



Vrije Universiteit Brussel

Academiejaar 2006-2007

Faculteit Recht en Criminologie

Vakgroep Criminologie

De procesmatige en proactieve aanpak van de prioriteiten uit het zonaal veiligheidsplan, door middel van een afzonderlijk politieteam binnen een lokale politiezone

Eindverhandeling ingediend tot het behalen van de graad van Licentiaat in de Criminologische Wetenschappen

Ingeborgh Maes

Promotor: Prof. Dr. E. Enhus

2^{de} Licentie Criminologische Wetenschappen

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE	1
VOORWOORD	5
SAMENVATTING	7
ALGEMENE INLEIDING	9
DEEL I: HET BELGISCHE POLITIONELE LANDSCHAP: EEN KORTE SCHETS	13
DEEL II: CULTUUR EN ORGANISATIEVERANDERINGEN: COMMUNICATIE ALS BASIS VAN EEN SOEPELE ORGANISATIE	17
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	17
HOOFDSTUK 2: ORGANISATIECULTUUR, SUBCULTUUR EN POLITIECULTUUR	19
2.1 Begripsbepaling: cultuur VS structuur – organisaties	19
2.1.1 Cultuur VS structuur	19
2.1.2 Organisaties: een wisselwerking tussen cultuur en structuur	22
2.2 Organisatiecultuur en het belang van cultuur binnen een organisatie	23
2.2.1 Organisatiecultuur VS subcultuur	24
<i>Organisatiecultuur: ‘top-down’</i>	24
<i>Subcultuur, beroepscultuur, groepscultuur: ‘bottom-up’</i>	25
2.2.2 Het belang van organisatiecultuur en subcultuur voor een organisatie en haar leden	26
2.3 Organisatiecultuur en beroepscultuur binnen de het politionele landschap	27
2.3.1 Politiecultuur: de hoofdkenmerken	28
2.3.2 ‘Crime-fightingcultuur’ VS ‘Community oriented policing’: een eeuwigdurende strijd?	30
<i>Crime-fightingcultuur: ‘wat is’</i>	31
<i>Community oriented policing (COP) in België: ‘wat zou moeten zijn’</i>	32
2.4 Conclusie	36

HOOFDSTUK 3: ORGANISATIEVERANDERINGEN	37
3.1 Organisatieontwikkeling en -vernieuwing binnen de Belgische politiediensten	37
3.2 Drie onderwerpen van verandering	39
3.2.1 Identiteitsveranderingen	39
3.2.2 Coördinatieveranderingen	39
3.2.3 Verandering in bestuur	40
3.3 Verandering en de aandacht voor rechtvaardigheidsgevoelens binnen de organisatie	40
3.3.1 Definitie van het concept ‘procesrechtvaardigheid’	41
3.3.2 Achttien factoren geïntegreerd tot vijf clusters	42
<i>Cluster 1: informatie</i>	42
<i>Cluster 2: inspraak</i>	42
<i>Cluster 3: procedures</i>	42
<i>Cluster 4: corrigeerbaarheid</i>	42
<i>Cluster 5: interactiekwaliteit</i>	43
3.4 Het functioneren van teams	43
3.5 Conclusie	45
HOOFDSTUK 4: WISSELWERKING TUSSEN DE POLITIECULTUUR EN VERANDERINGEN	
INTERN DE ORGANISATIE: HET BELANG VAN ‘COMMUNICATIE’	47
HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE	51
DEEL III: EVALUATIE VAN EEN LOKAAL POLITIETEAM EN HAAR PROCESMATIGE AANPAK VAN DE LOKALE POLITIONELE PRIORITEITEN	53
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	53
HOOFDSTUK 2: METHODOLOGIE BIJ DE DATAVERZAMELING	55
<i>Observaties</i>	55
<i>Interviews</i>	55
<i>Documentenanalyse</i>	57
<i>Betrouwbaarheid</i>	58
<i>Validiteit of geldigheid</i>	59

HOOFDSTUK 3: DATA-ANALYSE	61
3.1 Evaluatieonderzoek: ‘Wat?’, ‘Waarom?’, maar vooral ‘Hoe?’	61
3.2 Het prioriteitenteam onder de loep genomen	63
3.2.1 Het korps en het zonaal veiligheidsplan voor augustus 2005	63
3.2.2 De algemene werking van het prioriteitenteam	64
<i>Strategische (a.) en operationele doelstellingen (b.)</i>	64
<i>De middelen (c. input)</i>	67
<i>De wijze van uitvoering van haar activiteiten (d. proces)</i>	70
<i>Plaats binnen de organisatie</i>	74
<i>Verschil met de interventiedienst</i>	75
3.2.3 Interne en externe verhoudingen: een probleem van communicatie (d. proces)	76
<i>Interne verhoudingen</i>	76
<i>Externe verhoudingen</i>	78
3.2.4 Het prioriteitenteam in cijfers	79
<i>Prestaties (e. output)</i>	79
<i>Effecten op korte en lange termijn (f. en g. outcome)</i>	81
3.2.5 Pro’s en contra’s	84
<i>Pro’s</i>	84
<i>Contra’s</i>	85
3.2.6 Kritische succesfactoren	86
3.2.7 Toekomstperspectieven	87
 HOOFDSTUK 4: CONCLUSIE	 89
 ALGEMENE CONCLUSIE	 91
 BIJLAGEN	 99
 BIBLIOGRAFIE	 191

VOORWOORD

Het einde is bijna aangebroken... het einde van vier leerrijke jaren. Deze scriptie vormt dan ook het sluitstuk van een boeiende en gevarieerde opleiding en was de grootste uitdaging waarmee ik in die afgelopen vier jaar geconfronteerd werd. Bijgevolg lijkt het mij het gepaste moment om een aantal personen te bedanken.

Mijn promotor, professor Dr. E. Enhus. Bedankt voor uw kritische reflecties en de inzichten die u mij bijgebracht heeft over dit onderwerp.

De voormalige zonechef en commissaris R.B. wil ik bedanken voor hun toestemming om dit onderzoek aan te vatten. Ook hoofdinspecteur J.T. en de tien respondenten binnen het korps verdienen een woordje van dank.

Hanne en Ellen wil ik bedanken voor hun steun en vertrouwen tijdens de moeilijker momenten.

De mensen die zoveel tijd gestoken hebben in het nalezen van dit werk en het geven van kritische bemerkingen, verdienen zeker een bijzonder woordje van dank.

Tot slot wil ik ook mijn familie bedanken voor het geloof dat zij in mij gehad hebben. Mijn broer, voor zijn hulp bij de afwerking van deze scriptie en in het bijzonder mijn moeder, voor de kansen die zij mij geboden heeft.

BEDANKT!

SAMENVATTING

De kernvraag die ik met dit onderzoek heb trachten te beantwoorden is de volgende: ***“Biedt de aanpak van een afzonderlijk politieteam een meerwaarde voor het realiseren van prioriteiten en aandachtspunten uit het zonaal veiligheidsplan?”***. De bedoeling is met andere woorden na te gaan of het voor andere politiezones zinvol is een team op te richten dat specifiek haar aandacht aan het zonaal veiligheidsplan besteedt, net zoals het prioriteitenteam uit deze casus. Aan de hand van een evaluatieonderzoek heb ik proberen aan te tonen welke de voordelen en nadelen hiervan zijn en waar de korpsleiding aandachtig voor moet zijn, wanneer zij inderdaad besluit tot de implementatie van dit team.

Als theoretisch kader rond het onderzochte prioriteitenteam heb ik ervoor gekozen een bespreking te geven in verband met cultuur en structuur enerzijds en organisatieverandering anderzijds. Cultuur vinden we terug in veel aspecten van het dagelijkse leven, zo ook in interacties tussen personen. Belangrijke culturen op het niveau van dit sociaal handelen zijn de organisatie- en subculturen. Deze eerste vinden we vooral terug bij het management van een organisatie en wordt met andere woorden van bovenaf opgelegd aan de medewerkers. Dit betreft niet alleen het verloop van de interactieprocessen, maar ook de wijze van samenstelling van het personeel, hun culturele bagage en de aard van het verrichte werk. Aan de basis van de organisatie gaat men echter niet altijd deze ‘top-down’ cultuur aanvaarden. Men voegt dan meer of andere specifieke doelen, normen of verwachtingen toe aan de cultuur van de top. We spreken dan niet meer van een organisatiecultuur, maar wel van een subcultuur. Binnen één organisatie kunnen er naast de organisatiecultuur dan verschillende subculturen bestaan, afhankelijk van de afdeling, het soort werk, geslacht, ... Eén van de belangrijkste functies van deze culturen is dat er een soort bindmiddel en een betrokkenheid bestaat tussen de leden van eenzelfde groep. Binnen de Belgische politiediensten gaat de top van de organisatie uit van de community oriented policing-filosofie, waarbij veel aandacht wordt besteed aan de burgers en samenwerking met deze en andere partners. Aan de basis kan men zich echter niet zo vinden in deze ‘softe’ aanpak en blijft men bijgevolg een aantal waarden uit de traditionele crime-fightingcultuur hanteren.

Wanneer men plant een organisatie te veranderen, kan dit doorgaans op drie niveaus plaatsvinden: men kan besluiten een nieuwe identiteit aan te nemen ten opzichte van de omgeving, door bijvoorbeeld de bedrijfsactiviteiten te veranderen; men kan de structuur van de organisatie veranderen, door bijvoorbeeld een nieuwe team op te richten; of men kan de leden van het bestuur gaan vervangen door andere. Hierbij is het belangrijk ook oog te hebben voor de aanwezigheid van subculturen bij de medewerkers en deze laatste zoveel mogelijk te

betrekken bij het veranderingsproces. Een kritische succesfactor is dus de communicatie met de betrokkenen binnen de organisatie. Doch, hier kunnen zich al eens grote problemen stellen.

Omwille van een capaciteitsprobleem was het binnen de onderzochte politiezone onmogelijk geworden de nodige tijd en aandacht te besteden aan het bestrijden van de problematieken uit het zonaal veiligheidsplan. Daarom hebben zij in 2005 besloten hier een afzonderlijk team voor te installeren: het prioriteitenteam¹. Dit team werd opgericht met het oog op de verwezenlijking van vijf doelstellingen: het creëren van een goed veiligheidsgevoel bij de burgers, projecten uit het voormelde plan een permanent karakter geven, snelle en gemotiveerde ondersteuning leveren aan andere interne diensten, doelmatige preventie en repressie binnen het zonaal veiligheidsplan en een proactief optreden om misdrijven sneller aan te pakken. Hiervoor werden verschillende leden gekozen binnen de interventie, waar ook de huidige plaats van het team is. Momenteel bestaat het team uit een vaste kern van vijf jonge en gemotiveerde inspecteurs die echt willen werken en actief op zoek gaan naar wetsovertredingen. Ondanks dat de respondenten aangaven dat zij binnen de filosofie van community policing werken, zijn er toch ook nog een aantal elementen van de traditionele cultuur te bespeuren in de vorm van repressie en ‘jagen’. Zij doen aan preventie door middel van lichte repressie en dit in de zin van intensieve ambtshalve identiteitscontroles. In tegenstelling tot de interventieploegen, gaan deze inspecteurs dus meer proactief te werk en krijgen zij ook maar weinig oproepen te verwerken. Uit een vergelijking van de opgestelde afhandelingen inzake punten uit het zonaal veiligheidsplan tussen vier inspecteurs van de interventiedienst en vier van het prioriteitenteam, wordt het verschil in opdracht ook heel duidelijk. Waar de vier eersten slechts 16 processen hebben uitgeschreven rond deze problematieken, zijn er dit binnen het prioriteitenteam 211. Een aantal knelpunten binnen deze casus waren het ontbreken van communicatie bij de implementatie en het gebrek aan sturing van het team. Hierdoor zijn er in den beginne veel conflicten geweest met andere diensten en/of personen. Na twee jaar werking hebben de inspecteurs echter wel al bewezen wat zij waard zijn en wat deze andere diensten aan hen hebben in de vorm van bijstand. Dit blijkt ook duidelijk uit het cijfermateriaal dat ik gegenereerd heb uit de dienstrapporten en de processen-verbaal van het prioriteitenteam. Zo werd er het afgelopen jaar tijdens de 181 diensten dat het team gewerkt heeft, meer dan 77 maal bijstand geleverd aan collega’s.

Het is nog te vroeg een uitspraak te doen of er daadwerkelijk een meerwaarde uitgaat van zo een afzonderlijk team voor de realisatie van de actieplannen uit het zonaal veiligheidsplan. Naar de toekomst toe is het essentieel dat er meer specifieke cijfergegevens verzameld worden omtrent de werking en resultaten van het team. Ik denk dan aan de ophelderingsgraad, cijfers die aantonen of er een evolutie geweest is in criminaliteitsgraad en dergelijke meer.

¹ Om redenen van anonimiteit is dit een fictief gekozen naam.

ALGEMENE INLEIDING

Met de politiehervorming in 1998 beoogde men niet enkel een structurele verandering van het Belgische politiewezen. Naast de integratie van de drie vroegere politiediensten, rijkswacht, gemeentepolitie en gerechtelijke politie, heeft men in 2003 eveneens gekozen voor een nieuwe organisatiecultuur. In de CP 1 werd de filosofie van community oriented policing geïntroduceerd, afgestemd op de Belgische samenleving. Zoals later uit de literatuur naar voor zal komen, zouden structurele wijzigingen aan een organisatie steeds hand in hand moeten gaan met een verandering van cultuur en dit eens te meer wanneer verschillende entiteiten, en bijgevolg ook verschillende culturen, worden samengevoegd. Wat betreft een heroriëntering van het concrete politiewerk, heeft men in 1998 eveneens beslist jaarlijks, ondertussen vierjaarlijks, een nationaal veiligheidsplan op te stellen en voor elke politiezone een zonaal veiligheidsplan. Met het oog op het empirisch onderzoek zijn het vooral deze laatste soort plannen die belangrijk zijn. Hierin vinden we onder andere de prioritaire maatschappelijke problematieken terug, waarop de lokale politie de komende vier jaar haar expliciete aandacht zal vestigen. Alle diensten staan naast hun reguliere politietaken in voor het doen keren van deze problemen. Zoals u zal zien, is het echter niet steeds mogelijk dit voortdurend op een hoogstaande en kwaliteitsvolle manier te verwezenlijken. Daarom heeft men in de politiezone² waar mijn onderzoek heeft plaatsgevonden beslist een nieuw team op te richten dat specifiek aan deze prioriteiten en aandachtspunten gaat werken.³ Gezien het belang van anonimiteit in deze case, heb ik besloten de naam van de zone niet te vermelden en voor het team een fictieve naam te kiezen. Bijgevolg zal ik in hetgeen volgt steeds spreken over ‘prioriteitenteam’. Het is immers niet de bedoeling het betreffende korps in diskrediet te brengen. Dit werk moet er juist toe leiden dat zij en andere korpsen kunnen leren uit de positieve en negatieve ervaringen. Door deze anonimiteit zie ik mij eveneens genoodzaakt de bijlagen in verband met het team of de politiezone in een aparte bijlagenbundel op te nemen, dewelke enkel ter beschikking gesteld wordt van de examencommissie.

Vanuit mijn grote interesse voor de politionele wereld en mijn persoonlijke stage-ervaringen met dit prioriteitenteam, leek het mij interessant eens na te gaan hoe dit unieke team tot stand gekomen is, voor welke concrete doelstellingen het opgericht werd en welke problemen er zich hebben voorgedaan bij de introductie ervan in het hele korps. Meer concreet is de doelstelling van dit onderzoek na te gaan in welke mate het organisatorisch en inhoudelijk interessant is om op een procesmatige wijze te werken aan de prioriteiten van een politiezone. Hierbij wil ik de korpsleiding van andere politiezones een inzicht bieden in het hoe en

² De onderzochte zone is een meergemeentezone.

³ Dit neemt uiteraard niet weg dat de reguliere diensten hier geen enkele aandacht meer aan moeten besteden indien zij op een dergelijk probleem uitkomen.

waarom van dit prioriteitenteam. Op die manier zouden zij zelf de stap naar een gelijkaardig project kunnen zetten, rekening houdend met de eventuele valkuilen uit deze concrete casus. Door deze externe visie zouden ook de betrokkenen uit de casus zelf meer inzicht kunnen krijgen in hun eigen werking en de relatie met andere diensten en/of personen. Vertrekkende vanuit de uniciteit⁴ van het prioriteitenteam, heb ik dan ook gekozen voor een exploratief kwalitatief onderzoek, meer bepaald een case study of gevalsstudie. Gezien het nut van dit onderzoek voor andere politiezones, kan er gesteld worden dat dit een praktijkgericht onderzoek betreft met een maatschappelijke- en beleidsrelevantie. Bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van beschrijvende gegevens, aangezien er onder andere gekeken wordt naar sociale processen en bepaalde fenomenen die zorgen voor het al dan niet slagen van de introductie en de werking van het team.

Wat wordt er nu concreet onderzocht in deze scriptie? De volgende probleemstelling werd geformuleerd: ***“Biedt de aanpak van een afzonderlijk politieteam een meerwaarde voor het realiseren van prioriteiten en aandachtspunten uit het zonaal veiligheidsplan?”***

Zoals reeds eerder aangehaald zal ik voor dit politieteam de fictieve naam ‘prioriteitenteam’ hanteren.

Uit bovenstaande probleemstelling heb ik vervolgens de volgende onderzoeksvragen gegenereerd, waarop ik aan het einde van dit onderzoek een eenduidig antwoord wens te formuleren:

- ✓ *Welke zijn de doelstellingen van het prioriteitenteam uit mijn case en worden deze gerealiseerd?*
- ✓ *Welke zijn de concrete taken en activiteiten die de dagelijkse werking van het prioriteitenteam bepalen?*
- ✓ *Waar situeert het prioriteitenteam zich binnen de gehele organisatie van het lokale korps uit mijn case?*

Met ‘de gehele organisatie’ bedoel ik de diensten die instaan voor het reguliere politiewerk, zijnde de wijkdienst, het onthaal, de interventiedienst, de dienst slachtofferbejegening, de lokale recherche en de handhaving van de openbare orde.

⁴ In de periode van de oprichting van het prioriteitenteam was dit nog een volledig nieuw concept en een nieuwe manier van werken. (Website van het onderzochte politiekorps)

- ✓ *Hoe verloopt de communicatie en samenwerking tussen het nieuwe prioriteitenteam en de andere diensten of personen van de lokale politie? Profileert het team zich als een afzonderlijke organisatie in een grotere organisatie, waardoor er een zekere ergernis en/of afzondering kan zijn, of is er een goede inbedding in het systeem?*

Deze andere diensten zijn de wijkdienst, het onthaal, de interventiedienst, de dienst slachtofferbejegening, de lokale recherche, de verkeersdienst en de dispatching.

Deze vier onderzoeksvragen betreffen een organisatorische evaluatie van het prioriteitenteam.

- ✓ *Op welke wijze(n) werd er werk gemaakt van de prioriteiten uit de veiligheidsplannen vóór de indienststelling van het nieuwe team?*

Onder veiligheidsplannen versta ik de volgende drie plannen: het zonaal veiligheidsplan, het nationaal veiligheidsplan en de kadernota integrale veiligheid. Onderzoek naar de toepassing van het zonaal veiligheidsplan volstaat hier, aangezien deze prioriteiten afgeleid zijn uit het nationaal veiligheidsplan en de kadernota integrale veiligheid.

Wat betreft de indienststelling, maken we het onderscheid tussen het prioriteitenteam als proefproject en als officieel team dat opgenomen is in de structuren van het korps. Het team is medio augustus 2005 gestart als proefproject. Na drie maanden proefdraaien werd het officieel voorgesteld aan de pers op 26 oktober 2005.

- ✓ *Is er een evolutie waar te nemen in de cijfergegevens over deze prioriteiten?*

Deze twee onderzoeksvragen betreffen een inhoudelijke evaluatie.

- ✓ *Hoe verklaren de leden van het team zelf het eventuele succes van hun werking?*
- ✓ *Welke zijn de voor- en nadelen van een afzonderlijk team voor het realiseren van de prioriteiten van de politiezone?*

Met het oog op bovenstaande probleemstelling en onderzoeksvragen en om een zo breed en duidelijk mogelijk beeld te krijgen van de werking van het prioriteitenteam, heb ik een combinatie van verschillende aanvullende dataverzamelingstechnieken gehanteerd. In deze datatriangulatie werd gebruik gemaakt van interviews, documentenanalyse en observaties.

Gezien het prioriteitenteam enig is in ons land en er nooit eerder onderzoek naar gedaan werd, heb ik voor de literatuurstudie besloten een theoretisch kader te ontwikkelen inzake cultuur en structuur en hoe veranderingen binnen organisaties dienen doorgevoerd te worden. Vooreerst begin ik de literatuurstudie echter met een korte schets van hoe ons huidige politielandschap sinds de grote politiehervorming functioneert en wat haar kenmerken zijn. Zo zal het voor de

lezer makkelijker zijn zich mee te verplaatsen in het onderwerp van deze scriptie. Vervolgens volgt er een groot tweede deel over de rol van cultuur binnen een organisatie (hoofdstuk 2) en hoe organisatieveranderingen in hun werk gaan (hoofdstuk 3). Na een algemene definiëring van het concept cultuur en het ermee verbonden element structuur, ga ik kijken naar het nut van een organisatiecultuur, om uiteindelijk de lezer een inzicht te bieden in de organisatie- en subcultuur binnen het politiewezen in België. Vanuit deze cultuur-structuur benadering ga ik dan over naar de verandering van deze twee elementen van een organisatie. Eerst wordt er wat uitleg gegeven over het managementmodel dat de federale en lokale politiediensten hanteren, namelijk het EFQM-Excellence model. Daarna volgt meer algemene informatie omtrent het soort veranderingen dat men kan doorvoeren en hoe het management haar medewerkers kan betrekken bij de verandering en waarom dit noodzakelijk is. Het hoofdstuk eindigt met een schets over de werking van teams binnen een organisatie. De literatuurstudie wordt afgesloten met een vierde hoofdstuk, waarin de twee voorgaande in elkaar verweven worden en daarbij ook het belang van communicatie wordt aangetoond. Het derde deel van dit werk omvat het empirisch onderzoek in verband met het prioriteitenteam. Hier ga ik aan de hand van een evaluatieonderzoek nagaan in welke mate het inhoudelijk en organisatorisch interessant is met een afzonderlijk team te werken aan de prioriteiten en aandachtspunten uit het zonaal veiligheidsplan. Dit zal gebeuren vertrekkende vanuit de beheers- en beleidscyclus. Eerst volgt er een hoofdstuk met betrekking tot de uitvoering van een evaluatieonderzoek. Gezien dit toch een eigen logica betreft, leek het mij zinvol u hier eerst even kennis mee te laten maken. Vervolgens volgt een hoofdstuk waarin de hele werking van het prioriteitenteam, de relatie met andere diensten, de resultaten die zij boeken, de voor- en nadelen, de kritische succesfactoren en de toekomstperspectieven uiteen gezet worden aan de hand van een datatriangulatie.

DEEL I: HET BELGISCHE POLITIONELE LANDSCHAP: EEN KORTE SCHETS

In onze samenleving zijn er verschillende organisaties, instellingen en diensten die op elk moment dienen te anticiperen op de noden en behoeften van de bevolking. Naast bijvoorbeeld verschillende gezondheidsorganisaties en justitie, is deze belangrijke taak ook weggelegd voor de politiediensten, zowel de federale als de lokale politie. Aangezien mijn empirisch onderzoek zich zal toespitsen op een lokaal politiekorps, zal ik hier een korte algemene beschrijving geven van het functioneren en de kenmerken van de lokale politie in België.

Bij de grote politiehervorming die van start gegaan is in 1998, heeft men de verschillende korpsen van de gemeentepolitie, de brigades en de BOB van de rijkswacht en de gerechtelijke politie samengebracht onder één structuur: een geïntegreerde politiedienst gestructureerd op twee niveaus, een lokaal en een federaal, en met een functionele band tussen beiden. Beide niveaus werken dus autonoom ten opzichte van elkaar. Daarnaast is er nog een gedeconcentreerd niveau, dat als draaischijf functioneert tussen deze twee voorgaande en dus die functionele band verzorgt. Op dit tussenniveau bevinden zich ook de gedeconcentreerde coördinatie- en steundirecties en de gedeconcentreerde gerechtelijke directies (Federale Gerechtelijke Politie). De federale en lokale politie zijn daadwerkelijk van start gegaan respectievelijk in 2001 en 2002. De lokale politie werd hiervoor opgedeeld in 196 één- of meergemeentezones, met aan het hoofd een korpschef of een zonechef. Wat betreft de werking van de politie heeft men een nieuwe filosofie ontwikkeld, waarbij het contact tussen de burger en de politie centraal staat: ‘community oriented policing’ (COP). Hierover volgt er later bij de politiecultuur meer uitleg.⁵

Wat is en doet de politie nu concreet? De Nederlandse bestuurskundige Cachet omschrijft ‘politie’ of de politiefunctie als volgt:

“De zorg binnen een bepaalde sociale context voor het handhaven van daar geldende definities van sociale orde of specifieke onderdelen daarvan waarbij - als de situatie dat vergt - in laatste instantie de legale en legitieme mogelijkheid bestaat om gebruik te maken van dwang of geweld.”⁶

⁵ E. ENHUS, “Hoofdstuk 2: Geschiedenis van de Belgische politie”, *Lesnota’s Politionele organisatie en politiebeleid*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, 50-51; F. HUTSEBAUT, “De politiehervorming: een overzicht”, in J. CASSELMAN e.a., *Veiligheid een illusie?: theorie, onderzoek en praktijk*, Brussel, Politeia, 2001, 67-101; X, *De Lokale Politie: Geraadpleegd op 6 juli 2007, 15u20*, te http://www.police.be/index_nl.htm.

⁶ E. ENHUS, “Hoofdstuk 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”, *Lesnota’s Politionele organisatie en politiebeleid*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, slide 2 (Hierna verkort geciteerd: E. ENHUS, “H. 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”).

Op welke wijze wordt die zorg binnen een sociale context in ons land nu georganiseerd? Overeenkomstig de ‘Wet tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus’ van 7 december 1998, verzekert de lokale politie de basispolitiezorg. Dit wil zeggen dat zij alle opdrachten van bestuurlijke en gerechtelijke politie uitvoert, met betrekking tot lokale gebeurtenissen en fenomenen op het grondgebied van de politiezone. Daarnaast vervult zij tevens enkele opdrachten van federale aard, zoals bijvoorbeeld het handhaven van de openbare orde in een andere politiezone (HYCAP).⁷ Het verzekeren van deze reguliere- of basispolitiezorg, houdt in dat de lokale politie door middel van haar zes basisfunctionaliteiten een minimale dienstverlening verzekert ten gunste van de bevolking:⁸

- ✓ *Wijkwerking*: het verder ontwikkelen van wijk- en buurtgericht werken en de politionele zichtbaarheid.
- ✓ *Onthaal*: het geven van antwoorden en het, zo nodig, doorverwijzen van burgers die zich in persoon, telefonisch of schriftelijk tot de politiedienst wenden. In elke zone wordt er hiervoor een 24-uren permanentie voorzien.
- ✓ *Interventie*: deze functie voorziet in een 24-uren permanentie en houdt in dat er binnen een passende termijn een antwoord wordt geboden op elke oproep waarbij een politionele interventie ter plaatse noodzakelijk is.
- ✓ *Politionele slachtofferbejegening*: het verschaffen van adequate opvang, informatie en bijstand aan het slachtoffer. Deze functie wordt door elke politieambtenaar waargenomen en indien nodig kan een gespecialiseerde medewerker worden ingezet.
- ✓ *Lokale opsporing en lokaal onderzoek (lokale recherche)*: dit betreft opdrachten van opsporing en onderzoek met betrekking tot gebeurtenissen en criminaliteitsfenomenen binnen de eigen politiezone, evenals enkele opdrachten van federale aard.
- ✓ *Handhaving van de openbare orde*: het vrijwaren en, zo nodig, herstellen van de openbare rust, veiligheid en gezondheid, onder andere tijdens evenementen en met betrekking tot het verkeer.

Met het oog op een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de burgers, wordt er vierjaarlijks voor elke politiezone een zonaal veiligheidsplan opgesteld. De kadernota integrale veiligheid van 2004 en het nationaal veiligheidsplan vormen de basis voor deze plannen. In de nationale en zonale veiligheidsplannen wordt het politiebeleid voor de verschillende korpsen vastgelegd, met het oog op een globale en geïntegreerde benadering van de veiligheid. Het zonaal veiligheidsplan geeft een overzicht van de prioriteiten en aandachtspunten⁹ op basis van

⁷ Art. 3, 2° Wet 7 december 1998 tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus, *B.S.* 5 januari 1999.

⁸ K.B. 17 september 2001 tot de vaststelling van de organisatie- en werkingsnormen van de lokale politie teneinde een gelijkwaardige minimale dienstverlening aan de bevolking te verzekeren, *B.S.* 12 oktober 2001, 35531; X, *De Lokale Politie*: Geraadpleegd op 6 juli 2007, 15u20, te http://www.police.be/index_nl.htm.

⁹ Prioriteiten betreffen complexere problemen die op een projectmatige wijze dienen aangepakt te worden. Aandachtspunten zijn minder hardnekkige problemen waar geen projectmatige aangepakt vereist is (CGL, *Hand-*

lokale maatschappelijke problemen, waaraan de lokale politie gedurende vier jaar zal werken. Dit gebeurt in het kader van een geïntegreerde veiligheidsaanpak met de verschillende partners. Daarnaast dient een dergelijk plan ook voor het afleggen van verantwoording, zowel intern als extern (burger en overheden) en voor een evaluatie en bijsturing van de plannen.¹⁰ Later wordt u duidelijk dat dit plan de basis vormt voor de werking van het ‘prioriteitenteam’, welk het onderwerp uitmaakt van deze thesis.

Een belangrijk onderscheid in verband met deze functies is het reactief werken tegenover het proactief werken. Deze termen worden gehanteerd in functie van de initiatiefnemer bij bepaalde fenomenen of problemen. Men spreekt van een ‘reactieve politie’, wanneer de politie optreedt na een klacht, aangifte of melding van een burger (incidentgericht). De politieambtenaren hebben met andere woorden niet zelf het initiatief genomen om op te treden. De interventiedienst gaat hoofdzakelijk op deze manier werken. Zij krijgen een oproep van de dispatching en gaan vervolgens ter plaatse voor de nodige vaststellingen. ‘Proactief politiewerk’ is dan het tegenovergestelde van het voorgaande. Hierbij neemt de politie zelf het initiatief om misdrijven op te sporen voor ze gepleegd worden en gaat ze inwerken op oorzaken en risico’s die in de toekomst wel eens tot problemen en criminaliteit kunnen leiden. Dit gebeurt onder andere bij de rechedienst in de zin van de ‘proactieve recherche’, waarbij men bewijselementen zoekt inzake vermoedelijke misdrijven met het oog op een betrapping op heterdaad. Doch, heel vaak wordt er ook bij deze dienst op reactieve wijze opgetreden, bijvoorbeeld na een woninginbraak.¹¹ Wat betreft de interventiedienst kan deze werkwijze verwezenlijkt worden onder de vorm van spontane controles tijdens het patrouillerijden. Door de vele oproepen, het gebrek aan tijd en het wegvallen van een ploeg voor het beantwoorden van oproepen, kan dit echter al eens verwaarloosd worden.¹²

Het voorgaande zal met betrekking tot het prioriteitenteam in het empirisch luik getoetst worden aan de praktijk. Zo zal ik onder andere vanuit de zes basisfunctionaliteiten en het onderscheid tussen reactief-proactief politiewerk, kijken waar het team hierbinnen geplaatst kan worden. Ook ga ik dan nagaan of het team al dan niet past binnen de COP-filosofie die heden ten dage dient te worden uitgedragen, of toch meer crime-fighting georiënteerd is.

leiding zonale veiligheidsplannen, Brussel, Directie van de Relaties met de lokale politie (CGL), 2004, 17: Geraadpleegd op 11 maart 2007, 17u05 te <http://www.info-zone.be/prog-polpol/pp-pub-cgl-manuals-N.htm>.

¹⁰ P. PONSAERS, E. ENHUS, e.a., *Vademecum veiligheidsplannen ten behoeve van het opstellen van het nationaal veiligheidsplan en de zonale veiligheidsplannen voorzien in de wet op de geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, ii/6-7/36: Geraadpleegd op 11 maart 2007, 14u30 te <http://www.info-zone.be/prog-polpol/pp-pub-cgl-manuals-N.htm> (Hierna verkort geciteerd: P. PONSAERS, E. ENHUS, e.a., *Vademecum veiligheidsplannen*.)

¹¹ P. PONSAERS, “Doorduwen of onderhandelen? De betekenis van sociaal discretionair optreden in het kader van gemeenschapsgerichte politie”, in G. DUHAUT, P. PONSAERS, G. PYL en R. VAN DE SOMPEL (ed.), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in onze samenleving*, Brussel, Politeia, 2002, 652-653 (Hierna verkort geciteerd: P. PONSAERS, “Doorduwen of onderhandelen?”).

¹² Interview 5, dd. 5 mei 2007, 107/122 (Interview 5 in **bijlage V**. Deze bijlage is niet publiek toegankelijk.).

DEEL II: CULTUUR EN ORGANISATIEVERANDERINGEN: COMMUNICATIE ALS BASIS VAN EEN SOEPELE ORGANISATIE

Hoofdstuk 1: Inleiding

“Bij ingrijpende structuurwijzigingen is beïnvloeding van de cultuur noodzakelijk.”¹³

In deze ene zin komen twee belangrijke termen voor waar mensen in het dagelijkse leven eigenlijk niet snel bij stilstaan: ‘cultuur’ en ‘structuurwijzigingen’. Zoals u zal zien slaat ‘structuurwijzigingen’ in concreto op de termen ‘organisatie’ en ‘verandering’.

Gezien veranderingen in een organisatie steeds een zekere impact hebben op de heersende mentaliteit en cultu(u)r(en) binnen de organisatie, is het onvermijdelijk hier in een literatuurstudie even bij stil te staan. De twee hoofdthema’s die in dit overzicht dan ook zullen worden aangesneden, zijn enerzijds de organisatiecultuur en de veel besproken politiecultuur en anderzijds het veranderen van organisaties. Daarnaast wordt er ook bijzondere aandacht besteed aan de belangrijke wisselwerking tussen de beide elementen cultuur en structuur en het belang van communicatie hierbij.

In een eerste deel van mijn literatuurstudie ga ik hoofdzakelijk aandacht besteden aan de volgende vragen: Wat verstaat men onder cultuur in een meer sociologische setting? Wat is een organisatie? Wat is het verband tussen de cultuur en de structuur van een organisatie? Wat is organisatiecultuur en wat is er nu zo kenmerkend aan? Na deze algemene begripsomschrijving, ga ik meer specifiek kijken naar de organisatiecultuur en subculturen bij de politiediensten in België. Uiteraard is er nooit sprake van één welbepaalde cultuur. Er is steeds een zekere organisatiecultuur aanwezig, dit is de cultuur van het management, en een beroeps cultuur aan de basis van de organisatie. Binnen deze laatste kunnen er ook nog onderscheiden in cultuur zijn binnen de verschillende groepen of afdelingen van de organisatie, in dit geval de politie. De organisatiecultuur of de filosofie die alle Belgische korpsen in principe zouden moeten ondersteunen, is deze van ‘community oriented policing’. Vanuit de basis blijkt dit echter vaak negatief onthaald te worden en als te ‘soft’ afgeschreven. Zij houden liever vast aan de alom bekende ‘crime-fightingcultuur’.¹⁴

¹³ M.M. OTTO en A.C.J. DE LEEUW, *Kijken, denken, doen. Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid*, Assen, Van Gorcum, 2000, 40.

¹⁴ N. VANDEVOORDE, “Community policing in identiteitscrisis?”, *Tijdschrift voor Criminologie* 2005, 357; R. VANDE SOMPEL, P. PONSAERS, Y. VANDEVENNE en J-M. VAN BRANTEGHEM, *De bronnen van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België*, Brussel, Ministerie van Binnenlandse Zaken - Directie van de Relaties met de Lokale Politie - Programma Community Policing, 2006, 61 (Hierna verkort geciteerd: R.

Het tweede thema dat behandeld zal worden zijn de veranderingen binnen organisaties. Het probleem dat zich bij dergelijke organisatieveranderingen vaak stelt is dat er geen rekening wordt gehouden met de heersende cultuur van dat moment. Tevens is het essentieel dat er overleg en communicatie is tussen het management en het personeel van de organisatie. Dit zijn echter twee punten waar het management al eens durft te falen. Zoals uit de literatuur zal blijken en ikzelf ook heb mogen ervaren tijdens mijn stage in het kader van mijn opleiding Criminologische Wetenschappen¹⁵, is het invoeren van een nieuw team geen sinecure. Zonder verder overleg met de andere diensten kan dit leiden tot demotivatie, wroeging tussen de nieuwe en reeds bestaande diensten en het ondermijnen van elkaars werk. In dit deel wordt er dieper ingegaan op het managementmodel dat vandaag de dag gehanteerd wordt binnen de geïntegreerde politiediensten, op drie mogelijke vormen van verandering en op de noodzaak aan medewerking van het personeel. Aangezien dit onderzoek gericht is op het invoeren van een afzonderlijk team met het oog op het werken rond de prioriteiten van de lokale politiezone, komt ook de positie van een team binnen het grotere geheel van de organisatie aan bod en hoe de teamleden zelf functioneren.

Tot slot worden de eerste twee delen aan elkaar gekoppeld door te kijken hoe de wisselwerking tussen de politiecultuur en veranderingen binnen de politieorganisatie moet worden opgevat. Van groot belang hierbij is het concept 'communicatie'!

VANDE SOMPEL, P. PONSAERS, Y. VANDEVENNE en J-M. VAN BRANTEGHEM, *De bronnen van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België.*)

¹⁵ Stage in het kader van de opleiding Criminologische Wetenschappen, 2^{de} licentie, 6 september 2006 – 11 november 2006.

Hoofdstuk 2: Organisatiecultuur, subcultuur en politiecultuur

In dit hoofdstuk wordt allereerst een definitie gegeven van de begrippen ‘cultuur’, ‘structuur’ en ‘organisatie’ vanuit een sociologische invalshoek en wordt er gekeken hoe deze drie in relatie staan tot elkaar. Na het bundelen van deze drie begrippen komt de organisatiecultuur aan bod, om ten slotte wat dieper in te gaan op de heersende organisatiecultuur en beroeps cultuur binnen de Belgische politiediensten. Het betreft hier in hoofdzaak de filosofie van ‘community oriented policing’ en de ‘crime-fightingcultuur’.

2.1 Begripsbepaling: cultuur VS structuur – organisaties

2.1.1 Cultuur VS structuur

Wanneer u denkt aan ‘cultuur’, denkt u waarschijnlijk eerst aan theater, opera, concerten, ... Bepaalde wetenschappelijke disciplines gaan dit begrip echter vanuit een andere invalshoek bestuderen. Zowel de antropologie, de sociologie als de psychologie zijn hier heel veel mee bezig. Ondanks dat men er lange tijd rotsvast van overtuigd was dat cultuur enkel gedachten, stemmingen, gevoelens, geloof en waarden betrof, blijkt dat cultuur de laatste jaren uitgebreid is naar het menselijk handelen en de interacties die mensen aangaan. Cultuur wordt met andere woorden een integraal onderdeel van het handelen.¹⁶

Aangezien deze scriptie handelt over interacties en veranderingen binnen organisaties, zal ik mij hierbij enkel toespitsen op de sociologische visie op cultuur. Met betrekking tot de organisatiecultuur zal ik echter ook cultureel antropologische ideeën aanhalen.

Verskillende auteurs hebben reeds hun visie op cultuur naar voren gebracht. In de sociologie wordt dit cultuurbegrip ruimer omschreven aan de hand van het sociaal handelen, namelijk als een deelaspect dat dit sociaal handelen mee bepaalt. Men kan cultuur dan ook beschouwen als datgene dat leeft in een samenleving en dat mensen tegenover elkaar plaatst. Wat wil dat sociaal handelen nu juist zeggen? Allereerst betreft het steeds een interactie met andere individuen en met de omgeving. Ons handelen is met andere woorden doorgaans communicatief. Een volwaardige sociale handeling veronderstelt een gedeelde betekenis ervan en wederzijdse verwachtingen van de interagerende personen. Deze betekenis van een bepaalde handeling kan verschillen van context tot context, maar ook van cultuur tot cultuur. Vandaar dat interactie enkel mogelijk is wanneer de communicerende partijen dezelfde verwachtingen en betekenis van de situatie delen. Om communicatie en samenleven door individuen mogelijk te maken is er ten slotte ook een gedeelde morele code of gedragscode

¹⁶ E. ENHUS en P. PONSAERS, “Onmacht tot cultuurverandering. Politiehervorming in België”, *Tijdschrift voor Criminologie* 2005, 347.

voorhanden, die richting geeft aan het sociaal gedrag. Deze code is opgebouwd uit waarden¹⁷ en normen¹⁸, dewelke als kind reeds worden aangeleerd.¹⁹

De voorgaande elementen kunnen vertaald worden naar vier fundamentele componenten die ons sociaal handelen beheersen. Op basis hiervan wordt dan later een eerste definitie van cultuur toegelicht. Een eerste component is de *doelgerichtheid* van het sociaal handelen. Elk sociaal handelen gebeurt met een bepaald doel, waardoor je een bepaalde zin geeft aan de handeling. De twee volgende kenmerken zijn de *middelen* en de *condities* die voorhanden zijn binnen de situatie waarin het handelen plaatsgrijpt. Middelen zijn aspecten van een situatie die door het individu kunnen gebruikt en gemanipuleerd worden. De condities zijn de gegeven omstandigheden waaronder men moet handelen en waar het individu zelf geen vat op heeft. De handeling is steeds mede afhankelijk van beide componenten. Tot slot moet het individu ook weten hoe hij bepaalde aspecten van de situatie als middel kan aanwenden en voor welk doel. Het laatste kenmerk van het sociaal handelen betreft dan ook een reeks *normatieve standaarden* (wetten, procedurevoorschriften, ...), nodig voor de beoordeling van de verhouding tussen de doelen, middelen en condities van het handelen.²⁰

Wat heeft dit sociaal handelen nu eigenlijk met cultuur te maken? Wel, alles! Twee van voorgaande componenten staan immers in rechtstreeks verband met cultuur, namelijk de bedoeling en de normatieve standaarden. Het doel van ons handelen, onze motivatie om bepaalde dingen te doen, wordt mede bepaald door onze waarden, idealen en voorstellingen. Er zijn echter geen universele doelen voor elke handeling. Afhankelijk van de tijd en/of de plaats kan er immers in hetzelfde sociaal handelen een ander doel schuilen.²¹ In de normen is de invloed van cultuur nog duidelijker. Bepaalde feiten worden in de ene samenleving als deviant beschouwd, terwijl het in een andere doodnormale gedragingen kunnen zijn.²² Vanuit deze twee componenten ben ik aanbeland bij een eerste definitie van cultuur, die traditioneel ook het meest gebruikt wordt:

¹⁷ Waarden geven aan welke gedragspatronen of doeleinden al dan niet de voorkeur verdienen (prioriteitenstelling). (E. ENHUS, "Cultuur en recht", *Gastcollege Rechtssociologie*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 5. (Hierna verkort geciteerd: E. ENHUS: "Cultuur en recht"))

¹⁸ Normen zijn de omzetting van de waarden in al dan niet geschreven gedragsregels (bvb. wetten). (E. ENHUS, "Cultuur en recht", 5)

¹⁹ E. ENHUS, "Cultuur en recht", 1-5; M. ELCHARDUS, *Handboek Sociologie*, Brussel, Dienst Uitgaven VUB, 1996, 242/246-248.

