

- getuigschrift uitgereikt aan de laureaten van de Koninklijke Militaire School en die gerechtigd zijn tot het voeren van de titel van burgerlijk ingenieur of van licentiaat.

Solliciteren kan tot 13 februari 2012 via www.selor.be

De gedetailleerde functiebeschrijving (jobinhoud, selectieprocedure,...) kan u verkrijgen bij SELOR (via de infolijn 0800-505 54) of op www.selor.be

- certificats délivrés aux lauréats de l'Ecole royale militaire qui peuvent porter le titre d'ingénieur civil ou de licencié/master.

Vous pouvez poser votre candidature jusqu'au 13 février 2012 via www.selor.be

La description de fonction (reprenant le contenu de la fonction, la procédure de sélection,...) est disponible auprès du SELOR ligne info 0800-505 55) ou via www.selor.be

SELOR
SELECTIEBUREAU VAN DE FEDERALE OVERHEID

Werving. — Uitslagen

[2012/200594]

Vergelijkende selectie van Nederlandstalige juristen

De vergelijkende selectie van Nederlandstalige juristen (m/v) (niveau A) voor de Rijksdienst voor Jaarlijkse Vakantie (ANG11070) werd afgesloten op 18 januari 2012.

Er zijn 3 geslaagden.

SELOR
BUREAU DE SELECTION DE L'ADMINISTRATION FEDERALE

Recrutement. — Résultats

[2012/200594]

Sélection comparative néerlandophone de juristes

La sélection comparative néerlandophone de juristes (m/f) (niveau A) pour l'Office national des Vacances annuelles (ANG11070) a été clôturée le 18 janvier 2012.

Le nombre de lauréats s'élève à 3.

SELOR
SELECTIEBUREAU VAN DE FEDERALE OVERHEID

[2012/200573]

**Vergelijkende selectie van Franstalige
bouwkundigen**

De vergelijkende selectie van Franstalige bouwkundigen (m/v) (niveau A) voor de FOD Binnenlandse Zaken (AFG11029) werd afgesloten op 17 januari 2012.

Er zijn 4 geslaagden.

SELOR
BUREAU DE SELECTION DE L'ADMINISTRATION FEDERALE

[2012/200573]

**Sélection comparative francophone
d'expert en construction**

La sélection comparative francophone d'expert en construction (m/f) (niveau A) pour le SPF Intérieur (AFG11029) a été clôturée le 17 janvier 2012.

Le nombre de lauréats s'élève à 4.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST BINNENLANDSE ZAKEN

[C - 2012/00012]

29 MAART 2011. — Rondzendbrief CP3 betreffende organisatiebeheersing in de geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus. — Duitse vertaling

De hierna volgende tekst is de Duitse vertaling van de rondzendbrief CP3 van de Minister van Binnenlandse Zaken van 29 maart 2011 betreffende organisatiebeheersing in de geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus (*Belgisch Staatsblad* van 21 april 2011).

Deze vertaling is opgemaakt door de Centrale dienst voor Duitse vertaling in Malmédy.

SERVICE PUBLIC FEDERAL INTERIEUR

[C - 2012/00012]

29 MARS 2011. — Circulaire CP3 relative au système du contrôle interne dans la police intégrée, structurée à deux niveaux. — Traduction allemande

Le texte qui suit constitue la traduction en langue allemande de la circulaire CP3 du Ministre de l'Intérieur du 29 mars 2011 relative au système du contrôle interne dans la police intégrée, structurée à deux niveaux (*Moniteur belge* du 21 avril 2011).

Cette traduction a été établie par le Service central de traduction allemande à Malmédy.

FÖDERALER ÖFFENTLICHER DIENST INNERES

[C - 2012/00012]

29. MÄRZ 2011 — Rundschreiben CP3 über das interne Kontrollsystem der auf zwei Ebenen strukturierten integrierten Polizei — Deutsche Übersetzung

Der folgende Text ist die deutsche Übersetzung des Rundschreibens CP 3 des Ministers des Innern vom 29. März 2011 über das interne Kontrollsystem der auf zwei Ebenen strukturierten integrierten Polizei.

Diese Übersetzung ist von der Zentralen Dienststelle für Deutsche Übersetzungen in Malmédy erstellt worden.

FÖDERALER ÖFFENTLICHER DIENST INNERES

29. MÄRZ 2011 — Rundschreiben CP 3 über das interne Kontrollsystem der auf zwei Ebenen strukturierten integrierten Polizei

An die Frauen und Herren Gouverneure

An die Frauen und Herren Bürgermeister

An die Frauen und Herren Vorsitzenden der Polizeikollegien

An die Frauen und Herren Korpschefs der lokalen Polizei

An den Herrn Generalkommissar der föderalen Polizei

Zur Information:

An den Vorsitzenden des Ständigen Ausschusses für die lokale Polizei

An den Minister der Justiz

Sehr geehrte Damen und Herren,

1. Einleitung

Zehn Jahre nach der Polizeireform geht aus einer ersten Bewertung hervor, dass diese Reform ein Erfolg ist. Die verschiedenen Komponenten der Polizei arbeiten gut zusammen und der Informationsfluss ist besser. Die Arbeitsweise der Polizei ist professioneller als früher und von guter Qualität. Aufgrund einer verbesserungsorientierten Philosophie ist es jedoch wichtig, diese positive Entwicklung beizubehalten und die Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern. Eine wichtige Voraussetzung ist dabei eine optimale Verwaltung innerhalb der Organisation, unter Berücksichtigung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter. Durch das vorliegende Rundschreiben soll hierfür ein Rahmen geboten werden, der an eine breiter angelegte Bewegung im öffentlichen Sektor, nämlich eine Verbesserung der Kontrolle und Transparenz der internen Tätigkeiten, anschließt. Mit anderen Worten: Durch dieses Rundschreiben möchten wir die Voraussetzungen schaffen, um innerhalb der integrierten Polizei ein internes Kontrollsystem einzuführen. Ein gutes internes Kontrollsystem führt nämlich dazu, dass eine Organisation ihre Zielsetzungen verwirklicht, und bietet eine hinlängliche Sicherheit, dass diese Ziele auch tatsächlich erreicht werden.

Durch das interne Kontrollsystem wird eine größere Einbeziehung sowohl der Führungskräfte als auch jedes einzelnen Mitarbeiters einer Organisation in die Verantwortung angestrebt. Übertragung von Verantwortung und Rechenschaftslegung sind untrennbar mit dem aktuellen Konzept "Government Governance" (verantwortungsvolle Führung) verbunden, sind aber auch Teil der Philosophie einer exzellenten Polizeiarbeit. Rechenschaft und "Empowerment" sind in der Tat zentrale Bestandteile der belgischen Auslegung von "Community Policing" und untrennbar mit einer optimalen Betriebsführung verbunden.

Dieses Rundschreiben hat zum Ziel:

- das interne Kontrollsystem zu definieren,
- die Verbindung zwischen internem Kontrollsystem und Audit, zwischen internem Kontrollsystem und umfassendem Qualitätsmanagement, zwischen internem Kontrollsystem und Beschwerdemanagement sowie zwischen internem Kontrollsystem und interner Kontrolle im Sinne des POL 48 zu verdeutlichen,
- zu erläutern, welche Bedeutung dies für die interne Struktur eines Dienstes der lokalen Polizei beziehungsweise der föderalen Polizei hat.

Die Anlagen enthalten praktische Hilfsmittel. Diese umfassen einen Leitfaden zur Erläuterung der Komponenten eines internen Kontrollsystems und einen Ablaufplan für die Einführung eines internen Kontrollsystems in die Betriebsabläufe der Polizei (Anlage 1) sowie ein Verfahren zur Bearbeitung von Beschwerden (Anlage 2).

