
OPSPORING EN POLITIE / POLICE AND INVESTIGATION

Een nieuwe politietop in 't vizier**ESTELLE HANARD^a & PATRICIA SCHARFF^b**

- ^a Onderzoeker, Onderzoeksgroep CRiS, Vakgroep Criminologie, Vrije Universiteit Brussel (corresp.: estelle.hanard@vub.be)
- ^b Adviseur Administratief en Technisch Secretariaat van de Minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken.

In het kader van hun opleiding tot hoofdcommissaris van politie dienden de deelnemende kandidaten een geschreven stuk in groep uit te werken omtrent een vooraf gekozen thema. Deze opdrachten werden vervolgens mondeling gepresenteerd voor een uiteenlopend en kritisch publiek. Ook in deze promotie kwamen interessante presentaties naar voren. Om een aantal uitstekende opdrachten in de verf te zetten, worden deze gepubliceerd in dit tijdschrift. Concreet zijn er drie teksten gekozen uit de tien Nederlandstalige opdrachten. Dit werd gedaan door de leden van de deelreactie Politie van Panopticon. De neerslag hiervan, vindt u hieronder, namelijk “innovation funnel GPI”, “Organisatiebeheersing gespiegeld: van goede huisvader tot bewuste leider” en “Burgerparticipatie bij opsporingen”.

Innovation funnel GPI

LESLY DELALLEU^a, FREDERIK DELMOTTE^b, NELE KNOCKAERT^c, ANKE STAKENBORG^d

- a Afdelingshoofd a.i. FGP Oost-Vlaanderen
- b Directeur Operaties Vlaamse-Ardenen (corresp.: frederik.delmotte@police.belgium.eu)
- c PZ Gent
- d Beleidsadviseur CG Federale Politie

OPDRACHT

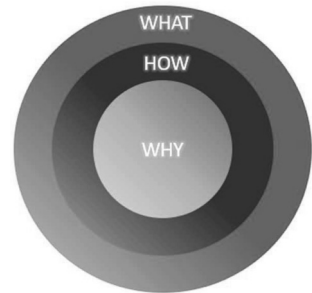


Het bepalen van een innovatiegovernance voor de geïntegreerde politie

De vraag van de opdrachtgever aan de werkgroep startte vanuit de vaststelling dat er momenteel geen coherent innovatiebeleid bestaat binnen onze politieorganisatie en innovatieve projecten moeilijk gerealiseerd kunnen worden binnen de klassieke hiërarchische structuur en processen. Het is bovendien voor medewerkers of externe partners niet duidelijk bij wie ze terecht kunnen om te komen tot een concrete implementatie. Er is met andere woorden geen duidelijkheid over de te volgen procedures en structuur waarbinnen innovatieve ideeën vorm kunnen krijgen.

Dit werk heeft tot doel om een voorstel te doen tot een beheersstructuur die kan worden opgezet om het proces van innovatie te ondersteunen binnen de geïntegreerde politie en waarbinnen verduidelijkt wordt wat ieders rol is.

Om tot een *governancemodel* voor innovatie te komen, hebben we methodologisch gewerkt volgens het principe van *The Golden Circle* van Simon SINEK en hebben we ons in eerste instantie afgevraagd 'waarom' we als politie moeten investeren in innovatie. In een volgende stap beschrijven we 'hoe' we dat kunnen doen door twee processen te beschrijven. We lieten ons hiertoe vooral inspireren door externe partners die reeds ervaring hebben met innovatieprocessen binnen hun organisatie. Vervolgens hebben we dan bekeken wie binnen de politieorganisatie welke rol heeft binnen het innovatieproces, de zogenaamde 'wat'. Hierdoor zijn we op een onderbouwde manier tot een voorstel gekomen van innovatie *governance* voor de geïntegreerde politie.



“Innovatie gaat over experimenteren, leren en het uitproberen van nieuwe ideeën, met als doel een meerwaarde te creëren voor de belanghebbenden of de organisatie”

1. WHY?

Politie moet inzetten op innovatie omdat:

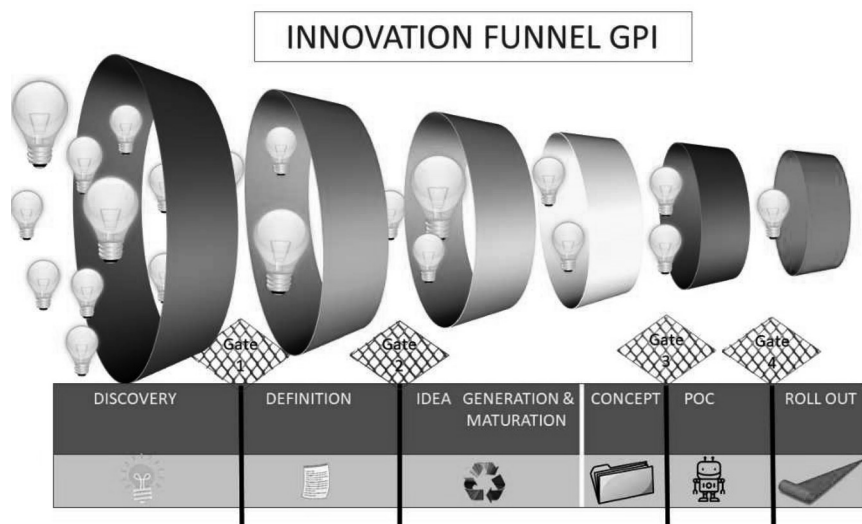
- de wereld om ons heen snel verandert en ook de politieorganisatie mee moet evolueren om in de toekomst nog een passend antwoord te kunnen bieden op veranderende veiligheidsvraagstukken;
- er nu te weinig initiatieven tot innovatie worden genomen of wanneer dit wel het geval is, dit op een weinig gecoördineerde manier gebeurt;
- het momenteel niet duidelijk is bij wie men terecht kan als men een goed idee of bepaalde behoefte heeft inzake innovatie;
- het noodzakelijk is om proeftuinen op te zetten om nieuwe zaken uit te testen;
- de *opportunities* en *threats* van nieuwe trends actief moeten onderzocht worden (*trend-watching*);
- politie een aantrekkelijke werkgever wil zijn/blijven.

2. HOW?

We onderscheiden twee soorten processen:

2.1 Van een behoefte/idee naar een concrete implementatie

Gebaseerd op het in veel bedrijven gebruikte concept van *innovation funnel*, zijn wij een eigen *innovation funnel* voor de GPI gaan uitwerken.



Een verscheidenheid aan verschillende goede ideeën en behoeftes komen in de trechter voor onderzoek, maar slechts een fractie wordt onderdeel van een volwaardig ontwikkelingsproject. Dit gebeurt door het verkleinen van de trechterhals en doorheen verschillende fasen te gaan: de gegenereerde ideeën worden gescreend, alternatieve ontwikkelingsopties worden bedacht en uiteindelijk zullen de middelen gericht worden op de meest aantrekkelijke mogelijkheid. Hiertoe moeten er steeds *gates* gepasseerd worden, die worden bewaakt

door zogenaamde *gatekeepers*. Deze *gates* worden gevisualiseerd in de vorm van een gaasweefsel om weer te geven dat op deze punten telkens een filtering gebeurt.

Fase 1: *Discovery*

- Goede ideeën of behoeftes inzake innovatie worden gedetecteerd binnen onze organisatie.

👉 Gate 1:

- Er wordt nagegaan of de behoefte of het idee relevant is voor de politie.
- Alle ideeën worden bijgehouden in een kennisdatabank innovatie. Er wordt nagegaan of het idee al niet eerder werd ingediend.

Fase 2: *Definition*

- Het idee of de behoefte moet kort uitgeschreven worden op een fiche.

👉 Gate 2:

- De fiche wordt geïnventariseerd en opgeladen in de kennisdatabank innovatie waar deze ter beschikking zijn via een digitaal platform voor alle leden GPI.
- Er mag naar een volgende fase worden overgegaan als het idee voldoet aan volgende criteria:
 - er is een potentiële meerwaarde voor politie;
 - het past binnen een vooraf bepaalde innovatiestrategie;
 - de behoefte is realistisch/het idee lijkt haalbaar.

Fase 3: *Idea generation & maturation*

- Alvorens het idee te willen realiseren is het waardevol om na te denken over eventuele andere mogelijkheden om de beoogde doelstelling van de behoefte of het idee te behalen.
- Deze exploratie gebeurt met een groep medewerkers uit de lijn, gekozen in functie van expertise, creativiteit, mate dat zij betrokken zullen worden bij een eventuele realisatie, ...

Fase 4: *Concept*

- Na analyse en selectie wordt definitief gekozen voor een potentiële oplossing.
- Deze zal verder uitgewerkt worden in een conceptvoorstel waarin de doelstelling, impact, risico's en randvoorwaarden beschreven staan. Dit concept moet worden uitgewerkt in samenspraak met de betrokken diensten uit de lijn.
- Het conceptvoorstel wordt gepitcht aan *gatekeeper* 3.

👉 Gate 3:

- Hier wordt beslist over het beschikbare budget en of er een *proof of concept* kan worden opgestart.
- Het concept wordt afgetoetst en gewogen aan vooropgestelde criteria, afgekort tot MESH!
 - Hoe groot is de toegevoegde Meerwaarde?
 - Hoe groot is het Effect op de organisatie?
 - Past het binnen de Strategie?
 - Is een realisatie Haalbaar?
- Er kan ook een *wildcard* gegeven worden wanneer wordt aangevoeld dat het een gemiste kans zou zijn om het concept niet verder uit te werken (gevisualiseerd in het uitroepteken).
- Aan deze 5 criteria wordt telkens een score toebedeeld door *gatekeeper* 3. Met die nuance dat de scoring geen exacte wetenschap is, meer eerder richtinggevend om te objectiveren.



