

DRAAI BOEK

FUSIE VAN POLITIEZONES

SCHEMATISCH OVERZICHT VAN
DE BELANGRIJKSTE STAPPEN IN
HET FUSIEPROCES



In samenwerking met:



AGENTSCHAP
BINNENLANDS
BESTUUR



DRAAI BOEK

FUSIE VAN POLITIEZONES



COLOFON:

Redactie: Kelly VERBIST en Tina BRUGGEMAN, verbindingsambtenaren voor politie bij de gouverneurs van respectievelijk Vlaams-Brabant en Antwerpen

Vormgeving: dienst communicatie Provincie Antwerpen

Inhoud op basis van Liesbeth AVAUX, Reinhard BEERENS, Joëlle BRICHAU, Dieter KEYENBERG en Sophie SCHUDDINCK. Hun pionierswerk, inzet en reflectie in heel wat beleidsdomeinen vormden de belangrijkste inspiratie voor het schrijven van het oorspronkelijk draaiboek.

De auteurs stellen uw feedback over dit draaiboek op prijs in functie van een volgende editie. Hebt u opmerkingen, aanvullingen, enz. laat die ons dan zeker weten!

INHOUDSOPGAVE

1..	Aanbevelingen op basis van eerdere fusietrajecten	7
1.1.	Aanbevelingen en kritieke succesfactoren op basis van het onderzoek naar de 10 reeds gerealiseerde fusies.....	7
1.2.	Aanbevelingen op basis van eerdere fusies.....	10
2.	Aanloop naar de fusie, fase van opstart en haalbaarheidsstudie	12
2.1	Opstart van een fusietraject – stappenplan om het voortraject vorm te geven.....	14
2.1.1	Aanvraag tot begeleiding bij een studie tot schaalvergroting	15
2.1.2	Beslissing tot voeren van een haalbaarheidsstudie.....	15
2.1.3	Methodologie en scope van de studie bepalen	17
2.1.3.1	Bepalen van onderzoeksvraag, doelstellingen en scope van de studie.....	17
2.1.3.2	Situatie ‘as is’ in kaart brengen	19
2.1.3.3	Situatie ‘to be’ in kaart brengen	20
2.1.3.4	Rapportage en eindbeslissing over de vrijwillige fusie.....	20
2.1.4	Uitvoeren van de haalbaarheidsstudie.....	21
2.1.5	Uitkomst van de studie – beslissing over schaalvergroting	24
3.	Officiële aanvraag en bekrachtiging – voorbereidingsfase en eigenlijk fusietraject	26
3.1	Officiële aanvraag tot vrijwillige samensmelting.....	27
3.2	Formeel-juridisch traject na publicatie van het KB bepaling territoriaal ambtsgebied (KB 1)	30
3.2.1	Gevolgen voor de ‘oude’ politiezones: intrede van de ‘intervalperiode’, opstellen van een protocol	30
3.2.2	Gevolgen voor de ‘nieuwe’ politiezone: oprichting van beleidsorganen	34
3.3	Organisatorisch traject na publicatie van KB 1 – concrete voorbereiding van de fusie.....	39
3.3.1	Strategie en Beleid	39
3.3.1.1	Missie, visie en waarden – leiderschap en cultuur	39
3.3.1.2	Zonaal veiligheidsplan voor de nieuwe politiezone	41
3.3.1.3	Beleidsondersteunend team (BOT).....	42
3.3.1.4	Communicatie intern en extern – huisstijl en visuele identiteit	43
3.3.2	Personeelsmaterie – HRM	46
3.3.2.1	Enkele belangrijke bepalingen.....	46
3.3.2.2	Visie op HRM in de nieuwe politiezone?.....	47
3.3.2.3	Opstart van het overleg in het basisoverlegcomité (BOC)	48
3.3.2.4	Bepalen van het personeelskader/ personeelsformatie	49
3.3.2.5	Voorbereiden van de ‘overheveling’ van personeel en de interne mobiliteit.....	50
3.3.2.6	Opleiding en vorming	54
3.3.2.7	En verder op het vlak van HRM.....	55
3.3.3	Logistieke materie	56
3.3.3.1	Visie op middelen en toekomstige werkwijze	56
3.3.3.2	Inventarisering van lopende contracten	56
3.3.3.3	Verhuisplan.....	56
3.3.3.4	Voorbereiding aanbestedingsdossiers.....	57
3.3.3.5	Inventarisatie beschikbaar materiaal.....	57

3.3.4	Informatica en ICT	58
3.3.4.1	Visie op informatica en ICT	58
3.3.4.2	Integratie van de digitale omgevingen	58
3.3.4.3	GALOP	59
3.3.4.4	Inventarisatie van ICT-materiaal en contracten	59
3.3.5	Financiën	60
3.3.5.1	Visie op financiën in de nieuwe politiezone?	60
3.3.5.2	Opstellen van de begroting voor de nieuwe politiezone	60
3.3.5.3	Opstellen jaarrekeningen oude politiezones, opstellen beginbalans nieuwe politiezone	60
3.3.6	Vorbereiding van de algemene (operationele) werking	61
3.3.6.1	Operationeel documentenbeheer voor de nieuwe politiezone	61
3.3.6.2	Uitwerken van een nieuwe interventiebeleid en overleg met CIC	61
3.3.6.3	Algemeen: enkele basis werkinstructies voorbereiden zodat de medewerkers vlot kunnen werken in de eerste periode.	62
3.3.6.4	Taakaccenten van referentiepersonen herverdelen	63
4.	Inwerkingtreding van de nieuwe politiezone – implementatie- en integratiefase	64
	Bibliografie	71
	Geconsulteerde juridische bronnen	71
	Andere geconsulteerde publicaties	71
	Bijlagen	72

1. Algemene tips/ aanbevelingen op basis van eerdere fusietrajecten

1.1. Aanbevelingen en kritieke succesfactoren op basis van het onderzoek naar de 10 reeds gerealiseerde fusies

Wanneer besloten wordt een haalbaarheidsstudie aan te vatten of fusiegesprekken op te starten, is het belangrijk om rekening te houden met de bevindingen uit recent onderzoek naar fusies van politiezones¹. Deze vaststellingen stemmen sterk overeen met de bevindingen uit o.a. de fusieoperaties in Vlaams-Brabant die vanuit de federale afdeling van de gouverneur werden begeleid.

Vooreerst kan worden gewezen op een **aantal basisvaststellingen die determinerend zijn voor het succes van schaalvergrotingsoperaties**²:

Op het politieke niveau:

- **Het draagvlak voor schaalvergroting is niet overal even groot.** Het (ontbreken van) draagvlak wordt mede bepaald door persoonlijke inschattingen die worden gemaakt ten aanzien van schaalvergrotingen maar ook door het (ontbreken van) een duidelijk overzicht van de voor- en nadelen van schaalvergroting.
- **Lokale verankering en de verbetering van de politionele dienstverlening** dient als basispremissie te gelden voor schaalvergroting: nabijheid, lokale inbedding en wendbaar kunnen inspelen op lokale noden.
- **De financiële draagkracht van steden en gemeenten is belangrijk**, ook gezien de ongelijke verdeling van de federale dotatie.
- **De bestuurlijke aansturing (zeggenschap) van en de democratische controle op de lokale politie** moet optimaal gevrijwaard of versterkt worden.

¹ V. Vanoeteren en J. Janssens, *Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie van de 10 reeds gefuseerde politiezones*, Idea Consult, Eindrapport 16/02/2023, 9-10, 42, 48-50.

² V. Vanoeteren en J. Janssens, *Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie van de 10 reeds gefuseerde politiezones*, Idea Consult, Eindrapport 16/02/2023, 10.

Op het politionele niveau worden bijkomende vaststellingen gedaan:

- **De partners mogen op bepaalde parameters niet te sterk van elkaar verschillen.** Hierbij wordt vaak verwezen naar de morfologie van de potentiële partnerzones, de organisatieprocessen en de organisatiecultuur. Sommige, maar zeker niet alle verschillen kunnen overbrugd worden door strategische, tactische en operationele aanpassingen. Een duidelijk zicht op de werking en organisatiecultuur is dan ook onontbeerlijk wil men geschikte partners vinden en potentiële verschillen overbruggen³.
- **Schaalvergroting moet leiden tot een versteviging van de huidige sterktes en het ombuigen van de huidige verbeterpunten.** Met andere woorden, schaalvergroting moet leiden tot een betere dienstverlening: een groter beleids- en operationeel vermogen om huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden.
- **Veranderingsmanagement is een cruciaal element in een schaalvergrotingsoefening.** Medewerkers, inclusief vakbonden, moeten optimaal betrokken en geïnformeerd worden. Loopbaanbegeleiding is belangrijk met het oog op de eventuele invulling van nieuwe functies in de gefuseerde organisatie.
- **Schaalvergroting moet leiden tot een versterking van de backoffice** om een antwoord te kunnen bieden op de vele vragen naar specialisatie enerzijds en naar een versterkte samenwerking met de gedeconcentreerde federale bestuurlijke politie anderzijds.

Vervolgens zijn een aantal **conclusies te trekken** uit het onderzoek naar de 10 reeds gerealiseerde politiefusies. De aanbevelingen die hieruit voortvloeien, vormen een leidraad en geven enkele kritieke succesfactoren aan die een kader kunnen vormen voor toekomstige schaalvergrotingsoperaties⁴. Het zou dan ook goed zijn deze mee te nemen in de eventuele verdere uitwerking van de gefuseerde politiezone.

Schaalvergroting zorgt voor een robuustere organisatie. Dit effect is vast te stellen op drie niveaus:

- **Interne schokken** zoals personeelstekorten, het uitvallen van personeelsleden, materiaalproblemen enzovoort, **kunnen beter worden opgevangen.** Een fusie zorgt er niet noodzakelijk voor dat het personeelskader gemakkelijker wordt ingevuld bij zones met een personeelstekort maar dankzij de ruimere poule aan medewerkers kan het tekort wel beter worden gemanaged.
- **Externe schokken** zoals onvoorziene incidenten, evoluties in criminele feiten of situaties die een sterke specialisatie vereisen **kunnen gemakkelijker en sneller worden opgelost.** De grotere organisatie laat toe om medewerkers of diensten gericht in te zetten. Zowel lokale als bovenlokale actoren erkennen de toegenomen specialisaties en het beter draaien van de basispolitiezorg.

³ Uit het onderzoek naar de 10 reeds gefuseerde politiezones is gebleken dat niet alle verschillen te overbruggen zijn door strategische, tactische en operationele aanpassingen. De auteurs van dit draaiboek zijn van mening dat dit wel mogelijk is mits er voldoende oog is voor de verschillen die er zijn, waar de organisatie in de toekomst naartoe wil en mits op een goede manier 'change management' wordt toegepast. Met een duidelijk strategisch plan en sterk management kunnen vele zaken worden opgevangen.

⁴ V. Vanoeteren en J. Janssens, *Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie van de 10 reeds gefuseerde politiezones*, Idea Consult, Eindrapport 16/02/2023, 9-10; 42; 48-50.

- **Zone-overschrijdende uitdagingen kunnen vaker lokaal worden opgenomen.** Een aantal bezorgheden rond fusie werden ook deels ontkracht. Zo wordt de lokale gebondenheid in vele gevallen net versterkt met meer ploegen zichtbaarder op het terrein of een projectmatige werking die meer info vergt en dus meer contact met de burger. Opvallend is dat alle burgemeesters aangeven dat door de fusie de dienstverlening verbeterd is.

Begrip voor weerstand en tegenstand – uitdagingen:

- **De interne bedrijfsvoering is nog niet aangepast aan de nieuwe schaal.** De interne samenwerking loopt vaak minder goed dan voordien en wordt verder bemoeilijkt door de meestal nog vrij gedecentraliseerde werking. Meestal werd vijf jaar als een realistische tijdspanne benoemd waarbinnen de belangrijkste operationele uitdagingen van een fusie kunnen worden aangepakt en de voordelen meetbaar zijn.
- **Het welzijn van het personeel komt sterk onder druk bij een fusie.** Medewerkers schatten de gevolgen van fusie consequent negatiever in dan de korpschefs, burgemeesters, vakbonden en bovenlokale actoren. Zeker als het gaat over het welzijn, personeelsbeleid en samenwerking. Slechts 1 op 5 van de personeelsleden is positief over de mate van betrokkenheid in het transitieproces en het vormgeven van de nieuwe organisatie. In grotere organisaties zien we ook een hogere afwezigheidsfrequentie bij het personeel.
- **Er is meer begeleiding en omkadering van medewerkers en leidinggevenden nodig bij schaalvergroting.** Niet iedereen is thuis in veranderingsmanagement. Mensen moeten ondersteund worden in hun rol als 'change agent'. Door veranderingsprocessen overkoepelend samen te brengen, kan er beter kennis gedeeld worden en beter bijgestuurd worden.

De ideale schaalgrootte?

- Enerzijds wordt aangegeven dat de ideale schaalgrootte 300 tot 500 operationele medewerkers omvat. Het aanvoelen is dat de ondergrens van 300 een goede slagkracht biedt. Bovendien worden investeringen op die schaal interessant. Minder dan 300 medewerkers is nog te beperkt. Ook wordt vaak verwezen naar 100.000 inwoners als een goede schaal voor politiezones.
- Anderzijds blijkt toch vooral dat de ideale schaalgrootte een kwestie is van noden (en dus ook perspectief). **De vraag wat een ideale schaal is om de lokale politiezorg op te voorzien, hangt vooral samen met de volgende elementen:**
 - Wat is de visie op de rol van de lokale politie? **De dienstverlening dient centraal te staan waarbij wordt nagedacht op de lange termijn.** De wijze waarop de politie is ingericht op het terrein is van belang voor de schaal.
 - Het bestuurlijke gezag op de lokale politie wordt door de burgemeester waargenomen. **Hoe groot de politiezone is, hangt dan ook samen met de grootte en de schaal van het lokale bestuur.** Belangrijker dan de schaalgrootte op zich, is dat de bestuursstructuren effectief aangepast zijn aan deze schaal.
 - **Ook van belang is de zogeheten homogeniteit van de politiezones.** Het creëren van een zowel geografisch als naar politiewerk, criminaliteitsfenomenen en sociaaleconomische parameters een logisch geheel, is belangrijk bij het beschouwen van de schaalgrootte.

1.2. Aanbevelingen op basis van eerdere fusies

- Wanneer verschillende besturen de mogelijkheid tot fusioneren willen onderzoeken, **zorg dan eerst en vooral voor een duidelijk financieel plaatje**. Is er financieel een akkoord over de grote principes mogelijk, dan kan verder overlegd worden. Houd in het achterhoofd dat een fusie op termijn wellicht 'winst' oplevert en de kosten voor alle betrokken gemeenten verlaagt of stabiel houdt. Voorzie evenwel in een budget voor opstartkosten (Bv: informatiesystemen, telecommunicatie en computers, kortom IT).
- **Begin tijdig met het voorbereiden en plannen van enkele basisvereisten** die in orde moeten zijn om de nieuwe organisatie te laten starten. We benadrukken dat **het IT-verhaal uitermate belangrijk** is. Zonder een geïntegreerd ISLP-netwerk kan de nieuwe politiezone niet starten. Begin het IT-project te plannen tijdens de fase van het voortraject. Informeer over de mogelijkheden bij een recent gefusioneerde politiezone. Zoek de nodige expertise extern wanneer die niet in de eigen organisaties aanwezig is. En maak tijdig de nodige afspraken met de Algemene Directie van het Middelenbeheer en de Informatie van de federale politie, onderafdeling Directie van de politionele informatie en de ICT-middelen (DGR/DRI) via DRI@police.belgium.eu
- Plannen, processen voorbereiden, afspraken maken met externe diensten, onderhandelen met gemeenten,... Er komt veel kijken bij een fusie. **Het allerbelangrijkste is de communicatie met de eigen medewerkers!** Verlies de mensen niet uit het oog in een fusietraject. Verandering is niet altijd aangenaam, zeker niet als het de eigen job betreft.
 - Communiceer van bij het begin duidelijk en open en zorg voor een gelijke communicatie in alle betrokken politiezones. Stem de communicatie en de timing ervan in alle betrokken organisaties goed op elkaar af.
 - Een reorganisatie is ingrijpend voor de medewerkers. Erken dit.
 - Niemand heeft iets aan valse beloften. Mensen hebben veel meer aan een eerlijke voorstelling van de zaken ('er zullen dingen veranderen', 'het zal anders worden', ...) en een aangepaste omgang daarmee. Elke verandering, hoe klein ook, kan voor medewerkers immers een enorme weerslag hebben. Zorg voor een eerlijke visie en gepaste begeleidingsmaatregelen. Eerlijk duurt het langst.
- Een fusie is bovenal een verhaal van mensen. **Herken en erken weerstand in alle fasen van het proces. En doe er iets mee.** Afhankelijk van wie de weerstand biedt, kan die immers een grote impact hebben op het welslagen van het fusieverhaal.
 - Zorg ervoor dat alle medewerkers met een leidinggevende- of staffunctie mee betrokken worden en achter het fusieproject staan. Leidinggevendenden hebben impact op groepen medewerkers. Zij moeten de fusie mee uitdragen in de organisatie en hun (toekomstige) mensen en diensten voorbereiden op de implementatie. Wanneer dit niet gebeurt, of erger, wanneer deze mensen negatief staan tegenover het fusiegebeuren, kan dit een grote impact hebben op de start van de fusie. Denk niet dat dit vanzelf zal overgaan. Handel en pak de weerstand aan van zodra die wordt opgemerkt.
 - Andere groepen of medewerkers in de organisatie kunnen eveneens weerstand vertonen. Ook hier moet op worden ingespeeld. Mensen moeten voelen dat de leiding van de organisatie ook met hen begaan is en niet enkel met het fusietraject.