2. Internes Kontrollsystem

In Sachen internes Kontrollsystem gibt es viele Missverständnisse. Einerseits wird das Konzept mit allen wahrnehmbaren Kontrollen, denen man in einer Organisation unterliegt, in Verbindung gebracht. Andererseits - und dies ist sicherlich der Fall bei der Polizei - wird interne Kontrolle oder interne Überwachung vor allem mit individuellem Versagen und einer diesbezüglichen reaktiven Vorgehensweise assoziiert.

Das interne Kontrollsystem umfasst vielmehr eine Gesamtheit von Kontrolltätigkeiten. So ist es innerhalb einer Organisation, insbesondere in ihrem Politik- und Kontrollzyklus, Aufgabe des Managements beziehungsweise der Direktion, die Tätigkeiten in den Bereichen "Steuerung", "Kontrolle", "Verantwortung" und "Überwachung" mit der nötigen Offenheit, Integrität und Rechenschaftspflicht umzusetzen. Diese Gesamtheit von Kontrolltätigkeiten wird internes Kontrollsystem genannt. Es kann als Verfahren oder System beschrieben werden, das vom Management und Personal eingeleitet wird, um die hinlängliche Sicherheit zu schaffen, dass die Ziele der Organisation (Auftrag, strategische, taktische und/oder operative Ziele) erreicht werden.

Das interne Kontrollsystem ist zudem nichts Neues. Ein jeder beschäftigt sich täglich damit, auch wenn er sich dessen nicht immer bewusst ist. Mithilfe eines Leitfadens kann das bestehende System verdeutlicht und verfeinert werden. Das interne Kontrollsystem, genauso wie das Qualitätsbewusstsein, betrifft nämlich jeden.

Kern des internen Kontrollsystems ist das Risikomanagement. Das *Risikomanagement* betrifft den Umgang mit Unsicherheiten, die die Verwirklichung der Ziele beeinträchtigen können. Meistens handelt es sich hier um Hindernisse, die ausgeräumt oder verringert werden müssen. Diese Unsicherheiten sind jedoch nicht immer negativ. Sie können auch Chancen darstellen. Sie müssen dann nicht ausgeräumt, sondern vielmehr genutzt werden.

Das Risikomanagement entspricht mehreren konkreten Schritten, über die weitere Erklärungen und Beispiele in Anlage 1 zu finden sind. Worum geht es?

Wichtigste Voraussetzung für das Risikomanagement ist, dass die Ziele der Organisation festgelegt und bekannt sind. Anschließend geht es im ersten Schritt des Risikomanagements um die *Identifizierung* beziehungsweise *Erkennung* von Risiken. Im Prinzip müssen sie sowohl spontan als auch systematisch erkannt und der Direktion mitgeteilt werden (Risikoidentifizierung). Eine spontane Erkennung setzt jedoch das "Kontrollbewusstsein" jedes Mitglieds der Organisation voraus. Alle Mitarbeiter müssen wissen, wie sie mit Problemen oder Risiken umgehen und an wen sie sich in einem solchen Fall wenden müssen. Ihnen muss bewusst sein, dass die Organisation wirklich auf die gemeldeten Probleme eingeht. Bei der systematischen Erkennung von Risiken kann mit SWOT-Analysen oder anderen Untersuchungen oder Methoden gearbeitet werden.

Der zweite Schritt betrifft die *Risikoanalyse*. Bei dieser Analyse werden die Risiken abgewägt. Diese Prüfung kann intuitiv sein (Bauchgefühl, Erfahrung usw.) oder man geht methodischer vor. Im letzteren Fall wird mit zwei Gewichtungsfaktoren gearbeitet, nämlich der Wahrscheinlichkeit und den Auswirkungen des Risikos.

Auf der Grundlage dieser Analyse trifft der Verantwortliche eine Entscheidung über die *Priorisierung der Risiken*. Mit anderen Worten ist es auf Ebene eines vollständigen Korps die Aufgabe des Korpschefs beziehungsweise des Generalkommissars der föderalen Polizei, zu entscheiden, wie die Risiken eingestuft werden.

Erst danach kann der Verantwortliche *auf das Risiko reagieren*. Er entscheidet, auf welche Risiken wirklich eingegangen wird, welche akzeptiert werden (und auf die daher nicht eingegangen wird, da beispielsweise die Kosten im Vergleich zum Risiko zu hoch sind), welche vermieden werden können (Beendigung bestimmter Tätigkeiten) und welche mit anderen geteilt werden können (beispielsweise beim Leasing von Fahrzeugen, bei dem die Leasinggesellschaft dafür sorgt, dass die Fahrzeuge rechtzeitig gewartet und ersetzt werden).

Damit anschließend alles reibungslos funktioniert und die Risiken langfristig beherrscht werden, müssen die nötigen *Kontrolltätigkeiten* vorgesehen werden. Das kann bedeuten, dass Verfahren eingeführt, Regeln festgelegt, Normen bestimmt werden usw. Der letzte Teil des Risikomanagements betrifft die Überwachung. Dies setzt eine "Überwachung" des Arbeitsablaufs sowohl durch den Korpschef beziehungsweise den Generalkommissar als auch vor allem durch das Linienmanagement voraus. Die "Überwachung" kann aus regelmäßigen Bewertungen oder aus der Organisation eines Audits bestehen.

Zusammengefasst führt ein gutes internes Kontrollsystem und Risikomanagement dazu:

- dass man weiß, was man mit der Organisation erreichen will (Auftrag und Strategie),
- dass man weiß oder begreift, was die Hindernisse und/oder Chancen hierbei sind (die Risiken bei den Tätigkeiten zur Verwirklichung des Auftrags und die Weiterverfolgung der gewählten Strategie),
- dass man Aktionen unternimmt, bei denen Chancen genutzt und Hindernisse bewältigt werden und die in Maßnahmen in Sachen interne Kontrolle festgelegt werden,
- dass man für die getroffenen Initiativen und die erzielten Ergebnisse Rechenschaft ablegt.

3. Internes Kontrollsystem und Audit

Ein Audit wird als Teil der Weiterverfolgung und Überwachung der festgelegten Kontrolltätigkeiten und Verfahren angesehen. Die Auditfunktion muss als eine unabhängige und objektive Bewertung gesehen werden, bei der die Korpsführung im Hinblick auf eine qualitative Betriebsführung innerhalb der Organisation eine bedeutende "zweite Meinung" über das interne Kontrollsystem und das Risikomanagement erhält. Mit anderen Worten: Während eines bestimmten Zeitraums wird überprüft, ob das interne Kontrollsystem die Risiken ausreichend erkannt und gesichert hat. Eine "erste Meinung" kommt nämlich von den Linienverantwortlichen, und zwar auf der Grundlage der laufenden Überwachung ihrer Kontrolltätigkeiten.

Anders gesagt: Die Auditoren tragen keine Verantwortung beziehungsweise haben keine direkte Befugnis im Hinblick auf die Tätigkeiten, die sie überprüfen. Sie werden keine Verfahren vorschreiben, keine Daten vorbereiten und keine Verpflichtungen eingehen in Bezug auf Tätigkeiten, die sie normalerweise überprüfen müssen. Die durchgeführten Audits entlasten keinesfalls die Linienbeamten von ihren Verantwortungen, weder bei der Ausführung der Aufgaben noch bei deren Überprüfung. Sie ersetzen also nicht die Verantwortungen des Linienmanagements. Diese Audits liefern wohl Informationen über die Effizienz und Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und müssen dazu führen, dass Verbesserungspotenziale ermittelt und Empfehlungen formuliert werden.