Fase 5: *Proof of Concept* (POC)

- In deze testfase bestaan er verschillende mogelijkheden die elk een specifieke aanpak vragen:
 - er bestaat al een toepassing op de markt die kan aangekocht worden;
 - aanpassingen zijn nodig aan een bestaande toepassing om het binnen politie te kunnen gebruiken;
 - een nieuw product dient ontworpen te worden.

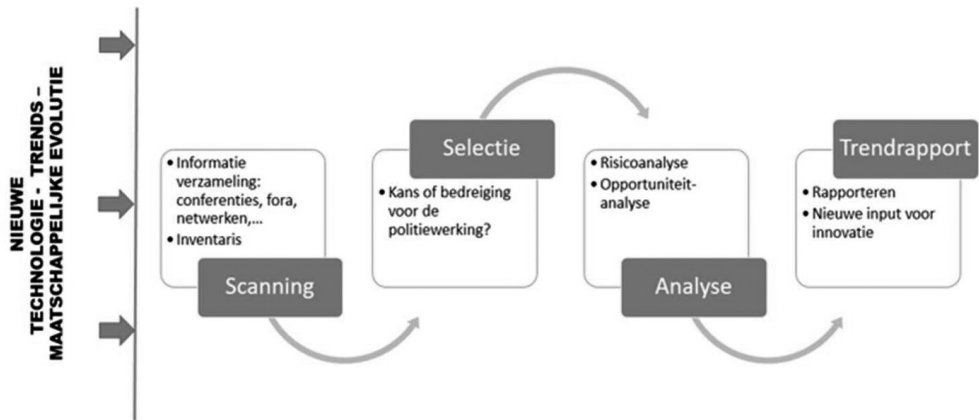
☞ Gate 4:

- De beslissing wordt genomen of het resultaat ook effectief geïmplementeerd mag worden binnen de organisatie.

Fase 6: *Roll out*

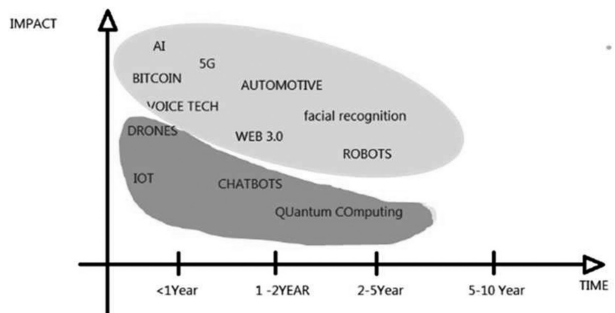
- De effectieve *roll out* gebeurt volgens een vooropgesteld implementatieplan.

2.2 *Proces van trendwatching*




Via scanning worden de belangrijkste evoluties en trends in de maatschappij opgevolgd. Vervolgens worden deze geselecteerd waarvan verwacht wordt dat ze een impact kunnen hebben op de politiewerking. Hiertoe worden de verschillende trends best op een gestructureerde manier geclusterd in verschillende thema's.


Dit clusteren wordt gedaan aan de hand van *trendmapping* waar de thema's worden uitgezet ten opzichte van de assen 'impact' en 'tijd'. Op die manier kunnen prioriteiten gelegd worden. Deze thema's maken dan het voorwerp uit van een grondige analyse. Het resultaat van de analyses krijgt zijn weerslag in een tendrapport dat aan *gatekeeper* 3 wordt voorgelegd om dan eventueel zo verder gevolg te krijgen binnen de *innovation funnel*.



3. WHAT?


Per gate is er dus telkens een *gatekeeper* die beslist of er een 'GO' gegeven wordt om naar de volgende fase over te gaan. Telkens zijn er heel wat opties mogelijk om in te vullen als *gatekeeper*: de indiener zelf, een collega of *peer*, zijn diensthoofd, de korpschef of directeur van zijn eenheid, een innovatieambassadeur, een dienst op centraal niveau, een externe partner, het CCGPI, een *innovation board*, ... Al deze opties worden uitgebreid opgesomd in het hoofddocument, aangevuld met de voor- en nadelen. Op basis van die denkoefening werd door ons onderstaande keuze gemaakt voor de *gatekeepers*.