- **Vraag ondersteuning om het fusieproces te begeleiden.** Een externe blik kan helpen om het bos door de bomen te blijven zien. Allerhande ondersteuning is mogelijk en op maat van de betrokken politiezones: methodologische ondersteuning, opmaak van een plan van aanpak, interviews uitvoeren, procesbegeleiding, coördinatie van bepaalde processen, ondersteuning met statistieken en cijfermateriaal, informatie over goede praktijken, ... Richt je vraag tot ondersteuning aan (de federale afdeling van) de provinciegouverneur. Via de verbindingsambtenaren voor politie en/of het politietoezicht worden begeleidingstrajecten aangeboden.
 - Voor Vlaams-Brabant: kabinet.gouverneur@vlaamsbrabant.be
 - Voor Antwerpen: kabinet.gouverneur@provincieantwerpen.be
 - Voor Oost-Vlaanderen: kabinet.gouverneur@oost-vlaanderen.be
 - Voor West-Vlaanderen: kabinet.gouverneur@west-vlaanderen.be
 - Voor Limburg: kabinet.gouverneur@limburg.be

LEESWIJZER VOOR HET DRAAIBOEK

In wat volgt bieden we een 'draaiboek' aan. Het betreft een bondig overzicht van de verschillende fasen en te nemen stappen in een fusietraject. We onderscheiden hierin 3 grote delen: vooreerst de aanloop naar de fusie, de opstart van het traject en het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie, vervolgens de officiële aanvraag tot fusie, de voorbereiding en de eigenlijke fusie en tot slot de inwerkingtreding van de fusie, het implementatie- en integratietraject. In elke stap geven we enkele formeel-juridische stappen mee maar vooral praktische insteken, tips en aanbevelingen uit eerdere fusietrajecten.

In grote lijnen zal dit overeenkomen met hetgeen nodig is in de concrete casus die u zelf dient uit te werken. Evenwel is ook ieder verhaal anders en gekenmerkt door de lokale eigenheden, gevoeligheden en de specifieke situatie in de te fuseren korpsen. In die zin pretenderen we met dit draaiboek geen 'kant-en-klaar' toepasbaar kader te bieden voor elke mogelijke fusieoperatie. We bieden veeleer een kader aan dat als kapstok kan worden gebruikt om het eigen fusieverhaal stapsgewijs uit te werken en vorm te geven.



2. Aanloop naar de fusie – fase opstart en haalbaarheidsstudie

Wanneer fusiegesprekken worden aangevat en/of de intentie tot een fusie tussen 2 of meer politiezones groeit, is het belangrijk op een bepaald moment deze gesprekken te formaliseren en over te gaan tot een officieel 'vooronderzoek'. Schaalvergroting moet leiden tot een versteviging van de huidige sterktes en het ombuigen van de huidige verbeterpunten. Een betere dienstverlening moet het doel zijn: een groter beleids- en operationeel vermogen om huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. De kans dat een fusie dit kan bewerkstelligen, wordt best eerst ingeschat op basis van een vooronderzoek. Het is belangrijk van bij het begin te beschikken over de juiste informatie met betrekking tot de fusiepartners en het fusieproces. Vaak worden persoonlijke inschattingen gemaakt ten aanzien van schaalvergrotingen die niet (helemaal) kloppen, ook door het ontbreken van een duidelijk overzicht over de voor- en nadelen ervan. Van bij het begin een duidelijk zicht hebben op de beweegredenen en het doel dat de verschillende partners met de schaalvergroting voor ogen hebben, is eveneens belangrijk. De financiële situatie moet mogelijkheden tot samenwerken bieden. En de bestuurlijke aansturing van het geheel moet optimaal gevrijwaard of versterkt kunnen worden. Deze elementen kunnen in beeld worden gebracht in een haalbaarheidsstudie. Daarnaast laat de studie ook toe zicht te verwerven op de werking en organisatiecultuur van de mogelijke fusiepartner. Dit is onontbeerlijk wil men geschikte partners vinden en potentiële verschillen overbruggen.

Om die reden stellen we in dit draaiboek voor altijd over te gaan tot een haalbaarheidsstudie vooraleer de beslissing tot fusie te nemen. De duur en diepgang van de studie en de verschillende fasen kunnen verschillen van casus tot casus maar de studie moet minstens in staat stellen een uitspraak te doen over de financiële, technische, organisatorische en personele aspecten van de fusieoperatie. Het is belangrijk deze zaken op voorhand duidelijk te overleggen en in beeld te brengen, ook al beoogt men een zeer beperkt vooronderzoek.

2.1. Opstart van een fusietraject – stappenplan voortraject

Het fusieproces wordt sinds begin 2023 gefaciliteerd door de ondersteuningscel Schaalvergroting bij de FOD Binnenlandse Zaken. In sommige provincies wordt door de provinciegouverneur de mogelijkheid aangeboden een fusietraject te laten begeleiden door een verbindingsambtenaar voor politie en/ of het politietoezicht. De gouverneur en zijn/haar medewerkers nemen een faciliterende en ondersteunde rol op, steeds op vraag van de betrokken lokale besturen en/of korpschefs. Vanuit die begeleiding wordt het voortraject naar een fusie gestructureerd in enkele opeenvolgende stappen. Men kiest voor deze 'formalisering' en een stappenplan omdat dit ervoor zorgt dat eenzelfde aanpak wordt gehanteerd in elke betrokken politiezone en er een gelijke toegang aan informatie is voor alle betrokken partners. Dit is zeer belangrijk in alle fasen van een fusietraject. We geven de stappen mee **ter inspiratie**:

Stap 1:

Aanvraag begeleiding bij studie tot schaalvergroting

Stap 2:

Beslissing tot voeren van haalbaarheidsstudie: contouren, timing en diepgang

Stap 3:

Methodologie en scope van de studie bepalen, kennisgeving aan de raden

Stap 4:

Uitvoeren van de haalbaarheidsstudie

Stap 5:

Uitkomst van de studie – beslissing over schaalvergroting

2.1.1 Aanvraag tot begeleiding bij een studie tot schaalvergroting

De betrokken burgemeesters of voorzitters van de politiecolleges dienen bij (de diensten van) de gouverneur een gezamenlijke aanvraag in tot begeleiding bij het voeren van een haalbaarheidsstudie. De gouverneur bereidt met zijn/ haar betrokken medewerkers een eerste ontmoeting voor.

2.1.2 Beslissing tot voeren van een haalbaarheidsstudie

Een fusie van politiezones mag nooit een doel op zich zijn. De ambitie zou steeds moeten zijn om de (basis)politiezorg in de betrokken steden en gemeenten te verbeteren of minstens op peil te houden. Wanneer een fusie tussen politiezones wordt overwogen, is het dan ook belangrijk van bij het begin overeenstemming te vinden over enkele belangrijke uitgangspunten die tevens het onderzoekskader voor de haalbaarheidsstudie bepalen. Hiertoe brengt de provinciegouverneur de burgemeesters en betrokken korpschefs samen in een startvergadering waar een aantal zaken over schaalvergroting, het voortraject en het fusieproces worden overlopen. De contouren voor de studie worden bepaald:

- Welke **visie** heeft men **op de politiezorg** voor de toekomst in de betrokken politiezones/ steden/ gemeenten? Waar liggen de accenten? Hoe ziet men de lokale verankering en hoe wenst men die te behouden? Wat zijn de noodzakelijke voorwaarden en kritieke succesfactoren voor de bestuurlijke overheid?
- Welke **visie** heeft men **over de financiering** van de lokale politie? Wenst men:
 - Meer te doen met dezelfde middelen?
 - Hetzelfde te doen met minder middelen?
 - Meer te doen met minder middelen?
- Wat is de impact van deze **visie op de personeelskaders**? Blijven die behouden? Zullen deze inkrimpen of net uitbreiden?

Zodra er consensus is over de contouren, de timing en de draagwijdte van de studie, nemen de betrokken burgemeesters/ politiecolleges een beslissing over het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie.

TIPS – SUGGESTIES – AANBEVELINGEN IN DEZE STAP

- Stel een **taskforce** samen die de haalbaarheidsstudie zal uitvoeren. De ervaring leert dat hier best wordt gekozen voor een eerder klein team waarin van elke betrokken politiezone minstens 1 medewerker vertegenwoordigd is. Vaak is dit een beleidsadviseur of adviseur HRM. Ook een externe procesbegeleider kan aan de taskforce worden toegevoegd om overzicht te houden over het geheel en de studie mee te begeleiden. Hiervoor kan in bepaalde provincies beroep worden gedaan op medewerkers van (de federale afdeling van) de gouverneur en/of de verbindingsambtenaren voor politie. Voordeel van een dergelijke begeleiding is dat deze mensen vertrouwd zijn met de politieorganisatie zonder dat ze op dat moment nog deel uitmaken van een zone/ dienst. Het is ook mogelijk de studie te laten begeleiden door een extern consultant. Wanneer beroep gedaan wordt op begeleiding van het proces is het raadzaam om de (wederzijdse) (inhoudelijke) verwachtingen goed af te stemmen en voor externe consultancy te vertalen in een lastenboek (conform de wet op de overheidsopdrachten). Waar de inzet van een externe consultant meer afhankelijk is van de financiering die er tegenover wordt gesteld, is men bij medewerkers van de gouverneur afhankelijk van de ruimte of tijd die men vrij kan maken.
- Het is ook zeer belangrijk van bij het begin duidelijke afspraken te maken met betrekking tot de **communicatie over het voortraject**. Hierbij geldt opnieuw dat eenzelfde strategie gehanteerd dient te worden in alle betrokken politiezones. Er worden best ook gezamenlijke afspraken gemaakt met betrekking tot de externe communicatie over het project (sociale media, pers, ...). Er kan worden gewerkt met 1 communicatieverantwoordelijke voor het hele project, de taskforce kan hiervoor worden aangesteld, ... Belangrijk is dat de officiële communicatie dezelfde is in iedere betrokken organisatie.
 - Goede praktijk: maandelijkse gezamenlijke nieuwsbrief, op hetzelfde tijdstip verspreid naar alle medewerkers in de betrokken politiezones. De taskforce bereidt de nieuwsbrief voor.
 - Goede praktijk: informatie-item met betrekking tot het vooronderzoek via de briefingtool, zelfde 'slide' in alle betrokken politiezones.
- **Betrek vroeg genoeg alle leidinggevenden in het traject**. Verandering brengt weerstand met zich mee. Al is er nog geen sprake van een fusie en wordt slechts een voortraject opgestart, toch zal weerstand de kop op steken en verschillende vormen aannemen. Het is belangrijk dat leidinggevenden dit herkennen, erkennen en er gepast mee kunnen omgaan. Ook voor henzelf is een fusietraject uitdagend. Ook voor hun eigen rol is een fusie vaak bedreigend en het is dan ook van belang dat er een veilige omgeving wordt gecreëerd waarin dit kan besproken worden. Zorg ervoor dat leidinggevenden goed geïnformeerd zijn in alle fasen van het traject en dat zij gaandeweg gevormd worden tot 'change agents' die constructief de verschillende fasen in het fusietraject mee kunnen uitdragen en zo hun medewerkers de best passende begeleiding kunnen geven.

2.1.3 Methodologie en scope van de studie bepalen – standaardmethode voor de haalbaarheidsstudie

In een volgende stap gaat een **'taskforce' aan de slag met het uitwerken van een methode voor de haalbaarheidsstudie**. Binnen de aangegeven contouren wordt de studie uitgewerkt. Er moet minstens een antwoord kunnen worden gegeven op de financiële, organisatorische, personele en technische aspecten van de fusieoperatie. Hoewel een methode op maat van de betrokken politiezones nodig is, rekening houdend met de tijd die er voor de studie kan worden uitgetrokken en de mate van zekerheid die er al is over het wel of niet aangaan van een fusie, wordt hierbij toch een mogelijke 'standaardmethode' aangereikt.

2.1.3.1. Bepalen van onderzoeksvraag, doelstellingen en scope van de studie

Elke studie naar de mogelijkheid en/of wenselijkheid van een politiefusie vangt best aan met het formuleren van dit onderzoekskader, om de contouren van het onderzoek te bepalen, maar ook om de nadruk te leggen op het belang van het juiste uitgangspunt bij het starten met een fusie-onderzoek.

Is het haalbaar, effectief en efficiënt om de politiezones X, Y en Z te fusioneren met het oog op een duurzaam betere basispolitiezorg in de betrokken steden/gemeenten?

Haalbaar, effectief en efficiënt:

Met het concept **haalbaar** wordt de vraag gesteld of het praktisch/ feitelijk mogelijk is om door middel van een versterkte samenwerking een betere politiezorg te realiseren. Staan er praktische, feitelijke, financiële of organisatorische bezwaren in de weg?

Met het concept **effectief** (of doeltreffend) wordt de vraag gesteld of met een versterkte samenwerking tussen de politiezones het beoogde doel (een duurzaam betere basispolitiezorg) kan worden bereikt.

Met het concept **efficiënt** (of doelmatig) wordt de vraag gesteld of een versterkte samenwerking tussen de politiezones een geschikte manier is om het beoogde doel (een duurzaam betere basispolitiezorg) te bereiken. Hier vragen we ons af of de kosten ervan in verhouding staan tot de opbrengsten.

Onder 'duurzaam betere basispolitiezone' wordt verstaan:

Het is belangrijk hier vooraf bij stil te staan en om de contouren vooraf duidelijk te bepalen. Hier worden die elementen opgenomen waarover een consensus is bereikt tijdens het eerste opstartoverleg. Dit deel is aanpasbaar per onderzoek, op maat van de vraag en noden. Hier geven we enkele voorbeelden:

"We streven naar een toekomstbeeld waarin we 'meer en beter doen met (minstens) dezelfde middelen': kwaliteitsverbetering in de basispolitiezone en meer operationele slagkracht, onder meer door efficiëntiewinst in 'backoffice' taken ten voordele van een versterkte politiezone op het terrein (effectiviteit). Hierbij wordt uitgegaan van (minstens) volledig opgevulde organieke kaders. Een besparing in het aantal medewerkers is niet aan de orde".

"We streven naar een toekomstbeeld waarin we meer en beter doen met (minstens) dezelfde middelen. We streven hierbij naar meer operationele slagkracht en een kwaliteitsverbetering in de (basis)politiezone. Een besparing op het aantal medewerkers is niet aan de orde. Als werkingskader gaan we uit van (minstens) de optelsom van de bestaande personeelsformaties".

- **Het is zeer aan te bevelen dat volgende domeinen in ieder geval onderzocht worden** in de fase van haalbaarheidsstudie:
 - **Het financieel kader:** het is ten sterkste aan te bevelen dat het financieel akkoord rond is alvorens de officiële aanvraag tot fusie in te dienen.
 - **Het personeelskader:** hoeveel personeelsleden zullen nodig zijn in de nieuwe politiezone? Hoe ziet het kader eruit? Dit hoeft nog niet definitief te zijn maar een duidelijk beeld is belangrijk.
 - **De organisatiestructuur:** welk organisatiemodel wordt voorgesteld voor de nieuwe politiezone? Gecentraliseerd? Gedecentraliseerd? Hybride?
 - **Organisatieculturen** van de verschillende (oude) politiezones die willen fusioneren. Zijn de verschillen groot? Hoe kan dit opgevangen worden?
 - **Informatie- en communicatietechnologie (ICT):** hoe zal dit geregeld worden in de nieuwe politiezone? Zijn de nodige budgetten voorzien? Is er een tijdschema opge maakt? Is de expertise beschikbaar om dit in goede banen te leiden?
 - **Huisvesting en infrastructuur:** Welke gebouwen blijven behouden? Huurprijzen?

2.1.3.2. Situatie 'as is' in kaart brengen

Om een grondige analyse mogelijk te maken van de beginsituatie - de situatie 'as is' - werd in verschillende casussen in Vlaams-Brabant en Antwerpen voorheen gewerkt met een document 'terreinverkenning'. Het canvas werd in iedere haalbaarheidsstudie wat verder uitgewerkt en bijgeschaafd, op maat van de betrokken politiezones. In de meeste haalbaarheidsstudies werd de terreinverkenning aangevuld met kwalitatief onderzoek: bevragen en betrekken van medewerkers via interviews, focusgroepen of andere bevragingen. Soms werd er ook voor gekozen ook externe belanghebbenden (ZVR, raadsleden, bevolking, ...) te bevragen om de 'foto' van de huidige situatie aan te vullen.

Het document 'terreinverkenning' werd in het voorjaar van 2023 doorontwikkeld tot de 'Politiezorgkrachtmeting'. We stellen voor om in deze fase van de haalbaarheidsstudie elke deelnemende politiezone een Politiezorgkrachtmeting⁵ te laten uitvoeren, om de situatie 'as is' en de mogelijkheden voor de toekomst grondig in kaart te brengen. Deze oefening moet intern elke politiezone gemaakt worden. De korpschef en zijn/haar beleidsteam werken dit uit, al dan niet met bevraging van medewerkers en/ of bestuur.

- De analyse van de **politiezorgkrachtmetingen** van de verschillende betrokken politiezones (SWOT-analyse) leidt tot een overzicht van de sterktes, verbeterpunten, kansen en bedreigingen van een mogelijke fusie. De analyse gebeurt best door de 'taskforce' of door de externe procesbegeleider.

In de situatie 'as is' is het belangrijk ook oog te hebben voor minder 'zichtbare' aspecten van de organisatie. Fundamenteel is de organisatiecultuur. Organisationscultuur is het geheel van waarden en normen over het werk, zoals dat door de organisatieleden gedeeld wordt en waardoor hun manier van werken wordt gekleurd. Een zicht op de huidige (en gewenste) organisatiecultuur kan worden verkregen door een cultuurmeting te organiseren. Een mogelijke tool hiervoor is de cultuurspiegel (Berings, 2016)⁶. Deze werd al toegepast in verschillende politiezones/ federale politiediensten binnen de provincies Vlaams-Brabant en Antwerpen.

- Specifieke meting of niet: het is in ieder geval erg aan te bevelen voldoende aandacht te hebben voor de culturen van de organisaties alvorens tot fusie wordt overgegaan. Een zicht op de verschillen in **cultuur** laat toe hier vroeg genoeg op in te spelen tijdens het mogelijke implementatietraject voor de fusie.

