

## Concepttekst :

# "Kwaliteitsstelsel politie België : stelsel ter ondersteuning van de organisatieontwikkeling van de (lokale) politie"

gevalideerd door werkgroep kwalipol november 2005



Uitgave: Directie van de Relaties met de Lokale Politie (CGL)

# Ontwerp concepttekst : “kwaliteitsstelsel van/voor de (lokale) politie”

## Het *stelsel* ter ondersteuning van de organisatieontwikkeling van de (lokale) politie

Om gemeenschapsgerichte politiezorg te realiseren (cfr. CP 1) werd als hulpmiddel bij dit langetermijndenken het referentiekader organisatieontwikkeling nl. EFQM politie België, aangeboden (cfr. CP 2). Ter ondersteuning hiervan beschrijft onderliggend document het kwaliteitsstelsel waarvan sprake in de omzendbrief CP2. Dit stelsel van cyclische evaluaties gelinkt aan de beleidscyclus moet het voor het strategisch niveau mogelijk maken om systematisch en voortdurend te werken aan de verbetering van de kwaliteit in ruime zin. Ontwikkelen, veranderen, verbeteren, leren van en bij elkaar, staan centraal. Met dit opzet voor ogen, sluit het stelsel perfect aan bij en bevestigt het het principe van de lokale autonomie.

Het kwaliteitsstelsel op bovenlokaal niveau is dus VAN en VOOR de lokale politie Wel worden bovenlokaal een aantal zaken en aandachtspunten afgesproken en geregeld ter ondersteuning van de lokale politiezones.

Dit stelsel zal het in de toekomst voor de lokale politie mogelijk maken aan te tonen welke vooruitgang inzake organisatieontwikkeling werd geboekt.

## 1. Kern van het kwaliteitsstelsel

- Het leren van elkaar, het uitgangspunt van dit stelsel, moet bijdragen tot een gerechtvaardigde, gelijkwaardige dienstverlening waarbij een evenwicht moet gevonden worden tussen de verwachtingen van alle belanghebbenden.
- Het *politiebeleid* van een lokale politiezone wordt *bepaald* door de **Zonale Veiligheidsraad (ZVR)** en neergeschreven in het 4-jaarlijkse zonaal veiligheidsplan. Het zonaal veiligheidsplan is de hefboom tot gemeenschapsgerichte politiezorg. De *kwaliteitszorg* (of nog: het streven naar een optimale kwaliteit van organisatie en werking en dus organisatieontwikkeling), dient een onderdeel van het beleid te zijn. De *uitvoering* van het beleid (inclusief de *uitvoering* van de kwaliteitszorg) ligt bij de korpschef en zijn medewerkers.  
De *evaluatie* van de uitvoering van dit beleid ligt dan weer in handen van de ZVR.
- Als verantwoordelijken voor het *gezag* over het politiekorps en voor beslissingen inzake *beheer* en *werking* (en dus ook m.b.t. de kwaliteitszorg en organisatieontwikkeling) spelen de lokale bestuurlijke overheden, meer bepaald de burgemeester (en de gemeenteraad) in een eengemeentezone en het politiecollege (en de politieraad) in een meergemeentezone een belangrijke rol bij het streven naar een optimale werking en organisatie van het lokaal politiekorps.
- Politie is één van de vele schakels in de veiligheidsketen. De zorg voor organisatieontwikkeling maakt een betere afstemming tussen de partners in de veiligheidsketen mogelijk. Netwerksamenwerking en ketenafstemming vergen afstemming niet alleen van doelen, maar vooral ook van strategische processen, in het bijzonder op de kritieke overdrachtsmomenten. Het gezamenlijk resultaat hiervan wordt bepaald door de kwaliteit van de afzonderlijke schakels. De mate van complexiteit van de interne en externe omgeving van het politiekorps, zal mee bepalen welke de gewenste ontwikkelingsfase is. Het ontwikkelingsniveau van de partners is van groot belang.
- Dit stelsel draagt bij aan het veiligheidsgevoel van de burger omdat een aantal relevante onderdelen van de politiezorg uitgeklaard worden. Immers, adequate beschrijving en beheersing van processen (in eerste instantie van de basisfuncties) zitten expliciet en stapsgewijs verweven in dit ontwikkelingsstelsel. Zo kunnen wederzijdse gerechtvaardigde verwachtingen beter op elkaar afgestemd worden en kunnen de middelen optimaal worden ingezet.
- Tenslotte draagt het bij aan het missiebesef en het kerntakendebat: wat kan en mag van de politie worden verwacht inzake veiligheid en leefbaarheid, en dit vanuit het oogpunt van ALLE belanghebbenden.

