

Lead@Pol

11/2015

#leadership

juli/augustus/september 2015

- 22 *Interview*
Inspecteur van Financiën
- 26 *ICT*
Interzonale samenwerking
- 28 *Dierenwelzijn*
Gewestelijke bevoegdheid
- 30 *Leiderschap*
Coaching met paarden

Publiek-private samenwerking
als hefboom naar integrale
veiligheidsaanpak



Politie

Inhoud

2 Focus

4 Publiek-private samenwerking

De uitdagingen in het veiligheidsdomein zijn talrijk. Nieuwe technologieën en sociale innovatie maken ze steeds complexer. Geen enkele organisatie kan de huidige en toekomstige veiligheidsdreigingen alleen oplossen. Biedt publiek-private samen(net)werking een 'integraal' antwoord op de veiligheidsuitdagingen? Lead@Pol ging te rade bij het *Innovation Center for Security* (vzw INNOS) en de *European Corporate Security Association* (ECSA). Daarnaast lichten enkele spelers uit de politie- en bewakingswereld hun visie en ervaring toe.

22 Interview

Personeelskredieten, investeringen, ... De Inspecteur van Financiën (IF) neemt ze quasi allemaal onder de loep. Hij controleert en adviseert, en soms doet hij waarvoor hij berucht en beducht is: een dossier met de grond gelijk schrijven. Interview met Erwin Moeyaert, de IF bij de federale politie.



26 ICT

De politiezones Schoten en Brassaart zochten, met begeleiding van het I-scanteam van de Ugent, een manier waarop ze samen ICT kunnen inzetten om zowel hun interne (samen)werking als hun dienstverlening te verbeteren.

28 Dierenwelzijn

De bevoegdheid Dierenwelzijn werd met de zesde staatshervorming op 1 juli 2014 naar de gewesten overgeheveld. Hoe organiseert de Vlaamse overheid zich? En wat betekent dit voor de politiediensten?

30 Leiderschap

Vertrouwen, verruiming en *back to basics*, daar draait het om. "Tijdens de oefeningen met paarden krijg je niet alleen inzicht in je leiderschapsstijl, je ondervindt ook de basisprincipes van groepsdynamica aan den lijve." Waarom de lokale politie van Ninove koos voor een coachingsdag met paarden ...

32 Wegwijs

Edito



door Rino Defoor, korpschef van de politiezone Vlas

Publiek-private samenwerking ... of niet?

Dit is de vraag die meestal eerst – of in het slechtste geval laatst – wordt gesteld in een kritisch gesprek over deze nichegerichte 'externe oriëntering'.

Vanuit theoretisch perspectief loop je inderdaad heel vlug het risico op een binair antwoord. Een gesloten oriëntatie leidt gemakkelijk tot strategische standpunten die het creëren van een (potentiële) 'win-win' tussen stakeholders bijzonder moeilijk maakt: je bent voor of tegen, je doet het of je doet het niet. Einde missie.

Met de 'probleemoplossing' in het vizier, is de 'publiek-private-constructie' echter meer dan een interessante denkoefening over opportuniteiten: een open visie over – pakweg – kerntaken, return on investment, budgettaire ruimte, competenties, of nog, bedrijfsontwikkeling, biedt al veel meer uitzicht op een brug tussen partners.

Bekijk je het issue vanuit de 'triple helix', dan wint het debat ongetwijfeld nog meer hoogte. Met het 'onderwijs' als structurele partner van 'overheid en ondernemen', wordt het al bijzonder moeilijk om het (investeren in) structureel innoveren van de radar te houden.

Als – tot slot – in de praktijk, met een creatieve en vooral complementaire PP-benadering van het actuele wettelijk kader, een 'naamloze drone' uit een privaat opleidingscentrum kan worden ingezet als 'zonale state aircraft', is het argumenteren over de pro's en contra's van een publiek-privaat-partnerschap veel méér geworden dan het oplaten van een simpele ballon.

Al cirkelt 'AirVlasOne' – voorlopig – maar één dag boven de Leie, het perspectief op de toekomst verlegt in één keer de horizon van de virtualiteit naar de realiteit.

Houston, we have a solution!

Federale politie
Directie van de communicatie
Kroonlaan 145A
1050 Elsene

Verantwoordelijke uitgever:
Renato Guion

Vragen en inlichtingen:
Callcenter: 0800 99 271
polsupport@police.belgium.eu
www.polsupport.be

RedactieRaad: Geraldine Bomal, Milina Coelmont,
Sébastien Dauchy, Ann Demuyne, Philippe De
Cock, Sandhya Katara, Ann Massei, Anneleen Nys,
Pascal Renes, Geert Smet, Aurélie Sonon, Marco
Van Laere, Dominique Van Ryckeghem, Hans
Wanderstein

Journalistieke redactie: Benoît Dupuis, Saskia
Van Puyvelde

Coördinatie: Stefan Debroux (02 554 41 54)

Grafische vormgeving: Caroline Chaidron,
Emmanuelle Glibert, Karolien Snijers

Fotografie: Ruben Accou, Jocelyn Balcaen, Lavinia
Wouters

Vertaling: Directie van de communicatie

Le présent magazine paraît également en français.

Verslagen, indrukken, weetjes ... naar aanleiding van de ACTUALITEIT en EVENTS voor leidinggevend en beleidsmedewerkers.

Talent Wanted: talent vinden en houden bij de politie

Studiedag CPS & Womenpol – 24 september 2015 – Ninove

\ Dominique.VanRyckeghem@police.belgium.eu

Een bloemlezing uit de toespraak van Catherine De Bolle, commissaris-generaal van de federale politie.

De politie als organisatie moet vertrekken vanuit de collectiviteit en haar maatschappelijke finaliteit. Het is daar dat de zin van het werk en de dynamiek van de organisatie liggen."

"We moeten vermijden medewerkers op te splitsen in de 'high potentials' en de anderen. De bijdrage van elke medewerker telt en niet enkel die van een toplaag of een aantal sterke individuen."

"Je vertrekt van het respect voor diversiteit in de organisatie eerder dan van het streven naar conformiteit. Dit is de toekomst."

"De toekomst? Medewerkers betrekken in vernieuwingen, zaken laten uitzoeken, voorstellen laten uitwerken. Waardering uitspreken voor hun talenten, hen de kans geven om te mislukken en vooral altijd feedback geven over hun resultaten."

"Diversiteit gaat niet over oplossingen. Maar wel over de juiste dingen doen, zoals het zoeken naar complementariteit. Een organisatie die oog heeft voor diversiteit, die kiest voor professionalisme."

"Talent management en een actief diversiteitsmanagement liggen heel dicht bij elkaar. Spreken over diversiteit is immers spreken over verschillen. Het gaat om de erkenning van elk individu, wat hij of zij kan bijdragen aan de groep en de organisatie. Fundamenteel gaat het om het geloof dat de som van verschillende individuen en/of talenten inspireert tot hogere ambities dan het behalen van de norm."

\ Linda.Cox@pzanaken-maasmechelen.be

Wil niet elke organisatie de beste mensen aantrekken en hen ook houden? Is dit mogelijk bij de politie? Of maakt ons strakke statuut ons net minder gegeerd op de markt waardoor we extra hard moeten zoeken? Waarom kiezen mensen voor een job bij de politie? Wie zijn dat, die 'beste mensen'? Zoek je naar competenties? Of bekijk je het vanuit een ander oogpunt, namelijk de talenten die elkeen bezit?

Vaardigheden zijn makkelijker aan te leren dan motivatie te kweken. Aan jezelf ken je de wereld, iedereen doet bepaalde opdrachten liever dan andere. De uitdaging bestaat er in om de aanwezige talenten te identificeren en op zoek te gaan naar de optimale 'fit' met de job én de levens- en/of loopbaanfase van de betrokken medewerker. **Gepassioneerde mensen doen immers vaak net dát tikkeltje meer dan wat van hen verwacht wordt, in het voordeel van de organisatie.**

\ Pascal.Renes@police.belgium.eu @PascalRenes

In zijn welkomstwoord leidde de Ninovierse burgervader Michel Casteur ons even terug naar de 'wortels' van Ninove met zijn verwijzing naar het Oude Testament en het Assyrische en Bijbelse Ninive. En naar de 17^{de} eeuw, toen Antonius Sanderus Ninove omschreef als "de oudste, de stoutste en de wijste der steden".

"Met het nakende takendebat in het parlement en de outsourcing die men overweegt, bevinden we ons op een belangrijk kantelmoment. Laten we hopen dat bij de overdracht van taken de controle en de regie in handen blijven van de politie. Want op dit moment is dit niet het geval", aldus Willy Bruggeman, voorzitter van de Federale Politieraad.

Er schuilt heel wat (latent) talent binnen onze organisatie.

"Wat de woestijn zo mooi maakt, is dat hij ergens een bron verbergt"
Antoine de Saint-Exupéry

Het is van cruciaal belang dat we weten wat de 'nieuwe' politie van morgen zal zijn. Blijven we dezelfde taken uitvoeren als gisteren? Zal het wegvallen van bepaalde taken geen verschraving van de politiefunctie teweegbrengen? Zal dit leiden tot een verharding van de politiefunctie? Allemaal pertinente vragen, die velen zich stellen. Hiermee moeten we, in onze zoektocht naar talent, onvermijdelijk rekening houden. Met de vernieuwing die op ons afkomt, zal het profiel van de politieman(vrouw) van 'gisteren' misschien niet meer hetzelfde zijn als die van 'morgen'.

Als we de aanwezige talenten in de organisatie in kaart hebben gebracht, moeten we op zoek gaan naar de gewenste ontbrekende talenten. Via competentie management moeten we deze talenten verder ontwikkelen. Talent moet je koesteren, zeker ook op het vlak van psychosociaal welzijn. Het klimaat waarbinnen je werkt, bepaalt mee of en hoe je je talenten kan ontplooiën.

Passie en talent, daar gaan we voor!

Triple helix netwerken

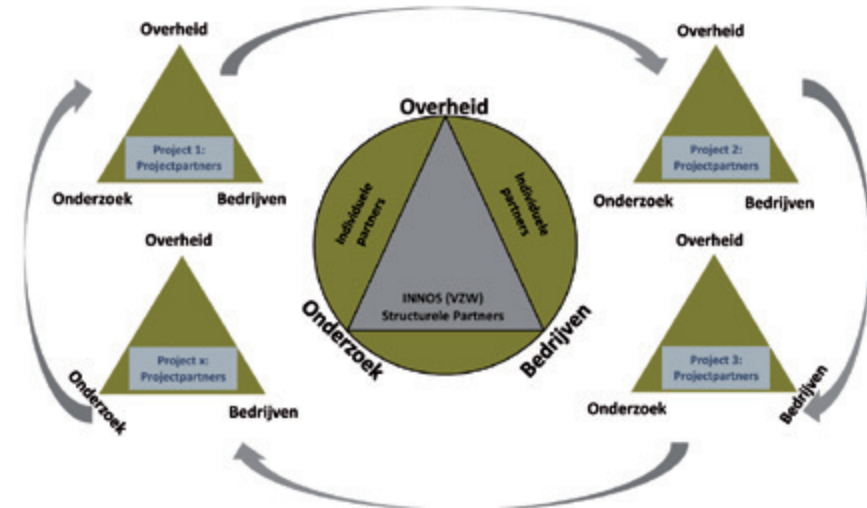
In onze huidige samenleving blijven de maatschappelijke uitdagingen op het veiligheidsdomein talrijk en worden ze steeds complexer. Geen enkele organisatie kan de huidige en toekomstige veiligheidsdreigingen alleen oplossen. Daarom verenigt het *Innovation Center for Security* (vzw INNOS) als *triple helix* netwerk overheden, bedrijven en kennisinstellingen met als doelstelling antwoorden te formuleren op fundamentele veiligheidsuitdagingen op het gebied van nieuwe technologieën, sociale innovatie en integrale veiligheid. Het pilootproject met de politiezones Westkust en Arro Ieper kan alvast dienstdoen als inspiratiebron.