5 BRUGGEMAN, T. en VERBIST, K., *Politiezorgkrachtmeting: meten, in vraag stellen en verbeteren van de lokale politiezorgkrachtmeting, 2023*

6 BERINGS, D., *Cultuurspiegels: reflectiemethodiek voor het werken rond kwaliteit, diversiteit en duurzaamheid, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, Work & Organisation Studies, KULeuven, 2016 10 p.*

2.1.3.3. Situatie 'to be' in kaart brengen

Vanuit de bestaande situatie wordt gekeken naar sterktes, verbeterpunten, kansen en bedreigingen voor een mogelijke schaalvergroting. Om zo volledig mogelijk de toekomstmogelijkheden in kaart te brengen, kan⁷ op twee sporen worden gewerkt. Belangrijk hierbij is dat telkens wordt vertrokken vanuit de visie op politiezorg die de betrokken besturen en korpsen wensen te realiseren:

a. Optie 'indien GEEN fusie' uitwerken: toekomstbeeld voor de eigen PZ in het jaar X + 5 (visie, personeelskader en financieel plaatje)

Eenzijds werkt iedere betrokken politiezone op basis van de analyse van de huidige situatie een toekomstplan uit ZONDER schaalvergroting. Welke politieorganisatie is nodig om de uitdagingen van het terrein aan te kunnen over pakweg 5 jaar? En welk personeelskader en financieel plaatje staat daar tegenover?

b. Optie 'indien WEL fusie' uitwerken: toekomstbeeld van de nieuwe, gefuseerde politiezone (visie, personeelskader en financieel plaatje)

Anderzijds werken alle betrokken politiezones samen één gezamenlijk toekomstplan uit voor een nieuwe, gefuseerde politiezone. Welk beeld geeft dit? Wat is er mogelijk als de personeelskaders en financiën worden samengevoegd?

2.1.3.4. Rapportage en eindbeslissing over de vrijwillige fusie

De resultaten worden neergeschreven in een eindrapport dat de politieraden moet toelaten om elk voor hun eigen politiezone de best mogelijke keuze te maken voor de toekomst met een duurzaam betere basispolitiezorg voor ogen.

- Het **plan van aanpak** voor elk van de weergegeven fasen wordt uitgewerkt op maat van de voorliggende casus. Een tijdslijn voor de onderhavige studie wordt opgemaakt. Het plan van aanpak wordt voorgelegd aan de betrokken politiecolleges/ colleges van burgemeester en schepenen. Een **collegebeslissing bekrachtigt** de intentie tot voeren van een haalbaarheidsstudie en het voorgestelde plan van aanpak. Uit deze collegebeslissing blijkt duidelijk de intentie van het onderzoek. Deze vormt het startpunt en tevens het kader voor de haalbaarheidsstudie. De collegebeslissing:
 - Uit de wil van de betrokken besturen om de fusie verder te onderzoeken
 - Definieert het doel van de onderzoeksfase
 - Omschrijft welke methodologie zal gehanteerd worden
 - Expliciteert in deze fase reeds welke punten wel en niet voor onderhandeling vatbaar zijn. Dit maakt de marge van bij het begin duidelijk.

⁷ Opnieuw: dit is afhankelijk van casus tot casus. In sommige haalbaarheidsstudies zal dit niet nodig zijn, in andere kan dit leiden tot een duidelijker zicht op de situatie waar men voor staat, met of zonder fusie.

- Eens de methodologie is goedgekeurd door de politiecolleges/ colleges van burgemeester en schepenen, wordt de intentie tot voeren van een haalbaarheidsstudie **ter kennis gebracht van de politieraden/ gemeenteraden**.
 - Deze collegebeslissing tot voeren van een haalbaarheidsstudie heeft geen juridische grond. Juridisch is de waarde van een **intentieverklaring** dus klein. Ze dwingt de politiezones in geen geval om effectief te fusioneren. Door goedkeuring in de respectieve colleges zorgt ze wel voor een wederzijds engagement en een duidelijk kader. De goedkeuring of kennisname door de resp. gemeenteraden of colleges van burgemeester en schepenen van elke deelnemende gemeente van een politiezone betekent eveneens een duidelijk engagement en ondersteuning van het fusietraject.

2.1.4 Uitvoeren van de haalbaarheidsstudie

Nadien wordt de haalbaarheidsstudie uitgevoerd volgens de vastgelegde methode.

Het is aan te raden in deze fase een **begeleidingsteam/stuurgroep/...** samen te stellen, waaraan op geregelde tijdstippen door de 'taskforce' wordt gerapporteerd over de voortgang van de studie. Neem hier zeker alle burgemeesters en korpschefs in op, of zorg voor vertegenwoordiging van ieder politiecollege tijdens elke bijeenkomst. Het kan ook nuttig zijn de bijzondere rekenplichtigen en secretarissen hierin te betrekken.

TIPS – SUGGESTIES – AANBEVELINGEN IN DEZE STAP

- Zorg ervoor dat over de **financiële** kant van het project 'overeenstemming' kan gevonden worden. Hoe sneller er een overeenkomst gevonden wordt over de financiële verdeling in een mogelijke nieuwe politiezone, hoe beter.
 - Discussies over 'de centen' zijn fundamenteel. Zonder gezamenlijke financiering is geen nieuwe politiezone mogelijk.
 - Om die reden wordt best eerst een akkoord over de financiële principes gevonden, of toch een goede aanzet daartoe, alvorens men ander diepgaand studiewerk over de haalbaarheid van een fusie zal verrichten. Het project staat of valt immers met een financiële overeenkomst tussen de betrokken besturen.
 - Een goede financiële analyse en begrip o.b.v. vergelijkbaar materiaal is cruciaal.
- Zorg daarom in het voortraject voor een meer diepgaande bespreking over de financiën parallel met de uitwerking van de haalbaarheidsstudie. Belangrijke **regels** bij het uitwerken van een financieel akkoord zijn:
 - *"De dotatie die elke gemeente toekent aan het lokaal politiekorps van de nieuwe politiezone, mag tijdens de twee jaren die volgen op de instelling van de lokale politie van de nieuwe politiezone niet lager zijn dan de begroting die zij overeenkomstig artikel 39 besteedde aan het lokaal politiekorps of dan de dotatie die zij overeenkomstig artikel 40 toekende aan de begroting van de vorige politiezone waartoe zij behoorde"* (conform art. 91/10 van de WGP);
 - Bij een fusie komen de politiezones zelf tot een **consensus over de verdeling van de gemeentelijke dotatie aan de nieuwe zone**. Er wordt een herverdeling gemaakt van de gemeentelijke dotaties ofwel o.b.v. de KUL-norm ofwel o.b.v. andere verdeelsleutels (bijv. die van de hulpverleningszone, al dan niet met aanpassing; % KI en % inwoners). De lokale besturen mogen dus vrij een verdeelsleutel voorstellen die rekening houdt met een aantal specifieke kenmerken die zij belangrijk vinden en kan ook evolueren na verloop van tijd;
 - Indien **geen overeenstemming** wordt gevonden **over de verdeelsleutel** in een meergemeentezone, moet men **terugvallen op de '60-20-20-regel'** (conform art. 3 van het KB van 7 april 2005 houdende de nadere regels inzake de berekening en de verdeling van de gemeentelijke dotaties in de schoot van de meergemeentenpolitiezone).
- **NB:** In de onderzoeksfase wordt best ook nagedacht over de invulling van enkele **sleutelposities** binnen de nieuwe politiezone. Het is zaak de financiële en andere loopbaangevolgen voor deze betrokkenen open op tafel te leggen:
 - Zijn er huidige korpschefs en zijn deze kandidaat-**korpschef**?
 - Zijn er geïnteresseerden voor de functie van **politiesecretaris** (intern of extern – gemeenten) (conform art. 29 WGP)?
 - Zijn er geïnteresseerden voor de functie van **bijzondere rekenplichtige** (intern of extern – gemeenten) (conform art. 30, 31, 32 WGP)?
 - En wat zijn de opties voor diegenen die in de nieuwe politiezone niet langer een mandaat zullen bekleden?

JURIDISCH KADER

Voor het bepalen van de financiering van de nieuwe politiezone:

- WGP, art. 91/9-10 en art. 257 quinquies/ 7-9
- KB van 16 november 2001 houdende de nadere regels inzake de berekening en de verdeling van gemeentelijke dotaties in de schoot van een meergemeentezone
- KB van 2 april 2004 houdende de nadere regels inzake de berekening en de verdeling van de gemeentelijke dotaties in de schoot van een meergemeentezone, art. 3
- KB van 7 april 2005 houdende de nadere regels inzake de berekening en de verdeling van gemeentelijke dotaties in de schoot van een meergemeentezone, kolom II in bijlage
- Ministeriële omzendbrief van 31 maart 2010 met betrekking tot de mogelijke schaalvergroting van de politiezone, §3.3

2.1.5 Uitkomst van de studie – beslissing over schaalvergroting

Op basis van de uitkomst van de studie kan al dan niet worden beslist om over te gaan tot aanvraag van de vrijwillige fusie tussen de betrokken politiezones.

Schrijf de bevindingen van de haalbaarheidsstudie neer in een **onderzoeksrapport**:

- Zorg ervoor dat de belangrijkste vragen in het onderzoeksrapport beantwoord worden.
- Het onderzoeksrapport moet in ieder geval een zicht geven op (niet definitief, maar toch een goede aanzet):
 - Het financieel kader
 - Het personeelskader
 - De organisatiestructuur EN organisatiecultuur (zijn verbonden!)
 - Informatie- en communicatietechnologie (ICT)
 - Huisvesting en infrastructuur

Communiceer de resultaten van de haalbaarheidsstudie naar de medewerkers.

Indien de haalbaarheidsstudie een positief resultaat geeft, kan het formele traject voor aanvraag en uitwerking van de fusie op gang gebracht worden. Het 'studieteam' of de 'taskforce' kan worden opgeheven. Volgende **structuren** worden nu best in het leven geroepen:

- een **begeleidingsgroep/ stuurgroep**, bestaande uit de burgemeesters, korpschefs en enkele experts om de voortgang van de fusie op te volgen en aan te sturen;
- een **'projectteam'** dat concreet aan de slag gaat met de uitwerking en uitvoering van het implementatietraject, bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende politiezones.
- In het beste geval is er reeds duidelijkheid over de **politiesecretaris** voor de nieuwe politiekezone zodat het voorbereidend werk in het formele traject met kennis van zaken en door de juiste persoon kan worden opgenomen.
- Het is mogelijk om, na afronding van de haalbaarheidsstudie, **de basisoverlegcomités (BOC's)** van de verschillende politiezones in te lichten over de resultaten van het onderzoek en hen samen te roepen voor een rapportage en stand van zaken. De BOC's kunnen in één gezamenlijke vergadering uitgenodigd worden. Toch zal moeten voorzien worden in aparte notulen voor ieder BOC.

Hoewel niet verplicht, strekt het tot aanbeveling om het BOC in een vroeg stadium bij de fusieplannen te betrekken. Als het goed wordt aangepakt, zullen' of 'kunnen' de afgevaardigden als gangmakers optreden naar de personeelsleden toe.





3. Officiële aanvraag en bekrachtiging – voorbereidingsfase en eigenlijk fusietraject

3.1. Officiële aanvraag tot vrijwillige samensmelting

De **grondslag** voor de verschillende te nemen stappen is terug te vinden in de Ministeriële omzendbrief **van 31 maart 2010 met betrekking tot de mogelijkheid tot schaalvergroting van de politiezone**.

STAP 1: De resultaten van de haalbaarheidsstudie zijn positief. Indien de gemeenteraden (eengemeentezones) en/ of politieraden (meergemeentezones) van de oude politiezones overtuigd zijn van het nut/ de noodzaak tot fusioneren, **besluiten** zij tot de fusie van hun politiezones.

Juridische bron:

- Ministeriële omzendbrief van 31 maart 2010 met betrekking tot de mogelijkheid tot schaalvergroting van de politiezone.

Wie?:

- De stuurgroep bereidt een model van raadsbeslissing voor
- Secretarissen van de oude politiezones worden betrokken

Tips/ suggesties/ aanbevelingen?

- **Een modelbesluit van raadsbeslissing is terug te vinden als bijlage.** De omzendbrief van 31 maart 2010 stelt dat "de vraag van de politiezones én van de lokale overheden moet komen". Het is dus van belang om ook de gemeenteraden bij de besluitvorming te betrekken.

STAP 2: Op grond van de raadsbeslissingen dienen de burgemeesters (eengemeentezones) of politiecolleges (meergemeentezones) bij de ministers van Binnenlandse Zaken en Justitie een gezamenlijk **verzoek** in om hun politiezones samen te voegen.

In deze fase wordt, naast het begeleidingsteam/ de stuurgroep, best ook een 'projectgroep' opgericht, bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende deelnemende politiezones die concreet aan de slag kunnen met bepaalde thema's:

- Indien mogelijk is het aan te raden dat één algemeen **coördinator** wordt aangeduid, bijvoorbeeld: korpschef-coördinator. Dit is echter geen verplichting, en indien het de zaken eerder bemoeilijkt, kan een oplossing op maat voor de eigen casus worden uitgewerkt. Belangrijk is dat er verantwoordelijkheid wordt genomen voor de voortgang van het fusieproces, dat het projectteam en dat het begeleidingsteam/ de stuurgroep worden voorbereid, gecoördineerd, voorgezeten en aangestuurd.
- De verschillende verantwoordelijken **rapporteren** zeer regelmatig om een overzicht te houden op de voortgang.

Juridische bron:

- WGP, art. 91/ 2
- Ministeriële omzendbrief van 31 maart 2010 met betrekking tot de mogelijkheid tot schaalvergroting van de politiezone.

Wie?

- De stuurgroep bereidt een brief aan de ministers voor, ondertekend door de betrokken burgemeesters en/of voorzitters van politiecolleges.

Tips/ suggesties/ aanbevelingen?

- **Een modelbrief aan de ministers is terug te vinden als bijlage.**

De stuurgroep of projectgroep start onmiddellijk met de voorbereiding van een protocol dat wordt afgesloten met de FOD Binnenlandse Zaken om de 'intervalperiode' tussen KB 1 en KB 2 op te vangen (zie verder).

Juridische bron:

- Geen

Tips/ suggesties/ aanbevelingen?

- Belangrijk is vanaf nu een duidelijke **tijdslijn** op te stellen voor de verschillende deeldomeinen. Wat is cruciaal en moet zeker af tegen een bepaalde datum? Wat kan wachten en kan in een latere fase geregeld worden?

STAP 3: De aanvraag tot het samenvoegen van politiezones bij de ministers zal ertoe leiden dat een eerste KB wordt gepubliceerd: het **Koninklijk Besluit tot bepaling van het territoriaal ambtsgebied van de nieuwe politiezaone**.

De publicatie van het eerste KB maakt de fusie officieel. Vanaf nu moet op 2 belangrijke sporen verder gewerkt worden:

- **Formeel/ juridisch:** een heel aantal formele zaken vloeien voort uit het eerste KB (zie 2.2);
- **organisatorisch:** de fusie moet nu ook op organisatorisch vlak (tot in detail) worden voorbereid. Zowel PLIF-materie (Personeel – Logistiek – Informatica – Financiën), strategie en beleid als operationele zaken moeten worden uitgewerkt en voorbereid (zie 2.3 en 2.4).

De projectgroep maakt een concreet plan voor de verdere uitrol van de fusie.

De fusie wordt officieel. **Betrek de medewerkers bij het fusiegebeuren.**

- **Mogelijkheid:** vanaf nu op systematische wijze inspraak organiseren door middel van werkgroepen rond specifieke thema's of door oprichting van een beleidsondersteunend team (BOT) met vertegenwoordiging uit alle politiezones (zie ook 2.3.5);
- **Mogelijkheid:** op geregelde tijdstippen terugkoppeling voorzien d.m.v. personeelsvergaderingen.

Let op: De basisoverlegcomités worden verplicht geconsulteerd in bepaalde materies. De BOC's zullen in de komende periode dus ingeschakeld moeten worden.

Juridische bron:

- WGP, art. 91/ 2
- Wet van 24 maart 1999 tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakverenigingen van het personeel van de politiediensten.

Wie?

- De verantwoordelijkheid voor het nemen van het eerste KB ligt bij de ministers van Binnenlandse Zaken en Justitie.

Tips/ suggesties/ aanbevelingen?

- Eens het eerste KB is gepubliceerd, worden best een aantal rollen duidelijk toebedeeld:
 - Boegbeeld van de fusie (bijvoorbeeld een korpschef-coördinator)
 - Verantwoordelijke voor formeel- juridisch traject (bijvoorbeeld de politiesecretaris)
 - Verantwoordelijke voor HRM
 - Verantwoordelijke voor logistiek/ ICT
 - Verantwoordelijke voor financieel
 - Verantwoordelijke voor operationeel
 - Verantwoordelijke voor parapolitioneel
- Het betrekken van de medewerkers is cruciaal, zeker wanneer het verhaal concreet wordt. Een gecontroleerde vorm van inspraak, zonder valse verwachtingen te scheppen, is aan te bevelen.

Aanvraag van de fusiebonus

- De bonus wordt berekend op basis van het verschil tussen de KUL-norm en het minimaal effectief. Wanneer dat in totaal meer dan 30 bedraagt, dan wordt een bedrag van 17.058 euro vermenigvuldigd met dat getal boven de 30. Zo niet, gaat het om een bedrag van 157.500 euro, afhankelijk van de beschikbare speelruimte van de federale toewijzing om bepaalde initiatieven aan te moedigen. Dit betreft geen structurele dotatie wat betekent dat de Regering de toekenning ervan op ieder moment kan stoppen.
- De aanvraag kan gaan via vpsgpb@ibz.be

3.2. Formeel-juridisch traject na publicatie van het KB tot bepaling van het territoriaal ambtsgebied (KB 1)

De publicatie van het KB tot bepaling van het territoriaal ambtsgebied (KB 1) brengt een aantal formele stappen in beweging. Het is enerzijds een noodzakelijke stap om de structuren van de nieuwe zone te bepalen, anderzijds heeft het besluit ook gevolgen voor de structuren van de vorige zones.