²⁰ E. ENHUS, "Cultuur en recht", 6-7; M. ELCHARDUS, *o.c.*, 242-245.

²¹ Zo had bijvoorbeeld het huwelijk vroeger eerder een materiële betekenis (het samenbrengen van gronden), terwijl dit nu een meer emotionele waarde heeft. (S. SNACKEN, "Deel 3: Hoofdstuk 1.1: Cultuur en Recht", *Lesnota's Rechtsociologie*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, 106 (Hierna verkort geciteerd: S. SNACKEN, "Cultuur en Recht".))

²² E. ENHUS, "Cultuur en recht", 8; M. ELCHARDUS, *o.c.*, 245.

*“Opvattingen over wat nastrevenswaardig is of doelen enerzijds, normen, opvattingen en kennis over hoe die doelen of waarden kunnen worden verwezenlijkt anderzijds”.*²³

Naast deze twee culturele componenten bestaan er eveneens twee situationele of structurele componenten. Hoewel de beschikbaarheid van middelen in een bepaalde situatie mede afhangt van het nagestreefde doel en de gehanteerde normen, stelt men toch dat dit minder rechtstreeks met cultuur te maken heeft. Deze middelen vormen samen met de gegevenheid van omstandigheden (condities) de structuur of situatie waarbinnen het handelen plaatsvindt.²⁴

Daarnaast kan cultuur ook bekeken worden vanuit het concept ‘symbool’. Individuen communiceren met elkaar via symbolen²⁵. Aan de hand hiervan zullen zij de situatie definiëren en zo een betekenis geven aan het handelen. Interactie is dus mogelijk wanneer een symbool voor verschillende individuen dezelfde betekenis krijgt. Toch denkt niet iedereen in onze maatschappij op dezelfde wijze over waarden, normen en betekenissen. Elk individu is uniek en niemand vertoont exact dezelfde opvattingen en gedragspatronen. Bijgevolg zijn er in onze samenleving verschillende subculturen aanwezig. Dit betreft groepen mensen die binnen de algemeen heersende cultuur in de maatschappij bestaan en er eigen overtuigingen en een eigen levenswijze op na houden. Deze komen eveneens voor binnen organisaties zoals bijvoorbeeld de politie.²⁶ Hier kom ik later op terug. Aan de hand van de symboliek van het sociaal handelen ontstaat een tweede definitie van cultuur, die omschreven werd door de socioloog en antropoloog Clifford Geertz:

*“Cultuur is een overgeleverd geheel van betekenissen die vervat zijn in symbolen; een geheel van opvattingen uitgedrukt in de symbolen via dewelke de mensen met elkaar communiceren, hun kennis van en houdingen tegenover het leven ontwikkelen en doorgeven.”*²⁷

Het mag dus duidelijk zijn dat cultuur en structuur wel analytisch te onderscheiden zijn, maar dat beide elementen in de sociale werkelijkheid steeds met elkaar verbonden zijn en op elkaar inwerken! Alles wat cultuur betreft heeft structuur en iedere structuur is een product van cultuur^{28, 29}.

²³ E. ENHUS, “Cultuur en recht”, 8; M. ELCHARDUS, *o.c.*, 245.

²⁴ M. ELCHARDUS, *o.c.*, 245-246.

²⁵ Taal is een veralgemeend geheel van symbolen. Ook een vlag (staat voor een natie) en een toga of politie-uniform (staat voor een bepaald systeem waartoe men behoort) zijn symbolen. (S. SNACKEN, “Cultuur en Recht”, 107)

²⁶ E. ENHUS, “Cultuur en recht”, 8-9.

²⁷ *Ibid.*, 9.

²⁸ Voorbeeld: Zoals eerder gezegd, zijn de middelen (structuur) afhankelijk van het doel en de normen (cultuur).

²⁹ E. ENHUS, “Cultuur en recht”, 10.

De vier componenten van het sociaal handelen worden u schematisch voorgesteld in figuur 1 in **bijlage 1**³⁰.

2.1.2 Organisaties: een wisselwerking tussen cultuur en structuur

Ook in organisaties zijn er kenmerken zoals doelen, normen, symbolen, betekenissen, middelen en condities te vinden. Vandaag de dag beheersen organisaties allerhande het maatschappelijke leven. Mensen worden geboren in organisatorische verbanden, brengen er hun leven in door en sterven er ook. Organisaties zijn bijgevolg een vorm van sociaal handelen en kunnen daarom beschouwd worden als een soort ‘minisamenlevingen’. Zodoende zijn er ook hier zowel culturele als structurele elementen van belang, aangezien deze dit handelen richting zullen geven. Het schema over ‘handeling en cultuur’ uit figuur 1, kan dus ook op organisatorisch niveau worden toegepast.³¹ De vraag die ik hier zal proberen te beantwoorden is wat u in deze context juist moet verstaan onder het concept ‘organisaties’ en welke rol structuur en cultuur hierin vervullen.

De omschrijving van een ‘organisatie’ kan zowel gebeuren in termen van proces als in termen van structuur. Haar *structuur* omvat organisatiekenmerken zoals onder andere de mate van taakverdeling en de hiërarchische opbouw van de organisatie. Daarnaast zijn er ook een aantal structurele kenmerken van de individuen binnen de organisatie, dewelke tevens gekoppeld zijn aan een cultureel element: de sociale rol of functie die men heeft binnen de organisatie is verbonden met de (collectieve) identiteit; de formele positie of de verdeling van arbeid en macht tussen de organisatieleden is verbonden met een bepaalde status; de hiërarchisch verdeelde macht om een ander individu jou wil op te leggen is verbonden met autoriteit.³² Hieruit blijkt nog maar eens dat structuur en cultuur onlosmakelijk met elkaar in verband staan en samen de sociale realiteit vormen. Wat betreft organisaties en de term *proces*, zijn er verschillende zienswijzen. Zo kan dit concept zowel vanuit de organisatie- of bedrijfskunde als vanuit de sociologie benaderd worden.³³ In navolging van de sociologische uiteenzetting omtrent cultuur, zal ik mij daarom ook hier beperken tot een sociologische visie, meer bepaald deze van de organisatiesocioloog C.J. Lammers. In tegenstelling tot de organisatiekunde, gaat Lammers er vanuit dat de leden van de organisatie allemaal verschillende - vaak onverenigbare - doeleinden nastreven, wat leidt tot wedijver en conflict binnen organisaties. Dit wil zeggen dat sociologen niet alleen gaan kijken naar processen van samenwerking van individuen binnen de organisatie en dat ene doel dat zij nastreven, maar ook naar processen van tegenwerking en welke officiële en officieuze doelen hiertoe leiden.

³⁰ Deze bijlage vindt u terug achteraan deze scriptie.

³¹ M. EASTON, “Recht en organisatiecultuur”, *Gastcollege Rechtsociologie*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 1996, 1-2.

³² M. EASTON, *l.c.*, 2-4.

³³ C.J. LAMMERS, *Organiseren van bovenaf en van onderop. Een beknopte inleiding in de organisatiesociologie*, Utrecht, Het Spectrum, 1993, 16 (Hierna verkort geciteerd: C.J. LAMMERS, *Organiseren van bovenaf en van onderop.*).

Daarnaast gaan zij vooral aandacht besteden aan ‘het menselijke leven in groepsverband’ in plaats van aan de individuele leden van een organisatie. Vandaar ook dat in vele sociale wetenschappen een organisatie als een speciaal soort samenlevingsverband³⁴ beschouwd wordt. Mensen gaan dan in groepsverband(en) samenwerken én elkaar tegenwerken ten gevolge van hun uiteenlopende doelstellingen. Deze organisaties als samenlevingsverbanden worden bewust geconstrueerd volgens een bepaald formeel-rationeel ontwerp, dat rekening gaat houden met de vooropgestelde doelen. Nadien kunnen ze ook regelmatig gereorganiseerd worden aan de hand van aangepaste of nieuwe ontwerpen. Dit alles is van belang met het oog op de interne taakverdeling over de verschillende leden, de coördinatie hiervan en het verwezenlijken van de objectieve of officiële doelen van de organisatie.³⁵ Lammers heeft verschillende definities omtrent organisaties gebundeld tot één omschrijving:

*“Organisaties zijn samenlevingsverbanden met een min of meer hiërarchisch karakter die functioneren op basis van een formeel-rationeel ontwerp met betrekking tot functionalisatie-, coördinatie- en finalisatieprocessen.”*³⁶

Uiteraard past niet elke organisatie in deze sociologische definitie en zijn er in de maatschappij allerlei grensgevallen van samenlevingsverbanden te vinden, die op sommige vlakken wel en op sommige niet aan deze definitie voldoen.³⁷

2.2 Organisatiecultuur en het belang van cultuur binnen een organisatie

Waarom is het nu zo belangrijk om cultuur binnen organisaties te bekijken en wat is het belang ervan voor de organisatie en de individuen die erin werkzaam zijn? Aangezien mensen vaak niet meer stilstaan bij hetgeen zich allemaal afspeelt op de werkvloer, binnen de sportclub, ..., zijn dit vragen die u zich als lezer momenteel misschien stelt. Daar ons sociaal handelen tegenwoordig voor een groot deel plaatsheeft binnen organisaties, is het toch belangrijk eens stil te staan bij de concrete betekenis van bepaalde evidente zaken in verband met de structuur van een organisatie. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de hiërarchie, de mate van (de)centralisatie, de complexiteit, ... De invulling hiervan verschilt van organisatie tot organisatie en afdeling tot afdeling en heeft voor gevolg dat verschillende geledingen binnen een organisatie verschillende culturen kunnen genereren. Dit betreffen enerzijds een organisatiecultuur en anderzijds een subcultu(u)r(en), beroeps-cultu(u)r(en) of groeps-cultu(u)r(en)^{38, 39}. De inhoud van deze twee soorten cultuur, de verhouding tussen beide

³⁴ ‘Samenleving’ staat hier synoniem voor ‘maatschappij’ en niet voor ‘gemeenschap’. Bijgevolg kan het zowel intieme, persoonlijke verhoudingen als kille, onpersoonlijke verhoudingen bevatten. Organisationskundigen zien in een organisatie daarentegen een samenwerkingsverband. (C.J. LAMMERS, *Organiseren van bovenaf en van onderop*, 18)

³⁵ C.J. LAMMERS, *Organiseren van bovenaf en van onderop*, 16-19; M. EASTON, *l.c.*, 2.

³⁶ C.J. LAMMERS, A.A. MIJS en W.J. VAN NOORT, *Organisaties vergelijkenderwijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*, Utrecht, Het Spectrum, 1997, 35.

³⁷ C.J. LAMMERS, *Organiseren van bovenaf en van onderop*, 20.

³⁸ Deze drie termen kunnen door elkaar gebruikt worden, aangezien zij allemaal wijzen op de cultuur die op de werkvloer van beneden uit georganiseerd wordt.

en het belang ervan voor de organisatie en de mensen die er werkzaam zijn, worden in dit onderdeel verder uitgediept.

2.2.1 Organisatiecultuur VS subcultuur

Gezien de dynamiek van culturen, worden deze min of meer gekenmerkt zowel door contradictie als door allerlei vormen van subculturele variatie. De ambiguïteit, contradictie en vaagheid binnen cultuur komt tot uiting in verschillende spanningen. Een voorbeeld hiervan is de spanning tussen de officiële cultuur of de werking van de organisatie volgens de mission statement (organisatiecultuur) en de werkelijke gang van zaken. Subculturele variatie vinden we vooral terug in de grotere organisaties. Zo blijkt bijvoorbeeld bij de lokale politie dat de verkeerspolitie, de lokale recherche, de wijkdienst, de interventiedienst, ... elk hun eigen cultuur hebben. Dikwijls hebben de verschillende subculturen van de diverse afdelingen meer inhoud dan de vage, onsamenvattende en moeilijk te omschrijven cultuur van het geheel van de organisatie.⁴⁰ Hieruit komt reeds naar voren dat er niet zoiets bestaat als dé organisatiecultuur! Cultuur verschilt van organisatie tot organisatie en kan intern dus ook verschillende gezichten aannemen. Cultuurvorming is met andere woorden een actief proces, wat leidt tot een culturele diversiteit op verschillende niveaus.⁴¹ Wat houden de termen ‘organisatiecultuur’ en ‘subcultuur’ nu concreet in?

Organisatiecultuur: ‘top down’

In enge zin staat de organisatiecultuur voor de doeleinden, normen, waarden, ... die voor de hele organisatie gelden en door de leidinggevenden van bovenaf, worden bepaald.⁴² Wanneer deze cultuur dan van naderbij wordt bekeken, blijkt dat ze onder heel specifieke omstandigheden verwezenlijkt wordt, wat maakt dat ze een heel eigensoortig karakter heeft. Zo werken er hier bij de vorming ervan bijvoorbeeld heel wat (structurele) factoren op in. Het betreft dan niet enkel het verloop van de interactieprocessen, maar tevens de samenstelling van het personeel, de specifieke culturele bagage⁴³ die elk van deze individuen reeds bezitten en daardoor ook meebrengen in de organisatie en de aard van het werk dat er verricht wordt.⁴⁴ Een organisatiecultuur kan dan ook als volgt gedefinieerd worden:

“Een samenhangend geheel van werkelijkheidsconcepties, waarden en gedragsregels dat betrekking heeft op het werk dat binnen de organisatie wordt verricht en op de wijze waarop mensen binnen die organisatie met elkaar omgaan.”⁴⁵

³⁹ M. EASTON, *l.c.*, 3/5.

⁴⁰ J. TENNEKES, *Organisatiecultuur: een antropologische visie*, Leuven, Garant, 1995, 63-65; T. VAN DEN BROECK, “Copland: over politiecultuur”, in X (ed.), *Handboek Politiediensten*, afl. 59, Diegem, Kluwer, 2001, 6.

⁴¹ M. EASTON, *l.c.*, 4-5.

⁴² C.J. LAMMERS, *organiseren van bovenaf en van onderop*, 54; M. EASTON, *l.c.*, 5.

⁴³ De medewerkers hebben in het verleden immers reeds een bepaalde culturele bagage opgebouwd binnen andere sociale verbanden en doen dit in het heden ook nog voortdurend. (J. TENNEKES, *o.c.*, 58)

⁴⁴ J. TENNEKES, *o.c.*, 57.

⁴⁵ *Ibid.*

De organisatiecultuur is een product van een gemeenschappelijk probleemoplossend handelen, aangezien de interacties van de leden van een organisatie bepaald worden door het feit dat zij telkens weer nieuwe opgaven krijgen die ze dan met behulp van hun culturele bagage dienen op te lossen. Dit wil dan ook zeggen dat deze cultuur mee bepaald wordt door de aard van de opgaven en de wijze waarop de onderlinge samenwerking mogelijk gemaakt wordt. Culturen kunnen dus sterk verschillen door de accenten die elke organisatie voor zichzelf legt en de plaats die men op de markt inneemt. Er is hier duidelijk een verband tussen de ontwikkeling van de organisatiecultuur en het concrete handelen van zij die in de organisatie werken.⁴⁶ Dit gegeven toont ook aan waarom sociologen zoals Lammers een organisatie niet zien als een samenwerkingsverband, maar wel als een samenlevingsverband waarbinnen individuen in groepsverband samenwerken en soms ook elkaar tegenwerken.

Subcultuur, beroeps cultuur, groeps cultuur: 'bottom up'

Vanuit de arbeidssociologie is het idee gegroeid dat ten gevolge van culturele verschillen, de basis van de organisatie (het uitvoerend personeel) een eigen 'bottom up' cultuur ontwikkelt met eigen informele normen. Men spreekt in die zin dan van een subcultuur of in extremere mate zelfs van een tegencultuur. Het grote verschil tussen beide situeert zich in het al dan niet behouden van de organisatiecultuur. Waar mensen binnen een *tegencultuur* de cultuur van het management volledig over boord gooien en volledig andere waarden voorop stellen, voegen de leden van een *subcultuur* hier gewoon meer of andere specifieke doelen, normen of verwachtingen aan toe. Deze laatste cultuur wordt dan slechts door een deel van de organisatiegenoten gehanteerd, omdat ze meer aangepast is aan de specifieke werkomstandigheden van deze groep medewerkers.⁴⁷ Meer concreet betekent dit dat naarmate men langer binnen de organisatie werkzaam is, er onder invloed van het alledaagse werk allerlei werkelijkheidsconcepties, mythen, rituelen, waarden, symbolen en gedragsregels kunnen ontwikkeld worden. Deze zijn specifiek voor een bepaalde eenheid of afdeling van de organisatie. Er kan zelfs sprake zijn van een eigen taaltje, dat bijvoorbeeld enkel gebruikt wordt door de leden van een afzonderlijke afdeling. Dit specifieke jargon kan zowel voortkomen uit de beroeps cultuur als bijdragen aan de vorming ervan. Op die manier verandert geleidelijk aan het culturele kapitaal dat iemand meeneemt naar zijn werk, aangezien het steeds meer afgestemd wordt op de specifieke werksituatie en op de culturele bagage van degenen waar men mee samenwerkt. Hierdoor worden nieuwe culturele betekenissen gedeeld en ontstaat er bij stukjes en beetjes een apart cultureel (sub)systeem of een subcultuur.⁴⁸ Een subcultuur omvat met andere woorden:

⁴⁶ J. TENNEKES, *o.c.*, 57-61.

⁴⁷ C.J. LAMMERS, *organiseren van bovenaf en van onderop*, 54-56; M. EASTON, *l.c.*, 4-6.

⁴⁸ J. TENNEKES, *o.c.*, 58.

*“Een geheel van opvattingen, interpretatiekaders en gedragscodes dat wordt gedragen door de leden van de betrokken organisatie en specifiek is toegesneden op het werk dat binnen de organisatie wordt verricht.”*⁴⁹

Deze subculturele differentiatie hangt dus sterk samen met de wijze waarop en de mate waarin zich binnen het geheel van de organisatie, aparte groepen hebben gevormd. Niet louter de formele opbouw van de organisatie in verschillende afdelingen, maar ook het werk dat verricht wordt, dezelfde vroegere werkplaats, de afkomst, het geslacht, ... hebben een invloed op de sociale relaties en processen binnen een organisatie. Subculturele differentiatie⁵⁰ kan enerzijds horizontaal zijn, wat wil zeggen dat zij aanwezig is tussen afdelingen of groepen die op hetzelfde niveau functioneren. Anderzijds is er ook een verticale differentiatie tussen de managers en de lagere echelons, die ontstaat ten gevolge van een grote kloof tussen de interpretatiekaders en gedragscodes van deze twee groepen. Beide soorten van subculturele variatie zijn heel belangrijke elementen die eigen zijn aan organisaties en dan ook steeds aanwezig zullen zijn. Doordat men er echter vaak geen rekening mee houdt en niet kan omgaan met de aanwezigheid van verschillende culturele bagages, leidt dit nogal eens tot communicatiestoornissen.⁵¹

2.2.2 Het belang van organisatiecultuur en subcultuur voor een organisatie en haar leden

Organisatie- en subculturen vervullen vijf belangrijke functies ten opzichte van de medewerkers van organisaties. De eerste functie werd geformuleerd door de organisatiesocioloog Lammers, terwijl ik de andere vier ontleend heb aan de culturele antropoloog Tennekes. Volgens Lammers werkt een gedeelde cultuur als het ware als een *bindmiddel* tussen ‘gelijken’ of collega’s enerzijds en tussen de basis en de leiding. Van deze laatste vorm van solidariteit is er enkel sprake wanneer het management de normen en waarden van de basis delen. Op deze manier kan communicatie vlotter verlopen, zijn er intensievere contacten mogelijk en creëert men loyaliteit en een soort ‘wij-gevoel’. Het is vooral deze loyaliteit die maakt dat een organisatie functioneert.⁵² Mijn inziens is deze functie de belangrijkste van de vijf voor wat betreft de politionele context. Zoals zal blijken uit het onderzoek, vinden ook de leden van het besproken prioriteitenteam deze solidariteit en collegialiteit iets fundamenteels.⁵³ Van Lammers ga ik vervolgens over naar Tennekes. Haar eerste functie is nauw verbonden met deze van Lammers en betreft een *betrokkenheid* die gecreëerd wordt door de cultuur binnen een organisatie. Door verschillen in cultuur kunnen de leden van de organisatie zich onderscheiden van hun omgeving. De antropologe spreekt

⁴⁹ J. TENNEKES, *o.c.*, 58.

⁵⁰ Er zijn meerdere vormen van subculturele variatie, maar net zoals Tennekes beperk ook ik mij hier tot twee vormen, aangezien deze naar mijn mening in elke organisatie wel aanwezig zijn. (*Ibid.*, 66)

⁵¹ J. TENNEKES, *o.c.*, 66-68.

⁵² C.J. LAMMERS, *Organiseren van bovenaf en van onderop*, 149/160-162.

⁵³ Zoals u later zal zien geven de leden van het team als belangrijkste doelstelling op het leveren van bijstand aan hun collega’s van de interventiedienst.

daarbij van een ‘corporate culture’. Dit is een organisatiecultuur⁵⁴ die aan de betrokkenen een positief zelfbeeld of een soort sociale identiteit verschaft en daardoor de betrokkenheid bij het werk en het doel van de organisatie bevordert.⁵⁵ Een adequate communicatie en het effectief op elkaar afstemmen van het handelen is slechts mogelijk wanneer iedereen gebruik maakt van dezelfde culturele modellen. Vandaar dat Tennekes als tweede functie de *coördinatie* van de werkzaamheden voorop stelt. Met betrekking tot de formele coördinatie heeft Mitzberg vijf coördinatiemechanismen⁵⁶ uitgewerkt. Voornamelijk bij de ‘onderlinge aanpassing’ speelt cultuur (gedeelde waarden en interpretatiekaders) een centrale rol met het oog op een succesvolle coördinatie. Bij de andere vier speelt het veel meer op de achtergrond. In het kader van de informele coördinatie vervult de cultuur daarentegen altijd een belangrijke rol (elkaar begrijpen met een half woord, ...).⁵⁷ De derde functie die Tennekes aan cultuur in organisaties toeschrijft, is deze van het leveren van *kritiek* op de bestaande praktijk. De waarden en normen zullen wijzen op de spanning tussen hoe het er in werkelijkheid aan toe gaat (‘wat is’) en hoe het er eigenlijk aan toe zou moeten gaan (‘wat zou moeten zijn’). De werkelijkheidsconcepties geven dan weer informatie over de feiten (‘wat is’) en de mogelijkheden (‘wat zou kunnen zijn’). Deze kritische functie wordt hoofdzakelijk geactiveerd aan de hand van een mission statement, die de veruiterlijking is van de genoemde spanning.⁵⁸ Ten slotte is er nog een laatste functie, zijnde deze van *zingeving*. Hierbij staan de identiteit van de organisatie en wat deze nastreeft centraal. Ook dit vind je terug in de mission statement van de organisatie. Deze zingeving is een belangrijk aspect van de cultuur, aangezien overtuigende argumenten over de zinvolheid van het werk de betrokkenheid van de medewerkers bij het wel en wee van de organisatie vergroot.⁵⁹

Vanuit deze beschrijving van organisatie- en subculturen, ga ik vervolgens een blik werpen op deze twee culturen binnen de Belgische politiediensten.

2.3 Organisatiecultuur en beroepscultuur binnen de het politionele landschap

In het kader van de organisatie- en beroepscultuur en de wisselwerking tussen deze twee, wordt u nu duidelijk gemaakt hoe dit toegepast kan worden op de Belgische politie als organisatie. Officieel draagt onze politie sinds 2003 een organisatiecultuur uit die de naam ‘community oriented policing’ (COP) heeft gekregen. Al snel bleek echter dat men zich aan de basis niet zo goed kon vinden in deze nieuwe filosofie en dat men bijgevolg nog steeds

⁵⁴ Niet elke organisatiecultuur is een ‘corporate culture’, aangezien het zelfbeeld ook negatief of onduidelijk kan zijn en dit de betrokkenheid dus niet bevordert. (J. TENNEKES, *o.c.*, 125)

⁵⁵ J. TENNEKES, *o.c.*, 123-125.

⁵⁶ (1) onderlinge aanpassing, (2) direct toezicht, (3) standaardisatie van de werkprocessen, (4) standaardisatie van output en (5) standaardisatie van vaardigheden. (*Ibid.*, 121)

⁵⁷ J. TENNEKES, *o.c.*, 121-123.

⁵⁸ *Ibid.*, 125-127/131-132.

⁵⁹ *Ibid.*, 129-131.

ging werken vanuit de vroegere ‘crime-fightingcultuur’.⁶⁰ Een verandering op niveau van het beleid brengt dus niet principieel een verandering mee op de lagere niveaus. De politie is bijgevolg een mooi voorbeeld van een cultuur van bovenaf en een cultuur van onderop en de verschillen in hoe beide met het beleidskader omgaan.⁶¹

Na een schets van de kenmerken van de algemene politiecultuur, ga ik het in dit onderdeel hebben over het COP-model en de traditionele crime-fightingcultuur. Deze omschrijving van de huidige organisatiecultuur en beroeps cultuur binnen het politionele landschap, heeft tot doel het prioriteitenteam in het empirische luik te kunnen kaderen binnen deze twee culturen.

2.3.1 Politiecultuur: de hoofdkenmerken

Reiner omschrijft de politiecultuur als volgt:

“[...] *how police officers see the social world and their role in it* [...]”⁶²

De politiecultuur geeft dus een idee over de normen, waarden, visies, ... die politieambtenaren delen over de rol die zij in de samenleving moeten vervullen en die derhalve van invloed zijn op het gedrag en de beroepspraktijken.⁶³ Waarom is het nu zo moeilijk om de politiepraktijk te veranderen? Immers, bij de politiehervorming van 1998 en de implementatie van de hiermee gepaard gaande nieuwe organisatiecultuur (COP) vijf jaar later, is ook niet alles even soepel verlopen als men misschien wel gehoopt had. De oorzaak hiervan is te vinden in het bestaan van deze ‘politiecultuur’. Daarnaast zijn er ook problemen ontstaan doordat de leiding enkel structurele veranderingen heeft doorgevoerd, zonder rekening te houden met de culturen die op dat moment bij de drie geïntegreerde korpsen⁶⁴ aanwezig waren. Het bestaan van een politiecultuur is de sterkste en momenteel ook meest aangehaalde verklaring voor de weerstand van politieorganisaties tegen veranderingen of hervormingen. Het betreft dan vooral het bestaan van een discretionaire macht bij de individuele politieambtenaren aan de basis (street corner politicians of street-level bureaucrats) en de informele werkgeregels die hieruit voortvloeien.⁶⁵ Desondanks beoogt men met de nieuwe COP-filosofie toch ook een zekere mate van discretionaire bevoegdheid. De politiepraktijk is immers niet statisch en valt

⁶⁰ Dit werd onder andere vastgesteld door De Kimpe in haar doctoraatsonderzoek van 2005. (N.

VANDEVOORDE, *l.c.*, 357.) Ook in de brochure ‘De bronnen van community policing in België’ is men zich bewust van het softe imago dat COP heeft en probeert men politiemensen en andere burgers dan ook duidelijk te maken dat dit niet noodzakelijk zo hoeft te zijn.

⁶¹ S. SNACKEN, “Deel 3: Hoofdstuk 1.6: Robert Reiner: The politics of the police: Cop culture”, *Lesnota’s Rechts sociologie*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, 147-148; N. VANDEVOORDE, *l.c.*, 357.

⁶² R. REINER, *The politics of the police*, Brighton, Harvester Press, 1986, 85.

⁶³ D. VAN RYCKEGHEM en M. EASTON, “Cultuur, politie en politiecultuur”, in G. DUHAUT, P. PONSAERS, G. PYL en R. VAN DE SOMPEL (ed.), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in onze samenleving*, Brussel, Politeia, 2002, 279; E. ENHUS, “H. 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”, 11.

⁶⁴ Rijkswacht, gemeentepolitie, gerechtelijke politie/BOB.

⁶⁵ J. CHAN, “Changing police culture”, in T. NEWBURN (ed.), *Policing. Key Readings*, London, Willan, 2005, 338-339.

niet te vatten in een aantal vaste regels. Vaak is het noodzakelijk om vanuit de politiecultuur deze praktijk mee te bepalen en af te stemmen op de situationele context en noden.⁶⁶ Vandaar dat er zich binnen de politiecultuur in de loop der tijden allerlei soorten regels ontwikkeld hebben: de ‘working rules’⁶⁷, de ‘inhibiting rules’⁶⁸ en de ‘presentation rules’⁶⁹. De beslissingen die de politieman op straat moet nemen worden dus niet zozeer beïnvloed door het legale discours, maar veeleer vanuit de principes die eigen zijn aan de politiecultuur. Dat zorgt ervoor dat deze informele regels voortdurend op gespannen voet leven met de officiële wetten die van hogerhand worden gemaakt.⁷⁰

Ondanks het feit dat de informele normen die voortkomen uit de politiecultuur ingaan tegen de officiële normen, brengt deze cultuur toch ook positieve elementen met zich mee.⁷¹ Zo is uit onderzoek van Robert Reiner gebleken dat een politiecultuur in de eerste plaats noodzakelijk is voor politieambtenaren om te kunnen ‘overleven’ in hun werk. Men spreekt hierbij ook wel van ‘coping’. Door de constant toenemende druk om te presteren en resultaten te boeken en door de gevaren, de onvoorspelbaarheid van andere individuen en de vervreemding die eigen zijn aan hun beroep, is deze coping een noodzaak geworden voor agenten. Om hieraan tegemoet te komen bevat de politiecultuur een aantal dominante waarden waar men als politieagent kan op terugvallen: autoriteit, moed, solidariteit, groepscohesie, kameraadschap, mannelijkheid en moed. Vooral de waarden solidariteit, groepscohesie en kameraadschap zijn van fundamenteel belang, zoals ook reeds aangehaald werd bij de eerste functie⁷² van organisatieculturen.⁷³ Naast coping speelt de politiecultuur ook een rol in het *socialisatieproces of leerproces*⁷⁴ van nieuwe medewerkers, in de *relatie tot de bevolking*⁷⁵ en

⁶⁶ N. VANDEVOORDE, *l.c.*, 356; R. REINER, *o.c.*, 86.

⁶⁷ ‘Working rules’ zijn principes die de leidraad vormen voor het gedrag en het handelen van politieambtenaren. Zij vertonen wel een problematische relatie met de politieke normen en de wetten. (R. REINER, *o.c.*, 86; R. REINER, “Policing and the Police”, in M. MAGUIRE, R. MORGAN en R. REINER (ed.), *The Oxford handbook of criminology*, Oxford, Oxford University Press, 1997, 1014)

⁶⁸ ‘Inhibiting/inhibitory rules’ zijn formele regels waarmee men in het handelen rekening moet houden omdat de overtreding ervan bestraft wordt. Zij hebben een afschrikwekkend effect en beïnvloeden de politiepraktijk. (R. REINER, *o.c.*, 86; R. REINER, *l.c.*, 1014)

⁶⁹ ‘Presentation/presentational rules’ staan los van de politiepraktijk, maar geven wel aan op welke manier men achteraf rekenschap dient te geven (hoe men het officieel moet formuleren/aankleden). (R. REINER, *o.c.*, 86; R. REINER, *l.c.*, 1014)

⁷⁰ R. REINER, *o.c.*, 86; R. REINER, *l.c.*, 1014.

⁷¹ J. CHAN, *l.c.*, 340.

⁷² Dit was de functie van bindmiddel, geformuleerd door Lammers.

⁷³ R. REINER, *o.c.*, 87-88; J. CHAN, *l.c.*, 340; E. ENHUS, “H. 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”, 12-13.

⁷⁴ M. BLOEYAERT, “Aanpassen en inpassen. Interne en externe socialisatieprocessen”, in G. DUHAUT, P. PONSAERS, G. PYL en R. VAN DE SOMPEL (ed.), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in onze samenleving*, Brussel, Politeia, 2002, 509/513. Via het leermeesterschap van de ervaren agenten, krijgen aspiranten een realistischer beeld van politiewerk en leren zij de normen binnen de arbeidsrol kennen en welke procedurele afwijkingen al dan niet getolereerd worden.

⁷⁵ E. ENHUS, “H. 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”, 13; T. VAN DEN BROECK, *l.c.*, 21. Door het constante potentiële gevaar staat de politieambtenaar nogal wantrouwig tegenover burgers. Gevaar wordt op

in de *relatie tot de korpsoversten*⁷⁶. Tot slot wordt deze cultuur ook nog gekenmerkt door een grote *solidariteit en isolatie*⁷⁷ en een *crime-fighting* ingesteldheid⁷⁸. Op deze laatste zullen we in het volgende onderdeel dieper ingaan.

Deze kenmerken zijn eigen aan de politiecultuur in het algemeen, maar mijn inziens vinden we er toch veel van terug binnen het traditionele politiemodel van de ‘crime-fighter’ en probeert men binnen de nieuwe cultuur van COP hier juist verandering in aan te brengen. Zo zal u zien dat de overheid de afstand ten opzichte van de bevolking heeft willen verkleinen in de pijlers ‘externe oriëntering’ en ‘samenwerking’ en de vaak negatieve relatie met de korpsleiding heeft proberen aan te pakken door enerzijds de ‘interne samenwerking’ en anderzijds de introductie van een ‘interne empowerment’.⁷⁹ Dit wil echter niet zeggen dat daarbij ook alle discretionaire macht ontnomen wordt aan de agenten op straat, noch dat de loyaliteit en solidariteit onder collega’s dient afgebouwd te worden.

2.3.2 ‘Crime-fightingcultuur’ VS ‘Community oriented policing’: een eeuwigdurende strijd?

Professor Ponsaers is voor de Belgische politie gaan kijken welke de verschillende politiemodellen zijn die zich in de loop der tijden ontwikkeld hebben. Deze negen modellen die hij onderscheid, zijn op te vatten als centrale clusters of referentiekaders van redeneringen over politiebeleid. Zij hebben een invloed op de wijze waarop men de politie organiseert. De bedoeling van een dergelijk model is immers een gedetailleerd antwoord te geven op de vraag naar het soort politiebeleid dat men wil voeren. Het betreft met andere woorden een aantal waarden, normen en doelstellingen over de concrete politiepraktijk. Aangezien er bij onze politiediensten sprake is van enerzijds COP en anderszijds crime-fighting, is het duidelijk dat er nooit één welbepaald model zal aangetroffen worden. Gezien de relevantie ervan met betrekking tot het prioriteitenteam, zullen wij ons in deze scriptie beperken tot een bespreking van het crime-fightingmodel en het COP-model.⁸⁰

die manier voor de agenten een sterk bindend instrument binnen de politiecultuur. Men geeft steeds voorrang aan oproepen over collega’s in gevaar. Ook hier weer kom ik terug bij de functie van bindmiddel.

⁷⁶ T. VAN DEN BROECK, *l.c.*, 35. Ten gevolge van de grote verschillen in werkwijze bij de management cops en het gebruik van een managementjargon, wordt de afstand tussen hen en de basis (street cops) groter en groeit de weerstand tegen top-down veranderingen.

⁷⁷ *Ibid.*, 26-27. Er is sprake van een grote samenhang bij problemen met burgers en bij interne onderzoeken. Doordat agenten zich met elkaar gaan identificeren en door het shiftwerk, kan er een isolatie ontstaan ten opzichte van de rest van de samenleving.

⁷⁸ E. ENHUS, “H. 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”, 14. Politie mensen houden zich het liefst bezig met het bestrijden van criminaliteit.

⁷⁹ Omz. CP 1 27 mei 2003 betreffende Community Policing, definitie van de Belgische interpretatie van toepassing op de geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus, *B.S.* 9 juli 2003, 37050-37051 (Hierna verkort geciteerd: CP 1 Community Policing.).

⁸⁰ P. PONSAERS, “De ontwikkeling van community (oriented) policing en de verhouding tot andere politiemodellen”, in X (ed.), *Handboek Politiediensten*, afl. 57, Diegem, Kluwer, 2001, 4-7 (Hierna verkort geciteerd: P. PONSAERS, “Politiemodellen.”); E. ENHUS, “H. 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”, 17.

Crime-fightingcultuur: 'wat is'⁸¹

Zoals u reeds gelezen heeft vormt 'crime-fighting' of 'misdaadbestrijding' één van de hoofdkenmerken van een politiecultuur. Echter, de traditionele cultuur die zich rond dit beeld van de crime-fighter heeft opgebouwd, omvat meerdere kenmerken van de hierboven beschreven algemene politiecultuur. De politiecultuur wordt grotendeels gevoed door het zelfbeeld van de politieagenten, dat vervolgens zelf opgebouwd is rond het beeld van de 'misdaadbestrijder' of 'handhaver van de wet en de orde'. Dit blijkt vooral het geval te zijn bij de gemotoriseerde interventiepatrouilles. Uit onderzoek van onder andere Manning en Punch is echter gebleken dat criminaliteitsbestrijding maar een klein deel van de dagtaak van de politieagent uitmaakt en dat het vooral het meer 'socialere werk' (hulpverlening, informatieverstrekking en onderhandelen) is dat het gros van de politietaak uitmaakt. Omdat zij dit echter willen vermijden, gaan zij zich meer toespitsen op reactief optreden uitsluitend in echte probleemsituaties. Daarbij laten zij zich dus sturen door de situatie van het moment en worden hun beweegredenen voor het optreden pas achteraf ingepast in de wetten, interne regels en procedures.⁸² Deze discrepantie tussen de realiteit en de beeldvorming bij agenten en de grote loyaliteit en solidariteit onder de politiemensen, brengt met zich mee dat de politie binnen het traditionele politiemodel meer en meer gaat vervreemden van de bevolking en hen daarbij ook gaat stereotyperen.⁸³ Dit staat lijnrecht tegenover de COP-cultuur waar men, zoals u dadelijk zal zien, juist midden in de maatschappij gaat staan en proactief gaat optreden naar aanleiding van problemen en hulpvragen aangedragen door de burger.

Deze traditionele crime-fightingcultuur staat er voor bekend sterke weerstand te bieden tegen verandering. Dit is ook gebleken bij de introductie van COP als nieuwe politiefilosofie en -cultuur. Het idee van crime-fighting blijkt immers nog sterk ingebakken te zitten aan de basis van de politieorganisatie en vooral bij de gemotoriseerde interventiepatrouilles. Zij blijven nog steeds het onderscheid maken tussen het 'echte' (misdaadbestrijding) en het 'onechte' (hulpverlening, bemiddelen) politiewerk of tussen de gewenste en reële taakuitvoering. Als 'echt' politiewerk beschouwd men oproepen over misdrijven die aan de gang zijn of over collega's die bijstand vragen. Dan gaat de sirene op en begint het jagen. Dát is politiewerk! Ten gevolge van de vierentwintigurenpermanentie van de politie wordt dit nog versterkt en krijgen de inspecteurs het gevoel nog de enige redder in nood te zijn. Binnen dit reactief optreden laten politiemensen zich in grote mate sturen door hun eigen verbeelding als 'bestrijder van het kwaad'. Dit alles heeft slechts één doel, namelijk zich voorbereiden op wat er zou kunnen gebeuren. Deze reactieve cultuur ontmoedigt proactief werken, aangezien er

⁸¹ 'Wat is' verwijst naar de spanning tussen de concrete alledaagse werkelijkheid ('wat is') en de werkelijkheid die men in beleidsdocumenten en mission statements uitdraagt ('wat zou moeten zijn'). Dit werd eerder reeds door Tennekes aangehaald toen ik het had over het belang van een organisatie- en subcultuur (punt 2.2.2).

⁸² T. VAN DEN BROECK, *l.c.*, 14-15/26; P. PONSAERS, "politiemodellen", 23; D. VAN RYCKEGHEM en M. EASTON, *l.c.*, 279-280; N. VANDEVOORDE, *l.c.*, 357.

⁸³ P. PONSAERS, "Politiemodellen", 23.

elk moment een oproep kan binnenkomen waardoor ze hun handelingen toch niet kunnen afwerken. Bijgevolg gaat men eerder een afwachtende houding aannemen in plaats van op eigen initiatief in interactie te gaan met de bevolking.⁸⁴ Ook in het korps dat voor dit onderzoek bestudeerd werd bleek dit het geval te zijn met betrekking tot de interventie-permanentie. Eén van de respondenten stelde dat hun team dan ook een nuttig instrument is, dat wél de tijd en middelen heeft om proactief op te treden.⁸⁵

Dit zelfbeeld van de politie als enige echte misdaadbestrijder brengt naast het idee van de redder in nood, de zucht naar actie en het reactief en jagend werken, nog een aantal andere kenmerken met zich mee. Allen hebben zij een invloed op de omgang met de bevolking. Enkelen hiervan zijn reeds aan bod gekomen bij de hoofdkenmerken van de politiecultuur:⁸⁶

- ✓ afstandelijkheid of professionele onpartijdigheid bij conflicten tussen partijen;
- ✓ onvoorspelbaarheid en gevaar van politiewerk, wat leidt tot een sterke interne cohesie;
- ✓ chronische achterdocht ten aanzien van de bevolking als soort van zesde zintuig;
- ✓ sterke behoefte van bevestiging van de eigen autoriteit of het eigen gezag;
- ✓ solidariteit en sociale identificatie binnen het korps;
- ✓ isolatie ten opzichte van de samenleving, door het shiftwerk en doordat burgers vaak een kritische en/of sceptische houding hebben tegenover politiewerk;
- ✓ cynisme ten gevolge van het nemen van emotionele afstand of afstomping (coping);
- ✓ stereotypering van ‘klanten’ door de lastige en onvoorspelbare werkomstandigheden;
- ✓ afstand en tegenstelling tussen ‘street cops’ (straatwerk) en ‘management cops’ (bureauwerk) ten gevolge van structurele en culturele verschillen.