4. Internes Kontrollsystem und umfassendes Qualitätsmanagement

Umfassendes Qualitätsmanagement verweist auf den ständigen Einsatz aller Mittel, insbesondere des Personals, um kontinuierlich alle Aspekte der Organisation, die Qualität der Dienstleistungen und Produkte, die Zufriedenheit der Betroffenen und die Eingliederung in das eigene Umfeld zu fördern. Diese Grundphilosophie äußert sich in acht Grundkonzepten der "Excellence": ausgewogene Ergebnisse erzielen, Kundennutzen mehrern, mit Vision, Inspiration und Integrität führen, mittels Prozessen verwalten, durch Mitarbeiter erfolgreich sein, Kreativität und Innovation fördern, Partnerschaften aufbauen und Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen.

Das interne Kontrollsystem ist eng verbunden mit dem umfassenden Qualitätsmanagement. Es betrifft nämlich die Ziele und Prozesse der Organisation und somit auch das Streben nach Qualität und deren Überwachung. Dazu gehören auch die Identifizierung der Risiken und das damit einhergehende Management.

Umfassendes Qualitätsmanagement kann auch auf Modelle verweisen, bei denen es um Selbstbewertungen und also Verbesserungspläne (EFQM, CAF, INK) geht oder (ISO-)Normen angestrebt werden. Die Entwicklung bestimmter Kontrollmaßnahmen kann beispielsweise in direkter Verbindung zu ermitteltem Verbesserungspotenzial stehen. Die beiden sind jedoch nicht identisch. Kontrollieren ist nämlich nicht dasselbe wie verbessern: Die Herangehensweise ist verschieden und führt daher nicht zu der gleichen Liste von Maßnahmen. Es gibt aber eindeutige Gemeinsamkeiten. Ziel bleibt das Streben nach Qualität und ihre Aufrechterhaltung.

Umfassendes Qualitätsmanagement ist auch eng mit dem gesamten Personalmanagement verbunden. Die auf interne "Kunden" ausgerichtete Qualität muss nämlich direkte Folgen darauf haben, wie die Mitarbeiter mit "externen" Kunden umgehen und für sie arbeiten. Anwerbung und Auswahl, Ausbildung, Mobilität und reales Kompetenzmanagement, Arbeitsweise und Bewertung, aber auch Disziplin - ob als letzter Ausweg oder wenn alle anderen Aspekte gescheitert sind - hängen direkt mit dem Streben nach Qualität innerhalb der Organisation zusammen.

Umfassendes Qualitätsmanagement hängt schließlich damit zusammen, wie eine Organisation mit Beschwerden über ihre Arbeitsweise umgeht. Das Beschwerdemanagement ist außerdem direkt mit dem internen Kontrollsystem verbunden.

5. Internes Kontrollsystem und Beschwerdemanagement

Das interne Kontrollsystem muss es ermöglichen, Probleme rechtzeitig zu erkennen, anzuerkennen und zu behandeln, sodass sie sich nicht verschlimmern und zu einer Beschwerde eskalieren. Beschwerden können daher als Hinweis dafür angesehen werden, dass die Risiken innerhalb bestimmter Betriebsabläufe möglicherweise nicht ausreichend gedeckt worden sind. Sie können auf individuelles Versagen hinweisen, häufig steckt jedoch auch ein organisatorischer Kontext dahinter.

Aus diesem Grund, aber auch wegen des allgemeinen Grundprinzips der Einbeziehung in die Verantwortung und der Rechenschaftslegung ist es äußerst wichtig, dass die Beschwerden dort behandelt werden, wo sie zur (schnellstmöglichen) Beseitigung der Ursachen oder der Gründe für die Beschwerden führen können, nämlich auf Ebene der Polizeikorps und der Linienverantwortlichen. In dem Bericht des Föderalen Polizeirates über "10 Jahre Polizeireform" wird der gleiche Standpunkt vertreten: "Für die Behandlung von Beschwerden von Bürgern oder Dritten über die Polizei entscheidet man sich für eine Formalisierung des "linearen Denkens". Daher wird den Führungskräften der Polizei und den Vorgesetzten derjenigen Mitarbeiter, die Gegenstand einer Beschwerde sind, am besten eine klare primäre Verantwortung übertragen, außer wenn es aufgrund vereinbarter Kriterien von Anfang an Gründe gibt, dies nicht zu tun."

Außerdem muss man durch eine regelmäßige Analyse der (gesamten) Beschwerden herausfinden können, wo Maßnahmen des internen Kontrollsystems zu integrieren sind, damit ähnliche Beschwerden in Zukunft vermieden werden.

6. Internes Kontrollsystem und "interne Kontrolle" (POL 48)

In dem Rundschreiben vom 6. Juli 1994 (POL 48) wird "interne Kontrolle" wie folgt beschrieben: "Kontrolle, die hauptsächlich am Einsatzort, aber auch in den Verwaltungsabteilungen der Polizei durchgeführt wird; Überwachung, die auf die Kontrolle der Amtsausübung durch den einzelnen Polizeibediensteten gerichtet ist, die aber auch darüber hinaus gehen kann; Überwachung insbesondere der spezialisierten Dienste, die dazu neigen, alleine vorzugehen."

Erwähnt sei auch, dass in dem POL 48 die konkrete Schaffung eines Dienstes für interne Kontrolle (DIK) vorgesehen worden ist, dessen Ziel "die Umsetzung der ihm aufgetragenen Prioritäten" sein sollte. "Der Dienst muss als Instrument für die Korpsverwaltung angesehen werden und ist vor allem dazu bestimmt, die Korpsführung über den tatsächlichen Gang der Dinge zu informieren, sodass die Direktion in besserer Kenntnis der Sachlage Kurskorrekturen vornehmen kann."

Nach der Polizeireform ist das Rundschreiben implizit anwendbar geblieben. Im Funktionsprofil des Korpschefs heißt es beispielsweise, dass er gemäß dem POL 48 der Endverantwortliche in Sachen interne Kontrolle ist.

Das Konzept der "internen Kontrolle" ist mit dem internen Kontrollsystem, wie im vorliegenden Rundschreiben beschrieben, auch dadurch verbunden, dass die "interne Kontrolle" bereits von einer Definition ausging, die mehr umfasst als individuelles Versagen. In der Praxis sind die Dienste für interne Kontrolle jedoch hauptsächlich reaktiv und/oder repressiv auf punktuelle Risiken im Bereich der administrativen und Disziplinaruntersuchungen und der strafrechtlichen Ermittlungen eingegangen.

Der Unterschied zwischen den Konzepten liegt bei der Bedeutung der Linienverantwortung, aber auch der Eigenverantwortung. Im früheren Konzept der "internen Kontrolle" war der DIK ein unabhängiger Dienst, ein Instrument des Korpschefs, um Kontrolle auszuüben und informiert zu bleiben. Im neuen Konzept des internen Kontrollsystems liegt die Verantwortung bei jedem Mitarbeiter des Korps und beim Linienverantwortlichen, damit wortwörtlich die Kontrolle ausgeübt wird. Dieses System reicht bis zur Ebene des Korpschefs für die lokale Polizei beziehungsweise des Generalkommissars (und seiner Generaldirektoren) für die föderale Polizei. Wurde die Überwachung im früheren Konzept, selbst mit den hinzugefügten Nuancen, vor allem als "Kontrolle" verstanden, so liegt im Konzept des internen Kontrollsystems der Schwerpunkt auf der proaktiven und direkten Leitung.