	<p>Gatekeeper 1: Innovatieambassadeur</p> <p>De innovatieambassadeur is een nog nieuw uit te werken functie binnen de organisatie. Deze persoon is doordrongen van het innovatie-denken en staat bijgevolg mee in voor het verder implementeren van innovatie binnen de politieorganisatie. De innovatieambassadeurs worden minstens in plaats gesteld binnen elke gedeconcentreerde eenheid onder hiërarchisch gezag van de DirCo, waar ze ten dienste staan van alle leden van de geïntegreerde politie. Aan de andere federale eenheden en de zones wordt de keuze vrijgelaten om zelf binnen hun korps een innovatieambassadeur aan te wijzen. Voorwaarde is dan wel dat deze mee deel uitmaken van het nationale netwerk innovatieambassadeurs. Het concrete takenpakket wordt beschreven in het hoofddocument.</p>
---	---

<p>Gatekeeper 2: Chief Innovation Officer (CINO)</p> <p>De CINO of <i>Chief Innovation Officer</i> is een politieofficier of Calog-medewerker niveau A die is aangeduid door het CCGPI. De CINO moet een charismatische persoon zijn die alle partijen kan overtuigen van het belang van innovatie en die er in slaagt om silo's te doorbreken, mensen te laten samenwerken en zo innovatieve ideeën op een pragmatische manier weet om te zetten in concrete realisaties. De CINO dient daarbij steeds afstemming te zoeken met de reguliere processen opdat er niet naast elkaar door zou gewerkt worden. Door deze persoon verantwoordelijk te maken over een budget voor innovatie kan veel korter op de bal gespeeld worden en wordt ook vermeden dat dit niet tijdig zou aangewend worden. Deze persoon kan administratief ondergebracht worden bij de diensten van de Commissaris-Generaal om de neutraliteit zoveel mogelijk te bewaren en een goed zicht te hebben op het interne beleid dat wordt gevoerd. De functie van <i>Chief Innovation Officer</i> wordt ook voorzien in bedrijven die actief met innovatie bezig zijn en op die manier kan de CINO politie dus ook een netwerk uitbouwen met andere CINO's.</p>	
--	---

Het takenpakket van de CINO is erg ruim en dus beschikt hij best over een ondersteunend team, in de vorm van een centrale dienst, minstens samengesteld uit twee procesbegeleiders en een administratief medewerker. In navolging van de CINO wordt deze dienst administratief ondergebracht op niveau CG en zou deze, naar analogie met de ander CG directies, de naam CG INNO dragen.

	<p>Gatekeeper 3: Innovation Board</p> <p>De meest logische keuze zou hier misschien zijn om het CCGPI aan te duiden als <i>gatekeeper</i> 3. De vrees is echter dat dit forum niet voldoende flexibel zal kunnen zijn om snel beslissingen te nemen. Daarom wordt de keuze gemaakt deze taak te delegeren naar een stuurgroep die gemandateerd wordt door het CCGPI en die, naar analogie met de bedrijfswereld, <i>innovation board</i> wordt genoemd. Een <i>innovation board</i> is in feite een virtueel team, samengesteld uit leden van de Federale en Lokale Politie met de optie hier ook externe partners in te betrekken. De <i>innovation board</i> wordt ad hoc samengeroepen op vraag van de CINO. Zij beslissen in functie van de MESH! criteria of er kan overgegaan worden tot een aankoop of het opzetten van een POC.</p>
---	--

<p>Gatekeeper 4: CCGPI</p> <p>Het CCGPI fungeert als laatste <i>gatekeeper</i>. Het is de CINO die regelmatig aan het CCGPI een stand van zaken zal geven over de lopende POC's. Wanneer een POC als positief wordt geëvalueerd door de <i>innovation board</i> en de vraag tot effectieve implementatie of opschaling zich stelt, dan is het aan de CINO om dit op het CCGPI te agenderen.</p>	
--	---

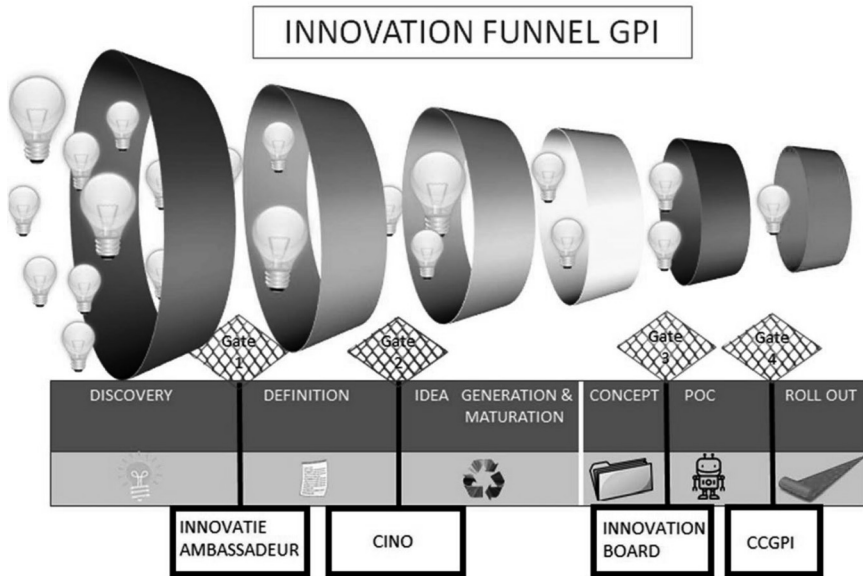
4. SPEERPUNTEN VAN DE GOVERNANCE

Door al de geselecteerde opties binnen de verschillende fases van het proces vast te leggen, komen we uiteindelijk tot ons model van innovatie governance. Bij het maken van de keuzes lieten we ons vooral leiden door drie speerpunten:

Gedragen doorheen de gehele organisatie	Agile werken	De kracht van een (inter) nationaal innovatienetwerk
<ul style="list-style-type: none"> • Geen apart proces naast de bestaande processen • <i>Gatekeepers</i> op verschillende plaatsen in de organisatie • In verschillende fasen afstemming met de lijndiensten 	<ul style="list-style-type: none"> • Korte sprints trekken • Werken met multifunctionele teams • In functie van de gebruiker 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet gebaseerd op hiërarchische structuur, maar op een netwerk • Pijleroverstijgend denken • Aansluiting zoeken bij internationaal netwerk, academische wereld of private sector

Concreet voorstel tot innovatie governance

Dit alles samengelegd heeft ons tot volgend concreet voorstel van *innovation funnel* gebracht, waarvan we het proces hieronder in globaliteit overlopen.



Het innovatieproces begint bij iemand binnen of buiten onze organisatie die een nieuwe behoefte ervaart of een vernieuwend idee denkt te hebben ten bate van de politieorganisatie (*fase discovery*). Deze persoon neemt vervolgens contact op met één van de innovatieambassadeurs binnen de geïntegreerde politie.

Het doel van de contactname met een innovatieambassadeur bestaat er in om een eerste aftoetsing te maken of de behoefte/het idee relevant is voor de politie en of het niet reeds eerder werd ingediend (*gate 1*). Daartoe zal de innovatieambassadeur een vergelijking maken met de kennisdatabank innovatie.

In het geval dat het idee nog niet eerder werd ingediend, zal de innovatieambassadeur aan de indiener ondersteuning bieden om zijn behoefte/idee beter te definiëren (*fase definition*). Hiertoe zal een gestandaardiseerde fiche worden ingevuld.

Deze fiches worden geïnventariseerd en verzameld op niveau van de dienst CG-Inno door de CINO die op deze manier een globaal overzicht behoudt (*gate 2*). Deze dienst ondersteunt de CINO om de fiches te gaan vatten in de kennisdatabank innovatie. De CINO beslist of de indiener van het voorstel kan rekenen op verdere ondersteuning. De CINO gaat daartoe volgens drie laagdrempelige criteria nagaan of het voorstel verder mag uitgewerkt worden in een volgende fase. Indien het aangeleverde voorstel niet verder wordt ondersteund zal hierover steeds een gemotiveerde feedback volgen.

Alvorens het idee te willen realiseren is het waardevol om na te denken over eventuele andere mogelijkheden om de beoogde doelstelling te behalen (*fase idea generation & idea*

maturation). Men dient zo creatief mogelijk na te denken over allerlei oplossingen. Dit gebeurt best binnen een groep waarbij de groepsleden elkaar kunnen inspireren en met medewerkers uit de betrokken lijndiensten. Vanuit de CINO of een innovatieambassadeur wordt het initiatief genomen om een groep samen te stellen. De methodologische ondersteuning en begeleiding van dit groepsproces gebeurt eveneens door de CINO, een procesbegeleider uit de dienst CG-Inno of een innovatieambassadeur.

Na analyse en selectie van de verschillende oplossingen, wordt definitief gekozen welke potentiële oplossingen zullen overblijven om verder uit te werken en te verbeteren in een conceptbeschrijving (*fase concept*).

Er wordt tevens een persoon aangeduid die het concept zal gaan 'pitchen' voor de *innovation board* (*gate 3*). De persoon zal voor het uitvoeren van de *pitch* begeleiding kunnen krijgen van de CINO of zijn innovatieambassadeur.

De verschillende concepten worden door de CINO en de *innovation board* afgetoetst en gewogen ten opzichte van de MESH!-criteria. Het is uiteindelijk de *innovation board* die de "GO" geeft voor de verdere ontwikkeling van het concept en beslist wie de definitieve regie zal nemen, welk budget er wordt toegekend voor een POC en binnen welke entiteit deze zal worden uitgetest. Het testen kan gebeuren in verschillende omstandigheden (experiment in labo omgeving, testen in een operationele context, ...) (*fase POC*).

