

onderzoeksstaal. Het Comité P heeft aan die politiediensten een brief gestuurd om hen in te lichten over de opening van het onderzoek en om de gesprekken te plannen.

Opdat dit geen louter theoretische oefening zou worden, werd de vragenlijst die als basis diende voor de gesprekken niet vooraf aan onze gesprekspartners bezorgd<sup>2</sup>. Wij wensten immers dat zij spontaan spraken en wilden ingestudeerde antwoorden, die geen verband zouden houden met de werkelijkheid, vermijden. Dankzij die methode konden wij daadwerkelijk concrete informatie, aangevuld met praktijkvoorbeelden, inwinnen over de manier waarop de CP3 werd geïntegreerd en geïmplementeerd (of niet!) in de politiediensten. Aan de korpschefs werd meegedeeld dat het onderzoeksresultaat anoniem zou zijn. Er werd hen ook op gewezen dat onze interesse zowel uitging naar de concrete realisaties als naar de problemen waarop ze waren gestuit bij het in praktijk brengen van de rondzendbrief.

Het is niet onze bedoeling om een klassemment op te maken van de politiezones, noch om hen te evalueren of te beoordelen met betrekking tot de rondzendbrief, maar wel om de eventuele succesfactoren of de belemmeringen voor zijn implementatie te begrijpen.

Ten opzichte van onze aanvankelijke vragenlijst werd elk domein verrijkt met een specifieke vraag over de toepassing van de CP3 op het vlak van de identificatie en de analyse van de risico's op financieel gebied in de politiekorpsen. Die vragen moeten in verband worden gebracht met het toezichtsonderzoek naar de toelagen en vergoedingen verbonden aan de politiefunctie.<sup>3</sup> In het kader van dat dossier zal een afzonderlijk verslag worden opgesteld.

Onderhavig verslag wil een synthese zijn van de strekking van de uitlatingen die de korpschefs hebben gedaan in de loop van onze gesprekken. Dit is een exploratieve studie bedoeld om een stand van zaken te schetsen.

## **4.2 Perceptie van de rondzendbrief door de korpschefs**

De vragen van dit eerste deel waren erop gericht om de eerste indruk van de korpschefs in te winnen ingevolge de publicatie van de rondzendbrief CP3 betreffende de invoering van een systeem van interne controle, om te peilen naar de eventuele ambities die uit die rondzendbrief voortvloeien, de concrete realisaties maar ook de eventuele opmerkingen van de korpschefs over de inhoud van de rondzendbrief.

### **4.2.1 Met betrekking tot hun lezing van de rondzendbrief en tot de ambities die hij eventueel heeft losgeweekt ...**

Er tekenen zich twee gelijkwaardige tendensen af. Enerzijds zijn er degenen voor wie de rondzendbrief zeer duidelijk, begrijpelijk, evident is, zozeer dat ze van mening zijn dat die principes al van toepassing waren binnen hun politiezone. Anderzijds, degenen voor wie de lezing van de rondzendbrief bijzonder moeilijk was en die de inhoud beschouwen als erg complex en theoretisch, academisch zelfs en dus niet praktisch en concreet toepasbaar<sup>4</sup>. Zij zien geen enkele meerwaarde in de toepassing van de rondzendbrief en staan, over het algemeen, enigszins terughoudend tegenover managementmodellen wat hun werkelijke bruikbaarheid in de non-profitsector betreft. Zo stipt een korpschef aan dat het COSO-model, een managementmodel dat nadrukkelijk aanwezig is in financiële instellingen, niet heeft belet dat banken aan de basis liggen van de financiële crisis van 2008, eerst in de Verenigde Staten en daarna in de rest van de wereld ...

*Pro memorie*, de rondzendbrief CP3 volgt op de eerste twee rondzendbrieven verspreid met betrekking tot community policing (CP). De eerste legde uit wat "community policing"<sup>5</sup> is en de tweede strekte ertoe de organisatieontwikkeling van de lokale politie te bevorderen met als finaliteit een gemeenschapsgerichte politiezorg<sup>6</sup>. Onder impuls van CGL (directie van de relaties met de lokale

---

PZ Neteland (5369), PZ Demerdal-DSZ (5396), PZ Vlaamse Ardennen (5425), PZ Balen-Dessel-Mol (5368), PZ Heist (5362), PZ Geel-Meerhout-Laakdal (5366).

<sup>2</sup> N.v.d.r.: Sommige politiezones hebben ons gevraagd of het mogelijk was om de vragenlijst vooraf te krijgen om het gesprek voor te bereiden. Evenzo hebben sommige zones ons gevraagd om een kopie van de notities die werden gemaakt tijdens het gesprek. Wij zijn niet op die vragen ingegaan.

<sup>3</sup> Cf. dossier 2011-115093.

<sup>4</sup> N.v.d.r.: Sommigen bestempelen de rondzendbrief CP3 als "moeilijk te verteren".

<sup>5</sup> Ministeriële rondzendbrief CP 1 van 27 mei 2003 betreffende Community Policing, definitie van de Belgische interpretatie van toepassing op de geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus, BS 9 juli 2003, p. 37049.

<sup>6</sup> Ministeriële omzendbrief CP 2 van 3 november 2004 betreffende het bevorderen van de organisatieontwikkeling van de lokale politie met als finaliteit een gemeenschapsgerichte politiezorg, BS 29 december 2004, p. 86672.

politie), hebben heel wat korpschefs bijgevolg geïnvesteerd in een management dat voornamelijk, zelfs uitsluitend gebaseerd is op de principes van EFQM (European Foundation for Quality Management).

Van het EFQM-model overstappen op het COSO-model of het COSO-model integreren in het EFQM-model was voor de politiekorpsen niet altijd een evidente onderneming. Voor sommigen was de CP3 echter niet meer dan een herinnering aan EFQM en in die zin hielden ze zich al bezig met organisatiebeheersing wanneer ze de EFQM-principes toepasten. Voor anderen was EFQM bedoeld om zich te oriënteren (EFQM-positionering) en was de CP3 gericht op het in praktijk brengen en uitvoeren van diverse processen binnen de politiediensten. Volgens sommigen was het verschil in terminologie tussen de CP3 en de CP 2 echter te groot.

De CP3 heeft geen zeer grote ambities losgeweekt bij de ontmoete korpschefs, hetzij omdat ze zich voor zijn publicatie al lieten leiden door de principes van de rondzendbrief en menen dat ze in staat zijn om de problemen op te lossen wanneer ze zich voordoen, hetzij omdat ze niet inzien welke meerwaarde hen dat zou kunnen bieden in het beheer "als goede huisvader" van hun politiekorps. Voor hen is de inhoud van de CP3 inherent aan het goed beheer van een politiekorps en bijgevolg stellen ze zich vragen bij het nut/de noodzaak van een rondzendbrief. Rekening houden met risico's verbonden aan de uitoefening van de politiefunctie is immers vanzelfsprekend (zou dat moeten zijn).

Sommige korpschefs hebben van hun lezing van de rondzendbrief enkel het aspect klachtenbeheer en klachtenbehandeling, dat aan bod komt in bijlage 2 bij de rondzendbrief, onthouden en verduidelijken inderdaad dat de detectie van risico's gebeurt via de analyse van klachten. Het klopt dat die bijlage het enige deel van de rondzendbrief is dat nagenoeg direct "operationaliseerbaar" is. Verscheidene korpsen hebben trouwens hun procedure voor klachtenbehandeling bijgewerkt en verder uitgewerkt, door tegelijkertijd de rol en de verantwoordelijkheden van elke intervenant, van de klachtencoördinator tot de korpschef, vast te stellen. Voor de publicatie van de CP3 hadden meerdere politiekorpsen al geïnvesteerd in projecten voor klachtenbeheer en -behandeling door de conclusies van die klachten aan te wenden om de werking van het politiekorps te verbeteren.

Over het algemeen wordt de CP3 gezien als een opportuniteit om van het begrip 'interne controle' in enge zin (over) te stappen naar het begrip 'interne beheersing van de organisatie'. In dat opzicht zijn verschillende korpschefs bijzonder gevoelig voor de responsabilisering van alle echelons van de hiërarchie en van elk van hun personeelsleden. Ze rekenen ook op de steun van de vakbonden om het personeel bij dat project te betrekken.

Een korpschef in het bijzonder heeft tijdens ons gesprek verwezen naar de ISO 31000-norm (Risk management). Volgens hem is dat concept meeromvattend dan dat van de CP3, omdat het meer rekening houdt met de externe omgeving, terwijl de CP3 toegespitst is op de interne omgeving. In dat model wordt het risico meer geanalyseerd in termen van "kansen" en minder in termen van "bedreigingen".