Aan de hand van deze kenmerken zal ik in het empirisch luik kunnen nagaan of het prioriteitenteam deze beroeps cultuur handhaaft en vervolgens hoe het staat tegenover COP.

*Community oriented policing (COP) in België: ‘wat zou moeten zijn’*⁸⁷

De organisatiecultuur die men na de politiehervorming in 1998 van bovenaf heeft gecreëerd, is deze van COP. Deze wordt door professor Ponsaers beschouwd als het enige echte vernieuwende politiemodel.⁸⁸ COP is de laatste jaren een veel besproken en onderzocht fenomeen geworden. Omdat het mij anders veel te ver zou brengen, zal ik mij nu beperken tot een algemene uitleg van het concept en haar kenmerken en een korte vermelding van de problemen die veel politieambtenaren aanhalen.

⁸⁴ T. VAN DEN BROECK, *l.c.*, 15-18; N. VANDEVOORDE, *l.c.*, 357; E. ENHUS, “H. 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”, 14.

⁸⁵ Interview 5, dd. 5 mei 2007, 107/122.

⁸⁶ T. VAN DEN BROECK, *l.c.*, 16-34. Deze kenmerken werden vooral beschreven in de Angelsaksische literatuur en met betrekking tot het politie-interventiewerk.

⁸⁷ ‘Wat zou moeten zijn’ verwijst naar de spanning tussen de concrete alledaagse werkelijkheid (‘wat is’) en de werkelijkheid die men in beleidsdocumenten en mission statements uitdraagt (‘wat zou moeten zijn’). Dit werd eerder reeds door Tennekes aangehaald toen ik het had over het belang van een organisatie- en subcultuur (2.2.2).

⁸⁸ P. PONSAERS, “Politiemodellen”, 18.

De wettelijke basis voor COP werd gelegd in de omzendbrieven CP 1 van 27 mei 2003 en CP 2 van 3 november 2004. De eerste betreft de definitie en kenmerken van COP naar de Belgische interpretatie; de tweede handelt over de organisatieontwikkeling van de lokale politie met het oog op COP en dit volgens het EFQM-Excellence model⁸⁹ voor organisatieontwikkeling en -vernieuwing.⁹⁰ Op dit model kom ik later nog terug. Wat dienen we nu concreet onder COP te verstaan? Er zijn vele definities over COP in omloop. Ik ga hier enkel de Belgische interpretatie uit de CP 1 toelichten:

*“Het concept “community policing” berust in zijn Belgische interpretatie ook op een ruime aanpak van de veiligheid en van de leefbaarheid. Het beoogt een meer in de samenleving geïntegreerde politie, die ter beschikking staat van de burger(s) en die, samen met de gemeenschappen, zoekt naar oplossingen die de lokale omstandigheden van de oorzaken van onveiligheid voor ogen houden.”*⁹¹

In deze omzendbrief en nu ook meer en meer in de recente literatuur, is men de mening toegedaan dat het bij COP zou gaan om een politiefilosofie of -paradigma (model) en niet om een beleid en strategie. De geïntegreerde politie kan dan haar legitimiteit, houding en inbedding of positie in de maatschappij hieraan reflecteren. Deze filosofie dient aan de hand van eigen specifieke organisatorische structuren en operationele strategieën in de praktijk gebracht te worden.⁹² Deze omschrijving van COP uit de CP 1 zegt enkel ‘wat’ er moet gebeuren, niet ‘hoe’ dit in de praktijk dient omgezet te worden. De concrete invulling van de filosofie werd dan ook vastgelegd in vijf pijlers: de externe oriëntering, het probleemoplossend werken, het partnerschap, het afleggen van verantwoording en de bekwame betrokkenheid.⁹³

1. *De externe oriëntering of gemeenschapsgerichtheid*⁹⁴

Deze pijler is de belangrijkste afbakening van het politiemodel COP. Ze omvat twee subpijlars: de maatschappelijke inbedding of integratie in de gemeenschap(en) en de dienstverlenende opstelling. De bedoeling is dat de politie *middenin de maatschappij* staat, zodat ze zich volledig bewust kan zijn van wat er leeft en speelt onder de bevolking op het vlak van veiligheid en leefbaarheid. Hiervoor moet er overleg zijn met de gemeenschap

⁸⁹ De term ‘EFQM’ staat voor European Foundation for Quality Management. (D. VAN AERSCHOT, *Praktijkboek organisatieontwikkeling in de politie*: Geraadpleegd op 15 maart 2007, 18u30 te http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/files/leiderschap/modellen/leid_modellen.html)

⁹⁰ CP 1 Community Policing, 37049; Omz. CP 2 3 november 2004 betreffende het bevorderen van de organisatieontwikkeling van de lokale politie met als finaliteit een gemeenschapsgerichte politiezorg, B.S. 29 december 2004, 86665 (Hierna verkort geciteerd: CP 2 Organisatieontwikkeling.).

⁹¹ CP 1 Community Policing, 37050.

⁹² *Ibid.*; P. PONSAERS, “Politiemodellen”, 20-21.

⁹³ CP 1 Community Policing, 37050-37051.

⁹⁴ *Ibid.*, 37050; R. VANDE SOMPEL, P. PONSAERS, Y. VANDEVENNE en J-M. VAN BRANTEGHEM, *De pijlers van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België*, Brussel, Ministerie van Binnenlandse Zaken - Directie van de Relaties met de Lokale Politie - Programma Community Policing, 2006, 7-12 (Hierna verkort geciteerd: R. VANDE SOMPEL, P. PONSAERS, Y. VANDEVENNE en J-M. VAN BRANTEGHEM, *De pijlers van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België*.).

over de lokale problemen en hoe die samen kunnen aangepakt worden. Om dat te kunnen realiseren zijn aanwezigheid, permanentie en uitwisseling van doorslaggevend belang. Dit alles komt ook tot uiting in een *dienstverlenende houding*, gericht op de behoeften en verwachtingen van de burgers, autoriteiten en andere externe partners en met respect voor hun rechten en vrijheden.

2. *Het probleemoplossend werken*⁹⁵

De politie behoort niet enkel reactief op te treden (reageren op incidenten en symptomen), maar ook proactief. Dit wil zeggen dat zij de potentiële oorzaken van criminaliteit en andere moeilijkheden in de samenleving moet identificeren, in kaart brengen en analyseren en daar vervolgens tijdig op inwerken om problemen (en de gevolgen ervan) te voorkomen, op te lossen of te beheersen. Daarnaast is uiteraard ook een permanente opvolging van belang, opdat de oplossing ervan duurzaam zou zijn. Ook het ontwikkelen van een preventieve en projectmatige aanpak van de prioritaire onveiligheidsfenomenen behoort tot dit probleemoplossend werken.

3. *Het partnerschap of de samenwerkingsgerichtheid*⁹⁶

De politiediensten staan niet alleen in hun zorg voor veiligheid en leefbaarheid. Vooral op het vlak van preventie en het zoeken naar bestendige oplossingen voor problemen, is een solide samenwerking met interne en externe partners een noodzaak. Op die manier staat men voor een geïntegreerde aanpak van leefbaarheids- en veiligheidsproblemen en kunnen dus verschillende visies op het probleem in overweging genomen worden. Men spreekt dan ook van een ketenbenadering van de veiligheidszorg. Onder de externe partners worden de politieoverheden, andere overheden, verschillende organisaties en instellingen, het andere niveau van de geïntegreerde politie, de media, maar vooral ook de bevolking begrepen. De interne politiepartners zijn de verschillende afdelingen en diensten van de organisatie.

4. *Het afleggen van verantwoording/rekenschap geven/accountability*⁹⁷

De politie moet aan de samenleving rekenschap kunnen afleggen over de besluitvorming inzake het politiewerk enerzijds en de politionele actie of de uitvoering van die besluitvorming anderzijds. Aangezien COP ook staat voor samenwerking, is het evident dat de politie binnen die samenwerkingsstructuur naar haar externe partners toe verantwoording aflegt over haar aandeel en bijdrage in de integrale veiligheidszorg. In deze zin spreekt men bij COP dan ook van een revolutionair model, aangezien het gezag over de politiediensten nu niet meer uitsluitend in handen van de verantwoordelijke overheid ligt, maar ook in die van de gemeenschappen.

⁹⁵ CP 1 Community Policing, 37050; R. VANDE SOMPEL, P. PONSAERS, Y. VANDEVENNE en J-M. VAN BRANTEGHEM, *De pijlers van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België*, 13-17.

⁹⁶ CP 1 Community Policing, 37050; R. VANDE SOMPEL, P. PONSAERS, Y. VANDEVENNE en J-M. VAN BRANTEGHEM, *De pijlers van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België*, 19-28; P. PONSAERS, E. ENHUS, e.a., *Vademecum veiligheidsplannen*, 5.

⁹⁷ CP 1 Community Policing, 37050; R. VANDE SOMPEL, P. PONSAERS, Y. VANDEVENNE en J-M. VAN BRANTEGHEM, *De pijlers van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België*, 29-31.

5. *Bekwame betrokkenheid/empowerment*⁹⁸

Empowerment kan zowel intern zijn, gericht op de interne politieorganisatie, als extern, gericht op de bevolking. Zowel voor de politiemensen als voor de partners, moeten er mogelijkheden gecreëerd worden om kritisch na te denken over de eigen taken binnen de integrale benadering van de veiligheid en over de wijze waarop die taken worden uitgevoerd. Naar individuele politieagenten toe wil dit zeggen dat er inspraak en discretionaire bevoegdheid moet zijn en dat zij aan de hand van een participatief management dienen betrokken te worden bij een democratische besluitvorming. Empowerment van de externe lokale gemeenschappen vindt zijn oorsprong in de overlegstructuren in het kader van het partnerschap. Het is hierbij belangrijk dat zowel de gemeenschappen als de politie op voet van gelijkheid staan en dat de ‘bekwaamheid’ van de bevolking op het vlak van leefbaarheid en veiligheid erkend wordt. Men moet de bevolking hierbij ook stimuleren in hun sociale zelfredzaamheid (emancipatie).

De implementatie van deze nieuwe organisatiecultuur in het politionele landschap brengt toch een aantal problemen met zich mee. Om echt aan COP te doen moet een korps aan alle vijf de pijlers tegelijk voldoen, aangezien zij in interactie staan met elkaar en elkaar wederzijds versterken. Het grote probleem dat zich echter stelt bij de implementatie ervan, is dat de lokale korpsen vaak één van de vijf pijlers eruit lichten en enkel die toepassen. Meestal is dit het ‘probleemoplossend werken’.⁹⁹ Een ander probleem bij COP is de grote interne weerstand binnen de politieorganisatie. Hoewel de korpsleiding van vele politiezones de laatste jaren meer en meer overtuigd geraakt is van het nut van een nieuwe politiecultuur volledig geïntegreerd in de samenleving, verloopt de organisatorische vertaling van haar visie, missie en waarden op het niveau van het middenkader veel moeilijker. Het blijft vaak enkel bij beleidsgerichte en structurele veranderingen, terwijl men in de eerste plaats juist aan de ingesteldheid of cultuur van de politieambtenaar aan de basis zou moeten sleutelen.¹⁰⁰ Doordat COP en haar politiecontacten inzake hulpverlening, informatieverstrekking en bemiddeling aanzien worden als een te ‘softe’ benadering, ziet men een dergelijke radicale cultuuromslag aan de basis van de organisatie, en dan vooral binnen de interventiedienst, niet zitten. Men werkt daarentegen liever verder volgens het traditionele model van crime-fighting. Nochtans worden dezelfde doelen als voorheen nagestreefd, maar op een andere manier. Echter, het betrekken van de bevolking bij de aanpak van veiligheids- en leefbaarheidsproblemen impliceert niet dat de politieambtenaar niet streng meer kan optreden!

⁹⁸ CP 1 Community Policing, 37050-37051; N. VANDEVOORDE, *l.c.*, 356; R. VANDE SOMPEL, P. PONSAERS, Y. VANDEVENNE en J-M. VAN BRANTEGHEM, *De pijlers van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België*, 33-35.

⁹⁹ CP 1 Community Policing, 37051; E. ENHUS, “H. 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”, 25.

¹⁰⁰ T. VAN DEN BROECK, *EFQM terugkomdag – enkele observaties*, 2005, 1: Geraadpleegd op 14 februari 2007, 18u00 te <http://www.info-zone.be/prog-qualipol/q-EFQM-terugkomdag-2005.htm>.; N. VANDEVOORDE, *l.c.*, 356.

Deze wetshandhaving heeft in het kader van COP echter een eerder preventieve rol dan dat het een doel op zich is, aangezien men zo een ongewenste situatie tracht te veranderen. De politie blijft dus het monopolie van de wettelijke dwang hebben en kan nog steeds gebruik maken van haar repressieve methodes.¹⁰¹

2.4 Conclusie

Met het oog op het volgende hoofdstuk, waar ik wat dieper zal ingaan op de werking van organisatieveranderingen en de mogelijkheden inzake cultuur en structuur, heb ik in het voorgaande de lezer proberen inzicht bij te brengen in de betekenis van beide termen voor wat betreft organisaties als kleine samenlevingen. Met betrekking tot cultuur, is duidelijk geworden dat er binnen een organisatie verschillende variaties mogelijk zijn. Enerzijds is er de brede organisatiecultuur die geformuleerd wordt vanuit het management. Anderzijds kunnen er één of meer subculturen en/of tegenculturen aanwezig zijn aan de basis van de organisatie. Deze nemen bepaalde waarden, normen en werkelijkheidsconcepties uit de organisatiecultuur in meerdere of mindere mate over (subculturen), of verwerpen ze helemaal en stellen er zelf nieuwe tegenover (tegencultuur). Binnen politiediensten bestaan er naast de COP-organisatiecultuur nog verschillende subculturen, afhankelijk van de afdeling (verkeersdienst, recherche, ...). Zo blijft men bij de interventiedienst bijvoorbeeld nog sterk vasthouden aan de traditionele waarden van de crime-fightingcultuur. COP wordt als te soft ervaren en zij willen liever het ‘echte’ politiewerk doen, zijnde het bestrijden van criminaliteit.

Om een cultuurverandering van de traditionele politionele logica en attitude naar een COP-logica en -attitude te kunnen realiseren, is het belangrijk om via opleiding, overleg, ... een andere culturele bagage aan te rijken aan de medewerkers. Dit vraagt uiteraard meer inspanningen dan loutere structurele aanpassingen. Mijn inziens is men hier nog lang niet volledig in geslaagd. Zoals uit het verdere onderzoek zal blijken, is ook ons prioriteitenteam nog sterk doordrongen van deze traditionele cultuur.

¹⁰¹ N. VANDEVOORDE, *l.c.*, 357; R. VANDE SOMPEL, P. PONSAERS, Y. VANDEVENNE en J-M. VAN BRANTEGHEM, *De bronnen van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België*, 66.

Hoofdstuk 3: Organisatieveranderingen

Wanneer een organisatie wil blijven voldoen aan de eisen uit de omgeving en de interne wensen en verwachtingen van de medewerkers, zullen ze regelmatig moeten veranderen om bepaalde problemen te kunnen oplossen.¹⁰² In dit derde hoofdstuk volgt dan ook een korte uiteenzetting over de organisatieverandering binnen het Belgische politiewezen sinds de grote politiehervorming van 1998. De top van de geïntegreerde politie heeft hierbij gekozen voor het EFQM-managementmodel, dat uitgewerkt wordt in de omzendbrief CP 2. In een volgend onderdeel ga ik kijken op welke niveaus men binnen een organisatie veranderingen kan doorvoeren. Vervolgens ga ik dieper in op hoe men kan inspelen op de weerstand tegen verandering die vaak aanwezig is binnen organisaties. Er volgt een omschrijving van het concept procesrechtvaardigheid, een element dat onontbeerlijk is bij de vraag naar verandering binnen een organisatie. Immers, het ontwikkelen en implementeren van een nieuw systeem kan maar soepel verlopen voor zover de leiding oog heeft voor de wensen en noden van haar personeel en hun rechtvaardigheidsgevoel positief kan beïnvloeden.¹⁰³ Ten slotte sluit ik het hoofdstuk af met de werking van teams binnen een organisatie.

Ik ben er mij bewust van dat er verschillende organisatieveranderings- en ontwikkelingstheorieën bestaan, maar gezien de relevantie¹⁰⁴ voor mijn onderwerp van onderzoek zal ik mij hier toch beperken tot het EFQM-model.

3.1. Organisatieontwikkeling en -vernieuwing binnen de Belgische politiediensten¹⁰⁵

Binnen ons Belgisch politielandschap is men de laatste jaren meer en meer een bedrijfsmatige, managementgerichte aanpak gaan hanteren. Uit de omzendbrief CP 2 blijkt duidelijk dat men voor de implementatie van COP gekozen heeft voor een aanpak volgens twee managementmodellen: het Europese EFQM-model en het Nederlandse INK-model.¹⁰⁶ Dit EFQM/INK-model heeft als voordeel dat elke politieorganisatie zelf invulling kan geven aan de wijze en het tijdstip waarop bepaalde aspecten worden gerealiseerd en dit op een

¹⁰² H. STEENSMA (ed.), *Trends in organisatieverandering*, Utrecht, Lemma, 1999, 5.

¹⁰³ A. FOKKER en H. STEENSMA, "Procesvaardigheid van organisatieveranderingen", in H. STEENSMA (ed.), *Trends in organisatieverandering*, Utrecht, Lemma, 1999, 123-124.

¹⁰⁴ Uit interview 1 is gebleken dat er naast EFQM geen andere specifieke organisatieveranderingstheorieën aangewend werden bij de implementatie van het prioriteitenteam. (Interview 1, dd. 27 april 2007, 11 (Interview 1 in **bijlage I**. Deze bijlage is niet publiek toegankelijk.))

¹⁰⁵ Het organisatie-model voor de Belgische politie is ontwikkeld door de werkgroep KWALIPOL van de Directie van de relaties met de lokale politie (CGL). (CP 2 Organisatieontwikkeling, 86659)

¹⁰⁶ T. VAN DEN BROECK, *o.c.*, 2. EFQM staat voor European Foundation for Quality Management. INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit. (D. VAN AERSCHOT, *o.c.*: Geraadpleegd op 15 maart 2007, 18u30 te http://users.pandora.be/dirk.van_aerschot/vlaamsbrabant/files/leiderschap/modellen/leid_modellen.html)

tempo aangepast aan de lokale context.¹⁰⁷ Daarnaast kan het eigen korps op basis van systematische methoden vergeleken worden met gelijkaardige korpsen op het vlak van resultaten en processen. Op die manier kan de eigen werking verbeterd worden door de overname van 'goede praktijken' van die andere korpsen.¹⁰⁸

Het doel van het ontwikkelingsmodel EFQM/INK is het realiseren van een continue groei in de werking van de politiezones. Om te groeien en succesvol te worden, dient een organisatie in te werken op negen criteria. Vijf hiervan zijn organisatiegebieden en hebben betrekking op hetgeen de organisatie doet op het vlak van (1) het leiderschap, (2) het beleid en de strategie, (3) management van de medewerkers, (4) management van de partners en middelen en (5) management van de processen. De andere vier zijn resultaatgerichte componenten. Men wil de best mogelijke eindresultaten bereiken voor (6) medewerkers, (7) de klanten (dienstafnemers) en leveranciers en partners, (8) de maatschappij en (9) de overheden of de opdrachtgevers. Deze vier resultaatgebieden worden verwezenlijkt aan de hand van de vijf organisatiegebieden, dewelke op hun beurt weer verbeterd kunnen worden aan de hand van feedback over de resultaten.¹⁰⁹ Met betrekking tot deze hele ontwikkeling, kan een organisatie vijf opeenvolgende fasen doorlopen: (a) activiteitgeoriënteerd, zodat iedereen het werk zo goed mogelijk probeert te doen; (b) procesgeoriënteerd of het beheersen van de afzonderlijke stappen in het werkproces aan de hand van vastgelegde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden; (c) systeemgeoriënteerd, wat inhoudt dat men problemen moet voorkomen in plaats van verhelpen; (d) ketengeoriënteerd door samenwerking met alle partners; (e) transformatiegeoriënteerd of het aanwenden van een strategie waardoor men tot de top kan behoren.¹¹⁰

Een belangrijke tool om dit alles concreet in de praktijk te brengen is de PDCA-Deming cyclus, bestaande uit vier stappen:¹¹¹ plan, do, check en act. De factor 'plan' houdt in dat de leiding (zie 1) een verbeter- of actieplan opstelt in de vorm van een strategie of een beleid (beleidsvoorbereiding en -bepaling) (zie 2). Vervolgens wordt dit in de 'do'-stap met behulp van medewerkers (zie 3), middelen (zie 4) en processen (zie 5) ten uitvoer gelegd (beleidsuitvoering). In de 'check'-fase gaat men dan via zelfevaluatie de resultaten van het

¹⁰⁷ CP 2 Organisatieontwikkeling, 86665.

¹⁰⁸ D. VAN AERSCHOT, *o.c.*: Geraadpleegd op 15 maart 2007, 18u30 te http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/files/leiderschap/modellen/leid_modellen.html.

¹⁰⁹ D. VAN AERSCHOT, *o.c.*: Geraadpleegd op 15 maart 2007, 18u30 te http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/files/leiderschap/vijf_x_vijf/leid_vijfxvijf.html; KWALIPOL, *Referentiekader: Organisatieontwikkeling van de lokale politie*, Brussel, CGL, 2004, 3-4/7; X, *The EFQM Excellence Model*: Geraadpleegd op 13 juli 2007, 16u00 te <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>.

¹¹⁰ CP 2 Organisatieontwikkeling, 86665; D. VAN AERSCHOT, *o.c.*: Geraadpleegd op 15 maart 2007, 18u30 te http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/files/leiderschap/vijf_x_vijf/leid_vijfxvijf.html; X, *INK-model*: Geraadpleegd op 13 juli 2007, 17u00 te <http://nl.wikipedia.org/wiki/INK-model>.

¹¹¹ De nummers die hierbij staan verwijzen naar de negen bovenstaande criteria en tonen dus aan binnen welk deel van de Deming cyclus zij vallen.

plan op het niveau van de medewerkers (zie 6), de klanten, leveranciers en partners (zie 7), de maatschappij (zie 8) en de opdrachtgevers (zie 9) controleren in functie van de vooraf vastgelegde doelstellingen (beleidsuitvoering). Op basis van deze feedback kan het beleid ten slotte in de ‘act’-fase worden bijgestuurd of verankerd (beleidsevaluatie).¹¹²

Al het voorgaande wordt u visueel voorgesteld in de figuren 2 en 3 in **bijlage 2**¹¹³.

3.2 Drie onderwerpen van verandering

Organisaties zijn voortdurend in beweging ten gevolge van invloeden uit de omgeving, de groei en het ouder worden van de organisatie en interne machtsstrijd. Deze bewegingen kunnen tot uiting komen in drie veranderingsvormen: identiteitsveranderingen, coördinatieveranderingen en verandering in besturing.¹¹⁴

3.2.1 Identiteitsveranderingen¹¹⁵

Organisaties kunnen op een bepaald moment besluiten een andere identiteit te gaan aannemen ten opzichte van hun omgeving, al dan niet gepaard met een naamsverandering. Dit gebeurt dan door het herformuleren van haar relaties met de omgeving, in de zin van het veranderen van de bedrijfsactiviteiten, het productenpakket (wat zij leveren), het zoeken van nieuwe investeerders. De identiteit van een organisatie wordt gevormd door de banden die zij heeft met de belanghebbenden¹¹⁶. Het verbreken ervan of het veranderen van de aard van de transacties leidt dan tot een identiteitsverandering. Een identiteitsverandering kan extreem zijn, wanneer alle belanghebbenden vervangen worden of als de relaties in alle opzichten veranderd zijn. Men gaat met andere woorden de grenzen van de organisatie en haar werking herstructureren of herdefiniëren na bijvoorbeeld een fusie of afsplitsing.

3.2.2 Coördinatieveranderingen¹¹⁷

Coördinatieveranderingen betreffen de samenstellende onderdelen van een organisatie en hangen samen met problemen van grootte, vorm en gewoonten, die ontstaan naarmate een organisatie groeit en ouder wordt. Deze vorm van verandering gaat dus inwerken op de structuur en cultuur van een organisatie en haar medewerkers. Inzake structuurveranderingen kan men overgaan tot decentralisatie (afslankingsoperaties), herschikking, het uitbesteden van bepaalde werkzaamheden of het omvormen van stafafdelingen tot winstgevendende onderdelen

¹¹² KWALIPOL, o.c., 7; D. VAN AERSCHOT, o.c.: Geraadpleegd op 15 maart 2007, 18u30 te http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/files/leiderschap/PDCA/leid_PDCA.html.

¹¹³ Deze bijlage vindt u terug achteraan deze scriptie.

¹¹⁴ R.M. KANTER, B.A. STEIN en T.D. JICK, *De uitdaging van organisatieverandering. Hoe bedrijven verandering ervaren en hoe leiders verandering kunnen sturen*, Schiedam, Scriptum Books, 1994, 35-36.

¹¹⁵ *Ibid.*, 33/35-36/240-242/247.

¹¹⁶ Belanghebbenden kunnen eigenaars, investeerders, klanten, leveranciers of werknemers zijn. (*Ibid.*, 240)

¹¹⁷ R.M. KANTER, B.A. STEIN en T.D. JICK, o.c., 36/255-260/263.

van de organisatie¹¹⁸. Daarnaast kan men ook gaan werken met netwerken om de flexibiliteit, het teamwerk en de participatie van het personeel te vergroten. In dat geval is er geen sprake van een verandering van de organisatiestructuur. Deze veranderingen zijn belangrijk, aangezien cultuurveranderingen slechts mogelijk zijn door in te grijpen in de structuren en systemen waaruit zij zich ontwikkelen.

3.2.3 Verandering in besturing¹¹⁹

Bij deze laatste veranderingsvorm draait het vooral om macht en politiek. Naast het vervangen van de dominante coalitie (overname), kan het ook gaan om verschuivingen in de samenstelling ervan en in de structuur van het besturingsmechanisme om tussen belangengroepen te bemiddelen. Veranderingen in zeggenschap kunnen twee oorzaken hebben: druk door de levenscyclus van het bedrijf (volgroeid, financiële problemen) of zaken als een veranderende concurrentiepositie en nieuwe banden tussen organisaties en hun belanghebbenden.

Het prioriteitenteam uit mijn onderzoek kan gezien worden als een soort coördinatieverandering. Er werd immers een nieuwe structuur opgericht binnen de bestaande, om zo enige taken te herschikken en toe te wijzen aan dit team. Zoals u zal zien, betreft dit vooral opdrachten in het kader van het zonaal veiligheidsplan. Deze prioriteiten en aandachtspunten dienen in principe door de zes basisfunctionaliteiten vervuld te worden. Doordat deze echter elk hun eigen functie of specialiteit hebben, bleek dat er niet voldoende ruimte was om dit op een kwalitatief hoogstaande manier te doen.¹²⁰

3.3 Verandering en de nodige aandacht voor rechtvaardigheidsgevoelens binnen de organisatie

Er zijn doorgaans twee manieren om een verandering in een organisatie door te voeren: een deskundige ontwerpt en implementeert een nieuwe structuur; of het nieuwe systeem wordt binnen en door de organisatie zelf ontwikkeld, al dan niet met de hulp van een deskundige. Zo een grote veranderingen kunnen nogal eens tot invoeringsproblemen leiden omwille van weerstand vanwege het personeel.¹²¹ Deze weerstand is het gevolg van een verlies aan controle over een bestaande stabiele toestand. Mensen voelen zich dan onzeker, onveilig of ongemakkelijk bij het idee dat ze hun werkwijze zullen moeten aanpassen.¹²² Daarom is het belangrijk rekening te houden met de wensen en behoeften van de medewerkers, wat echter

¹¹⁸ Stafafdelingen worden dan zelf ondernemer en de markt beslist of zij dit al dan niet waardeert. (*Ibid.*, 260)

¹¹⁹ R.M. KANTER, B.A. STEIN en T.D. JICK, *o.c.*, 265.

¹²⁰ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 46 (Interview 2 in **bijlage II**. Deze bijlage is niet publiek toegankelijk.); Interview 1, dd. 27 april 2007, 3.

¹²¹ A. FOKKER en H. STEENSMA, *l.c.*, 123.

¹²² D. VAN AERSCHOT, *o.c.*: Geraadpleegd op 15 maart 2007, 18u30 te http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/files/leiderschap/veranderbereidheid/leid_veranderbereidheid.html.

niet wil zeggen dat aan al hun ‘grillen’ moet worden toegegeven. Wel is het vaak zo dat de uitvoerders in een organisatie andere problemen ervaren, die het management misschien niet ziet of waar zij gewoon niet bijilstaan. Het is met andere woorden belangrijk dat er tussen deze beide niveaus communicatie is! Het invoeren van een nieuw ontwerp door de organisatie zelf, leent zich beter tot deze communicatie dan wanneer hiervoor een deskundige onder de arm genomen wordt. Immers, in het eerste geval hebben de betrokkenen meer mogelijkheden om hun stempel te drukken op het veranderingsproces en de uitkomst ervan. Eén van de kritische succesfactoren bij verandering is de medewerking van de concrete uitvoerders, die dan weer sterk afhangt van hun rechtvaardigheidsoordeel. De vraag of een veranderingsproces op de werkvloer effectief als rechtvaardig ervaren wordt, wordt gevat door het concept ‘procesrechtvaardigheid’¹²³, hetgeen we hier gaan ontleden. Volgens de auteurs van het hoofdstuk ‘Procesrechtvaardigheid van organisatieveranderingen’ uit het boek ‘Trends in organisatieverandering’, Fokker en Steensma, wordt er in de praktijk nog te weinig met rechtvaardigheidscriteria rekening gehouden. Ik ga hier deze criteria behandelen, zodat ik deze later tijdens het empirisch onderzoek aan de hand van de interviews zelf ook kan toetsen aan de praktijk.¹²⁴

3.3.1 Definitie van het concept ‘procesrechtvaardigheid’

Voor het concept procesrechtvaardigheid is er in de literatuur tot nog toe geen sluitende definitie of omschrijving gegeven. Er werden enkel factoren meegegeven die hierin een rol spelen. De zeventien factoren die door acht auteurs werden weerhouden, zijn door Fokker en Steensma samengebracht tot vijf clusters. Op die manier zouden zij in de praktijk makkelijker hanteerbaar moeten zijn. Zij hebben hierbij een achttiende factor toegevoegd aan de lijst, zijnde ‘het geven van informatie’. Deze werd door de meeste onderzoekers in dit domein verwaarloosd, terwijl het toch één van de belangrijkste succesfactoren uitmaakt.¹²⁵ Aan de hand van hun onderzoek, hebben Fokker en Steensma getracht een operationele definitie van procesrechtvaardigheid op te stellen:

“Procesrechtvaardigheid betekent het in acht nemen van algemene en specifieke gedragsregels betrekking hebbende op een veranderingsproces in een organisatie, zodanig dat degenen die bij het proces betrokken zijn dit als rechtvaardig ervaren. Procesrechtvaardigheid kan worden beschreven in termen van:

- informatie;
- inspraak;
- procedures;
- corrigeerbaarheid;

¹²³ Daarnaast is er ook sprake van een ‘distributieve rechtvaardigheid’. Dit betreft de beoordeling van de opbrengst van de verandering (de uiteindelijke uitkomst van de verdeling van middelen en lasten). (A. FOKKER en H. STEENSMA, *l.c.*, 123)

¹²⁴ A. FOKKER en H. STEENSMA, *l.c.*, 123-124.

¹²⁵ *Ibid.*, 125-126.

- *interactiekwaliteit.*”¹²⁶

Het belang van deze procesrechtvaardigheid situeert zich zowel op het vlak van het proces zelf, als op het niveau van de uitkomst. Het zorgt enerzijds voor een soepel verloop van de organisatieverandering en voor goede onderlinge werkrelaties. Anderzijds zal de uitkomst van dit proces bij een hoge procesrechtvaardigheid kwalitatief beter zijn.¹²⁷

3.3.2 Achttien factoren geïntegreerd tot vijf clusters¹²⁸

Cluster 1: informatie

Deze cluster omvat de factoren ‘informatie’, ‘waarachtigheid’ en ‘openheid’. Er moet sprake zijn van een open en eerlijke communicatie naar alle betrokken partijen toe met betrekking tot informatie over de bedoelingen, de inhoud, de omvang en de consequenties van de voorgestelde verandering en over de te volgen procedures. Op deze manier kan een succesvol veranderingsproces tot stand komen en kan er participatie in de besluitvorming tot stand gebracht worden.

Cluster 2: inspraak

Wat betreft inspraak in de ontwikkeling van de nieuwe organisatievorm en de manier van implementatie ervan, dient men rekening te houden met de factoren ‘voice’, ‘decision control’ en ‘representatie’. Voice wil zeggen dat het management oor heeft voor de gevoelens, wensen en ideeën van hun medewerkers met betrekking tot de organisatieverandering. Decision control is het daadwerkelijk kunnen uitoefenen van invloed op de uitkomst.¹²⁹ Representatie betreft de inbreng inzake voice en decision control van alle relevante groepen binnen de organisatie, al dan niet door middel van vertegenwoordiging.

Cluster 3: procedures

De gehanteerde procedures bij een organisatieverandering dienen duidelijk afgesproken te zijn en moeten ook bekend zijn bij de relevante actoren. Er moet voldoende en correcte informatie ingewonnen worden, om aan de hand van nauwkeurige procedures beslissingen te kunnen nemen. Ten slotte moet de uitvoering van de procedures aan controle onderworpen kunnen worden. De betrokken factor is hier de ‘nauwkeurigheid’ bij het verzamelen en verwerken van informatie.

Cluster 4: corrigeerbaarheid

‘Betrouwbaarheid’ en ‘corrigeerbaarheid’ vormen in cluster vier de centrale factoren. Tijdens het veranderingsproces moet er de mogelijkheid zijn om correcties aan te brengen aan de hand van evaluatiesessies, beroepsprocedures, ... De uitvoerders hiervan dienen echter in de ogen

¹²⁶ *Ibid.*, 129.

¹²⁷ A. FOKKER en H. STEENSMA, *l.c.*, 129.

¹²⁸ *Ibid.*, 125-128.

¹²⁹ In tegenstelling tot bij decision control kunnen mensen bij voice hun mening geven, maar heeft deze niet noodzakelijk een invloed op de uitkomst. In dat geval is voice enkel procesgericht. Is er daarentegen wel invloed op het resultaat, dan is voice uitkomstgericht. (*Ibid.*, 127)

van de betrokkenen neutraal, betrouwbaar en deskundig te zijn. Op die manier wordt hun oordeel als rechtvaardig en acceptabel ervaren.

Cluster 5: interactiekwaliteit

Binnen de cluster interactiekwaliteit ten slotte, vinden we elf van de achttien factoren terug: ‘consistentie’ in de toepassing van procedures en in de informatieverstrekking; ‘bias suppression’ en ‘neutraliteit’, of het vermijden van vooroordelen en voorkeuren; ‘betrouwbaarheid’ in mindere mate; personen met ‘aandacht’ en ‘respect’ behandelen; die aandacht en dat respect houdt verband met de factoren ‘standing’ of het recht doen aan hun status, ‘gepastheid’ met betrekking tot het stellen van vragen en ‘rechtvaardiging’ of het geven van een argumentatie bij beslissingen en ‘oprechtheid’; ‘hoge kwaliteit van de interactie tussen de partijen’. Deze hebben allen te maken met de relatie die reeds tussen de partijen bestaat of ten gevolge van het veranderingsproces nog gaat ontstaan.

In deze vijf clusters zitten zeventien van de achttien factoren in verband met procesrechtvaardigheid vervat. De laatste factor is de ‘ethiek’ van de beslissing, dewelke in het voorgaande niet expliciet vermeld is. Wanneer het veranderingsproces echter zodanig verloopt dat alle betrokkenen positieve rechtvaardigheidsgevoelens ervaren en gebruik maken van de hen geboden (inspraak)mogelijkheden, is het bijna zeker dat de procedures en beslissingen ook volgens de heersende ethiek zullen verlopen.

3.4 Het functioneren van teams

“Een team is een kleine groep mensen met een duidelijke identiteit die op een gecoördineerde manier samenwerken en elkaar daarbij wederzijds ondersteunen. Ze zijn elkaar verantwoording schuldig en bedienen zich van complementaire vaardigheden om een gemeenschappelijk doel te bereiken.”¹³⁰

De laatste jaren maakt men meer en meer gebruik van teams, met het oog op het verbeteren van de productiviteit en de kwaliteit van de diensten.¹³¹ Een team steunt hoofdzakelijk op één zaak: samenwerking. Daarom staat meestal aan het hoofd van een team een teamleider die de teamleden hiertoe gaat stimuleren (en niet dwingen). Daarnaast helpt hij de koers te bepalen en voorziet hij het team van de middelen en informatie die het nodig heeft om efficiënt te kunnen werken.¹³² Samenwerking is van verschillende factoren afhankelijk, waaronder ook de omvang van de groep. Uit onderzoek is gebleken dat kleinere groepen ter zake efficiënter zijn. Men spreekt dan van zo een zes tot twaalf leden opdat iedereen op een degelijk niveau kan participeren. Wat betreft het bereiken van de gestelde doelen, is het belangrijk dat ieder teamlid een eigen rol heeft en de daarbij horende verantwoordelijkheden opneemt. Zo niet

¹³⁰ J.A. WOODS, *10 Minuten Gids. Teams en Teamwork*, Schoonhoven, Academic Service, 1999, 20.

¹³¹ *Ibid.*, 7.

¹³² *Ibid.*, 23.

heeft dit een invloed op de prestaties van de anderen en bijgevolg ook op het succes van een operatie. Tevens is er een wederzijdse in plaats van individuele verantwoording. Bij problemen of fouten moet men kijken welk proces in zijn geheel hiertoe geleid heeft.¹³³

Belangrijk bij het werken met teams is de teamworkmentaliteit waarvan iedereen, zeker ook het management, moet doordrongen zijn. Deze mentaliteit omvat vijf waarden die het teamwork, de groepscohesie en de interne samenwerking stimuleren. Opdat teams succesvol functioneren, moeten deze vijf cumulatief aanwezig zijn.¹³⁴

1. *We zijn er allemaal samen bij betrokken: organisatie, klanten en leveranciers*¹³⁵

Er is hier sprake van een wisselwerking tussen individueel en wederzijds succes. Beide worden beïnvloed door elkaar. Wanneer de teamleden hier echt in geloven, zullen zij bij problemen hun verantwoordelijkheid als team opnemen en niet de schuld op één persoon afschuiven. Daarnaast krijgt ook het team als geheel waardering wanneer er successen geboekt worden.

2. *Ondergeschikten of superieuren zijn niet toegestaan*¹³⁶

Deze waarde houdt niet in dat iedereen gelijk is in positie en gezag op structureel niveau. Het gaat hier om waarden, wat wil zeggen dat we spreken over cultuur, mentaliteit of hoe de teamleden tegen elkaar aankijken. Het denken in termen van ondergeschikten en superieuren is nefast voor de communicatie en ondersteuning van elkaars inspanningen. Daarom dat iedereen moet aanvaard worden als teamgenoot of partner, met een minimum aan positie en gezag. Immers, opdat men succesvol kan zijn komt het er op aan dat iedereen samenwerkt en zijn best doet. Iedereen draagt dus op elk niveau bij aan de output of het resultaat van de werking.

3. *Open, eerlijke communicatie is van vitaal belang*¹³⁷

Wanneer men dagelijks moet samenwerken en hierbij een hecht team wil vormen en succesvol wil zijn, is het van belang steeds openhartig met elkaar te praten. Hiervoor is empathie of inlevingsvermogen in het standpunt van de anderen van belang. Daarnaast is ook écht luisteren naar de anderen fundamenteel. Op deze manier creëert men een eerlijke communicatie en weten de teamleden wat ze van elkaar kunnen verwachten.

4. *Iedereen heeft vrije toegang tot informatie*¹³⁸

Informatieverspreiding onder teamleden, tussen verschillende teams en tussen afdelingen is fundamenteel voor het nemen van de juiste besluiten, gebaseerd op feiten in plaats van speculaties. Op die manier kunnen vergissingen en interne conflicten binnen de organisatie

¹³³ J.A. WOODS, *o.c.*, 20-22.

¹³⁴ *Ibid.*, 7/18.

¹³⁵ *Ibid.*, 11-12.

¹³⁶ *Ibid.*, 12-13.

¹³⁷ *Ibid.*, 13-15.

¹³⁸ *Ibid.*, 15-16.

voorkomen worden en wordt samenwerking gestimuleerd. Zoals uit mijn onderzoek zal blijken, vormt dit toch wel een probleem bij het team en het bredere korps uit de casus. Zo wijst een respondent erop dat door een gebrek aan informatie-uitwisseling over de operationele activiteiten van het team naar de andere diensten toe, er al vaak wroef ontstaat is en dat hierdoor het risico bestaat dat onderzoeken (ongewild) belemmerd worden.¹³⁹ Wanneer er geen geheimen zijn over elkaars werking, kunnen mensen hun eigen taken dus beter vervullen en kunnen ze makkelijker rekening houden met elkaar.