INNOS neemt een intermediaire rol op in het hart van een *triple helix* model dat is gericht op interactie tussen overheden, bedrijven en kennisinstellingen. Op basis van deze interactie brengt INNOS kennis en behoeften op het gebied van veiligheid en beveiliging samen en zet INNOS multidisciplinaire kennis- en innovatieprojecten op. Op deze wijze combineert INNOS de expertise van elk van haar partners en genereert ze voor alle betrokkenen een win-winsituatie. Het *triple helix* model vormt de rode draad doorheen INNOS als netwerk. Om die reden werd door de lokale politiezone Westkust aan INNOS gevraagd om als intermediaire organisatie diverse partners samen te brengen bij het zoeken naar innovatieve oplossingen voor veiligheidsvraagstukken die opdoken bij het beheer van de Vredesheldenkoning die op 28 oktober 2014 plaatsvond naar aanleiding van de honderdste verjaardag van de slag bij Ieper tijdens de Eerste Wereldoorlog. Deze samenwerking gaf vorm aan het eerste pilootproject van INNOS. In wat volgt maken we de output van dit project concreet.

Van een GSB-structuur naar een netcentrische organisatie

In het pilootproject werd bewust gekozen voor een netcentrische benadering om de technologische

innovatie in te passen in de commandostructuur. De algemeen aanvaarde commandostructuur die wordt gebruikt door de politie, hulpdiensten en partnerorganisaties om noodsituaties, openbare orde en geplande events te beheren, is gebaseerd op bevelvoering volgens de zogenaamde *gold, silver en bronze* (GSB) hiërarchie (College of Policing, 2013). Deze structuur verwijst naar een geïntegreerde vorm van commandovoeren waarbij op elk niveau instructies en opdrachten van bovenaf worden vertaald naar acties en opdrachten voor het onderliggende niveau (van der Sluis & Clobus, 2014). De uitvoering van de opdrachten, de uitkomst en nieuwe informatie worden vanop ieder niveau naar boven teruggekoppeld. De traditionele top-down hiërarchische commandostructuur heeft in het verleden zijn nut bewezen maar heeft het moeilijk om de snelheid waarmee informatie vandaag de dag via open sources wordt verspreid bij te benen. Tijdens het beheer van noodsituaties en de handhaving van de openbare orde wordt steeds meer gebruik gemaakt van diverse informatiebronnen en nieuwe technologieën. Om een antwoord te bieden op deze uitdaging verwijzen verschillende onderzoekers naar het concept van '*net-centric policing*', wat staat voor *net-centric policing as citizens and police alike, linking*



Figuur 1: INNOS als een triple helix netwerkorganisatie

electronically to multiple sources of information, used towards achieving mutually understood objectives (Cowper, 2005). Het is duidelijk dat **integratie van sociale media, diverse camerabeelden, geolocatie of de ondersteuning van analyseprogramma's belangrijk is om snel en accuraat diverse informatiebronnen zinvol te interpreteren.**

Concreet: commandopost ad hoc

In een bedrijf naast de eventsite werden in de aanloop naar 28/10 drie commandokamers (zogenaamde *gold, silver*, preventieve CP-OPS (CommandoPost-OperatieS)) opgericht die via een netwerkoplossing van Barco en Securitas *real time* toegang hadden tot de verschillende (mobiele en helikopter)camerabeelden en informatiebronnen. Ook voorzag de politiezone Westkust een netcentrische toegang tot alle radiocommunicatie door middel van een elektronisch

logboek. Om de beelden van verschillende camera's te integreren in één visueel controlesysteem en te delen met andere actoren (de politiezone Arro Ieper, het federaal Crisiscentrum, de brandweer en de medische hulpdiensten), werden deze camerabeelden geëncodeerd. Het beheer van de camerabeelden werd daarbij geoptimaliseerd door gebruik te maken van een geïntegreerd visualisatie-platform (hardware, software en displaytechnologie) vanuit de ad hoc commandopost. Daarnaast bood deze geïntegreerde oplossing de mogelijkheid om de camerabeelden aan te vullen met andere informatiebronnen zoals televisiebeelden van nieuwsdiensten, YouTube of Twitter (zie figuur 2).

Door deze technische uitrusting hadden alle *gold en silver* politiemedewerkers op hetzelfde tijdstip toegang tot dezelfde camerabeelden en radiocommunicatie met het terrein. Op het niveau van de *gold*commander werd

Publiek-private samenwerking

Common Operational Picture & Visual



Figuur 2: illustratie visualisatie-platform

beslist welke informatie met andere partners zoals de PZ Arro leper of het Crisiscentrum van de federale overheid werd gedeeld. Op het *gold* niveau werden de politiemedewerkers bijgestaan door een private operator die instond voor bediening van de mobiele camerasystemen. De feitelijke interpretatie van het beeldmateriaal kwam alleen toe aan de politiemedewerkers. Via een internetlink werd de informatie op het *silver* en *gold* niveau onmiddellijk gedeeld, wat bijdraagt tot een gemeenschappelijk operationeel en strategisch overzicht van de situatie op de verschillende niveaus. De camerabeelden werden als een website gepubliceerd die toegankelijk is via een *https*-adres. Dit laat ook toe om de website te consulteren via elke internetbrowser op een pc of smartphone.

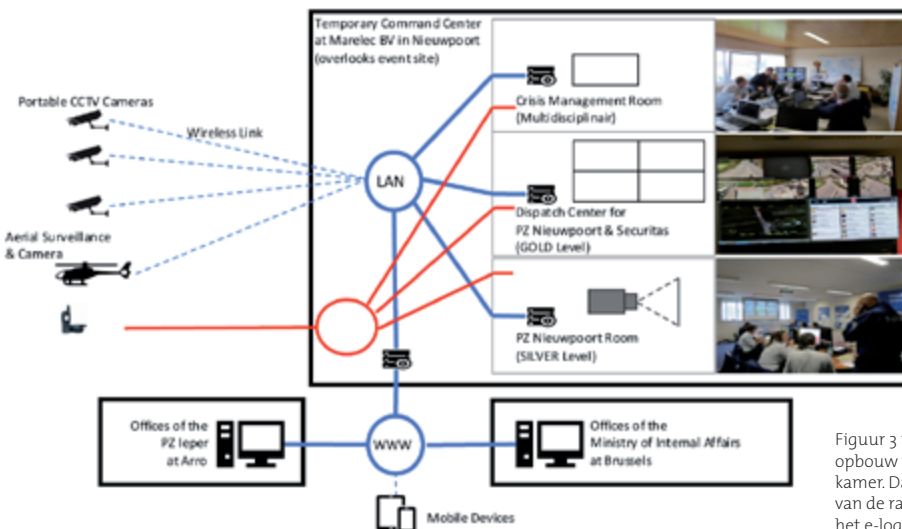
Welke uitdagingen komen in beeld?

Uit onze ervaring met dit pilootproject komt naar voor dat de impact van nieuwe technologie op de informatieverwerking en -communicatie van politiediensten niet mag worden onderschat. De intrede

van innovatie leidt niet automatisch tot aangepaste werkprocessen. Het managen van innovatie moet vanuit deze optiek zeker en vast voldoende onder de aandacht worden gebracht. De netcentrische benadering en de ondersteuning van technologische applicaties tijdens het project in Nieuwpoort creëerde een belangrijke aanvulling op de traditionele hiërarchische informatiestroom. Het gebruik van de ad hoc commandokamer creëerde een 'horizontale' informatiestroom op het niveau van de *silver* bevelhebbers. Dit kwam tot stand doordat deze personen in dezelfde ruimte opereerden en *real time* dezelfde beeld- en radio informatie deelden. Hier schuilt een belangrijke cognitieve winst die tot stand komt door een netcentrische informatiedeling. Verschillende medewerkers gaan op hetzelfde tijdstip aan de slag met dezelfde informatiebronnen (videobeelden aangevuld met radiocommunicatie vanuit het terrein). Deze gemeenschappelijke informatieverwerking tijdens het beheer van het event resulteert in een collectieve voorstelling en beoordeling van diverse situaties. Een vaak gehoorde kritiek op de hiërarchische informatiedeling is dat de realiteit op het terrein tot verschillende percepties van de werkelijkheid leidt en medewerkers in het slechtste geval met verschillende scenario's aan de slag gaan. Een netcentrische benadering kan een oplossing bieden maar genereert meteen ook een nieuwe uitdaging, met name het evalueren en interpreteren van diverse informatiebronnen samen met het selecteren van de juiste, accurate en de noodzakelijke informatie. Het is duidelijk dat medewerkers moeten worden voorbereid om van 'informatieoperators' te evolueren naar 'informatiemanagers' en zo in te schuiven in de netcentrische werkmethode. Vanuit een *triple-helix* samenwerking kan hier alvast een antwoord op worden geformuleerd. Het samenspel van overheid, bedrijven en kennisinstellingen maakt dat de opgedane ervaringen kunnen worden vertaald naar aangepaste opleidings- en trainingssessies. Bij de invoering van nieuwe technologische toepassingen binnen de opstelling van het pilootproject moeten de bevelvoerders worden opgeleid over hoe deze innovatie inwerkt op de besluitvorming en het informatiemanagement. ■



Arne Dormaels & Marleen Easton



Figuur 3 illustreert schematisch de opbouw van de ad hoc commandokamer. Daarnaast wordt het schema van de radiocommunicatie dat via het e-logboek van de politiezone Westkust werd gedeeld en ter beschikking gesteld op de diverse niveaus afgebeeld.

Figuur 3: schematische voorstelling informatiestroom

INNOS werd op 28 juli 2014 als vzw opgericht door Securitas en Betafence met de steun van de POM West-Vlaanderen, het Provinciaal Opleidingscentrum voor Veiligheidsdiensten en van de lokale politie vertegenwoordigd door de korpschefs van de politiezones Westkust en Ieper. Vanuit academische hoek werd het initiatief mee ondersteund door Prof. dr. Marleen Easton (UGent), Evelien De Pauw (VIVES) en Prof. dr. Paul Ponsaers van het Centrum voor Politiestudies (CPS). Sinds de start traden Barco, TEIN Technology en Accenture toe tot het netwerk. Met de aanstelling van Prof. dr. Frédéric Schoenaers (Ulg) als Franstalige ondervoorzitter zet INNOS haar nationale ambities kracht bij. Ook vanuit de Universiteit van Mons en de Koninklijke Militaire School neemt een onderzoeker deel aan de Raad van Bestuur van INNOS.

Publiek-private samenwerking

Partners in crime voor een veilige samenleving

Tom.Broekaert@police.belgium.eu

Hoofdcommissaris Tom Broekaert breekt een lans voor publiek-private samenwerking. “Ik ben overtuigd van de meerwaarde van een doorgedreven PPS. Maar aan de slaagkansen zijn voorwaarden verbonden. Vertrouwen, wederzijds respect, het erkennen van mekaar eigenheid en een gemeenschappelijke visie zijn kritieke succesfactoren voor het al dan niet slagen van een toekomstige samenwerking.”