Tip: Duid een coördinator/ verantwoordelijke aan die alles opvolgt en het overzicht behoudt met betrekking tot de formeel-juridisch te zetten stappen.

3.2.1 Gevolgen voor de 'oude' politiezones: intrede van de 'intervalperiode'

Bij publicatie van KB 1 treedt een 'intervalperiode' in waarbij oude en nieuwe structuren nog even naast elkaar bestaan. Dit heeft een aantal gevolgen voor de oude politiezones, structuren en partners:

- De **lokale politie van de vorige politiezones blijft actief** tijdens de intervalperiode (tussen de publicatie van KB 1 en de publicatie van KB 2 (definitieve instelling van de lokale politie van de nieuwe politiezone).
- De **organen van de vorige (oude) politiezones zullen nog bepaalde beslissingen dienen te nemen.** Er wordt aangenomen dat deze slechts bindend zijn voor de nieuwe politiezone indien ze binnen de grenzen van het redelijke blijven of voor zover er geen excessieve gevolgen voor haar uit voortvloeien.

Gevolg: Vanaf de datum van publicatie van het eerste KB zijn de bevoegdheden van de gemeente- of politieraad en van de burgemeester/ politiecollege van de 'oude' politiezones beperkt tot het **dagelijks beheer en de dringende of lopende zaken.**

Juridische bron:

- WGP, art. 257 quinquies/4
- Ministeriële omzendbrief van 31 maart 2010 met betrekking tot de mogelijkheid tot schaalvergroting van de politiezone.

Wanneer?

- Intervalperiode en fase van dringende of lopende zaken voor de structuren van de oude politiezones gaan in op de publicatiedatum van het KB tot instelling van het territoriale ambtsgebied.

Procedure?

- Automatisch gevolg van publicatie van KB

Zoals blijkt uit voorgaande zullen de oude en de nieuwe organen gedurende een bepaalde tijd tegelijkertijd moeten functioneren, elk met hun specifieke bevoegdheid. Dit is nodig, enerzijds om een goede werking van de bestaande politiezones te garanderen, anderzijds om de overgang naar de nieuwe politiezone mogelijk te maken.

Bovendien is, om de inplaatsstelling van de lokale politie in de nieuwe politiezone praktisch te kunnen realiseren, de **medewerking van verschillende externe partners** vereist (het sociaal secretariaat van de geïntegreerde politie (SSGPI), de Algemene Directie van het Middelenbeheer en de Informatie van de federale politie, onderafdeling Directie van de politionele informatie en de ICT-middelen (DGR/DRI), andere federale diensten, contractuele partners, ...)

Om die reden is het aan te bevelen om **met de FOD Binnenlandse Zaken een protocol af te sluiten**. Onder meer volgende zaken worden vastgelegd (aan te vullen naargelang eigen lokale situatie):

- **ZEKER: datum van effectieve inwerkingstelling** van de nieuwe politiezone: voldoende realistisch zodat interne en externe partners alles goed kunnen voorbereiden voor een vlotte start
 - Afspraken met betrekking tot neerlegging van de eindrekeningen
 - Afspraken voor oude en nieuwe bijzondere rekenplichtigen
 - ...

Juridische bron:

- Het afsluiten van een protocol wordt door geen enkele juridische bron aangehaald. Het is niet verplicht maar voor een vlotte start en een goede voorbereiding met alle betrokken instanties is het zeer aan te bevelen.

Wanneer?

- Het protocol treedt best zo kort mogelijk na de publicatie van het eerste KB in werking.

Procedure?

- Het protocol wordt voorbereid vanuit de stuurgroep/ projectgroep en overlegd met de FOD Binnenlandse Zaken via vpsgpb@ibz.be. Alle partijen (oude PZ's, nieuwe PZ en FOD) ondertekenen.

Om de verdere afwikkeling van de noodzakelijke (organisatorische) procedures mogelijk te maken met het oog op de werkelijke fusie, moet **een nieuw zonenummer aangevraagd worden** voor de nieuwe politiezone. Dit is in de intervalfase onder meer zeer belangrijk voor:

- De taken van het sociaal secretariaat van de geïntegreerde politie (**SSGPI**)
 - Bijvoorbeeld: aanmaken van een nieuwe account voor de nieuwe politiezone, berekenen van de wedden en toeslagen voor de personeelsleden van de huidige zones alsof ze reeds lid zijn van de nieuwe politiezone, storten van de voorschotten van de federale dotaties op de rekening van de nieuwe politiezone, ...
- De taken van de Directie van de politionele informatie en de ICT-middelen (**DRI**) van de federale politie:
 - Bijvoorbeeld: het opzetten van een nieuwe virtuele omgeving ("town") waarbinnen het ISLP-systeem van de nieuwe politiezone moet worden opgebouwd, het aanmaken van nieuwe registers voor de opgestelde processen-verbaal binnen de ISLP-omgeving, ...

Het nieuwe zonenummer **moet officieel worden bekrachtigd bij KB.**

Om de verdere afwikkeling van de noodzakelijke (organisatorische) procedures mogelijk te maken met het oog op de werkelijke fusie, moet **een nieuwe parketcode aangevraagd worden** voor de nieuwe politiezone. De 'parketcode' betreft een aanwijzer van het gerechtelijk arrondissement waaronder de opstellende dienst valt; het eerste paar karakters van het PV-nummer verwijst naar deze arrondissementscode. Als meerdere politiezones samensmelten, dient er voor de gefusioneerde zone een nieuwe politie(aan)wijzer, verbalisatencode of verbaliserende overheidscode te worden vastgelegd (Fr = 'indice police'). Het betreft het derde paar karakters van het PV-nummer. Voornoemde codes worden vastgelegd door de federale politie in samenspraak met justitie. Na bekrachtiging door de nomenclatuurcommissie worden de codes aan beide applicaties toegevoegd. De aanvraag van een nieuwe parketcode in de intervalfase is onder meer zeer belangrijk voor:

- De taken van de Directie van de politionele informatie en de ICT-middelen (DRI) van de federale politie:
 - Bijvoorbeeld: het aanmaken van nieuwe registers voor de opgestelde processen-verbaal binnen de nieuwe ISLP-omgeving, ...
- Het voorbereiden van het documentenbeheer in ISLP voor de nieuwe politiezone

Wanneer?

Vraag het nieuwe zonenummer en de nieuwe parketcode aan bij publicatie van KB 1.

Procedure?

Dit kan via contact met DGR/DRI: DRI.Business.LocalWorking@police.belgium.eu met contactpersoon De Schutter Christophe (DRI/business unit lokale ondersteuning)

Laat het zonenummer weten aan de FOD Binnenlandse Zaken via vpsgpb@ibz.be voor bekrachtiging bij KB

3.2.2 Gevolgen voor de 'nieuwe' politiezone: oprichting van beleidsorganen

Het mandaat van de leden van **het politiecollege** van de nieuwe politiezone vangt van rechtswege aan op datum van publicatie van het KB tot bepaling van het territoriaal ambtsgebied.

- Het politiecollege wordt **gevormd door de burgemeesters** van de verschillende gemeenten die de meergemeentezone vormen en is bevoegd voor de **organisatie en het beheer van de lokale politie**.
- **Het college stelt een van zijn leden aan als voorzitter**. Indien het geen voorzitter heeft aangesteld, wordt deze functie waargenomen door het lid met de hoogste rang, bepaald door het stemmenaantal.
- **Het stemgewicht van elke burgemeester binnen het politiecollege** van de nieuwe politiezone wordt bepaald op basis van de politiebegroting die zijn gemeente of stad inbracht in de vorige politiezone waartoe zij behoorde. Concreet past men de volgende formule toe voor de berekening van het aantal stemmen:

$$\frac{\text{De minimale dotatie van de gemeente}}{\text{Som van de dotaties van de gemeenten van de politiezone}} \times 100$$

Som van de dotaties van de gemeenten van de politiezone

Eerste werkzaamheden van het politiecollege:

- Goedkeuring huishoudelijk reglement
- Aanduiden van de voorzitter
- Aanduiden van de secretaris van het politiecollege
- Oproeping en samenstelling agenda installatievergadering politieraad
- ...

Juridische bron:

- Ministeriële omzendbrief van 31 maart 2010 met betrekking tot de mogelijkheid tot schaalvergroting van de politiezone.
- WGP, art. 23 en 24; 91/ 6 en 91/ 7

Wanneer?

- Op datum van publicatie van KB 1

Procedure?

- Van rechtswege: geen effectieve installatie. De eedaflegging kent automatisch de wettelijke hoedanigheid van lid van het politiecollege toe.

De leden van **de politieraad** van de nieuwe politiezone worden, behoudens de bijzondere casus in art. 257 quinquies/17 WGP onder voorbehoud van verlenging geldigheidsduur (waarbij de fusie tegelijk gekoppeld is aan de fusie van gemeenten) waar er geen verkiezing na het 1ste KB moet plaatsvinden, verkozen tijdens de eerste zitting van de gemeenteraad die volgt op de bekendmaking van het koninklijk besluit tot bepaling van het territoriaal ambtsgebied van de nieuwe politiezone. Hun mandaat gaat in op de eerste werkdag van de maand die volgt op hun verkiezing.

- De politieraad heeft **bevoegdheden inzake begroting, personeelsformatie en benoemingen**.
- Voor het bepalen en het verdelen van het **aantal leden** van de politieraad worden de bevolkingscijfers in aanmerking genomen die als basis hebben gediend voor het bepalen van de samenstelling van de verschillende gemeenteraden in de overeenkomstige meergemeentezone en dus de bevolkingscijfers die hebben gediend voor het bepalen van de verschillende gemeenteraden in de politiezones. Momenteel zijn dat deze bekend op 1 januari 2018.
 - Het gaat om de bevolkingscijfers gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad waarmee rekening werd gehouden tijdens de laatste gemeenteraadsverkiezingen. Een letterlijke lezing leek de VVSG te doen besluiten dat de bevolkingscijfers van 2018 van tel zijn omdat zij als basis hebben gediend om de samenstelling van de gemeenteraad te bepalen.
- De **burgemeesters** van de gemeenten die deel uitmaken van de meergemeentezone zijn van rechtswege lid van de politieraad. Zij worden dus **niet meegerekend in het aantal leden** zoals hierboven bepaald.

Voor de berekening van de zetelverdeling wordt volgende formule gehanteerd:

$$\frac{\text{Bevolkingscijfer gemeente} \times \text{Aantal leden politieraad}}{\text{Totale bevolking meergemeentezone}}$$

De gehele getallen van de resultaten geven het aantal zetels aan voor elke gemeente. Indien er een of meer zetels resten, dan worden deze toegewezen aan de gemeente met het hoogste cijfer na de komma. Elke gemeenteraad moet minstens over 1 vertegenwoordiger in de raad beschikken naast de burgemeester.

Juridische bron:

- Ministeriële omzendbrief van 31 maart 2010 met betrekking tot de mogelijkheid tot schaalvergroting van de politiezone.
- WGP, art. 12 en 13; 91/ 3 en 91/ 4

Wanneer?

- Eerste zitting gemeenteraad volgend op KB 1

Procedure?

- Zie ook G. Smet (ed.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Mechelen, Wolters Kluwer, 2015, 98 - 104

De politieraad moet in de 'intervalperiode' een aantal beslissingen nemen:

- **Tijdens de installatievergadering** worden onder meer volgende items geagendeerd:
 - Installatie en eedaflegging effectieve leden
 - Vaststelling stemgewicht leden politieraad
 - Vaststellen presentiegelden politieraadsleden
 - Goedkeuring huishoudelijk reglement
 - Vacantverklaring van mandaat van korpschef en samenstelling van de selectiecommissie
 - Aanduiden **secretaris**
 - » WGP, art. 29: voor en door politiecollege en politieraad (lid van politiekorps of van gemeentelijke administratie)

- Vacantverklaring van het mandaat van **bijzondere rekenplichtige**
 - » WGP, art. 30-32: op voorstel politiecollege aangewezen door politieraad ... onder de gemeentereceivers en receivers (heden 'financieel directeur') van de OCMW's of bijzonder rekenplichtige van een andere politiezone, CaLog niveau A van de zone, gewestelijke ontvanger, personeelslid van gemeente of OCMW (heden 'gemeente') die tot ontvanger benoemd zou kunnen worden
 - » Cascadesysteem: oproep (vacature en functie) eerst naar alle receivers (heden 'financieel directeur') gemeente en OCMW (heden 'gemeente') – indien geen kandidaten dan oproep naar gewestelijke receivers, personeelsleden niveau A, e.a.
 - » Politiecollege maakt rangschikking en draagt kandidaat voor aan de raad volgens cascadesysteem; als er geen kandidaten zijn, dan aanwijzing of aanwerving binnen de politiezone.

Volgende zaken **moeten door de politieraad beslist worden vooraleer het KB tot inplaatsstelling** van de lokale politie in de nieuwe politiezone (KB 2), kan worden gepubliceerd:

- Goedkeuring van ontwerp van **personeelsformatieplan** ► het personeelskader moet bepaald zijn vooraleer KB 2 genomen kan worden;
- Goedkeuring van ontwerp van **begroting van de nieuwe politiezone** ► de begroting is vastgesteld en de gemeentelijke bijdrage is minstens gelijk gebleven vooraleer KB 2 genomen kan worden;
- Goedkeuring van de **eindrekeningen van de vorige politiezones** ► de eindrekening van de vorige politiezone is opgesteld en goedgekeurd door de gemeenteraad of politieraad van de vorige politiezone en onderworpen aan de politieraad van de nieuwe politiezone vooraleer KB 2 genomen kan worden.

Volgende zaken **moeten door de politieraad beslist worden om de operationele start** van de nieuwe politiezone tegen de afgesproken datum (cf. protocol) mogelijk te maken:

- Aanduiden van bijzondere rekenplichtige
- Formele goedkeuring nieuwe naam voor de nieuwe politiezone
- Vaststellen van de juridische en maatschappelijke zetel van de nieuwe politiezone
- Goedkeuring van de overdracht van het personeel van de oude politiezones naar de nieuwe politiezone
- Goedkeuring van de beginbalans (met inbegrip van overdracht materialen)
- ...

Delegatiebesluiten kunnen genomen worden maar onder opschortende voorwaarde van de inplaatsstelling van de lokale politie (bij tweede KB); artikel 56 van de WGP stelt voor aanwervingen/ benoemingen (en bij uitbreiding ook NAVAP) wel dat de delegatie per lopende legislatuur geldt.

Beslissingen die niet kunnen: overheidsopdrachten, vacantverklaringen (buiten korpschef, bijzonder rekenplichtige enz. die zijn voorgeschreven doch wiens mandaat pas vanaf de inplaatsstelling start), laat staan wervingen, vermits patrimonium en personeel pas bij de inplaatsstelling naar de fusiezone overgaan.

Juridische bron:

- WGP, art. 91/ 9; art. 257 quinquies/3 en 5

Wanneer?

- Enkele zaken dienen, zoals aangegeven, te gebeuren tijdens de installatievergadering.
- De overige zaken dienen te gebeuren in de periode tussen installatie politieraad van de nieuwe politiezone en beoogde datum van instelling van de lokale politie van de nieuwe politiezone (KB 2), rekening houdend met wettelijke termijnen van toezicht etc.

Procedure?

- De politieraad moet van bij de installatie heel wat beslissingen nemen. **De dossiers moeten tijdig grondig worden voorbereid.**
 - Met betrekking tot de korpschef, secretaris en bijzondere rekenplichtige: Zie ook G. Smet (ed.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Mechelen, Wolters Kluwer, 2015, 104 – 113 (en bijlagen)
- Geëigende procedures voor opstellen begroting, opstellen personeelsformatie en opmaak eindrekeningen worden gevolgd.
- Let op: goede afspraken oude en nieuwe bijzondere rekenplichtigen: wie doet wat? (cf protocol)
 - Specifiek voor eindrekeningen in geval van fusie wordt verwezen naar: G. Smet (ed.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Mechelen, Wolters Kluwer, 2015, 218-219

3.3. Organisatorisch traject na publicatie van het eerste KB – concrete voorbereiding van de fusie

De items die aangehaald worden in onderstaande organisatiedomeinen zijn **geen exhaustieve opsomming van de zaken die dienen te gebeuren**. Het betreft elementen die op basis van ervaring met voorgaande fusies zijn verzameld, hetzij omdat ze noodzakelijk of zeer nuttig zijn gebleken als voorbereiding, hetzij omdat ze niet (goed) waren voorbereid en bij de opstart voor problemen hebben gezorgd. Uit ervaring blijkt dus dat het aan te bevelen is onderstaande zaken op voorhand goed voor te bereiden of in ieder geval niet uit het oog te verliezen.

Belangrijk: aan de formele aanvraag tot fusie is een haalbaarheidsstudie of onderzoek(je) voorafgegaan. Bouw verder op de bevindingen van het onderzoek en de politiezorgkrachtmeting om de fusie concreet vorm te geven in het organisatorisch traject.

3.3.1 Strategie en Beleid

3.3.1.1. Missie, visie en waarden – leiderschap en cultuur

Maak een missie, visie en waarden voor de nieuwe politiezone zodat alle medewerkers een nieuwe start kunnen nemen met een gezamenlijke visie. Deze missie, visie en waarden kunnen dan ook worden opgenomen in het nieuwe zonaal veiligheidsplan.