5. *Focus op processen (en niet op het gedrag van individuele werknemers)*¹⁴⁰

Arbeid is een proces. Dit wil zeggen dat er verschillende stappen gezet worden om van input tot output te komen. Werknemers moeten zich betrokken voelen opdat deze processen optimaal zouden verlopen. Dit kan gebeuren door de werknemers te doen inzien dat hun werk van vitaal belang is voor het geheel, dat anderen van hen afhankelijk zijn en dat zij bijdragen tot een kwaliteitsvolle output voor de klanten. Het draait dus ook hier weer om *samenwerken*.

3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk heb ik mij gefocust op de context van organisatieveranderingen en heb ik een antwoord proberen te formuleren op de volgende vragen: Volgens welk model heeft men de Belgische politiediensten veranderd?; Wat kan men veranderen aan een organisatie?; Welke is de rol van de medewerkers bij een verandering van de organisatie waarin zij werkzaam zijn?; Hoe gaat men te werk bij een concrete verandering, zoals het creëren van een team?

Eerst heb ik een blik geworpen op het gekozen organisatieontwikkelingsmodel na de grote politiehervorming. Het EFQM-Excellence model reikt een kader aan waarbinnen de gehele organisatie van de geïntegreerde politie haar werking dient af te stemmen op de nieuwe COP-filosofie. Vervolgens heb ik gekeken welke veranderingsvormen er met betrekking tot een organisatie mogelijk zijn. De vorming van het prioriteitenteam komt mijn inziens overeen met een coördinatieverandering. Immers, er werd een nieuwe structuur bedacht met het oog op het verbeteren van de kwaliteit van de productiviteit of de dienstverlening naar de bevolking toe. Opdat dit alles succesvol kan verlopen, is het bij elke verandering belangrijk rekening te houden met de mensen die mee onderhevig zullen zijn aan de transformatie. Ik heb het in die zin gehad over de procesrechtvaardigheid of de mate waarin de betrokken medewerkers een verandering als rechtvaardig beschouwen. Dit is afhankelijk van verschillende factoren, zoals onder andere open en eerlijke informatieverschaffing, luisteren naar de noden en behoeften aan de basis. Het hoofdstuk werd afgesloten met een uiteenzetting over teams en hoe men deze tot efficiënte en succesvolle eenheden kan maken.

¹³⁹ Interview 7, dd. 11 mei 2007, 144 (Interview 7 in **bijlage VII**. Deze bijlage is niet publiek toegankelijk.).

¹⁴⁰ J.A. WOODS, *o.c.*, 17-18.

Hoofdstuk 4: Wisselwerking tussen de politiecultuur en veranderingen intern de organisatie: het belang van ‘communicatie’

Zoals ik reeds eerder heb aangehaald botsen organisatieveranderingen vaak op weerstand. Vandaag de dag hoor ik bijvoorbeeld nog vaak van politieambtenaren dat het vroeger toch beter was, of dat zij hoe dan ook rijkswachter blijven in hart en nieren. Deze nostalgie betreft niet enkel de structuur van hun vroegere korps of brigade die men heeft moeten achterlaten, maar vooral de cultuur die zij zich daar eigen gemaakt hadden. Bij de hervorming van 1998 heeft men mensen uit drie verschillende structuren ondergebracht in één structuur, de geïntegreerde politie, en één organisatiecultuur, COP. Wanneer ik dan vraag naar de houding tegenover deze nieuwe politiecultuur, krijg ik heel vaak negatieve commentaar. Ik geef u hier reeds twee voorbeelden uit de interviews met de leden van het prioriteitenteam:

“[...] ik vind dat [COP] een duur woord en daar is heel veel geld ingestoken om dat te ontwikkelen, maar eigenlijk is dat pure logica van politiewerk. [...] Ze hebben daar gewoon een duur woord voor een hele hoop, het spijt me, universitaires aan het werk te zetten om iets te ontwikkelen wat eigenlijk sowieso al in politie zou moeten ingebakken zitten. Ik vind, die theorie daarvan gaan leren gewoon omdat ze tegenwoordig met die woorden smijten, dat vind ik verspilling van tijd en moeite eigenlijk.”¹⁴¹

“Pff, nee. Dat [COP] is papieren ‘bullshit’, daar doe ik niet aan mee. [...] Ik weet dat dat wijk is en de hele prul allemaal, maar... Dat interesseert mij niet, dat ligt mij niet.”¹⁴²

Eén van de geïnterviewden vertelde mij dat COP van na zijn tijd is en dat hij bijgevolg de definitie en de vijf pijlers ervan niet kent.¹⁴³ Hieruit kan ook ik afleiden wat reeds gebleken is in een rapport van de Directie van de Relaties met de Lokale Politie (CGL) over de resultaten uit de testzones voor COP: onder andere omgevingsfactoren, opleiding en bijscholingsproblemen hebben een zeer grote impact op de slaagkansen van deze nieuwe filosofie.¹⁴⁴ Dit werd reeds eerder in deze scriptie meermaals aangehaald wanneer ik het had over de wisselwerking tussen cultuur en structuur. Om een cultuurverandering zoals het doorbreken van de traditionele politionele logica en attitude te kunnen realiseren, is het belangrijk om via opleiding, overleg, ... een andere culturele bagage aan te rijken aan de medewerkers en dit vraagt uiteraard meer inspanningen dan loutere structurele aanpassingen! Zo zal men aspiranten in de opleiding dus op niveau van hun waarden, normen,

¹⁴¹ Interview 4, dd. 5 mei 2007, 87 (Interview 4 in **bijlage IV**. Deze bijlage is niet publiek toegankelijk.).

Sommige woorden werden aangepast in taalgebruik, zodat het duidelijk begrijpbaar zou zijn voor de lezer.

¹⁴² Interview 5, dd. 5 mei 2007, 111.

¹⁴³ Interview 4, dd. 5 mei 2007, 87.

¹⁴⁴ T. VAN DEN BROECK, *o.c.*, 2.

werkelijkheidsconcepties, ... moeten overtuigen van het nut van deze minder spectaculaire, maar zeker niet eenvoudiger, politiezorg.¹⁴⁵

Uit het bovenstaande kan ik besluiten dat zowel bij het introduceren van een nieuwe structuur als bij een nieuwe cultuur, communicatie een kritische succesfactor is. Zoals u reeds bij de uiteenzetting omtrent teams gezien heeft, draait het bij communicatie om het overbrengen van informatie tussen twee of meer mensen.¹⁴⁶ Meer concreet verstaat men onder communicatie het volgende:

“Communicatie is het overbrengen van verbale en/of non-verbale informatie tussen twee of meer mensen¹⁴⁷. Deze informatie bestaat uit gegevens die zowel door de zender als door de ontvanger van een bepaalde betekenis worden voorzien.”¹⁴⁸

Communicatie kan eigenlijk beschouwd worden als de lijm die de verschillende geledingen van de organisatie bijeen houdt.¹⁴⁹ Informatie-uitwisseling is immers belangrijk op en tussen de twee niveaus van een organisatie, zijnde het management en de basis of de uitvoerende medewerkers. De top heeft bijvoorbeeld bottom-up informatie nodig van de basis om te kunnen komen tot een efficiënte beleidsontwikkeling, planning, sturing, coördinatie, feedback of controle en bijsturing. De basis heeft op haar beurt dan weer top-down en van collega's van hetzelfde niveau informatie en feedback nodig, opdat zij hun werk goed kunnen doen en in staat zijn met anderen samen te werken.¹⁵⁰

Opdat communicatie effectief kan zijn, moeten er een aantal voorwaarden vervuld zijn. Zo moeten mensen elkaar kunnen *verstaan*, zowel op het vlak van taal als geluid (microfoon, ...). Indien dit in orde is, moeten mensen ook thuis zijn in het onderwerp opdat zij elkaar zouden *begrijpen*. Ook elkaars *interpretaties* moeten begrepen worden. Dit is reeds eerder ook aan bod gekomen toen ik het in hoofdstuk 1 had over het sociaal handelen en dat interactie maar mogelijk is als er een gedeelde betekenis is. Ten slotte moeten mensen ook elkaars *emoties* begrijpen.¹⁵¹

Uiteraard is communicatie niet altijd effectief en kan het hier al eens mislopen. Hiervoor kunnen we vier oorzaken aangeven. Een eerste probleem is *specialisatie en afdelingsvorming*. Elke specialisatie hanteert wel een eigen jargon, dat anderen binnen de organisatie vaak niet eigen zijn. Bijgevolg kan dit ertoe leiden dat vakspecialisten elkaar niet meer begrijpen. Daarnaast kan ook de communicatie tussen afdelingen stroef verlopen ten gevolge van

¹⁴⁵ E. ENHUS en P. PONSAAERS, *l.c.*, 353; N. VANDEVOORDE, *l.c.*, 358/362.

¹⁴⁶ G. ALBLAS en A. WIJSMAN, *Gedrag in organisaties*, Groningen, Wolters-Noordhoff, 2001, 236.

¹⁴⁷ Communicatie tussen meerdere mensen betreft bijvoorbeeld vergaderingen, overlegmomenten, opleidingen, bijscholingen, ...

¹⁴⁸ G. ALBLAS en A. WIJSMAN, *o.c.*, 198-199.

¹⁴⁹ *Ibid.*, 208.

¹⁵⁰ *Ibid.*, 197-198.

¹⁵¹ *Ibid.*, 226-227.

concurrentie, bepaalde stereotype opvattingen over elkaar, ... Een tweede belemmering ontstaat door de *formele structuur van de organisatie*. Hierdoor verloopt de bottom-up en top-down communicatie op een indirecte wijze en is er kans op vervorming van de doorgegeven informatie. Een ander probleem hierbij kan de grote tijdsdruk zijn, waardoor er overbelasting kan ontstaan bij degenen die informatie moeten doorgeven. Zij geven informatie dan te laat, niet of slechts gedeeltelijk door. Bijgevolg beschikt men over onjuiste of onvolledige informatie bij het nemen van beslissingen, wat dan tot vergissingen kan leiden. Ten derde kunnen er ook communicatieproblemen optreden door een *gebrek aan openheid en vertrouwen*. Soms wordt informatie bewust vervormd of achtergehouden. Dit kan om verschillende redenen, zoals machtsverschillen of uit loyaliteit voor de eigen groep. Ten slotte kan ook de *cultuur* een belemmering vormen. In een afstandelijke en wantrouwige cultuur of in een organisatie waar waarden en normen gelden die een goede en open communicatie niet stimuleren, is het moeilijk spontane informatie of feedback te genereren.

Wat kan een organisatie nu doen om aan deze problemen en belemmeringen tegemoet te komen? Hoe kan de formele communicatie binnen een organisatie verbeterd worden? Wat betreft de structuur kan men enerzijds het aantal hiërarchische tussenniveaus verminderen. Hierdoor wordt ook de horizontale samenwerking tussen afdelingen van eenzelfde niveau gestimuleerd en kunnen de medewerkers meer betrokken worden, wat leidt tot een positieve procesrechtvaardigheid, en kan er een snellere besluitvorming plaatsvinden. Anderzijds kan men er in grotere organisaties voor opteren het geheel op te splitsen in kleinere eenheden. Hierbinnen is de hiërarchie veel kleiner en de communicatie minder omvangrijk. Bij beide mogelijkheden wordt de overbelasting bij de top verkleind en wordt directe communicatie tussen de managers en zijn medewerkers weer mogelijk. Tevens verdwijnen hierdoor meestal de grote status- en machtsverschillen, wat de kwaliteit van de informatie vergroot op het vlak van vervormingen, achterhouden van informatie, ... Op het niveau van de cultuur dient de leiding een cultuur van openheid uit te dragen en te bevorderen. Hierbij dient zij uiteraard zelf het goede voorbeeld te geven.¹⁵²

Open en eerlijke communicatie is in onze samenleving duidelijk van fundamenteel belang en zal dit ook altijd blijven. Hierzonder kunnen individuen, teams, organisaties, ... niet functioneren en zal men telkens weer in misverstanden en wrevel eindigen.

¹⁵² G. ALBLAS en A. WIJSMAN, *o.c.*, 234-235.

Hoofdstuk 5: Conclusie

Structuurwijzigingen kunnen op verschillende niveaus binnen de organisatie gebeuren: op bestuurlijk niveau, binnen één of meerdere afdelingen, over de gehele organisatie, ... Het team dat ik hier behandel betreft in principe een structurele verandering op basisniveau, maar dit kan uiteraard wel een invloed hebben op de hele organisatie. Problemen ontstaan wanneer men geen rekening houdt met de heersende cultuur binnen de organisatie. Op die momenten ontwikkelt zich weerstand tegen de verandering, uit vrees voor het onbekende en de onzekerheid. Daarom is het van het allergrootste belang te communiceren naar de medewerkers toe wat er gaat gebeuren, waarom er een verandering komt en hoe het gaat gebeuren. Daarnaast moet men proberen hen zoveel mogelijk te betrekken door hun mening te vragen, feedback te vragen over problemen op operationeel niveau, ... Op die manier zal het veranderingsproces veel meer als rechtvaardig beschouwd worden door het personeel. Ook bij het invoeren van een nieuwe cultuur kan er weerstand komen vanuit de traditionele cultuur. Zoals u heeft gelezen is er binnen de Belgische politiediensten nog steeds de tendens om de traditionele crime-fightingcultuur te verkiezen boven de nieuwe COP-filosofie. Deze wordt immers als te soft ervaren. Opdat deze filosofie echter opgenomen en aanvaard wordt, is ook hier het concept communicatie aan de orde. Dit krijgt binnen de politie dan vooral vorm in de zin van opleidingen, niet alleen voor de huidige aspiranten, maar zeker en in het bijzonder voor diegenen die overgekomen zijn uit de drie oude politiestructuren!

Deze literatuurstudie heeft tot doel een theoretisch kader te scheppen voor de bespreking van het prioriteitenteam uit ons empirisch onderzoek. Gezien het ontbreken van concrete theorieën of literatuur hierover, heb ik ervoor gekozen verder te gaan kijken dan het team zelf. Ik heb dan ook geprobeerd een idee te geven over hoe een verandering in een organisatie, zoals het invoeren van een nieuw operationeel team, verloopt en welke consequenties dit met zich kan meebrengen. Naast het structurele zijn we ook gaan kijken wat dit alles op cultureel niveau betekent. Ik kan dan ook besluiten met een zinnetje waarmee ik dit tweede deel van deze scriptie begonnen ben en dat al het voorgaande eigenlijk zeer goed omvat:

“Bij ingrijpende structuurwijzigingen is beïnvloeding van de cultuur noodzakelijk.”¹⁵³

¹⁵³ M.M. OTTO en A.C.J. DE LEEUW, *o.c.*, 40.

DEEL III: EVALUATIE VAN EEN LOKAAL POLITIETEAM EN HAAR PROCESMATIGE AANPAK VAN DE LOKALE POLITIONELE PRIORITEITEN

Hoofdstuk 1: Inleiding

In navolging van de literatuurstudie ga ik in dit empirische luik een blik werpen op een concrete casus. Deze casus betreft zoals eerder aangekondigd een prioriteitenteam uit een welbepaalde politiezone. Zoals u reeds in het eerste deel over het Belgische politionele landschap heeft kunnen lezen, stelt elk lokaal politiekorps een zonaal veiligheidsplan op. Hierin zitten de prioriteiten en aandachtspunten voor de komende vier jaar vervat. Elk van deze punten wordt jaarlijks uitgewerkt in een concreet actieplan.¹⁵⁴ Uit deze actieplannen en uit één van mijn interviews, blijkt duidelijk dat doorgaans heel de reguliere politie¹⁵⁵ zich bezighoudt met het werken aan deze problematieken. Doch, de respondent van het interview verklaarde hierover dat er niet altijd de nodige ruimte was om dit op een kwalitatieve en zorgzame manier te doen. Vanuit deze capaciteitsproblematiek heeft men daarom binnen het bestudeerde politiekorps beslist tot de oprichting van een afzonderlijk team, met het oog op een kwaliteitsvolle operationele uitvoering van de actieplannen uit het zonaal veiligheidsplan.¹⁵⁶

In de volgende hoofdstukken ga ik dit prioriteitenteam verder onderzoeken aan de hand van een evaluatieonderzoek en ga ik nagaan in welke mate het inhoudelijk en organisatorisch interessant is prioriteiten en aandachtspunten uit het zonaal veiligheidsplan op een dergelijke manier aan te pakken. Hiervoor zal ik in de eerste plaats nagaan of de doelstellingen die in verschillende interne documenten vermeld worden, reeds gerealiseerd werden. Dit zal gebeuren aan de hand van de beheers- en beleidscyclus, wat betekent dat er een evaluatie volgt inzake de middelen (input), de activiteit (proces), de prestaties (output) en de effecten op korte, middellange en lange termijn (outcome) van het team. Het schema van deze cyclus kan u terugvinden in figuur 4 in **bijlage 3**¹⁵⁷.

In het volgende hoofdstuk kan u lezen hoe ik mijn onderzoek heb doorgevoerd en welke onderzoeksmethoden ik hiervoor benut heb. Vervolgens leg ik u kort uit wat een

¹⁵⁴ CGL, *o.c.*, 43: Geraadpleegd op 11 maart 2007, 17u05 te <http://www.info-zone.be/prog-polpol/pp-pub-cgl-manuals-N.htm>).

¹⁵⁵ Dit zijn dus de diensten die instaan voor de zes basisfunctionaliteiten wijkwerking, onthaal, interventie, politionele slachtofferbejegening, lokale recherche en handhaving van de openbare orde.

¹⁵⁶ Actieplannen bij het zonaal veiligheidsplan 2005 – 2008 van de bestudeerde politiezone, 1-84; Interview 1, dd. 27 april 2007, 3.

¹⁵⁷ Deze bijlage vindt u terug achteraan deze scriptie.

evaluatieonderzoek juist is en welke verschillende elementen hierin terugkomen. Hier wordt u dan ook de link duidelijk met de beheers- en beleidscyclus. In het vierde en grootste hoofdstuk volgt dan het eigenlijk onderzoek. Aan de hand van verschillende documenten en interviews en stageobservaties, probeer ik u een inzicht te geven in de algemene werking van het prioriteitenteam, de verhoudingen met interne en externe diensten, de resultaten van het team, de voor- en nadelen ervan en de toekomstperspectieven.

Hoofdstuk 2: Methodologie bij de dataverzameling

Mijn onderzoek inzake het prioriteitenteam heeft plaatsgevonden bij verschillende diensten en personen van een lokaal politiekorps: het prioriteitenteam zelf uiteraard, de interventiedienst, de leiding van de twee voorgaande en de lokale recherche. Gezien de complexiteit van een politieteam en de bijhorende sociale context, die mee in rekening gebracht moet worden, heb ik besloten gebruik te maken van drie verschillende onderzoeksmethoden: observaties, interviews en documentenanalyse. Aan de hand van deze methodische triangulatie zal ik aan het einde van dit derde deel trachten antwoorden te formuleren op de verschillende onderzoeksvragen en uiteindelijk op de gestelde probleemstelling.

Observaties

De observaties bij het korps zijn gebeurd tijdens mijn stage in het kader van de opleiding Criminologische Wetenschappen, in de periode van 6 september 2006 tot en met 11 november 2006. Het betreffen geen systematische observaties, aangezien er geen observatieschema gehanteerd werd, maar de observaties zijn wel gericht gebeurd met mijn onderzoeksvragen en doelstelling in mijn achterhoofd. Hoewel deze onderzoeksvragen gedurende de onderzoeksperiode werden aangepast, blijven deze observaties toch van zeer groot nut. Zo werd er vooral informatie vergaard over de concrete werking van het team in de praktijk en over de verhouding tussen het team en andere diensten of specifieke personen binnen het korps. Hierdoor heb ik een realistisch beeld gekregen over deze onderwerpen en kan ik in de interviews nagaan of er sprake is van sociaal wenselijke antwoorden. Gezien ik met deze diensten heb kunnen meewerken in het kader van een stage en niet in de eerste plaats met het oog op een onderzoek naar de diensten, is de kans op vertekening bij mijn observaties kleiner. Deze observaties vormen dan ook een belangrijke aanvulling op de interviews.

Interviews

Omwille van het delicate karakter van sommige onderzoeksvragen en het ontbreken van enig onderzoek naar een dergelijk team, heb ik tevens gebruik gemaakt van diepgaande, kwalitatieve interviews. Meer bepaald heb ik ervoor gekozen tien gestructureerde interviews af te nemen met open vragen, die nauw aansluiten bij mijn probleemstelling en onderzoeksvragen. Het gebruik van vooraf opgestelde vragen, nam echter niet weg dat de volgorde ervan kon veranderd worden indien een onderwerp reeds vroeger aan bod kwam, of dat er toch dieper doorgevraagd kon worden bij bepaalde antwoorden. Alle interviews werden face-to-face afgenomen, waardoor het mogelijk was alles op een bandrecorder te registreren en dus alle belangrijke informatie te vatten. Uiteraard werd hiervoor de toestemming gevraagd aan de respondenten en werd hen de anonimiteit doorheen het hele onderzoek en in deze scriptie verzekerd. Daarnaast heb ik tijdens de bevraging ook nota's genomen voor als er zich problemen moesten voordoen met de opnames. Ondanks mijn voorzorgen wat betreft batterijen, heb ik toch twee keer pech gehad. Bij één respondent heb ik voor een nieuwe vraag

op tijd de batterij kunnen verwisselen. Bij een andere heb ik echter te laat gemerkt dat de opname gestopt was en ben ik de eerste vijf minuten van het interview verloren. In de transcriptie heb ik deze vragen dan ook moeten aanvullen aan de hand van mijn nota's. Deze antwoorden heb ik dan eerst nog aan de respondent voorgelegd ter controle en aanvulling.

De interviews werden afgenomen bij de commissaris van de interventiedienst en het prioriteitenteam, een commissaris van de lokale recherche, de vijf inspecteurs van het team zelf en drie leden van de interventiedienst, waarvan twee zelf ooit in het team gefunctioneerd hebben. De plaats en het tijdstip van bevraging werden vrij gekozen door de respondenten, met uitzondering van de leden van de interventie, waarvoor de commissaris de data geregeld heeft. De interviews van de twee commissarissen werden afgenomen in hun respectievelijke bureaus, deze met de leden van het prioriteitenteam werden afgenomen bij hun thuis en deze met de mensen van de interventie hebben plaatsgevonden in een apart lokaal op het politiebureau. De commissaris en de leden van het team vormen uiteraard de sleutelinformanten in verband met de ontstaansgeschiedenis en de werking van het team en werden dan ook bewust gekozen voor deze bevraging. De andere vier respondenten werden hoofdzakelijk bevraged met het oog op informatie over de verhouding tussen hun dienst en het team en om te kijken hoe ver hun kennis reikt over het betreffende team. Op die manier kan ik mij een idee vormen over de mate van communicatie die er geweest is naar de andere medewerkers binnen het korps toe. De drie leden van de interventiedienst werden willekeurig gekozen uit een lijst met alle inspecteurs en hoofdinspecteurs van de dienst, aan de hand van een enkelvoudige aselechte steekproef. Wat betreft de recherche ben ik aan de drie commissarissen gaan vragen wie bereid was een interview te geven. Doordat mijn oorspronkelijke respondent de dag van het interview ziek bleek, heb ik een andere commissaris bevraged.¹⁵⁸

Inzake de context van de verschillende interviews, is het toch belangrijk te vermelden dat alle interviews in een ontspannen en gemoedelijke sfeer zijn kunnen verlopen, gezien ik tijdens mijn stage toch een zekere band van vertrouwen met elk van hen heb kunnen opbouwen. Mijn inziens verlaagt dit, samen met de zekerheid van anonimiteit, de kans op hoger genoemde sociaal wenselijke antwoorden. Ook na een eerste vergelijking van de antwoorden in de interviews met de gedane observaties en mijn persoonlijke stage-ervaring, kan ik hiertoe besluiten. Uiteraard zal ik hier nooit honderd procent zekerheid over hebben. Bij de interviews met de leden van het team en hun commissaris zijn er een aantal storende elementen geweest, waardoor de aandacht van de respondenten even afgeleid werd. Dit waren uiteenlopende zaken: medewerkers die iets kwamen vragen, kinderen van de respondenten,

¹⁵⁸ De respondent had mij verzocht hem de vragen op voorhand te bezorgen, zodat hij deze met zijn collega-commissarissen kon doornemen en een gezamenlijk antwoord kon formuleren.

telefoon, iemand aan de deur, de echtgenote die thuiskwam en zorgde voor achtergrondlawaai en lawaai van huisdieren.

Ten slotte wil ik nog graag enkele opmerkingen maken inzake de interviews afgenomen bij de vijf teamleden. Doordat het vijfde lid op het moment van het interview nog maar vijf maanden echt als vast lid werkzaam was, zijn zijn antwoorden veel korter en minder concreet dan deze van de anderen en kon hij op sommige vragen geen echt duidelijk antwoord geven. De anderen gaven ook spontaan veel meer gedetailleerde informatie. De respondent heeft na het interview wel gezegd dat hij geen grote spreker is. Een tweede opmerking betreft de vraag 19, waarin aan de respondenten gevraagd wordt of zij vinden dat hun team succesvol is. Ik ben er mij wel degelijk van bewust dat dit een heel subjectieve vraag is en dat het praktisch uitgesloten is dat deze vraag negatief beantwoord zal worden. Echter, de bedoeling ervan is in een subvraag na te gaan waar zij dit succes van hun werk dan wel aan toeschrijven. Deze vraag maakt het dus mogelijk een aantal kritische succesfactoren naar boven te halen.

Gezien het hier om verschillende groepen respondenten ging, heb ik vier verschillende vragenlijsten opgesteld. U kan deze achteraan deze scriptie terugvinden in de **bijlagen 4 tot en met 7**¹⁵⁹. De transcripties daarentegen zijn opgenomen in de **bijlagen I tot en met X** in een aparte bijlagenbundel en zijn bijgevolg enkel beschikbaar voor de examencommissie.¹⁶⁰

Naast deze formele gesprekken beschik ik ook over één informeel gesprek.

Documentenanalyse

Ten slotte zijn er ook verschillende documenten die ik gehanteerd heb om tot een antwoord op mijn onderzoeksvragen te komen. Dit zijn hoofdzakelijk interne documenten afkomstig van de website van de politiezone, of die mij overhandigd werden door mensen die op één of andere manier betrokken zijn bij het team. Eén van de basisdocumenten is dat waarin het team in 2005 werd voorgesteld aan het politiecollege¹⁶¹. In dit document worden onder andere de doelstellingen van het team uitgelegd en haar inzetmodaliteiten. Ook heb ik gebruik gemaakt van een informatiebrochure voor de bevolking, waar alle diensten en hun werking in voorgesteld worden. Daarnaast heb ik een analyse gedaan van de dienstrapporten en processen-verbaal van 2006 opgesteld tijdens de diensten van het team. Voor het analyseren

¹⁵⁹ Deze bijlage vindt u terug achteraan deze scriptie.

¹⁶⁰ Deze bijlagen zijn niet publiek toegankelijk.

¹⁶¹ Dit orgaan is samengesteld uit de burgemeesters van de verschillende gemeenten die de meergemeentezone vormen, de zonechef en de politiesecretaris. Het politiecollege fungeert als dagelijks bestuur van de politiezone door het verzekeren van de operationele coördinatie en samenwerking. Er wordt twee keer per maand vergaderd. (Website van het onderzochte politiekorps)

van deze afhandelingen heb ik toegang gekregen tot het ISLP-systeem¹⁶². Dit was nodig aangezien de registratie via de dienstrapporten niet accuraat bleek te zijn. Zo waren er soms geen rapporten terwijl er wel een dienst geweest was en waren de automatische tellingen in deze rapporten vaak incorrect. Aan de hand van het uurrooster van de teamleden voor 2006 en door in ISLP te zoeken op basis van de namen van de leden, heb ik volgens mij uiteindelijk toch zo accuraat mogelijk mijn gegevens kunnen verzamelen. Het grote probleem is dus dat er bij het opstellen van meldingen en processen-verbaal door het prioriteitenteam niet specifiek kan worden ingevoerd dat zij de opsteller ervan zijn. Zij vallen hierbij gewoon onder de interventiedienst, wat het zoekproces dan ook wat bemoeilijkt heeft. Als vierde heb ik ook alle processen-verbaal van 2006 inzake het zonaal veiligheidsplan van vier leden¹⁶³ van het prioriteitenteam en van vier willekeurig gekozen leden van de interventiedienst uit ISLP gehaald. Voor de leden van het team zijn dit zowel processen-verbaal opgesteld als interventie-inspecteur, als processen-verbaal opgesteld tijdens een dienst van het team. Aan de hand van het uurrooster heb ik hier alle afhandelingen opgesteld tijdens een dienst met het prioriteitenteam uitgehaald. De bedoeling van deze lijst van afhandelingen is een vergelijking te maken tussen de interventiedienst en de leden van het prioriteitenteam. Ten slotte ben ik ook gaan kijken naar zonale resultaten van de veiligheidsmonitoren 2002, 2004 en 2006, om na te gaan of er een effect uitgaat van de werking van het prioriteitenteam wat betreft de onveiligheidsgevoelens en het slachtofferschap binnen de zone. Ondanks dat het prioriteitenteam pas in 2005 werd opgericht, heb ik de monitor van 2002 er toch ook bijgenomen. Aan de hand van deze kan ik dan nagaan of een stijging of daling in 2006 al niet eerder was ingezet.

Zoals ik reeds in de inleiding van deze scriptie heb vermeld, zullen alle bijlagen in verband met het team en de politiezone¹⁶⁴ omwille van de anonimiteit niet publiekelijk verspreid worden. Andere bijlagen kan u wel achteraan dit werk vinden.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid in het algemeen is bij een kwalitatief onderzoek veel lager dan bij kwantitatieve onderzoeksmethoden. Belangrijk hierbij is de herhaalbaarheid van het onderzoek. Een hulpmiddel hierbij is de datatriangulatie. Bij interviews met open vragen zonder antwoordcategorieën is de betrouwbaarheid zeer problematisch. Daarom heb ik voor de registratie van mijn interviews mijn respondenten de toestemming gevraagd om alles op band op te nemen. Aan de hand daarvan heb ik alles gedetailleerd kunnen uitschrijven, wat de

¹⁶² ISLP is het informaticasysteem van de lokale politiediensten en staat voor Integrated System for the Local Police. (Omz. PLP 1 4 oktober 2000 betreffende enig informaticasysteem, B.S. 1 november 2000, 36687-36689)

¹⁶³ Hoewel het team momenteel uit vijf leden bestaat, heb ik deze analyse van de processen-verbaal toch maar voor vier van hen gedaan. Dit omdat het vijfde lid er pas bijgekomen is half de maand december 2006.

¹⁶⁴ Dit zijn alle transcripties van de interviews.

verdere analyse dan ook vergemakkelijkte. Door het gebruik van audiomateriaal wordt dit deel van het onderzoek dus wel virtueel herhaalbaar. Ook wat betreft mijn stageobservaties heb ik steeds geprobeerd alles zo snel mogelijk en zo nauwkeurig mogelijk te registreren in een notitieboekje en nadien op de computer. Ook het gebruik van datatriangulatie verhoogt de betrouwbaarheid van een onderzoek. Ik ben er mij van bewust dat er ook steeds een zekere onderzoekersbias aanwezig is. Bij interviews ga je al eens mee op in een verhaal en deel je al dan niet bewust al eens je mening mee. Ook ik ben daar niet aan ontsnapt.

Validiteit of geldigheid

Bij de interne validiteit wordt de vraag gesteld of we wel meten wat we willen meten en of we bijgevolg de juiste informatie kunnen verzamelen om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen en de probleemstelling. Daarom is het als interviewer belangrijk oog te hebben voor de aanwezigheid van eventuele sociaal wenselijke antwoorden, welke tot een systematische vertekening van de conclusies kunnen leiden. Hiertoe heb ik geprobeerd zo weinig mogelijk te interveniëren wanneer de respondent aan het uitleggen was en zo weinig mogelijk goedkeuring of afkeuring te laten blijken. Zoals juist gezegd blijft er echter steeds een zekere bias aanwezig. Daarbij speelde ook dat ik alle respondenten al redelijk goed kende door mijn stage en ook over het onderwerp en de gang van zaken al behoorlijk goed op de hoogte was. Anderzijds denk ik dat het ook wel een voordeel was dat ik hen al kende, omdat er dan toch al een zekere mate van vertrouwen is in tegenstelling tot een vreemde persoon en het gesprek bijgevolg veel meer ontspannen en lossere kan verlopen. Ten slotte heeft het gebruik van datatriangulatie er voor gezorgd dat informatie uit verschillende bronnen aan elkaar getoetst kan worden. Op die manier konden ook eventuele sociaal wenselijke antwoorden aan het licht gebracht worden. Vanuit dit alles en aangezien ik alle gegevens heb verkregen waarop ik gehoopt had, kan ik ervan uitgaan dat mijn waarnemingsvragen goed geoperationaliseerd waren en er ook een hoge interne validiteit is. Met dit onderzoek is het niet de bedoeling de resultaten te generaliseren naar andere groepen in de samenleving.

Hoofdstuk 3: Data-analyse

3.1 Evaluatieonderzoek: ‘Wat?’, ‘Waarom?’, maar vooral ‘Hoe?’

Zoals ik reeds in de inleiding bij dit derde deel verteld heb, volgt er een evaluatieonderzoek aan de hand van de beheers- en beleidscyclus. Omdat een dergelijk soort onderzoek toch een beetje een eigen logica vertoont, lijkt het mij dan ook geen overbodige luxe deze even te verduidelijken.

Vandaag de dag is evaluatieonderzoek alsmaar belangrijker geworden, zeker wanneer het één of ander beleid uit de overheidssector betreft. Immers, de beleidsmaker moet een zicht hebben op de impact en het effect van zijn beleid, moet dit kunnen toetsen aan de vooropgestelde doeleinden en moet de gevolgen van zijn handeling kunnen inschatten. Op die manier kan men komen tot een knowledge- en evidencebased beleid.¹⁶⁵

Wat moeten we nu juist verstaan onder ‘evaluatie’? Voor professor Enhus is evaluatie:

*“Het nagaan of een bepaald doel, of meerdere doelen die men (= een persoon, een aantal personen, een organisatie, een institutie...) zich voorneemt te realiseren in de realiteit (door een interventie maar dan breed beschouwd: het kan ook een houding zijn, een actie, maar ook een niet-actie...) ook gehaald worden.”*¹⁶⁶

Een andere definitie, deze van Donald Campbell, stelt inhoudelijk hetzelfde, maar legt daarbij meer de nadruk op de wetenschappelijkheid van dit soort onderzoek. Evaluatie is voor hem:¹⁶⁷

*“Het (wetenschappelijk) vaststellen van de resultaten van een bepaalde activiteit in het bereiken van een vooraf bepaalde doelstelling aan de hand van meetbare criteria of indicatoren.”*¹⁶⁸

Uit beide omschrijvingen blijkt duidelijk het grote belang van het bepalen van doelstellingen bij evaluatieonderzoek. Campbell brengt daarnaast reeds in zijn definitie aan dat deze doelstellingen op hun beurt verbonden zijn met het bepalen van evaluatie-indicatoren, dewelke echter nogal eens blijken te ontbreken.¹⁶⁹ Het zoeken naar deze indicatoren of naar de juiste metingen is een heel moeilijke stap en dient dan ook

¹⁶⁵ E. DEVROE en L. VAN DE VELDE, “Evaluatie onderzoek bij Justitie België: het onontgonnen land”, in G. DUHAUT, P. PONSAERS, G. PYL en R. VAN DE SOMPEL (ed.), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in onze samenleving*, Brussel, Politeia, 2002, 147.

¹⁶⁶ E. ENHUS, “Evaluatie: leidraad doorheen de Babylonische spraakverwarring”, in P. PONSAERS, E. ENHUS, M. EASTON, W. BRUGGEMAN en A. COLLIER, *10 miljoen klanten moet je verdienen. Bijdrage(n) tot de evaluatie van politie en justitie*, Brussel, Politeia, 2005, 10.

¹⁶⁷ E. DEVROE en L. VAN DE VELDE, *l.c.*, 151.

¹⁶⁸ *Ibid.*

¹⁶⁹ *Ibid.*, 151/162.

doordacht te gebeuren. Indien niet, loopt men het risico dat zij de verkeerde informatie aangeven. Er zijn verschillende soorten indicatoren, dewelke ook allemaal overeenstemmen met een onderdeel uit de beheers- en beleidscyclus: indicatoren voor capaciteit of inputindicatoren (de ingezette middelen) (zie onderdeel c. input), procesindicatoren (het verloop van de activiteiten) (zie onderdeel d. proces), prestatie-indicatoren (zie onderdeel e. output) en effect- of productindicatoren (zie onderdeel f. en g. outcome)^{170 171}.

Afhankelijk van het onderwerp zijn er drie vormen van evaluatieonderzoek mogelijk: het ontwerpen van een interventie, wat een planevaluatie is; een procesevaluatie of het begeleiden van het invoeringsproces van een interventie (efficiëntie); bij de productevaluatie ten slotte worden de gevolgen of effecten van de interventie geëvalueerd (effectiviteit). Deze drie kunnen al dan niet in combinatie gehanteerd worden. De hoofdvraag bij de laatste evaluatievorm is dus of de doelstellingen die men met de interventie of het beleid beoogt, werden bereikt en of hiervoor de juiste keuzes gemaakt werden. Uiteraard moet dit gezien worden in het licht van de tijd. Dit wil zeggen dat bepaalde doelstellingen sneller bereikt kunnen worden dan anderen en dat zij bijgevolg mogelijk nog niet allemaal verwezenlijkt zijn op het ogenblik van het onderzoek. Daarom stelt Swanborn dat het nuttig is om binnen een dergelijke productevaluatie ook de procesevaluatie te betrekken, om na te gaan waarom de doeleinden (nog) niet of onvoldoende worden bereikt of enkel in bepaalde situaties worden verwezenlijkt. Hierbij gaat men dan een analyse doen van de interne mechanismen: de besteding van de middelen of de 'input' (c. in de beheers- en beleidscyclus) en de uitgevoerde activiteiten of het 'proces' (d. in de beheers- en beleidscyclus). Aan de hand van de hierbij verkregen informatie kan de interventie of het beleid uiteindelijk worden bijgestuurd, of in extremis worden afgeschaft.¹⁷² Mijn onderzoek betreft in de eerste plaats een productevaluatie, aangezien het projectenteam (dit is dan de interventie of het product) reeds een tijd bestaat en ik nu naga of de gewenste effecten behaald zijn of niet en hoe dit in zijn werk gegaan is. Ook kan ik dan een antwoord geven op de vraag of het aangewezen of interessant is het project territoriaal uit te breiden. Zoals Swanborn stelt, ga ik echter ook kijken naar de middelen en de input en komt er bijgevolg ook een stuk procesevaluatie aan te pas.¹⁷³

¹⁷⁰ Dit zijn zowel meetbare resultaten of de 'output' (e. in de beheers- en beleidscyclus), als de maatschappelijke effecten of de 'outcome' (f. en g. in de beheers- en beleidscyclus). (E. DEVROE en L. VAN DE VELDE, *l.c.*, 149)

¹⁷¹ E. ENHUS, *l.c.*, 21/25; K. BEYENS, "Hoofdstuk 5: Evaluatieonderzoek", *Lesnota's Methoden van criminologisch onderzoek II*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, 74-75.

¹⁷² P.G. SWANBORN, *Evalueren: het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie-onderzoek*, Amsterdam, Boom, 1999, 37/51; E. DEVROE en L. VAN DE VELDE, *l.c.*, 149.

¹⁷³ E. DEVROE en L. VAN DE VELDE, *l.c.*, 149; P.G. SWANBORN, *o.c.*, 50-51; K. BEYENS, *l.c.*, 81.

3.2 Het prioriteitenteam onder de loep genomen

Nu u een beetje weet waar u zich aan kan verwachten bij dit onderzoek, is het tijd het bovenstaande in de praktijk te brengen. Om de evaluatie te kunnen uitvoeren heb ik uit de gestelde onderzoeksvragen en het verzamelde onderzoeksmateriaal volgende acht thema's gegeneerd: het korps en het zonaal veiligheidsplan voor augustus 2005; de algemene werking van het prioriteitenteam; interne en externe verhoudingen; het prioriteitenteam in cijfers; pro's en contra's; kritische succesfactoren; toekomstperspectief. Deze onderwerpen zullen hieronder achtereenvolgens aan bod komen, telkens met verwijzing naar de beheers- en beleidscyclus.

3.2.1 Het korps en het zonaal veiligheidsplan voor augustus 2005

Een eerste vraag die ik hier wens te beantwoorden is hoe er binnen het onderzochte korps werk gemaakt werd van de prioriteiten en aandachtspunten uit het zonaal veiligheidsplan vóór de indienststelling van het prioriteitenteam. Zoals u reeds uit deze subtitel kan afleiden, wil 'vóór' zeggen 'voor de tweede helft van augustus 2005'. Men is met het prioriteitenteam begonnen als proefproject medio augustus 2005 en dit voor een duur van ongeveer drie maanden. Op woensdag 26 oktober werd dit vernieuwende project dan officieel voorgesteld aan de buitenwereld.¹⁷⁴ Ten tweede wordt hier ook aangegeven welke factoren uiteindelijk tot deze beslissing geleid hebben.

Prioriteiten zijn complexe zaken, die samenhangen met het capaciteitsprobleem binnen het korps. Wanneer we de politiewerking en de capaciteitsaanwending algemeen beschouwen, kunnen we deze opsplitsen in twee delen: 90% reguliere werking en 10% beleidsvrije ruimte.¹⁷⁵ De reguliere werking omvat de werking rond de zes verplichte basisfunctionaliteiten en is bijgevolg voor de 196 politiezones in ons land gelijkaardig. De overige 10% echter wordt door het beleid voor elke zone ingevuld aan de hand van de specifieke noden en gerichte problemen die zich daar stellen. Hierbinnen vallen met andere woorden de prioriteiten en aandachtspunten vastgelegd in de zonale veiligheidsplannen. Voor men met een afzonderlijk team aan de slag ging, werden deze in de bestudeerde zone verdeeld over de verschillende diensten uit de reguliere politiezorg. Zo werd een dienst verantwoordelijk gesteld voor de zorg voor één of twee van de opgenomen onderwerpen. Alle problematieken in verband met drugs werden bijvoorbeeld toegewezen aan de lokale opsporingsdienst.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Informeel gesprek met een hoofdinspecteur van politie van het onderzochte korps, dd. 9 februari 2007; Website van het onderzochte politiekorps.