## 2. Kwaliteitsstelsel & integraal kwaliteitsmanagement

- Integraal kwaliteitsmanagement houdt de operationalisering in van de missie, visie, strategie en doelen naar concrete en bij voorkeur 'smart'-geformuleerde operationele doelstellingen en acties voor de verschillende geledingen van de organisatie. Kwaliteitsmanagement heeft zich ontwikkeld van inspectie en controle van producten en diensten tot een strategisch verankerd integraal management van organisatieverbetering. Dit stelsel is bijgevolg een verbeterinstrument bestemd voor het strategisch niveau (cfr. de dingen beter doen).
- Bouwstenen voor organisatieontwikkeling (cfr. CP 2) (afspraken over missie, visie, waarden, kernactiviteiten, hoofd-, beleids- en ondersteunende processen, enz.) worden vastgelegd in een kwaliteitsstelsel en beschreven in een handboek.

## 3. Een nadrukkelijke relatie tussen de beleidscyclus en het kwaliteitsstelsel

- Het stelsel wil (mee) input leveren voor organisatieontwikkeling op lange termijn. Het is daarom aangewezen dat de resultaten van zelfevaluaties, intercollegiale toetsing en visitaties worden gebruikt in de verschillende fasen van de beleidscyclus.
- Omgekeerd worden de resultaten van de beleids- en beheerscyclus als input gebruikt voor de toepassing van het stelsel.
- Wil het streven naar een optimale kwaliteit van organisatie en werking succesvol zijn, dan dienen de twee sporen nl. beleidsontwikkeling en kwaliteits(zorg)ontwikkeling bewandeld. Meer nog: integraal kwaliteitsmanagement houdt ook in dat de kwaliteitsaanpak maximaal in de beleidsaanpak wordt geïntegreerd.
- Het stelsel moet een bijdrage leveren aan het slopen van de denkbeeldige “muur” tussen bedrijfsvoering en uitvoeringspraktijk en daarom integraal deel uitmaken van de reguliere beleids- en beheerscyclus.

#### **4. Lokale autonomie - leren van en bij elkaar staat centraal**

- Het stelsel is er van en voor de korpsen. Het wil, systematisch en structureel, organisatieverbetering en kennisverbreding stimuleren.

Het stelsel is *niet* bedoeld als een controle-instrument. Dit zou bovendien indruisen tegen de lokale autonomie van de zones. Wordt het dat wel, dan stopt het proces om het lerend vermogen van korpsen te vergroten. Korpsen zullen dan niet (meer?) bereid zijn om transparant te zijn (of te blijven). Een dergelijke situatie zal leiden tot “windowdressing” en daarmee zal de basis aan het stelsel ontvallen. Korpsen zijn natuurlijk wel degelijk aan te spreken op prestaties. Maar daarbij gaat het dan om de (eind)resultaten die het korps, mede door gebruik van het kwaliteitsstelsel, bereikt. Dit stelsel staat immers in functie van het bereiken van (goede) resultaten. In die zin bevestigt het stelsel de lokale autonomie en is deze laatste een garantie voor het juiste gebruik ervan.

#### **5. Kennisverbreding en erkenning van succesvolle organisaties**

- Opdat anderen eruit zouden leren, moeten zones of diensten gestimuleerd worden hun inzichten en ervaringen uit te wisselen. Erkenning op nationaal en/of internationaal niveau van succesvolle realisaties van organisaties is een belangrijke impuls hiertoe maar mag geen doel op zich worden. Een overall erkenningsstelsel waarbij voor elk niveau van evaluatie een impuls tot verbeteren wordt gegeven moet de kennisoverdracht en -verbreding bevorderen. Wil maximaal winst gehaald worden dan lijkt compatibiliteit met bestaande erkenningsystemen extern politie aangewezen.

### 1. Keuze voor het EFQM Excellence model

- In CP 2 werd reeds verduidelijkt dat het “referentiekader voor de organisatieontwikkeling EFQM politie België” gebaseerd is op het EFQM Excellence Model (waarvan ook het INK-managementmodel werd afgeleid).

- Organisatieontwikkeling en -vernieuwing

Spreken we over integrale bedrijfsvoering, of het leiding geven aan de organisatieontwikkeling en -vernieuwing, dan is het eveneens wenselijk om geen appels met peren te vergelijken. Daarom is de basis voor elk stelsel de keuze voor een gemeenschappelijke taal. Er wordt overeengekomen dat de evaluatie van het streven naar optimale kwaliteit van organisatie en werking in een lokale politie, op een systematische en onderling vergelijkbare wijze plaatsvindt aan de hand van het referentiekader EFQM politie België.