- Bij het fusioneren van politiezones wordt zeer sterk de nadruk gelegd op procedures en formele bepalingen. Organisatorisch moet alles kloppen, en het geheel moet 'werken' op de datum van de inwerkingtreding. **Een aspect dat soms veel te weinig aandacht krijgt, is de organisatiecultuur van de nieuwe politiezone.** Nochtans is het compatibel zijn van de culturen van de vorige organisaties een voorwaarde voor een succesvolle fusie. Zoals reeds eerder aangegeven is het belangrijk de bestaande culturen in de betrokken politiezones zo goed mogelijk in kaart te brengen en zicht te krijgen op de gelijkenissen en verschillen. Van daaruit kan worden gewerkt aan een nieuwe, gezamenlijke cultuur voor de politiezone.
- Het formuleren van de missie, visie en waarden is één, het is nog belangrijker de nieuwe organisatie hier ook naar in te richten. Daarin speelt leiderschap een cruciale rol. Het is **belangrijk te starten met een visie op leiderschap**, die gelinkt is aan en past binnen de bredere organisatievisie. Alle leidinggevenden van de nieuwe organisatie moeten van deze visie doordrongen geraken (stapsgewijs), in hun beslissingen de richting en in hun handelen de waarden van de organisatie weerspiegelen. Zo wordt gebouwd aan een sterke, professionele organisatie-ethiek, die fundamenteel is voor het creëren van een context waarin medewerkers gemotiveerd zijn en een goede politiedienstverlening op het terrein leveren.
 - Leidinggevenden hebben hierin echt begeleiding nodig. Er wacht hen geen eenvoudige opdracht. Ondersteuning is cruciaal.
 - Voor meer informatie over organisatiecultuur en hoe die te veranderen werd reeds verwezen naar o.a. Berings (2016).

- De nieuwe **cultuur** mag geen kopie zijn van de bestaande cultuur van 1 van de vorige politiezones. **Er moet samen gestreefd worden naar een nieuw geheel.**
 - Een eerste stap is de opmaak van een missie, visie en waarden voor de nieuwe politiezone.
 - De waarden worden bij voorkeur opgesteld met inbreng van de medewerkers. In het fusietraject en na de samensmelting mogen deze geen dode letter blijven. Er moet actief werk gemaakt worden van het waarmaken van de nieuwe cultuur die men voor ogen heeft.
- Zorg voor een **mix van de verschillende medewerkers en gewoonten** van elke politiezone bij de voorbereidende stappen. Vermijd dat de indruk bestaat dat alles uit 1 politiezone 'wordt opgelegd' aan de andere.
- Zorg ervoor dat de structuur van de nieuwe organisatie en het organogram dat zal worden opgesteld, de visie en beoogde cultuur weerspiegelen of in de hand werken. De structuur heeft een belangrijke impact op de cultuur van de organisatie. Houd er rekening mee dat structuur en cultuur communicerende vaten zijn. Ze zijn niet los van elkaar te zien.

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- Zorg ervoor dat er vóór de inwerkingtreding een duidelijk zicht is op de culturen die in de verschillende organisaties heersen ► mogelijke tool: Cultuurspiegels (Berings, 2016)
- Laat de culturen op voorhand al enigszins naar elkaar toegroeien, door bijvoorbeeld:
 - Samenwerking op voorhand te organiseren via gemengde ploegen, projectteams om voorbereidingen te treffen, ...
 - Gezamenlijke teambuilding/ korpsdag
 - Gezamenlijke personeelsvergaderingen/ werkgroepen
 - ...
- **Oog hebben voor cultuur is een zeer belangrijke tip.** De ervaring van fusies leert dat medewerkers bij een 'clash of cultures', zonder een duidelijk antwoord vanuit de leiding over de richting die men wil uitgaan, het spoor bijster geraken. Een uitstroom van medewerkers (mobiliteit) kan hiervan het gevolg zijn.

3.3.1.2. Zonaal veiligheidsplan voor de nieuwe politiezone

Het **zonaal veiligheidsplan van de nieuwe politiezone** wordt binnen de 4 maanden na de datum van instelling van de lokale politie van de nieuwe politiezone voorgelegd aan de ministers van Binnenlandse Zaken en Justitie ter goedkeuring. Dit zonale veiligheidsplan volgt de geldigheidstermijn van de lopende zonale veiligheidsplannen.

- Dit betekent dat het zonaal veiligheidsplan **best al** wordt **voorbereid** in de voorbereidingsfase op de fusie. Bovendien zullen een aantal zaken die nodig zijn voor het zonaal veiligheidsplan, eveneens nodig zijn voor de operationele uitwerking en voorbereiding (vb. omgevingsanalyse) van de nieuwe politiezone.
 - Het zonaal veiligheidsplan wordt besproken en voorbereid door de **zonale veiligheidsraad (ZVR)**. De beleidsprioriteiten worden door de ZVR vastgelegd. **Om die reden is het aan te raden niet te wachten tot de start van de nieuwe politiezone vooraleer de eerste ZVR de organiseren.**
 - Dit betekent wel dat de omgevingsanalyse (voorbereiding voor de prioriteitsstelling) op voorhand moet gebeuren.
- **Op basis van de missie en visie** wordt de strategie van de nieuwe politiezone bepaald. Het zonaal veiligheidsplan houdt de uitwerking in van de strategie van de nieuwe politiezone. Hieruit vloeien de mogelijke actieplannen voort etc.

Juridische bron:

- WGP, art. 91/ 8

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- Er wordt best tijdig begonnen met de voorbereiding van het zonaal veiligheidsplan. De ervaring leert dat de eerste maanden na de instelling van de lokale politie (start nieuwe politiezone) hectisch zijn. Het is niet evident om op dat moment van begin af aan een ZVP uit te werken. Een werkgroep met (beleids)medewerkers uit de verschillende oude politiezones kunnen dit al gezamenlijk voorbereiden.
- Hoe sneller de strategie bepaald is, hoe sneller overgegaan kan worden tot de uitvoering van het beleid in de nieuwe politiezone, **hetgeen het signaal geeft dat samen aan een nieuw geheel wordt gewerkt.**
- Het is belangrijk dat de medewerkers ook een 'nieuwe wind' voelen op beleidsvlak. Zo lang het voor de medewerkers niet duidelijk is welke beleidskoers de nieuwe politiezone wil varen, zal de verandering niet helemaal doordringen en bestaat het risico dat men alles blijft doen 'zoals het was'.

3.3.1.3. Beleidsondersteunend team (BOT)

- Wanneer dit nog niet eerder in het traject is gebeurd, stel dan in de voorbereidende fase van de werkelijke implementatie een BOT samen met **vertegenwoordigers uit basis- en middenkader en uit alle verschillende politiezones**.
 - Zorg voor regelmaat in de vergaderingen van deze groep. Indien het BOT goed wordt aangepakt, kan dit een belangrijke faciliterende rol spelen in het veranderingsproces. De medewerkers zullen immers sneller de weg vinden naar 'gelijken' om vragen te stellen/ opmerkingen te maken over de fusie, dan naar het beleid. De inbreng van het BOT is om die reden zeer waardevol.
 - Organiseer enkel een BOT als de projectgroep de meerwaarde ervan inziet en ook echt met de voorstellen of opmerkingen aan de slag gaat. Indien het 'pro forma' wordt georganiseerd en de medewerkers vaststellen dat er geen rekening mee wordt gehouden, zal dit een tegenovergesteld effect hebben.
- Het BOT kan **volgende taken** op zicht nemen:
 - Signaalfunctie naar het beleid toe: wat leeft er in de verschillende korpsen? Wat is niet duidelijk? Wat moet er zeker gebeuren en wat zeker niet? Welke thema's moeten op de agenda van de projectgroep?
 - Ondersteuning in de interne communicatie als voortrekkers in het veranderingsproces
 - Huisstijl van de nieuwe politiezone (zie verder)
 - Opstellen van het waardenkader voor de nieuwe politiezone
 - Planning van een gemeenschappelijke korpsdag / personeelsvergadering/ ...
 - Feedback op items die vanuit de projectgroep worden doorgegeven
 - ...

3.3.1.4. Communicatie intern en extern – Huisstijl en visuele identiteit

Aandacht voor **interne communicatie in de aanloop naar de fusie**:

- Zie voorgaande: vanaf de start van het voortraject moet duidelijk en eenduidig gecommuniceerd worden over de fusie in alle betrokken politiezones.
- Verschillende kanalen zijn mogelijk. Gebruik maken van een mix van tools is aan te raden:
 - Nieuwsbrief, blog, gezamenlijk intranet (type 'SharePoint'), forum op intranet, personeelsvergaderingen, werkgroepen, beleidsondersteunend team, persoonlijk gesprek (individueel of in groepjes), ...

Aandacht voor de **interne communicatie na de fusie**:

- Platformen voor interne communicatie voorbereiden:
 - Intranet?
 - Nieuwsbrief voor medewerkers?
 - Personeelsvergadering op geregelde tijdstippen?
 - ...
- Interne overlegstructuren bepalen: aard en frequentie
- Oog voor operationele communicatie!

Maak een goede onthaalbrochure voor de eigen en nieuwe medewerkers met alle nodige praktische informatie (te volgen HR procedures (ziektemelding, verlof aanvragen, ...), materiaal aanvragen, basisafspraken, voorstelling BOT, ...

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- Het aanstellen van 1 persoon die instaat voor de communicatie is aan te bevelen. Denk goed na over de keuze van de persoon die als woordvoerder optreedt en zorg ervoor dat de medewerkers duidelijk begrijpen wat de taak van deze persoon is (boodschapper) en dat op deze manier voor een eenduidige communicatie wordt gezorgd.
- Wanneer de korpschef-coördinator wordt aangesteld, kan deze de rol van woordvoerder overnemen. Dit hoeft niet maar het heeft het voordeel van de duidelijkheid: de korpschef-coördinator als woordvoerder neemt het hele proces in handen en vertaalt het ook naar de medewerkers toe. Er is één duidelijk boegbeeld van de fusie. Uiteraard kan de korpschef-coördinator zich laten adviseren wat communicatie betreft. Goede praktijken zijn voorhanden.

Aandacht voor **externe communicatie in de aanloop naar de fusie**:

- Hoe brengen we de burgers tijdig op de hoogte van mogelijke veranderingen?
 - Website? Folders? Sociale media? Gemeentelijke informatiebladen? Streekkrant? Persberichten?

- Hoe brengen we belangrijke partners tijdig op de hoogte van mogelijke veranderingen?
 - Diensten gemeenten, parket, onderzoeksrechters, federale politie, andere politiezones, scholen, ...

Aandacht voor **externe communicatie na de fusie**:

- Woordvoerder? Opstellen van persberichten?
 - Website!
 - Sociale media?
 - ...

Opmaak van een **communicatieplan** voor de nieuwe politiezone!

- Luik interne en luik externe communicatie (cf. zonaal Veiligheidsplan)

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- In de aanloop naar de fusie is niet al te veel communicatie naar de burger toe nodig. Licht de bevolking in wanneer een haalbaarheidsonderzoek start (intentieverklaring), wanneer KB 1 verschijnt (fusie is reëel) en in de laatste weken voor de werkelijke opstart.
- De burger heeft geen boodschap aan technische of interne procedures. Richt de communicatie op wat voor hen belangrijk is: streven naar een betere politiezorg, wie wordt de wijkinspecteur, waar kan ik terecht voor een klacht, openingsuren, telefoonnummers, ...

Huisstijl/ visuele identiteit voor de nieuwe politiezone bepalen

- Huisstijl ontwerpen voor intern en extern gebruik. Heeft de nieuwe politiezone een slagzin? Is een eigen logo nodig?
 - Bekendmakingsmateriaal laten maken voor medewerkers en burgers
 - Briefpapier, enveloppen, visitekaartjes voor de medewerkers, ...

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- Stel hiervoor een werkgroep samen, eventueel vanuit het BOT. Zorg voor vertegenwoordiging uit elke 'oude' politiezone. Indien binnen het eigen kader geen communicatiemedewerker aanwezig is, dan eventueel onder coördinatie van een deskundige communicatiespecialist uit één van de deelnemende gemeenten of andere partners.
- Laat medewerkers met grafisch talent meedenken over het ontwerp van een logo. Op deze manier wordt dit een gedragen oefening.
- Deze 'communicatiecel' kan zich ook buigen over de interne en externe communicatie in de nieuwe politiezone.

3.3.2 Personeelsmaterie of HRM

3.3.2.1. Enkele belangrijke bepalingen

Vooreerst enkele belangrijke bepalingen met betrekking tot de personeelsleden van de nieuwe politiezone:

- Het personeelslid dat overgeheveld wordt naar de nieuwe politiezone is niet gebonden door de aanwezigheidstermijn die vereist is om in aanmerking te komen voor mobiliteit. Bij overheveling naar de nieuwe politiezone vervalt de aanwezigheidstermijn voor alle personeelsleden. Er begint geen nieuwe termijn te lopen. **Iedereen wordt mobiliteitsvrij.**
- De overheveling wordt **niet beschouwd als een verandering van werkgever** voor de toepassing van de statutaire bepalingen.

Juridische bron:

- WGP, art. 257 quinquies/3

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- Wees erop voorbereid dat alle personeelsleden bij ingang van de fusie mobiliteitsvrij zijn en de fusie dus een verloop teweeg kan brengen.
- Een goede begeleiding van het veranderingstraject en duidelijke, eerlijke communicatie naar de medewerkers toe kan een uitstroom beperken.
- "Geen verandering van werkgever" betekent onder meer dat een aantal 'verworvenheden' van de personeelsleden (4/5de werken, bijberoepen, ...) in de nieuwe politiezone behouden blijven.

Meer informatie?

- Juridische Dienst van de federale Politie: dgr.legal@police.belgium.eu

3.3.2.2. Visie op HRM in de nieuwe politiezone?

Wat is de visie op 'human resources management' in de nieuwe politiezone?

- Zorg voor een uitgeschreven visie met duidelijke actielijnen op lange, middellange en korte termijn.
- Zorg voor een taakverdeling binnen het team HR waarbij oog is voor zowel beleid als beheer.

Bepalen van de werkwijze in de nieuwe politiezone: Noden op vlak van HRM? Vragen? Ziektemelding? Wat zijn de procedures in de nieuwe politiezone? Richten medewerkers zich rechtstreeks tot de verantwoordelijke HRM wanneer ze iets nodig hebben via hun diensthoofd, via een secretariaat?

- Maak een goede onthaalbrochure voor de eigen en nieuwe medewerkers met o.a. deze praktische informatie.
- Besteed hierin zeker de nodige aandacht aan welzijn op het werk. Zorg ervoor dat mensen die het moeilijk hebben met de veranderingen in de organisatie ergens terecht kunnen voor een gesprek.

Algemeen: enkele **basiswerk-instructies** voorbereiden zodat de medewerkers vlot kunnen werken in de eerste periode.

- Bijvoorbeeld:
 - Hoe ziekte melden?
 - Hoe verlof aanvragen?
 - Hoe arbeidstijd registreren?
 - Waar en hoe dienstplanning raadplegen?
 - ...

3.3.2.3. Opstart van het overleg in het basisoverlegcomité (BOC)

Verplicht voorafgaand advies van het BOC is nodig in aantal materies, onder meer *“Behoudens in de door de Koning bepaalde spoedgevallen en in de andere door Hem bepaalde gevallen, kunnen de bevoegde overheden alleen na onderhandeling met de representatieve vakorganisaties in het daartoe opgerichte comité, vaststellen: ... algemene maatregelen van inwendige orde en algemene richtlijnen, met het oog op de latere vaststelling van de personeelsformatie of inzake arbeidsduur en organisatie van het werk.”*

- Concrete voorbeelden: personeelsformatie, functiebeschrijvingen, nieuwe uurroosters, interne mobiliteit, ...
 - Advies van het BOC is aanbevolen in heel wat andere materies, als belangrijke sociale partner.
 - Er kan overwogen worden om **samen met de basisoverlegcomités een sociaal charter op te stellen** waarin enkele engagementen van de nieuwe politiezone naar de medewerkers toe worden opgenomen.

Juridische bron:

- Wet van 24 maart 1999 tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakverenigingen van het personeel van de politiediensten, art. 3.
- Verder onder meer: Ministeriële omzendbrief GPI 80 van 17 maart 2014 betreffende de vakbondsrelaties binnen de geïntegreerde politie en binnen de Algemene Inspectie van de federale politie en van de lokale politie.

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- Het is mogelijk (wenselijkheid aftoetsen aan lokale context) om reeds overleg te plegen met de vakbonden in het voortraject (onderzoeksfase).
- **In de ‘intervalfase’** tussen KB 1 en KB 2 kan nog geen officieel BOC van de nieuwe politiezone samengeroepen worden. Er wordt best geopteerd voor een gezamenlijke vergadering van de BOC’s van alle deelnemende politiezones. De notulen worden apart opgemaakt voor ieder BOC.

Meer informatie?

- Goede praktijken: sociaal charter van eerder gefuseerde politiezones (bv. PZ Zennevallei, PZ Getevallei, PZ Voer en Dijle en PZ Carma)
- Zie ook: G. Smet (ed.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Mechelen, Wolters Kluwer, 2015, 220-231

3.3.2.4. Bepalen van het personeelskader/ personeelsformatie

- Opstellen van de **personeelsformatie** van de nieuwe politiezone, rekening houdend met de minimale normen en formatienormen.
- Opstellen van het **organogram** van de nieuwe politiezone.
- Zorg ervoor dat dit organogram de **weerspiegeling / veruitwendiging** is **van de visie** voor de organisatie, of dat het organogram mee de realisatie van de visie mogelijk maakt. Door de structuur, wordt de cultuur van de toekomstige politiezone in sterke mate mee bepaald. Houd hier dus rekening mee bij het uittekenen van de nieuwe organisatiestructuur/organogram.

Juridische bron:

- WGP, art. 257 quinquies/5
- KB van 5 september 2001 houdende het minimaal effectief van het operationeel en het administratief en logistiek personeel van de politie
- KB van 7 december 2001 tot vaststelling van de formatienormen van de personeelsleden van de lokale politie

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- **Belangrijk:** zonder goedgekeurde personeelsformatie kan geen KB tot instelling van de lokale politie (KB 2) genomen worden!
- **Belangrijk:** de personeelsformatie moet voor advies worden voorgelegd aan de BOC's alvorens de politieraad deze kan goedkeuren.