¹⁷⁵ Dit is globaal genomen. Uiteraard schommelt dit een beetje afhankelijk van zone tot zone.

¹⁷⁶ CP 2 Organisatieontwikkeling, 86658; Interview 1, dd. 27 april 2007, 3/6-8/12-13.

Ik heb het in de algemene inleiding reeds kort even aangehaald, maar wat is nu juist de achtergrond van dit prioriteitenteam? Waarom heeft de korpsleiding het initiatief genomen tot de oprichting van een volledig nieuw team? Wel, heel simpel gezegd: als één groep het niet kan, dan laten we een andere groep het proberen. Inderdaad, het grote probleem bij de uitvoering van de prioriteiten en aandachtspunten van het zonaal veiligheidsplan was het capaciteitsprobleem. Binnen de reguliere politiezorg bleken de bestaande diensten niet meer in staat om zorgzaam of op een kwaliteitsvolle wijze aan deze punten te werken. De oorzaak hiervan lag onder andere bij het feit dat deze diensten niet over de nodige vrije beleidsruimte beschikten om permanent aandacht te besteden aan de hun toegewezen prioriteit. Zo hadden zij hier niet voldoende personeel voor; waren zij gebonden aan oproepen; nam de administratieve last bij onderzoeken als maar toe (kantschriften, ...); ... Een ander probleem was dat criminaliteit niet stopt buiten de gewone werkuren van acht uur 's morgens tot vijf uur 's avonds. Dit is een 'business' die zeven dagen op zeven, vierentwintig uur op vierentwintig draaiende is. Problemen van overlast inzake drugs bijvoorbeeld, kunnen niet opgelost worden door één dienst, zeker niet wanneer deze dienst doorgaans maar overdag werkzaam is tijdens weekdays. Buiten deze interne omstandigheden waren er ook een aantal leden van de interventiedienst die op een bepaald ogenblik oog kregen voor bepaalde problemen en hiervoor dan ook veel ambtshalve vaststellingen deden. In een zoektocht naar alternatieven voor het opvullen van deze lacune, is dan het voorstel gekomen tot de oprichting van een team dat wél de nodige vrije beleidsruimte kreeg om anonieme georiënteerde patrouilles te rijden: het prioriteitenteam.¹⁷⁷

3.2.2 De algemene werking van het prioriteitenteam

Onder dit thema ga ik een overzicht geven van de strategische (a.) en operationele (b.) doelstellingen van het team; de beschikbare middelen voor het team (c. input); de wijze van uitvoering van de activiteiten (d. proces); de plaats van het team binnen de hele structuur van het korps; de relatie tussen het team en COP en tussen het team en de traditionele crime-fightingcultuur; tot slot wordt er ook aangegeven wat het verschil is tussen de interventiedienst en het prioriteitenteam.

Strategische (a.) en operationele (b.) doelstellingen

Wanneer je bij een evaluatieonderzoek gaat kijken naar de doelstellingen van een interventie of beleid, zijn er twee verschillen die je voor ogen moet houden. Ten eerste is er het onderscheid tussen de strategische en de operationele of tactische doelstellingen. Deze kan u in de beheers- en beleidscyclus terugvinden bij a. en b. Strategische doelstellingen tonen welke rol men vanuit het beleid ziet weggelegd voor de organisatie in de samenleving.¹⁷⁸ Hierbinnen kan dan nog eens het onderscheid gemaakt worden tussen de stated goals en de

¹⁷⁷ Interview 1, dd. 27 april 2007, 6-7; Interview 7, dd. 11 mei 2007, 142/154; Interview 9, dd. 15 mei 2007, 179 (Interview 9 in **bijlage IX**. Deze bijlage is niet publiek toegankelijk.)

¹⁷⁸ E. ENHUS, *l.c.*, 24.

real goals. Vaak bestaat er een discrepantie tussen de officiële doelstellingen van het beleid en de doelstellingen die in de praktijk worden nagestreefd door de uitvoerders van de maatregel.¹⁷⁹ In mijn zoektocht naar de strategische doelstellingen van het prioriteitenteam heb ik dan ook verschillende bronnen geraadpleegd om hier achter te komen. De informatie over de stated goals heb ik enerzijds gegenereerd uit het interview met de commissaris van het prioriteitenteam¹⁸⁰ en anderzijds uit drie interne documenten: het startdocument van het team, de voorstelling van het team op de website van het korps en een informatiebrochure voor de bevolking over de werking van haar politiezone. De doelen staan niet specifiek opgesomd, maar kunnen wel duidelijk afgeleid worden uit de tekst van deze bronnen. De real goals zijn naar boven gekomen in de interviews met de vijf teamleden.

De leiding van het prioriteitenteam heeft vijf officiële doelstellingen voorop gesteld:

- ✓ Streven naar een goed veiligheidsgevoel bij de burger. Door een kordaat en actief politieoptreden moet het prioriteitenteam de subjectieve onveiligheidsgevoelens bij de burger op korte termijn zien te voorkomen of te verminderen. Uiteraard is dit ook een doelstelling van het hele korps.¹⁸¹
- ✓ Bepaalde projecten of acties uit het zonaal veiligheidsplan een meer permanent karakter geven.¹⁸²
- ✓ Snel, efficiënt en gemotiveerd ondersteuning bieden aan de andere diensten van het korps. Hierdoor kunnen deze reguliere diensten hun beschikbare capaciteit ten volle benutten binnen hun specifieke functionaliteit.¹⁸³
- ✓ Doeltreffende preventie en repressie, gesteund op de prioriteiten uit het zonaal veiligheidsplan en het doelmatig aanpakken van deze actiepunten. De commissaris omschrijft dit ook als volgt: “*Maar voor mij blijft de concrete doelstelling die 10% waar jij over spreekt, [...]*”¹⁸⁴. Werken aan het zonaal veiligheidsplan, op korte termijn, is voor hem dan ook de belangrijkste doelstelling.¹⁸⁵
- ✓ Misdrijven sneller aanpakken via een proactief optreden.¹⁸⁶

Wanneer ik vervolgens kijk naar de doelen die de leden van het team opgeven, blijken hier toch veel overeenkomsten te zijn:

- ✓ *Respondent 2*: Het ‘jagen’ is volgens deze persoon een primaire doelstelling van het team. Hij omschrijft dit als volgt:

¹⁷⁹ K. BEYENS, *l.c.*, 77.

¹⁸⁰ Deze is zowel commissaris van het prioriteitenteam als van de interventiedienst.

¹⁸¹ Startdocument van het prioriteitenteam, 1; Interview 1, dd. 27 april 2007, 6.

¹⁸² Startdocument van het prioriteitenteam, 1.

¹⁸³ *Ibid.*

¹⁸⁴ Interview 1, dd. 27 april 2007, 6.

¹⁸⁵ Startdocument van het prioriteitenteam, 5; Informatiebrochure over de politiewerking voor de inwoners van de politiezone; Interview 1, dd. 27 april 2007, 6.

¹⁸⁶ Website van het onderzochte politiekorps.

*“[...] jagen is eigenlijk zoeken naar de dissidente figuren die iets verkeerd aan het doen zijn hè. Nu, jagen houdt ook heel veel controleren in.”*¹⁸⁷.

Hiermee wil hij naar (potentiële) daders toe het idee creëren dat ze niet zomaar hun gangetje kunnen gaan en dat er steeds een kans is om gepakt te worden. Anderzijds ziet hij het als doelstelling om naar de bevolking toe het idee te creëren dat er iets gedaan wordt aan hun probleem of klacht, door vrij direct in te spelen op de noden die zich stellen. Een laatste belangrijke doelstelling is het leveren van steun naar de andere diensten toe.¹⁸⁸

- ✓ *Respondent 3:* Deze respondent stelt twee doelstellingen voorop die hij het belangrijkste vindt voor zijn werking. Een eerste is het verhogen van het veiligheidsgevoel bij de burger. Ten tweede is er nu terug een ploeg op de baan die de tijd en middelen (of de vrije beleidsruimte) krijgt om repressief op te treden.¹⁸⁹
- ✓ *Respondent 4:* Naast een gewone preventie door te kijken, stelt hij dat ook een preventie door lichte repressie belangrijk is. Deze laatste ontstaat door het uitvoeren van identiteitscontroles waardoor de anonimiteit van de betrokkene vervalt en deze minder geneigd zal zijn een overtreding te begaan. Zij zijn vooral bezig met het onveiligheidsgevoel in de gemeenten.¹⁹⁰
- ✓ *Respondent 5:* Hij geeft werken aan het zonaal veiligheidsplan op als doelstelling, om zo de overlast te verminderen en het veiligheidsgevoel te verhogen. De bedoeling is dus een betere samenleving te maken.¹⁹¹
- ✓ *Respondent 6:* Deze respondent kon hier niet echt een antwoord op formuleren.¹⁹²

Drie van de stated goals worden ook vernoemd door leden van het prioriteitenteam. Het verminderen van het onveiligheidsgevoel blijkt ook voor de leden van het prioriteitenteam belangrijk te zijn. Drie van hen halen dit aan. Een andere stated goal die ook door één van hen wordt vernoemd is het verlenen van bijstand aan collega's. De laatste doelstelling is het preventief en repressief optreden met betrekking tot het zonaal veiligheidsplan. Kortom, er is geen sprake van een echte discrepantie tussen de stated goals en de real goals.

Omdat strategische doelstellingen nogal abstracte omschrijvingen zijn, worden zij vervolgens geconcretiseerd in de vorm van operationele doelstellingen.¹⁹³ Deze vinden we terug in de concrete taken van het prioriteitenteam. Het team kan op verschillende tijdstippen en plaatsen en in verschillende domeinen worden ingezet. Er werden bij aanvang dan ook acht

¹⁸⁷ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 37.

¹⁸⁸ *Ibid.*, 29-31.

¹⁸⁹ Interview 3, dd. 4 mei 2007, 51 (Interview 3 in **bijlage III**. Deze bijlage is niet publiek toegankelijk.).

¹⁹⁰ Interview 4, dd. 5 mei 2007, 83/91.

¹⁹¹ Interview 5, dd. 5 mei 2007, 106/112.

¹⁹² Interview 6, dd. 11 mei 2007, 127 (Interview 6 in **bijlage VI**. Deze bijlage is niet publiek toegankelijk.).

¹⁹³ E. ENHUS, *l.c.*, 24.

inzetmodaliteiten geformuleerd. Naast de module zonaal veiligheidsplan, is het prioriteitenteam ook werkzaam op het vlak van verkeer, voordurende problematiek, specifieke acties, gevangenis en bijhorende problematiek, bijstand, extra toezichten en handhaving van de openbare orde. Een aantal van deze laatste worden ook in het zonaal veiligheidsplan vermeld (bijvoorbeeld verkeer). Elk van deze modules worden nog onderverdeeld in een aantal onderwerpen. Deze lijst is echter niet exhaustief.¹⁹⁴ Wat betreft de gevangenisproblematiek, werd er in 2006 een tweede team opgericht dat zich specifiek hiermee gaat bezighouden. Twee van de drie onderwerpen hiervan worden daardoor overgeheveld. Enkel de uitvoering van bevelen tot gevangenneming worden nog door het prioriteitenteam gedaan.¹⁹⁵

Gezien de omvang van de lijst van inzetmodaliteiten, ga ik de verschillende onderwerpen hier niet opsommen. U kan het geheel wel zelf doornemen in de **bijlage 8**¹⁹⁶. In deze bijlage wordt ook aangeduid aan welke van deze punten het team doorgaans het meeste werkt.¹⁹⁷

De middelen (c. input)

Ik heb het juist gehad over de operationele doelstellingen. Om deze te realiseren worden er middelen of input ter beschikking gesteld. Het gaat hier dan zowel om personele als materiële middelen.

Zoals u reeds weet, heeft het korps een afzonderlijk team opgericht om aan al de punten uit het zonaal veiligheidsplan te kunnen voldoen. Hiervoor werden er een aantal leden uit de interventiedienst geselecteerd op basis van een aantal capaciteiten.¹⁹⁸ Wat betreft leiding over het team, is er enkel een commissaris van politie, dewelke zowel de leiding over de interventiedienst als over het prioriteitenteam heeft. Initieel werd er gewerkt met ongeveer dertien¹⁹⁹ ‘losse’ medewerkers die af en toe eens meededen met het team, soms maar één of twee keer, en een viertal vaste leden. Vanaf september-oktober 2006 is men overgeschakeld naar een vaste kern. Dat waren er toen vier. Halverwege december 2006 is dan het huidige vijfde lid erbij gekomen.²⁰⁰

De capaciteiten waarop de teamleden geselecteerd worden, zijn in de eerste plaats terug te vinden in het startdocument. Omdat dit profiel naar mijn mening echter toe te schrijven is aan

¹⁹⁴ Startdocument van het prioriteitenteam, 2-4.

¹⁹⁵ Interview 1, dd. 27 april 2007, 22; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 83.

¹⁹⁶ Deze bijlage vindt u terug achteraan deze scriptie.

¹⁹⁷ Dit werd mij medegedeeld in een informeel gesprek met één van de leden van het prioriteitenteam.

¹⁹⁸ Startdocument van het prioriteitenteam, 5; Interview 1, dd. 27 april 2007, 3.

¹⁹⁹ Uit de dienstrapporten heb ik dertien namen gehaald. Een respondent van de interventie schatte het aantal losse leden echter op bijna twintig. (Dienstrapporten van het prioriteitenteam 28 februari 2006 – 31 december 2006; Interview 9, dd. 15 mei 2007, 181)

²⁰⁰ Dienstrapporten van het prioriteitenteam 28 februari 2006 – 31 december 2006; Interview 2, dd. 1 mei 2007, 29; Interview 6, dd. 15 mei 2007, 126.

elke politieambtenaar, zal ik mij hier beperken tot de competenties die in de interviews met de algemene leiding en de leden van het team naar voren gekomen zijn.²⁰¹ Dé belangrijkste eigenschap die een lid van het prioriteitenteam moet bezitten is motivatie en interesse in het gerechtelijke werk, aangezien hun zaken hoofdzakelijk van gerechtelijke aard zijn. Dit wil zeggen dat hij of zij moet willen werken en dat werk ook zelf moet gaan zoeken. Bijgevolg is ook eigen initiatief belangrijk. Bij dit soort werk is het ook van belang flexibel en polyvalent te zijn, zowel naar het werk toe als naar de uren toe. De uren zijn immers heel onvoorspelbaar en door het eigen initiatief en de gemotiveerdheid van de leden is er steeds kans op overuren. Ook wordt er gekeken naar de aanwezigheid van een aantal basisvaardigheden. Naast een goede fysieke conditie is ook een grondige kennis van zelfverdediging en de tactische veiligheidsprincipes (Tactische Politie Interventie) van belang. Een aantal leden zijn bijvoorbeeld schietmonitor of opleider geweldbeheersing in de provinciale politieschool. Ten slotte zijn ook een aantal eigenschappen die samenhangen met het werken in teams voornamelijk, dewelke in 3.4 van de literatuurstudie ook aan bod gekomen zijn. Het gaat hierbij in hoofdzaak over openheid naar elkaar toe en openstaan voor elkaars opmerkingen, elkaar voor 100% vertrouwen en door een vuur gaan voor elkaar, collegialiteit en teamspirit. Uiteraard moet de persoon in het algemeen ‘passen’ in de groep.²⁰² Wat betreft personeel gaven acht van de negen respondenten uit de interventie en het prioriteitenteam aan dat er nood was aan een hoofdinspecteur, die instaat voor een degelijke sturing van het team op administratief (het opstellen van de dienstroosters, ...) en operationeel vlak (strafprocedures, het uitvoeren van de doelstellingen, ...). Belangrijk is wel dat deze niet boven het team staat, maar meewerkt in het teamverband. De andere respondent vindt een sterke hoofdinspecteur maar noodzakelijk wanneer het team zou uitbreiden. Sinds 1 juli 2007 is er echter een nieuwe hoofdinspecteur benoemd, dewelke hoogstwaarschijnlijk de leiding over het team op zich zal nemen.²⁰³

Naast deze personele middelen zijn natuurlijk ook bepaalde materiële middelen fundamenteel voor een goede werking van het team. Een eerste middel dat ik wil aanhalen zijn opleidingen. Zoals uit de activiteiten nog zal blijken, houdt het team zich in hoofdzaak bezig met gerechtelijke zaken. Dat wil ook zeggen dat er bij hun werk regelmatig concepten als heterdaad en huiszoekingen aan te pas komen. Voor de indiensttreding van het team is er echter geen bijkomende opleiding geweest op het vlak van strafwetgeving en/of strafprocesrecht. De vijf leden van het team achten dit ook niet noodzakelijk, omdat zij allemaal wel een sterke gerechtelijke achtergrond hebben uit de basisopleiding of de opleiding

²⁰¹ Startdocument van het prioriteitenteam, 6.

²⁰² Interview 1, dd. 27 april 2007, 8/10; Interview 2, dd. 1 mei 2007, 34; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 53; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 85-86; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 108-109; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 128-129.

²⁰³ Interview 1, dd. 27 april 2007, 19; Interview 2, dd. 1 mei 2007, 42; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 72; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 99-100; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 119; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 137; Interview 8, dd. 15 mei 2007, 164 (Interview 8 in **bijlage IIX**. Deze bijlage is niet publiek toegankelijk.); Interview 9, dd. 15 mei 2007, 177; Interview 10, dd. 15 mei 2007, 190 (Interview 10 in **bijlage X**. Deze bijlage is niet publiek toegankelijk.).

tot monitor. Ook omwille van hun leergierigheid en hun initiatieven om zelf eens een wet te analyseren, zoals bijvoorbeeld de wet op het politieambt, blijkt dit geen echt gebrek te zijn. En, wat zij niet weten vragen zij gewoon aan de betreffende dienst of zoeken zij zelf op. Dat de leden een dergelijke opleiding niet als noodzakelijk zien, wil uiteraard niet zeggen dat zij niet ontstaan voor deze of andere cursussen. Zo is er bij een aantal leden toch vraag naar een uitgebreide cursus drugs of een rechercheopleiding (gerechtelijk werk algemeen), niet alleen voor hun huidige werk, maar ook met het oog op hun eigen toekomst. Voorts zijn er nog verschillende andere trainingen die interessant zouden kunnen zijn voor hun werking, zoals tactische trainingen, trainingen over het gebruik van materiaal, ... Dit zijn zaken waar zij nu zelf wel één maal per maand op trainen, maar het zou interessant zijn eens met een gespecialiseerd team zoals POSA²⁰⁴ mee te trainen, of met betrekking tot drugs eens met de lokale recherche mee op pad te gaan.²⁰⁵ Wat betreft de beschikbaarheid van concrete middelen voor op de baan, waren er bij de aanvang van het team nogal wat problemen. Omdat zij in eerste instantie gebruik dienden te maken van de bestaande middelen, moest er steeds een anoniem voertuig geleend worden van de researchedienst. Omwille van interne conflicten, waar ik het later nog over zal hebben, werd dit nogal eens bemoeilijkt. Dit heb ik tijdens mijn stage zelf ook meermaals kunnen ervaren.²⁰⁶ Sinds het einde van 2006 beschikt het team nu toch over een eigen voertuig en zijn deze problemen van de baan. Andere middelen waarover zij beschikken zijn nachtkijkers, een videocamera, een digitaal fototoestel, een verrekijker en kleine pepersprays. Toch ontbreken er voor de leden nog een aantal fundamentele zaken. Ten eerste is er al meer dan een jaar vraag naar degelijke discrete radiomiddelen (oortjes), aangezien het van groot belang is continu met elkaar in contact te staan en daarbij toch de anonimiteit te blijven garanderen. Op tactisch vlak is er nood aan tactische holsters en een telescopische matrak (verkorte wapenstok), ook weer omwille van die anonimiteit en de vlottere hanteerbaarheid in massa dan een vuurwapen. Tot slot geven ook twee inspecteurs aan dat een eigen lokaal voor hun team onontbeerlijk is. Daar kunnen zij dan kaarten hangen met hotspots, informatie en documentatie verzamelen, hun materiaal fatsoenlijk wegbergen, ... Hierbij is het wel belangrijk dat er steeds goede contacten blijven met de interventiedienst, aangezien het prioriteitenteam daar een groot deel van haar informatie vandaan haalt. Voor twee anderen is dit niet noodzakelijk, maar het zou wel gemakkelijk zijn. Voor de vijfde inspecteur is dit niet noodzakelijk en is het voldoende als er in het algemeen, voor het hele korps, meer discrete verhoorlokalen komen, afzonderlijk voor daders en slachtoffers.²⁰⁷

²⁰⁴ POSA = speciale eenheden op gedeconcentreerd niveau: Pelotons Protectie, Observatie, Steun en Arrestatie.

²⁰⁵ Interview 1, dd. 27 april 2007, 11/16; Interview 2, dd. 1 mei 2007, 35; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 54-57; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 86-87; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 109-110; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 129.

²⁰⁶ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 41; Startdocument van het prioriteitenteam, 5; Stage in het kader van de opleiding Criminologische Wetenschappen, 2^{de} licentie, 6 september 2006 – 11 november 2006.

²⁰⁷ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 41-42; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 73; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 99; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 119; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 136-137.

De wijze van uitvoering van haar activiteiten (d. proces)

In dit punt wordt u duidelijk gemaakt hoe het prioriteitenteam tewerk gaat bij de uitvoering van haar opdrachten en doelstellingen.

Het team kan het best omschreven worden als een brandweerpolitie (hit and go) die heel snel, op korte termijn, op lokale fenomenen gaat inspelen.²⁰⁸ Zo zei een respondent het volgende over de werking:

*“Eigenlijk blussen wij brandjes. Overal waar problemen of overlast vastgesteld wordt, proberen wij op te werken zodat de problemen oplossen. Als we dan iets opgelost hebben, gaan we verder naar het volgende brandje...”*²⁰⁹

De teamleden spreken in die zin ook vaak van ‘kort op de bal spelen’, wat het volgende wil zeggen:

*“Kort op de bal spelen van de moment dat er meldingen zijn over een bepaald fenomeen. Daar dan naartoe gaan en zo snel mogelijk een oplossing vinden voor dat eigenlijk proporties aanneemt die niet fijn meer zijn.”*²¹⁰

Zoals u reeds uit de vierde en vijfde strategische doelstelling kon afleiden, werkt het team zowel proactief, als repressief, als preventief. In het eerste deel van deze scriptie over het Belgische politionele landschap, werd u reeds duidelijk gemaakt wat u dient te verstaan onder proactief werken. Ik heb toen gezegd dat de politie in dat geval zelf het initiatief neemt om misdrijven op te sporen nog voor ze zich voordoen. Zij gaan actief ambtshalve vaststellingen doen. Ik kan u dit het beste illustreren aan de hand van volgend voorbeeld dat een respondent mij gaf:

*“Wat wij doen, proberen te doen grotendeels, is proactief werken. We zien, om een voorbeeldje te geven, een verdachte persoon rond op de parking hangen hè, naar de auto’s zitten te kijken enzo. Dan proberen wij al op voorhand te reageren. Even observeren, kijken wat die persoon doet en op een bepaald moment beslissen van ‘Kijk, nu gaan we ingrijpen voor dat hij een ruit aan diggelen slaat.’. Of je ziet hem aan de klinken voelen, dat is genoeg voor ons. Dat is genoeg voor poging, maar er is toch nog geen schade gebeurd aan de auto. Dan proberen wij in te grijpen van dat is de persoon, identificeren, verklaring, vóóordat er iets gebeurd is. Dus wij werken proactief.”*²¹¹

Een ander kenmerk bij de gerechtelijke activiteiten van het prioriteitenteam is repressie. Dit kadert binnen de aloude traditionele politiecultuur van het crime-fighten en het beeld van de misdadbestrijder, dat ik in de literatuurstudie geschetst heb. Repressief politieoptreden wil

²⁰⁸ Interview 1, dd. 27 april 2007, 4-5.

²⁰⁹ Interview 5, dd. 5 mei 2007, 105.

²¹⁰ Interview 3, dd. 4 mei 2007, 51.

²¹¹ Interview 5, dd. 5 mei 2007, 107.

eigenlijk niet meer zeggen dan het opsporen van misdrijven, het verzamelen van de bewijzen ervan, de bevoegde overheden in kennis stellen en ten slotte het arresteren van een verdachte. Hierbij komt ook het monopolie over dwang en geweld waarover de politie beschikt aan te pas.²¹² Doordat de leden van het team iets verder van de bevolking afstaan dan bijvoorbeeld een wijkagent of een interventieagent die oproepen afhandelt, beschikken zij over de mogelijkheid iets repressiever op te treden tegenover de gestelde overlastproblemen.²¹³ Echter, dit is niet louter repressief optreden, zoals uit volgend citaat blijkt:

*“Allé, overlaatst heeft eens iemand dat gezegd, ik weet niet meer wie, dat vond ik eigenlijk heel... ‘Wij doen aan preventie door repressie’. En dat vind ik eigenlijk... ik vond dat wel mooi gezegd.”*²¹⁴

Deze aanwending van een (lichte) repressie gebeurt dus wel met het oog op preventie en betekent zeker niet dat men de koppen tegen elkaar gaat slaan. Het is vooral het ontradende effect dat zij ermee beogen.²¹⁵ Deze preventie wordt onder andere verwezenlijkt door intensieve identiteitscontroles. Hierdoor vervalt de anonimiteit van de betrokkene en kunnen soms veel problemen die nog gaan komen, opgelost worden. Dan kom ik ook weer terug bij het proactieve karakter.²¹⁶

Wanneer ik nu kijk naar mijn ervaringen en contacten tijdens mijn stage bij het team en de kenmerken van crime-fighting, zijn er wel een aantal die ik kan toeschrijven aan het team. Een eerste kenmerk is het onderscheid tussen ‘echt’ en ‘onecht’ politiewerk. Het zogenaamde onechte werk, zoals het bemiddelen, stelt een respondent expliciet dat dit meer het werk is voor de interventiedienst, terwijl het prioriteitenteam eerder repressief werkt en dus bezig is met misdaadbestrijding of het ‘echte’ politiewerk.²¹⁷ Ook het echte ‘jagen’ dat tijdens mijn stage naar boven gekomen is en dat de leden als doelstelling of taak opgeven, is kenmerkend voor een dergelijke beroeps cultuur.²¹⁸ Door de onvoorspelbaarheid en het gevaar van het politiewerk is er een sterke interne cohesie en een grote solidariteit, zoals duidelijk bleek uit de teamgerichte capaciteiten waarover een lid van het team moet beschikken. Uiteraard is dit ook een kenmerk dat net zo goed aan de researchedienst of de interventiedienst kan worden toegeschreven. Dan zijn er ook nog de achterdocht en de stereotypering van bepaalde groepen mensen die ik tijdens mijn stage bij bepaalde oproepen soms heb opgemerkt. Ten slotte is er ook sprake van weerstand tegen COP, zoals u al duidelijk kon opmerken uit de citaten bij hoofdstuk 4 van deel II. Als argument hiervoor geven alle teamleden aan dat dat eigenlijk een ‘dooie mus’ is, aangezien men dat vroeger ook al zo deed. Elke goede politieagent, die een

²¹² P. PONSAAERS, E. ENHUS, e.a., *Vademecum* veiligheidsplannen, 29; E. Enhus, “H. 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”, 2.

²¹³ Interview 4, dd. 5 mei 2007, 91.

²¹⁴ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 29.

²¹⁵ Interview 4, dd. 5 mei 2007, 89/92.

²¹⁶ *Ibid.*, 83/89.

²¹⁷ Interview 9, dd. 15 mei 2007, 184.

²¹⁸ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 37; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 105.

beetje beleefd en menselijk is, die doet aan COP. Dat is met andere woorden al vele jaren de pure logica van politiewerk; de normaalste zaak van de wereld. Immers, de politie is er altijd geweest voor de burgers en voor de gemeenschapsproblemen. Er was ook maar één enkele inspecteur die mij in zijn eigen woorden een definitie van de filosofie kon geven.²¹⁹

Ondanks dat de leden niet echt enthousiast zijn over het concept COP, vinden zij toch dat hun team erbinnen gesitueerd kan worden. Dit is natuurlijk een beetje afhankelijk van het probleem dat zich stelt. Aangezien zij dit allemaal ongeveer op dezelfde manier zien, zal ik hier een korte schets geven van de uitleg van één inspecteur, die pijler per pijler overlopen heeft hoe je deze situering kan zien.

- ✓ *Externe oriëntering*: Dit is gewoon waarvoor het team er is. Het gaat om buurtgemeenschappen die op een bepaald ogenblik een probleem hebben en waar het team dan een snelle aanpak op zet. Ook al zijn de misdrijven misschien miniem, de overlast en de onveiligheidsgevoelens die deze teweeg brengen zijn er zeker niet minder om.²²⁰
- ✓ *Probleemoplossend, proactief werken*: Hier haalt de respondent de hoger reeds genoemde preventie door lichte repressie, zoals identiteitscontroles, aan.²²¹
- ✓ *Partnerschap*: Er zijn contacten met verschillende andere politiediensten, zoals de drugshondengeleiders van de federale politie en de AIK's²²² voor het verkrijgen van informatie. Bij acties omtrent overlast aan het station is er een intensieve samenwerking met de spoorwegpolitie (SPC) en wordt ook de bewakingsdienst van de spoorwegen zelf betrokken. Met burgers worden de partnerschappen voornamelijk voor korte periodes afgesloten. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door bepaalde personen het gsm-nummer van de teamgsm te geven om te verwittigen wanneer er echt problemen zijn. Tijdens mijn stage heb ik dit bijvoorbeeld gezien bij de portier van een dancing waar op de omliggende parkings nogal eens drugs gebruikt worden.²²³ De commissaris van het team haalt daarnaast nog twee andere partners aan. Een eerste is de stad, omdat daar bijvoorbeeld overleg gepleegd is over het plaatsen van camera's aan het station. De tweede partner is het parket waar de leden contact mee hebben, maar ook hijzelf binnen het zonaal overleg.²²⁴

²¹⁹ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 36; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 62; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 87; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 112.

²²⁰ Interview 4, dd. 5 mei 2007, 89.

²²¹ *Ibid.*

²²² AIK = arrondissementeel informatiekruispunt. Hier wordt informatie van bestuurlijke en gerechtelijke politie ingezameld, verwerkt en gecentraliseerd, zodat deze geëxploiteerd kan worden naar de verschillende politieoverheden en politiediensten. Zij verlenen ook ondersteuning aan de lokale informatiekruispunten. (E. ENHUS, "Hoofdstuk 4: Informatieverzameling en verwerking in nieuwe Belgische politie", *Lesnota's Politieorganisatie en politiebeleid*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, slide 20)

²²³ Interview 4, dd. 5 mei 2007, 89.

²²⁴ Interview 1, dd. 27 april 2007, 14.

- ✓ *Afleggen van verantwoording*: Naar de bestuurlijke overheid (de burgemeester) toe worden er dagelijks verslagen verstuurd over de werking van het team. Daarnaast wordt er logischer wijze ook in de processen-verbaal verantwoording afgelegd in de zin van waarom een bepaalde controle bijvoorbeeld werd doorgevoerd. Ten slotte is er ook de verantwoording naar de burgers toe. Bij een identiteitscontrole dient steeds duidelijk gemaakt te worden waarom de betrokkene gecontroleerd wordt. Aan de ene kant heeft dit een preventieve werking ten opzichte van hen die een overtreding wilden begaan. Anderzijds is het ook een vorm van verkopen van het team aan de mensen. Door uit te leggen wie zij zijn en waarom zij in een wijk rondlopen, kan dit veel mensen toch een soort veiligheidsgevoel geven dat zij anders niet zouden hebben.²²⁵
- ✓ *Bekwame betrokkenheid*: Deze empathie is minder aanwezig, omdat zij minder met slachtoffers in contact komen en meer met daders²²⁶ bezig zijn. Uiteraard is ze wel aanwezig wanneer de situatie zich voordoet. Empathie moet er altijd zijn.²²⁷

Om dit stukje over de repressieve, een beetje crime-fightinggerichte werking van het prioriteitenteam en de relatie tot COP kort samen te vatten, vond ik volgend citaat wel gepast:

“Maar, gelijk ik zo al zei, wij zijn vooral repressief bezig hè en door dat repressieve komen we dan weer terug op het ontradend effect eigenlijk en op die manier kom je dan natuurlijk weer ontradend naar Community Policing toe. Het geeft een zekere veiligheid of gevoel van veiligheid. Ik denk dat wij gewoon een stukje zijn van de moderne politie. Je hebt de wijkagent zoals ik al zei [babbeltje slaan, goeie contacten houden], je hebt de mensen die slachtofferbejegening doen, je hebt de mensen die bezig zijn puur met opsporing, je hebt mensen die bezig zijn met brandweerplicht, dat is de interventie, en wij zijn iets meer het repressieve karakter van de politie. Dus wij zijn gewoon een stukje van het radarwerk eigenlijk. En ik denk dat het geheel community-gericht moet zijn vooral. Elk stukje op zich ook wel een beetje, maar vooral het geheel. Zolang de uitkomst daarvan community-gericht is, dan zijn we goed bezig.”²²⁸

Tot slot is er nog een punt van de werking dat ik hier dien aan te halen. Net zoals binnen de politie in het algemeen, maakt ook het prioriteitenteam het onderscheid tussen de ‘letter van de wet’ en de ‘geest van de wet’. Zij gaan meer aanleunen bij deze laatste. Dit wil zeggen dat zij zelf bepalen op welke manier zij een probleem aanpakken, uiteraard nog steeds binnen de lijnen van de wet! Er is altijd wel een manier om de overlast aan te pakken. Is dat niet op gerechtelijk vlak, dan kan het bijvoorbeeld wel op vlak van verkeer. Anderzijds zijn er

²²⁵ Interview 4, dd. 5 mei 2007, 90.

²²⁶ U zal nu misschien denken ‘Maken daders dan niet meestal een slachtoffer?’. Dit is echter niet steeds het geval. Zo zijn bijvoorbeeld bij drugsdelicten daders doorgaans zelf het slachtoffer van hun daden.

²²⁷ Interview 4, dd. 5 mei 2007, 91.

²²⁸ *Ibid.*, 92.

gevallen waarin je kan beslissen het boekje eens niet open te doen. Zo kan je bijvoorbeeld beslissen een dronken fietser die geen verkeer hindert naar huis te rijden, in plaats van hem een bekeuring uit te schrijven.²²⁹

Plaats binnen de organisatie

Over de plaats die het prioriteitenteam nu en in de toekomst zou innemen zijn de meningen bij de teamleden en de commissaris nogal verschillend. Drie leden en de commissaris plaatsen hun team momenteel binnen de interventiedienst. In het organogram in **bijlage 9**²³⁰ is het team eveneens opgenomen onder de zuil ‘Operaties’ en wordt het aanzien als een niet-structurele ondersteuning van de interventiedienst. Omdat het team een deel blijft uitmaken van de interventiedienst, blijven zij dus ook interventieopdrachten uitoefenen in geval van onderbemanning op deze dienst.²³¹ Twee van deze leden zouden zich in de toekomst, indien zij een autonome dienst zouden worden, echter liever tussen de interventie en de recherche geplaatst zien. Dit omdat zij naar de recherche toe een aanvulling kunnen zijn voor het uitvoeren van onder andere observatie- of arrestatieopdrachten en naar de interventie toe een meerwaarde zijn omwille van hun anonieme bijstand.²³² Een vierde inspecteur situeert zijn team in haar huidige werking reeds tussen de recherche en de interventiedienst, maar zou er geen volledig autonoom team van maken. Aangezien de interventiedienst steeds voorrang dient te krijgen, vindt hij dat er hier in de toekomst nog steeds bijgesprongen moet worden.²³³ Het laatste lid spreekt van zijn team als een beetje een speerpunt. Dit wil zeggen dat indien er zich een probleem stelt, zij daar gaan kijken wat er effectief gaande is, daar overgaan tot een totale identificatie van alle aanwezigen en dat zij vervolgens het probleem volledig in kaart brengen om indien nodig de zaak door te schuiven naar de bevoegde gespecialiseerde dienst (jeugddienst, recherche, ...). Na het basiswerk dat door het prioriteitenteam werd verricht, staan deze dan in voor de verdere verfijning van het werk. Zij zijn dus een terreinteam voor alle diensten.²³⁴ Dit wil zeggen dat je hen kan beschouwen als een zuiloverstijgend team binnen de eerder genoemde 10% beleidsvrije ruimte. De politieorganisatie van vandaag is erg nog steeds verzuild, ook dit is een kenmerk van de traditionele politiecultuur. Dit kan u zien in de zes basisfunctionaliteiten. Elke functie vormt een zuil en iedereen werkt enkel daarbinnen.²³⁵ Hierdoor is het vaak moeilijk communiceren tussen de verschillende zuilen. Op deze communicatieproblemen kom ik in het volgende punt terug. Grafisch kan u zich dit zuiloverstijgende werken als volgt voorstellen:

²²⁹ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 39; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 64-65; X, *De Lokale Politie*: Geraadpleegd op 6 juli 2007, 15u20, te http://www.police.be/index_nl.htm.

²³⁰ Deze bijlage vindt u terug achteraan deze scriptie.

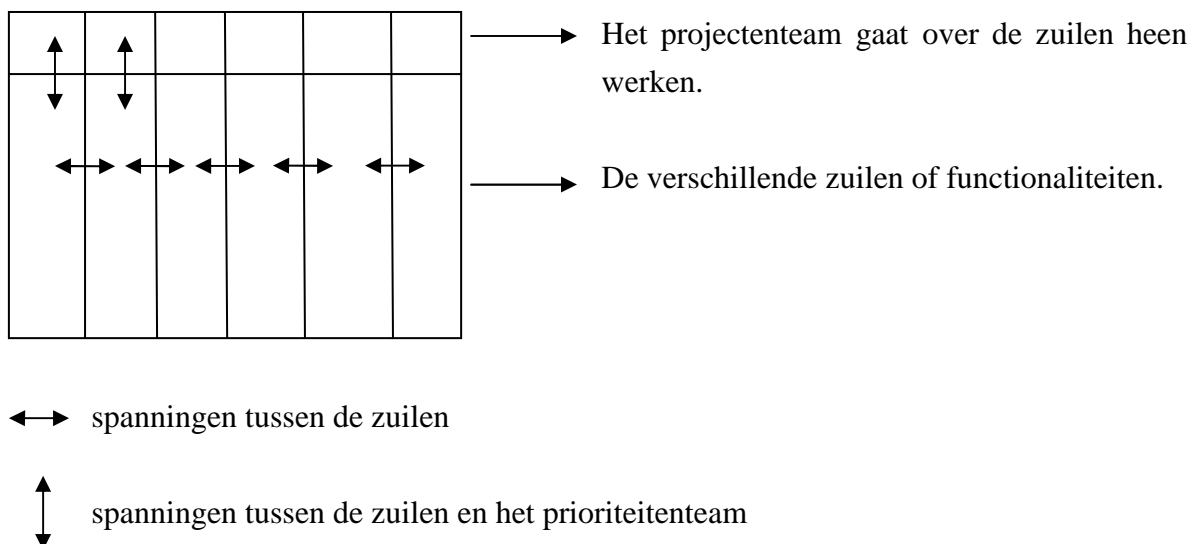
²³¹ Interview 1, dd. 27 april 2007, 18-19; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 83; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 106; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 127.

²³² Interview 4, dd. 5 mei 2007, 83-84; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 106.

²³³ Interview 3, dd. 4 mei 2007, 73.

²³⁴ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 43-44.

²³⁵ N. VANDEVOORDE, *l.c.*, 357.



Figuur 5: Grafische voorstelling zuiloverstijgend werken

Aangezien het prioriteitenteam over de verschillende zuilen heen werkt en bezig is met aspecten uit deze verschillende functionaliteiten²³⁶, zou ik persoonlijk het team ook op een zuiloverstijgend niveau plaatsen en is er dus sprake van een procesmatige afhandeling.

Indien er zich in de toekomst de mogelijkheid voordoet om het team te onttrekken aan het uitvoeren van interventieopdrachten en het bijgevolg een autonoom team zou worden, zou de commissaris haar plaats eveneens als zuiloverstijgend omschrijven aangezien zij in of over zowat alle basisfunctionaliteiten zitten.²³⁷

Verschil met de interventiedienst

Deze vraag werd gesteld aan de leden van het prioriteitenteam en de drie respondenten uit de interventiedienst. Alle acht zijn zij het er over eens dat er toch een aantal wezenlijke verschillen zijn tussen hun twee diensten. Het grootste verschil is uiteraard het werken in uniform versus het werken in burger, wat een grote anonimiteit met zich meebrengt. Een verschil in concrete werking is het proactief werken tegenover het reactief werken bij de interventie. Zij zijn gebonden aan de oproepen van burgers. In principe zouden zij ook ambtshalve vaststellingen kunnen doen, maar zoals ik reeds vroeger heb aangehaald ontmoedigt deze reactieve cultuur dit doordat er dan één of meer ploegen minder beschikbaar zijn voor de basispolitiezorg of het afhandelen van meldingen. Binnen het prioriteitenteam hebben de leden met andere woorden meer tijd en vrijheid om actief op zoek te gaan, met haar anonimiteit als hulpmiddel. Het feit dat het team een bijstandsteam is naar de interventie toe is natuurlijk ook een logisch verschil. Daarenboven zit voor alle leden van het team ook een

²³⁶ Zij werken op wijkniveau (weliswaar niet hetzelfde als een wijkagent), zij zijn bezig met openbare orde handhaving, zij werken aan het drugsprobleem, ...

²³⁷ Interview 1, dd. 27 april 2007, 19-20.

verschil in de motivatie. Dit is zowel motivatie in de zin van niets uit de weg te gaan en leven voor je werk, als het zelf zoeken van werk, als het zelf bijleren van bepaalde zaken. Ten slotte is er ook een groot verschil in het aantal processen-verbaal die opgesteld worden. In het punt over het prioriteitenteam in cijfers zal ik hier iets meer over zeggen.²³⁸

3.2.3 Interne en externe verhoudingen: een probleem van communicatie (d. proces)

Wat betreft de relatie met de andere diensten binnen het korps ga ik zowel kijken naar de communicatie tijdens de invoering van het prioriteitenteam, hier gaan we dan ook teruggrijpen naar het concept procesrechtvaardigheid, als naar de communicatie na de indienststelling ervan. Extern wordt er gekeken naar de communicatie met diensten zoals SPC, de drugshulpverlening en het parket. Er zijn ook wat contacten met gelijkaardige teams in andere politiezones.