- Europese context

Het referentiekader EFQM politie België is een politiespecifieke vertaling van het EFQM model naar de Belgische context. Aangezien op Europees vlak reeds in meerdere landen het EFQM Excellence Model, of één van de hiervan afgeleide modellen (bv. het INK-managementmodel in Nederland, of het Common Assessment Framework voor overheidsdiensten) door politiediensten wordt gebruikt, past dit kwaliteitsstelsel binnen een grotere Europese context.

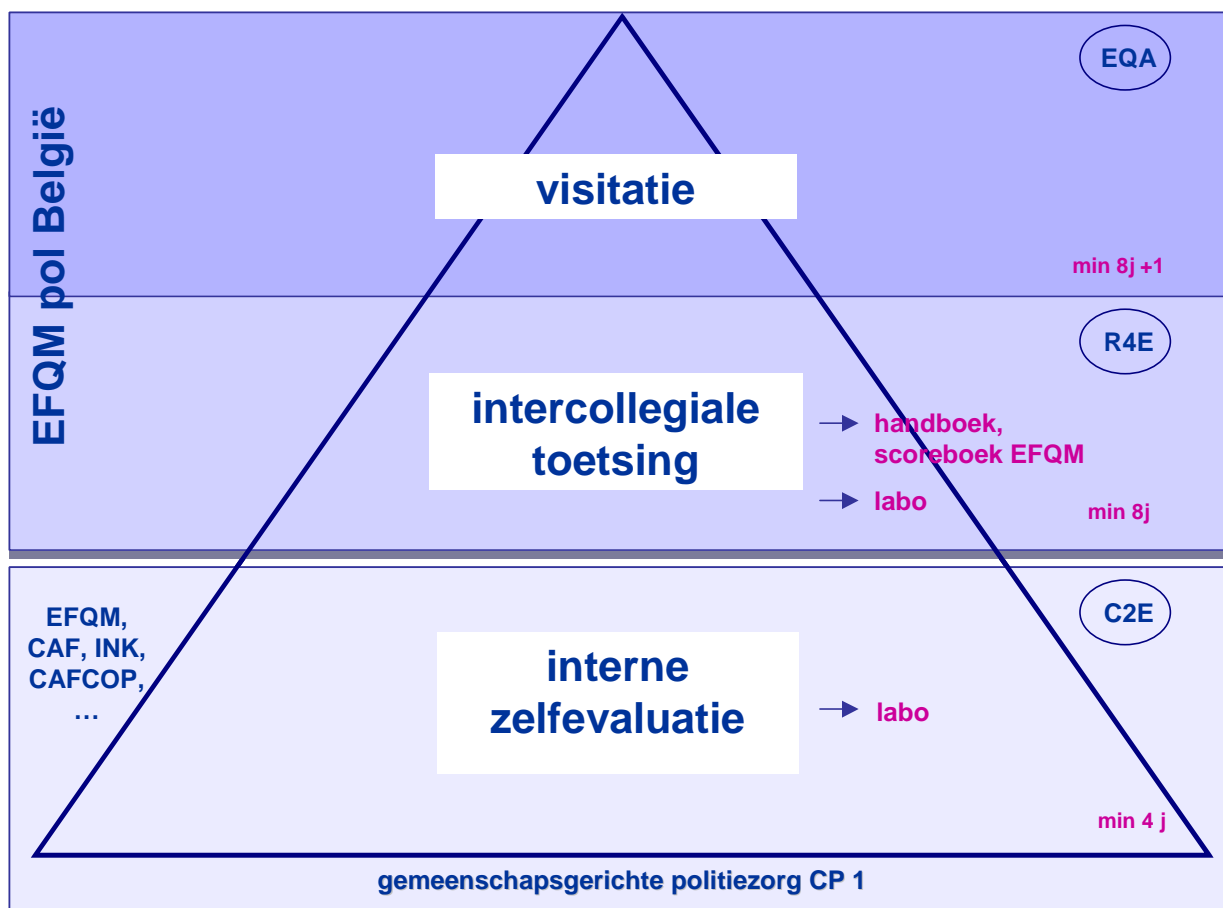
- Erkenning en verbreding

Een systeem van erkenning kan een belangrijke impuls zijn tot verbetering en kennisoverdracht. Met het referentiekader EFQM politie België als basis van het kwaliteitsstelsel lijkt het ook logisch dat dit impulsmechanisme hieraan is gelinkt. Op die manier kan ook vlot aangesloten worden bij bestaande EFQM-erkenningsmechanismen.