7. Interne Organisationsstruktur

Durch die Herangehensweise des internen Kontrollsystems, wie es derzeit von zahlreichen öffentlichen Einrichtungen in Belgien und im Ausland angewandt wird und das auch für die Polizeikorps gilt, wird der Kontrollprozess in den Mittelpunkt der internen Arbeitsweise der Organisation gestellt. Das gesamte interne Kontrollsystem dient der Steigerung/Verbesserung der Qualität der Organisation und ihrer Leitung und dreht sich um die Übernahme von Verantwortung und die Rechenschaftslegung. Jeder Mitarbeiter in der Organisation nimmt auf seiner Ebene und im Rahmen der Verantwortlichkeiten, die mit seiner spezifischen Funktion verbunden sind, am internen Kontrollsystem teil. Die Schaffung eines spezifischen Dienstes, der nur überwacht und kontrolliert, ohne dass damit proaktive und unterstützende Maßnahmen einhergehen, steht demnach im Widerspruch zum Grundprinzip. Es geht vielmehr um die Sensibilisierung und Begleitung jedes einzelnen Mitarbeiters und jedes Linienverantwortlichen.

Der Kern des internen Kontrollsystems liegt demzufolge nicht in Strukturen, sondern in der Ausführung verschiedener Aufgaben oder Funktionen mit einem regen und gegenseitigen Informationsaustausch. Das interne Kontrollsystem muss das gesamte Korps betreffen. Es benötigt daher keinen gesonderten Dienst. Man kann gewiss an eine Abteilung oder einen Dienst für das interne Kontrollsystem denken, die beziehungsweise der die Linienverantwortlichen in Bezug auf die Methodik unterstützt und den Ausbau des neuen Konzepts oder Systems überwacht. Diese methodische Unterstützung kann aber auch innerhalb eines Dienstes oder einer Abteilung für umfassendes Qualitätsmanagement oder strategische Unterstützung oder aber innerhalb einer erneuerten Funktion der internen Kontrolle existieren.

Das Beschwerdemanagement ist ebenfalls ein wichtiger Aufgabenbereich; eine Beschwerde kann sowohl auf ein organisatorisches als auch auf individuelles Versagen oder auf beides hinweisen. Dem Korpschef beziehungsweise dem Generalkommissar steht es frei, diese Aufgabe einem spezifischen Beschwerdedienst anzuvertrauen oder dem Beschwerdedienst als Funktion in eine(n) Abteilung/Dienst für umfassendes Qualitätsmanagement oder strategische Unterstützung zu integrieren. Alles hängt vom Werdegang, von der Größe und von der täglichen Arbeit des Korps ab. Neben dem Verlauf des Beschwerdeverfahrens ist es wichtig, dass die in der Beschwerde erwähnten Informationen auch im Hinblick auf (eventuelle zusätzliche) Maßnahmen im Bereich internes Kontrollsystem analysiert werden.

Auch Disziplin ist eine gesonderte Funktion. Gegebenenfalls sollte man sogar einen weiteren Unterschied zwischen der Funktion der Voruntersuchung und der eigentlichen Disziplinaruntersuchung machen. Wiederum beschließt der Korpschef beziehungsweise der Generalkommissar, wie diese Funktion(en) in die Organisation integriert wird/werden. Es wird dringend empfohlen, die disziplinarische Funktion streng von allem zu trennen, was mit internem Kontrollsystem zusammenhängt. Doch der Informationsaustausch unter den genannten Funktionen, selbstverständlich ohne das Untersuchungsgeheimnis zu beeinträchtigen, ist nach wie vor unerlässlich. Dadurch können in diesem Zusammenhang Lehren gezogen werden, beispielsweise hinsichtlich der Proaktivität.

Wie die Funktionen oder Aufgabenbereiche ausgefüllt werden, unterliegt also der Verantwortung des Korpschefs beziehungsweise des Generalkommissars. Aber sie müssen ausgefüllt werden, und zwar so professionell wie möglich. Ein gut funktionierendes internes Kontrollsystem gehört nämlich zu den Grundlagen einer guten Verwaltung. Daher sollte das Konzept durch eine Übernahme in die Sicherheitspläne und Auftragsbriefe Eingang in die Arbeitsweise der Polizei finden. Zugleich sollte man sich bewusst sein, dass die Arbeit nie beendet ist. Ein leistungsstarkes internes Kontrollsystem ist nämlich ein dynamisches Maßnahmenpaket, das den Änderungen, wie sie fast ständig in Organisationen auftreten, angepasst wird. Deshalb müssen die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter permanent darum bemüht sein.

Ich bitte die Frauen und Herren Gouverneure, das Datum, an dem das vorliegende Rundschreiben im *Belgischen Staatsblatt* veröffentlicht wird, im Verwaltungsblatt zu vermerken.

Die Ministerin des Innern
Frau A. TURTELBOOM

Anlage 1 — Leitfaden für die interne Kontrolle (1)

Der Prozess der internen Kontrolle nimmt durch die Einführung einer Reihe von Aktionen und Maßnahmen in fünf in Wechselbeziehung stehenden Komponenten Gestalt an:

- internes Umfeld, auch Kontrollumfeld genannt,
- Risikobeurteilung und -management,
- Kontrolltätigkeiten,
- Information und Kommunikation,
- Überwachung.

Vorliegende Anlage endet nach Beschreibung dieser Komponenten mit einem Ablaufplan.

1. Internes Umfeld

Das interne Umfeld ist relativ schwer zu beschreiben und muss als Grundlage für die vier anderen Komponenten verstanden werden. Eigentlich besteht das interne Umfeld aus "Umgang mit Risiken und Risikobewusstsein" durch alle Mitglieder der Organisation und besonders durch die Führungskräfte. Ihr Verhalten und ihre Mentalität haben nämlich entscheidenden Einfluss auf die Gesamtkultur der Organisation. Von jedem wird Verantwortungsbewusstsein, Wachsamkeit gegenüber Risiken und proaktives Handeln erwartet. Die Aufmerksamkeit für diese Komponente stellt wahrscheinlich die größte Herausforderung beim Übergang zu einer wirksamen internen Kontrolle dar. Die mit dieser Komponente zusammenhängenden Handlungen im Hinblick auf eine gute interne Kontrolle verweisen insbesondere auf folgende Elemente:

- persönliche und fachliche Integrität und ethische Werterhaltung der Verantwortlichen und Mitarbeiter. Die Wirksamkeit der internen Kontrolle hängt immer von der Integrität und den ethischen Werten der Personen ab, die sie eingeführt haben, sie verwalten und weiterführen. Das ethische Verhalten und die Integrität des Managements sind hierbei Schlüsselemente. Das Topmanagement muss ein Vorbild geben und ein gutes ethisches Verhalten bei der täglichen Leitung der Organisation und bei der Betreuung der Mitarbeiter an den Tag legen. Das Vorhandensein eines Auftrags und eines Werterahmens muss es den Bürgern ermöglichen, sich von den Qualitäten und den ethischen Normen der Organisation zu überzeugen. Die Art der Ausübung der Tätigkeiten durch die Mitarbeiter muss außerdem mit dem von der Organisation bestimmten Verhaltenskodex kohärent sein. Hierfür ist bei der Festlegung von Verhaltensregeln - ob mit erwünschtem oder unerwünschtem Inhalt - eine konsequente Haltung äußerst wichtig,
- die richtige Person am richtigen Platz. Die Zuteilung einer Stelle geschieht immer unter Berücksichtigung der erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten. Nur dann kann die Organisation gewährleisten, dass die Aufgaben so organisiert, ethisch und kosteneffizient wie möglich ausgeführt werden. Hilfsmittel sind hierbei beispielsweise Funktionsbeschreibungen, regelmäßige Analysen und Gespräche über Kenntnisse und Fertigkeiten der Mitarbeiter,
- Organisationsstruktur. Durch die Organisationsstruktur werden die Aufgaben und Verantwortungsbereiche zugewiesen; diese müssen deutlich festgelegt sein und mit der Strategie und den Zielen der Organisation übereinstimmen. In der Struktur werden außerdem Delegierungs- und Rechenschaftsmechanismen und angepasste Informationskanäle vorgesehen. Eine Eigenverantwortung der Mitarbeiter kann erst dann erwartet werden, wenn sie auch über den Grund und die Ergebnisse ihres Tuns informiert sind,
- Personalpolitik und ihre Umsetzung. Das Personalwesen umfasst das ganze Spektrum von Anwerbung, Stellenbesetzung, Laufbahngestaltung, Ausbildung, Bewertungen, Beförderungen und Vergütungen. Personalmanagement spielt eine wesentliche Rolle in der Förderung eines ethischen Umfelds, in dem für ein hohes professionelles Niveau und Transparenz in den täglichen Abläufen gesorgt wird.