Tom Broekaert (federale politie) & Gerrit Bellon (Beroepsvereniging van bewakingsondernemingen (BVBO))

Samen-werken ...

“De behoefte aan wederzijdse kennismaking en een gemeenschappelijke visie sluit niet uit dat er al ruimte mag zijn voor het aftasten van de samenwerkingsmogelijkheden. Binnen het huidige regelgevende kader is er voldoende ruimte om te experimenteren en de mogelijkheden tot publiek-private samenwerking te toetsen aan sterke punten en verbeterpunten, als insteek voor visievorming én voor het updaten van dat kader. De FOD Binnenlandse Zaken, de BVBO¹ en de politie dienen hierbij een faciliterende, ondersteunende, controlerende en evaluerende rol te spelen.

De BVBO heeft het initiatief genomen om een werkgroep op te richten (Q-groep), waar vertegenwoordi-

gers van de private bewaking, enkele korpschefs van de lokale politie en vertegenwoordigers van de federale politie regelmatig samenkomen om voorbeelden van samenwerking te bespreken en te evalueren. Die werkgroep is ook een forum om toekomstige scenario's te bestuderen en adviezen te formuleren. Het mandateren van een dergelijk netwerk en het eventueel benoemen van vaste liaisons tussen de private bewaking en de politie (via accreditatie) zou een basisstructuur kunnen vormen om tot concrete samenwerking te komen. Op termijn kunnen we dan evolueren naar een geïntegreerde en integrale veiligheidszorg, waarbij de wederzijdse inzet van expertise en talenten een evidentie is.”

Onbekend maakt onbemind ...

“Om de koudwatervrees tot samenwerking te overwinnen, moet men eerst elkaar beter leren kennen. Dit kan via wederzijdse bedrijfsbezoeken of gedeelde opleidingen, door het uitwisselen van stageplaatsen, het organiseren van een seminarie enz.”

Een gemeenschappelijke visie ...

“Kennismaking is een eerste stap, het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de integrale veiligheidszorg is een volgende. Het actuele kerntakendebat kan dienen als inspiratie voor deze denkoefening, waarbij het **geweldsmonopolie** en de **regierol over veiligheid** cruciale elementen zijn voor het bepalen van de samenwerking. Maar eerder dan te focussen op kerntaken, zouden we via studie en debat de kernkwaliteiten van de verschillende actoren binnen de veiligheidsketen kunnen visualiseren. Dit kan de leemten blootleggen, maar ook de overlappingen en

de complementariteit. Het linken van kwaliteiten en het invullen van de voorwaarden voor de ontwikkeling, het behoud en de evolutie ervan, is de uitdaging voor een toekomstige integrale veiligheidszorg. Dit zal een heel intensieve oefening zijn, die meer creativiteit, openheid en vooruitdenken nodig heeft dan het louter denken in termen van kerntaken. Tegelijkertijd kan de evaluatie van het wetgevend kader² worden afgestemd op deze visie. De wet heeft nood aan een update in het licht van een moderne publiek-private samenwerking.”

¹ Beroepsvereniging van bewakingsondernemingen.

² Wet van 7 mei 2004 tot wijziging van de wet van 10 april op de bewakingsondernemingen, de beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten, B.S. 3 juni 2004.

Niet outsourcen maar sharesourcen!

Gerrit.Bellon@securitas.be

Gerrit Bellon

Beroepsvereniging van bewakingsondernemingen (BVBO)
Voorzitter Commissie Bewaking

was het de bedoeling om via de wet te streven naar een zo goed mogelijke samenwerking, maar in de realiteit was die samenwerking zeer beperkt.

De wereld van vandaag ziet er totaal anders uit dan die van de negentiger jaren: wereldomvattende mobiliteit, migratie, uitbreiding van Europa zonder binnengrenzen, hyperconnectiviteit, economische veranderingen, en de zeer snelle technologische evolutie.

Het veiligheidslandschap evolueert mee met deze maatschappelijke en technologische evolutie: de criminaliteit internationaliseert, agressie neemt toe, nieuwe vormen van criminaliteit ontstaan, nieuwe technologie vereist nieuwe beveiligingstechnieken. Parallel stijgt het onveiligheidsgevoel bij de burgers, terwijl de financiële inspanningen die de nieuwe noden vereisen drastisch toenemen, en dit op een ogenblik dat de overheid geconfronteerd wordt met een stevige besparingsdruk.

Sinds 1990 is het besef gegroeid dat de overheid niet exclusief kan of moet beantwoorden aan publieke veiligheidsnoden. De geesten zijn geëvolueerd in de richting van de erkenning van de noodzaak van een 'integraal veiligheidsbeleid', waarbij de verschillende veiligheidsactoren op een geïntegreerde wijze samenwerken en op elkaar inspelen. Het optimale veiligheidsresultaat, ook vanuit financieel oogpunt, wordt bereikt wanneer iedere actor in de veiligheidsketen die verantwoordelijkheden op zich neemt waar hij het meest voor geschikt is. Het gaat om een denkoefening die veel verder gaat dan het fameuze 'kerntakendebat' over de essentiële taken van de politie. **Het gaat immers niet over het 'outsourcen' van politietaken, maar wel degelijk over een gedeelte van de verantwoordelijkheid voor de publieke veiligheid.**

De sector van de private bewaking is vragende partij om haar maatschappelijke rol op te nemen. Op het terrein is er in de loop der jaren trouwens al een de

facto samenwerking gegroeid tussen de politie en bewakingsondernemingen of de BVBO, de beroepsvereniging van bewakingsondernemingen. Een mooi voorbeeld van dergelijke publiek-private samenwerking was die tussen een BVBO-lid en de lokale politie bij de beveiliging van meer dan 300 staatshoofden en regeringsleiders tijdens de herdenkingsplechtigheid in oktober 2014 in Nieuwpoort en Ieper. Een ander voorbeeld is de medewerking van BVBO-leden aan de FIPA-acties tegen rondtrekkende dadergroepen in Oost-Vlaanderen, waarbij de bewakingsondernemingen binnen strikt legale grenzen op basis van een samenwerkingsprotocol met de federale politie op

een gestructureerde manier verdachte situaties op het terrein melden. Maar private bewakingsondernemingen helpen ook bij de beveiliging van Europese instellingen, de Nato, US Army in België, ambassades, evenementen, de Ronde van Vlaanderen enz.

Uit de regeringsverklaring en de beleidsnota van de minister van Binnenlandse Zaken en Veiligheid blijkt dat de regering zich bewust is van de noodzaak en de voordelen van publiek-private samenwerking op het terrein van de publieke veiligheid. Er is een niet te missen momentum gecreëerd om die samenwerking te concretiseren. ■

Private 'ogen en oren' voor publieke veiligheid

Chris.Bombeke@securitas.be

De private veiligheidssector wenst het integraal veiligheidsbeleid mee vorm te geven door geïntegreerd samen te werken met alle andere veiligheidsactoren, op een geoptimaliseerde manier die toelaat dat elke partner zich kan focussen op zijn kerncompetenties. Door de specifieke competenties van de sector samen te brengen met alle andere veiligheidsactoren, komen we tot een adequate en allesomvattende aanpak. Zo beslaan we de volledige veiligheidsketen, van preventie tot nazorg.

De sector is van mening dat onder andere duidelijk afgebakende rollen en verantwoordelijkheden, procedures, overlegorganen en structurele en tweerichtingsinformatie-uitwisseling cruciaal zijn om dit te verwezenlijken. De private bewakingssector kan – binnen het kader van onze reguliere en wettelijke activiteiten – een duidelijke meerwaarde betekenen in partnerships, dankzij onder andere de inzet van geavanceerde technologie (zoals mobiele camerasystemen), gespecialiseerde expertise en een dicht netwerk van mobiele wagens.

Chris Bombeke

Manager Public Affairs
Securitas

Het kan moeilijk ontkend worden dat het beteugelen van concurrentie met de politie een belangrijke drijfveer was van de wet van 10 april 1990 op de bewakingsondernemingen, beveiligingsondernemingen en interne bewakingsdiensten. In de geest van de tijd was dit logisch: het aantal en het belang van bewakingsondernemingen was sinds de jaren 60 – ook internationaal – sterk toegenomen en bewakingsondernemingen verrichtten, zonder politiebevoegdheid, taken die vergelijkbaar waren met die van de politie. Volgens de memorie van toelichting

Politieaan neemt bewakingsfirma onder de loep

Er zijn gelijkenissen tussen de private sector en de politie op het vlak van bedrijfsvoering. Tot die vaststelling kwam Tom Broekaert na een stageperiode bij een private bewakingsonderneming.

Een waardengedreven organisatie ...

“De betrokken bewakingsonderneming heeft een duidelijke missie (het beschermen van woningen, werkplaatsen en de gemeenschap) en visie (leider zijn in de veiligheidsindustrie). Maar het legt vooral de nadruk op het zicht- en tastbaar maken van haar waarden (integriteit, waakzaamheid en hulpvaardigheid).”

Medewerkers met talent ...

“Voor het aanwerven van de juiste mensen op de juiste plaatsen wordt gewerkt met het *Competentie Framework*. Dit referentiekader bevat een inventaris van sleutelcompetenties die nodig zijn voor specifieke functies. Hier heeft de klant inspraak! De firma besteedt veel aandacht aan permanente opleiding. Opvallend is het grote aanbod aan sociale vaardigheidstrainingen zoals weerbaarheidstraining, gesprekstechnieken, klantgericht telefoneren, integriteit, taalopleidingen enz. Ten slotte is dé HR-uitdaging van de bewakingsonderneming heel herkenbaar: *“Het vinden van talent zal niet het probleem zijn in de toekomst. De hoofdvraag zal zijn: zal dit talent onze organisatie kiezen als werkplaats?”*”

Inspirerend en coachend leiderschap op basis van vertrouwen en respect, niet op basis van gezag ...

“De pool van bewakingsagenten geldt als een visvijver voor toekomstige leidinggevenden. Het bedrijf streeft ernaar om 70 procent van het leidinggevend kader via interne doorstroming in te vullen en 30 procent via externe aanwerving. De externe rekrutering van leiders dient om bloedarmoede te voorkomen en om innovatie binnen te halen.”

Informatiebeheer en technologie ...

“Het bedrijf streeft naar een optimaal informatiebeheer, door de integratie van informatieprocessen en -systemen en dit op maat van de gebruikers, door meer gebruik te maken van mobiele en open systemen, en door het nastreven van een éenmalige vassing van gegevens in de systemen. Het bedrijf doet ook aan fenomeenanalyse en profiling aan de hand van strategische en tactische informatie (bv. hoog aantal incidenten op de as Antwerpen-Brussel-Charleroi, algemeen profiel van verdachten op luchthavens, ...). Het kruisbestuiven met onze analyses zou een nog scherper beeld van de fenomenen kunnen opleveren.”

“

Tijdens mijn opleiding voor het behalen van het directiebrevet trok ik op ontdekkings-tocht bij een bewakingsfirma. Ik bezocht bewakingsposten, ging op patrouille met bewakingsagenten, sprak met klanten, agenten en hun leidinggevenden. Toen zijn voor mij de kiemen gelegd voor de samenwerking met de sector in het bestrijden van diefstallen door rondtrekkende dadergroepen.

Tom Broekaert

Hoofdcommissaris Federale politie - DJSOC
Diensthoofd Georganiseerde diefstallen & Kunst

Samen met de klanten en partners werken aan duurzame oplossingen voor veiligheidsvraagstukken ...