Meer informatie?

- Goede praktijken en aanpak in eerder gefuseerde politiezones

3.3.2.5. Voorbereiden van de 'overheveling' van personeel en de interne mobiliteit

De herplaatsing of de interne mobiliteit van het personeel van de oude naar de nieuwe politiezone

- Bij publicatie van het KB tot inplaatsstelling van de lokale politie in de nieuwe politiezone (KB 2) worden de personeelsleden van het operationeel en van het administratief en logistiek kader van de vorige politiezones respectievelijk '**overgeheveld**' naar het operationele of het administratief en logistiek kader van de lokale politie van de nieuwe politiezone.
- **Deze 'overheveling' waarvan sprake in de WGP, is in praktijk ofwel een herplaatsing door de korpschef van de nieuwe politiezone, ofwel geschiedt deze overheveling door interne mobiliteit (2 opties dus!).**
- Dit betekent dat vooraleer deze 'overheveling' kan plaatsvinden, **voldaan moet zijn aan alle regels met betrekking tot de herplaatsing van personeelsleden of met betrekking tot de interne mobiliteit.**

Het feit dat de 'overheveling' in de meeste fusionerende politiezones **de facto voor de overgrote meerderheid van de personeelsleden een herplaatsing zal zijn**, heeft een aantal gevolgen. Onder meer:

- De herplaatsing wordt bevolen door de korpschef. Hij/zij beslist.
- De herplaatsing in een betrekking gebeurt met inachtneming van de functiebeschrijving en het gewenste profiel van de titularis van die betrekking ► er moet dus **voor iedere functie ook een functiebeschrijving en -profiel** voorhanden zijn.

Juridische bron:

- WGP, art. 257 quinquies/1
- Koninklijk besluit van 30 maart 2001 tot regeling van de rechtspositie van het personeel van de politiediensten (RPPol), art. VI.II.85-91

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- Hoewel niet verplicht, is het wel aangewezen om het **BOC** in te schakelen bij het bepalen van de procedure tot 'overheveling'.
- **Er is keuze tussen herplaatsing of interne mobiliteit.** De ervaring leert dat de interne mobiliteit een veel zwaardere procedure is, waarbij voor elke functie selectieproeven georganiseerd moeten worden etc. terwijl dit bij herplaatsing niet nodig is. Bovendien zullen personeelsleden die deelnemen aan een interne mobiliteit opnieuw voor 5 jaar gebonden zijn aan de nieuwe politiezone, terwijl alle andere personeelsleden op datum van de publicatie van het tweede KB mobiliteitsvrij zijn. Om die reden wordt in vrijwel alle politiezones die fusioneren, geopteerd voor de HERPLAATSING. Dit kan voor het overgrote deel van de personeelsleden. Slechts een klein percentage zal wellicht een interne mobiliteitsronde moeten doormaken (zie verder).

Meer informatie?

- Goede praktijken en aanpak in eerder gefuseerde politiezones
- Juridische dienst federale politie – vragen met betrekking tot fusies:
dgr.legal@police.belgium.eu
- Zie ook: G. Smet (ed.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Mechelen, Wolters Kluwer, 2015, 220-231

Interne mobiliteit:

- De overheveling zal voor de meeste medewerkers de facto een herplaatsing zijn indien de nieuwe politiezone daarvoor kiest. **Echter, niet alle personeelsleden kunnen wellicht herplaatst worden:**
 - Met name personeelsleden die in hun politiezone van oorsprong een functie bekleeden die voorbehouden is voor een brevethouder (gespecialiseerde functie), zonder dat het personeelslid over de nodige brevetten beschikt.
 - Of personeelsleden die niet over de nodige brevetten beschikken, terwijl die brevetten wel vereist zijn in de nieuwe politiezone (bijvoorbeeld omdat hun dienst wordt geïntegreerd in een gespecialiseerde dienst).

In dit geval kan het personeelslid in kwestie in de nieuwe politiezone niet herplaatst worden in de gespecialiseerde functie **tenzij er wordt overgegaan tot een eenmalige 'regulariseringsbeweging' onder de vorm van een interne mobiliteitsronde**. De wetgever heeft in de mogelijkheid daartoe voorzien, net om deze mensen te kunnen regulariseren indien gewenst:

- *"... de minister (kan) eenmaal een specifieke mobiliteit "IN" organiseren ... Indien de mobiliteit plaatsvindt in het raam van een samensmelting van twee of meerdere politiezones, kan de minister ... na overleg in de verenigde betrokken overlegcomités, eenmaal een specifieke mobiliteit "IN" organiseren, in de periode die niet verder kan gaan dan twaalf maanden na publicatie van het koninklijk besluit tot bepaling van het territoriale ambtsgebied van de nieuwe politiezone, beperkt tot de personeelsleden van de betrokken politiezones."*

De procedure is omslachtig en moet goed worden voorbereid. Kort samengevat:

- De personeelsformatie moet goedgekeurd zijn door de politieraad
- Advies van het BOC met betrekking tot organisatie van de interne mobiliteitsronde
- Beslissing van de politieraad tot organisatie van de interne mobiliteitsronde
- Goedkeuring van de minister is dan nodig
- Politieraad doet vacantverklaring van de betrekkingen in interne mobiliteit
- Publicatie van de kandidaatstellingen en organisatie van de selectie
- Benoeming door de politieraad

Juridische bron:

- WGP, art. 128
- Koninklijk besluit van 30 maart 2001 tot regeling van de rechtspositie van het personeel van de politiediensten (RPPol), art. VI.II.8 t.e.m. IV.II.64

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- De organisatie van een interne mobiliteitsronde is aan te bevelen om de personeelsleden die jaren ervaring en kennis hebben opgebouwd in hun vakgebied maar door omstandigheden niet over de nodige brevetten beschikken, te regulariseren.
- Een andere mogelijke toepassing van dit artikel: integratie van een jeugd- en sociale dienst in de lokale recherche bij fusie.
- **Hou de termijn goed in de gaten voor de organisatie van een interne mobiliteitsronde!** Bereid dit tijdig voor. Er is slechts 12 maanden tijd na publicatie van KB 1. En de procedure houdt in dat er minstens 3 politieraden nodig zijn vooraleer men tot benoeming van de kandidaten is overgegaan!

Meer informatie?

- Goede praktijken en aanpak in eerder gefuseerde politiezones
- Federale politie - dienst loopbaanbeheer via drp.career.affect@police.belgium.eu
- Zie ook: G. Smet (ed.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Mechelen, Wolters Kluwer, 2015, 220-231

3.3.2.6. Opleiding en vorming

Door de fusie zal het takenpakket van (een aantal) medewerkers wellicht wijzigen. In de ene politiezone **pakte** men de **zaken anders aan** dan in de andere, waardoor de medewerkers andere dingen wel en niet kunnen (bijvoorbeeld: Salduz 4 procedure door interventie of recherche, aparte verkeersdienst of verkeer binnen interventie, ...). Het kan ook zijn dat medewerkers plots een heel **'nieuw' profiel** krijgen (bijvoorbeeld: vroeger operationeel wachtofficier (HINP) maar nu teamcoach).

De nodige vormingen moeten voorzien worden zodat alle medewerkers bij de start van de fusie, de functie waarin zij worden herplaatst, ook daadwerkelijk kunnen uitvoeren.

- Medewerkers die voordien geen **'leidinggevende' functie** hadden (geen rechtstreekse aansturing van medewerkers, geen evaluator, ...) en dat na de fusie wel zullen hebben, moeten hier grondig op voorbereid worden. Dit zal zijn vruchten afwerpen op langere termijn en is belangrijk voor het welbevinden van de medewerkers.

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- Bepaalde 'opleidingen' kunnen intern gegeven worden, onder de vorm van 'workshops' ► **Bv: Oog voor veranderingsmanagement voor leidinggevendenden op alle niveaus!**
- Het is belangrijk voor hun eigen motivatie dat medewerkers het gevoel hebben dat ze over de nodige skills beschikken om hun nieuwe functie uit te oefenen. Dit is nog meer het geval bij mensen die plots in een leidinggevende positie terecht komen.
- De motivatie van medewerkers is erg belangrijk, zeker in een fusietraject (cf. uitstroom...). Competentie speelt een belangrijke rol in autonome motivatie. Zorg ervoor dat mensen de nodige competenties tijdig kunnen verwerven.

3.3.2.7. En verder op het vlak van HRM

Vinger aan de pols houden naar **welzijn van de medewerkers** toe:

- Geef mensen ruimte om te spreken
- Leidinggevenden ondersteunen in hun 'change management' – medewerkers begeleiden in verandering
- Voldoende aandacht voor en erkenning van weerstand bij medewerkers – een luisterend oor kan vaak al veel doen
- Aandacht voor medewerkers met aanpassingsproblemen
- ...

Afspraken maken rond de opstart van de **evaluatieprocedures** in de nieuwe politiezone

- Afronding van de lopende evaluaties - Wanneer planningsgesprekken als start van de nieuwe cycli?
- Zorg ervoor dat de nieuwe politiezone op dit vlak 'met een propere lei' kan beginnen. Alle planningsgesprekken in dezelfde periode, alle evaluaties eveneens. Zo volgt iedereen opnieuw hetzelfde stramien.

Afspraken maken met het **sociaal secretariaat van de geïntegreerde politie (SSGPI)**

- Het is noodzakelijk tijdig goede afspraken mee te maken zodat het sociaal secretariaat alles tijdig kan voorbereiden.
 - Bijvoorbeeld: aanmaken van een nieuwe account voor de nieuwe politiezone, berekenen van de wedden en toeslagen voor de personeelsleden van de huidige zones alsof ze reeds lid zijn van de nieuwe politiezone, storten van de voorschotten van de federale dotaties op de rekening van de nieuwe politiezone, aan- en afgifte van alle nodige documenten voor bedrijfsvoorheffing, ...
- Om concreet van start te kunnen gaan, zal SSGPI het nieuwe zonenummer nodig hebben!

Afspraken maken met de **arbeidsgeneeskundige dienst**

- Tijdig aanbestedingsprocedure opstarten – zie onderdeel 'logistiek'
- Arbeidsgeneesheer als partner voor het welzijn van de medewerkers

Punctueel:

- Tijdig informeren van de **Rijksdienst voor sociale zekerheid van de provinciale en plaatselijke overheidsdiensten** (RSZPPO)

3.3.3 Logistieke materie

3.3.3.1. Visie op middelen en toekomstige werkwijze

- **Wat is de visie op logistiek, aankopen en materiaal in de nieuwe politiezone?**
 - Zorg voor een uitgeschreven visie met duidelijke actielijnen op lange, middellange en korte termijn.
 - Zorg voor een taakverdeling binnen het team logistiek waarbij oog is voor zowel beleid als beheer.
- **Bepalen van de werkwijze in de nieuwe politiezone:** bestellingen? Aankopen? Richten medewerkers zich rechtstreeks tot de logistiek verantwoordelijke wanneer ze iets nodig hebben, via hun diensthoofd, via een secretariaat?
 - Maak een goede onthaalbrochure voor de eigen en nieuwe medewerkers met o.a. deze praktische informatie.

3.3.3.2. Inventarisering van lopende contracten

Inventarisatie van alle **lopende contracten en opzegging van contracten** indien nodig

- Voor vele contracten zal slechts 1 enkele partner overblijven (bijvoorbeeld: arbeidsgeneeskundige dienst, preventie en bescherming op het werk)
- Voor andere contracten zal het zeer interessant zijn om een heronderhandeling op te starten met het oog op een grotere dienstafnemer (een nieuwe, grotere politiezone)

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- Begin hier tijdig aan! Vele contracten hebben een opzegtermijn van 3 maanden of zelfs langer.
- Hier kan sterk in bespaard worden.

3.3.3.3. Verhuisplan

- Denk na over een graduele verhuizing. Wie moet eerst weg, wie komt in wiens bureau te zitten? Zorg voor voldoende dozen, verhuismateriaal en mankracht.

3.3.3.4. Voorbereiding aanbestedingsdossiers

- In kaart brengen van alle **aanbestedingsdossiers** die zouden moeten afgerond worden voor de start van de nieuwe politiezone.
 - Houd hier rekening met de vereiste wettelijke termijnen en procedures.
 - Het opnieuw voeren van aanbestedingen kan zeker de moeite lonen wat de kostprijs betreft. Bv: verzekeringen, ...

3.3.3.5. Inventarisatie beschikbaar materiaal

- Inventarisatie van al het **beschikbare materiaal** en verdeling over de nieuwe diensten
- Inventarisatie van het hele **wagenpark** en verdeling van de beschikbare voertuigen over de nieuwe diensten
- Inventarisatie van de **functionele uitrusting**
 - Zijn de uitrustingen van de verschillende zones compatibel? Bijvoorbeeld: schieten alle korpsen met hetzelfde type wapen? Is bijscholing nodig? Welk type wapenholster werd in de vorige zones toegelaten? Is bijscholing nodig?

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- Betrek de preventieadviseur als een belangrijke partner in de hele fase van implementatie.

3.3.4 Informatica en ICT

3.3.4.1. Visie op informatica en ICT

- Zorg voor een uitgeschreven visie met duidelijke actielijnen op lange, middellange en korte termijn.
- Zorg voor een taakverdeling binnen het team ICT/ informatica waarbij oog is voor zowel beleid als beheer.
- **Bepalen van de werkwijze in de nieuwe politiezone:** Problemen met IT? Richtten medewerkers zich rechtstreeks tot de logistiek verantwoordelijke wanneer ze iets nodig hebben, via hun diensthoofd, via een secretariaat?
 - Maak een goede onthaalbrochure voor de eigen en nieuwe medewerkers met o.a. deze praktische informatie.

3.3.4.2. Integratie van de digitale omgevingen

- **Integratie van het ISLP-netwerk:** in samenwerking met de Algemene Directie van het Middelenbeheer en de Informatie van de federale politie, onderafdeling Directie van de politionele informatie en de ICT-middelen (DGR/DRI): DRI.Business.LocalWorking@police.belgium.eu en SPOC: De Schutter Christophe (DRI/ business unit lokale ondersteuning).
- **Eenmaking van het administratief netwerk:** in samenwerking met externe firma/ partner
 - ▶ aanbesteding nodig?
 - Connectiviteit en snelheid van verbindingen
 - Verschillende mogelijke werkwijzen nagaan, voor- en nadelen oplijsten, keuze maken en uitvoering starten.

Tips/ aanbevelingen/ suggesties?

- **Dit is zeer belangrijk!** Streef van bij het begin naar een gelijkwaardige werking in de verschillende politiegebouwen.
- **Om dit proces tot een goed einde te brengen, is expertise nodig!**
- Begin hier tijdig mee. De aanbeveling is om de mogelijkheden in kaart te brengen vanaf het voortraject! In de onderzoeksfase (haalbaarheidsstudie) moet IT reeds uitvoerig aan bod komen zodat ook hier een uitvoerbaar plan klaarligt bij een eventuele fusie!

3.3.4.3. GALOP

Galop (digitaal programma voor Geïntegreerde Administratie van de Logistiek en van het Personeel) moet gebruiksklaar zijn tegen de startdatum van de fusie.

- Integratie van de systemen van de vorige politiezones: nieuwe database moet aangemaakt worden en er moet geweten zijn op welke server deze moet worden geïnstalleerd.
- Eventueel compatibiliteit met andere systemen (toegangscontrole, ...) nagaan.
- Aanspreekpunt bij DGR/DRI (federale politie): DRI.Business.LocalWorking@police.belgium.eu en SPOC : De Schutter Christophe (DRI/business unit lokale ondersteuning).

3.3.4.4. Inventarisatie van ICT-materiaal en contracten

- Inventarisatie van het IT-**materiaal** (computers, printers, faxen, servers, toebehoren, ...)
- Inventarisatie van de lopende **contracten** wat IT betreft. Opzegging in orde maken indien nodig.
 - Let op voor: aanhouden van dubbele onderhoudscontracten, software die niet meer gebruikt wordt/niet meer bruikbaar is in de nieuwe politiezone, ...
- Technische ondersteuning van bepaalde **technieken**: ANPR, ...
En verder?
 - Operationeel maken van het radiocommunicatienetwerk
 - Integratie van de telefooncentrales
 - ...

3.3.5 Financiën

3.3.5.1. Visie op financiën in de nieuwe politiezone?

- Zorg voor een uitgeschreven visie met duidelijke actielijnen op lange, middellange en korte termijn.
- Zorg voor een taakverdeling binnen het team financiën waarbij oog is voor zowel beleid als beheer.
- Werk aan een 'financieel management'
 - Boekhoudkundige software nodig? Aanbesteding?
- **Bepalen van de werkwijze in de nieuwe politiezone:** Hoe wordt omgegaan met vragen om investeringen/ middelen/ ...? Wie wordt betrokken bij de opmaak van de begroting?
 - Maak een goede onthaalbrochure voor de eigen en nieuwe medewerkers met o.a. deze praktische informatie.

Zorg ervoor dat er **voldoende financiële middelen beschikbaar** zijn om de fusie voor te bereiden en af te ronden.

- Een fusie kan zeker een besparing betekenen, maar in de beginfase zijn er ook **opstartkosten**. Vooral informatica is een aspect dat investeringen vraagt. Verder: huisstijl, communicatie, striping voertuigen, eventuele verbouwingkosten, aanpassingen van lokalen, aankoop extra materiaal, ...
 - Houd van bij het begin rekening met de opstartkosten die een fusie meebrengt. Informatica is zeer belangrijk, zeker in een almaar meer digitaal tijdperk en met een generatie inspecteurs die helemaal thuis zijn in de digitale wereld. Een investering in informatietechnologie om de eenmaking van de politiezones en een modernisering van het oude systeem mogelijk te maken, is zeer sterk aan te bevelen.