#### **4.2.2 Met betrekking tot de ondersteuning bij de uitvoering van de rondzendbrief ...**

Het merendeel van de bevroegde korpschefs betreurde het gebrek aan ondersteuning of begeleiding bij de praktische uitvoering van de rondzendbrief en van de principes waar hij voor staat. Ze wijzen op het gebrek aan ondersteuning van de federale politie ter zake en wachten vol ongeduld op de publicatie van een praktijkgids, het resultaat van de werkzaamheden van CGL en van de Vaste Commissie van de lokale politie (VCLP).

Wij herinneren eraan dat in april 2012 een "Info Nieuws" gepubliceerd werd naar aanleiding van de uitvoering van de CP3<sup>7</sup>. Daarin kondigde men aan dat er een praktische handleiding zou worden samengesteld om de entiteiten te helpen bij de toepassing van de CP3. Die handleiding zou worden opgesplitst in zeven hoofdstukken<sup>8</sup> die verwijzen naar de PDCA-cyclus (Plan – Do – Check – Act) en die

---

<sup>7</sup> V. BODY, *Toepassing van de CP3*, Info Nieuws, nummer 2105, 30 april 2012, p. 1 en 2.

<sup>8</sup> Hoofdstuk I. Goede doelstellingen vastleggen;

Hoofdstuk II. De interne omgeving inzake beheersing beschrijven (1. Op het vlak van leiderschap; 2. Op het vlak van medewerkers; 3. Op het vlak van middelen; 4. Op het vlak van processen);

Hoofdstuk III. De risico's evalueren (1. De 'risicocultuur' evalueren; 2. De situatie op het vlak van procesgerichte aanpak evalueren; 3. De risico's dat de doelstellingen niet worden bereikt herkennen; 4. De risico's analyseren om de noodzaak te evalueren om maatregelen te nemen);

Hoofdstuk IV. De beheersingsmaatregelen toepassen;

elk onderverdeeld zijn in vijf delen: nagestreefde doelen; praktische middelen; casus; goede praktijken; links. In eerste instantie zouden enkel de eerste drie hoofdstukken van die handleiding worden uitgewerkt. Tot op vandaag is de publicatie van die praktische handleiding in geen enkele "Info Nieuws" vermeld. Er waren nochtans werkgroepen opgericht om die handleiding op te stellen. Sommige ontmoete politiekorpsen hebben zelfs deelgenomen aan subwerkgroepen die in het leven waren geroepen door CGLX met medewerking van de VCLP maar klaarblijkelijk werd er niets concreets verspreid voor alle politiediensten. Inmiddels werd CGLX ontbonden.

Niettemin heeft een korpschef, die ongetwijfeld beter op de hoogte was, een kopie kunnen bemachtigen van een handleiding met als titel "Een systeem van interne beheersing van de organisatie bij de geïntegreerde politie". Die handleiding dateert van 10 augustus 2012 en bestaat uit vijf boeken. Boek 1 is getiteld "Het systeem" en stelt een stappenplan voor om een systeem van beheersing van de organisatie in te voeren en is bedoeld om "eraan te beginnen". Boek 2 nodigt uit om het "stappenplan" meer in detail uit te werken. Eerst wordt een cultuurwijziging voorgesteld, een stap die ongeveer twee jaar kan duren. Boek 3 is samengesteld uit praktische fiches die kunnen dienen om invulling te geven aan de verschillende stappen. Wij vinden er bijvoorbeeld een fiche in terug waarin de reële of potentiële risico's worden geïdentificeerd van een verkeerd gebruik van informatie die vervat is in RIR's (informatierapporten) en die schadelijke gevolgen zou kunnen hebben. In een ander domein treffen we ook fiches "competentieprofiel" aan voor elk kader en elke graad; checklists "de organisatie analyseren en doelstellingen bepalen"; de praktijk van "briefings" en "debriefings" of nog "communicatie omtrent de gedragscode". Boek 4 met de titel "Het casus" is leeg gebleven. Boek 5 beslaat één enkele pagina waarop de actoren van het systeem van interne beheersing van de organisatie vermeld zijn. Bij lezing van dat document dienen we vast te stellen dat het resultaat van de inspanningen die werden geleverd om een systeem van beheersing van de organisatie in te voeren niet werd verspreid en niet door alle belanghebbende partijen werd gedeeld.

Tijdens ons gesprek met de vertegenwoordigers van de commissaris-generaal hebben wij begrepen dat er wel degelijk een handleiding werd voorgelegd aan de Vaste commissie van de lokale politie maar die zou haar steun aan dat project hebben ingetrokken. Volgens onze gesprekspartners wensten de korpschefs in feite een "sleutel-op-de-deur" zodat ze beschikten over een lijst van risico's en voorgestelde oplossingen en ze geen enkele verantwoordelijkheid dienden te dragen in het antwoord dat ze moeten bieden op het gedetecteerde risico. Onze gesprekspartners van de federale politie geven toe dat sommige formuleringen van de rondzendbrief door sommigen kunnen worden opgevat als te veel "management talk". Volgens hen is het om die reden dat, enerzijds, de bijlagen bij de rondzendbrief een meer praktische aanpak nastreefden en, anderzijds, de toenmalige commissaris-generaal het idee heeft opgevat om een handleiding op te stellen om de toepassing van de rondzendbrief te vergemakkelijken. Dat idee kon rekenen op de steun van de Vaste commissie van de lokale politie en van de federale politie. Het idee om de korpschefs op dit vlak te ondersteunen is niet helemaal weggedeed want klaarblijkelijk heeft de federale politie de intentie om die ondersteuning te bieden via de nieuwe directeurs-coördinatoren. Op het niveau van de commissaris-generaal zal een directie "strategie" zich bezighouden met de "interne beheersing van de organisatie". Een van haar taken zal erin bestaan om een fiche of een handleiding samen te stellen om ondersteuning te bieden bij de opmaak van processen, want die werden zelden beschreven en al helemaal niet vanuit een transversaal oogpunt. Op het niveau van het arrondissement zullen contactpersonen kunnen worden aangeduid die tot taak zullen hebben om de "interne beheersing van de organisatie" te doen herleven, zowel ten bate van de directeur-coördinator als ten bate van de lokale politiezones. Met betrekking tot de realisatie van die projecten werd geen timing meegedeeld.

Volledigheidshalve wijzen wij erop dat sommige zones ondersteuning hebben gekregen van hun provinciaal netwerk beleidsondersteuning, dat studiedagen georganiseerd heeft over de interpretatie van de CP3 en over de uitwerking van zijn principes binnen de politiekorpsen.

#### **4.2.3 Met betrekking tot de concrete realisaties die voortvloeien uit de rondzendbrief ...**

Op het vlak van concrete realisaties werden de principes vervat in de rondzendbrief, op een of twee uitzonderingen na, in geen enkel domein in het bijzonder strikt toegepast.

In twee politiekorpsen die we hebben bezocht, worden de principes van het COSO-model sinds vele jaren toegepast, lang voor de publicatie van de CP3. Die korpsen hebben natuurlijk een voorsprong in de toepassing van het COSO-model en elk jaar worden een of meer werkdomeinen bestudeerd vanuit de systematische invalshoek van de principes van het COSO-model.

In een zone in het bijzonder worden sinds 2004, zijnde lang voor de publicatie van de rondzendbrief CP3, op basis van het EFQM-model, alle activiteiten bijeengebracht per activiteitendomein (operationele activiteiten, begroting en financiën, communicatie, documentatie, infrastructuur, administratieve organisatie van de dienst, personeel, ICT, logistiek, inventarissen) en dan geanalyseerd alvorens er een zekere prioriteit aan toe te kennen. De risico's gebonden aan die activiteiten worden dan systematisch geanalyseerd en geëvalueerd (meer bepaald: RIR, voorwaardelijk invrijheidgestelden, beheer van inbeslagnames, toegang tot de ANG, vrijheidsberovingen, overheidsopdrachten, takeldiensten, domiciliëringen, ...). Voor elk domein wordt een werkfiche opgesteld en een verantwoordelijke aangesteld. Al die fiches zijn opgenomen in een "masterplan CP3". Aan alle personeelsleden wordt een mededeling gedaan om hen te informeren over de domeinen die geanalyseerd worden. Voor elk domein wordt nagegaan of er schriftelijke procedures bestaan, of die niet moeten worden bijgewerkt opdat elk personeelslid zou weten wat van hem verwacht wordt. Tot slot voert iemand routinecontroles uit. Dit is de meest doorgedreven toepassing van de rondzendbrief CP3 die we hebben kunnen vaststellen. Een officier "kwaliteitsmeester" houdt zich voltijds bezig met die implementatie.