“Het verband tussen de verwachtingen van de klant en het organiseren van het bedrijf is merkbaar aanwezig. De tools die de onderneming hanteert voor de beeldvorming van de verschillende doelgroepen, voor risicoanalyse en rapportage zijn

interessante producten waar de politie als organisatie ook van kan leren. Zo zijn de meetindicatoren meestal beperkt en heel concreet, waardoor de juiste dingen worden gemeten. Bovendien krijgen klanten inspraak in de behoeften aan opleiding van de medewerkers en die klanten kunnen ook deelnemen aan audits ter verbetering van de werkprocessen.”

Publiek-private samenwerking

Opportunities met scherpe randjes

Philippe.Decock@pzbrakel.be  Lavinia Wouters

De vraag rijst of de reguliere politiediensten de stijgende werklust, zowel qua kwantiteit als complexiteit, nog alleen het hoofd kunnen bieden. De inbreng van private actoren in het raam van integrale veiligheid is niet alleen mogelijk maar zelfs noodzakelijk geworden. Synergie tussen de publieke en private veiligheidsactoren mag dan wenselijk en zelfs noodzakelijk zijn, zij dient te leiden tot een meerwaarde en mag in geen geval ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening en van de rechtszekerheid van de burger.

De wet is basis

Veiligheid is een basisbehoefte en het verzekeren ervan is als dusdanig ook een kerntaak voor de overheid. Om haar taken inzake het handhaven van de openbare orde en veiligheid naar behoren te kunnen uitvoeren, geniet de politie een monopolie op het gebruik van dwang en geweld en heeft zij toegang tot informatie die privacygevoelig is. Een wettelijke basis en in sommige gevallen een opdracht van de procureur des Konings of de onderzoeksrechter zijn absolute vereisten.

Geld als middel of geld als motivatie

Samen met een ingrijpende technologische evolutie en het wegvallen van de grenzen, zorgen gestegen loonkosten en zware bezuinigingen voor nieuwe uitdagingen. Ook een verminderde sociale cohesie, in combinatie met het succes van sociale media en een stijging van het aantal evenementen en hun omvang, leggen een grote druk op vooral de lokale politie. Is outsourcing dan een oplossing zonder meer?

We moeten onder meer rekening houden met de finaliteit van de publieke en private veiligheidsactoren. Voor de politie is geld een middel om een dienst te verzekeren, namelijk maatschappelijke veiligheid. Voor

de private sector is het aanbieden van deze dienst een middel om winst, dus geld te genereren. In het verzekeren van eenzelfde dienst kan derhalve gesteld worden dat de politie intrinsiek gemotiveerd is, terwijl de private partner gedreven wordt door extrinsieke motieven. Uiteraard heeft deze verschillende insteek een impact op de wijze waarop de maatschappelijke veiligheid zal worden verzekerd. Om die reden lijkt het mij wenselijk dat de regie van publiek-private samenwerking of het delegeren van politietaken steeds in handen blijft van de politie, zoals het geval is in de voorbeelden die eerder in deze editie worden aangehaald (bv. de herdenkingsplechtigheid in Nieuwpoort).

Outsourcen: back to the future?

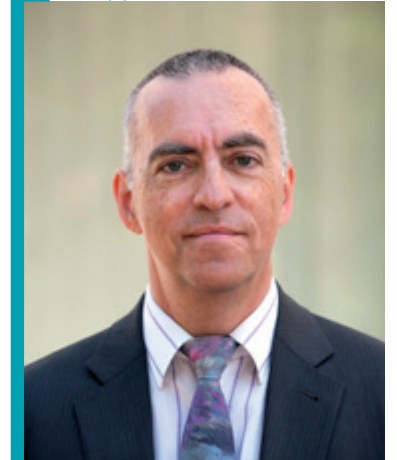
We dienen er ook over te waken dat het delegeren van bevoegdheden ook werkelijk leidt tot een vermindering van de werklust van de politie. Zo staat de oprichting van veiligheidsdiensten in het openbaar vervoer haaks op de integratie in 1999 van de spoorwegpolitie in de rijkswacht en vervolgens de federale politie. Het uitoefenen van de bijzondere bevoegdheden die aan deze veiligheidsagenten wordt toegekend (gebruik van beperkte dwangmiddelen en pepperspray), vormen een afwijking van het monopolie op geweld en dwang. Bovendien blijft het effect op de werklust

van de politie beperkt, aangezien het gebruik van deze bijzondere bevoegdheden dient gepaard te gaan met het verwittigen van de politie, die ter plaatse dient te komen. Het is dan ook de vraag of het niet beter ware geweest de capaciteit van de spoorwegpolitie uit te breiden en haar om te vormen tot een 'politie van het openbaar vervoer'.

Betaalpolitie?

Een ander aspect van samenwerking is de kostprijs van veiligheid en de vraag door wie bepaalde kosten dienen te worden gedragen. Zo zou men kunnen stellen dat het organiseren van een evenement een bijkomend veiligheidsrisico impliceert dat niet door de belastingbetaler maar door de organisator dient te worden gedragen. **Er werd bij de vastlegging van het organiek kader van de lokale politiekorpsen weinig of geen rekening gehouden met de evenementenlast en het toeristisch karakter van de steden en gemeenten in bepaalde politiezones.** Zo lang voldoende personeelscapaciteit voorhanden was bij de federale politie om punctuele bijstand te verlenen en in de korpsen zelf financiële ruimte bestond voor het uitbetalen van overuren en weekendprestaties, zorgde dit niet voor zware problemen. De huidige economische conjunctuur en de verhoogde personeelskost hebben evenwel

Philippe De Cock



Korpschef politiezone Brakel/Horebeke/Maarkedal/Zwalm

een zware hypotheek gelegd op de beheersing van die evenementen. De wijze waarop dergelijke 'meerrisico's' benaderd worden, wordt ingegeven door de noodzaak om dwang of geweld te gebruiken of in te grijpen op de private levenssfeer. Is het gebruik van deze monopolies noodzakelijk, dan kan betaalpolitie een oplossing zijn, waarbij de politie autonoom blijft instaan voor de veiligheidszorg mits een gehele of gedeeltelijke financiering van de prestaties door de aanvrager. In het tegenovergestelde geval kunnen taken gedelegeerd worden aan de private sector die deze autonoom kan uitvoeren. In andere gevallen, zoals de FIPA-acties (lees meer op blz. 10), is een publiek-private samenwerking (PPS) dan weer de aangewezen samenwerkingsvorm.

In het kerntakendebat ten slotte, moeten we voldoende aandacht besteden aan de principes van gemeenschapsgerichte politiezorg en dus niet alleen aan het geweldmonopolie. Indien de politie taken delegeert, dient dit te gebeuren in het kader van 'gemeenschapsgerichte veiligheidszorg', waarin alle actoren deze principes dienen te onderschrijven en in de praktijk om te zetten. |

“Beveiliging is een boeiend *issue*”

Er bestaat geen onderneming die geen behoefte heeft aan beveiliging. Met een knipoog naar de behoeftenpiramide van Maslow duidt beveiligingsexpert Yvan De Mesmaeker de bestaansredenen van de *corporate security community*. Welke plaats krijgt de politie in dit verhaal? En is er in dit verhaal ruimte voor publiek-private samenwerking? Yvan De Mesmaeker, secretaris-generaal van de *European Corporate Security Association (ECSA)*, maakt ons wegwijs.

Wie zijn de ‘corporate security community’?

Yvan De Mesmaeker: “Elke onderneming heeft nood aan beveiliging. Ondernemingen, grote ondernemingen, organiseren zich daar ook naar: ze treffen maatregelen om hun informatiesystemen te beveiligen tegen spionage of hacking; ze reguleren de toegang tot hun infrastructuur, beschermen hun personeel tegen dreigingen van buitenaf enz. De interne securitydiensten van die grote ondernemingen, dat is de ‘corporate security community’. Zij vinden elkaar in de *European Corporate Security Association* [zie kaderstuk]. ECSA is een forum, een trefpunt, met een gemeenschappelijk belang als bindmiddel: beveiliging.”

Hoe past de politie in dit plaatje?

“Ondernemingen zijn regelmatig het doelwit van criminele en soms zelfs terroristische activiteiten. Het bedrijf kan zelf initiatieven nemen om te ontraden en een dreiging te detecteren, bijvoorbeeld door camera’s te plaatsen of door online monitoring. Als die dreiging concreet wordt, kan het bedrijf trachten een ‘aanval’ te *vertragen* door het optrekken van fysieke barrières en andere firewalls. Maar uiteindelijk kan het bedrijf het probleem niet alleen oplossen. Daarvoor heeft het de overheidsactoren, met name politie en justitie nodig, hetzij om een indringer te stoppen, om fraude te onderzoeken of om een heuse fysieke

aanval af te slaan. Nu, om dat proces van *ontraden, detecteren, vertragen en tussenkomen* te stroomlijnen, kunnen afspraken gemaakt worden. Dat is een vorm van publiek-private samenwerking waarbij elke partner voor een toegevoegde waarde zorgt. Dit moet een win-winverhaal versus criminaliteit zijn.”

Win-win oké, maar wat als er beslist wordt dat de prioriteiten van de politie elders liggen? Dan verliest de privé haar partner...

“Als ik even een filosofisch bruggetje mag slaan naar Jean-Jacques Rousseau en zijn *‘contrat social’*: het is de rol van de staat, politie en justitie zeg maar, om de veiligheid in de maatschappij te borgen. Dus ook voor de ondernemingen. Maar vandaag goochelt iedereen met prioriteiten. En er is het kerntakendebat voor de politie. Als de overheid dan beslist om bepaalde vormen van dienstverlening te schrappen, dan moeten ondernemingen zich tot een andere partner kunnen richten, in casu beveiligings- en bewakingsfirma’s. Daarvoor is een wettelijk kader nodig. Maar als dat kader dermate strikt is dat de privé niet mag terwijl de overheid niet kan of wil, – met op de achtergrond een mobiele en flexibele tegenstander klaar om een slag te slaan – dan ontstaat er een lacune met alle risico’s vandien. Dat is mijns inziens dé uitdaging op het vlak van publiek-private samenwerking: synergie tot stand brengen die ervoor zorgt



Yvan De Mesmaeker

°1963

Burgerlijk ingenieur (ir.), beveiligingsexpert & netwerker

Veiligheidsexpert: meer dan 20 jaar ervaring bij Omega Risk als strategisch beveiligingsadviseur in diverse sectoren, van telecom tot diamant. Gespecialiseerd in bedrijfsbeveiliging, terrorisme en internationale georganiseerde criminaliteit enz.

Netwerker : oprichter en secretaris-generaal van de *European Corporate Security Association*, directeur van de Hogere Studies Politie, Justitie & Bedrijfsbeveiliging en secretaris-generaal van de alumni-groep van de Hogere Studies Veiligheid & Defensie - Athena.

ydm@ecs-a-eu.org

Publiek-private samenwerking



“

Als ingenieur was ik met techniek bezig. Beveiliging was en is mijn dada. Maar mij boeit niet alleen het systeem dat ‘biep-biep’ doet wanneer iemand met kwade bedoelingen het wil omzeilen. De menselijke dimensie van het veiligheidsgebeuren, organiseren en samenbrengen, dát is mijn drijfveer. Bovendien bestaat er geen sector waar beveiliging geen issue is; het verveelt nooit!”

dat de veiligheid over heel de lijn gewaarborgd is. De balans publiek – privaat is een politieke beslissing, maar dat dit een spel van voortdurende wisselwerking moet zijn, staat mijns inziens buiten kijf.”