3.3.5.2. Opstellen van de begroting voor de nieuwe politiezone (WGP, art. 257 quinquies/5)

- **Belangrijk:** zonder goedgekeurde begroting kan geen KB tot instelling van de lokale politie (KB 2) genomen worden

3.3.5.3. Opstellen jaarrekeningen oude politiezones, opstellen beginbalans nieuwe politiezone

- **Maak hierover tijdig duidelijke afspraken met de bijzondere rekenplichtigen van de vorige politiezones.** Wie doet wat? Idealiter ligt dit vast in het protocol dat wordt afgesloten met de FOD Binnenlandse Zaken.
- Afhankelijk van de datum waarop het KB tot instelling van de lokale politie van de nieuwe politiezone (KB 2) genomen wordt, moet deze situatie anders bekeken en aangepakt worden (zie deel 3)!

Punctueel:

- Opening bankrekeningen
- Aanvragen KBO-nummer (Kruispuntbank voor ondernemingen)
- Nieuwe betalingsprocedure bepalen en aanmelden aan het sociaal secretariaat (SSGPI):
 - Rechtstreeks via bank, of eerst naar bijzondere rekenplichtige die dan zelf overmaakt aan bank?
- Bepalen of er wijzigingen komen inzake loonbeslag (aangezien er geen wijziging van werkgever is, hoeft hier in principe alleen de naam van de zone te veranderen)
- ...

3.3.6 Voorbereiding van de algemene (operationele) werking

3.3.6.1. Operationeel documentenbeheer voor de nieuwe politiezone

- Beschikbare documenten in ISLP moeten afgestemd zijn op de nieuwe politiezone.
 - Wil men de medewerkers bij ingang van de fusie een overzichtelijke en duidelijke ISLP-omgeving aanbieden (wat documenten betreft), moet dit zeer grondig van tevoren worden voorbereid. **Dit vraagt erg veel tijd, maar het is belangrijk voor de medewerkers!**
 - Houd hier rekening mee. Stel eventueel iemand vrij gedurende enkele weken of van iedere PZ iemand gedurende een periode deeltijds om hier werk van te maken.

3.3.6.2. Uitwerken van een nieuwe interventiebeleid en overleg met CIC

- De nieuwe politiezone heeft een nieuwe structuur. Zorg ervoor dat de idee erachter ook zeer duidelijk is voor de medewerkers op het CIC, die de interventieploegen moeten sturen.
 - Bijvoorbeeld: er zijn steeds 3 interventieploegen op het terrein, maar die werken ieder bij voorkeur in vooraf bepaalde sectoren. Het is belangrijk dat men dit weet in het CIC zodat men niet chronologisch de binnenkomende interventies beurtelings aan de 3 ploegen toewijst, maar kijkt in welke sector het feit zich voordoet. Of: 1 van de ploegen is 'piekploeg' en niet bedoeld voor dringende noodhulp. Dit moet geweten zijn, zodat deze ploeg niet continu naar interventies wordt gestuurd.
- Overleg over het interventiebeleid is zeer belangrijk, maar ook het uitwerken van een duidelijk beleid is cruciaal, zowel voor de medewerkers van het CIC, als voor de eigen medewerkers. Het niet juist sturen van ploegen kan immers voor heel wat frustraties zorgen op het terrein.

3.3.6.3. Algemeen: enkele basis werkinstructies voorbereiden zodat de medewerkers vlot kunnen werken in de eerste periode.

Bijvoorbeeld:

- Wat met loslopende dieren?
- Vatting en verzending van PV's: werkwijze?

Per dienst: voorbereiden van de interne werking

- Arbeidstijden
- Taakverdeling
- Rapportagelijnen en vervangingsmatrix
- ...

Per dienst (indien van toepassing): belangrijkste externe partners contacteren en overleg plegen.

- Vergeet hier zeker de gemeentediensten niet uit het oog...

Oplijsten van die **operationele processen die moeten werken bij ingang van de fusie en waar een uniformisering op voorhand zich dus opdringt**. Oplijsten van de procedures die eventueel nog even kunnen wachten maar waar ook uniformisering/ duidelijkheid nodig is in de eerste maanden na de fusie.

- Bv. verwerkingssysteem voor snelheidsovertredingen?
- Bv: wat met noodplanning? Zelfde procedures in verschillende 'oude' politiezones?
- Bv: evenementenbeheer: zelfde in verschillende 'oude' politiezones?
- Bv: procedure verdeling kantschriften
- Bv: scanning en archivering processen-verbaal (PV's)
- Bv: uniforme werkwijze 'verkorte' processen-verbaal (VPV's)
- Bv: werkwijze beheer beeldmateriaal en geluidsopnames
- ...

3.3.6.4. Taakaccenten van referentiepersonen herverdelen

Deelname aan interzonale of andere externe vergaderingen: wie woont welke vergaderingen bij vanuit de nieuwe structuur? En wie niet meer?

- De winst van een fusie ligt deels in het rationaliseren. Minder uren moeten besteed worden aan vergaderingen allerhande. Toch is dit niet steeds gemakkelijk: medewerkers die al jaren van een bepaald overlegplatform deel uitmaken, zullen dat na de fusie plots niet meer doen.
 - Zorg voor een goede overgave/ overname en voor een goede opvolging.
 - Zorg ervoor dat op deze manier niet te veel menselijk kapitaal en kennis van jaren, verloren gaat. Denk goed na over de juiste persoon in het juiste overleg.
 - Leg uit waarom iemand niet meer mag deelnemen en de collega wel of laat ze bij gelijke taken en competenties, zelf een voorstel doen.

The background of the slide is a teal color with a subtle, repeating pattern of fingerprint ridges, creating a textured, organic feel.

4. Inwerkingtreding van de nieuwe politiezone – implementatie- en integratiefase

De fusie wordt officieel afgerond met de publicatie van het **Koninklijk Besluit tot instelling van de lokale politie van de nieuwe politiezone (KB 2)**.

- Zoals uit het voorgaande blijkt, kan dit KB slechts genomen worden wanneer aan een aantal voorwaarden is voldaan:
 - de personeelsformatie is goedgekeurd
 - de begroting is goedgekeurd (de dotaties voldoen aan de wettelijke bepalingen)
 - de eindrekeningen van de vorige politiezones zijn goedgekeurd (conform art. 257 quinquies/5 van de WGP)
- De Koning stelt de lokale politie van de nieuwe politiezone in op de eerste dag van een trimester (1 januari, 1 april, 1 juli of 1 oktober). **Het KB bepaalt dus de datum van instelling, met andere woorden van de officiële inwerkingtreding van de nieuwe politiezone!**
 - De eindrekeningen van de vorige politiezones worden afgesloten op de laatste dag van het voorgaande trimester.
 - Best is de eindrekeningen meteen voor toezicht door te sturen; het is immers de gouverneur die ze moet goedkeuren. Zodra in orde, licht men van hieruit de FOD Binnenlandse Zaken in.
- Als aan alle wettelijke voorwaarden is voldaan, gaat deze datum terug in de tijd (de datum van instelling zal voor de datum van publicatie van het KB liggen). Er zal per definitie steeds terugwerkende kracht zijn want het is onmogelijk dat de eindrekening op bv. 31.12.jaar x wordt opgemaakt en meteen op 1.1.jaar x+1 door de gouverneur wordt goedgekeurd zodat het tweede KB diezelfde dag nog kan worden genomen. Deze periode wordt echter best zo kort mogelijk gehouden vandaar ook het belang van goede afspraken met de betrokken zones dat ze de verplichte stukken tijdig hebben en naar de correcte instanties doorsturen.
- Het KB zal dan **met terugwerkende kracht** een juridisch vacuüm dat bestaan heeft tussen de effectieve inwerkingtreding van de nieuwe politiezone en de publicatie van het tweede KB dat de instelling officialiseert, opheffen en rectificeren. In deze context betekent het dat de zone operationeel en bestuurlijk van start gaat op de afgesproken datum en dat alle handelingen die vanaf deze datum tot het tweede KB gebeuren, gedekt worden door rechtsgeldigheid vermits het KB de datum van inplaatsstelling van de lokale politie niet laat ingaan op de dag van het KB maar laat terugwerken tot de afgesproken datum.

Juridische bron:

- WGP, art. 257 quinquies/5 en 9

Wie?

- Wanneer aan alle gestelde voorwaarden is voldaan, zal de politieraad van de nieuwe politiezone de ministers van Binnenlandse Zaken en Justitie verzoeken om over te gaan tot de instelling van de lokale politie in de nieuwe politiezone.
- De ministers zorgen er op hun beurt voor dat een KB tot instelling wordt gepubliceerd.

Tips/ suggesties/ aanbevelingen?

- NOOT: Sommige korpschefs/ bestuursorganen van nieuwe politiezones voelden zich niet comfortabel bij de idee te opereren in een juridisch vacuüm, dat nadien met terugwerkende kracht wordt rechtgezet bij publicatie van het KB tot instelling van de lokale politie in de nieuwe politiezone. Bovendien bleek uit voorgaande fusies dat de periode van juridisch vacuüm bepaalde problemen stelde, bijvoorbeeld voor de medewerkers. Deze zouden pas officieel mobiliteitsvrij zijn na publicatie van KB 2 en niet op datum van de instelling van de zone (terugwerkende kracht werd hier niet aanvaard). Zij hebben een uitzondering gevraagd, een afwijking op de wettelijke bepalingen, om het tweede KB al te laten nemen vooraleer de eindrekeningen van de oude politiezones zijn goedgekeurd. Op die manier wordt het KB genomen voor de datum van instelling, en treedt alles officieel in werking op datum van instelling.
 - **Het voordeel** van deze manier van werken is dat er geen juridisch vacuüm bestaat, en dat alle stappen en procedures onmiddellijk wettelijk afgedekt zijn (herplaatsing medewerkers, overdracht roerende en onroerende goederen, ...).
 - **Het nadeel** is echter dat op datum van instelling alle structuren van de vorige politiezones ophouden te bestaan, en de politieraadsleden hun mandaat verliezen. Dit stelt problemen voor het achteraf opstellen van de eindrekeningen van de oude politiezones of voor het nog betalen van facturen uit de oude politiezones behoudens hierover op voorhand zeer duidelijke afspraken worden gemaakt.
- Concreet moeten de 'oude' bijzondere rekenplichtigen bereid zijn nog enkele maanden onbezoldigd het werk voor de oude politiezones af te ronden of moet gezocht worden naar compensatie.

Periode van lopende zaken?

- Uit opzoekingswerk blijkt dat de **Raad van State** in het verleden reeds duidelijkheid heeft gebracht omtrent de bevoegdheden van een regering in lopende zaken en dit omschrijft dit als volgt: "Het leerstuk van de lopende zaken berust op een grondwettelijke gewoonte en houdt in dat wanneer een regering ontslagnemend is, de parlementaire vergadering is ontbonden met het oog op verkiezingen of nog geen nieuwe regering is gevormd na de verkiezingen, zodat de regering in haar bevoegdheden is beperkt omdat de parlementaire controle op die regering is weggevallen of sterk is verminderd. Traditioneel worden drie categorieën van lopende zaken onderscheiden:
 - Een **eerste categorie** betreft de zaken die behoren tot het dagdagelijkse beleid. Het zijn de zaken waarvan de afhandeling, ook al kan daar de uitoefening van enige discretionaire bevoegdheid mee gepaard gaan, geen beslissing over de oriëntatie van het beleid impliceert omdat het gaat over de gewone uitvoering of toepassing van de in de wet neergelegde voorschriften.
 - Een **tweede categorie** betreft de zaken die de normale voorzetting of beëindiging zijn van een vóór het regeringsontslag of ontbinding van de parlementaire vergadering ingezette procedure. Vereist is dat de behandeling ervan een behoorlijke tijd vóór de periode van de lopende zaken werd ingezet, de afwikkeling nadien zonder overhaasting gebeurt en dat de uiteindelijke beslissing geen belangrijke of nieuwe beleidskeuze inhoudt.
 - Tot een **derde categorie** behoren de zaken die zonder uitstel moeten worden geregeld teneinde geen fundamentele belangen in gevaar te brengen of ernstig te schaden. Deze dringende zaken hebben niet alleen betrekking op 's lands belangen, maar kunnen even goed betrekking hebben op de bescherming van aspecten van het algemeen belang en zelfs op de belangen van delen van de bevolking. Wat als dringend kan worden beschouwd, valt evident ook samen met de duur van een periode van lopende zaken. Wat aanvankelijk niet als dringende zaak aangezien wordt, kan in tijden van een lange bevoegdheidsbeperking van de regering wel dringend worden.
 - De inhoud van wat als lopende zaak beschouwd kan worden **hangt ook af van de omstandigheid** die tot een beperking van de regeringsbevoegdheden heeft geleid. Indien het parlement is ontbonden vallen alle controlemogelijkheden op de regering weg en dient de bevoegdheidsbeperking stringent te worden beoordeeld. Heeft het parlement evenwel nog zitting of is het na de verkiezingen opnieuw samengesteld, dan blijven de meeste controlemiddelen – zoals de interpellatie – mogelijk en is enkel de ultieme sanctie – het ontslag van de regering – uitgesloten, omdat de regering ontslagnemend is."

- In functie van deze beschrijving, die meer helderheid schept over de richtlijnen in de laatste omzendbrief ter zake, lijkt het inderdaad dat de **aanneming van de koninklijke besluiten tot territoriale afbakening en instelling van de lokale politie in het kader van de vrijwillige samensmelting van politiezones mogelijk moet zijn in een periode van lopende zaken op federaal niveau**. Dergelijke beslissingen kunnen zowel in categorie 1 als 3 worden ondergebracht afhankelijk van de actuele casus.
- Wat betreft de **beslissingen op lokaal/gemeentelijk niveau** staat in de omzendbrief van de Vlaams minister van Binnenlands Bestuur van 9 juni 2023 betreffende beslissingen tijdens het jaar van de gemeenteraads-, stadsdistrictsraads-, provincieraadsverkiezingen en de verkiezingen van de raad voor maatschappelijk welzijn tot aan de installatie van de nieuwe raden en het gebruik van informatiemiddelen tijdens de hele bestuursperiode volgende passage: "Daarom verzoek ik de lokale en provinciale overheden om in het jaar van de verkiezingen tot aan de installatie van de nieuwe raden met de nodige omzichtigheid op te treden en 'in extremis' geen beslissingen te nemen die het beleid van de nieuwe raden of de toekomstige ontwikkeling van de financiën nodeloos zouden verstoren.". Op grond hiervan kan de redenering dat er in 2024 om die reden geen KB's voor vrijwillige fusies kunnen worden genomen, worden gevolgd. Bovenstaande zienswijze met betrekking tot het al of niet kunnen nemen van een beslissing over een vrijwillige fusie van politiezones in een verkiezingsjaar, werd op 7 november 2023 verder genuanceerd door het Agentschap voor Binnenlands Bestuur:
 - Voor **fusies en defusies van politiezones die gekoppeld zijn aan een gemeentefusie op 1 januari 2025**, kunnen de gemeenteraden op eender welk moment in 2024 een beslissing nemen. Er moet op de datum van de gemeentefusie immers een oplossing zijn voor de politiezones. In de timing dient wel rekening gehouden te worden met de periode die nodig is om de 2 koninklijke besluiten op te maken op het federale niveau.
 - Voor **fusies en defusies van politiezones die losstaan van een gemeentefusie op 1 januari 2025**, geldt het principe dat geval per geval bekeken dient te worden wat de financiële implicaties zijn voor het beleid van de nieuwe gemeenteraden. Ook de omstandigheden kunnen variëren: een beslissing tot fusie die het eindpunt is van een intensief traject met enkele jaren voorbereiding is nog iets anders dan een beslissing die als het ware uit de lucht komt gevallen.

Gevolgen van de instelling van de lokale politie van de nieuwe politiezone (**gevolgen op datum van de instelling**, nadien met terugwerkende kracht bekrachtigd door het KB):

- De vorige politiezones houden op te bestaan:
 - Er wordt van rechtswege een **einde** gesteld aan de **mandaten** van de **politieraadsleden**
 - **'Overheveling' van de personeelsleden** naar de nieuwe politiezone
 - **Overdracht van alle roerende goederen** (ook uitrusting) naar de nieuwe politiezone. De nieuwe politiezone treedt in de rechten en plichten van de vorige politiezones met betrekking tot deze goederen.
 - **Overdracht van alle onroerende goederen** die eigendom zijn van de vorige politiezones. Ook hier treedt de nieuwe politiezone in de rechten en plichten en lasten betreffende deze goederen. Ook huurovereenkomsten van gebouwen worden overgenomen.
 - **Overheidsopdrachten betreffende werken, leveringen of diensten** gegund aan de vorige politiezones worden voortgezet door de nieuwe politiezone.

Juridische bron:

- WGP, art. 257 quinquies/1 en 3; 6 – 8

Wie?

- Van rechtswege op datum van de instelling van de lokale politie van de nieuwe politiezone

Tips/ suggesties/ aanbevelingen?

- Zorg ervoor dat al deze overdrachten grondig zijn voorbereid:
 - Duidelijk zicht op roerende en onroerende eigendommen (en levensduur ervan)
 - Duidelijk zicht op lopende overheidsopdrachten, eventueel op voorhand opzegging van onnodig voort te zetten contracten
 - Zorg ervoor dat de nodige budgetten voorhanden zijn om de 'lusten en de lasten' te dragen
 - De 'overheveling' van het personeel vergt een grondige voorbereiding en procedure voor zowel herplaatsing als interne mobiliteit (reeds besproken)

Het zonaal veiligheidsplan van de nieuwe politiezone wordt binnen de 4 maanden na de datum van instelling van de lokale politie van de nieuwe politiezone, voorgelegd aan de ministers van Binnenlandse Zaken en Justitie ter goedkeuring.

- Dit zonale veiligheidsplan volgt de geldigheidstermijn van de lopende zonale veiligheidsplannen.

Juridische bron:

- WGP, art. 91/ 8

Wie?

- Het zonaal veiligheidsplan wordt overgemaakt aan de Directie Lokale Veiligheid en Politie van de FOD Binnenlandse Zaken via vpsgpb@ibz.be. Zij organiseren de procedure voor goedkeuring verder.