Interne verhoudingen

De diensten binnen het korps die ik hier vooral ga bekijken zijn de interventiedienst, de lokale recherche en de dispatching. Met de wijkdienst en de dienst slachtofferbejegening zijn er immers maar summiere contacten en met de verkeersdienst en de jeugddienst zijn er vrij goede contacten. De meeste problemen deden zich dus voor bij die andere drie. Bij aanvang van het team liepen de contacten tussen het prioriteitenteam en deze diensten nogal stroef en het heeft lang geduurd voor zij aanvaard werden door iedereen binnen het korps. Je zou kunnen zeggen dat men hen het licht niet gunde in hun ogen. Zij werden soms openlijk en rechtstreeks gevisieerd. De oorzaak hiervan schrijven zij vooral toe aan jaloezie. Sommige mensen zagen alleen maar de mooie kanten van het werk dat het team doet, zoals het werken in burger en het beschikken over een degelijke snelle wagen. Of zij vonden dat dit een gunst was die de teamleden niet verdienden. Zij werden dan ook door sommigen gezien als carrièremannen en vriendjes van de commissaris. Dit bracht dan al eens tegenwerking en het nodige hoongelach met zich mee. De negatieve kanten, zoals dagen dat er bijvoorbeeld zestien uur gewerkt wordt, de tijd die de teamleden in hun vrije tijd nog besteden aan het opzoeken van documentatie en dergelijke, werden vaak echter verwaarloosd in de zienswijze van deze critici. Zoals men zegt: het gras is altijd groener aan de andere kant. Anderzijds zijn er enkelen die zelf wel graag de baan op willen en actief willen zoeken naar wetsovertredingen, maar die daar de kans niet toe krijgen vanuit de leiding of door de grote administratieve last van de laatste jaren. Ook is er wat wrevel omdat het team geen echte structuur heeft, aangezien er geen hoofdinspecteur de leiding over heeft. In tegenstelling tot de normale gang van zaken waarbij een inspecteur met een vraag of klacht naar een middenkader gaat en deze naar een officier, wordt er binnen het team rechtstreeks gecommuniceerd naar de officier. Bijkomende frustratie is vervolgens afkomstig van het feit

²³⁸ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 30/33-34; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 52-53; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 84-85; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 107-108; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 127-128; Interview 8, dd. 15 mei 2007, 163-164; Interview 9, dd. 15 mei 2007, 178; Interview 10, dd. 15 mei 2007, 192-193.

dat bepaalde diensten extra werk binnen krijgen vanuit het prioriteitenteam, in de zin van verdere onderzoeksdaden of het opvragen van informatie voor identiteitscontroles. Nu, de teamleden zijn zich hier ook van bewust, maar natuurlijk, zij kunnen moeilijk daarom hun ogen gaan sluiten voor bepaalde misdrijven. Ondertussen is het team bijna twee jaar in dienst en zijn de verhoudingen in het algemeen toch sterk verbeterd. Binnen de interventiedienst is men meer en meer de verschillende mogelijkheden en de resultaten van het team gaan zien en ziet men ook dat zij echt wel werken. Het team heeft zich dus toch kunnen bewijzen door het leveren van bijstand en het overnemen van bepaalde onderzoeken. Collega's komen nu zelf ook naar hen toe met de vraag ergens eens een anoniem toezicht te doen wanneer zij informatie verkregen hebben over het één of het ander. Ook met een deel van de recherche is de verhouding verbeterd sinds januari 2007. Er zijn betere contacten, er wordt al eens binnengesprongen bij deze dienst met vragen, het team wordt ook meer aangesproken door hun. Nu, het is wel belangrijk dat u als lezer hier voor ogen houdt dat die kritieken en negatieve houdingen logischer wijze niet veralgemeend mogen worden naar alle medewerkers binnen deze diensten! Er zullen altijd wel individuen zijn, op elke dienst, op elk niveau binnen het korps, die problemen hebben met wat het team doet, maar dit geldt zeker niet voor iedereen.²³⁹

Uit een aantal interviews blijkt dat veel van deze wrevel en kritieken het gevolg zijn van een gebrekkige communicatie, of beter gezegd het ontbreken aan communicatie, bij de invoering van het prioriteitenteam. Van bij de aanvang heeft de leiding bewust gekozen binnen het korps enkel te communiceren naar de zonechef, de voorzitter van het politiecollege en de inspecteurs die mee aan de basis lagen van het idee. De korpsleiding en bestuurlijke overheid hebben altijd volledig achter het initiatief gestaan en hebben steeds hun steun verleend. Het team is in mei 2005 eigenlijk heel beperkt begonnen met bepaalde lokale problemen snel aan te pakken, wat ook veel resultaten opleverde. Pas nadien, vanaf augustus 2005, heeft men dat dan wat structuur gegeven met een aantal vaste mensen en vaste opdrachten.²⁴⁰ Er is dus nooit overleg geweest met de verschillende diensten over het idee van zo een team. Het is een beetje in een schemerzone gestart. Het team is in één keer opgericht en men heeft gewoon gezegd wat er kwam en met welke kern er gewerkt ging worden. Anderen konden wel laten weten dat zij er ook bij wilden, maar er is nooit een officiële interne mobiliteit opengesteld. Indien dit wel gebeurd was hadden de inspecteurs zich kandidaat kunnen stellen en hadden er testen kunnen georganiseerd worden. Wanneer iemand dan afgewezen werd kon er ook een duidelijke en objectieve reden voor gegeven worden, wat niet het geval was zoals het nu

²³⁹ Interview 1, dd. 27 april 2007, 16; Interview 2, dd. 1 mei 2007, 39-40; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 67; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 93-95; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 115-116; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 133; Interview 7, dd. 11 mei 2007, 146-148; Interview 9, dd. 15 mei 2007, 187-188; Stage in het kader van de opleiding Criminologische Wetenschappen, 2^{de} licentie, 6 september 2006 – 11 november 2006.

²⁴⁰ Interview 1, dd. 27 april 2007, 11-12/25.

gebeurd is. Volgens een interventie-inspecteur zou dit vooral tot veel wrevel geleid hebben bij collega's. Die conflicten hebben andere inspecteurs dan ook tegengehouden om zich nadien nog op te geven voor het team, aangezien zij ook nog interventieopdrachten zouden moeten doen en dus nog moeten kunnen functioneren binnen hun brigade.²⁴¹

Zoals ik in de literatuurstudie in het punt 3.3 in verband met verandering en rechtvaardigheidsgevoelens verteld heb, is er doorgaans meer communicatie wanneer een verandering door de organisatie zelf wordt doorgevoerd in plaats van door een deskundige. Immers, dan kan het management haar medewerkers zelf meer betrekken bij het proces. Ik heb hierbij dan ook het concept procesrechtvaardigheid aangehaald, dat zich afspeelt op niveau van het veranderingsproces en de uitkomst. Wat betreft dit proces kunnen we wel stellen dat er een aantal zaken misschien anders hadden moeten aangepakt worden op het vlak van de clusters informatie en inspraak. Dit gebrek aan openheid en bovenstaande stereotype opvattingen, misvattingen over elkaars werk, ... zijn mijn inziens allen oorzaken voor het mislopen van de communicatie binnen deze organisatie. Dit kan leiden tot verstrekken gevolgen. In de literatuurstudie heb ik reeds aangehaald dat door een gebrek aan informatie-uitwisseling, ten gevolge van wrevel, er kans bestaat dat lopende onderzoeken van andere diensten (ongewild) verstoord worden.

Externe verhoudingen

Vanuit haar gerichte acties in het kader van de overlast aan het station heeft het prioriteitenteam zeer goede contacten met de spoorwegpolitie. Deze mensen hebben ook zo wat hetzelfde gedachtegoed en dezelfde werkwijze. Omdat de situatie aan het station zo verslechterd was en het een waar koninkrijk voor de drugsgebruiker aan het worden was, zaten deze mensen een beetje met de handen in het haar. Door hun intensieve samenwerking hebben zij dit probleem behoorlijk kunnen indijken en is de buurt weer terug controleerbaar. Hierdoor is de motivatie bij de mensen van de SPC weer beter geworden. Bij het parket hangt de reactie een beetje af van de substituut, maar ook daar heeft het team haar kredieten wel gedeeltelijk verdiend. In de contacten reageren deze meestal toch vrij goed. Alleen geeft een respondent op dat het wel jammer is dat er zo weinig feedback van hunnentwege komt. De contacten met het drugshulpverleningscentrum zijn daarentegen veel minder positief. Dit verschil komt vooral voort uit het verschil in werking van de twee diensten. Het team probeert steeds al haar drugsdelinquenten door te verwijzen naar de hulpverlening, maar zij krijgen van deze kant geen feedback terug. Daarbij komt ook nog dat het centrum niet blij is met het optreden naar drugsverslaafden toe, aangezien dit voor hun enkel slachtoffers zijn en er dus geen repressie mag zijn naar deze groep. Een inspecteur vertelde mij dat het inderdaad slachtoffers zijn, gewillige slachtoffers weliswaar, van hun verslaving, maar door de

²⁴¹ Interview 8, dd. 15 mei 2007, 165; Interview 9, dd. 15 mei 2007, 180-182; Interview 10, dd. 15 mei 2007, 195-196.

misdrijven die sommigen plegen om hun verslaving in stand te kunnen houden, zijn zij ook daders. Dit wil de hulpverlening echter niet zien.²⁴²

3.2.4 Het prioriteitenteam in cijfers

Aan de hand van cijfermateriaal dat verzameld werd uit de processen-verbaal van de leden van het prioriteitenteam en vier leden van de interventiedienst, heb ik hier een beeld geschetst van de prestaties die het team in 2006 heeft geleverd. Vervolgens wordt er ook gekeken naar de effecten voor de samenleving op korte en langere termijn. Ik ben er mij van bewust dat deze effecten moeilijk te meten zijn en ook afhankelijk zijn van verschillende factoren. Daarom heb ik ervoor gekozen enkel een vergelijking te maken van de gesignaleerde buurtproblemen, de onveiligheidsgevoelens en het slachtofferschap in de onderzochte politiezone en dit aan de hand van cijfers uit de veiligheidsmonitor. Daarnaast werd er ook aan de teamleden gevraagd of zij zelf een daling in de criminaliteit waarnemen.

Prestaties (e. output)

Aan de hand van de dienstrapporten en de processen-verbaal van het jaar 2006 heb ik een overzicht gemaakt van de prestaties geleverd door het team. In dit overzicht vindt u cijfergegevens over de volgende zaken: aantal gecontroleerde personen tijdens de dienst, zoals eerder aangehaald zijn deze cijfers niet accuraat omdat dit niet altijd juist wordt opgenomen in de rapporten; aantal geseinde personen die onderschept werden; aantal opgestelde identificatieberichten²⁴³; het aantal arrestaties en aanhoudingen²⁴⁴; het aantal gecontroleerde voertuigen, ook deze cijfers zijn niet heel accuraat; het aantal in beslag genomen voertuigen; het aantal aangemaakte meldingen en opgestelde processen-verbaal; het aantal in beslag genomen voorwerpen; het aantal onmiddellijke inningen; en het aantal keren dat er bijstand geleverd werd intern of extern. Indien dit beschikbaar was, staat er ook steeds bij elke dienst het nummer van de actiefiche en het onderwerp waar er die dag op gewerkt is.

²⁴² Interview 2, dd. 1 mei 2007, 40-41; Interview 4, dd. 5 mei, 2007, 95-96; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 117.

²⁴³ Dit wil zeggen dat een persoon niet geseind staat, maar dat hij of zij wel gekend is voor bepaalde feiten (drugs, slagen en verwondingen, ...). Wanneer er een onderzoek tegen deze persoon gevoerd zou worden, kan men de individuen die via deze IB-controles aan de betrokkene gelinkt zijn, ook verhoren en er eventueel een onderzoek naar voeren. In zo een bericht worden aantal identiteitsgegevens (naam, voornaam, adres, nationaliteit) van de persoon zelf opgenomen, net zoals de namen van de eventuele personen in zijn bijzijn en de gegevens van het voertuig. Nadat deze gegevens zijn doorgegeven aan de dispatching volgt er steeds een grondige controle van de betrokkene(n). (Stage in het kader van de opleiding Criminologische Wetenschappen, 2^{de} licentie, 6 september 2006 – 11 november 2006)

²⁴⁴ Bij een arrestatie wordt een verdachte voor maximum vierentwintig uur van zijn vrijheid beroofd door de politiediensten, na contactname met de substituut van de procureur des Konings. Binnen die tijdspanne kan de persoon door de onderzoeksrechter worden aangehouden. Onder de aanhoudingen in het document vallen ook de bestuurlijke aanhoudingen wegens openbare dronkenschap en verstooring van de openbare orde. (F. DERUYCK, "Deel III: Grondwettelijke verankering van een aantal fundamentele straf(proces)rechtelijke principes", *Cursus Grondwettelijke en bestuurlijke aspecten van het strafrecht*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 87)

Het zou mij veel te ver brengen dit allemaal tot in detail te bespreken, daarom verwijs ik u graag door naar het document, dat u kan raadplegen in **bijlage 10**²⁴⁵. Ik zal mij hier beperken tot een bespreking van de totalen. In totaal heeft het prioriteitenteam in de loop van 2006 tijdens 180 diensten 283 meldingen aangemaakt en bijna dubbel zoveel, 523 afhandelingen opgesteld. Dit zijn aanvankelijke en navolgende processen-verbaal inzake gerechtelijke feiten en verkeer (verkeersinbreuk, onmiddellijke inning, waarschuwing, verkeersongeval). De meeste processen werden uitgeschreven in de maanden oktober (67) en februari (62). Dit zijn twee maanden waar het team intensief ingezet is, respectievelijk 17 en 16 maal. Opvallend is dat bij een vergelijking naar het soort afhandeling, blijkt dat in oktober het merendeel onmiddellijke inningen zijn (22 tegenover slechts 5 in februari), terwijl er in februari dubbel zoveel aanvankelijke gerechtelijke processen opgesteld werden dan in oktober (32 tegenover 16). Op een aantal na zijn dit allen drugsprocessen-verbaal. Nu, toen ik het had over de contacten tussen het team en de spoorwepolitie heb ik gezegd dat er aan het station een groot probleem ontstaan was op het vlak van drugs. Wanneer u bij de totalen kijkt naar het nummer 7.1 uit het zonaal veiligheidsplan, dit zijn controleacties aan het station, ziet u dat er niet veel verschil is in aantal acties in februari (5) en oktober (7). Mijn inziens kunnen we hieruit besluiten dat het team deze problematiek aan het station tussen februari en oktober sterk onder controle gekregen heeft. De minst productieve maanden op het vlak van processen-verbaal waren augustus (8) en december (16). Net zoals dit jaar, was de grote vakantieperiode er één waarin er een groot personeelstekort was op de interventiedienst en bijgevolg werd daar dan ook prioriteit aan gegeven. Ook rond de eindejaarsperiode was dit het geval. Over de periode van 4 januari 2006 tot en met 22 december 2006 zijn 30 aanhoudingen en 62 arrestaties verricht en werden er maar liefst 81 seiningen afgehandeld door het prioriteitenteam. 31 voertuigen werden in beslag genomen, waarvan 21 omwille van het niet in orde zijn met de wettelijk verplichte documenten of parkeerovertradingen. 7 andere voertuigen vermoed ik dat in beslag genomen werden in het kader van een gerechtelijk drugsonderzoek. Aangezien veel respondenten het leveren van bijstand aan de andere diensten als prioritair beschouwen, heb ik in mijn analyse ook opgenomen hoeveel dat er in bijstand gereden werd, zowel voor een interne als een externe dienst. Tijdens de 181 diensten, werd er minimum 66 maal in bijstand gereden voor een ploeg van de interventie en 6 maal voor een andere interne dienst. 5 maal werd er bijstand geleverd aan een externe politiedienst.

Omdat de leden van het team nogal eens de kritiek krijgen zich te veel toe te spitsen op deze drugsdelicten, ben ik eens gaan kijken hoeveel procent van de meldingen en processen-verbaal voor zo een misdrijf werden opgesteld. Van alle meldingen, betreft ongeveer 25% één of ander drugsdelict. Bij de processen-verbaal ligt dit iets hoger, namelijk net iets boven 30%. Zelf verklaren de teamleden dit door het feit dat drugs aan de basis ligt van veel andere

²⁴⁵ Deze bijlage vindt u terug achteraan deze scriptie.

misdrijven. Je komt het tegen in alle lagen van de bevolking en in alle soorten van criminaliteit. Diefstallen, vechtpartijen, ... zijn vaak het gevolg van een drugsverslaving. Een inspecteur zei hierover dat als je het drugsprobleem kunt aanpakken en indijken, dat je dan ook veel minder andere kleine criminaliteit gaat hebben. En tenslotte, als je bij een identiteitscontrole geconfronteerd wordt met drugs, kan je toch moeilijk een oogje gaan dichtknijpen...²⁴⁶ In het zonaal veiligheidsplan valt alles in verband met drugs onder het actieplan met het nummer 3. Dit zijn onder andere gecoördineerde acties op de hotspots en toezicht op gebruikers en kraakpanden. Wanneer ik in de lijst van de totalen de nummers 3.1 en 3.2 samentel, dan staan de drugsacties in de top drie inderdaad op de eerste plaats met 48 acties. Op de gedeelde tweede plaats staan 38 acties inzake controleacties op de hotspots naar voertuigcriminaliteit en controleacties in de stationsomgeving naar overlast. Op de derde plaats staan de controleacties op de gekende hotspots inzake recreatie (37 acties). Aan deze drie punten wordt er duidelijk de meeste aandacht besteed zoals u kan zien in de lijst.

Als afsluiter van de prestaties van het team heb ik een vergelijking gemaakt in het aantal opgestelde processen-verbaal inzake het zonaal veiligheidsplan voor het werkjaar 2006. Ik heb al deze afhandelingen geteld voor vier leden²⁴⁷ van het prioriteitenteam en vier willekeurig gekozen leden van de interventiedienst. Dit betreft zowel gerechtelijke feiten, als verkeersinbreuken en onmiddellijke inningen. Het totaal aantal processen-verbaal van de vier inspecteurs van de interventiedienst is 16, waarvan 1 verkeersinbreuk. Bij het prioriteitenteam ligt dit aantal op 211! Hiervan zijn er 19 opgesteld voor een verkeersinbreuk en zijn er 2 processen-verbaal van onmiddellijke inning opgenomen. Inhoudelijk behandelen het merendeel van de afhandelingen van het team delicten inzake drugs. Dit zijn er 148 of iets meer dan 70% van alle processen. Bij de leden van de interventie zijn er slechts twee in verband met drugs, de rest omvat zaken zoals diefstal en slagen en verwondingen. Deze cijfers tonen dus toch dat het team succes boekt in de acties van het zonaal veiligheidsplan, zeker wat betreft drugsmisdrijven.

Effecten op korte en lange termijn (f. en g. outcome)

In dit onderdeel ga ik een blik werpen op de gesignaleerde buurtproblemen, de onveiligheidsgevoelens (subjectieve onveiligheid) en het slachtofferschap (objectieve onveiligheid) binnen de politiezone. Hierbij maak ik gebruik van de veiligheidsmonitor 2002, 2004 en 2006. Voorts heb ik in de interviews met de leden van het prioriteitenteam ook gevraagd of zij zelf een daling waarnemen in de criminaliteit. Ik ben er mij van bewust dat dit alles zeer moeilijk te meten is. Daarenboven speelt ook het feit dat de veiligheidsmonitor 2006 afgenomen is tussen januari en juni en het team toen dus nog maar een half jaar tot een

²⁴⁶ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 31-32; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 105.

²⁴⁷ Het vijfde lid heb ik niet opgenomen, aangezien deze pas in december 2006 als vast lid bij het prioriteitenteam gekomen is.

jaar werkzaam was, maar ik probeer u hier toch een beeld te schetsen van de huidige situatie. Alle tabellen kan u terugvinden in **bijlage 11**²⁴⁸.

Een eerste vergelijking die ik gemaakt heb is deze tussen een aantal buurtproblemen die in de veiligheidsmonitor worden bevraagd met de vraag 'Ervaart u de volgende zaken als een probleem in uw buurt?'. Hiervoor heb ik een selectie gemaakt op basis van de inzetmodaliteiten en de actiepunten uit het zonaal veiligheidsplan en heb ik vergeleken op de antwoordcategorieën 'helemaal wel' en 'eerder wel'. U kan deze cijfergegevens terugvinden in de figuren 6 en 7 van bijlage 11. Volgende buurtproblemen heb ik in mijn analyse opgenomen: onaangepaste snelheid in het verkeer, inbraak in woningen of andere gebouwen, agressief verkeersgedrag, diefstal uit auto's, autodiefstal, geweld, overlast verbonden aan druggebruik en overlast van groepen jongeren. Opmerkelijk bij deze analyse is dat bij zes van de acht buurtfenomenen er in 2006 een stijging is geweest in de categorie 'helemaal wel'. Enkel in de categorie 'overlast van groepen jongeren' is na een verdrievoudiging in 2004 ten opzichte van 2002 in 2006 het percentage terug gedaald naar het niveau van 2002. Wat betreft de 'onaangepaste snelheid in het verkeer' is er een continue daling waar te nemen. De sterkste stijging toont zich bij het fenomeen 'geweld', waar er bijna een verdubbeling is van het percentage burgers dat het fenomeen vaststelt. In de antwoordcategorie 'eerder wel' is er slechts in drie categorieën een stijging waar te nemen: autodiefstal is met 2% gestegen, nadat het in 2004 gehalveerd was; druggerelateerde overlast is een kleine 3% gestegen; en de ervaringen met geweld zijn ook hier nagenoeg verdubbeld. U zal nu waarschijnlijk denken dat deze resultaten helemaal niet gunstig zijn naar het prioriteitenteam toe. Echter, het is belangrijk hierbij in het achterhoofd te houden dat dit de subjectieve visie van de bevroegde personen uit de veiligheidsmonitor is. Dit zijn geen objectieve criminaliteitscijfers! Hoe iemand zich voelt is dus niet noodzakelijk hoe de situatie er in werkelijkheid ook uitziet.

Wat betreft het algemeen onveiligheidsgevoel, zijn er geen opvallende stijgingen of dalingen vast te stellen in figuur 8 in bijlage 11. De categorie die zich altijd onveilig voelt is zo goed als stabiel gebleven, net zoals de groep die zich nooit onveilig voelt. In de groep 'vaak' heeft er een heel lichte daling plaatsgevonden van slechts 0,10%. De categorie 'soms' is wel toegenomen met ongeveer 2%. Deze stijging zet zich al door sinds 2002. De categorie 'zelden' is dan weer gedaald met 2%. Algemeen genomen is het onveiligheidsgevoel toch stabiel gebleven over de vier jaar waarnaar gekeken werd. Voor mijdingsgedrag heb ik gekeken welke evolutie er zich stelt in 'plekken in de gemeente mijden'. Deze gegevens kan u terugvinden in figuur 9 van bijlage 11. In de categorie altijd is er sinds 2002 een continue stijging van ongeveer 1% in dit specifieke mijdingsgedrag. Er zijn steeds minder mensen die vaak plekken in de gemeente mijden, maar er is wel een continue stijging in het soms mijden

²⁴⁸ Deze bijlage vindt u terug achteraan deze scriptie.

van plekken. Deze stijging is voor 2006 wel veel minder sterk dan tussen 2002 en 2004. De categorie die nooit plekken mijdt is iets kleiner geworden met iets meer dan 4%.

Ten slotte ga ik nog iets zeggen over het slachtofferschap in de bestudeerde politiezone over de periode 2002 tot en met 2006. Ook hier weer heb ik op basis van de opdrachten van het prioriteitenteam een aantal delicttypes geselecteerd: inbraak in woning met diefstal, diefstal uit auto, diefstal vanaf persoon zonder bedreiging of geweld, vluchtmisdrijf in het verkeer, lichamelijk geweld, diefstal buitenshuis met aanwezig slachtoffer en diefstal vanaf persoon met bedreiging of geweld. Deze delicten kunnen gesitueerd worden binnen het zonaal veiligheidsplan, namelijk binnen autocriminaliteit en woninginbraken voor de eerste drie. De anderen kunnen gerelateerd zijn aan verschillende zaken, zoals drugs, veelplegers, ... Deze cijfergegevens vindt u terug in figuur 10 in bijlage 11. Slechts twee misdrijven vertonen een daling in het slachtofferschap en één een stagnering, namelijk de diefstallen uit auto's. De daling doet zich voor bij de lichamelijke gewelddaden, waar er iets meer dan 10% minder burgers aangeven hier het slachtoffer van te zijn geworden, en bij de diefstallen buitenshuis. Deze daling in slachtofferschap van lichamelijke gewelddaden is opmerkelijk, aangezien er nagenoeg een verdubbeling is in de categorie die geweld helemaal wel als een buurprobleem ziet. Sinds het delict 'autodiefstal' in 2004 in de tabel werd opgenomen heeft er zich over die twee jaar een verdubbeling voorgedaan van dit fenomeen. Een opmerkelijke stijging zijn de diefstallen bij personen zonder bedreiging of geweld. Na een spectaculaire daling in 2004 met bijna 24%, zijn deze in 2006 terug toegenomen met bijna 9%. Ook hier weer dient vermeld te worden dat dit geen cijfers zijn die gegenereerd werden uit officieel geregistreerde gegevens zoals bijvoorbeeld processen-verbaal.

Uit de bevraging van de inspecteurs van het prioriteitenteam blijken er toch enkele voelbare verbeteringen te zijn. De overlast is in ieder geval minder zichtbaar, maar of het ook daadwerkelijk minder is, daar hebben zij echter geen zicht op. Zo zijn overlast van drugsgebruikers en hangjongeren veel minder ostentatief aanwezig en zijn de kraakpanden met 90% teruggeschroefd. Van de ongeveer twintig die er waren bij aanvang van het team zijn er nu nog twee overgebleven, dewelke ook gehandhaafd blijven om de controle te behouden. Het is ook opmerkelijk hoe goed de 'klanten' van het team weten dat ze er zijn en dan ook voorzichtiger en geraffineerder geworden zijn. Zij gaan hun manier van werken aanpassen en zo controles proberen te vermijden. Dit wil zeggen dat ze het minder opvallend doen, waardoor de 'brave' burger zich toch wat veiliger kan voelen. Een respondent vertelde mij bovendien dat hij al een paar keer van gekende drugsgebruikers te horen kreeg dat er dankzij hen nergens in de stad nog degelijke drugs te vinden zijn. Hij hoopt dan ook dat hij zo enkelen, al is het er maar één, zover krijgt te stoppen met zijn verslaving. Eén is voor hem al genoeg, dat is al een begin. Zelf merken de leden ook dat het rustiger is op de baan. In het

begin volgde de ene controle na de andere, met tussendoor nog eens een oproep, maar tegenwoordig valt er op de drukke vrijdag- en zaterdagavond nog maar weinig te beleven. Naar het schijnt gaat het rond in de horecazaken in de binnenstad dat het anonieme team op patrouille is en intensieve controles doen. Dit maakt dat er minder overtredingen begaan worden. Ook wanneer er een maand intensieve acties aan het station geweest zijn, merken zij en de horeca-uitbaters in de buurt duidelijk dat het dan twee maanden veel beter is. Maar na die twee maanden hebben sommige drugsgebruikers en rondhangende jongeren wel weer hun weg naar het station gevonden en is het dus tijd om nog eens een actie te doen. Dit is dus maar een tijdelijk effect en hier moet regelmatig terug op gewerkt worden. Desalniettemin is het station toch het beste voorbeeld om aan te tonen dat het prioriteitenteam wel degelijk effect heeft. Het station is van een koninkrijk van junkies teruggekeerd naar een station voor de burger. Dit alles brengt wel met zich mee dat er een verplaatsingseffect opgetreden is en dat enkele junks zich verplaatsen naar naburige zones.²⁴⁹

Nu u weet hoe het prioriteitenteam werkt en waarvoor het werd opgericht, ga ik het nu hebben over de positieve en negatieve kanten ervan en de toekomst die men voor het team weggelegd ziet.

3.2.5 Pro's en contra's

In dit punt ben ik gaan kijken welke de voordelen en nadelen zijn die de respondenten zien in het projectenteam, zowel het concept, als de werking.

Pro's

Twee inspecteurs zijn de mening toegedaan dat een dergelijk prioriteitenteam een must is voor elke grote of middelgrote zone.²⁵⁰ Welke voordelen zien zij en de andere respondenten nu in het team? Waarom zouden zij in vele zones een essentieel onderdeel van de politiewerking moeten uitmaken? Het belangrijkste argument pro het prioriteitenteam is uiteraard dat er in het korps dat bestudeerd werd, nu effectief met de nodige armslag, tijd en middelen gewerkt wordt aan het zonaal veiligheidsplan, zonder dat zij zich daarbij met oproepen²⁵¹ of andere zaken moeten inlaten. Naast een prioritaire bijdrage aan de gemeenschap, gaat er van het prioriteitenteam ook een nuttige bijdrage uit naar de interventiedienst en de lokale recherche. Immers, ondanks dat zij in het organogram momenteel nog onder de interventie vallen, zijn zij in hun werking toch minder gebonden aan een plaats binnen de zes functionaliteiten en kunnen zij bijgevolg veel procesmatiger te werk gaan. Het feit is ook dat de criminaliteit niet stopt tussen vijf uur 's avonds en acht uur 's

²⁴⁹ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 44-45; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 74; Interview 4, dd. 5 mei 2006, 100-101; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 121; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 138.

²⁵⁰ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 47; Interview 9, dd. 15 mei 2007, 179.

²⁵¹ Zij krijgen wel eens een oproep natuurlijk, maar zoals dadelijk nog zal blijken, zijn dit vooral dringende oproepen of echte gevaarsituaties.

morgens en met een team als het prioriteitenteam uit mijn casus, kan men doelgericht overlast aanpakken buiten deze uren. Zij zijn immers, net zoals de overlastproblemen, niet tijdgebonden en ze zijn flexibel genoeg om op verschillende dagen van de week en op korte tijd ingezet te worden. Het kan dan ook als een soort permanentiebijstand gezien worden. Dit wil zeggen dat zij een aanvullende permanentie aan de basispool (de interventiepermanentie) en de recherche zijn en dit vanuit hun anonimiteit. Terwijl de interventiedienst bijvoorbeeld enkel opvallende toezichten kan doen (men ziet hen immers van ver komen), kan het team ingezet worden om een gerichte anonieme observatie te doen op een problematiek. Ook ontlast het prioriteitenteam soms de werkdruk voor de brigades door oproepen te beantwoorden tijdens de shiftwissels of door verdere gerechtelijke onderzoeken van hen over te nemen²⁵². Bij de rechedienst kan er ondersteuning zijn in de vorm van het aanleveren van nuttige informatie of bij grote onderzoeken waar op verschillende plaatsen geopereerd moet worden.²⁵³ Specifiek naar de interventiedienst toe is er ook het voordeel van een extra ploeg op de baan te hebben in hoge nood, zoals bij een dringende oproep of in geval van een reële gevaarsituatie. Op die manier moet de hoofdinspecteur van dienst niet raken aan zijn capaciteit, die op een zondagnacht bijvoorbeeld al maar op een minimum staat.²⁵⁴

Contra's

Een eerste nadeel is dat de politiezone financiële middelen ter beschikking moet stellen voor de aankoop van voertuigen en specifiek materiaal. Ook is er in de bestudeerde casus een personeelstekort opgetreden binnen de interventiedienst, omdat er naast een aantal op pensioenstellingen en mobiliteiten nog eens vijf inspecteurs werden onttrokken voor het nieuwe team. Een negatief punt dat bij de interne verhoudingen reeds naar boven gekomen is, zijn de conflicten met andere diensten bij de start van het project ten gevolge van een gebrek aan communicatie naar deze diensten toe. Eventueel kan dit leiden tot het verstoren van elkaars onderzoeken doordat er geen informatie-uitwisseling plaatsvindt.²⁵⁵ Een ander punt is dat het prioriteitenteam de lokale recherche meer werk bezorgt inzake verdere onderzoeksdaden. Hier kan men aan tegemoet komen door het organiseren van een opleiding in zaken zoals bijvoorbeeld het uitlezen van een gsm. Wanneer je toch een team wil oprichten dat zeer specifiek gaat werken, kan je hen ook beter een aantal opleidingen of bijscholingen laten volgen die nauw aansluiten bij de opdrachten. Binnen de interventie heb ik tijdens mijn stage nogal eens gehoord dat het team zich veel te veel toespitst op drugsdelicten. Men moet

²⁵² Eén respondent zijn filosofie is dat de interventiedienst uitsluitend als zogenaamde brandweerpolitie zou mogen functioneren. Dit wil zeggen dat zij naar een oproep rijden en daar de initiële vaststellingen doen en daar eindigt het voor hen. Eventuele verdere onderzoeken naar een mislukte drugsdeal, ... zouden dan aan het team moeten overgelaten worden. (Interview 10, dd. 15 mei 2007, 198)

²⁵³ Hier is echter ook wel een bijdrage van de interventiedienst mogelijk. (Interview 7, dd. 11 mei 2007, 149)

²⁵⁴ Interview 1, dd. 27 april 2007, 7/20; Interview 2, dd. 1 mei 2007, 46; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 76; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 102; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 122; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 139; Interview 7, dd. 11 mei 2007, 148-149/154; Interview 8, dd. 15 mei 2007, 167; Interview 9, dd. 15 mei 2007, 179-180/184; Interview 10, dd. 15 mei 2007, 198-199.

²⁵⁵ Interview 1, dd. 27 april 2007, 23.

bij de oprichting van een dergelijk team dus duidelijk maken dat alle doelstellingen en opdrachten even belangrijk zijn en toezien dat dan ook overal de nodige aandacht aan besteed wordt. Dit probleem kan opgelost worden door een degelijke sturing vanwege een hoofdinspecteur. Deze kan er dan op toezien dat alle doelstellingen aan bod komen in de werking. Anderzijds is het wel zo dat veel andere feiten, zoals diefstallen, verkeersinbreuken, vechtpartijen en dergelijke gerelateerd zijn aan een drugsproblematiek. Doordat het team nog geen autonome dienst is en bijgevolg ook nog interventiediensten meedraaien, zitten zij met een enorme hoeveelheid dossiers, wachtende om afgewerkt te worden. Echter, zij hebben hier te weinig tijd voor. Voor de leden van het team persoonlijk zijn er ook een aantal nadelen verbonden aan het werk. Doordat zij zich 100% geven in hun job, doordat er vaak overuren aan te pas komen en door de afwisselende posten, is het een zeer uitputtend werk. Het vergt fysiek enorm veel van een mens als je het goed wil doen. Ook op sociaal vlak (thuis, vrije tijdsbesteding, ...) spelen deze wisselende uren. Daarnaast is een nadeel ook dat zij buiten het werk, in de winkel of in het uitgaansleven bijvoorbeeld, herkend worden door hun 'klanten'. De anonimiteit die zij hebben tijdens hun diensturen, verdwijnt eigenlijk een beetje daarbuiten.²⁵⁶

3.2.6 Kritische succesfactoren

Om mij een idee te kunnen vormen van welke factoren nu bijdragen tot het slagen van het team, heb ik dit in mijn vragenlijst voor de leden van het prioriteitenteam bewust gemeten aan de hand een subjectieve vraag, namelijk: 'Vind je dat het prioriteitenteam algemeen genomen positieve resultaten oplevert en dus succesvol genoemd mag worden? Zo ja, waar is dit succes volgens jou aan te danken? Zo niet, waar is dit volgens jou aan te wijten?'. Het belangrijkste deel van deze vraag betrof uiteraard de reden voor dit succes. Zoals je zou verwachten bij een dergelijke vraagstelling, antwoordden de vijf leden allemaal dat hun team succesvol is en mooie resultaten oplevert. Maar zoals eerder gezegd zien nu ook de andere respondenten, de andere diensten en de bestuurlijke overheden de resultaten en de voordelen van het team.²⁵⁷

De succesfactoren kunnen we opsplitsen in twee percentages: 1% van het succes wordt toegeschreven aan de factor 'geluk', terwijl de overige 99% te danken is aan teamwerk enerzijds en anderzijds verschillende persoonlijke factoren. Het sterke concept samen met het teamwerk maken dat het een 'winning team' is. Bij de persoonlijke factoren kunnen de grote motivatie, inzet en flexibiliteit (beschikbaarheid) van de teamleden als hun grootste kracht beschouwd worden. Zoals eerder gezegd, het willen werken en de wil tot zelfontplooiing

²⁵⁶ Stage in het kader van de opleiding Criminologische Wetenschappen, 2^{de} licentie, 6 september 2006 – 11 november 2006; Interview 2, dd. 1 mei 2007, 46-47; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 79; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 102; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 122-123; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 139; Interview 8, dd. 15 mei 2007, 168; Interview 9, dd. 15 mei 2007, 174/185; Interview 10, dd. 15 mei 2007, 192/204.

²⁵⁷ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 45; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 76; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 101; Interview 5, 5 mei 2007, 121; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 138.

vormen een belangrijke weg naar succes. Maar ook het werken in burger en de frequentie waarin er gewerkt wordt, zij doen heel veel en heel intensieve controles, leiden tot meer resultaten.²⁵⁸

3.2.7 Toekomstperspectieven

Hier heb ik gekeken hoe de leden en de leiding van het team zelf hun toekomst zien en of de respondenten van de interventie en de recherche vinden dat er nog iets aan moet veranderen.

De toekomstvisie van de leiding en de leden van het team komen grotendeels wel overeen, alleen niet wat betreft de plaats die zij binnen het korps zouden moeten innemen. Hoewel de leiding geen 100% voorstander is van een volledig autonoom team²⁵⁹, is het op termijn toch de bedoeling het team uit te bouwen tot een volwaardige structurele dienst. Eerder heb ik al gezegd dat er sinds 1 juli 2007 een nieuwe hoofdinspecteur benoemd is die het prioriteitenteam operationeel en administratief gaat opvolgen. Van zodra de mogelijkheid zich stelt, wordt er geen interventiepermanentie meer gedraaid. Momenteel zit men echter nog met een capaciteitsgebrek op deze dienst. Ook kan het aantal leden dan iets opgedreven worden tot ongeveer acht inspecteurs, een middenkader en een officierenkader. De commissaris zou het liefst een klein prioriteitenteam houden met dit aantal, omdat zij het voordeel hebben elkaar beter te kennen en aan te voelen. Dit werd in de literatuur ook geschetst. Kleinere groepen van acht tot twaalf teamleden zouden efficiënter zijn qua samenwerking, omdat iedereen dan op een degelijk niveau kan functioneren. Het autonome team zou op een procesmatige wijze over de zes functionaliteiten heen (zuiloverstijgend) moeten optreden.²⁶⁰

De teamleden zouden in de eerste plaats hun kernteam willen zien uitbreiden, rekening houdend met de capaciteiten die vernoemd werden in onderdeelje over de werking van het team. De opgegeven aantallen variëren van zeven à acht tot tien à twaalf leden. Vier respondenten zouden hun team ook het liefst als een autonome dienst zien los van de interventiedienst. Volgens één van hen zal dit een natuurlijk proces zijn wat zich voordoet door de zware werklust die zij nu ervaren. Bijgevolg zal er een keuze gemaakt moeten worden. Dit wil echter niet zeggen dat zij volledig moeten vervreemden van de interventiedienst. Deze contacten moeten behouden blijven. De vijfde persoon wil het laten zoals het nu is, een team dat invalt bij de interventie in geval van personeelstekorten. In tegenstelling tot de anderen vindt deze het ook niet nodig dat zij een eigen lokaal krijgen. Allen geven zij aan dat er dan ook een degelijke en sterke sturing noodzakelijk is vanwege

²⁵⁸ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 45; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 77-78; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 101; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 121-122; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 138.

²⁵⁹ De respondent vreest dat zij als autonoom team de voeling met het basiswerk zouden verliezen. Ook is het zo dat de teamleden zolang zij interventieopdrachten doen, misschien ook een aantal collega's uit hun brigade kunnen aanzetten tot proactief optreden. (Interview 1, dd. 27 april 2007, 18)

²⁶⁰ Interview 1, dd. 27 april 2007, 19-21.

een hoofdinspecteur en al dan niet een officier enkel voor het team. Het is voor hen wel belangrijk dat die hoofdinspecteur niet echt boven het team staat, maar er middenin functioneert. Wat betreft de plaats van het team in de structuur van het korps, is er slechts één inspecteur die de werking van het team net zoals de leiding op een zuiloverstijgend niveau ziet, zowel in het heden als naar de toekomst toe. Twee andere plaatsen hen eerder tussen de interventie en de recherche, omdat zij een steunteam zijn naar beide diensten toe. Ten slotte kan ik hier nog verwijzen naar de materiële middelen die nog ontbreken en die hoger reeds bij het puntje ‘middelen’ werden opgesomd. Eén hiervan die de leden toch belangrijk vinden is de rechercheopleiding. Zij hopen in de toekomst, na nog een vijf à tien jaar, te kunnen doorstromen naar een gerechtelijke dienst, zoals bijvoorbeeld de lokale recherche. Immers, volgens hen is het door de intensiviteit van het werk niet haalbaar dit veel langer te blijven doen. Anders geraak je uitgebrand en dus kan je beter op tijd je ervaringen delen met nieuwe jonge en gemotiveerde collega's en je zelf bezighouden met onderzoeken.²⁶¹

Net zoals de betrokkenen bij het team, is er ook vanuit de interventie en de lokale recherche vraag naar meer sturing en meer structuur op de baan. De respondenten uit de interventie zouden het team ook wat uitbreiden. Ook hier stelt men een groep van acht of twaalf personen voor met daar nog de leiding bij.²⁶²

Wat ik opmerkelijk vond, was dat één inspecteur van het prioriteitenteam het toch ook noodzakelijk vindt dat er met het oog op een autonoom team meer communicatie gaat zijn naar alle collega's binnen het korps over wie ze zijn, wat ze doen, waar ze voor staan en waar anderen hen voor kunnen gebruiken. Op die manier kan er goed samengewerkt worden, kan iedereen ‘zijn ding doen’ zonder al te veel wrevel en tegenkantingen en kunnen zij als team verdienstelijk gebruikt worden door andere diensten.²⁶³ Wat hier bij aansluit is ook de vraag van een inspecteur van de interventie naar een dagelijkse briefing van hem en zijn collega's, over wat er tijdens een dienst van het projectenteam gebeurd is, wie nog een bevel tot gevangenneming openstaan heeft, of er ergens tijdens de gewone patrouilles specifiek een oogje in het zeil gehouden moet worden en dergelijke meer.²⁶⁴

²⁶¹ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 35/42-44; Interview 3, dd. 4 mei 2007, 72-73; Interview 4, dd. 5 mei 2007, 98-100; Interview 5, dd. 5 mei 2007, 120-121/123; Interview 6, dd. 11 mei 2007, 135-137.