U verwijst onder meer naar het wettelijk kader als rem op de publiek-private samenwerking. Dan is de brug naar ‘privacy’ als ‘obstakel’ voor de informatie-uitwisseling tussen privé en overheid of zelfs tussen overheden onderling snel gemaakt.

“Uiteraard moet het wettelijk kader – de vertrouwelijkheid van gegevens, het beroepsgeheim enz. – gerespecteerd worden. Maar een private veiligheidspartner kan evengoed betrouwbaar zijn als bron óf bestemming van informatie. Feitenkennis van ‘verdachte handelingen’ kan immers veelzeggender zijn voor een interne securitydienst dan voor de politie. Dus de *need to know* geldt niet alleen in de richting van de overheid maar ook vice versa.”

Nog over *need to know*: recent vernietigde het Grondwettelijk Hof de regels over het bijhouden van telecomgegevens, die nochtans cruciaal zijn voor strafonderzoeken. Dat is een serieuze domper op een voorbeeld van publiek-private samenwerking.

“Die uitspraak stemt tot nadenken. Enerzijds mag het de bedoeling niet zijn om de slagkracht van de politie te beknotten. Anderzijds, los van die uitspraak, is publiek-private samenwerking een kwestie van afspraken maken, ook over het kostenplaatje! De primaire taak van een telecombedrijf is het leveren van een dienst, namelijk telefoonverkeer. Politie en justitie zien daarin een onderzoeksopportunity. Maar om dat kleine beetje héél specifieke informatie uit een massa data te filteren, is een significante, bijkomende investering nodig. Maar men kan discussiëren over wie betaalt, het wettelijk kader blijft de *conditio sine qua non*.”

**“Politie en justitie hebben geen kaas gegeten van wat er binnen een onderneming gebeurt.”
Klopt dit?**

“Dat is een straffe ongenueanceerde uitspraak, maar niet geheel ongegrond. We zijn binnen de *corporate security community* inderdaad tot de vaststelling gekomen dat politiemensen, magistraten en andere overheidsvertegenwoordigers vaak weinig vertrouwd zijn met de ondernemingswereld en de misdrijfgevoeligheid. Bovendien is constructief overleg pas mogelijk als alle gesprekspartners dezelfde taal spreken en een goed inzicht hebben in hun wederzijdse doelstellingen, mogelijkheden en beperkingen. Vanuit die idee zijn een zevental jaar geleden de *Hogere Studies Politie, Justitie & Bedrijfsbeveiliging* gegroeid [zie kaderstuk]. Voor politieleiders en magistraten is die opleiding een eyeopener voor wat er zich afspeelt in de ondernemingswereld, in het bijzonder wat de belangen en noden op het vlak van beveiliging betreft.”

Over belangen gesproken: vindt u dat de politio-nale neutraliteit verenigbaar is met het commerciële belang van een onderneming?

“Ik vind die discussie voorbijgestreefd. Men gebruikt de term ‘commercieel belang’ te pas en te onpas, terwijl het eigenlijk niet om een vies woord gaat. Per slot van rekening zijn ondernemingen – ik verwijs vaak naar ze als de ‘cashkoeien’ – de motor van onze economische welvaart. Trouwens, er is toch

een gemeenschappelijk belang? Een korpschef waakt over de veiligheid van de burgers op zijn grondgebied. Op een andere schaal doet een bedrijfsleider dat ook, want hij staat in voor de beveiliging van de infrastructuur van de onderneming en voor de veiligheid van haar werknemers.”

Wat is volgens u de grootste uitdaging waar wij op het vlak van veiligheid en publiek-private samenwerking voor staan?

“Zoals ik al zei is het tot stand brengen van synergie tussen overheid en privé een must om ervoor te zorgen dat het volledige spectrum op het vlak van beveiliging gedekt is. Overheid en privé, elk vanuit hun kennis en kunde, moeten elkaar versterken. Maar eigenlijk ben ik ervan overtuigd dat de grootste uitdaging waar wij voor staan, onder meer in het licht van de terreurdreiging, veel breder is. Onze samenleving heeft nood aan een *mindshift*. De maatschappij, de burgers moeten zichzelf ‘wapenen’ tegen dreigingen. Kijk, die discussie over dreigingsniveau 2 of 3 is weinig relevant. Als militairen in het straatbeeld een structurele norm worden, dan geef je toe aan terrorisme. We mogen ons niet laten drijven door angst. In een sterke democratie heb je een slagkrachtige politie en justitie nodig, beide gemeenschapsgericht. Centraal staat een waakzame, alerte burger. “See something, say something”, dat is het principe waar onze samenleving nood aan heeft.”

Hogere studies en de *corporate community security*

De *European Corporate Security Association* is een vzw die publiek-private samenwerking promoot tussen de academische wereld, researchinstituten, de ondernemingswereld en overheden waaronder politie en justitie. ECSA is een forum waar securitymanagers en CEO's enerzijds praktijkervaringen kunnen delen en anderzijds beveiligingsissues kunnen bespreken met experts van o.a. de politie, Interpol, Europol, Eurojust en andere (inter)nationale instellingen. De vereniging organiseert ook opleidingen, zoals de *Hogere Studies Politie, Justitie & Bedrijfsbeveiliging*. Tot de doelgroep van deze jaarlijkse sessies behoren onder meer de leidinggevendenden bij de politie. De opleiding streeft ernaar inzicht te verschaffen in de structuur, de veiligheidsbelangen en de beveiligingsproblematiek van de ondernemingswereld. Bedrijfsbezoeken en multidisciplinaire netwerking vormen het leidmotief van deze hogere studies.

www.ecsa-eu.org
www.highstudies.be

Publiek-private samenwerking

Federale politie in zee met VTM ...
en het loont

Tom.Peeters@police.belgium.eu

Sinds de start in november 2013 van het maandelijks opsporingsprogramma FAROEK op de commerciële televisiezender VTM kwamen al 147 gerechtelijke dossiers aan bod. Niet zonder resultaat! In het eerste seizoen werd 25% van de behandelde dossiers opgehelderd. In het tweede seizoen staat de teller al op 33%. Toch hebben politie en televisie andere belangen. Voor de commerciële zender VTM tellen vooral de kijkcijfers en het marktaandeel. Voor de politie zijn de bruikbare tips van belang. Het is zaak om geen van beide belangen uit het oog te verliezen bij de realisatie van het programma.

FAROEK staat stil bij onopgehelderde misdrijven. Aan de hand van interviews met slachtoffers en waarheidsgetrouwe reconstructies (met robotfoto's, beelden van bewakingscamera's enz.) doet hij bij televisiekijkend Vlaanderen een oproep naar getuigen. Tom Peeters: "Het is ieders morele plicht om misdrijven te melden, maar we merken dat getuigen vaak wachten om naar de politie te stappen tot ze worden aangesproken, zoals in FAROEK. De kijkers kunnen het onderzoek vooruithelpen door de identificatie of lokalisatie van verdachten of door nieuwe elementen aan te brengen zodat andere onderzoekspistes kunnen worden afgesloten. Met deze publiek-private samenwerking willen we de waakzaamheid bij de burgers verhogen, zonder het onveiligheidsgevoel extra te voeden."

Selectie: nooit over één nacht ijs

De dienst Media verzamelt onderzoeksdossiers bij zowel de lokale politie als de federale politie. Tom Peeters: "De dossiers die in aanmerking komen voor een oproep in FAROEK verdedigen wij voor een selectiecommissie met vertegenwoordigers van VTM en van de politiediensten. Justitie voert de regie: een afgevaardigde van het Parket-generaal bij het Hof van beroep te Brussel zit de commissie voor. Samen waken we erover dat er geen inbreuken gebeuren op de wettelijke bepalingen rond de privacy, het geheim van het onderzoek en het beroepsgeheim. De uiteindelijke selectie is een mix van diverse misdrijven, van actuele en dringende dossiers, en houdt rekening met de geografische spreiding in Vlaanderen."

De federale gerechtelijke politie (DJO/Dienst Media) is voortdurend op zoek naar geschikte onderzoeksdossiers voor FAROEK. Voorstellen zijn welkom:

djo.oar@police.belgium.eu

Nederlandse politie doet het in ...
Just-A-Minute

Dre.van.Roemen@politie.nl* @WA_RsdThema

Bij ons draait al enige tijd de pilot *Just-A-Minute* en met succes. Aangehouden verdachten van woninginbraken, overvallen en straatroven (WOS) en veelplegers worden bij binnenkomst met UV-lampen beschenen. We vragen '1 minuutje' van de arrestant."

In Nederland zijn sprays op de markt voor het markeren van daders na het plegen van een overval of een diefstal. Die forensische markeringsprays en UV-lampen zijn ook voor ons, de politie, heel bruikbare toepassingen. Enerzijds gaat er een enorme preventieve werking uit van de aanwezigheid van die sprays in een winkel. Anderzijds kan een spraysysteem een belangrijke bijdrage leveren in een opsporingsonderzoek, indien sporen van de spray gevonden worden op de huid of kleding van een verdachte.

To spray or not to spray

Tijdens of direct na een overval kan een winkelier het systeem activeren en de dader bij het verlaten van het pand 'besprayen'. De spray bevat 'tracers' die een spoor achterlaten op de overval. De politie zal in het opsporingsonderzoek, in samenwerking met het Openbaar Ministerie, alle kansen benutten die het spraysysteem te bieden heeft. Bij zowel de opsporing door het gebruik van UV-licht als de technische analyse van de spray zelf, is het van belang de procedures goed te volgen en ieders bevoegdheden op een juiste manier in te zetten.

Het schijnen met een UV-lamp is toegestaan, mits er een aanleiding bestaat. De UV-lamp mag dus niet tegen iedere (willekeurige) burger en niet standaard tegen elke verdachte worden gebruikt. Daarom gebruiken wij de UV-lampen in de pilot *Just-A-Minute* uitsluitend

tegen aangehouden WOS-verdachten en veelplegers. Waar de grens tussen toelaatbaar en ontoelaatbaar gebruik van een UV-lamp op personen precies ligt, is door het ontbreken van jurisprudentie vooralsnog moeilijk te zeggen. De spray kan trouwens ook dienen voor het onzichtbaar markeren van goederen.

Dogma

Just-A-Minute is een publiek-privaat samenwerkingsproject tussen enerzijds politie en justitie en anderzijds bedrijven met innovatieve ideeën en kwaliteitssproducten, in casu forensische markeringsprays en UV-lampen.

Het 'krampachtig' vasthouden aan het onderscheid tussen het publieke en private domein is een dogma waar wij van af moeten. In de praktijk is dit onderscheid al lang voorbijgestreefd. Dat alles neemt niet weg dat er sprake kan zijn van belangentegenstellingen tussen de publieke en de private sector. Strafrechtelijke belangen zouden kunnen botsen met commerciële belangen. Door dit niet uit het oog te verliezen, door wederzijds vertrouwen en mits goede afspraken en voorwaarden hoeft dit geen belemmering te zijn.

* Dré van Roemen is thematisch wijkagent Netwerken, Bedrijven & Instellingen (B3W) bij de Nationale Politie, regio Zeeland West-Brabant, Team Roosendaal.

Interview

75 jaar Inspectie van Financiën

- Onafhankelijk korps dat ressorteert onder de minister van Begroting.
- De IF controleert en adviseert a priori, vóór de besluitvorming.
- De opdracht van de IF cf. het Koninklijk Besluit van 16 november 1994 over de administratieve en begrotingscontrole omvat o.m. 'alle aanbevelingen verstrekken die de doeltreffendheid en doelmatigheid van de middelen en de werking kunnen verbeteren'.
- De adviezen van de IF zijn niet onderworpen aan de openbaarheid van bestuur.