Eine angepasste Struktur, Integrität und Deontologie sowie Personalmanagement sind Begriffe, die relativ bekannt klingen. Zahlreiche Polizeikörpers haben auch schon eine Vielzahl Maßnahmen oder Initiativen getroffen, die zu einem sogenannten internen Umfeld gehören. Das bedeutet, dass sie bewusst oder unbewusst die Notwendigkeit eines Risikomanagements gespürt und relevante Antworten gesucht haben. Der Leitfaden beziehungsweise die Methodik, der beziehungsweise die hier gereicht wird, bezweckt daher, gerade diesen Initiativen einen Rahmen zu geben, sie zu systematisieren und zu vervollständigen.

2. Risikobeurteilung und -management

Risikobeurteilung und -management sind ein Verfahren zur Identifizierung und Analyse von Risiken in einer Organisation und dienen zur Festlegung einer angemessenen Risikomanagementstrategie. Unter Risiko versteht man jede Chance oder Gefahr, die die Verwirklichung der Ziele der Organisation grundlegend beeinflusst.

2.1 Risikoidentifizierung

Risiken werden unter Berücksichtigung des Auftrags und der Strategie der Organisation identifiziert. Die Risikoidentifizierung ist im Grunde ein permanenter, sich ständig wiederholender Prozess. Hierbei wird auch der PDCA-Zyklus (2) angewandt.

Es gibt verschiedene Bereiche, in denen die Risikoidentifizierung angewandt werden kann. Risikoanalysen in Bezug auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter werden schon jetzt durchgeführt, und zwar gemäß einer ganz bestimmten Methodik. Die Risikoidentifizierung kann auch bei der Ausarbeitung der strategischen und operativen Ziele erfolgen. Geht man von den Hauptaufträgen der Organisation aus, erscheint eine Risikoidentifizierung auf Ebene der primären Prozesse einleuchtend. In diesem Bereich haben der Ausschuss P und die CGL bereits viel Arbeit geleistet (3). Die Risikoidentifizierung kann auch für Unterstützungsprozesse und für die darin anwendbaren Verfahren durchgeführt werden.

Kurzum, es gibt Beispiele und sie können Anreiz für eigene Risikoanalysen sein. Hierbei ist es wichtig, pragmatisch vorzugehen: Man kann nicht alle Prozesse beschreiben und in Sachen Risiken gründlich analysieren. Eine Möglichkeit wäre daher, bei den risikoreichen Prozessen zu beginnen. Daneben sollte man sich jedoch davor hüten, die Beschreibung der Prozesse zu schwerfällig zu gestalten. Neben zu vielen Details kann auch der Einbau von Kontrolltätigkeiten die Prozesse selbst erschweren. Es muss also ein Gleichgewicht zwischen den Maßnahmen und den von ihnen gedeckten Risiken gesucht werden. Wenn die Kontrolltätigkeiten nicht im Verhältnis zur Schwere der Risiken stehen, sind sie im Grunde wirkungslos.

Bei der Risikoidentifizierung müssen die potenziellen internen und externen Risiken berücksichtigt werden. Hierbei sollten die Ereignisse aufgezählt werden, die die Umsetzung der Ziele der Prozesse behindern können, ohne selbstverständlich die Beschwerden über die Arbeitsweise aus den Augen zu verlieren. Diese sind neben den Erfahrungen der Mitarbeiter eine wichtige Informationsquelle für die Risikoidentifizierung.

Beispiel des Prozesses "Hilfe leisten":

Ziel dieses Prozesses kann sein: "das Streben nach einer qualitativ hochstehenden Durchführung von Einsätzen, indem jeder Anruf, der einen Polizeieinsatz zur Folge hat, angemessen beantwortet wird." Die Tätigkeiten im Rahmen des Prozesses umfassen in jedem Fall: Anrufe entgegennehmen, sie weiterleiten, sich vor Ort begeben, den Vorfall unter Kontrolle bringen, Meldung machen und den Vorfall bearbeiten. Als Nächstes kann jede Tätigkeit auf mögliche Risiken hin analysiert werden. Beispiel eines negativen Risikos: Der Zeitverlust zwischen dem Erhalt eines (dringenden) Anrufs und der Weiterleitung der Information an den Disponenten (was einen verspäteten Einsatz zur Folge haben kann). Beispiel eines positiven Risikos: Die gute Kenntnis und das gute Verständnis der Bevölkerungsgruppen, die in der Zone wohnen, sind wichtig für die Beherrschung eines (konfliktreichen) Vorfalls. Ein anderes mögliches Risiko betrifft das Fehlen von Verfahren zur Wartung von Dienstfahrzeugen, wodurch es häufiger zu Pannen kommen kann, was wiederum einen verspäteten Einsatz zur Folge haben kann. Noch ein anderes mögliches Risiko: Ein Team muss schwere Straftaten feststellen, aber der Protokollant hat keine genaue Kenntnis der Elemente, die ein gutes Protokoll enthalten muss.

2.2 Risikoanalyse und Reaktion

Einer Risikoanalyse liegen in der Regel zwei Kriterien zugrunde: die Wahrscheinlichkeit beziehungsweise Möglichkeit, dass das (potenzielle) Risiko eintritt, und die Folgen beziehungsweise Auswirkungen, wenn es eintritt (4). Ziel des Risikomanagements ist es, die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen der positiven Ereignisse zu erhöhen und die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen der negativen Ereignisse zu verringern.

Risiko		Strategie (5)
Wahrscheinlichkeit	Auswirkungen	
gering	gering	Sowohl das mögliche als auch das drohende Risiko wird akzeptiert beziehungsweise toleriert.
hoch	gering	Bei Bedrohung wird das Risiko auf Dritte überwältigt oder Dritten übertragen. Das Risiko an sich bleibt bestehen, aber die negativen Auswirkungen der Bedrohung und die Verantwortung für die Reaktion darauf werden übertragen. Bei einer Chance werden Maßnahmen getroffen, um die Auswirkungen zu erhöhen.
gering	erheblich	Bei Bedrohung wird das Risiko verringert oder abgeschwächt. Man versucht, die Wahrscheinlichkeit eines Risikos durch Maßnahmen (auf ein hinnehmbares Maß) zu begrenzen. Bei einer Chance werden Maßnahmen getroffen, um die Möglichkeit ihres Eintritts zu erhöhen (Erhöhung der Wahrscheinlichkeit).
hoch	erheblich	Bei Bedrohung wird das Risiko vermieden. Konkret bedeutet dies, dass das Risiko meistens abgewendet wird. Bietet sich eine Chance, wird sie genutzt.