²⁶² Interview 7, dd. 11 mei 2007, 157; Interview 8, dd. 15 mei 2007, 178; Interview 9, dd. 15 mei 2007, 186; Interview 10, dd. 15 mei 2007, 204.

²⁶³ Interview 2, dd. 1 mei 2007, 43.

²⁶⁴ Interview 8, dd. 15 mei 2007, 170.

Hoofdstuk 4: Conclusie

Nu de evaluatie vertrekkende vanuit de beheers- en beleidscyclus afgerond is, ga ik in deze conclusie kijken welke officiële doelstellingen het prioriteitenteam reeds heeft kunnen verwezenlijken en welke niet. Een eerste doelstelling was het streven naar een goed veiligheidsgevoel bij de burger. Aangezien de veiligheidsmonitor aangeeft dat er geen relevante schommelingen zijn en het algemene onveiligheidsgevoel sinds 2002 stabiel gebleven is, kan ik besluiten dat men met deze doelstelling de goede richting uit gaat. Uiteraard is dit een doelstelling die blijvend dient nagestreefd te worden en waar blijvend aan gewerkt moet worden. Ten tweede wilde de leiding van het team ervoor zorgen dat de acties uit het zonaal veiligheidsplan een meer permanent karakter zouden krijgen. Zoals uit de interviews gebleken is, werd het voor de verschillende diensten binnen het bestudeerde korps stilaan onmogelijk hier nog veel aandacht aan te besteden. Uit een vergelijking van de processen-verbaal van vier inspecteurs van de interventiedienst en vier van het projectenteam, blijkt dat het team hier door haar gerichte en procesmatige werkwijze goed in geslaagd is. Een derde doelstelling, die door de meeste respondenten ook als heel belangrijk beschouwd wordt, is het bieden van een snelle, efficiënte en gemotiveerde ondersteuning. Er werd meer dan 77 maal ondersteuning geboden aan andere interne en externe diensten. Dit kan verschillende vormen aannemen. Zo rijden zij bijvoorbeeld wanneer zij horen dat er een vechtpartij is bij, om te kijken of hun collega's al dan niet extra hulp nodig hebben. Aan de motivatie van de leden dient ook helemaal niet getwijfeld te worden. De vierde en vijfde doelstelling zijn een doeltreffende preventie en repressie van de misdrijven uit het zonaal veiligheidsplan en dit door een proactief optreden. Dit proactieve optreden komt vooral tot uiting in intensieve identiteitscontroles. Wat betreft de criminaliteitsgraad heb ik een beeld geschetst van de buurtproblemen die inwoners uit de politiezone schetsen en de mate van slachtofferschap dat zij aangeven. Hieruit blijkt dat de mensen de geselecteerde buurtproblemen meestal meer signaleren in 2006 dan in 2004. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met het feit dat dit subjectieve gegevens zijn. Ook dient dit gezien te worden in het kader van bepaalde samenlevingsproblemen, zoals de moord op Joe Van Holsbeeck op 12 april 2006. Gezien de telefonische bevraging voor de veiligheidsmonitor 2006 gelopen heeft van januari tot juni, is het mogelijk dat de verdubbeling die zich voor het buurtprobleem 'geweld' voordoet, hier een uitvloeisel van is. Wat betreft deze tijdspanne moet ook gezegd dat het team op dat moment nog maar een half jaar tot een jaar in dienst was. Bijgevolg is het nog te vroeg een sluitend antwoord te formuleren of er al dan niet een daling of stijging in de criminaliteit heeft plaatsgevonden. Ook het ontbreken van interne cijfergegevens over bijvoorbeeld de ophelderingsgraad van zaken afgehandeld door het prioriteitenteam, maakt dat er geen uitspraak kan gedaan worden over een verbetering. In de toekomst zou het dan ook beter zijn meer concreet en gericht cijfermateriaal in de analyse op te nemen.

ALGEMENE CONCLUSIE

De bedoeling van deze scriptie is zone- of korpschefs van andere politiezones een inzicht te geven in een concept dat in 2005 nieuw werd opgericht, met als doel een daadwerkelijke aanpak van de aandachtspunten en prioriteiten uit het zonaal veiligheidsplan. Wegens gebrek aan een theoretisch kader in verband met een dergelijk prioriteitenteam heb ik geprobeerd een globaal beeld te schetsen van hetgeen allemaal rond zo een team hangt. Hiermee wil ik zeggen dat een team niet louter een team op zich is. Hier zit een heel proces van verandering binnen de organisatie achter, wat een invloed heeft op de communicatieprocessen binnen de organisatie en bijgevolg ook op de werking van de nieuwe structuur. Op basis van de literatuur over deze achterliggende processen, ben ik dan naar de praktijk kunnen stappen. Aan de hand van tien gestructureerde vragenlijsten met open vragen ben ik binnen het korps gaan bekijken hoe de verandering zich heeft voorgedaan en welke gevolgen dit binnen de organisatie gehad heeft.

In dit werk werden er in de literatuur drie grote thema's aangesneden. Een eerste was een schets van het huidige politionele landschap. Dit deel moest er voor zorgen dat de lezer zich reeds bij aanvang van dit werk naar de juiste context kon verplaatsen. Aan de hand van de hier geschetste zes basisfunctionaliteiten heb ik in het empirische luik het prioriteitenteam hier tegenover geplaatst. Uit het interview met de leiding van het team is gebleken dat zij zuilverstijgend te werk gaan. Dit wil zeggen dat zij procesmatig te werk gaan. Zij begeven zich zowel op het terrein van de wijkwerking, de lokale opsporingsdienst, de interventiedienst als de handhaving van de openbare orde. Ook werd aan de lezer in het eerst deel duidelijk gemaakt wat het zonaal veiligheidsplan inhoudt en hoe men het onderscheid kan maken tussen een reactief en een proactief politieoptreden. Het is binnen die 10% beleidsvrije ruimte dat het prioriteitenteam een plaats inneemt. Het zonaal veiligheidsplan vormt dan ook de hele basis waarop het gestoeld is en bevat de operationele doelstellingen en de opdrachten waaraan zij werken. Dit werken gebeurt op een proactieve wijze. In het onderzoek werd u dit theoretisch beschreven begrip duidelijk gemaakt in de praktijk. In tegenstelling tot de interventieploegen die gaan reageren (zie reactief) op oproepen, krijgt het team maar af en toe een oproep en gaan zij vooral ambtshalve vaststellingen doen. Zij gaan met andere woorden op eigen initiatief controles houden op hotspots, zoals kraakpanden, het station, dancings, ... Het tweede thema behandelde enerzijds de concepten cultuur en structuur en de verschillende vormen die dit kan aannemen en anderzijds de verandering van een organisatie. Cultuur komen we in onze samenleving op verschillende niveaus tegen. In dit werk heb ik het sociologische niveau van cultuur besproken. Sociologen gaan kijken naar het menselijke handelen en de interacties die dit met zich meebrengt. Meer specifiek ben ik gaan kijken naar

de organisatie- en subcultuur bij de Belgische politiediensten, namelijk community oriented policing en crime-fighting. Zoals u weet draagt de politie vandaag de dag officieel de filosofie van COP uit. Dit neemt echter niet weg dat men aan de basis nog steeds vasthoudt aan principes van de traditionele cultuur. Zoals ik reeds aangetoond heb, is dit bij het prioriteitenteam niet anders. Zo is de zoektocht naar het 'echte' politiewerk, de criminaliteitsbestrijding, nog steeds sterk aanwezig, vooral wat betreft drugsmisdrijven. Dit neemt echter niet weg dat zij hun werking toch ook binnen de filosofie van COP plaatsen. Maar repressief optreden is nu eenmaal nodig in bepaalde gevallen. Er zal nooit sprake zijn van één enkel politiemodel. De oude kenmerken zijn bij de inspecteurs die reeds voor de politiehervorming werkzaam waren jarenlang geïnternaliseerd en zullen dus ook niet zomaar verdwijnen. Mijn inziens is dit ook niet helemaal noodzakelijk. Kenmerken zoals solidariteit en professionele onpartijdigheid in geval van conflicten zijn noodzakelijk in het politiewerk. Als derde werden de organisatieontwikkeling en -veranderingen behandeld. Het EFQM-managementmodel kunnen we toepassen op het prioriteitenteam. Op het niveau van de organisatie heeft u gezien dat er sprake is van vijf gebieden. Enkele van deze zijn mijn inziens iets minder efficiënt verlopen. Zo is er vanuit alle drie de bevroegde diensten (interventie, prioriteitenteam en recherche) vraag naar een degelijke leiding en sturing in het veld door een hoofdinspecteur. Momenteel gaat er enkel leiding uit van de commissaris van de interventie en het prioriteitenteam, maar deze levert geen operationele sturing. Net zoals men aangeeft in de vijf waarden van teamwork, geven ook de teamleden aan dat deze in het team moet staan en zeker niet erboven als superieure persoon. Dit is uiteraard slechts op cultureel niveau. Structureel zal er geen gelijkheid van positie en gezag zijn. Op het vlak van management van medewerkers bleek uit een aantal interviews dat de kritiek kan gegeven worden dat er geen kans tot interne mobiliteit geweest is. De leiding heeft daarentegen zelf een aantal inspecteurs uit de interventiedienst geselecteerd. Dit was een bewuste keuze, maar naar de toekomst toe zou het toch rechtvaardiger zijn als er een zekere testing zou gebeuren van potentiële kandidaten. Op die manier kan er op objectieve grond geselecteerd worden en zal er minder wrovel ontstaan. Hiermee wil ik echter geen afbreuk doen aan de keuze van de leiding inzake de individuen zelf. De huidige teamleden betreffen allen heel gemotiveerde jongens die hun werk goed en graag doen. Op het niveau van het management van processen had er meer interne communicatie mogen zijn naar de andere diensten toe. Dan hadden er zich misschien minder problemen voorgedaan. Uiteraard blijft dit een veronderstelling, maar zoals uit het stukje over procesrechtvaardigheid is gebleken is en blijft open en eerlijke communicatie en betrokkenheid van de medewerkers een essentieel onderdeel van een organisatieverandering. Ten slotte zijn er de vier belanghebbenden: de medewerkers, de klanten, de maatschappij en de opdrachtgevers of het de bestuurlijke overheid. Naar de medewerkers toe is gebleken dat de inspecteurs van het prioriteitenteam allen heel gemotiveerd zijn en hun werk ook graag doen. Dit blijkt onder andere uit hun initiatief tot zelfontplooiing, maar ook uit de wijze

waarop zij over hun team en het werk spraken tijdens de interviews. Naar andere medewerkers binnen het korps toe zijn er eveneens resultaten wat betreft het leveren van bijstand aan deze mensen. De drie leden van de interventiedienst vonden dit een zeer grote troef. Wat betreft de bestuurlijke overheid heb ik geen informatie over hun verwachtingen en de tevredenheid, maar aangezien de commissaris zei dat deze steeds zijn steun verleend heeft, vermoed ik dat er ook op dit gebied goede resultaten zijn. Met betrekking tot resultaten naar de klanten, de burgers dus, of de maatschappij heb ik een beeld proberen te schetsen aan de hand van de veiligheidsmonitor van 2002, 2004 en 2006. Hieruit blijkt een stijging in het signaleren van buurtproblemen die onderdeel vormen van de opdrachten van het prioriteitenteam. Ook op het vlak van slachtofferschap op huishoudensniveau en persoonsniveau zijn er in vier van de zeven misdrijven stijgingen waar te nemen ten opzichte van 2004. Echter, op basis van deze subjectieve gegevens kan ik niet concluderen dat er een negatief effect uitgaat van de werking van het prioriteitenteam. Hiervoor is er een aanvulling noodzakelijk van officieel geregistreerde cijfergegevens binnen de politiezone met betrekking tot de specifieke domeinen waarbinnen het team functioneert. Uit de drie soorten organisatieverandering die in de literatuurstudie beschreven werden, kan opgemaakt worden dat het prioriteitenteam een soort coördinatie-verandering is. Binnen een bestaande structuur, het korps, werd er een nieuwe opgericht met het oog op de herschikking van taken. Waar voorheen de reguliere politiediensten instonden voor de actiepunten uit het zonaal veiligheidsplan, zijn deze nu toegewezen aan het nieuwe team. De literatuurstudie werd afgesloten met een hoofdstuk over communicatie binnen een organisatie. Communicatie is fundamenteel voor het welslagen van een organisatieverandering. Zoals u gelezen heeft, hebben in het beginstadium verschillende collega's het nieuwe team de rug toegekeerd omwille van een gebrek aan communicatie. Wrevel, tegenwerkingen en verstoringen van elkaars onderzoek zijn dan het gevolg.

De vraag die de rode draad vormde doorheen dit werk was of de aanpak van een afzonderlijk politieteam een meerwaarde biedt voor het realiseren van prioriteiten en aandachtspunten uit het zonaal veiligheidsplan. Om tot een antwoord te komen op deze probleemstelling zal ik hier de afzonderlijke onderzoeksvragen hernemen, in de volgorde van de thema's waaruit de analyse werd opgebouwd.

Op welke wijze(n) werd er werk gemaakt van de prioriteiten uit de veiligheidsplannen vóór de indienststelling van het nieuwe team? (thema 'Het korps en het zonaal veiligheidsplan voor 2005')

Aangezien de prioriteiten en aandachtspunten uit het zonaal veiligheidsplan afgeleid zijn uit het nationaal veiligheidsplan en de kadernota integrale veiligheid, volstaat het hier te spreken over het zonaal veiligheidsplan. Voor medio augustus 2005 werkten binnen het bestudeerde

korps alle diensten binnen de reguliere politiewerking aan de actiepunten uit het zonaal veiligheidsplan. Elke dienst kreeg één of meer problemen toegewezen.

Welke zijn de doelstellingen van het prioriteitenteam uit mijn case en worden deze gerealiseerd? (thema 'De algemene werking van het prioriteitenteam')

Er zijn vijf officiële strategische doelstellingen naar boven gekomen tijdens de analyse van de documenten en het interview met de leiding:

1. *Streven naar een goed veiligheidsgevoel bij de burger op korte termijn, door een kordaat en actief politieoptreden:* Uit de vergelijking van de veiligheidsmonitor 2002 tot en met 2006 is gebleken dat de cijfers inzake de algemene subjectieve onveiligheid stabiel gebleven zijn. Bijgevolg kan ik besluiten dat zij hier waarschijnlijk wel in geslaagd zijn, maar het is echter nog te vroeg om hier een sluitend antwoord te geven. Dit zal duidelijker moeten blijken in later onderzoek, aangezien het prioriteitenteam op het ogenblik van de meting nog maar een half jaar tot een jaar in dienst was.
2. *Bepaalde projecten of acties uit het zonaal veiligheidsplan een meer permanent karakter geven:* Uit de vergelijking van de processen-verbaal inzake het zonaal veiligheidsplan van vier inspecteurs van de interventiedienst en vier van het prioriteitenteam is duidelijk gebleken aan de hoeveelheid afhandelingen bij het team dat er veel aandacht besteed wordt aan deze problematieken. Echter, de acties zouden pas echt een permanent karakter krijgen indien het prioriteitenteam een autonoom team zou worden dat geen interventieopdrachten meer moet doen. Immers, nu zijn er periodes in het jaar dat er geen diensten zijn van het team omwille van personeelstekorten bij de interventie. In die periodes wordt er dus ook veel minder naar de prioriteiten toe gewerkt.
3. *Snel, efficiënt en gemotiveerd ondersteuning bieden aan de andere diensten van het korps:* Uit mijn persoonlijke tellingen uit de dienstrapporten en processen-verbaal is gebleken dat er meer dan 72 maal bijstand geleverd werd aan een dienst binnen het korps. Alle respondenten ervaren de bijstand als een belangrijke opdracht. Bijgevolg kan deze doelstelling als verwezenlijkt beschouwd worden.
4. *Doeltreffende preventie en repressie, gesteund op de prioriteiten uit het zonaal veiligheidsplan en het doelmatig aanpakken van deze actiepunten:* Door licht repressief op te treden aan de hand van intensieve identiteitscontroles, gaat er een ontradend effect uit van de werking van het prioriteitenteam. Op een aantal onder hen heeft deze vorm van repressie een afschrikwekkend effect aangezien hun anonimiteit vervalt, waardoor zij afzien van hun daad. Uiteraard kan je dit effect niet op iedereen hebben. Een voorbeeld van de doeltreffendheid van het repressief optreden is het station, waar door verschillende acties de drugsverslaafden verdreven werden. Dit blijkt ook uit cijfergegevens voor de maanden februari en oktober 2006. In beide maanden werden er bijna evenveel acties aan het station gedaan. In de maand februari betreft het merendeel van de processen-verbaal

drugsdelicten, terwijl dit in oktober vooral onmiddellijke inningen zijn. Hieruit kan ik besluiten dat er in oktober minder drugsdelicten hebben plaatsgevonden op die hotspot.

5. *Misdrijven sneller aanpakken via een proactief optreden:* Dit proactief optreden wordt verwezenlijkt door intensieve ambtshalve controles in geval van een verdachte handeling of toestand. Na een korte observatie van de betrokken persoon gaan de inspecteurs tot controle over, nog voor er daadwerkelijk brokken gemaakt worden.

De laatste drie doelstellingen lijken mij zeer zeker verwezenlijkt te zijn. Over de vermindering van de onveiligheidsgevoelens kan ik geen exacte uitspraken doen. Het creëren van een permanent kader voor de problemen uit het zonaal veiligheidsplan is slechts gedeeltelijk gelukt.

Welke zijn de concrete taken en activiteiten die de dagelijkse werking van het prioriteitenteam bepalen? (thema 'De algemene werking van het prioriteitenteam')

De operationele doelstellingen of concrete opdrachten van het prioriteitenteam zijn vastgelegd in een niet-limitatieve lijst van acht inzetmodaliteiten:

1. *Zonaal veiligheidsplan:* De belangrijkste actiepunten hieruit zijn rondhangende jongeren, woninginbraken, nachtwinkels (illegalen, verkeersonveiligheid, openingsuren), aanpak van veelplegers, autocriminaliteit, overlast aan de stationsbuurt en het uitgaansleven.
2. *Verkeer:* De belangrijkste aandachtsgebieden hier zijn alcohol en drugs in het verkeer en de boorddocumenten.
3. *Voordurende problematiek*
4. *Specifieke acties*
5. *Gevangenis en bijhorende problematiek:* In dit domein staan zij enkel nog in voor de uitvoering van bevelen tot gevangenneming.
6. *Bijstand*
7. *Extra toezichten:* Vooral het in kaart brengen van jongerenbendes valt hieronder.
8. *Handhaving van de openbare orde:* Dit is bij evenementen, voetbalwedstrijden of bij bezoek van vooraanstaande personen.

Waar situeert het prioriteitenteam zich binnen de gehele organisatie van het lokale korps uit mijn case? (thema 'De algemene werking van het prioriteitenteam')

Momenteel maakt het prioriteitenteam deel uit van de interventiedienst als zijnde een niet-structurele ondersteuning. Persoonlijk vind ik, net zoals een inspecteur van het team, dat de werking eerder procesmatig en de plaats bijgevolg zuiloverstijgend is. Indien het team in de toekomst autonoom wordt, ziet de commissaris hen ook eerder op dit niveau.

Hoe verloopt de communicatie en samenwerking tussen het nieuwe prioriteitenteam en de andere diensten of personen van de lokale politie? Profileert het team zich als een afzonderlijke organisatie in een grotere organisatie, waardoor er een zekere ergernis en/of afzondering kan zijn, of is er een goede inbedding in het systeem? (thema 'Interne en externe verhoudingen')

Bij aanvang van het team zijn er veel communicatieproblemen geweest. Het heeft dan ook lang geduurd vooraleer het team aanvaard werd. Er is bewust geen communicatie geweest van de leiding naar de mensen van de interventiedienst of de lokale recherche over een mogelijk nieuw team. Dit en het feit dat er zomaar leden geselecteerd zijn uit de interventiedienst zonder mogelijkheid tot interne mobiliteit, heeft tot veel wrevel en jaloezie geleid. Bijgevolg was er vaak een gebrek aan informatie-uitwisseling en bestond er dan ook het risico dat onderzoeken van andere diensten verstoord werden. Ondertussen zijn de interne verhoudingen wel erg verbeterd. Sinds januari 2007 is de relatie met een gedeelte van de researchedienst ook beter. Er wordt meer naar de rechercheurs toe gegaan met vragen en om informatie uit te wisselen. Nu het team ongeveer twee jaar actief is zien de meesten ook de mogelijkheden, inzake bijstand en dergelijke, en resultaten die de vijf inspecteurs boeken. Zij worden ook meer aangesproken door collega's met de vraag naar een anoniem toezicht, wanneer deze ergens iets opgemerkt hebben of informatie opgevangen hebben. Algemeen genomen zijn de contacten met de andere diensten binnen het korps nu positief. Er zijn natuurlijk altijd wel uitzonderingen. Ik kan dus stellen dat het prioriteitenteam door het gebrek aan communicatie een beetje begonnen is als een afzonderlijke organisatie binnen het geheel, maar dat zij nu meer en meer ingebed geraken in de organisatie.

Is er een evolutie waar te nemen in de cijfergegevens over deze prioriteiten? (thema 'Het prioriteitenteam in cijfers')

Op deze vraag zal ik geen antwoord kunnen geven aan de hand van het verzamelde materiaal. Ik had hiervoor enkel gegevens omtrent slachtofferschap uit de veiligheidsmonitor ter beschikking en de visie van de inspecteurs van het prioriteitenteam. Om hier een juist en objectief antwoord op te kunnen geven, had ik interne cijfergegevens nodig gehad over bijvoorbeeld de ophelderingsgraad, specifiek inzake de problemen die als actiepoint in het zonaal veiligheidsplan voorkomen en die beschreven zijn in de zeven andere inzetmodaliteiten van het team. Naar de toekomst toe zou het dan ook beter zijn meer concreet en gericht cijfermateriaal te verzamelen, zodat deze bij een volgend evaluatieonderzoek in de analyse kunnen worden opgenomen.

Welke zijn de voor- en nadelen van een afzonderlijk team voor het realiseren van de prioriteiten van de politiezone? (thema 'Pro's en contra's')

Het grootste voordeel is uiteraard dat er nu de nodige tijd, middelen en armslag ter beschikking is om daadwerkelijk permanent aandacht te besteden aan het zonaal veiligheidsplan. Het feit dat het team maar weinig oproepen te verwerken krijgt speelt hier dan ook in het voordeel. Ook kunnen zij veel procesmatiger te werk gaan, aangezien zij minder gebonden zijn aan een plaats binnen de zes basisfunctionaliteiten, ondanks dat zij momenteel nog deel uitmaken van de interventie. Dit wil zeggen dat zij zich met verschillende aspecten uit de verschillende reguliere diensten kunnen inlaten. Daarnaast zijn zij eveneens niet gebonden aan tijd. Zij kunnen snel ingezet worden op lokale overlastproblemen en er kan aan deze problemen gewerkt worden buiten de uren dat bijvoorbeeld de rechedienst werkt. Door de anonimiteit kunnen bepaalde misdrijven makkelijker onderschept worden. Een laatste voordeel van dit team is de steun die zij kunnen leveren aan de andere diensten van het korps, vooral aan de interventiedienst (in bijstand rijden, overnemen van gerechtelijke onderzoeken, het afhandelen van de gevaarlijkere oproepen, ...). Dit brengt dan soms ook een vermindering van de werkdruk voor deze dienst met zich mee.

Financieel gezien is er nadeel voor de zone omdat deze moet investeren in een anoniem voertuig voor het team en bepaald specifiek materiaal. Een tweede nadeel op dit niveau is dat er een aantal mensen onttrokken worden aan de interventiedienst. Indien dit samenloopt met een aantal mobiliteitsaanvragen en op pensioenstellingen, kan hier mogelijk een personeelstekort ontstaan. Indien er te weinig communicatie is van de top van het korps naar de andere diensten toe over het nieuwe team, kan dit aanleiding geven tot conflicten, waardoor ook de werking van dit team en eventueel van de bestaande diensten mogelijk in het gedrang komt. Een laatste nadeel is dat er voor de lokale recherche en de dispatching met het nieuwe team meer werk bij komt. De recherche moet immers instaan voor de verdere onderzoeksdaden voor het team. Dit zou men kunnen oplossen door de teamleden op voorhand een aantal opleidingen zoals het uitlezen van een gsm, te laten volgen. Op de dispatching komen er, ten gevolge van de vele identiteitscontroles door het team, veel meer aanvragen tot opzoeking in de nationale gegevensbank.

Hoe verklaren de leden van het team zelf het eventuele succes van hun werking? (thema 'Kritische succesfactoren')

Wat betreft criminaliteitscijfers kan ik niet besluiten dat het prioriteitenteam succesvol is. Doch, vanuit de interviews en mijn persoonlijke stage-ervaringen durf ik toch zeggen dat zij een nuttige bijdrage leveren aan de gemeenschap en aan het onderzochte korps. Zelf schrijven de leden het succes toe aan enerzijds een kleine portie geluk en anderzijds het teamwerk en een aantal persoonlijke factoren. Deze persoonlijke factoren betreffen de grote

motivatie, inzet en flexibiliteit (beschikbaarheid) van de teamleden. Maar ook het werken in burger en de frequentie waarin er gewerkt wordt, leiden tot meer resultaten.

Wetende dat er voor de indienststelling van het prioriteitenteam binnen de reguliere diensten onvoldoende ruimte was om aan het zonaal veiligheidsplan te werken, afgaande op de resultaten uit het empirisch onderzoek in verband met de hoeveelheid opgestelde processen-verbaal inzake het zonaal veiligheidsplan en afgaande op de doelstellingen en de voordelen van het team, durf ik voorzichtig te stellen dat een afzonderlijk politieteam een meerwaarde kan bieden voor het realiseren van de prioriteiten en aandachtspunten uit het zonaal veiligheidsplan. Doch, het is van fundamenteel belang hierover objectieve cijfergegevens met betrekking tot de opdrachten van het team te verzamelen. Pas dan kan hier een sluitend antwoord op geformuleerd worden.

Beleidsaanbevelingen

Het is aangeraden dit onderzoek over één of twee jaar te herhalen, wanneer het prioriteitenteam volledig ingewerkt is en als autonome dienst functioneert. Met het oog op die evaluatie dient men dan ook nu reeds te beginnen met het verzamelen van concreet cijfermateriaal specifiek voor het team.

Aangezien het de bedoeling was met dit werk andere politiezones een leidraad te geven voor een gelijkaardig project, wil ik hier ook een aantal aanbevelingen naar hunnentwege doen. Deze aanbevelingen komen hoofdzakelijk tegemoet aan de hier gesignaleerde nadelen. Een eerste punt is dat er meer aandacht dient uit te gaan naar communicatie en de betrokkenheid van relevante medewerkers en dit niet enkel tijdens de implementatie van het nieuwe team, maar ook nadien. Er moet duidelijk gesteld worden wat er gaat doorgevoerd worden, met welke doelstelling en wie erin kan participeren. Wat dit laatste betreft kan u beter een interne mobiliteit openen en de kandidaten selecteren op basis van een aantal objectieve testen. Zo krijgt iedereen gelijke kansen. Dit zal uiteindelijk tot minder wrovel leiden bij hen die geen uitverkorene zijn. Daarnaast is het raadzaam om van het begin in een degelijke sturing te voorzien door een hoofdinspecteur die in het team staat in plaats van erboven. Dit bevordert de werking intern en de communicatie extern.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: HANDELING EN CULTUUR	100
BIJLAGE 2: EFQM/INK-MANAGEMENTMODEL EN PDCA-DEMING CYCLUS	101
BIJLAGE 3: FIGUUR 4: BEHEERS- EN BELEIDSCYCLUS	102
BIJLAGE 4: VRAGENLIJST BIJ INTERVIEW 1	103
BIJLAGE 5: VRAGENLIJST BIJ DE INTERVIEWS 2 TOT EN MET 6	107
BIJLAGE 6: VRAGENLIJST BIJ INTERVIEW 7	111
BIJLAGE 7: VRAGENLIJST BIJ DE INTERVIEWS 8 TOT EN MET 10	114
BIJLAGE 8: INZETMODALITEITEN PRIORITEITENTEAM	117
BIJLAGE 9: ORGANOGRAM	120
BIJLAGE 10: CIJFERMATERIAAL DIENSTRAPPORTEN EN PROCESSEN-VERBAAL	122
BIJLAGE 11: ANALYSE VEILIGHEIDSMONITOR	188

BIJLAGE 1: HANDELING EN CULTUUR²⁶⁵

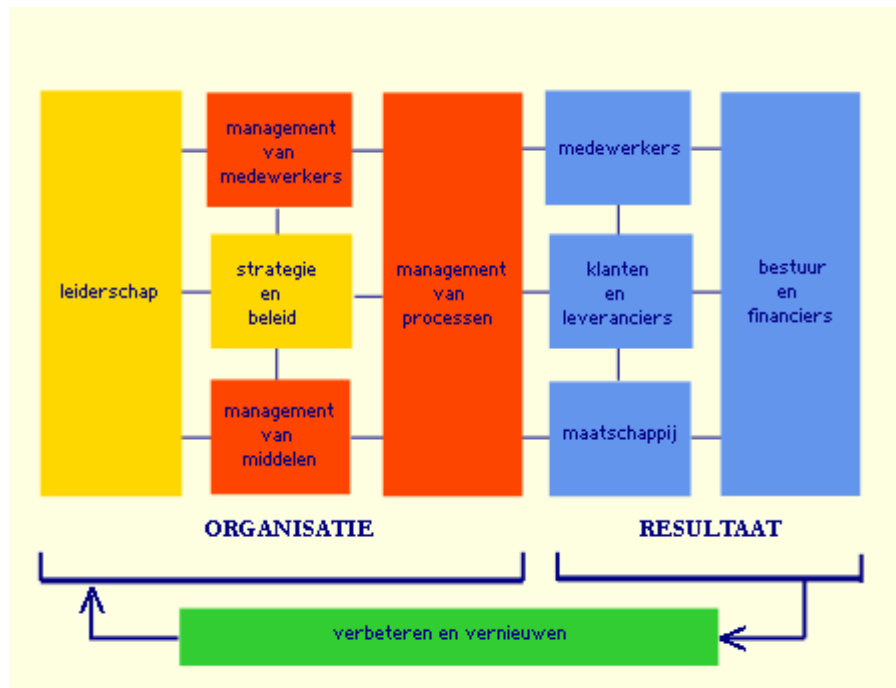
	Intentionele aspecten van de handeling	Communicatieve aspecten van de handeling
Culturele componenten van de handeling	Doelen Normen	Symbolen Definitie van de situatie Betekeningen
Situationele componenten van de handeling (= structuur)	Middelen en condities	

Figuur 1: Handeling en cultuur

²⁶⁵ ENHUS, E., "Cultuur en recht", *Gastcollege Rechtssociologie*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 9;
ELCHARDUS, M., *Handboek Sociologie*, Brussel, Dienst Uitgaven VUB, 1996, 250.

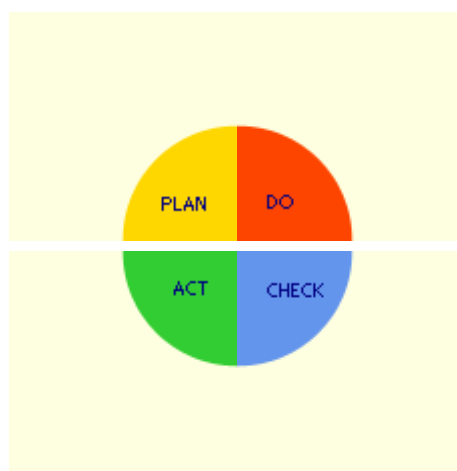
BIJLAGE 2: EFQM/INK-MANAGEMENTMODEL EN PDCA-DEMING CYCLUS²⁶⁶

Hieronder vindt u de structuur terug voor het INK-managementmodel. Het EFQM-model omvat dezelfde criteria, met uitzondering van deze van 'bestuur en financiers'. EFQM spreekt ter zake van resultaten van de sleutelactiviteiten. Dit betreft echter evenzeer financiële en niet-financiële uitkomsten.



Figuur 2: INK-managementmodel

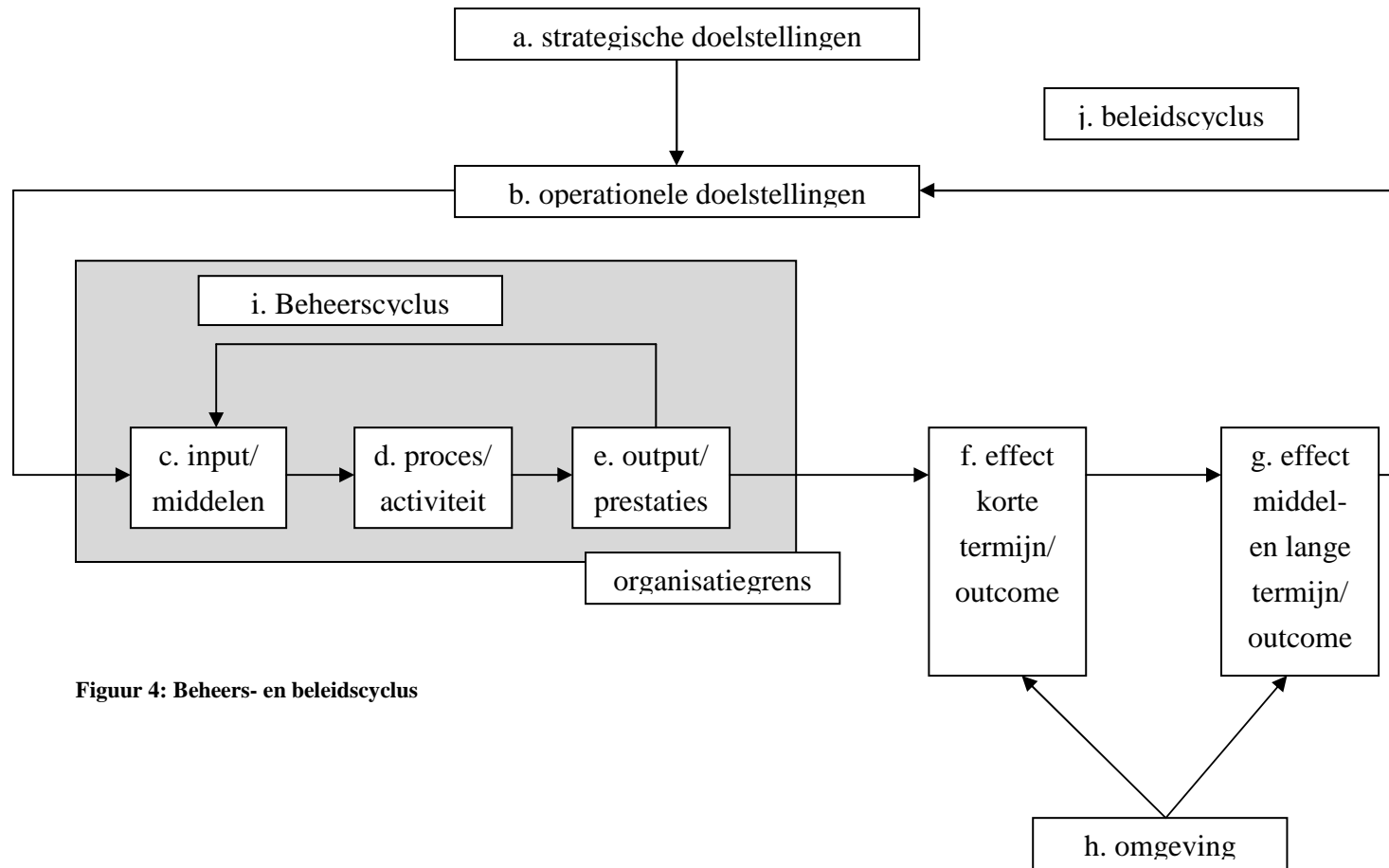
De gekleurde vakken uit bovenstaand model kunnen ingevuld worden in de PDCA-Deming cyclus. Op die manier krijgen we een visueel beeld van welk deel van de organisatie waar mee bezig is.



Figuur 3: PDCA-Deming cyclus

²⁶⁶ D. VAN AERSCHOT, *Praktijkboek organisatieontwikkeling in de politie*: Geraadpleegd op 15 maart 2007, 18u30 te http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/files/leiderschap/PDCA/leid_PDCA.html.

BIJLAGE 3: BEHEERS- EN BELEIDSCYCLUS²⁶⁷



Figuur 4: Beheers- en beleidscyclus

²⁶⁷ E. ENHUS, “Evaluatie: leidraad doorheen de Babylonische spraakverwarring”, in P. PONSAERS, E. ENHUS, M. EASTON, W. BRUGGEMAN en A. COLLIER, *10 miljoen klanten moet je verdienen. Bijdrage(n) tot de evaluatie van politie en justitie*, Brussel, Politeia, 2005, 24.

BIJLAGE 4: VRAGENLIJST BIJ INTERVIEW 1

Hallo,

Fijn dat u tijd heeft kunnen maken voor dit interview. U bent nog steeds bereid deel te nemen aan het interview?

Het is de bedoeling dat we een vlot gesprek voeren en dat ik daarbij een aantal vragen stel in verband met het █████ team van deze politiezone. Normaliter zal dit ongeveer één uur tot anderhalf uur duren. Dit onderzoek gebeurt in het kader van mijn scriptie binnen de studierichting Criminologische Wetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel. Met dit onderzoek zou ik graag wat meer inzicht krijgen in het concept van het █████ team. Dit wil dus zeggen in haar oorsprong, doelstellingen, concrete activiteiten, plaats binnen de organisatie en dergelijke meer. Ook de communicatie en relatie met andere diensten binnen het korps zijn elementen waar ik wat meer inzicht in zou willen krijgen. Het is hierbij eveneens de bedoeling de minder goede kanten van de zaak in kaart te brengen, zodat andere politiezones die eventueel met hetzelfde idee spelen hier een les uit kunnen trekken. Indien een vraag niet duidelijk geformuleerd zou zijn, mag u uiteraard uitleg vragen.

Zou u het erg vinden als dit gesprek opgenomen wordt op band? Dit maakt het niet alleen makkelijker voor mij om de gegevens achteraf te verwerken, maar ook naar uzelf toe heeft het voordelen. Zo is er immers een kleiner risico dat ik uw woorden en gedachten verkeerd zal interpreteren en weergeven. Als u op bepaalde momenten liever niet heeft dat ik het gesprek opneem, kan u mij dat altijd zeggen en dan zet ik de bandopnemer gewoon even stil. Ik ga ook notities maken, voor het geval er een probleem zou zijn met de opname. U moet in ieder geval niet ongerust zijn over uw privacy. Ik kan u een volledige anonimiteit verzekeren bij het transcriberen van het interview en bij de verwerking van de antwoorden. Er worden in mijn scriptie ook geen namen, noch herkenbare gegevens van uzelf, het █████ team of de politiezone opgenomen.

Heeft u misschien nog vragen omtrent het onderzoek of het verloop van het interview?

1. Wat is uw functie met betrekking tot het [REDACTED] team?
2. Welke interne en/of externe factoren hebben geleid tot de oprichting van het [REDACTED] team?
3. Welke waren de inspiratiebronnen voor de oprichting van het [REDACTED] team?
4. Welke zijn de concrete opdrachten van het [REDACTED] team?
5. Kan u mij iets zeggen over de concrete doelstelling(en) van het [REDACTED] team?
 - Klopt het dat de voornaamste doelstelling van het [REDACTED] team het werken aan de prioriteiten uit het ZVP is?
6. Hoe werd er aan de prioriteiten uit het ZVP gewerkt vóór de indienststelling van het [REDACTED] team in augustus 2005?
7. Zijn de resultaten met betrekking tot de prioriteiten uit het ZVP (onveiligheidsgevoelens, klachten, ...) positief geëvolueerd sinds de werking van het [REDACTED] team?
 - Bestaan er hier objectieve cijfergegevens van?
8. Welke zijn bij de selectie voor u de belangrijkste competenties waar een kandidaat-lid voor het [REDACTED] team over moet beschikken?
9. Wordt bij de samenstelling van het [REDACTED] team bewust gekeken naar het geslacht en de leeftijd, aangezien er bijvoorbeeld geen vrouwen in het team zitten?
10. Heeft u bij de oprichting van het [REDACTED] team rekening gehouden met organisatieontwikkelingsmodellen, zoals EFQM of INK?
 - Zo ja, welk(e) organisatiemodel(len) heeft u voor ogen gehouden bij de oprichting van het [REDACTED] team?
 - Zo ja, in welke zin of op welke manier heeft u met dit model of deze modellen rekening gehouden?
11. Heeft u bij de oprichting van het [REDACTED] team rekening gehouden met bepaalde organisatieveranderingstheorieën uit de managementwereld?
 - Zo ja, welk(e) theorie(en) heeft u voor ogen gehouden bij de oprichting van het [REDACTED] team?
 - Zo ja, in welke zin of op welke manier heeft u met deze theorie(en) rekening gehouden?
12. Is er tijdens de uitwerking of ontwikkeling van het [REDACTED] team overleg geweest met andere diensten binnen het korps (zoals bijvoorbeeld de interventiedienst en de recherche)?