Na de instelling van de lokale politie van de nieuwe politiezone, heeft ook het **BOC** een wettelijke basis gekregen.

- Een nieuw BOC-nummer is nog nodig.
- Dit nummer moet bij KB officieel bekrachtigd worden.

Juridische bron:

- Ministeriële omzendbrief GPI 80 betreffende de vakbondsrelaties binnen de geïntegreerde politie en binnen de Algemene Inspectie van de federale politie en van de lokale politie.

Wie?

- Het nieuwe BOC-nummer wordt aangevraagd door de nieuwe politiezone. De federale politie is verantwoordelijk voor het bepalen van het nummer. De Minister is verantwoordelijk voor de bekrachtiging ervan bij KB.

Tips/ suggesties/ aanbevelingen?

- Het nieuwe nummer voor het BOC kan aangevraagd worden bij de FOD Binnenlandse Zaken via vpsgpb@ibz.be die dan in overleg met de federale politie het nummer bepaalt.

BIBLIOGRAFIE

Geconsulteerde juridische bronnen

- Wet van 7 december 1998 tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus (WGP), *BS* 5 januari 1999.
- Wet van 24 maart 1999 tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakverenigingen van het personeel van de politiediensten, *BS* 8 mei 1999.
- KB van 2 april 2004 houdende nadere regels inzake berekening en verdeling van de gemeentelijke dotaties in de schoot van een meergemeentezone, *BS* 28 april 2004.
- KB van 30 maart 2001 tot regeling van de rechtspositie van het personeel van de politiediensten (RPPol), *BS* 31 maart 2001.
- KB van 5 september 2001 houdende het minimaal effectief van het operationeel en het administratief en logistiek personeel van de politie, *BS* 12 oktober 2001.
- KB van 7 december 2001 tot vaststelling van de formatienormen van de personeelsleden van de lokale politie, *BS* 11 december 2001.
- Ministeriële omzendbrief PLP 11 betreffende de aanwijzing van bijzondere rekenplichtigen in de meergemeentenpolitiezones
- Ministeriële Omzendbrief van 31 maart 2010 met betrekking tot de mogelijkheid tot schaalvergroting van de politiezone, *BS* 8 april 2010
- Ministeriële Omzendbrief GPI 80 van 17 maart 2014 betreffende de vakbondsrelaties binnen de geïntegreerde politie en binnen de Algemene Inspectie van de federale politie en van de lokale politie, *BS* 16 april 2014.

Andere geconsulteerde publicaties

- BERINGS, D., *Cultuurspiegels: reflectiemethodiek voor het werken rond kwaliteit, diversiteit en duurzaamheid*, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, Work & Organisation Studies, KULeuven, 2016, 10 p.
- BRUGGEMAN, T., *Is het echt tijd voor een fusie? Over de wenselijkheid van een fusie tussen de politiezones Brasschaat en Schoten*, Antwerp Management School, 2019, 15-21
- BRUGGEMAN, T. en VERBIST, K., *Politiezorgkrachtmeting: meten, in vraag stellen en verbeteren van de lokale politiezorgkrachtmeting*, 2023
- LINERS, A., MAES, C., DE WILDE, G., *Zakboekje politiestatuut 2016*, Mechelen, Wolters Kluwer, 2024, 570 p.
- SMET, G. (ed.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Mechelen, Wolters Kluwer, 2015, 232 p.
- VANOETEREN, V. en JANSSENS, J., *Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie van de 10 reeds gefuseerde politiezones*, Idea Conslult, Eindrapport 16/02/2023
- VERBIST, K., KEYENBERG, D., SCHUDDINCK, S. en AVAUX, L., "Haalbaarheidsstudie tot fusie in Vlaams-Brabant" in P. PONSAERS (ed.), *Naar een vrijwillige opschaling van de lokale politie*, Antwerpen, Maklu, 2014, 91 – 247

BIJLAGEN

- BIJLAGE 1 – Model intentieverklaring
- BIJLAGE 2 – Model gemeente-/politieraadsbeslissing vrijwillige samensmelting
- BIJLAGE 3 – Model brief aan de ministers met vraag tot vrijwillige samensmelting

MODELBSLUIT GEMEENTERAAD/ POLITIERAAD INTENTIEVERKLARING FUSIE EN OPDRACHT VOOR HAALBAARHEIDSTUDIE

Feiten en context

De lokale politiezorg staat onder druk. Enerzijds zorgt een gebrekkige instroom van nieuwe inspecteurs voor een capaciteitsprobleem in heel wat politiezones, anderzijds neemt de druk lokaal toe door een almaar steviger takenpakket voor de lokale politie. Federale besparingen hebben niet alleen een voelbare impact gehad op het functioneren van de federale politie maar ook op de wijze waarop en de mate waarin de federale politie de lokale politiezones kan ondersteunen op het gebied van de backoffice en bestuurlijke en gerechtelijke politie. Daarnaast spelen een aantal maatschappelijke tendensen die de druk lokaal opvoeren. Mensen verwachten van de overheid steeds vaker maatwerk voor de eigen problemen. Het wegvallen van traditionele vormen van verbinding en sociale vangnetten uit het verleden zorgt ervoor dat steeds meer mensen er alleen voor staan. Er wordt veel meer dan vroeger beroep gedaan op de lokale politie voor sociale problematieken. Ook zogenaamde 'hidden impact crimes' zoals ondermijnende criminaliteit, cybercriminaliteit en gewelddadig radicalisme, in een digitaal wordende omgeving, vragen van lokale politiemedewerkers meer dan ooit specialisatie op vaak nieuwe terreinen.

Recepten uit het verleden lijken op dit snel veranderende terrein niet meer te werken. Stilstaan is onmogelijk, blijven evolueren en wendbaar reageren op de omgeving die ons omringt, is wat ons te doen staat. Voor de financiering van dit alles wordt in eerste instantie gekeken naar de lokale besturen. De federale dotaties volgen deze evolutie niet. De boodschap vanuit het lokale niveau klinkt steeds luider: op deze manier is dit niet houdbaar voor de lokale politie. Schaalvergroting, met name de fusie van politiezones, wordt vaak naar voren geschoven als een mogelijke oplossing voor de problemen die zich stellen. Maar is dit altijd de juiste oplossing? Een adequate oplossing voor een probleem kan maar worden gevonden als we vertrekken vanuit de juiste probleemstelling.

Een fusie van politiezones mag nooit een doel op zich zijn. De ambitie zou steeds moeten zijn om de (basis)politiesorg in de betrokken steden en gemeenten te verbeteren, of minstens op peil te houden. Het doel moet zijn een effectief politieoptreden mogelijk te maken of te houden, dat procedureel en distributief rechtvaardig is, steeds met oog voor de legaliteit van ons handelen. Dit is de bestaansreden van de politie, en daar haalt ze haar legitimiteit uit.

De omstandigheden vandaag zorgen ervoor dat het water de lokale politie aan de lippen staat. We slagen er onvoldoende in de veelheid aan taken op een goede manier uit te voeren en de noden van onze belanghebbenden te lenigen. Een fusie van politiezones moet de legitimiteit van onze organisatie opnieuw kunnen versterken. Ze moet ervoor zorgen dat we een 'goede' politiezorg kunnen leveren, dat we de juiste dingen op de juiste manier doen. Ze moet met andere woorden gericht zijn op het beter bereiken van onze doelstellingen, het kunnen leveren van een betere dienstverlening aan de bevolking en het kunnen uitbouwen van een sterkere, meer robuuste organisatie om de deining van de exponentieel snel evoluerende context waarin we moeten werken, beter te kunnen opvangen. Een fusie aangaan, gaat met andere woorden over het versterken van de 'politiesorgkracht'.

Verdere duiding met verwijzing naar bestuursakkoorden/ besluiten zonale veiligheidsdraden/ opdrachtbrieven korpschefs.

Argumentatie

Schaalvergroting moet leiden tot een versteviging van de huidige sterktes en het ombuigen van de huidige verbeterpunten. Een betere dienstverlening moet het doel zijn: een groter beleids- en operationeel vermogen om huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. De kans dat een fusie dit kan bewerkstelligen, wordt best eerst ingeschat op basis van een vooronderzoek. Het is belangrijk van bij het begin te beschikken over de juiste informatie met betrekking tot de fusiepartners en het fusieproces. Vaak worden persoonlijke inschattingen gemaakt ten aanzien van schaalvergrotingen die niet (helemaal) kloppen, ook door het (ontbreken van) een duidelijk overzicht over de voor- en nadelen ervan. Van bij het begin een duidelijk zicht hebben op de beweegredenen en het doel dat de verschillende partners met de schaalvergroting voor ogen hebben, is eveneens belangrijk. De financiële situatie moet mogelijkheden tot samenwerken bieden. En de bestuurlijke aansturing van het geheel moet optimaal gevrijwaard of versterkt kunnen worden. Deze elementen kunnen in beeld worden gebracht in een haalbaarheidsstudie. Daarnaast laat de studie ook toe zicht te verwerven op de werking en organisatiecultuur van de mogelijke fusiepartner. Dit is onontbeerlijk wil men geschikte partners vinden en potentiële verschillen overbruggen.

Om vrijwillige samensmelting van bestaande politiezones toe te laten, kunnen de gemeente- of politieraden van de betrokken politiezones een aanvraag tot vrijwillige samensmelting indienen bij de ministers van Binnenlandse Zaken en van Justitie. Alvorens deze beslissing te nemen, is het wenselijk dat een haalbaarheidsstudie wordt uitgevoerd om na te gaan of het haalbaar, doelmatig en doeltreffend is om de politiezones XXX te fusioneren met het oog op het duurzaam verwezenlijken van een betere basispolitiezorg in de betrokken gemeenten. In deze studie worden minimaal de financiële, technische, organisatorische en personele aspecten van een fusieoperatie onderzocht.

Om die reden stellen we over te gaan tot een haalbaarheidsstudie vooraleer de beslissing tot fusie te nemen.

Juridische gronden

Wet van 7 december 1998 tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus, artikel 91.2

Ministeriële omzendbrief PLP 27 van 4 november 2002 inzake de intensifiëring en bevordering van de interzonale samenwerking

Ministeriële omzendbrief van 31 maart 2010 m.b.t. de mogelijkheid tot schaalvergroting van de politiezones

Financiële gevolgen

Besluit

Art.1. De gemeenteraad/ politieraad heeft de intentie een vrijwillige fusie aan te vragen van de politiezones **XXX (namen en nummers)** indien uit verder onderzoek blijkt dat deze fusie haalbaar, doelmatig en doeltreffend is.

Art. 2. De opdracht wordt gegeven om een haalbaarheidsstudie te verrichten om na te gaan of het haalbaar, doelmatig en doeltreffend is om de politiezones **XXX** te fusioneren met het oog op het duurzaam verwezenlijken van een betere basispolitiezorg in de betrokken gemeenten. In deze studie worden minimaal de financiële, technische, organisatorische en personele aspecten van een fusieoperatie onderzocht.

Art. 3. Er wordt een projectstructuur opgericht bestaande uit:

- een stuurgroep met volgende personen: **XXX (opsommen van de functies)** – voorstel: burgemeesters en korpschefs betrokken politiezones); de stuurgroep bespreekt de belangrijkste stappen binnen het proces, geeft richting aan de haalbaarheidsstudie en staat desgevallend in voor het vlot verloop van het verdere fusieproces;
- een stuurgroep+ met volgende personen: **XXX (opsommen van de functies)** – voorstel: stuurgroep+ algemeen en financieel directeurs betrokken gemeenten); de stuurgroep+ ...;
- een projectgroep met volgende personen: **XXX (opsommen van de functies)**; de projectgroep bereidt de vergaderingen van de stuurgroep voor, ze plant en coördineert de haalbaarheidsstudie en staat (mee) in voor de uitvoering ervan, in opdracht van de stuurgroep;
- externe procesbegeleiding door de verbindingssambtenaren voor politie/ politietoezicht bij de gouverneur of een externe partner

MODELBSLUIT GEMEENTERAAD/ POLITIERAAD VRIJWILLIGE SAMENSMELTING

Feiten en context

De gemeenten **XXX** streven in hun actuele beleidsplannen naar een veilige en leefbare lokale gemeenschap. Eén van de fundamenteën hiervoor is het voorzien in een kwaliteitsvolle basispolitiezorg tegen een maatschappelijk verantwoorde kostprijs. Op basis van een haalbaarheidsonderzoek naar de mogelijkheden, wordt binnen deze context gepleit voor een vrijwillige fusie van de politiezones **XXX (namen en nummers)**.

De mogelijkheid tot schaalvergroting is een tendens die zich zowel lokaal als bovenlokaal voordoet. Justitie is reeds in die zin hervormd; ook de brandweer kent een grotere schaal om te opereren. Verschillende lokale politiezones bewandelen het pad van de haalbaarheidsstudie of zijn reeds gefusioneerd.

Om een vrijwillige fusie juridisch mogelijk te maken, werd de wet op de geïntegreerde politie aangepast waardoor de gemeente- of politieraden van de betrokken politiezones gezamenlijk een aanvraag tot vrijwillige samensmelting van hun vorige politiezones kunnen indienen bij de ministers van Binnenlandse Zaken en van Justitie.

Op **XXX (maand en jaar)** gaven de **gemeenteraden/ politieraden** van de politiezones **XXX (namen en nummers)** de opdracht om de mogelijkheden voor een vrijwillige fusie van de respectieve politiezones na te gaan.

(Eventueel nog verwijzen naar andere voorafgaande beslissingen van de raden)

Argumentatie

Ingevolge de haalbaarheidsstudie met het oog op de fusie van de politiezones **XXX** is gebleken dat het haalbaar, doelmatig en doeltreffend zou zijn om de politiezones **XXX** te fuseren, met het oog op het duurzaam verwezenlijken van een betere basispolitiezorg in de bovenvermelde gemeenten. Het eindrapport van de haalbaarheidsstudie wordt opgenomen als bijlage bij dit besluit.

Het integreren van de politiezones **XXX** is volledig congruent met de actuele beleidsvisies, dit zowel op federaal, regionaal, als op lokaal niveau.

(Eventuele andere motivering toevoegen gestoeld op de eigen haalbaarheidsstudie)

Juridische gronden

Wet van 7 december 1998, houdende de organisatie van de Geïntegreerde politie op twee niveaus, artikel 91.2

Financiële gevolgen

De gemeenteraden hebben een akkoord bereikt over de verdeelsleutel voor de gemeentelijke dotatie van de nieuwe politiezone en de investeringsbudgetten.

Besluit:

Art. 1. De **gemeenteraad/ politieraad** beslist over te gaan tot een vrijwillige samensmelting van de politiezones **XXX**.

Art. 2. De nieuwe politiezone hanteert een **XXX** (gecentraliseerd, hybride, ...) organisatiestructuur met het hoofgebouw in de gemeente **XXX** en ... aan te passen aan de eigen context.

Art. 3. De dotatie die de gemeente toekent aan de nieuwe politiezone is minstens gelijk aan het bedrag dat de gemeente inbracht in de vorige politiezone waartoe zij behoorde.

Art. 4. De berekeningswijze voor de verdeelsleutel van de gemeentelijke dotatie aan de nieuwe politiezone is als volgt vastgelegd: **aan te vullen: verdeelsleutel die is overeengekomen**.

Art. 5. Om de noodzakelijke eenmalige investeringskosten en opstartkosten (o.a. op informaticagebied) te dekken, wordt er te overwegen: een reserve opgebouwd om noodzakelijke (eenmalige) investeringen die het fusioneren vereist, te bekostigen en zal aan de federale overheid gevraagd worden om een fusiebonus ter beschikking te stellen. De **gemeenteraden/politieraden** zullen hiervoor een aanvraag indienen bij de FOD Binnenlandse Zaken.

MODEL BRIEF AANVRAAG VRIJWILLIGE SAMENSMELTING

Adres gemeente (eengemeentezone) of politiezone (meergemeentezone) A
Adres gemeente (eengemeentezone) of politiezone (meergemeentezone) B
Aan de minister van Binnenlandse Zaken

Mevrouw Annelies VERLINDEN
Wetstraat 2
1000 Brussel

Aan de minister van Justitie Mijnheer Paul VAN TIGCHELT
Kruidtuinlaan 50/65 - 6de verdieping
1000 Brussel

Betreft: Aanvraag tot vrijwillige samensmelting van de politiezones **XXX** (namen en nummers) ingevolge art. 91/2 van de WGP

Mevrouw de minister,

Mijnheer de minister,

Ondergetekenden ... (namen burgemeesters) respectievelijk burgemeesters van de gemeenten **XXX** hebben het genoegen u ervan in kennis te stellen dat de gemeenteraden/ politieraaden van de respectieve politiezones op ... (data beslissingen) hebben beslist om de vrijwillige samensmelting van de politiezones **XXX** aan te vragen (kopie van de respectieve gemeenteraadsbeslissingen/ politieraadsbeslissingen als bijlage). Ingevolge de haalbaarheidsstudie met het oog op de fusie van de politiezones **XXX** is gebleken dat het haalbaar, doelmatig en doeltreffend zou zijn om de politiezones **XXX** te fusioneren, met het oog op het duurzaam verwezenlijken van een betere basispolitiezorg in de bovenvermelde gemeenten. Deze brief geldt dan ook als de gezamenlijke aanvraag tot vrijwillige samensmelting op grond van art. 91/2 van de wet op de geïntegreerde politie (WGP).

Graag richten wij hierbij tevens de vraag aan de minister van Binnenlandse Zaken om de toekenning van een fusiebonus aan de nieuwe politiezone te ondersteunen. Het is immers duidelijk dat onze lokale besturen met deze aanvraag tot vrijwillige samensmelting gevolg geven aan de beleidsdoelstellingen van de federale overheid op het vlak van optimalisatie van de lokale politie. We hopen dat spoedig op deze aanvraag het Koninklijk Besluit volgt dat het territoriaal ambtsgebied van de nieuwe politiezone bepaalt.

Te ondertekenen door burgemeesters/korpschefs