#### **4.2.4 Met betrekking tot de structurele of organisatorische tekortkomingen die voortvloeien uit de CP3 ...**

De rondzendbrief heeft haast geen impact op de structuur van de politiekorpsen noch op hun interne organisatie. Niettegenstaande bepaalde organigrammen werden aangepast, werd voornamelijk de dienst intern toezicht gereorganiseerd en/of een kwaliteitsdienst opgericht. Als doel wordt nagestreefd een betere communicatie tot stand brengen tussen de diensten die zich bezighouden met klachtenbeheer, met tucht en met kwaliteit en tegelijkertijd hun onafhankelijkheid waarborgen, zoals voorgeschreven door de CP3. Sommige korpschefs hebben hun organigram veranderd om te beschikken over een dienst intern toezicht (in ruime zin) teneinde de dienstverlening te optimaliseren.

De CP3 komt niet speciaal aan bod in de zonale veiligheidsplannen en wanneer ze wel vermeld wordt, is het zeer vaak in vage bewoordingen zonder duidelijk identificeerbare doelstelling.

#### **4.2.5 Met betrekking tot de opmerkingen van de korpschefs over de inhoud van de rondzendbrief ...**

Van de opmerkingen die de korpschefs hebben geformuleerd over de inhoud van de rondzendbrief onthouden we dat de responsabilisering van elk van de echelons van de hiërarchie niet noodzakelijk verworven is. Korpschefs beklagen zich over het gebrek aan betrokkenheid van hun middenkader en hun officierenkader, zeer zeker in hun "controlefunctie". De kwaliteit van de omkadering zou dus te wensen overlaten in bepaalde politiezones, zoals erkend wordt door de betrokken korpschefs.

Wij zullen de hypothese uiteenzetten dat de rondzendbrief inderdaad verschillend gepercipieerd kon worden afhankelijk van de opleiding die de officieren hebben gevolgd en van de generatie waartoe ze behoren. Sommigen, van een oudere generatie, zagen er enkel het aspect "voortzetting van de interne controle" in enge zin in. Anderen, die jonger zijn en meer tuk zijn op management, zagen er een globaal instrument in voor het politiekorps, een nieuwe cultuur, een nieuwe filosofie, die een betere transparantie van het politiekorps en de noodzaak om rekenschap te moeten afleggen met zich brengt. Voor hen leest de rondzendbrief gemakkelijk. Tijdens de opleiding van het basiskader en van het middenkader zou er ook meer aandacht moeten worden besteed aan de CP3 en aan de filosofie die erachter steekt.

Ingevolge de aankondiging van dit onderzoek zijn verscheidene politiekorpsen in 2014 gestart met een studie teneinde een inventaris op te maken van de risico's in alle basisfunctionaliteiten.

## 4.3 Implementatie van de rondzendbrief

### 4.3.1 Interne omgeving

#### 4.3.1.1 Met betrekking tot de basisvoorwaarden om de rondzendbrief te implementeren ...

Wij wensen hier alle basisvoorwaarden weer te geven die een politiezone in het bijzonder ontwikkeld heeft en die een betere "beheersing van haar organisatie" mogelijk maken: *Een gedragscode (deontologie) gekend en toegepast door de hiërarchische lijn en alle medewerkers; de professionele taakuitvoering door de hiërarchische lijn en alle medewerkers, daartoe zijn zij correct opgeleid en is hun voortgezette opleiding verzekerd; een gestructureerd controlesysteem waarin de rol van elkeen precies vastgesteld is; de korpsleiding ondersteunt het systeem van interne beheersing van de organisatie; het principe van de scheiding van de verschillende functies is toegepast in de structuur van de organisatie en ook haar cultuur; de verantwoordelijkheden en de overdrachten van verantwoordelijkheid zijn duidelijk beschreven; de selectieprocedures zijn in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie. Voldoend aan die interne omgeving, heeft het korps zich geworpen op een proces genaamd: "De veiligheid binnen onze werkomgeving waarborgen". De doelstellingen van dat proces werden vastgelegd, de risico's gedetecteerd en geëvalueerd, beheersingsmiddelen (maatregelen) ontwikkeld, een monitoring verzekerd.*

Sommige korpschefs zijn zich terdege bewust van het belang van een goede interne omgeving alvorens de rondzendbrief CP3 te implementeren. Onze gesprekspartners bij de federale politie zijn van mening dat de recente reorganisatie en de doorgevoerde structurele veranderingen rechtstreeks verband houden met de implementatie van de rondzendbrief CP3<sup>9</sup>. Vandaag situeren de instrumenten voor risicobeheer zich op het niveau van de commissaris-generaal, die over nieuwe verantwoordelijkheden beschikt, alsook op het niveau van het directiecomité. Dankzij die gewijzigde structuur kan men genieten van een goede controleomgeving. Op vandaag werden al een aantal uniforme "policies" uitgevaardigd voor alle diensten van de federale politie (reizen naar het buitenland, representatiegeschenken, dienst-gsm, alcohol). Binnen het commissariaat-generaal is een "bureau integriteit" opgericht dat instaat voor de analytische behandeling van klachten op structurele of organisatorische problemen. Het beleid inzake klachtenbeheer en een "ombudsman" zullen er worden in ondergebracht. De concrete klachtenbehandeling blijft wel in handen van de dienst intern toezicht.

#### 4.3.1.2 Met betrekking tot de doelstellingen en de werkprocessen ...

De hoofdlijn van het COSO-model, overgenomen door de CP3, is er vooreerst op gericht om doelstellingen te bepalen om daarna een of meer werkprocessen uit te werken om die doelstellingen te kunnen behalen. Het was absoluut noodzakelijk om te achterhalen of, enerzijds, die doelstellingen gedefinieerd waren en, anderzijds, of er werkprocessen beschreven waren.

De eerste moeilijkheid is om na te gaan welke doelstellingen in aanmerking komen of kunnen komen in het kader van de toepassing van de CP3. Want aan doelstellingen is er geen gebrek bij de politiediensten. De veiligheidsplannen leggen immers strategische, operationele, interne, externe, e.d. doelstellingen vast. De CP3, van zijn kant, blijft erg vaag over de doelstellingen waarop hij zich (bij voorrang) richt. *A fortiori*, zou elke doelstelling, onzes inziens, het voorwerp kunnen uitmaken van een studie volgens de principes van de CP3.

Met betrekking tot de te behalen doelstellingen, verdedigen de korpschefs de noodzaak om de schotten tussen de diensten weg te halen, om transversaliteit na te streven in de vastgelegde doelstellingen, om te werken in en voor één enkel politiekorps en niet in een specifieke dienst. Wij denken dat dit inderdaad een manier is om iedereen in de organisatie te responsabiliseren voor haar gezamenlijke doelstellingen. Dat is een van de grondslagen van de rondzendbrief. De volgende middelen worden aangehaald opdat elk personeelslid zich betrokken zou voelen: van de opleidingen gebruikmaken om de personeelsleden onder elkaar te mengen, geregeld vergaderingen beleggen tussen leden van verschillende diensten en de diensthooften responsabiliseren vanuit een optiek van transversaliteit. Een ander idee is een

---

<sup>9</sup> Koninklijk besluit van 23 augustus 2014 tot wijziging van het koninklijk besluit van 14 november 2006 betreffende de organisatie en de bevoegdheden van de federale politie, BS 3 september 2014, p. 70234 e.v.

identieke werkwijze invoeren voor alle leden van de zone. Bepaalde doelstellingen van het zonaal veiligheidsplan kunnen ook (gedeeltelijk) terugkomen in de evaluaties van de personeelsleden.

Hoewel er geen gebrek is aan doelstellingen, zijn de werkprocessen helemaal niet of onvoldoende uitgewerkt binnen de politiediensten. De meeste korpschefs hebben veel moeite om ons inzage te geven in een procesbeschrijving die hen in staat moet stellen om een welbepaalde doelstelling te verwezenlijken. In heel wat politiekorpsen worden de werkprocessen mondeling overgeleverd. Men verklaart ons weliswaar dat ze zich (vandaag) volop toeleggen op het opstellen van werkprocessen of op het herschrijven ervan. Die herschrijving is soms nodig ingevolge de ontdekking van een probleem in de toepassing van een procedure (bijvoorbeeld inzake onthaal of als gevolg van de toename van het aantal gevallen van weerspanning). Wanneer procedures ter sprake worden gebracht, blijken ze vaak niet meer te zijn dan korpsnota's of interne richtlijnen.