De resultaten van de *proof of concept* worden gedetailleerd bijgehouden en gedocumenteerd om tijdig te kunnen rapporteren aan de CINO en de *innovation board*. De eindconclusies worden voorgelegd aan het CCGPI (*gate 4*) zodat deze een gefundeerde beslissing kan nemen over de al dan niet verdere implementatie en/of opschaling van de oplossing (*fase roll out*).

RANDVOORWAARDEN



Organisatiebeheersing gespiegeld: van goede huisvader tot bewuste leider

RUBEN DEPAEPE^a, YVES GEYSKENS^b, VINCENT JANSSENS^c, CARLA LONNEVILLE^d & KAREN PLASSCHAERT^e

- a Afdelingshoofd PZ VLAS
- b Diensthoofd PZ Leuven
- c PZ Gent
- d PZ Brussel Hoofdstad Elsene
- e Verbindingsambtenaar Provincie Vlaams-Brabant

SAMENVATTING

De rondzendbrief CP3 behandelt “organisatiebeheersing in de geïntegreerde politie (GPI), gestructureerd op twee niveaus”. De CP3 dateert uit 2011 en volgt in nummering op de CP1 en de CP2. Nochtans is deze omzendbrief binnen de GPI niet (of veel te weinig) toegepast. Daar waar de CP1 en CP2 zijn geïntegreerd en dus algemeen gekend en toegepast, is dat voor de CP3 niet het geval. Hoe komt dat? Hoe komt het dat een moeilijk onderwerp als “organisatiebeheersing” niet is vertaald in een leidraad? Wat is de reden waarom de CP3 al te vaak dode letter is gebleven?

De verwachting voor deze complexe taak is vierledig, en poogt aan bovenstaande vragen een antwoord te bieden:

- *benchlearning* over de invoering van organisatiebeheersing in het openbaar ambt;
- analyse van de filosofie van de CP3;
- bepaling van een pragmatische aanpak op het vlak van risicobeheer (en niet alleen de identificatie van de risico's) op basis van de analyse;
- uitwerken van aanbevelingen voor een duurzame organisatiebeheersing.

De nadruk van het onderzoek ligt op het uitwerken van een aantal aanbevelingen én een pragmatische aanpak. Om daartoe te komen, om het terrein te bevragen én om als kennisgroep beter wegwijs te geraken in de materie is de *benchlearning* bij andere entiteiten essentieel gebleken. Naast *benchlearning* werd gebruik gemaakt van interviews, literatuur, analyse van eigen data en teksten binnen de GPI, een aantal gekende managementmodellen (zoals EFQM, COSO en PDCA) en een reflectiemoment met de opdrachtgever en verschillende lectoren van een conceptversie. Geheel in de lijn van de filosofie van de CP3, bieden we de lezer (net om het risico te beperken tot verdwalen in deze niet evidente materie) bevattelijke leeswijzer(s) aan waardoor men perfect kan ‘plukken’ uit deze scriptie. Het heeft de ambitie een blijvend gebruiksdocument te zijn, iets om mee aan de slag te gaan.

De meerwaarde van deze werkgroep zit vooral in het hoofdstuk waar de meeste verwachtingen liggen: de pragmatische aanpak via een flyer, een bevattelijke brochure met een aantal kernvragen en oplossingen, én een praktische leidraad. We maken ons sterk dat dit voor de leidinggevende binnen de GPI een reële meerwaarde kan zijn om met de CP3 aan de slag te gaan

CONCLUSIES

In grote lijnen zijn er een aantal overkoepelende conclusies te trekken uit ons onderzoek.

Vooreerst is de CP3 een kind van zijn tijd, dat niet los kan gezien worden van hedendaagse maatschappelijke tendensen. Het is niet toevallig dat organisatiebeheersing binnen de GPI zijn intrede doet.

Ten tweede stellen we vast dat de CP3 allerminst concrete ingang vindt binnen de GPI. En als dat al het geval is, dat dit dan gaat om *stand alone*-initiatieven die niet algemeen zijn uitgerold. Een aantal obstakels staan daartoe in de weg: de tekstuele aard van het document, de niet-afdwingbaarheid, de moeilijkheidsgraad van inhoud en definitiebepaling, de inhoud van de bijlagen en de verwarring met (of vernauwing tot) de term 'interne controle', ...

Daarnaast is het zo dat vooraleer de CP3 kan geïmplementeerd worden, een aantal basisvereisten in de organisatie, dienst, PZ of eenheid moeten zijn gerealiseerd. Immers, de CP3 toepassen zonder dat de doelen zijn bepaald, zonder dat de (kern)taken zijn geanalyseerd of zonder dat de primaire processen van deze dienst zijn uitgeschreven, is als koken zonder recept.

Reken daarbij de toekomstige uitdagingen voor de GPI, zoals de herschaling van lokale politiezones, de meer actieve participatie en betrokkenheid van burgers, het zuinig en efficiënt omgaan met schaarse overheidsmiddelen, *Artificial Intelligence*, (big) data en GDPR. Meer dan ooit zal organisatiebeheersing en risicobeheer ook op deze nieuwe uitdagingen zijn toepassing (moeten) kennen.