Beispiel des Prozesses "Hilfe leisten":

In Anbetracht der oben identifizierten Risiken sind folgende Risikoanalysen möglich:

In Bezug auf den Zeitverlust zwischen dem Erhalt eines Anrufs und dem Weiterleiten der Informationen: hohe Wahrscheinlichkeit (kommt regelmäßig vor, wie aus Beschwerden hervorgeht) und erhebliche Auswirkung (die Qualität des Einsatzes kann nicht gewährleistet werden, da verspätet),

In Bezug auf die Kenntnis und das Verständnis der Bevölkerungsgruppen: mittlere Wahrscheinlichkeit (Personen, die in der Zone arbeiten, stammen meistens aus der Zone, aber kennen die verschiedenen Bevölkerungsgruppen nicht unbedingt gut) und mittlere Auswirkung (die Qualität des Einsatzes ist höher, wenn der Bürger die Vorgehensweise der Polizei als korrekt wahrnimmt),

In Bezug auf das Risiko einer Fahrzeugpanne: mittlere Wahrscheinlichkeit (die Wartung der Fahrzeuge wird meistens spontan veranlasst, obwohl kein Verfahren hierzu besteht) und erhebliche Auswirkung (die Qualität des Einsatzes ist nicht gewährleistet, da verspätet),

In Bezug auf das Risiko eines schlecht erstellten Protokolls: mittlere Wahrscheinlichkeit (jeder erhält eine Ausbildung, dennoch gibt es Beschwerden über die Qualität von Protokollen) und erhebliche Auswirkungen (im Fall weiterer Untersuchungen).

2.3 Kontrolltätigkeiten

Diese Tätigkeiten umfassen alle Aktivitäten, Verfahren und Handlungen, die vorgesehen werden, um Antworten auf die Risiken zu geben. Mit anderen Worten: Man muss damit überprüfen können, ob wirklich alle Mitglieder der Organisation in die Ausführung der festgelegten Aufträge und Aufgaben einbezogen werden. Dahinter steckt nämlich die Idee, dass die Organisation ihre Ziele erreicht. Die Kontrolltätigkeiten sind daher in der ganzen Organisation, auf allen Ebenen und in allen Funktionen vorhanden.

Die Maßnahmen können präventiv und repressiv, aber auch proaktiv oder reaktiv sein. Die wirksamsten Maßnahmen sind diejenigen, die so weit wie möglich in die bestehenden Arbeitsprozesse integriert sind. Das bedeutet, dass das interne Kontrollsystem eine Angelegenheit und Verantwortung aller ist, aber der Endverantwortung des Linienmanagements unterliegt.

Beispiel des Prozesses "Hilfe leisten":

In Anbetracht der oben analysierten Risiken sind folgende Reaktionen möglich:

In Bezug auf den Zeitverlust zwischen dem Erhalt eines Anrufs und dem Weiterleiten: Einführung von Kontrolltätigkeiten zur Verringerung des Risikos des Zeitverlusts,

In Bezug auf die Kenntnis und das Verständnis der Bevölkerungsgruppen: größtmögliche Nutzung dieser Kenntnisse beim Verhalten den Konfliktparteien gegenüber und in der Art, sie anzusprechen (statt einzig gemäß der eigenen Persönlichkeit zu reagieren),

In Bezug auf das Risiko einer Fahrzeugpanne: Einführung eines Wartungsverfahrens oder Übertragung des Risikos durch Fahrzeugleasing, das ein Wartungsverfahren einschließt,

In Bezug auf das Risiko eines schlecht erstellten Protokolls: Einsetzung von Kontrolltätigkeiten, wie Überprüfung des Protokolls durch einen Kollegen, Organisation zusätzlicher Ausbildungen oder Risikoteilung durch Inkenntnissetzung der Polizeischulen und Suche nach Antworten mit ihnen (z.B. Mitteilung praktischer Fälle für Übungen zur Erstellung eines Protokolls).

3. Information und Kommunikation

Information und Kommunikation sind äußerst wichtig für die Umsetzung des eigentlichen internen Kontrollsystems. Diese Komponente hebt hervor, dass Informationen erhalten und mitgeteilt werden, sodass jeder seine Verantwortung übernehmen kann. Informationen aus internen wie externen Quellen müssen die Leitung und die Kontrolle der Organisation ermöglichen.

Die Informationssysteme können aus sämtlichen Daten und Indikatoren bestehen, die jeder Verantwortliche benutzt, um die Tätigkeiten zu verwalten und zu kontrollieren. Mögliche Informationssysteme sind:

- Übersichtstabellen mit finanziellen und Leistungsindikatoren in Bezug auf Ergebnisse, Qualität der Dienstleistung, interne Prozesse usw.,
- Geschäftsführungskontrolle (deren Ziel im vorliegenden Kontext darin besteht, zur Verwirklichung der Ziele und der Strategie beizutragen, die im Rahmen der strategischen Planung festgelegt worden sind. Bei der Geschäftsführungskontrolle wird regelmäßig die Verwirklichung der Ziele und der Strategie gemessen, indem die Indikatoren in festen Zeitabschnitten verfolgt werden),
- Haushaltskontrolle.

Die Informationen müssen außerdem funktionell und zuverlässig sein. Das bedeutet, dass sie mehreren Kriterien unterliegen: Sie müssen relevant (der Inhalt entspricht den Bedürfnissen), rechtzeitig verfügbar (mitgeteilt, wenn benötigt), aktualisiert (enthalten die letzten verfügbaren Daten), exakt (die Daten stimmen) und zugänglich (der Empfänger kann den Inhalt leicht verstehen) sein.

Kommunikation ist mit Information verbunden. Die Kommunikation findet sowohl von oben nach unten und von unten nach oben als auch quer durch die Organisation und mit externen Parteien statt, die von den Betriebsabläufen betroffen sind. Die Kommunikation muss klar und effizient sein.

Die Kommunikationskanäle und Informationsträger sorgen dafür, dass eine korrekte und relevante Information der Organisation rechtzeitig auf angemessene Weise die richtige Person erreicht, damit diese ihre Verantwortung ordnungsgemäß übernehmen kann.

4. Überwachung

Überwachung ist mit der Verfolgung und Bewertung der Qualität und des reibungslosen Funktionierens der internen Kontrolle gleichzusetzen. Diese Verfolgung und Bewertung kann durch eine laufende Überwachung und durch zusätzliche Evaluierungen erfolgen.

Eine ständige Überwachung setzt voraus, dass die Überwachung in die alltäglichen Arbeitsabläufe einer Organisation eingebunden ist. Hierbei ist eine Überwachung durch das (Linien)Management unverzichtbar. Die periodische Bewertung ist eine Momentaufnahme des internen Kontrollsystems und Gegenstand eines internen oder externen "Audits". Mit dem Audit wird überprüft, ob die bestehenden Risiken und die internen Kontrolltätigkeiten ausreichen, um die Restrisiken auf ein hinnehmbares Maß zu begrenzen und zu verwalten.

Im Idealfall werden beide Strategien kombiniert und die aus der Überwachung hervorgehenden Empfehlungen sofort umgesetzt.

5. Ablaufplan

Der Ablaufplan betrifft die Implementierung und/oder den Ausbau eines internen Kontrollsystems oder die Durchführung einer Risikoanalyse in Bezug auf die Prozesse. Die Anwendung einer Risikoanalyse empfiehlt sich am ehesten für die Prozesse mit den größten Risiken. Die diesbezügliche Abwägung kann auf der Grundlage von Risikofaktoren wie der Komplexität des Prozesses, der Anzahl betroffener interner/externer Akteure, der öffentlichen Sensibilität oder dem Zeitdruck erfolgen.