Die vaststelling zet uiteraard de toepassing van de principes vervat in de rondzendbrief op losse schroeven. Het is ondenkbaar een systeem van interne controle, lees interne beheersing van de organisatie uit te werken, terwijl de werkprocessen (nog) niet duidelijk beschreven zijn. Laten we ter verduidelijking de vergelijking maken met een montageband: het is gemakkelijk om te zeggen dat men beslist heeft om een voertuig te bouwen, maar in dat stadium heeft men de stappen, de activiteiten, de handelingen die iedereen moet stellen om zover te komen nog niet beschreven ... *A contrario* is de beschrijving van alle werkprocessen in uitvoering binnen een organisatie, eender dewelke, geen sinecure. De beschrijving van de processen vergt een enorme inspanning, veel tijd en energie. Wanneer men bovendien bedenkt dat die taak zou moeten worden vervuld door 192 politiezones en door de eenheden van de federale politie, weet men dat dit een enorme capaciteit in beslag zou nemen, wat ten koste zou gaan van de actie op het terrein ... Bijgevolg zou het interessant zijn om die procesbeschrijvingen te mutualiseren, minstens wat de primaire processen betreft. (Binnen CGL schenen er opleidingen beschikbaar te zijn om processen uit te schrijven.)

Het onderscheid tussen primair proces en ondersteunend proces blijft vrij vaag. Sommigen vinden bijvoorbeeld dat de primaire processen gekend zijn en dat bijgevolg enkel de ondersteunende processen gedefinieerd moeten worden binnen het politiekorps (d.w.z. alles wat specifiek aan een politiekorps is). De rondzendbrief verschaft ons geen definitie noch van een primair proces noch van een ondersteunend proces. Beide begrippen worden wel aangeroerd in de inleiding van het Nationaal Veiligheidsplan 2012-2015: *"Het eerste onderdeel beschrijft de bijdrage van de politiediensten aan een veilige en leefbare samenleving en een groter professionalisme in het politieambt. De krachtlijnen van de politiezorg en het politiebeheer worden opgelijst. Het gaat hier in essentie om de primaire processen van de politie. Deze processen dragen bij tot het beantwoorden van de gerechtvaardigde verwachtingen van alle belanghebbenden. Prioritaire beleidsthema's zijn: het beheer van de publieke ruimte en de bestuurlijke informatie, de wijkwerking, de bijdrage aan verkeersveiligheid, de aanpak van de criminaliteitsfenomenen en de internationale politiesamenwerking. Het tweede deel over maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de politiediensten focust op de ondersteunende processen. Die zijn gericht op het scheppen van voorwaarden om de primaire processen mogelijk te maken. Prioritaire beleidsthema's zijn: een modern HR-beleid, het informatiebeheer en de ICT, het optimaal beheer en het aanwenden van de beschikbare middelen, innovatie en nieuwe technologieën en tenslotte duurzame ontwikkeling."*<sup>10</sup>

Sommige zonale veiligheidsplannen identificeren duidelijk de primaire en de ondersteunende processen.

Bijvoorbeeld de volgende primaire processen:

*Interventie (in haar aspect nood en bijstand, alsook de kwaliteit van de dienstverlening).*

*De administratieve afhandeling van processen-verbaal. Dat thema omvat niet enkel de kwaliteit, de volledigheid maar ook de verwerking van de informatie die erin moet voorkomen (met inbegrip van het voeden van de informatiecycclus (drieluik van de gerechtelijke identificatie, seiningen, enz.).*

En de volgende ondersteunende processen:

*De aankoop van materiële middelen (in een geest van transparantie van de aankoop, doelmatigheid en kwaliteit van de materiële middelen).*

---

<sup>10</sup> Nationaal Veiligheidsplan 2012-2015, "Samen zorgen voor een veilige en leefbare samenleving", pagina 7.



*De beheersprocessen (bijvoorbeeld: zich organiseren om prioriteiten te bepalen door een scanning inhoudende een update van de criminaliteitscijfers, het bijhouden van de lokale veiligheidsdiagnostiek, enz. geïntegreerd in een planning met deadline).*

Sommige zones hebben niettemin specifieke processen beschreven. Bijvoorbeeld dat van "een klacht akteren en behandelen". De uitwerking van een dergelijk proces maakt het mogelijk om de verschillende stappen, de details van het proces en de potentiële links met andere processen te visualiseren, zoals "hulp bieden", "waken over de veiligheid", "advies en raad geven", ...

De globale vaststelling van een gebrek aan procesbeschrijving binnen de politiekorpsen betekent echter niet dat er geen schriftelijke procedures zijn, sommige procedures zijn immers opgetekend in dienstnota's. Bijvoorbeeld "de inzameling van onmiddellijke inningen en hun storting", "de procedure van inbeslagname en neerlegging op de griffie", "de procedure van opsluiting in de cel van een aangehouden persoon", ... Twee politiezones hebben ook een "handboek interventie" of "operationeel handboek" uitgewerkt waarin precies de werkprocessen binnen de zone beschreven zijn.

#### **4.3.1.3 Impact van de rondzendbrief op de structuur van het politiekorps en zijn werking**

Tijdens onze gesprekken hebben we de impact van de rondzendbrief op de structuur of de organisatie van de politiediensten aangesneden. Zij werden haast nooit structureel of organisatorisch aangepast ingevolge de publicatie van de CP3. Sommige korpsen hebben hun dienst intern toezicht behouden om die dienst de klachten en de tucht te laten beheren. Andere korpsen hebben ingezet op de oprichting van een nieuwe dienst bedoeld om de disfuncties van het politiekorps te analyseren, in de geest van de CP3. In bepaalde gevallen werd iemand aangeduid om de rondzendbrief te analyseren. (Sommige grote politiekorpsen menen dat er twee fulltime-equivalenten zouden moeten zijn om dat te doen). Die analyse ging vaak gepaard met een verspreiding van de inhoud van de rondzendbrief op het niveau van de officieren van het korps, van de middenkaders maar zelden op het niveau van het basiskader. Merk echter op dat volgens de principes van de rondzendbrief interne controle (interne beheersing van de organisatie) het werk van allen is.

Via onze vragenlijst hebben we ook gepeild naar de impact van de rondzendbrief op de behandeling van tuchtdossiers, op het beheer en de behandeling van klachten. We herinneren eraan dat de rondzendbrief aanraadt om deze verscheidene aspecten te scheiden. Zeer vaak houdt de dienst belast met het personeelsbeheer zich vandaag ook bezig met de behandeling van tuchtdossiers. De dienst intern toezicht, van zijn kant, staat vaker in voor de behandeling van klachten en van bepaalde organisatorische of structurele disfuncties. Bij de analyse van klachten wordt steeds vaker rekening gehouden met een eventuele disfunctie gebonden aan de structuur of de organisatie van de dienst, naast de analyse van een individuele disfunctie. Op het vlak van de behandeling van tuchtdossiers doen verscheidene politiekorpsen een beroep op een extern advocatenbureau of overwegen ze om dat in de toekomst te doen.

Volgens de CP3 wordt verwacht dat de korpschefs of de directeurs ook aandacht schenken aan die disfuncties en oplossingen voorstellen voor de problemen waarop ze stuiten. Die werkwijze mag echter niet worden gelijkgesteld met wat voorgesteld wordt in de CP3 want te vaak gaat die niet gepaard met proactief nadenken over de detectie en de analyse van risico's. Sommige korpschefs vermelden dat hun onpartijdigheid zelfs ter discussie zou kunnen worden gesteld want ze staan te dicht bij hun personeel. Daaruit vloeit voort dat de interne onderzoeken toevertrouwd aan de eerste lijn niet correct worden gevoerd. Dit is zonder twijfel een hinderpaal voor een correcte implementatie van de rondzendbrief. Voor sommigen is het immers bijzonder lastig om een controlefunctie uit te oefenen terwijl ze lid zijn van een ploeg, zoals bijvoorbeeld binnen de interventiedienst. Dit probleem doet zich ook voor op het vlak van evaluatie.

#### **4.3.1.4 Met betrekking tot de investeringen gedaan op het vlak van organisatiebeheersing (in ruime zin)**

In termen van opleiding hebben de politiekorpsen, over het geheel genomen, niet geïnvesteerd in de opleiding van een of meer medewerkers inzake organisatiebeheersing. Sommige korpschefs hebben een korte opleiding "CP3" gevolgd en er konden vergaderingen worden bijgewoond op provinciaal niveau of op initiatief van een directeur-coördinator. Iemand die in die materie opgeleid is, zou een rol van trainer of "coach" kunnen vervullen voor de geleidelijke invoering van een systeem van interne controle binnen

de politiezone. Sommige zones hebben dat begrepen en hebben daarin geïnvesteerd. Een politiekorps beschikt over een officier die zich voltijds bezighoudt met de implementatie van de CP3. Die officier heeft de EFQM-opleidingscyclus verstrekt door CGL gevolgd en een andere officier van dat korps heeft extern de COSO-opleiding gevolgd. Merk op dat het OFO een opleiding inzake intern controlesysteem aanbiedt.