ERWIN MOEYAERT

°1964

Inspecteur-generaal van Financiën

Studeerde rechten aan de KU Leuven

Jurist bij de Vlaamse overheid van 1993 tot 2000

Stefan.Debroux@police.belgium.eu Lavinia Wouters

Beroep: Inspecteur van Financiën

Overheidsuitgaven zijn onderworpen aan regels. Onder meer de Inspectie van Financiën (IF) dient er over te waken dat die regels gerespecteerd worden. De IF doet echter meer dan datgene waarvoor hij berucht en beducht is, namelijk een blokkerend advies schrijven. Interview met Erwin Moeyaert, recent als IF bij de federale politie geaccrediteerd.

Is de Inspecteur van Financiën (IF) een controleur of een adviseur?

"Beiden. Vanuit onze adviserende rol kunnen wij preventief risico's en/of fouten aanduiden om bijvoorbeeld te vermijden dat de overheid – de persoon die een uitgave of betaling betekent, nvdr – achteraf met een probleem zit. Vanuit onze controlerende rol gaan wij na in welke mate een dossier budgettair en reglementair correct is opgesteld."

De Copernicus-hervorming van 2002 had als doel het management van overheidsorganisaties te responsabiliseren om efficiënt met de middelen om te springen, onder meer door het organiseren van interne controle en risico-analyses. De geest van die hervorming duwt u toch bovenal in een adviserende of coachende rol?

"Controle en advies vloeken niet met elkaar; die sluiten volgens mij perfect op elkaar aan. Bij een controle kies ik altijd voor overleg, voor zover het aangewezen lijkt. Dialectiek en voorafgaand advies zijn pistes die we kunnen bewandelen alvorens ik in een belangrijk dossier een definitief standpunt inneem. Trouwens,

ik zal in die zin evenmin dossiers blokkeren door een negatief advies te vellen zonder eerst het recht van verdediging aan te bieden, tenminste wanneer het niet om een spoedadvies gaat of wanneer het dossier overduidelijk is. Uiteindelijk is het doel van advies en controle identiek: beletten dat de voogdijminister (of wie de uitgave onderschrijft) een slechte beslissing of een onverantwoord risico neemt. Dan is onze toegevoegde waarde bewezen."

Aan welke dossiers heeft u een hekel?

"Ik heb een absolute hekel aan dossiers die men er door wil duwen via budgettaire manipulaties zoals het doelbewust niet of verkeerdelijk meedelen van budgettaire informatie. Op dergelijke dossiers reageer ik meestal met adviezen die tegelijk voorstellen van budgettaire sancties bevatten. Die hebben hun doel nog nooit gemist. Gelukkig is dit aantal tot op heden zeer beperkt gebleven."

U oordeelt ook over de opportuniteit van deze of gene investering. Net deze appreciatiebevoegdheid ligt soms gevoelig. Want hoe kunt u met

Interview

kennis van zaken over de noodzaak van een investering voor een gespecialiseerde dienst oordelen?

“Grosso modo moet een dossier drie toetsen doorstaan. Ten eerste, worden de begrotingsafspraken nageleefd? Ten tweede, worden de regels gerespecteerd? Bijvoorbeeld de principes van onpartijdigheid, non-discriminatie en transparantie bij het uitschrijven van een overheidsopdracht. En ten derde is er effectief een appreciatiebevoegdheid. Die is slechts marginaal – tenzij voor onvoorziene investeringen – maar in tijden van besparingen kan deze toets zwaarder wegen. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer de regering strengere criteria aan de uitgaven koppelt – denk maar aan het criterium van de ‘onvermijdbare’ uitgave – of wanneer ze de werkings- of personeelskredieten wenst te verminderen. Dan is het soms de rol van de IF om vóór de besluitvorming ook advies uit te brengen over de opportuniteit. Uiteraard moet dit met kennis van zaken gebeuren. Daar komt studie aan te pas, zowel van de begroting van de federale politie als van de structuur als van de werking, bovenop het overleg ad hoc. In een later stadium zal ik, als ik een goed zicht op de dossiers heb, verzoeken om een aantal plaatsbezoeken aan de operationele eenheden te brengen om mijn inzichten verder uit te diepen.”

Is het rotatiesysteem bij de Inspectie van Financiën dan geen handicap? Tegen de tijd dat u goed en wel vertrouwd bent met de werking van een organisatie, wordt u bij een andere organisatie geaccrediteerd.

“Ik vind die rotatie – maximaal om de 4 à 6 jaar wordt een IF bij een andere overheidsinstelling geaccrediteerd om te vermijden dat hij zich ‘bindt’ met één overheid – geen slecht systeem. Integendeel, ik ben er zelfs vragende partij voor! Zo vermijd je in een sleur zonder uitdaging terecht te komen. Los van deze persoonlijke drijfveer vervult het rotatiesysteem vooral een preventief-deontologische functie. Het is in essentie bedoeld om een te grote verbondenheid tussen de inspecteur en de organisatie te vermijden. En een onmiskenbaar voordeel, vind ik, is dat je als IF

voortdurend bijkomende kennis en ervaring meeneemt naar een nieuwe werkomgeving.”

U behandelt enorm veel dossiers, niet alleen overheidsopdrachten maar ook personeelsgebonden en reglementaire materies: detacheringen, overuren, pensioenen en weldra passeert de nieuwe organisatietabel de revue ...

“Klopt, alles wat een impact op de begroting heeft, leent zich tot advies van de IF voor zover bepaalde financiële drempels worden overschreden, afhankelijk van het type dossier.”

De materie voor een IF is dus heel divers. Hoe slaagt u erin dat studiewerk en de dossierbehandeling te bolwerken met werkdagen van 7u36?

“Is dat een strikvraag? [lacht] Neen, de werkdruk is heel volatiel en laat zich niet meten in een regulier dagrooster. Wel zijn er pieken tijdens de begrotingsopmaak en -controle en vaak ook in de eindejaarsperiode. Maar als er piekmomenten zijn bij dossiers, dan zegt dit eigenlijk veel over de manier waarop een organisatie haar middelen beheert. [Hoe minder piekmomenten op het einde van het jaar, hoe efficiënter de organisatie.](#) Overschotten en dossiers die in de pipeline blijven hangen, zijn een indicatie dat het beheer niet optimaal is, althans voor zover die organisatie beweert over te weinig middelen te beschikken.”

U bent sinds 15 juli 2015 als IF geaccrediteerd bij de federale politie. Wat was uw eerste indruk?

“Waar ik in de eerste plaats oog voor heb, is hoe een organisatie met haar (financiële) middelen omgaat. Om dat op een efficiënte en duurzame manier te doen, is een meerjarenplan een absolute vereiste. Dat die idee bij de federale politie ingang heeft gevonden, was alvast een opluchting. Maar ik stel nog te veel *kick-and-rush-politiek* vast: snel-snel een overheidsopdracht lanceren is veelal een teken aan de wand dat er marge voor verbetering is. De financiële middelen en de budgettaire weerslag van het

geheel van de dossiers dienen idealiter in evenwicht te zijn, met een kleine reserve in geval van onvoorziene omstandigheden. Een gevalideerd meerjarenplan met desgevallend duidelijke prioriteiten, een efficiënte communicatie en dito monitoring zijn hier volgens mij de sleutelbegrippen.”

Kick and rush kan ook het geval zijn bij hoogdringendheid. Stel dat bijkomende middelen noodzakelijk zijn bij een verhoogde terreurdreiging. Past u zich dan aan?

“Persoonlijk pas ik mij aan de omstandigheden aan. Wie een dergelijk dossier indient, kan mij steeds telefonisch bereiken. Bij hoogdringendheid ben ik desnoods bereid asap een advies op mail te zetten. Maar los van die flexibiliteit en de mogelijkheid om alles opzij te schuiven voor zo’n dringend dossier, moet men de basisprincipes altijd respecteren. Nu, wanneer die onvoorziene omstandigheden ingrijpende budgettaire gevolgen hebben, dan bestaan er bijkomende reglementaire mechanismen en uitzonderingsclausules om dat op te vangen.”

Onder de vorige legislatuur werd nagedacht over optimaliseringsoefeningen (Optifed), in casu over synergie tussen overheidsdiensten. Hoe kijkt u daar tegen aan?

“Ik ben een voorstander van synergie tussen overheidsdiensten. [Dat staat haaks op wat ik die typisch Belgische ‘politiek-van-de-koterijen’ noem, waarbij elkeen uitsluitend oog heeft voor zijn eigen tuin.](#) Een mooi voorbeeld van zo’n kostenbesparende synergie is Fedopress, de drukkerij voor de federale overheidsdiensten. Dat de federale politie daarin meestapt, kan ik alleen maar toejuichen.”

Publiek-private samenwerking en outsourcing, zijn dat interessante pistes voor een noodlijdende overheidsorganisatie?

“Vooreerst wil ik toch nuanceren dat de federale politie geen noodlijdende organisatie is. Iedereen vraagt bijkomende middelen en iedereen komt op voor zijn

belangen. Zoals ik al zei is het eerst zaak om een meerjarenplan op punt te stellen en binnen de huidige kredieten prioriteiten te leggen. Ik heb trouwens nog nooit een overheidsorganisatie gekend die beweerde te veel kredieten te hebben.

Outsourcen is niet per definitie voordeliger. Bij een organisatie waar ik eerder als IF geaccrediteerd was, wilde men het onderhoud uitbesteden want het eigen schoonmaakpersoneel was duurder. Maar als ik dan naar de oorzaken keek, stelde ik een gebrek aan management vast. Doorheen de jaren werd een ernstig overtal aan personeel tewerkgesteld in een organisatie die schoonmaak niet tot haar corebusiness rekende. Bovendien bleek een deel van dit personeel, dat op papier ‘poetsvrouw’ was, in de praktijk administratief werk te verrichten. De cijfers klopten dus niet. Ik heb de outsourcing toen niet aanvaard. De oplossing moest veeleer gezocht worden bij het rationaliseren van het eigen personeel en het uitwerken van een managementkader. [U moet eerst de oorzaken belichten, voorzichtig afwegingen maken en de marge om te rationaliseren ten volle benutten.](#) Dan pas kan op een volwaardige manier afgetoetst worden of in- of outsourcing de efficiëntste piste is.

En publiek-private samenwerking werd indertijd vaak naar voren geschoven als ‘debudgettiseringsoperatie’. Persoonlijk ben ik daar steeds tegenstander van geweest, want ooit krijgt men de rekening gepresenteerd, wat enkele jaren geleden ook gebeurd is. Vandaag liggen de kaarten anders. Nu weegt men het inhoudelijk-functionele meer af tegenover het prijs-kwaliteitsprincipe, en dan kan cosourcing, outsourcing of samenwerking een optie zijn.” ■

Samen denken en handelen!

De politiezones Schoten en Brasschaat zijn eengemeentezones met een geschiedenis van operationele samenwerking. Door de steeds verdergaande digitalisering botst die samenwerking steeds vaker op verschillen in ICT-toepassingen en achterliggende processen. Onder begeleiding van het I-scanteam van de Ugent zochten de zones een manier waarop ze samen ICT kunnen inzetten om zowel hun interne (samen) werking als hun dienstverlening te verbeteren.

De cruciale vaststelling is dat niet zozeer de techniek centraal staat in de discussie, maar wel de achterliggende processen en enkele organisatiekenmerken die bepalend zijn voor het slagen van (ICT-)samenwerking.