Wenn sich bei der praktischen Umsetzung im Alltag ein Zwischenfall ereignet, stellt sich die Frage, ob eine derartige Situation durch rechtzeitig getroffene Vorsichtsmaßnahmen hätte vermieden werden können. In der Praxis hat sich erwiesen, dass eine Organisation meistens eine oder mehrere negative Erfahrungen machen muss, bevor sie erkennt, dass Maßnahmen erforderlich sind, um künftig Zwischenfälle dieser Art zu vermeiden.

Jedem Polizeikorps und der föderalen Polizei steht es frei zu wählen, welche Prozesse sie vorrangig einer Risikoanalyse unterziehen wollen. Für jeden Prozess gilt im Prinzip folgender Ablauf:

1. Visualisierung des Prozesses. Man kann die Grundzüge der wichtigsten Prozesse aufzeigen. Die Methode zur Ordnung von Prozessen (MOP) ist eine der Möglichkeiten, dies zu tun. In manchen Fällen ist es sicherlich vorzuziehen, den Prozess nicht zu detailliert zu beschreiben. Der Vorteil dieser eher bescheidenen "Kartierung" liegt in der Lesbarkeit des Endergebnisses. Daher muss die Wahl für eine mehr oder weniger detaillierte Analyse unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses erfolgen.

2. Identifizierung der im Laufe des Prozesses zu erreichenden Ziele. Der Prozess ist in Schritte unterteilt. Für jeden Schritt wird ein Prozessziel formuliert. Mit anderen Worten: Man überlegt, welche Schwerpunkte bearbeitet werden (oder zu bearbeiten sind).

3. Beurteilung der Risiken. Mehrere potenzielle Risiken können die Verwirklichung der Prozessziele belasten. Sie müssen identifiziert und überwacht werden. Im Grunde wird untersucht, was einer Verwirklichung der Ziele im Weg steht und wie hoch der Risikofaktor ist. Durch die Abwägung der Risiken nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen erkennt man, bei welchen Risiken vorrangig angesetzt werden muss.

4. Festlegung des Risikoansatzes. Wenn die Auswirkungen und die Wahrscheinlichkeit des Risikos gering sind, kann beschlossen werden, das Risiko zu akzeptieren. Wenn die Auswirkungen und/oder die Wahrscheinlichkeit größer sind, kann entschieden werden, den Prozess neu zu orientieren oder anzupassen, um ihn Dritten zu übertragen, die den Prozess besser beherrschen können, um Kontrolltätigkeiten einzubauen oder um die Tätigkeiten zu beenden beziehungsweise bei hohen positiven Risiken maximal zu nutzen.

5. Bewertung, Anpassung und/oder Einführung von Kontrolltätigkeiten. Bei diesem Schritt wird überprüft, wie derzeit mit identifizierten Risiken umgegangen wird: (1) Bestehen bereits Kontrolltätigkeiten, (2) in welchem Maße decken diese die Risiken ab und (3) welche Maßnahmen müssen noch eingeführt werden? Die meisten Prozesse umfassen allgemein schon eine oder mehrere Kontrolltätigkeiten. Nur ist man sich dessen nicht immer bewusst. Die Maßnahmen müssen möglicherweise systematisiert werden. Es ist zudem möglich, dass die bestehenden Maßnahmen nicht am besten geeignet sind, um die Risiken abzudecken.

6. Ausbau eines Überwachungssystems. Um überwachen zu können, ob die Risiken tatsächlich kontrolliert werden, müssen geeignete Indikatoren bestimmt werden. Daher wird ständig überprüft, ob die bestehenden Maßnahmen ausreichen.

7. Anpassung der Tätigkeiten und Prozesse. Auf der Grundlage der Überwachungsdaten können die Verantwortlichen anschließend ihre Tätigkeiten oder Prozesse anpassen.

Das System des Risikomanagements muss vor allem praktikabel bleiben. Es ist unmöglich, alle Tätigkeiten zu analysieren und zu kontrollieren. Wenn Organisations- und Risikomanagement zu einem Korsett werden, schießen sie über das Ziel hinaus. Daher sind ein gesunder Menschenverstand und eine gute Prise Pragmatismus unverzichtbar.

Fußnoten

(1) Inspiriert von COSO-INTOSAI.

(2) Plan-Do-Check-Act (Deming).

(3) Das Dokument des Ausschusses P "Kontrolle der Funktion interne Kontrolle" (2005) umfasst neben den Erläuterungen zu dem COSO-Modell ein Verzeichnis der Risikotätigkeiten, der Risikofaktoren und der Referenzmaßnahmen für die Kontrolle. Die Bestimmung der Risikotätigkeiten und -faktoren basiert auf sechs Grundfunktionen (zuzüglich "Straßenverkehrspolizei", "Schutzaufträge" und "lokale Sicherheitsprojekte"), ergänzt durch Managementfunktionen ("HRM", "Verwaltung der materiellen Mittel", "Verwaltung der finanziellen Mittel", "interne Kontrolle im engeren Sinne", "Information und Kommunikationssystem" und "allgemeine polizeiliche Modalitäten" genannt). Die CGL (2008) definiert in ihrer Prozessarchitektur die primären Prozesse als Ströme von Aktivitäten, die quer durch die Organisation verlaufen, nicht nur durch die Strukturen in der Organisation. Diese Prozesse bestehen folglich darin, "(Erstbeschwerden und) Meldungen entgegenzunehmen und zu bearbeiten", "anschließend Untersuchungen anzustellen", "Hilfe zu leisten", "Ereignisse zu verwalten", "für die Sicherheit und ihre Aufrechterhaltung zu sorgen", "zu informieren und zu beraten".

(4) Der Ausschuss P benutzt seine eigenen Bewertungskriterien und nennt diese Risikofaktoren. Es handelt sich um Rechtmäßigkeit, Wirksamkeit, Nutzen und Qualität (Ausschuss P, Kontrolle der Funktion interne Kontrolle, 2005).

(5) Threon Projectmanagement Academy, Project Management Excellence, OFO, 2008.

Anlage 2

Ein (Mindest-)Verfahren zum Beschwerdemanagement im Rahmen von (außergerichtlichen, nicht disziplinarischen) administrativen Untersuchungen

Einer Beschwerde und dem Beschwerdemanagement gehen eine Reihe von Tätigkeiten voraus. Eine Beschwerde entsteht nicht grundlos, sondern wird dadurch verursacht, dass die Erbringung von primären Dienstleistungen zu wünschen übrig lässt. Jeder Verantwortliche sollte die primären Dienstleistungen so organisieren, dass Probleme rechtzeitig erkannt, anerkannt und behandelt werden, bevor sie zu einer Beschwerde eskalieren können.

Gibt es trotzdem Beschwerden, müssen beim Beschwerdemanagement verschiedene Aspekte berücksichtigt werden: die Kundenorientierung und folglich die Offenheit für Beschwerden, die sorgfältige Behandlung dieser Beschwerden, die Gewährleistung einer objektiven und unparteiischen Behandlung sowie das Lernen und Verbessern auf der Grundlage der Beschwerden (6). Das Beschwerdemanagement ist jedoch kein autonomer Prozess.

In diesem Sinne verwenden der Ständige Ausschuss P und die AIG einige nützliche Definitionen:

- Eine Beschwerde ist jede Äußerung, Mitteilung, Bemerkung oder Reaktion eines Kunden (Bürger oder Organisation) einer (Polizei)Organisation, aus der hervorgeht, dass die (Polizei)Organisation seinen Erwartungen nicht entsprochen hat. Sie wird als Zeichen von (begründeter oder unbegründeter) Unzufriedenheit betrachtet.