De politiekorpsen hebben niet meer geïnvesteerd in de aankoop van specifiek materiaal of software in die materie. Sommige politiekorpsen hebben echter personeel aangeworven om de actieplannen van hun politiezone op te volgen.

Sommige van onze vragen in verband met de interne omgeving van het politiekorps hadden betrekking op het HRM-beleid. De meeste politiekorpsen verklaren dat ze het allergrootste belang hechten aan de principes van integriteit, respect voor ethische en professionele waarden. De opmaak van een adequaat functieprofiel voor de voorgestelde post, gevolgd door een rekrutering tijdens dewelke de kandidaten worden afgetoetst aan de selectiecriteria blijkt een garantie voor kwaliteit te zijn. Daarna wordt het personeelslid geregeld opgevolgd via het evaluatiesysteem waarin de doelstellingen van de zone geheel of gedeeltelijk verwerkt zijn. De link tussen de rekrutering van een personeelslid met een specifiek profiel om taken voorzien binnen een welbepaald proces te vervullen en diens evaluatie ligt voor de hand. Dat maakt wel degelijk deel uit van de implementatie van de CP3. Sommige zones zijn erin geslaagd om hun strategische doelstellingen om te zetten in operationele doelstellingen, die zelf geconcretiseerd worden door gewenst gedrag en objectieve indicatoren vastgelegd door de hiërarchie.

In dat verband is het soms nodig om in bepaalde leemtes te voorzien door aan het personeelslid te vragen om bijkomende opleidingen te volgen. De voortgezette opleidingen aangeboden door het politiekorps komen tegemoet aan de eventuele lacunes of beantwoorden aan de nieuwe verwachtingen die het politiekorps ten overstaan van zijn personeel koestert.

Sommige korpsen hebben hun integriteitsbeleid gekoppeld aan de risicoanalyse als dusdanig. Hun redenering is dat ze uit disfuncties vastgesteld op individueel vlak lessen kunnen trekken voor het korps in zijn geheel.

#### **4.3.1.5 Interne beheersing van de organisatie, het werk van allen?**

Een van de hoekstenen van de rondzendbrief CP3 is de stelling dat interne controle het werk van allen is. Maar hoe kan men hierin slagen? Wij onthouden de goede initiatieven genomen in verscheidene politiekorpsen. Zo kunnen bepaalde personeelsleden de rol van referentiepersoon opnemen in specifieke materies, ongeacht hun graad of de functie die ze uitoefenen. Die "contactpersonen" zijn in staat om de problemen die zich voordoen in hun voorkeursdomein te signaleren, er zelfs op te anticiperen. Sommige zones proberen die "kwaliteitsvolle" scharnierfiguren in elke dienst te installeren. Die personen worden aldus geresponsabiliseerd, gewaardeerd en bekleed met de opdracht om het voltallige korps te coachen in de materie waarin zij uitblinken. Wanneer iedereen weet tot waar zijn verantwoordelijkheden strekken, is men bovendien beter in staat om de potentiële risico's gebonden aan zijn activiteiten te detecteren, zijn hiërarchie daarover in te lichten en eventueel een oplossing voor te stellen om ze weg te werken. Een andere interessante manier om mensen te responsabiliseren is door hen een "knowhowfiche" te laten opmaken betreffende hun voorkeursmaterie. In andere korpsen werd een "survivalkit" samengesteld met de opeenvolgende stappen van de procedure, zodat eenieder indien nodig die activiteiten kan overnemen. Het is ook essentieel dat er nieuwe uitdagingen worden geboden aan de personeelsleden en dat zij aangemoedigd worden om die uitdagingen aan te gaan, met de steun van de ganse organisatie. Zo nodig worden intern opleidingen georganiseerd.

#### **4.3.2 Risico-evaluatie en risicobeheer**

In het model voorgesteld door de CP3 bestaat een van de stappen van het proces uit het detecteren van de potentiële risico's gebonden aan de activiteiten van de organisatie. Die risicodetectie gaat gepaard met een risicoanalyse, zowel met betrekking tot de waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet als met betrekking tot de impact wanneer het zich voordoet.

In de fase van de detectie van risico's werden verscheidene benaderingswijzen waargenomen. Zo gebeurt het dat de korpschef (of het directiecomité) zelf de domeinen bepaalt waarin de risico's gedetecteerd en geanalyseerd zullen worden. Er kan ook een lijst met alle potentiële risico's worden opgesteld door alle diensten van de zone. Rekening houdend met het zonaal veiligheidsplan, worden

bepaalde risico's in aanmerking genomen voor analyse of worden ze daarna in verband gebracht met een of andere zonale prioriteit. Wij herinneren eraan dat meerdere politiediensten, soms ingevolge de bekendmaking van dit onderzoek, bezig zijn de potentiële risico's binnen hun organisatie op te lijsten. In feite worden alle personeelsleden verzocht om hetzij de problemen die zij ondervinden in de uitoefening van hun activiteiten op te lijsten, hetzij de potentiële risico's gebonden aan hun activiteiten te inventariseren. Sommige korpsen laten deze oefening maken door een dienst in het bijzonder, bijvoorbeeld hun dienst recherche. Bedoeling is om daarna de leden van die dienst in te lichten over de risico's die ze lopen door hun bijzondere functie.

Het merendeel van de politiekorpsen heeft geen werkmethodologie inzake risicoanalyse ontwikkeld. Die risicoanalyse wordt over het algemeen verricht als gevolg van een problematische situatie. Dat is niet wat de rondzendbrief voorschrijft. In de politiekorpsen die hun potentiële risico's aan het oplijsten zijn, hebben we niettemin vastgesteld dat er een risicoanalyse wordt gemaakt overeenkomstig hetgeen voorgesteld is door de rondzendbrief (rekening houdend met de potentiële impact en de waarschijnlijkheidsgraad van het risico). Bovendien zijn bepaalde opportuniteiten, zoals de bouw van een nieuw politiekantoor, een ideale gelegenheid om, hier op proactieve wijze, de risico's gebonden aan de verschillende politieactiviteiten van alle kanten te bekijken (cellencomplex, opslag van wapenning, technopreventie, enz.).

Binnen het commissariaat-generaal werden de risico's gebonden aan het gebruik van databanken en aan de bescherming van goederen (gebouwen, materieel, wapenning) duidelijk geïdentificeerd. In het kader van de nieuwe structuur is elke directeur van de algemene directie van het middelenbeheer en de informatie (PLIF: personeel, logistiek, informatica, financiën) verantwoordelijk en verantwoording verschuldigd aan de commissaris-generaal en het directiecomité. Risico's zoals "nevenactiviteiten" en "het beheer van bijzondere statuten (verlof zonder wedde, opdrachten van algemeen belang)" werden al gedetecteerd. De directeur-generaal wordt hierover dan aangesproken door de commissaris-generaal; de lijnverantwoordelijke wordt gelast een oplossing naar voren te brengen op het niveau van het directiecomité. Die oplossing wordt besproken, geanalyseerd binnen het directiecomité en er worden beslissingen genomen.

Een van de risico's die werden gedetecteerd in rechtstreeks verband met het beroep van politieambtenaar is het "gebruik van dwang". Zo kunnen via systematische analyse van de processen-verbaal betreffende feiten waarbij politieambtenaren geweld hebben gebruikt inderdaad bepaalde risico's worden gedetecteerd, meer bepaald in verband met de voorschriften van de wet op het politieambt<sup>11</sup>. Naast de wettelijke aspecten, worden de aspecten die het mogelijk maken om de personeelsleden beter te beschermen (het aantal arbeidsongevallen te verminderen) ook in aanmerking genomen. Er werden actieplannen opgesteld om arbeidsongevallen te voorkomen. Dankzij een maandelijkse opvolging met de preventieadviseurs en de monitoren geweldsbeheersing kunnen bepaalde risico's met betrekking tot het gebruik van dwang en van het wapen worden blootgelegd.

Zeer vaak hebben we vastgesteld dat enkel de interne diensten voor preventie en bescherming op het werk een risicoanalyse gemaakt hebben, toegespitst op het welzijn en de veiligheid van de werknemer in zijn omgeving. (Ze bestaat uit een hulp bij het invoeren en het opvolgen van een dynamisch systeem van risicobeheer (geconcretiseerd in een globaal preventieplan), door het beheer van ongevallen en veiligheidsincidenten en door adviezen te verstrekken in diverse domeinen die verband houden met het "welzijn" (bijvoorbeeld de problematiek van "eenmanspatrouilles").) Sommige korpsen hebben per dienst of per werkpost een lijst opgemaakt van de risico's gebonden aan het type verrichte prestaties.