Samen nieuwe ICT-projecten realiseren

De prikkel tot samenwerking gaat uit van de nieuwe mogelijkheden die ICT kan bieden voor het boeken van efficiëntiewinst. Voorbeelden daarvan zijn nieuwe cloud-oplossingen die de politiemedewerkers toelaten om hun toepassingen mobiel te gebruiken tijdens interventies en andere opdrachten op het terrein, of nieuwe technologieën als ANPR. Samenwerkingsprojecten voor zulke nieuwe technologieën hebben het grote voordeel dat beide partners op gelijke voet starten en minder last hebben van 'padafhankelijkheid' die vroegere ICT-keuzes met zich meebrengen. Bovendien kunnen ze de kosten al van bij de voorbereiding (analyse, prijsvergelijking, opmaak aanbestedingen) delen.

Finetunen

Een tweede invalshoek voor samenwerking is *processen op elkaar af te stemmen* en van daaruit aan een gezamenlijke proces- en ICT-architectuur te werken. In beide besturen waren, hoewel het gelijkaardige organisaties zijn, verschillende keuzes inzake de

ICT- en proceshuishouding gemaakt. Een aantal voorbeeldanalyses toonden verschillen in het tot stand komen van de dienstverlening aan. De zones kunnen op dit punt snel afstemming realiseren. De competentie, bereidheid en gewoonte om processen te beschrijven, te optimaliseren en aan elkaar aan te passen, is aanwezig, vooral de tijd moet vrijgemaakt worden.

Na het afstemmen van de processen volgt het ingrijpen in de ICT-huishouding van beide organisaties. In de politionele werking van zones staat het ISLP-netwerksysteem centraal. Elke zone kan kiezen welke modules ze gebruikt, hoe ze die inzet en verrijkt vanuit haar specifieke behoeften, rekening houdend met eventuele koppelingen aan andere lokale systemen. De historiek van die keuzes is een belangrijke factor bij het afstemmen van zowel ICT als de achterliggende processen. Ze zal bepalen of er meer of minder (technische) aanpassingen en koppelingen moeten gebeuren bij het evolueren naar één geïntegreerde ISLP-configuratie voor beide zones. Die integratie is echter niet vanzelfsprekend. Werken op dezelfde ISLP-server is wettelijk niet toegestaan. Er moeten dus twee servers (met bijhorende kosten) zijn die elkaars spiegelbeeld worden. De grote afhankelijkheid van federale hard- en software is een typisch kenmerk voor de lokale politie. **Maar hoewel de verouderde federale basissystemen vaak tot frustratie leiden en**

een hindernis voor de lokale digitale ontwikkeling kunnen zijn, creëren ze ook een gelijke basis. En dat is ook wel voordelig voor de samenwerking.

ICT is geen doel op zich

Samenwerking op ICT-vlak is nooit een doel op zich, maar werkt vooral faciliterend naar verdere samenwerking en een betere werking van de organisaties. In alle samenwerkingstrajecten is het belangrijk eerst naar enkele *organisatiekenmerken* te kijken en pas dan naar de technische infrastructuur en toepassingen. Bij de politiezones Schoten en Brasschaat doken enkele knelpunten op:

- het gebrek aan een gezamenlijke visie op het doel van de samenwerking en de inzet van ICT;
- een verschil in capaciteit inzake ICT- en functioneel beheer;
- een andere organisatiestructuur, waarbij met name de betrokkenheid van IT'ers of functioneel beheerders in het management een rol speelt;
- aandachtspunten inzake interne communicatie;
- de capaciteit (menselijk en financieel) is te beperkt om met tien grote projecten tegelijk aan de slag te gaan en ze ook nog succesvol af te ronden. Die capaciteit is nodig om projecten technisch voor te bereiden en succesvol in te voeren, maar ook om ze te coördineren en te sturen op management- en beleidsniveau.

Gezamenlijke visie, aansturing en communicatie zijn van groot belang om draagvlak te helpen creëren. In functie van dat draagvlak moeten beide partners ook beter worden van de samenwerking. De keuze van projecten en de aard van de toekomstige samenwerking moeten daarvan afhangen. Schoten en Brasschaat zijn twee complementaire zones, die van elkaars sterktes kunnen profiteren. Bovendien kunnen ze steunen op een traditie van operationele samenwerking. Een enthousiast trekkersteam met mensen uit beide zones en gesteund door de korpsleiding heeft op basis van de aanbevelingen uit de I-scan+ een stuurbord opgesteld met de concrete acties die het wil ondernemen: samen denken en handelen! ■

Kortom

Het afstemmen van zoveel processen en toepassingen in twee gescheiden organisaties met elk hun eigen beleid, aansturing en ISLP-servers kost veel tijd en geld en vraagt ook een doorgedreven afstemming, op de eerste plaats van het beleid en van die aansturing. Die investering brengt de fusie onvermijdelijk op tafel. Uiteraard vereist dat de juiste condities inzake bereidheid bij politieke en ambtelijke top, en is dit allesbehalve vanzelfsprekend. Intensievere vormen van ambtelijke samenwerking kunnen een tussenstap vormen naar een volwaardige fusie.

Liesbet.Groffils@UGent.be

Dierenverwaarlozing symptoom van andere problemen

Dierenwelzijn is een belangrijk en maatschappelijk gevoelig thema. Elke politiedienst krijgt wel te maken met gevallen van dierenverwaarlozing of -mishandeling. De bevoegdheid Dierenwelzijn werd met de zesde staatshervorming op 1 juli 2014 naar de gewesten overgeheveld. Hoe organiseert de Vlaamse overheid zich? En wat betekent dit voor de politiediensten?

Met het welzijn van gezelschapsdieren, landbouw-huisdieren, laboratoriumdieren en dieren in circussen, dierentuinen, dolfinaria enz. kreeg Vlaanderen er vorig jaar een belangrijke bevoegdheid bij. De Vlaamse dienst Dierenwelzijn werd toegevoegd aan het Departement Leefmilieu, Natuur en Energie. Die dienst omvat zowel de beleidscel als het team van inspecteur-dierenartsen die de controles op het terrein uitvoeren. De FOD Dierenwelzijn bestaat dus niet meer, maar de bevoegdheden diergezondheid en CITES zijn wel nog altijd federale materie.

Vlaams meldpunt Dierenwelzijn

Als een burger merkt dat dieren verwaarloosd of mishandeld worden of dat een dier in nood is (bv. achtergelaten of verloren gelopen), kan hij dat melden via het meldingsformulier op www.vlaanderen.be/dierenwelzijn. De Vlaamse dienst Dierenwelzijn behandelt de meldingen.

In 2014 waren er 1013 meldingen van dierenmishandeling of -verwaarlozing bij de dienst Dierenwelzijn. De eerste zes maanden van 2015 waren er al 1012 meldingen van dierenmishandeling of -verwaarlozing. 102 dossiers werden naar de politie doorgestuurd voor verdere opvolging.

Er is duidelijk een stijgende trend in het aantal meldingen, maar er is geen reden om te veronderstellen

dat er meer verwaarloosde dieren zijn. Wel is het zo dat het meldpunt beter bekend is en dat mensen ook gevoeliger zijn voor dierenleed. Ook de maatschappelijke normen voor dierenwelzijn zijn veranderd.

Verband met huiselijk geweld

Een Nederlandse studie uit 2012 van Kadera in samenwerking met de Universiteit van Utrecht heeft uitgewezen dat er een verband bestaat tussen huiselijk geweld en dierenmishandeling. De studie rapporteert ook situaties waarbij dieren als dreigmiddel worden ingezet bij huiselijk geweld. Eerder onderzoek had al uitgewezen dat bij een derde van de gevallen van dierenmishandeling er ook een vermoeden was van huiselijk geweld. Uit de ervaring van de Inspectiedienst Dierenwelzijn blijkt ook dat klachten over dierenverwaarlozing soms uitingen zijn van buizenruizes of niet vlot lopende echtelijke scheidingen. Het is dan ook belangrijk om dierenverwaarlozing en -mishandeling correct te kunnen inschatten en het in een aantal gevallen te zien als een symptoom van een mogelijks groter probleem.

Proces-verbaal

De Vlaamse dienst Dierenwelzijn kan pv's opstellen voor overtredingen op de Dierenwelzijnswet en boetes uitschrijven. Bij ernstige gevallen, inbeslagname of bij dossiers naar aanleiding van een kantschrift, wordt

het dossier onmiddellijk aan het parket bezorgd voor verdere vervolging.

Wanneer de politie een proces-verbaal opstelt, al dan niet in samenwerking met de dienst Dierenwelzijn, wordt het pv naar het parket gestuurd. Het parket zal het pv eventueel naar de dienst Dierenwelzijn sturen voor het opleggen van een administratieve boete.

Inbeslagname van dieren

Inbeslagname gebeurt wanneer er een onmiddellijk en ernstig gevaar is voor het welzijn van het dier, wanneer er geen gevolg wordt gegeven aan opgelegde maatregelen of wanneer iemand die een verbod heeft op het houden van dieren, dit verbod negeert.

De eerste zes maanden van 2015 waren er 164 inbeslagnames met een totaal van 2505 dieren. De belangrijkste diersoorten daarbij waren schapen en geiten, honden en runderen.

Inbeslagname van dieren op basis van artikel 42 van de Dierenwelzijnswet van 1986 kan enkel gebeuren door inspecteurs Dierenwelzijn of door de politie. Het gaat hierbij om een administratieve inbeslagname. De beslissing tot inbeslagname wordt opgemaakt op een modeldocument en wordt samen met een kopie van het proces-verbaal van vaststelling binnen de 15 dagen aan de overtreder bezorgd. Wanneer de inbeslagname is gebeurd door de politie, dan moet een kopie van het volledige dossier aan de Inspectiedienst worden bezorgd. Enkel de Inspectiedienst heeft immers de bevoegdheid om een bestemming te geven aan dieren die op basis van de Dierenwelzijnswet in beslag genomen worden.

Expertise en opleiding

Vaak is de politie het eerste aanspreekpunt voor de burger bij gevallen van dierenverwaarlozing. Het is dan ook belangrijk om goed op de hoogte te zijn van de wetgeving en de mogelijkheden om in te grijpen. Ook samenwerking met de dienst Dierenwelzijn en

Brigitte Borgmans



Woordvoerder Departement Leefmilieu, Natuur en Energie

het parket is belangrijk. De Inspectiedienst Dierenwelzijn geeft op vraag toelichting aan lokale politiezones of organiseert dit voor grotere groepen in samenwerking met het parket. **Idealiter heeft elke politiezone minstens één aanspreekpunt voor dierenwelzijn.** Dat bevordert niet alleen de samenwerking met de Inspectiedienst Dierenwelzijn, ook het parket is hierin vragende partij. I

Contactgegevens Vlaamse Dienst Dierenwelzijn, Departement Leefmilieu, Natuur en Energie

Beleidscel: Graaf de Ferrarisgebouw, Koning Albert II-laan 20 bus 8, 1000 Brussel
Mailadres: dierenwelzijn@vlaanderen.be

Inspectiedienst Dierenwelzijn: VAC Gent – Virginie Loveling gebouw, Koningin Maria Hendrikaplein 70 bus 77, 9000 Gent, Tel: 09 276 20 60.
Mailadres: dierenwelzijn@vlaanderen.be

Melden van een dier in nood kan via het meldingsformulier op www.vlaanderen.be/dierenwelzijn

Coaching met paarden

Ikzelf ben al geruime tijd overtuigd van de spiegel die paarden ons – mensen – kunnen voorhouden. Het afgelopen jaar heb ik vaak verrassing, soms ongeloof en ook nieuwsgierigheid gezien op de gezichten van de mensen met wie ik over paardencoaching praatte. Vandaar dit interview met Meredith Van Overloop, oprichtster van Triangis.