- Criteria waaraan het stelsel wil voldoen:

- de methode van zelfevaluatie en intercollegiale toetsing is gewaarborgd;
- mogelijkheid om te leren van elkaar (een gemeenschappelijke taal is dus noodzakelijk);
- objectiviteit ;
- leren niet enkel intern, van politie, maar ook extern, van andere bedrijven in binnen- en buitenland;
- gebruiksvriendelijk (geen al te grote investeringen in personeel, tijd en middelen);
- coherentie met de beleids- en beheerscyclus (en dus met het ZVP);
- breed toepasbaar (zowel in kleine als in grote korpsen, als in bv. korpsonderdelen);
- passen binnen het gegeven van de geïntegreerde politie gestructureerd op twee niveaus.

2. Keuze voor een driestapsstelsel



TOELICHTING STAPPEN KWALITEITSSTELSEL

|                                 | doel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | link veiligheidsplan                                                                                                                                                                                                                                                | modaliteiten                                                                                                                                                                     | methode                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | verbreding en erkenning         |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>interne zelfevaluatie</b>    | Een interne zelfevaluatie moet het mogelijk maken een samenhangend en globaal beeld te krijgen van de eigen organisatie (ontwikkelingsfase) en van de sterkten en verbetermogelijkheden. Dit vormt de basis voor een verbeterplan.                                                                                                                                                         | De positiebepaling geeft input voor de bijsturing van het veiligheidsplan                                                                                                                                                                                           | Minimaal 4 jaarlijks (jaar opmaak ZVP-1), idealiter elke 2 jaar.                                                                                                                 | Hier wordt enkel de eigen organisatie beoogd. Een evaluatie kan dus gebeuren aan de hand van verschillende tools omdat geen vergelijk met andere organisaties wordt vooropgesteld. Het is echter aangewezen nu reeds een positiebepaling EFQM politie België te doen. Dit model zal het in een verder stadium mogelijk maken eenzelfde taal te spreken en zo te leren van elkaar.<br>Een interne facilitator begeleidt dit proces. | Committed to excellence (C2E)   |
| <b>intercollegiale toetsing</b> | Een intercollegiale toetsing heeft, zoals de interne zelfevaluatie, als doel de sterke en verbeterpunten van de organisatie te kennen maar vraagt hiervoor de input van collega's uit andere politieorganisaties of -diensten. Leren van en bij elkaar staat centraal.                                                                                                                     | De resultaten vormen input voor de opmaak van het veiligheidsplan.                                                                                                                                                                                                  | Minimaal 8-jaarlijks, idealiter elke 4 jaar. Ze gaat de beleidsvoorbereiding vooraf.                                                                                             | De intercollegiale toetsing gebeurt tijdens een workshop met het managementteam en een multidisciplinair team met gevormde politiecollega's (assessoren) extern de eigen organisatie. Aangezien het leren van en bij elkaar centraal staat is een gemeenschappelijke taal noodzakelijk. Daarom gebeurt de intercollegiale toetsing aan de hand van een scoreboek op basis van EFQM politie België.                                 | Recognised for excellence (R4E) |
| <b>visitatie</b>                | De visitatie heeft als doel na te gaan wat met de bevindingen naar aanleiding van de intercollegiale toetsing werd gedaan. Hier wordt dus nadrukkelijk gekeken naar beleidsprioriteiten in relatie tot verbeterpunten uit de intercollegiale toetsing en naar de verbeterdynamiek binnen de organisatie. Bij een visitatie worden de veiligheidsraden aangezet te leren van en bij elkaar. | De visitatie gaat na, op niveau veiligheidsraad, welke acties ondernomen zijn naar aanleiding van de intercollegiale toetsing. Aangezien het veiligheidsplan de hefboom tot organisatieontwikkeling is, zal dit strategisch plan de basis vormen voor de visitatie. | Minimaal 8-jaarlijks, idealiter elke 4 jaar.. De visitatie vindt plaats na begin van uitvoering van het veiligheidsplan en wordt voorafgegaan door een intercollegiale toetsing. | De visitatie gebeurt door leden van veiligheidsraden extern de eigen veiligheidsraad en een expert extern politie. De visitatie gaat gepaard met een plaatsbezoek.                                                                                                                                                                                                                                                                 | EFQM Quality Award (EQA)        |

### 3. Schematisch overzicht cyclische evaluaties