Andere risicodomeinen zijn, lukraak opgesomd: "de onregelmatige raadpleging van politionele databanken"; "de kwaliteitscontrole van processen-verbaal" (verscheidene aspecten worden systematisch bestudeerd: de kennisgraad, de naleving van de richtlijnen van het parket, het aspect leiderschap – rol van de OGP; gekoppeld aan een kwaliteitscontrole van het gerechtelijk drieluik en dus een betere voeding van de ANG); "de bestuurlijke aanhoudingen"; "het opstellen van informatiefiches".

We hebben ook gezien dat er sinds kort wordt nagedacht over het type materieel waarmee het politiekorps zich zou kunnen uitrusten om het welzijn van het personeel te verbeteren. Het gebruik van voertuigen houdt een risico in. Van bij de aankoop bekijkt men de verschillende types cilinderinhoud

---

<sup>11</sup> N.v.d.r.: Let echter op dat deze herlezing geen filter is om bepaalde processen-verbaal te "verbeteren" opdat ze in overeenstemming zouden zijn met de voorschriften inzake gebruik van dwang.

afhankelijk van de dienst waarvoor het voertuig bestemd is. De bescherming van het personeelslid dus, door een aangepaste uitrusting, met de goedkeuring van de preventieambtenaar.

Vaak maakt de studie van klachten het mogelijk om individuele gedragingen in het licht te stellen die ongepast zouden kunnen zijn. Op organisatorisch of structureel vlak blijven de lessen die worden getrokken uit de analyse van die klachten erg beperkt. Sommige korpsen hebben aandacht voor de problemen die zich voordoen in andere politiekorpsen en vragen zich dan af of die problematiek ook binnen hun korps zou kunnen opduiken en wat de gevolgen daarvan zouden zijn.

Van de andere thema's besproken met de korpschefs onthouden we volgende: "absenteïsme"; "besturen van prioritaire voertuigen"; "achtervolgen van een voertuig over meerdere arrondissementen"; "gebruik van communicatiemiddelen"; "telefonie"; "dienst-gsm"; "bewapening", "brandstofverbruik"; "teruggave van gevonden voorwerpen"; "bijstand aan een gerechtsdeurwaarder", ...

Bepaalde activiteiten zijn eigen aan de politiediensten en zijn hun exclusieve bevoegdheid. Dit is meer bepaald het geval van het gebruik van dwang, vrijheidsberovingen en inbeslagnames en verbeurdverklaringen. In dat verband konden bepaalde procedures dankzij het onderzoek van bepaalde klachten worden verbeterd, maar die activiteiten werden niet systematisch aangesneden door alle politiekorpsen in het kader van de rondzendbrief CP3.

### 4.3.3 Informatie en communicatie

Informatie en communicatie nemen een belangrijke plaats in het COSO-model in. Het is van belang dat de personeelsleden weten wat er van hen verwacht wordt<sup>12</sup>, weten tot waar de verantwoordelijkheden van elkeen in de organisatie strekken, en meer specifiek in de verschillende ingevoerde processen. We hebben ons dus gebogen over de verspreiding van de rondzendbrief CP3, maar ook over de verspreiding van de doelstellingen van de organisatie, van de uitgewerkte processen en over de informatievergaring om na te gaan of de doelstellingen bereikt zijn en zo ja, in welke mate.

Ondanks zijn verspreiding via Infodoc en Infonews, werd de rondzendbrief CP3 als dusdanig niet altijd verspreid aan alle personeelsleden. Tal van korpschefs menen immers, zoals we *supra* gezien hebben, dat die rondzendbrief niet voldoende geoperationaliseerd is om als dusdanig aan het basispersoneel te worden overgemaakt. We kunnen begrijpen dat de lezing van de rondzendbrief in zijn actuele staat, die al niet evident is voor alle korpschefs, dat ongetwijfeld nog minder is voor het personeel van het basiskader. Het personeel motiveren om actief deel te nemen zowel aan de detectie van risico's als aan de beheersing van interne processen lijkt bijgevolg een illusie te zijn, althans wanneer men die niet eerst concreet vertaalt en afstemt op het werk van elkeen. Wij zijn langsgegaan in een politiekorps waar de korpschef (of een van zijn officieren daartoe aangeduid) aan zijn personeel een boodschap verspreidt over de toepassing van de CP3 binnen zijn politiekorps waarbij de domeinen waarin inspanningen zullen worden geleverd worden verduidelijkt. De aanduiding van een "stuwende kracht", op provinciaal niveau of op centraal niveau, binnen de federale politie zou de implementatie moeten bevorderen van de rondzendbrief binnen de eenheden van de federale politie en de lokale politie die dat wensen.

De doelstellingen van de politiekorpsen zijn wijdverbreid, zowel intern als extern. Wanneer ze bestaan (we hebben gezien dat de politiekorpsen op dit vlak zwak scoren), kunnen de werkprocessen over het algemeen worden geraadpleegd door de personeelsleden. Vandaag zijn de communicatie- en informatiemiddelen velerlei en gevarieerd. Er worden talrijke briefings gehouden of mondelinge mededelingen gedaan op de verschillende niveaus of diensten van de organisatie. Er worden ook dienstnota's verspreid, meer bepaald via mail. Die nota's kunnen ook worden geraadpleegd op intranet via sleutelwoorden of in een documentatiebank (infotheek). Sommige zones hebben geïnvesteerd in smartphones zodat hun personeelsleden voortdurend over de informatie beschikken via een server in de "cloud". Het leidmotief is de informatie te kruisen door gebruik te maken van zo veel mogelijk communicatiekanalen.

Er bestaan wel degelijk boordtabellen of systemen voor dataverzameling binnen de politiediensten. Het is vooreerst een instrument om de evolutie van de criminaliteit geregistreerd binnen de zone (inbraken, ongevallen met gewonden, ...) op te volgen en minder een instrument om na te gaan of strategische of

---

<sup>12</sup> N.v.d.r.: Nog voor zijn aanwerving is het belangrijk dat het personeelslid precies weet wat er van hem verwacht wordt, vandaar het belang van functieprofielen en selectiecriteria met betrekking tot de activiteiten die werkelijk zullen worden gevraagd aan het personeelslid.

operationele doelstellingen bereikt werden. Er werden ook boordtabellen ingevoerd op financieel vlak. De budgettaire opvolging is een belangrijke hoeksteen geworden in het beheer van een politiezone, vooral in tijden van budgettaire beperkingen. Sommige korpsen maken maandelijks een boordtabel op met alle verzamelde data die bestemd is voor de bestuurlijke en de gerechtelijke politieoverheden.

Communicatie is ook een middel om bepaalde risico's te detecteren. Immers, het is de verantwoordelijkheid van elkeen om de stappen van het proces waarin een nieuw risico opgedoken is te melden. Hoewel in elk politiekorps een of meer voorbeelden van dit type van melding kunnen worden aangehaald, moeten we toch vaststellen dat deze procedure ondanks alles erg zelden voorkomt in het kader van een welbepaalde doelstelling en een gekend proces. Vaak gaat het om een "probleem" dat het personeelslid ondervonden heeft dat via de hiërarchische weg naar boven wordt doorspeeld. In het kader van de voortdurende verbetering van de processen wijzen we op de goede praktijk om alle incidenten die zich voordoen binnen het korps (een lekke band, het gebruik van een traangasspray, een arbeidsongeval, ...) op te tekenen in één enkel register. Een ander goed idee is om systematisch een uiterste geldigheidsdatum vast te leggen voor elke korpsnota. Gewoonlijk schommelt de voorziene duur van 6 maanden tot een jaar. Gedurende die periode wordt de nota geëvalueerd of geherevalueerd door haar opsteller. De bruikbaarheid van de nota, de voorziene procedure, de uitvoeringsmodaliteiten worden aldus opnieuw bekeken en, indien nodig, aangepast voordat ze opnieuw worden gepubliceerd met een nieuwe geldigheidsdatum. Die methode staat garant voor een actualisering van de zonale richtlijnen, enerzijds, en zet, anderzijds, aan tot kritisch nadenken over hun toepassing.

#### **4.3.4 Monitoring**

Monitoring is bedoeld om het goede verloop van processen (of van bepaalde activiteiten) na te gaan, teneinde, in voorkomend geval, bepaalde procedures te herzien indien de tussentijdse doelstellingen niet bereikt zijn.

Zoals we hebben vastgesteld, beschikken de meeste politiekorpsen vandaag over boordtabellen betreffende hun activiteiten. Sommige tabellen zijn erg uitgewerkt, zelfs gekoppeld aan de dagelijkse activiteiten van elk personeelslid op basis van een registratie van diens dienstactiviteiten. Over het algemeen volgt een projectverantwoordelijke de evolutie van die activiteiten op en registreert de resultaten in het kader van de opvolging van het zonaal veiligheidsplan. De politiezones die gedeeltelijke of tussentijdse doelstellingen hebben bepaald zijn dun gezaaid, maar sommige hebben in dat verband wel opmerkelijke instrumenten ontwikkeld.