Het abc van de paardentaal onder de knie krijgen, het individueel leiden van een paard naar keuze, leren 'voelen' welke leiderschapspositie je het best ligt, niet 'neen' durven zeggen tegen oefeningen met blinddoek... Zo start, in een notendop, een coachingsdag met paarden. Vertrouwen, verruiming en *back to basics*, daar draait het om.

Wat hebben paarden te maken met leiderschap?

Meredith: "Het paard heeft van nature, als kudde- en prooidier, authentiek leiderschap nodig. Paarden reageren tijdens de oefeningen vanuit hun instinct en bieden deelnemers een spiegel over hun leiderschapstijl en stijlflexibiliteit. Uiteraard is een paard leiden niet hetzelfde als een mens leiden, toch merken mensen dat ze zich doorheen de oefeningen met de paarden bewuster worden of intenser stil blijven staan bij een aantal automatische gedragspatronen. Het paard spiegelt zonder oordeel, wat makkelijk aanvaard wordt. Naast het spiegelvermogen, is ook inzicht in kuddedynamiek een meerwaarde bij dit soort trainingen. Ook de mens is, biologisch gezien, een kuddedier, en dankzij de oefeningen met de paarden kan je aan den lijve een aantal basisprincipes van groepsdynamiek ervaren.

Lichaamstaal speelt in interactie, ook bij mensen, een heel belangrijke rol. Inzicht in een natuurlijk functionerende groepsdynamiek en heldere interactie tussen verschillende leidende rollen helpt de leidinggevende om efficiënter een team aan te sturen.

Naast theoretische input en de klassieke coaching-methodieken biedt Triangis deelnemers grondoefeningen aan met paarden (er wordt nooit paardgereden) waarin samenwerking, communicatie, assertiviteit, motivatie- en stressmanagement centraal staan. Dat zijn belangrijke thema's binnen leiderschap."

Waarom schakel je paarden in tijdens vormingen?

Meredith: "Wanneer je een training volgt in een verga-derruimte zijn deelnemers geneigd om 'in hun hoofd'

"Vertel er over en ik vergeet.
Laat mij zien en ik merk het op.
Laat mij ervaren en ik onthoud"

Confucius

te blijven zitten. Het is vrij passief. Rollenspelen worden vaak als kunstmatig of lastig ervaren. Maar leren speelt zich af op verschillende niveaus. **Het is niet omdat je iets weet, dat je het ook kan toepassen.** Dat is de belangrijkste reden om paarden in te schakelen. Tijdens de oefeningen met de paarden krijg je niet alleen een spiegel over je leiderschapstijl, maar je kan er ook mee experimenteren. We stellen verschillende types paarden ter beschikking. Een introvert paard zal bijvoorbeeld anders reageren dan een meer extravert paard. Op die manier kan je experimenteren met stijlflexibiliteit. We gebruiken paarden dan ook vaak voor verdiepingssessies van tools als MBTi, Insights, situationeel leiderschap of de Roos van Leary. Deelnemers ervaren de rijkdom van de theorie te kunnen omzetten in de praktijk. Bovendien is een dag met de paarden ook gewoon erg leuk, ontroerend en blijft daarom lang in het geheugen hangen."

De lokale politie Ninove is de eerste politiezone binnen de geïntegreerde politiewereld die een beroep doet op Triangis én de paarden. Wat weerhoudt mensen ervan te kiezen voor een coaching met paarden als bron van inspiratie?

Meredith: "Vaak staan mensen sceptisch ten opzichte van coaching met paarden omdat ze denken dat het iets zweverigs is, of gewoon een nieuwe hippe trend. Onbekend maakt onbemind; we begrijpen die eerste sceptische reactie. In Engeland, Duitsland, Nederland

en Amerika is het coachen met paarden al veel meer ingeburgerd. Onze jarenlange ervaring bevestigt ons dat wanneer een organisatie zich over dit vooroordeel kan zetten, en het gewoon eens probeert, er steeds meer opdrachten uit voortvloeien omdat men niet anders kan dan vaststellen dat zo'n training echt impact heeft. Triangis gebruikt de paarden echter niet voor elke opleidingsvraag. Ongeveer 25% van onze modules zijn met paarden. Vaak zijn andere tools, theoretische input of werken met cases aangewezen. Een combinatietraject van theorie, klassieke oefeningen, peer coaching, en paarden, verspreid in de tijd is het meest efficiënt en duurzaam. Iedereen heeft een andere leervoorkeur, en op die manier komt iedereen aan zijn trekken. Als je een training zoekt in leiderschap die écht impact heeft, of als je met je team een niveau hoger wil schakelen, dan loont het zeker de moeite om eens vrijblijvend contact op te nemen."

Meredith Van Overloop is de auteur van het boek: *Niet perfect, toch content* dat uitgebracht werd in april 2015 bij Witsand uitgevers. Een boek dat je niet als 'pageturner' hoeft te lezen, maar een boek dat je kan lezen op het ritme van de natuur. Ze schrijft daarin over leiderschap in de natuur en wat de mens daarvan kan leren.

www.witsand.be

Leiderschapslessen

Van een goede manager naar een magistrale leider

Bron: Guido de Valk - www.devallleadershipcompany.nl

Les 1. Leer eerst jezelf te leiden

Je kunt jezelf alleen maar leiden als je heel helder weet waar jij voor staat. **Ken je waarden!**
De magistrale leider is zelfbewust en weet hoe hij zijn waarden in de dagelijkse praktijk kan tonen.

Les 2. Leiderschap gaat over mensen

Oprecht contact met anderen maakt managers tot magistrale leiders. De belangrijkste vaardigheid die je dient te ontwikkelen is luisteren. Een magistrale leider **luistert** naar anderen maar ook naar zichzelf. Hij is zich bewust van ieder zijn gevoelens, behoeftes en zorgen.

Les 3. Het geheel is belangrijker dan jezelf

Het woord 'geheel' verwijst naar: heler, heelheid, geheel zijn, heelmeester, heelkunde en heiland. De magistrale leider is **zorgzaam** voor zichzelf, de medewerkers, de organisatie, de stakeholders. Kortom: voor het geheel.

Les 4. Leiderschap is een manier van zijn, geen rol

Leiderschap en **authenticiteit** gaan hand in hand. Je kunt het 'zijn' van een leider niet leren door een boek te lezen. Je kunt het 'zijn' van een magistraal leider louter zelf ervaren.

Vier vormen van 'zijn' passen bij de magistrale leider: **wijs, verantwoordelijk, verbonden** en **dienend**.

Les 5. Zet de groei van de mens centraal

De magistrale leider zet de persoonlijke groei centraal ten opzichte van de realisatie van de organisatie-doelen. Hij laat de medewerker iets doen dat een **optimale balans** is tussen vaardigheid en uitdaging.

Les 6. Blijf jezelf ontwikkelen

De dagelijkse attitude moet er een zijn van **continue nieuwsgierigheid**, van een bewust verlangen dat je het altijd beter kunt doen of dat je altijd kunt bijleren.

Een magistrale leider is daarom altijd **bescheiden** en staat open voor kritiek.

"Een slecht leider wordt door het volk veracht.

Een goed leider wordt door het volk geprezen.

Een groot leider is iemand waarbij het volk zegt: we hebben het zelf gedaan."

Lao Tse

Les 7. Creëer een optimale werkomgeving

Een optimale werkomgeving is een voedingsbodem voor een cultuur van **collegialiteit**, **vertrouwen**, **waardering** en **verantwoordelijkheidszin/zin voor verantwoording**.

Les 8. Wees een inspirator, richtinggever, coach, adviseur en controleur in één

Slaag je erin het **enthousiasme** binnen de groep aan te wakkeren? Geef je het goede **voorbeeld**? Bied je **ruimte** en toon je **betrokkenheid**? Heb je **kennis** van zaken en deel je die met je mensen? Waak je over de **afspraken** en spreek je je mensen daarop aan? Dan ben je een magistraal leider.

Les 9. Wees magistraal in de basismanagementvaardigheden

Stel doelen. Wees besluitvaardig. Creëer draagvlak. Communiceer en los problemen *snel* en gevat op.

Maar onthou: **als marathonloper geraak je verder dan als sprinter**.

vraagbaak

Iemand maakt van beelden van een politie-interventie. Wat nu gedaan?

Marie-Agnès Langouche – dgs.dsj.ajo@police.belgium.eu

In een advies van de Commissie voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer (CBPL) aan de procureur van Gent, geeft de CBPL haar standpunt over de mogelijke politiereacties t.a.v. het maken van beelden van interventies door privépersonen. Vanuit de invalshoek van de bestuurlijke politie is de CBPL van mening dat enkel artikel 46 WPA het raadplegen van de inhoud van een mobiel toestel zou toelaten om bijvoorbeeld de naaste familieleden van een bewusteloos slachtoffer terug te vinden. Vanuit gerechtelijk standpunt wijst de CBPL erop dat een klacht bij het parket kan worden ingediend zodra hetgeen werd vastgelegd, wordt verspreid. Bij niet-publicatie is de wetgeving inzake bescherming van de persoonlijke levenssfeer niet automatisch van

toepassing. Omdat het nemen van beelden op zich geen misdrijf is, zijn de inbeslagname van het toestel en/of het wissen van de beelden uitgesloten, net als het fouilleren of een identiteitscontrole, uitsluitend omdat er beelden werden gemaakt. Bij de niet-naleving van een uitdrukkelijk bezwaar tegen het nemen van beelden is het echter altijd mogelijk zich voor de burgerlijke rechtbanken op het recht op afbeelding te beroepen om een schadeloosstelling te bekomen.

Een volledige analyse van het advies van de CBPL is beschikbaar bij de juridische dienst van de federale politie (contact zie supra).

Omdenken

Berthold Gunster, *Ja-maar®... Omdenken*, A.W. Bruna Uitgevers, Utrecht.

Alles draait niet altijd uit zoals we het graag zouden willen. Pech, de wet van Murphy, wie kent ze niet? Maar soms kun je er toch het beste van maken. Dit boekje over omdenken gaat over deze 'soms'. Alles waar je last van hebt, kan je in je voordeel ombuigen. Maak van een probleem een feit. Geen 'ge-ja-maar' meer, maar kortweg 'ja'.



**"Ja-maar is de grootste creativiteitskiller die er bestaat.
Hoe meer we ja-maren, des te meer we vastdenken"**

Omdenken is het tegenovergestelde van vastdenken.
Vastdenken betekent dat je van een probleem een ramp maakt.
B. Gunster vergelijkt omdenken met intellectuele jiu-jitsu.

"Soms is één en één gelijk aan drie. Of vijftien. Of kiwi. Het is de kunst niet zozeer de regels van het spel te kennen, alswel de regels te kraken en te veranderen. Als iedereen altijd geluisterd had naar de meester, was de aarde nog altijd het middelpunt van het universum geweest"

Dit boekje prikkelt om te kijken, denken en – bovenal – creëren.
Het creëren van nieuwe mogelijkheden.

"Insanity is doing the same thing over and over again and expecting a different outcome"

Albert Einstein

Te midden
van de
moeilijkheid
ligt de
mogelijkheid.



Politie