- Eine externe Beschwerde ist eine Beschwerde eines externen Kunden der Organisation.

- Eine interne Beschwerde ist eine Beschwerde eines Personalmitglieds der Organisation.

- Eine Meldung ist eine einfache Mitteilung von Sachverhalten durch einen Kunden, der nicht direkt von diesen Sachverhalten betroffen ist (z.B. ein Zeuge, eine Person, die etwas vernommen hat, usw.).

- Der Koordinator für Beschwerden ist die zentrale Kontaktperson für Beschwerden und Meldungen, die in der Organisation bearbeitet werden beziehungsweise eingehen.

- Eine Beschwerdeakte ist die (administrative) Untersuchungsakte, die nach Entgegennahme einer Beschwerde oder Meldung angelegt wird,

In der allgemein gehaltenen ISO-Norm 10002:2004 über die Behandlung von Reklamationen werden einige notwendigen Schritte für die Bearbeitung von Beschwerden vorgeschrieben:

- Entgegennahme der Beschwerde,
- Rückverfolgung der Beschwerde,
- Bestätigung der Beschwerde,
- Untersuchung der Beschwerde,
- Reaktion auf die Beschwerde,
- Bekanntgabe der Entscheidung,
- Abschluss der Beschwerde.

Das Mindestverfahren richtet sich also nach diesen Vorgaben und basiert größtenteils auf dem von einer gemeinsamen Arbeitsgruppe des Ständigen Ausschusses P und der Generalinspektion entwickelten Verfahren. Das Beschwerdemanagement betrifft sowohl Beschwerden als auch Meldungen; das Verfahren ist in beiden Fällen gleich.

1. Entgegennahme der Beschwerde. Die Beschwerde beziehungsweise Meldung (ob schriftlich, telefonisch oder elektronisch) wird sofort nach Entgegennahme und Kenntnisnahme durch die Korpsführung registriert. Die Registrierungsnummer der eingegangenen Beschwerde enthält die folgenden drei Angaben: Zonennummer/Jahr/Eintragungsnummer der Beschwerde bei der Organisation (z.B. PZ1234/2010/001) (7).

2. Rückverfolgung der Beschwerde. Für jede Beschwerde beziehungsweise Meldung wird eine Akte angelegt. Jedes in Verbindung mit einer Beschwerdeakte erstellte oder eingegangene Schriftstück wird nummeriert und der Akte beigelegt. Die Aktenstücke werden erfasst. Die Registrierungskarte ist das Aktenstück Nummer 1. Der Korpschef tritt als Koordinator für Beschwerden auf oder überträgt diese Befugnis.

3. Bestätigung der Beschwerde. Binnen sieben Tagen ab Entgegennahme der Beschwerde beziehungsweise Meldung bestimmt die Korpsführung beziehungsweise der Koordinator für Beschwerden den Verantwortlichen für die Beschwerdeakte, der mit der Untersuchung (einschließlich eventueller Vermittlung) beauftragt sein wird. Der Verantwortliche für die Beschwerdeakte ist eine Person, die zu keinem Zeitpunkt vom Gegenstand der Beschwerde betroffen gewesen ist. Binnen derselben Frist wird dem (bekannten) Beschwerdeführer eine Bestätigung der Entgegennahme der Beschwerde beziehungsweise Meldung zugeschickt. Darin werden die Referenznummer der Beschwerde und die Identität des Beschwerdeführers vermerkt und wird Letzterer darüber informiert, dass ihm bei Abschluss der Untersuchung eine allgemeine Beschreibung des Untersuchungsergebnisses mitgeteilt wird. Wenn die Beschwerde von der Generalinspektion oder vom Ständigen Ausschuss P der föderalen beziehungsweise lokalen Polizei übertragen wird, wird sie auch vom betreffenden Polizeikorps selbst bestätigt.

4. Untersuchung der Beschwerde. Sobald feststeht, dass die Beschwerde ausreichend begründet ist, um eine Disziplinaruntersuchung, eine Ermittlung oder eine gerichtliche Untersuchung einzuleiten, wird entweder ein einleitender Bericht erstellt (Einleitung eines Disziplinarverfahrens) oder gemäß Artikel 29 des Strafprozessgesetzbuchs (strafrechtliche Ermittlung) gehandelt. In den anderen Fällen wird die in der Beschwerde beziehungsweise Meldung erwähnte Person beziehungsweise der leitende Beamte des betroffenen Dienstes in der Regel schnellstmöglich (und, außer in Ausnahmefällen, spätestens bei Abschluss der Untersuchung) schriftlich über die eingegangene Beschwerde beziehungsweise Meldung informiert. Dem Beschwerdeführer und dem erwähnten Polizeibeamten muss ausdrücklich die Möglichkeit angeboten werden, ihre Beschreibung des Sachverhalts ausführlich darzulegen und zu dokumentieren. Bei Untersuchungen von langer Dauer wird der Beschwerdeführer mindestens alle drei Monate schriftlich über den Stand der Bearbeitung der Beschwerde informiert. Dieser Stand der Dinge wird gleichzeitig dem Korpschef mitgeteilt.

5. Reaktion auf die Beschwerde. Der Verantwortliche erstellt für jede Untersuchung einen Endbericht. Dieser Bericht enthält (1) die Beschwerde oder eine Zusammenfassung der Beschwerde, (2) die Feststellungen, (3) die schlussendliche Qualifizierung des Sachverhalts, (4) die (mit Gründen versehenen) Schlussfolgerungen, (5) eine eventuelle Stellungnahme zur Verbesserung des Verhaltens der betreffenden Person und/oder des betreffenden Dienstes und folglich auch der Arbeitsweise der Organisation. Der Endbericht über die durchgeführte Untersuchung wird dem Korpschef beziehungsweise seinem Vertreter vom Koordinator für Beschwerden zur Beurteilung übermittelt. Das Einverständnis des Korpschefs beziehungsweise seines Vertreters schließt die Untersuchung ab.

6. Bekanntgabe der Entscheidung. Binnen sieben Tagen nach Abschluss der Untersuchung, wird das betreffende Personalmitglied und/oder der Dienstleiter des betreffenden Dienstes schriftlich über die Ergebnisse der Untersuchung informiert.

7. Abschluss der Beschwerde. Binnen derselben Frist wird der Beschwerdeführer schriftlich über die Ergebnisse der Untersuchung informiert. Erweist sich die Beschwerde als unbegründet, wird ihm eine ausreichende Erläuterung oder Begründung geliefert. In diesem Schreiben wird dem Beschwerdeführer mitgeteilt, wer bei der Polizeiorganisation für eine eventuelle Rückmeldung kontaktiert werden kann, und wird er darüber informiert, dass er sich an die AIG oder den Ständigen Ausschuss P wenden kann, sollte er mit den Ergebnissen der Untersuchung nicht zufrieden sein. Die Ergebnisse der Untersuchung werden den Kontrollorganen der AIG und dem Ständigen Ausschuss P zur Kenntnis gebracht. Die abgeschlossene Akte wird zehn Jahre lang mit der gebotenen Diskretion archiviert.

Fußnoten

(6) AIG und Ständiger Ausschuss P, Interne Kontrolle - Aspekt Beschwerdemanagement, 2005.

(7) Für jede eingegangene Beschwerde besteht eine Informationspflicht gegenüber den externen Kontrollorganen. Diese Pflicht kann erfüllt werden, indem man das bestehende elektronische Informationssystem KLFP (klachtenfiche - fiche plaintes; "Beschwerdekarte") benutzt.