Zo heeft een korps, met medewerking van een DirCo, een zeer interessant systeem van "balanced scorecard" ontwikkeld, een ware visuele boordtabel die het mogelijk maakt om de prioriteiten van het zonaal veiligheidsplan minutieus op te volgen. Er werden kritieke succesfactoren bepaald, evenals normen en indicatoren. Dankzij dat systeem kan de evolutie van het politiekorps worden opgevolgd op het vlak van zijn doelstellingen en kan er maandelijks verslag worden uitgebracht aan het politiecollege.

Binnen de federale politie wenst men permanent te beschikken over een boordtabel<sup>13</sup> die up-to-date is en werkt op basis van een eenvoudige extractie van gegevens.

In de politiezones die enige voorsprong hebben opgebouwd in de materie van interne beheersing van de organisatie, wordt een jaarlijkse lijst van de controleacties opgesteld, met opgave van het domein waarin de controle is verricht, het type van controleactie, de frequentie, het aangewezen personeel, de gedane vaststellingen en het gevolg dat aan die vaststellingen gegeven is.

Hoewel monitoring in de systemische zin van de CP3 weinig ontwikkeld is, herinneren wij eraan dat heel wat korpsen zich hebben uitgerust met instrumenten die het mogelijk maken hun personeel te controleren en te reageren op bepaalde klachten. Wij denken meer bepaald aan alle badgesystemen aan de hand waarvan de prestatie-uren berekend kunnen worden of die het bewijs leveren van de aanwezigheid van een personeelslid op een bepaalde plaats, maar ook aan de installatie van "fleetloggers" die eventueel buitensporig gebruik van dienstvoertuigen aan het licht kunnen brengen of van AVL (automatische voertuiglocalisatie) voor de boordradio's Astrid, aan de registratie van telefoongesprekken om na te gaan hoe de bevolking telefonisch onthaald is, aan de installatie van bewakingscamera's in de commissariaten, ... Terloops stellen die instrumenten de politiedienst in staat

---

<sup>13</sup> N.v.d.r.: "MIST" genaamd, wat staat voor management information system.

om verslag uit te brengen aan de politieoverheden (door bijvoorbeeld te wijzen op het aantal keer dat politievoertuigen op een bepaalde plaats op het grondgebied voorbijrijden).

In de bevroegde politiediensten werd geen auditsysteem ingevoerd. Op het niveau van het commissariaat-generaal van de federale politie is er een "auditdienst". Daarin zouden dertien auditors moeten werken, hun functieprofiel werd goedgekeurd, maar het gebrek aan mobiliteit belet op dit ogenblik hun rekrutering. Men vraagt zich overigens af of er geen personeel zou moeten worden aangeworven dat, in termen van beheersingsmaatregelen, zou overgaan tot verificaties op het terrein, meer bepaald met betrekking tot de loyale toepassing van de richtlijnen van het directiecomité van de federale politie.<sup>14</sup>

Soms doen de politiekorpsen een beroep op de Algemene inspectie of op "externe" firma's om hen te helpen bij het beheer van hun politiekorps en terloops bij de toepassing van de CP3. Door bijvoorbeeld mee te dingen naar prijzen voor uitmuntendheid of kwaliteit, beschikken sommige korpsen op deze of gene wijze over een externe blik op hun organisatie.

In dit verband wijzen wij op de interessante bedenking van een korpschef die benadrukt dat als alles geanalyseerd zou moeten worden door externen, de hiërarchische lijn zich niet meer verantwoordelijk noch betrokken zou voelen. Met dat element zal rekening moeten worden gehouden, temeer daar we eerder al hebben opgemerkt dat sommige leden van het officierenkader moeite hebben om hun verantwoordelijkheden op te nemen.

### **4.3.5 Stappenplan**

Geen enkele bezochte zone beschikt over een stappenplan. De federale politie wenst zich te inspireren op het model dat ontwikkeld is bij Landsverdediging. Een centrale directie die instrumenten ontwikkelt en conceptualiseert voor de arrondissementele diensten en voor de lokale politiezones die daarom vragen, zou zeker een meerwaarde bieden.

## **5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

### **5.1 Conclusies**

#### **5.1.1 Met betrekking tot de interpretatie van de korpschefs**

Een ruime helft van de ontmoete korpschefs verklaart dat ze zich kunnen aansluiten bij de filosofie van de rondzendbrief en bij de principes die hij voorstaat en verduidelijkt dat die principes al werden toegepast binnen hun zone. Nochtans vinden heel wat van die gesprekspartners dat de rondzendbrief moeilijk te lezen is.

Met uitzondering van de politiekorpsen die voor de publicatie van de CP3 al begonnen waren met de implementatie van het COSO-model, heeft de rondzendbrief geen grote ambities losgeweekt in de politiekorpsen. Voor velen is de toepassing van de rondzendbrief inherent aan het goed beheer van het korps en spreekt het voor zich dat wie zijn korps beheert als *bonus pater familias* rekening houdt met de risico's gebonden aan bepaalde activiteiten.

De aangekondigde verspreiding van een praktijkgids, die de rondzendbrief operationeel bruikbaar maakt, is er niet gekomen. Er is nochtans een ontwerp van handleiding, dat zou kunnen worden afgewerkt en toegezonden aan alle korpschefs. Op het ogenblik brengt de rondzendbrief CP3 niet veel pennen meer in beweging. Wij juichen het initiatief van de federale politie toe om, via het provinciale niveau, aan de politiezones ondersteuning te bieden bij het uitwerken van hun processen.

De politiekorpsen die het COSO-model al toepasten voor de publicatie van de rondzendbrief hebben uiteraard een voorsprong en een zekere ervaring opgebouwd. De mininale investering, in termen van capaciteit, is een persoon aan te duiden die verantwoordelijk is voor de implementatie van de CP3 binnen het politiekorps.

---

<sup>14</sup> N.v.d.r.: Cf. art. 2. 1<sup>o</sup>.c) en d) van het KB van 14 november 2006 betreffende de organisatie en de bevoegdheden van de federale politie, BS 23 november 2006, p. 65299 (gewijzigd door het KB van 23 augustus 2014 (BS 3 september 2014, p. 70234)).

Op structureel en organisatorisch vlak heeft de rondzendbrief geen grote wijzigingen teweeggebracht, tenzij soms op het vlak van het klachtenbeheer, van de dienst intern toezicht en van de oprichting van een "kwaliteitsdienst".

Dit onderzoek heeft minstens de verdienste dat het sommigen herinnerd heeft aan het bestaan van de rondzendbrief CP3. Sommige korpsen zijn in 2014 gestart met een studie om de inventaris op te maken van de risico's in hun basisfunctionaliteiten.

### **5.1.2 Met betrekking tot de implementatie van de rondzendbrief**

De doelen die de politiekorpsen zich stellen, zijn gemakkelijk terug te vinden, in tegenstelling tot de werkprocessen die zelden precies vastgesteld zijn. Die vaststelling zet uiteraard de implementatie van de rondzendbrief op losse schroeven. De korpschefs zijn er zich van bewust dat het uitschrijven van die processen een werk van lange adem is, dat een zekere capaciteit van hun politiekorps wegneemt.

Binnen de politiekorpsen treffen we nochtans handleidingen aan over deze of gene functionaliteit. Aan de hand van die documenten kunnen de verschillende stappen van het proces worden bepaald, net als de verantwoordelijkheden van elkeen en de potentiële links met andere processen. Die documenten zouden op nuttige wijze als basis kunnen dienen voor de identificatie van risico's.

Er werden geen bijzondere investeringen gedaan op het vlak van opleiding of aankoop van materieel of software op het stuk van interne beheersing van de organisatie.

Ofschoon een van de grondslagen van de rondzendbrief is dat interne "controle" het werk van allen is, is het erg moeilijk om het personeel te motiveren voor dit type van taak. Niettemin kunnen we een aantal goede ideeën naar voren schuiven, zoals het responsabiliseren van referentiepersonen (of contactpersonen) voor bepaalde materies of voor bepaalde projecten.

Ingevolge de aankondiging van dit onderzoek zijn enkele politiekorpsen volop begonnen met de systematische detectie van risico's gebonden aan hun activiteiten. Wij hebben vastgesteld dat die risicodetectie in verband wordt gebracht hetzij met de doelstellingen of de prioriteiten van het zonaal veiligheidsplan, hetzij met een specifieke dienst van het politiekorps. Wij herinneren er niettemin aan dat in de meeste bevraagde politiekorpsen de risicodetectie gebeurt vanuit een reactieve benadering en niet proactief.