Finaal is de CP3 eerder een houding en reflex dan een document. "*Tone at the top*": vanuit de leiding vertrekt een onvoorwaardelijk geloof in het streven naar organisatiebeheersing. Om dan op termijn elke medewerker op zijn niveau, binnen zijn takenpakket, mee te nemen in het verhaal van organisatiebeheersing. Een oefening in *ownership* en *empowerment*. Een nooit eindigende oefening overigens.

AANBEVELINGEN

Aan de belangrijkste aanbeveling (het uitschrijven van een praktische implementatie, of een start daartoe) komt deze scriptie tegemoet. Dit aan de hand van een flyer, een brochure en een draaiboek, allen gebundeld in boek 2 van dit werk.

Daarnaast zijn er een groot aantal aanbevelingen om binnen de GPI mee aan de slag te gaan. Deze aanbevelingen zijn talrijk, waardoor een exhaustieve oplijsting in deze *summary* niet kan. Ze zijn duidelijk omschreven, en impliceren vaak een onderliggend probleem van een gebrek aan gecoördineerde aanpak rond de implementatie van de CP3.

De belangrijkste aanbevelingen situeren zich in volgende domeinen: het voorstel tot herschrijven van de CP3 met een duidelijke terminologie en bepaling van definities en het herbekijken van het statuut van de CP3 gezien dit op heden 'indicatief' is en niet of te weinig afdwingbaar.

Daarnaast bundelen we graag een aantal aanbevelingen die in de tekst verder worden gesitueerd en geduid: de noodzaak tot een overkoepelende opleiding inzake CP3, de noodzaak naar een gemeenschappelijke (uitgeschreven) visie op leiderschap en cultuur, de wens tot samenwerken tussen verschillende eenheden en het delen van de goede praktijken, de opname van de CP3 in functieprofielen en de inbedding in een breder HRM-beleid, ...

Reken daarbij het feit dat de CP3 heel dikwijls wordt beschouwd als een document dat door één of andere beleidsmedewerker als 'noodzakelijk kwaad' moet worden uitgeschreven. Er is dus geen aanvoelen tot algemene noodzaak om met de CP3 aan de slag te gaan, en leidinggevenden te verplichten de CP3 te integreren door bijvoorbeeld te koppelen aan een mandaatverlenging (opdrachtbrieven, ZVP, *mission statement*), of te koppelen als leidraad bij een audit. En dat is misschien wel de belangrijkste aanbeveling of boodschap. De CP3 is geen dode letter of droge tekst, het moet een houding worden voor leidinggevenden van de toekomst. Niet door één beleidsmedewerker, maar door en voor iedereen!

Burgerparticipatie bij opsporingen

NADINE BERGMANS^a, REINER SMETS^b, YASMINE VANDENBOSSCHE^c, DOMINIQUE EECKHOUT^d
& JURGEN VAN DEN EYNDE^e

- a Coördinator Interventie en Recherche PZ Herko (corresp.: nadine.bergmans@police.belgium.eu)
- b Directeur Operaties PZ Hekla
- c Sectiechef Brussel en Vlaams-Brabant CGW Safety Federale Politie
- d Sectorhoofd PZ Vlaamse Ardennen
- e Directeur Operaties FGP Brussel Federale Politie

SAMENVATTING

“Veiligheid is geen zaak van politie en justitie alleen”. Deze uitspraak vormt al langer de kern van een integraal en geïntegreerd veiligheidsbeleid dat wordt beoogd door onze overheden. Politiediensten vormen een essentiële schakel in de veiligheidsketen – zij hebben immer het monopolie op het gebruik van geweld – net zoals justitie het monopolie heeft over de vervolging, bestraffing en de strafuitvoering. De gewone burger wordt beschouwd als de belangrijkste klant, maar hij of zij kan ook een cruciale partner zijn in het voorkomen van misdrijven en het opsporen van de daders ervan.

De centrale onderzoeksvraag van deze studie is tweeledig: “Waarom is er in België een terughoudendheid om aan burgerparticipatie bij de opsporing te doen” en “hoe kunnen we de burger beter betrekken bij de opsporingen”

Om dit onderwerp te verkennen werkt de studie op twee assen. Enerzijds wordt het theoretisch kader van burgerparticipatie uitgewerkt, anderzijds is een grondige internationale bronnenstudie uitgevoerd op zoek naar bestaande methoden.

Het theoretisch gedeelte vormt een conceptueel kader dat de grenzen van het begrip ‘burgerparticipatie in de opsporingen’ afbakt en er de generieke sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen van in kaart brengt. Ditzelfde kader benadert het centraal onderwerp ook vanuit de mate van participatie (vertaald in een participatieladder), beschrijft in welke fasen van een onderzoek burgerparticipatie kan worden toegepast en definieert de criteria waarop de diverse participatievormen in het tweede deel worden beoordeeld.