Wij hebben geen andere methodologie inzake risicoanalyse ontwaard dan deze uit de rondzendbrief, die gebaseerd is op de waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet, enerzijds, en op de potentiële impact ervan, anderzijds. Toch werden er veel risicoanalyses, toegespitst op de veiligheid en het welzijn van de werknemer in zijn omgeving, verricht door de interne diensten voor preventie en bescherming op het werk met behulp van hun eigen methodologie.

Op organisatorisch of structureel vlak blijven de lessen die worden getrokken uit de analyse van de klachten erg beperkt. Bepaalde activiteiten die eigen zijn aan de politiediensten en tot hun exclusieve bevoegdheid behoren, zoals het gebruik van dwang, vrijheidsberovingen, inbeslagnames en verbeurdverklaringen, werden niet systematisch aangesneden door alle politiekorpsen in het kader van de rondzendbrief CP3.

De communicatiemiddelen waarover de politiekorpsen beschikken, zijn velerlei en veelvuldig (briefings, mails, intranet, SharePoint, ...). De doelstellingen van het zonaal veiligheidsplan worden intern en extern verspreid. Hetzelfde geldt intern voor de werkprocessen (wanneer die bestaan).

Binnen de politiediensten werden heel wat "boordtabellen" opgesteld om de evolutie van bepaalde projecten of van de doelstellingen van het zonaal veiligheidsplan op te volgen.

Het komt zelden voor dat een personeelslid van het basiskader meldt dat er zich een risico voordoet in een proces. Meestal gaat het om een problematische situatie die aan de hiërarchie wordt gemeld. Ook dit is eerder een reactieve dan een proactieve activiteit.

De rondzendbrief als dusdanig werd niet, zoals ze gepubliceerd was, verspreid onder alle personeelsleden. Sommige korpsen hebben hierover wel informatiesessies georganiseerd. Wij herinneren eraan dat de medewerking van allen vereist is voor de implementatie van een "interne beheersing van de organisatie".

Monitoring in de systemische zin van de rondzendbrief is weinig ontwikkeld, behalve in de politiekorpsen die zich gebaseerd hebben op het COSO-model. Dit neemt echter niet weg dat er heel wat technische middelen worden gebruikt die het mogelijk maken om de activiteiten van de personeelsleden te controleren (badges, camera's, fletlogger).

In dit verband wijzen wij er nogmaals op dat twee politiezones sinds vele jaren het COSO-model toepassen. Het is binnen die zones dat we hebben vastgesteld dat ze het verst gevorderd waren wat de implementatie van de CP3 betreft.

### **5.1.3 Hinderpalen**

Voor sommige politiekorpsen blijkt de terminologie gebruikt in de rondzendbrief CP3 een grote hinderpaal te zijn. Gelet op het feit dat het woordgebruik als te academisch wordt bestempeld, begrijpen we dat sommige korpschefs wachten tot ze ondersteuning kunnen krijgen bij de praktische toepassing van de rondzendbrief.

Een andere hinderpaal bij de implementatie van de rondzendbrief is de fase van het opstellen van de werkprocessen. De rondzendbrief beveelt aan de risico's te detecteren en te analyseren vanuit duidelijk bepaalde processen, waarbij iedereen weet wat er van hem verwacht wordt en hoever zijn verantwoordelijkheden reiken. Wanneer die procesbeschrijvingen ontbreken, is het lastig om de principes van de rondzendbrief toe te passen.

Een derde potentieel struikelblok houdt verband met de rol van de lijnverantwoordelijken. Er wordt verwacht dat bij de behandeling van een klacht niet alleen individuele disfuncties worden onderzocht, maar ook organisatorische en structurele disfuncties. Sommige lijnverantwoordelijken staan te dicht bij hun personeel om onpartijdig te zijn, wat een eerste moeilijkheid is. Een tweede moeilijkheid ligt in het feit dat men zichzelf als verantwoordelijke aan een kritische analyse moet onderwerpen wanneer organisatorische of structurele aspecten op losse schroeven komen te staan door het onderzoek van die klacht.

Een van de grondslagen van de rondzendbrief is te kunnen anticiperen op potentiële hinderpalen voor de verwezenlijking van de doelstellingen. Het systeem dat de CP naar voren schuift, heeft dus een proactieve insteek en geen reactieve. Te vaak echter zijn de voorbeelden van risicodetectie en -analyse die ons werden meegedeeld slechts een reactie op een gegeven probleem. We mogen een goed beheer van een politie "als een goede huisvader" dus niet verwarren met een goed risicobeheer.

Bovendien beperkt de CP3 zich niet tot een analyse van de potentiële risico's. De rondzendbrief werkt een "systeem" uit waarin verscheidene stappen voorzien zijn. Rekening houdend met de omgeving, evolueren de doelstellingen, worden de processen verbeterd en heruitgewerkt, duiken er nieuwe risico's op en verdwijnen er andere, worden instrumenten voor controle en monitoring ontwikkeld. De rondzendbrief CP3 is dus veel meer dan reageren wanneer er zich een probleem voordoet.

## **5.2 Aanbevelingen**

Het merendeel van de bevroegde politiekorpsen gaat op zoek naar ondersteuning bij de implementatie van de rondzendbrief CP3. De principes van de CP3 zouden ge vulgariseerd moeten worden om toegankelijk en begrijpelijk te zijn voor alle personeelsleden. De implementatie van die principes zal immers alleen maar bijval krijgen van de personeelsleden wanneer iedereen de rondzendbrief goed begrijpt. In dat opzicht zou het nuttig zijn om het idee van een handleiding "CP3" ter bevordering van de implementatie van de rondzendbrief nieuw leven in te blazen.

Meer specifiek zou er ondersteuning kunnen worden geboden aan de politiediensten op het vlak van de procesbeschrijving. Dat is een belangrijke stap in de uitbouw van een systeem van interne controle maar vergt een aanzienlijke investering van de politiezones. Die procesbeschrijvingen zouden bijvoorbeeld gemutualiseerd kunnen worden (op zijn minst die met betrekking tot de primaire processen).

Wij sluiten ons aan bij het idee om binnen de federale politie een centrale stuwende kracht te hebben, alsook tussenpersonen op het niveau van de directeurs-coördinatoren. Op die manier zouden zowel de eenheden van de federale politie als de politiezones die dat wensen zich kunnen wagen aan de implementatie van de rondzendbrief.



Binnen de politiezones zou het efficiënt zijn om een persoon aan te stellen voor de implementatie van de CP3. We hebben immers vastgesteld dat de meest doorgedreven realisaties ter zake zijn ontstaan nadat de korpschef, die wilde vooruitgaan, een persoon had aangeduid als verantwoordelijke voor de implementatie van de rondzendbrief.

Het zou tevens nuttig zijn om een inventaris op te maken van de "CP3"-praktijken bij de lokale politiezones en bij de eenheden van de federale politie. Dat elke politiezone individueel geconfronteerd wordt met de toepassing en de implementatie van de CP3 neemt niet weg dat de risico's gebonden aan de uitoefening van het politieambt vergelijkbaar zijn en dat de zones dus baat zouden hebben bij een detectie en een analyse die verspreid zou kunnen worden onder alle politiekorpsen. De VCLP (of elk ander orgaan) zou een tabel up-to-date kunnen houden van de risico's die gedetecteerd en geanalyseerd zijn door de politiezones. Elke zone die wordt geconfronteerd met een bepaald risico zou dan die tabel kunnen raadplegen en zien welke zone al op dat type van risico gewerkt heeft. Kortom, "benchmarking" vergemakkelijken (wat sommige politiekorpsen al doen). Sommige zones zouden hierin een leidende rol kunnen spelen omdat ze al zo veel voorsprong hebben in de toepassing van de principes van de CP3.

De problematieken die het Comité P opvolgt, zouden op nuttige wijze kunnen worden bestudeerd vanuit het oogpunt van de CP3. Hierbij denken wij meer bepaald aan de aspecten betreffende het gebruik van dwang, aan de vrijheidsberovingen en aan de inbeslagnames (*cf. supra*), maar ook, en dat thema is actueel, aan de beveiliging van gebouwen en gevoelig materieel.

## **6 AFKORTINGEN**

ANG	Algemene nationale gegevensbank
CGL	Directie van de relaties met de lokale politie
CGLX	Commissaris-generaal – lokaal excellent
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CP	Commissaris van politie
Dirco	Bestuurlijke directeur-coördinator
EFQM	European Foundation for Quality Management
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
OFO	Opleidingsinstituut van de federale overheid
OGP	Officier van gerechtelijke politie
PLIF	Personeel, logistiek, informatie en financiën
RIR	Informatierapport
VCLP	Vaste Commissie van de lokale politie