De bronnenstudie heeft geleid tot een catalogus van initiatieven die bestaan in België en het buitenland. Door middel van een handig ficesysteem wordt elke methode van burgerparticipatie uitgewerkt. Na een korte beschrijving volgt een kwalitatieve analyse van de voor- en nadelen op basis van de eerder vermelde beoordelingscriteria. Elke fiche bevat eveneens een opsomming van de kritieke succesfactoren die vervuld moeten zijn om een gelijkaardig initiatief in België in te voeren. Tenslotte eindigt elke fiche met een verwijzing naar de bron waar meer detailinformatie over het onderwerp kan worden gevonden.

CONCLUSIES

Uit de gezamenlijke studie van theorie en praktijkvoorbeelden kunnen volgende stellingen worden ingenomen:

Het thema ‘burgerparticipatie in de opsporingen’ is grotendeels onbekend terrein in België. Op vlak van preventie en aanpak van heterdaadsituaties bestaan er verschillende initia-

tieven, maar in de opsporingen zelf is een sterke terughoudendheid op te merken. De ons omringende landen doen het niet veel beter, met als twee grote uitzonderingen Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

Vandaag al bestaan er verschillende particuliere acties – volledig buiten de overheid om – die zich richten op het opsporen van misdrijven en daders. De exponentiële groei van digitale ontwikkelingen doet vermoeden dat er steeds meer nieuwe *tools* beschikbaar zullen worden. De markt van veiligheid en opsporingen is niet immuun voor deze evolutie. Het zijn vaak deze goedbedoelde vormen van participatie die uitwassen zoals bijvoorbeeld eigenrichting tot gevolg hebben.

Vrees voor procedurefouten of privacy schendingen worden aangehaald als de hoofdoorzaak van het beperkt aantal vormen van burgerparticipatie in de opsporingen in België. Nochtans lijkt deze vrees in veel mindere mate te bestaan in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. In deze landen wordt sterk gefocust op de sterkten en kansen van de samenwerking met de bevolking. Dit leidt ons tot de conclusie dat de terughoudendheid in België eerder van culturele aard is.

AANBEVELINGEN

Vanuit de overtuiging dat het doordacht betrekken van de burger in de preventie en opsporing van misdrijven zal bijdragen tot een verhoogde legitimiteit van de politiediensten, een verhoogde objectieve en subjectieve veiligheid en een dam kan vormen tegen ongewenste particuliere initiatieven, doen wij volgende aanbevelingen:

Het is hoog tijd voor een maatschappelijk debat. Onze noorderburen zijn een voorbeeld in het benaderen van deze problematiek. Zij organiseren seminaries met vertegenwoordigers van overheid, politie, justitie en de academische wereld waarin zij de mogelijkheden en de grenzen van burgerparticipatie bediscussiëren. Een cruciale eerste stap is het verhogen van het bewustzijn rond de kansen en de risico's van de vele vormen van burgerparticipatie. Daarnaast is het van groot belang om de vinger aan de pols te houden van de particuliere initiatieven. Onze studie wil hiertoe duidelijk een aanzet geven en een bijdrage leveren. Gezien dit thema de politiewerking overstijgt, zien wij VIAS als een cruciale partner om dit debat mee op gang te trekken binnen het Quadruple Helix initiatief.

Wij pleiten voor een duidelijk werkkader voor politiediensten en burgers. Dit kader moet de drempelvrees bij politiediensten verminderen en ruimte bieden voor de ontwikkeling van nieuwe initiatieven zonder daarbij de risico's uit het oog te verliezen. Om legitiem te blijven vereist dit ook een krachtadig optreden tegen die initiatieven die buiten de kaders kleuren. Het werken met proeftuinen moet er verder voor zorgen dat deze kaders kunnen worden uitgetest en verfijnd.

Ons werk heeft een aantal *good practices* uit binnen- en buitenland naar boven gehaald. Wij bieden met onze catalogus een handig overzicht van wat reeds bestaat en in ontwikkeling is. Aangezien deze materie permanent in beweging is, vinden wij het noodzakelijk dat deze catalogus *up-to-date* wordt gehouden. Ook hier zien wij het kennisinstituut VIAS als een bevoorrechte partner.

Tenslotte pleiten we voor de ontwikkeling van eenduidige en uniforme platformen voor burgerparticipatie op basis van de experimenten en proeftuinen. Hoe bekender een initiatief is, hoe groter het bereik. Hoe meer mensen bereikt worden, hoe groter de kans op succes.

Het mag niet de bedoeling zijn dat nationale initiatieven remmend werken voor lokale vernieuwende voorstellen.