13. Hebben de leden van het [REDACTED] team voorafgaand aan de indienststelling van het team een bijkomende opleiding gehad op het vlak van strafwetgeving en strafprocesrecht (heterdaad, procedures bij huiszoeking, ...)?
14. Zijn er andere verplichte opleidingen geweest vóór de indienststelling van het [REDACTED] team?
15. Kent u de definitie van community policing en haar vijf pijlers?
16. Als u denkt aan de definitie en pijlers van community policing, kan het [REDACTED] team volgens u dan binnen deze filosofie gesitueerd worden? Leg uit.
17. Ik heb tijdens mijn stage nogal eens ondervonden dat de leden van het [REDACTED] team veel ‘jagen’ en dus nogal een ‘crime-fightinggerichte’ ingesteldheid hebben. Is dit effectief een doelstelling van het team of betreft het eerder een eigen invulling van het werk door de leden?
18. Hoe is de verhouding van het [REDACTED] team met andere interne diensten of personen binnen het korps:
 - Interventiedienst?
 - Recherche?
 - Dispatching?
 - Verkeersdienst?
 - Wijkdienst?
 - Dienst slachtofferbejegening?
 - Andere officieren?
 - ...
19. Hoe is de verhouding van het [REDACTED] team met externe diensten:
 - Spoorwegpolitie (SPC)?
 - Parket?
 - Onderzoeksrechter?
 - [REDACTED]?
 - ...
20. Kan u mij iets meer vertellen over het [REDACTED] team ‘verkeer’?
 - Wat was de reden voor de oprichting van dit team?
 - Hoe is het team samengesteld?
 - Wat zijn de inzetmogelijkheden van het team?
21. Is het [REDACTED] team momenteel nog steeds een ‘freelance’ team of is het reeds een vast team, waarvan de leden in principe geen interventieopdrachten meer doen?

22. We kunnen de werking van de politie opsplitsen in 90% reguliere werking en 10% beleidsvrije ruimte, waarbinnen initiatieven worden ontwikkeld om te werken op de prioriteiten uit het ZVP. Waar valt het ■■■ team onder?
23. Waar kunnen we het ■■■ team momenteel plaatsen binnen de gehele organisatie (ten opzichte van de interventiedienst en de recherche vooral)?
24. Heeft u toekomstplannen om het team uit te bouwen tot een volwaardige structurele dienst binnen het korps, met dan ook een eigen lokaal, een hoofdinspecteur aan het hoofd (zoals bij de interventie), een bepaald aantal vaste leden, ...? Waarom wel of niet?
 - Waar zou u het ■■■ team plaatsen binnen de organisatie en de zes basisfunctionaliteiten, indien het in de toekomst een volwaardige structurele dienst wordt binnen het korps?
25. Iemand vertelde mij dat het ■■■ team er eigenlijk niet zou mogen zijn, aangezien de interventie deze taken zelf ook zou kunnen doen. Zij zouden zelf ook meer proactief kunnen optreden en op eigen initiatief overgaan tot controles op bvb. parkings. Wat is uw persoonlijke mening hierover?
26. Welke zijn volgens u de voordelen van een afzonderlijk team dat specifiek werkt aan de prioriteiten uit het ZVP?
27. Zijn er pijnpunten of nadelen verbonden aan een afzonderlijk team voor het werken op de prioriteiten uit het ZVP?
28. Indien we twee jaar zouden terugkeren in de tijd en u moest opnieuw een beslissing nemen, zou u dan hetzelfde concept van het ■■■ team opnieuw doorvoeren of zou u het anders aanpakken (op vlak van het concept zelf, op niveau van de implementatie ervan, overleg met andere diensten, ...)?
29. Heeft u zelf nog opmerkingen die u kwijt wil of informatie die u graag vermeld zou zien?

BIJLAGE 5: VRAGENLIJST BIJ DE INTERVIEWS 2 TOT EN MET 6

Hallo,

Fijn dat je tijd hebt kunnen maken voor dit interview. Je bent nog steeds bereid deel te nemen aan het interview?

Het is de bedoeling dat we een vlot gesprek voeren en dat ik daarbij een aantal vragen stel in verband met het █████ team van deze politiezone. Normaliter zal dit ongeveer dertig tot vijfenveertig minuten duren. Dit onderzoek gebeurt in het kader van mijn scriptie binnen de studierichting Criminologische Wetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel. Met dit onderzoek zou ik graag wat meer inzicht krijgen in het concept van het █████ team. Dit wil dus zeggen in haar oorsprong, doelstellingen, concrete activiteiten, plaats binnen de organisatie en dergelijke meer. Ook de communicatie en relatie met andere diensten binnen het korps zijn elementen waar ik wat meer inzicht in zou willen krijgen. Het is hierbij eveneens de bedoeling de minder goede kanten van de zaak in kaart te brengen, zodat andere politiezones die eventueel met hetzelfde idee spelen hier een les uit kunnen trekken. Indien een vraag niet duidelijk geformuleerd zou zijn, mag je uiteraard uitleg vragen.

Zou je het erg vinden als dit gesprek opgenomen wordt op band? Dit maakt het niet alleen makkelijker voor mij om de gegevens achteraf te verwerken, maar ook naar jezelf toe heeft het voordelen. Zo is er immers een kleiner risico dat ik je woorden en gedachten verkeerd zal interpreteren en weergeven. Als je op bepaalde momenten liever niet hebt dat ik het gesprek opneem, kan je mij dat altijd zeggen en dan zet ik de bandopnemer gewoon even stil. Ik ga ook notities maken, voor het geval er een probleem zou zijn met de opname. Je moet in ieder geval niet ongerust zijn over je privacy. Ik kan je een volledige anonimiteit verzekeren bij het transcriberen van het interview en bij de verwerking van de antwoorden. Er worden in mijn scriptie ook geen namen, noch herkenbare gegevens van jezelf, het █████ team of de politiezone opgenomen.

Heb je misschien nog vragen omtrent het onderzoek of het verloop van het interview?

1. Hoe lang werk je al bij het [REDACTED] team?
2. Welke zijn de opdrachten van het [REDACTED] team?
3. Wat is voor jou de belangrijkste taak van het [REDACTED] team?
4. Welke zijn volgens jou de concrete doelstellingen van het [REDACTED] team?
5. Waar zou je jezelf als team plaatsen binnen het hele korps van de politiezone [REDACTED]?
6. Wat is volgens jou het verschil tussen de interventie-permanentie en het [REDACTED] team?
7. Welke zijn volgens jou de noodzakelijke capaciteiten van een lid van het [REDACTED] team?
8. Er is voorafgaand aan de indienststelling van het [REDACTED] team geen bijkomende opleiding geweest voor de leden in verband met strafwetgeving of strafprocesrecht. Vind je dat dit toch nodig geweest was? Waarom?
9. Zijn er nog andere opleidingen die je toch nodig geacht had vóór jullie met het team aan de slag gingen? Welke?
10. Ken je de definitie van community policing en haar vijf pijlers?
11. Als je denkt aan de definitie en pijlers van community policing, kan het [REDACTED] team volgens jou dan binnen deze filosofie gesitueerd worden? Leg uit.
12. Tijdens mijn stage heb ik toch wel een ‘crime-fightinggerichte’ ingesteldheid (‘jagen’) ervaren. Hoe plaats je dit dan binnen COP of hoe valt deze ingesteldheid ermee te rijmen?
13. Een aantal [REDACTED] inspecteurs hebben de werking van hun team eens omschreven als ‘grijs werken’. Weet je wat dit inhoudt?
 - Zou je zelf de werking van het [REDACTED] team ook zo omschrijven?

14. Hoe is de verhouding van het [REDACTED] team met andere interne diensten of personen binnen het korps:
- Interventiedienst?
 - Recherche?
 - Dispatching?
 - Verkeersdienst?
 - Wijkdienst?
 - Dienst slachtofferbejegening?
 - Andere officieren?
 - ...
15. Hoe is de verhouding van het [REDACTED] team met externe diensten:
- Spoorwepolitie (SPC)
 - Parket?
 - Onderzoeksrechter?
 - [REDACTED]?
 - ...
16. Wat vind je van de middelen waar het [REDACTED] team momenteel over beschikt?
- Qua materiaal/uitrusting?
 - Qua voertuigen?
 - Qua specifieke kledij?
 - ...
17. Hoe zie je het [REDACTED] team in de (nabije) toekomst?
- Autonom team?
 - Plaats binnen de organisatie?
 - Eigen lokaal?
 - Eigen materiaal?
 - Aantal leden?
 - Leiding?
 - ...
18. Neem je zelf een daling waar in de criminaliteitsfenomenen die als prioriteit of aandachtspunt omschreven zijn in het ZVP en dus door het [REDACTED] team aangepakt worden?
19. Vind je dat het [REDACTED] team algemeen genomen positieve resultaten oplevert en dus succesvol genoemd mag worden?
- Zo ja, waar is dit succes volgens jou aan te danken?

- Zo niet, waar is dit volgens jou aan te wijten?
20. Welke zijn volgens jou de voordelen van een afzonderlijk team dat specifiek werkt aan de prioriteiten uit het ZVP?
 21. Zijn er pijnpunten of nadelen verbonden aan een afzonderlijk team voor het werken op de prioriteiten uit het ZVP?
 22. Heb je zelf nog opmerkingen die je kwijt wil of informatie die je graag vermeld zou zien?

BIJLAGE 6: VRAGENLIJST BIJ INTERVIEW 7

Hallo,

Fijn dat u tijd heeft kunnen maken voor dit interview. U bent nog steeds bereid deel te nemen aan het interview?

Het is de bedoeling dat we een vlot gesprek voeren en dat ik daarbij een aantal vragen stel in verband met het █████ team van deze politiezone. Normaliter zal dit ongeveer dertig tot vijfenveertig minuten duren. Dit onderzoek gebeurt in het kader van mijn scriptie binnen de studierichting Criminologische Wetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel. Met dit onderzoek zou ik graag wat meer inzicht krijgen in het concept van het █████ team. Dit wil dus zeggen in haar oorsprong, doelstellingen, concrete activiteiten, plaats binnen de organisatie en dergelijke meer. Ook de communicatie en relatie met andere diensten binnen het korps zijn elementen waar ik wat meer inzicht in zou willen krijgen. Het is hierbij eveneens de bedoeling de minder goede kanten van de zaak in kaart te brengen, zodat andere politiezones die eventueel met hetzelfde idee spelen hier een les uit kunnen trekken. Indien een vraag niet duidelijk geformuleerd zou zijn, mag u uiteraard uitleg vragen.

Zou u het erg vinden als dit gesprek opgenomen wordt op band? Dit maakt het niet alleen makkelijker voor mij om de gegevens achteraf te verwerken, maar ook naar uzelf toe heeft het voordelen. Zo is er immers een kleiner risico dat ik uw woorden en gedachten verkeerd zal interpreteren en weergeven. Als u op bepaalde momenten liever niet heeft dat ik het gesprek opneem, kan u mij dat altijd zeggen en dan zet ik de bandopnemer gewoon even stil. Ik ga ook notities maken, voor het geval er een probleem zou zijn met de opname. U moet in ieder geval niet ongerust zijn over uw privacy. Ik kan u een volledige anonimiteit verzekeren bij het transcriberen van het interview en bij de verwerking van de antwoorden. Er worden in mijn scriptie ook geen namen, noch herkenbare gegevens van uzelf, het █████ team of de politiezone opgenomen.

Heeft u misschien nog vragen omtrent het onderzoek of het verloop van het interview?

1. Wat weet u over het [REDACTED] team en haar werking en doelstelling?
 - Hoe staat u zelf tegenover deze doelstellingen en deze manier van werken?
2. Wat is volgens u de reden geweest voor de oprichting van het [REDACTED] team?
3. Vindt u dat het noodzakelijk was dat er een team kwam zoals het [REDACTED] team, dat in hoofdzaak werkt op de prioriteiten uit het ZVP? Waarom wel of niet?
4. Is er overleg geweest met uw dienst vóór de indienststelling van het team over de doelstelling, opdrachten, samenstelling, ... van het [REDACTED] team?
5. Hoe verloopt uw (u persoonlijk als commissaris van de recherche) samenwerking en communicatie met de leiding van het [REDACTED] team?
 - In het geval van een moeilijke samenwerking en communicatie, waar is dit aan te wijten denkt u?
 - In het geval van een moeilijke samenwerking en communicatie, wat is volgens u een mogelijke oplossing hiervoor?
6. Hoe verloopt de samenwerking en communicatie tussen de inspecteurs van het [REDACTED] team en de mensen van uw dienst?
 - In het geval van een moeilijke samenwerking en communicatie, waar is dit aan te wijten denkt u?
 - In het geval van een moeilijke samenwerking en communicatie, wat is volgens u een mogelijke oplossing hiervoor?
7. Vindt u dat het [REDACTED] team een nuttige bijdrage kan leveren ten aanzien van de recherche?
8. Vindt u dat het [REDACTED] team complementair is aan de recherche? Leg uit?
9. Welke is volgens u de plaats van het [REDACTED] team binnen de structuur van het korps?
10. Welke zijn volgens u de voordelen van het [REDACTED] team (het team op zich, haar werking, ...)?
11. Welke zijn volgens u de pijnpunten/nadelen van het [REDACTED] team (het team op zich, haar werking, ...)?

12. Had de leiding van het [REDACTED] team en van het korps de implementatie van het [REDACTED] team anders moeten aanpakken volgens u, al dan niet specifiek naar uw dienst toe? Waarom?
- Qua communicatie naar de andere diensten toe?
 - Qua werking van het team?
 - Qua samenstelling of structuur van het team?
 - Qua opleidingen al dan niet voorafgaand aan de indienststelling van het team?
 - ...
13. Moet er volgens u iets veranderen aan het [REDACTED] team zoals het nu bestaat en werkzaam is?
14. Hoe ziet u de samenwerking tussen uw dienst en het [REDACTED] team naar de toekomst toe?
15. Heeft u zelf nog opmerkingen die u kwijt wil of informatie die u graag vermeld zou zien?

BIJLAGE 7: VRAGENLIJST BIJ DE INTERVIEWS 8 TOT EN MET 10

Hallo,

Fijn dat je tijd hebt kunnen maken voor dit interview. Je bent nog steeds bereid deel te nemen aan het interview?

Het is de bedoeling dat we een vlot gesprek voeren en dat ik daarbij een aantal vragen stel in verband met het [REDACTED] team van deze politiezone. Normaliter zal dit ongeveer dertig minuten duren. Dit onderzoek gebeurt in het kader van mijn scriptie binnen de studierichting Criminologische Wetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel. Met dit onderzoek zou ik graag wat meer inzicht krijgen in het concept van het [REDACTED] team. Dit wil dus zeggen in haar oorsprong, doelstellingen, concrete activiteiten, plaats binnen de organisatie en dergelijke meer. Ook de communicatie en relatie met andere diensten binnen het korps zijn elementen waar ik wat meer inzicht in zou willen krijgen. Het is hierbij eveneens de bedoeling de minder goede kanten van de zaak in kaart te brengen, zodat andere politiezones die eventueel met hetzelfde idee spelen hier een les uit kunnen trekken. Indien een vraag niet duidelijk geformuleerd zou zijn, mag je uiteraard uitleg vragen.

Zou je het erg vinden als dit gesprek opgenomen wordt op band? Dit maakt het niet alleen makkelijker voor mij om de gegevens achteraf te verwerken, maar ook naar jezelf toe heeft het voordelen. Zo is er immers een kleiner risico dat ik je woorden en gedachten verkeerd zal interpreteren en weergeven. Als je op bepaalde momenten liever niet hebt dat ik het gesprek opneem, kan je mij dat altijd zeggen en dan zet ik de bandopnemer gewoon even stil. Ik ga ook notities maken, voor het geval er een probleem zou zijn met de opname. Je moet in ieder geval niet ongerust zijn over je privacy. Ik kan je een volledige anonimiteit verzekeren bij het transcriberen van het interview en bij de verwerking van de antwoorden. Er worden in mijn scriptie ook geen namen, noch herkenbare gegevens van jezelf, het [REDACTED] team of de politiezone opgenomen.

Heb je misschien nog vragen omtrent het onderzoek of het verloop van het interview?

1. Heb je de afgelopen twee jaar zelf deel uitgemaakt van het ■■■ team?
 - Zo ja, in welke periode was dit?
 - Zo ja, wat was je motivatie om bij het ■■■ team mee te werken?
 - Zo ja, waarom ben je ermee gestopt?
 - Zo niet, waarom ben je er nooit ingestapt?
 - Zou je nu of in de toekomst deel willen uitmaken van het ■■■ team? Waarom wel of niet?
2. Wat weet je over het ■■■ team en haar werking en doelstellingen?
 - Hoe sta je zelf tegenover deze doelstellingen en deze manier van werken?
3. Wat is volgens jou het concrete verschil tussen het ■■■ team en de interventie-permanentiedienst?
4. Wat is volgens jou de reden geweest voor de oprichting van het ■■■ team?
5. Vind je dat het noodzakelijk was dat er een team kwam zoals het ■■■ team, dat in hoofdzaak werkt op de prioriteiten uit het Zonaal Veiligheidsplan?
6. Weet je of er overleg geweest is met de leden van de interventiedienst vóór de indienststelling van het team over de doelstelling, opdrachten, samenstelling, ... van het ■■■ team?
 - Zo ja, in welke mate en waarover?
 - Zo niet, was dit nodig geweest vind je?
7. Hoe verloopt voor jou persoonlijk de samenwerking en communicatie met de inspecteurs van het ■■■ team?
 - In het geval van een moeilijke samenwerking en communicatie, waar is dit aan te wijten denk je?
 - In het geval van een moeilijke samenwerking en communicatie, wat is volgens jou een mogelijke oplossing hiervoor?
8. Heb je enig idee wat de rest van de interventiedienst zoal denkt over het ■■■ team?
9. Vind je dat het ■■■ team een nuttige bijdrage kan leveren ten aanzien van de interventieploegen?
10. Welke voordelen zie jij in het ■■■ team (het team op zich, haar werking, ...)?
11. Zijn er volgens jou pijnpunten/nadelen verbonden aan het ■■■ team (het team op zich, haar werking, ...)?

12. Moet er volgens jou iets veranderen aan het [REDACTED] team zoals het nu bestaat en werkzaam is?

13. Heb je zelf nog opmerkingen die je kwijt wil of informatie die je graag vermeld zou zien?

BIJLAGE 8: INZETMODALITEITEN PRIORITEITENTEAM

1. Zonaal veiligheidsplan

- rondhangende jongeren (!) en spijbelgedrag
ctrl identiteit tijdens schooluren – verhoging veiligheidsgevoel – schaatspiste en XXXXXXXXXX park tijdens seizoen – speelpleintjes in de zone
- woninginbraken (!)
integrale aanpak van occasionele en/of regiogebonden inbraakfenomenen door verhoogde patrouilleactiviteit in tijd en ruimte
- logementshuizen
fenomeen van huisjesmelkerij en illegale bewoning – aanwezigheid van illegalen
- nachtwinkels (!)
contacten met illegalen – ctrl openingsuren – (verkeers)onveiligheidsgevoelen permanent aanpakken – ...
- veelplegers
opvolging en aanpak (!) veelplegers
- autocriminaliteit (!)
aanpak van occasionele en/of regiogebonden fenomeen van autocriminaliteit (autodiefstallen en/of inbraken in auto's)
- overlast stationsbuurt (!)
ctrl herbergen, parkings, beperken van overlast
- uitgaansleven (!)
toezicht fuiven/concerten – onruststokers filteren – ctrl herbergen – veiligheidsgevoel van stappers trachten te verhogen
- verkeer – zwakke gebruiker en snelheid
bescherming van de zwakke weggebruiker tegen andere weggebruikers, alsook tegen zichzelf; in het bijzonder de jeugd – integrale aanpak met partners

- terrorisme

op vraag van de federale overheid extra toezicht op potentiële doelwitten, b.v. georiënteerde patrouilles Spaanse Ambassade (Syntra), station ██████ bij doortochten militaire transporten, ...

2. Verkeer

- alcohol en drugs in het verkeer (!)
- boorddocumenten – samenwerking Motorwaarborgfonds (verzekering) (!)
- mobiele observatieauto – snelheid en onaangepast rijgedrag
- fietsverlichting
- ctrl's aan scholen

3. Voortdurende problematiek (!)

- opsporen en oppakken CSB-geseinden binnen de zone (samenwerking AIK)
- veelplegers
- intra-familiaal geweld (stille criminaliteit – opvolging moeilijke situaties, ...)
- toezicht op drugsproblematiek (korte observatie en arrestatie/ctrl leegstaande gebouwen)
- opvolging RIR

4. Specifieke acties (!)

- kleine criminaliteit (handtasdiefstallen; binnenstad, markt, ...)
- steaming
- graffiti
- veelplegers
- stille criminaliteit (pesterijen, baldadigheden met langdurig karakter dewelke een ingrijpen vereisen)
- arrestatie moeilijke personen (collocatie, arrestaties die een gevaarlijk karakter hebben, doch waar DSU niet voor tussenkomt, ...)
- zonetoezicht op basis van recente gepleegde criminele feiten (inbrakenplaag)
- toezicht bij verhuis van banken

5. Gevangenis en bijhorende problematiek

- uitvoeren van bevelen tot gevangenneming (!) en elektronisch toezicht

- opvolging van dossiers van voorwaardelijke invrijheidgestelden binnen de zone
- kleine kortdadige interventies binnen de gevangenis (persoon wil niet uit zijn cel en stelt zich agressief op)

6. Bijstand (!)

- bijstand wijkdienst (bezoek lastige klant, repressief werken op vraag van wijkagent)
- bijstand recherche (b.v. in kader van grootscheeps onderzoek/huiszoekingen jacht naar aanrijder 2 meisjes)
- bijstand interventie (extra 3 manspatrouille op piekmomenten)
- bijstand jeugddienst bij spijselacties/oppakken minderjarige
- bijstand arbeidsinspectie, sociale inspectie (illegalen, nachtwinkels, logementshuizen – zie ook ZVP)
- bijstand deurwaarders in geval van verwachte moeilijkheden
- buurtonderzoeken in kader van grotere misdrijven

7. Extra toezichten

- vakantietoezichten (verhoogd toezicht in inbraakgevoelige regio's)
- initieel in kaart brengen van jongerenbendes (!)

8. HHOO (!)

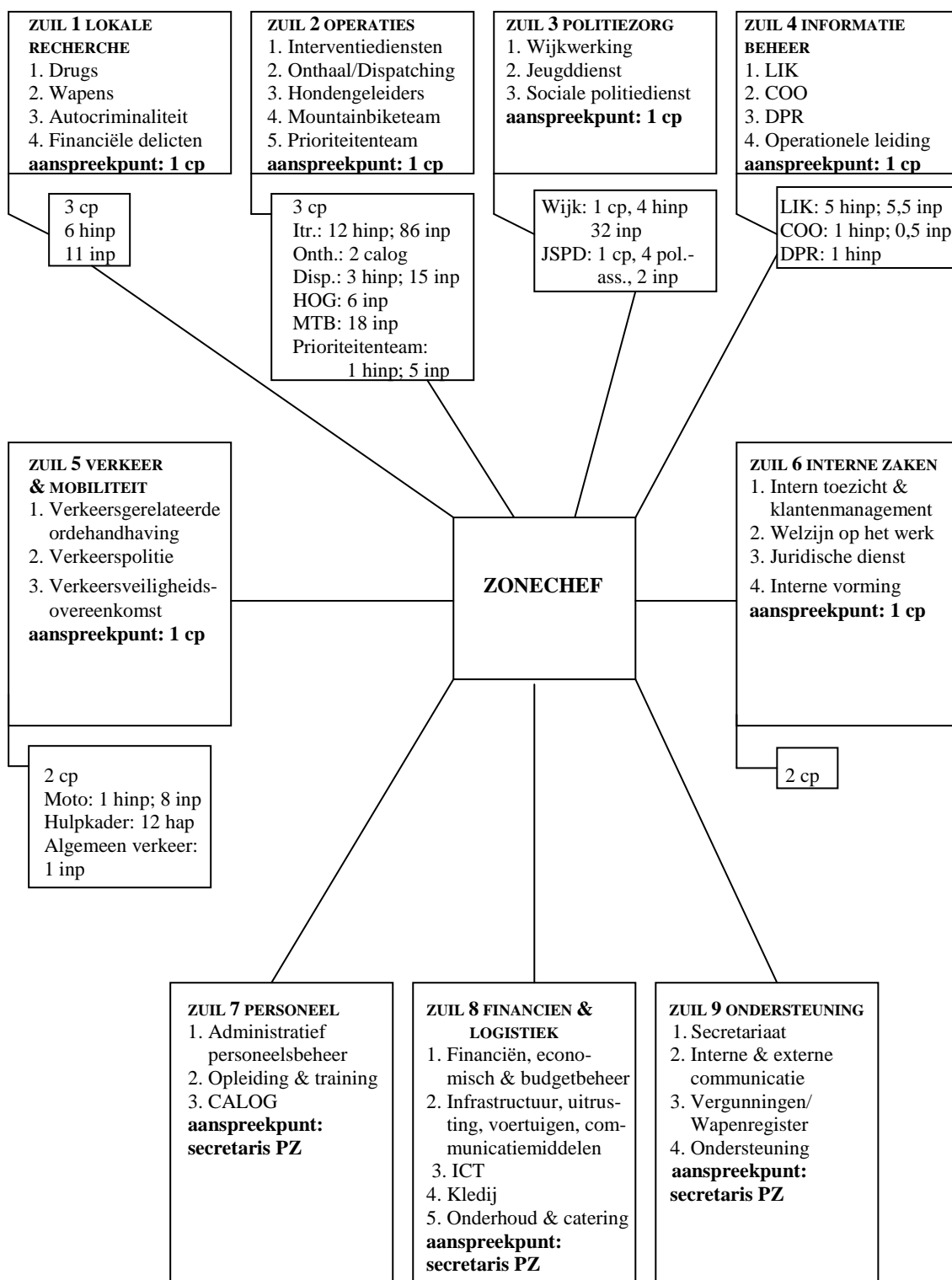
- evenementen (■■■■■, ■■■■■, kermis, evenementen, ...)
- voetbal ■■■■■: in kaart brengen van risico-supporters, bijwonen van thuiswedstrijden en uitwedstrijden (op vraag van de lokale politie)
- bewaking en bescherming tijdens bezoeken vooraanstaande personen

De vermelde doelstellingen zijn niet limitatief en in brede interpretatie opgevat en steeds uit te breiden naar een breder pakket.

De actiepunten die aangeduid zijn met een (!) zijn deze waar het prioriteitenteam doorgaans het meeste op werkt.²⁶⁸

²⁶⁸ Dit werd mij medegedeeld in een informeel gesprek met één van de leden van het prioriteitenteam.

BIJLAGE 9: ORGANOGRAM



Dit organogram heb ik samengesteld op basis van: het organogram dat opgenomen werd in het zonaal veiligheidsplan 2005-2008, een overzicht van de verschillende zuilen zoals het goedgekeurd werd door het Politiecollege op 26 september 2005 en een schema van de personeelsbezetting op 1 november 2006. Het aantal personeelsleden dat telkens vermeld wordt, is dan ook een weerspiegeling van de bezetting van de verschillende diensten op 1 november 2006. De hoofdinspecteur die bij het prioriteitenteam vermeld staat is in functie sinds 1 juli 2007.

BIJLAGE 10: CIJFERMATERIAAL DIENSTRAPPORTEN EN PROCESSEN-VERBAAL

AFKORTINGEN

Aantal ctrl	aantal gecontroleerde personen (niet accuraat)
S	aantal geseinden
IB	aantal identificatieberichten opgesteld
AH	aantal aanhoudingen (bestuurlijk = openbare dronkenschap = OD)
AR	aantal arrestaties (tijdelijk voor duur onderzoek+m.o.o. overbrenging OR/gevangenis/...)
vtg	aantal gecontroleerde voertuigen (niet accuraat)
beslag	aantal in beslag genomen vtg
melding	aantal aangemaakte meldingen
pv	aantal opgestelde PV's NVP = navolgend PV NPV seining = onbepaald feit in de afhandelingen (= wordt ontseind na verhoor) APV = aanvankelijk PV APV WA = APV van waarschuwing GF = gerechtelijk feit niet verkeer VI = verkeersinbreuk OI = onmiddellijke inning bij verkeersinbreuk VO = verkeersongeval
beslag andere	aantal in beslag genomen drugs/wapens/... (ook als vrijwillig wordt afgestaan)
OI	aantal onmiddellijke inningen
bijstand ITR	aantal keren bijstand aan de interventiedienst
bijstand GD	aantal keren bijstand aan een andere gerechtelijke dienst

bijstand ID	aantal keren bijstand aan een interne dienst, andere dan interventiedienst (MOA, JSPD, team-verk.)
bijstand ED	aantal keren bijstand aan een externe politiedienst
bijstand JSPD	aantal keren bijstand aan de jeugd- en sociale politie
bijstand MOA	aantal keren bijstand aan de motoragenten

OD	openbare dronkenschap
SL&V	slagen en verwondingen
Hillbilly's	kraakpanden
team-INP	vaste leden van het prioriteitenteam (voor 16/12/2006 waren er dat 4, vanaf die dag 5)
INP	inspecteur bij de interventie = losse leden van het prioriteitenteam
INP (T.)	duidt aan wanneer het laatst toegevoegde lid als losse medewerker heeft meegedaan
AINP	aspirant INP
HINP	hoofdinspecteur
CP	commissaris van politie
FEDRES	federale reserve
GS	gerechtelijke stagair
SPC	spoorwegpolitie

JANUARI 2006

<p>4/jan 15:00- 23:00 2 team- INP 1 INP</p>	<p>IB melding pv</p>	<p>8.6.1 + 4.1 1 1 0</p>	<p>overlast(&buurtcriminaliteit) - uitgaansleven: juweliersroute + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots drugs</p>
<p>5/jan 15:00- 23:45 1 team- INP 1 INP</p>	<p>AR melding pv beslag andere</p>	<p>7.1 1 1 3 15</p>	<p>overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving drugs 1 APV GF drugs, 1 APV GF wederrechtelijk dragen verboden wapens, 1 NPV GF drugs drugs: 13 paxons heroïne, parafernalìa - wapen: aansteker met ingebouwd mes</p>
<p>6/jan 15:00- 24:00 1 team- INP 2 INP</p>	<p>AR melding pv beslag andere</p>	<p>4.1 3 2 4 129</p>	<p>vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots verdachte gedragingen, drugs 3 APV GF drugs, 1 NPV GF drugs (teruggave IBN geld+gsm) drugs: 12 paxons heroïne, 1 zakje heroïne, 1 paxon cocaïne, 14 spuitjes, 99 parafernalìa - geld - gsm</p>
<p>9/jan 15:00- 00:15</p>	<p>vtg</p>	<p>9.1 R. 1</p>	<p>overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots</p>

2 team- INP	melding pv		0 2	1 NPV GF drugs ivm verder onderzoek 1 INP, 1 APV VI meerdere overtredingen
15:00- 23:00 1 team- INP 2 INP	vtg melding pv	9.1 R.	1 1 1	overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots verdachte toestand 1 APV GF verdachte handelingen
10/jan 15:00- 23:00 1 team- INP 1 INP	melding pv	7.1	0 0	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving
11/jan 15:00- 23:15 1 team- INP 1 INP 1 AINP	melding pv OI	geen nr	2 2 1	verdachte gedragingen, moeilijkheden 1 APV GF PV van inlichtingen, 1 APV OI
12/jan 15:00- 23:00 3 team-	S vtg	9.1	1 2	overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots

INP	melding pv OI		2 bedelaar/straatmuzikant, aantreffen geseind persoon 3 1 NPV GF seining, 1 APV VI geen geldig verzekeringsbewijs, 1 APV OI 1
13/jan 15:00- 23:00 2 team- INP	melding pv	9.1	overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 0 1 APV VI overtreding aantal passagiers bij voorlopig rijbewijs

15:00- 23:00 2 team- INP 1 AINP	vtg melding pv beslag andere OI bijstand ITR	9.1	overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 2 1 wapens, munitie, springstoffen 4 1 APV GF wederrechtelijk dragen van jachtwapens, 3 APV OI 1 wapen: jachtmes 3 1
16/jan		7.1	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving

15:00-24:00 1 team- INP 1 INP (T.)	S melding pv beslag andere bijstand ITR		3 2 bij idem persoon 0 2 1 APV GF wederrechtelijk dragen verboden wapens, 1 NPV GF drugs 1 wapen: springmes 2
17/jan 22:00-06:00 2 team- INP	S vtg melding pv OI bijstand ITR	1.1	woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief 1 1 1 aantreffen geseind persoon 1 APV OI 1 1

18/jan 15:00- 23:00 1 team- INP 1 INP	vtg melding pv beslag andere OI	7.1	2 1 4 1 2	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving wapens, munitie, springstoffen 1 APV GF wederrechtelijk dragen verboden wapens, 2 APV OI, 1 APV WA wapen: vlindermes
22:00- 06:00 2 team- INP	S vtg melding pv OI	7.1	1 2 0 3 1	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving 1 APV VI ongeldig keuringsbewijs, 1 APV OI, 1 APV WA
20/jan 15:00- 07:00 2 team- INP	AR vtg melding pv beslag andere	4.1	2 1 0 9 169	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots 4 APV GF drugs, 1 APV GF onwettig bezit verboden wapens, 2 NPV GF drugs, 2 APV OI drugs: 4 zakjes marihuana, schaalpje marihuana, marihuanasteeltjes, zakje marihuanakruimels, grote zak marihuana, emmer met marihuana, spacecake, zakje XTC-pillen, 153

	OI	2	parafernalia - geld - 3 gsm's - wapen: pepperspray
--	----	---	---

24/jan 14:45- 23:30 2 team- INP 3 INP ? (T.)	S AR vtg melding pv OI	9.1 + 4.1 1 1 1 2 3 1	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots aantreffen geseind persoon, opsporen geseind persoon 1 NPV GF PV van inlichtingen: aantreffen geseind persoon, 1 NPV GF seining, 1 APV OI
31/jan 15:00- 23:00 1 team- INP 1 INP 1 HINP	AR melding pv	4.1 1 3	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots bevel tot gevangenneming 2 NPV GF bevel tot gevangenneming, 1 NPV GF drugs

FEBRUARI 2006

1/feb 11:00- 19:00 1 team- INP 2 INP	melding pv beslag andere bijstand ITR	9.1 T.H. + 3.2	overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots + drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's 1 verdachte gedragingen 1 APV GF drugs 1 drugs: bolletje heroïne 1
3/feb 18:00- 06:30 1 team- INP 1 INP	AR melding pv beslag andere	1.1 + 9.1	woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief + overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 1 2 drugs; wapens, munitie en springstoffen 3 2 APV GF drugs, 1 APV GF wederrechtelijk dragen verboden wapens+jachtwapens drugs: 2 zakjes marihuana, joint, blokje hasj, 83 parafernalie - gsm's - wapens: 89 alarmpistool, jachtmes
18:00- 02:30 2 INP	vtg melding pv	4.1 + 7.1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots + overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving 1 2 wapens, munitie en springstoffen; aanplakking 1 APV GF onwettig bezit verboden wapens, 1 APV GF verboden reclame: verboden 2 aanplakking

beslag
andere

1 wapen: baseballknuppel - propagandasticker

<p>6/feb 18:00-08:00 2 team- INP</p>	<p>S AR vtg melding pv beslag andere</p>	<p>4.1 + 9.1</p> <p>2 2 2 2 7 17</p>	<p>vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots + overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan</p> <p>gekende hotspots</p> <p>aantreffen geseind persoon, drugs 2 APV GF drugs, 1 NPV GF drugs (teruggave IBN gsm's onderzoek 3-4/02), 3 NPV GF drugs (overtuigingsstukken ivm andere zaak van 1 INP), 1 NPV GF seining drugs: 15 zakjes speed, 2 parafernalía (huiszoeking)</p>
<p>7/feb 18:00-02:15 2 team- INP</p>	<p>vtg melding pv bijstand ID</p>	<p>4.1 + 7.1</p> <p>2 1 3 1</p>	<p>vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots + overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt:</p> <p>ctrlacties stationsomgeving</p> <p>versterking interne dienst 1 APV VI meerdere overtredingen, 1 APV VI ongeldig keuringsbewijs+geen inschrijvingsbewijs, 1 APV WA</p>
<p>18:00-02:15 2 INP</p>		<p>1.1 + 9.1</p>	<p>woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief + overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots</p>

	vtg melding pv	4 2	4 2	diefstal braak/inklimming/valse sleutels, drugs
	beslag andere OI	8 ? 1	8 ? 1	1 APV GF diefstal in woning zonder geweld/bedreiging+braak, 2 APV GF drugs, 2 APV VI ongeldig keuringsbewijs, 2 APV WA, 1 APV OI, drugs (niet duidelijk wat en hoeveel)

8/feb 18:00- 02:15 2 team- INP	vtg melding pv OI	1.1 + 3.2	1 0 1 1	woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief + drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's Zie 5 APV GF drugs hieronder, 1 APV OI
18:00- 02:15 2 INP	S vtg melding pv beslag andere	1.1 + 9.1	1 3 2 6 10	woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief + overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots aantreffen geseind persoon, drugs 5 APV GF drugs, 1 NPV GF seining drugs: 4 zakjes marihuana, 2 half opgerookte joints, 2 zakjes hasj, 2 parafernalia

9/feb 14:00- 22:00 1 team- INP 1 INP	vtg melding pv beslag andere	3.2 + 9.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's + overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 1 1 drugs 1 APV GF drugs 11 drugs: 4 paxons heroïne, zakje restanten marihuana, 6 parafernalia
---	--	------------------	--

10/feb 18:00- 02:30 2 INP (T.)	S vtg melding pv beslag andere	3.1 + 7.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots + overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving 2 idem persoon 1 1 drugs 6 4 APV GF drugs, 2 NPV GF seining 5 drugs: paxon heroïne, 2 zakjes marihuana, 2 parafernalia
13/feb 18:00-		3.2 + 4.1 + 9.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots + overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende

05:30 1 team- INP 1 INP	ctrl S AR vtg melding pv beslag andere		hotspots 7 7 inzittenden in de 3 wagens 2 idem persoon 3 3 2 aantreffen geseind persoon, drugs 5 3 APV GF drugs, 2 NPV GF seining > 29 drugs: zakje cannabis, zakje restanten speed, > 26 paraferalia, leeg flugelflesje
14/feb 18:00- 02:00 2 team- INP	vtg melding pv	geen nr	1 1 verdachte gedragingen 2 1 APV VI ongeldig verzekeringsbewijs, 1 APV WA

15/feb 18:00- 02:00 1 team- INP 1 INP	vtg melding	7.1 + 9.1	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving + overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 2 1 drugs
--	----------------	------------------	---

	pv beslag andere OI	3 2 1	2 APV GF drugs, 1 APV OI drugs: 2 x marihuana
17/feb 18:00- 02:45 1 team- INP 1 INP	melding pv beslag andere	3.2 + 4.1 + 9.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots + overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 2 drugs 4 3 APV GF drugs, 1 APV GF wederrechtelijk dragen van jachtwapens 4 drugs: halve joint, 2 x volledige joint - wapen: jachtmes
20/feb 18:00- 02:00 1 team- INP 1 INP (T.)	S AR melding pv	3.2 + 4.1 + 9.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots + overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 1 1 1 verdacht persoon 1 1 NPV GF jeugdbescherming: verdwijning/ontvluchting + ontseining

<p>21/feb 18:00- 02:00 2 team- INP</p>	<p>vtg melding pv OI bijstand ITR</p>	<p>1.1 + 9.1</p> <p>4 1 4 2 1</p>	<p>woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief + overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie:</p> <p>ctrlacties aan gekende hotspots</p> <p>openbare zedenschennis 1 APV VI ongeldig keuringsbewijs, 1 APV WA, 2 APV OI alle ploegen in kennis gesteld</p>
<p>22/feb 18:00- 17:45 1 team- INP 1 INP</p>	<p>AR AH vtg beslag melding pv beslag andere</p>	<p>3.2 + 4.1 + 9.1</p> <p>1 1 2 1 2 3 108</p>	<p>drugproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's + vtgcriminaliteit:</p> <p>ctrlacties hotspots + overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots</p> <p>drugs 2 APV GF drugs, 1 NPV GF drugs: voorleiding+overbrenging naar gevangenis drugs: half opgerookte joint, 2 zakjes marihuana, 2 paxons cocaïne (1 bij huiszoeking), 8 zakjes speed, 17 XTC-tablet, vloeibare XTC, 16 zakjes met speedrestanten, 64 parafernalia - gsm - geld</p>
<p>24/feb 11:00- 19:00</p>		<p>4.1 + 9.1</p>	<p>vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots + overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots</p>

2 team- INP	melding pv	2 0	onwel persoon, toezicht houden aan station
----------------	---------------	--------	--

28/feb 18:00- 02:00 2 INP	aantal ctrl vtg beslag melding pv	4.1 + 7.1 11 2 1 1 2	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots + overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving niet verzekerd vtg 1 NPV GF uitvoering bevel tot gevangenneming, 1 APV VI IBN niet verzekerd vtg
------------------------------------	---	--	--

MAART 2006

7/mrt 14:00- 22:00 1 team- INP 1 INP	aantal ctrl vtg melding pv OI bijstand ITR	3.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots
18:00- 02:00 3 INP	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere	1.1 + 4.1	woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots
8/mrt 18:00- 02:30 2 INP	aantal ctrl S IB vtg melding pv	7.1 + 4.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots

	beslag andere	1	drugs: zakje marihuana
--	------------------	---	------------------------

14:00- 22:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere OI	7.1 + 4.1 1 16 1 5 1 6	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots drugs 1 APV GF drugs, 4 APV OI drugs: zakje marihuana 6 in verslag, 4 PV's
9/mrt 14:00- 23:00 1 team- INP 1 INP (T.)	aantal ctrl S vtg beslag melding pv OI bijstand ITR	4.1 5 2 7 1 2 5 2 1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots hulpgeroep algemeen, verdachte toestand 2 NPV GF seining, 1 APV VI IBN niet verzekerd vtg, 2 APV OI
10/mrt		9.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots

08:00-17:00	aantal ctrl	7	
1 team-INP	AR	3	
1 INP	vtg	3	
1 AINP	beslag melding	1	1 drugs
	pv	6	2 APV GF drugs, 3 APV GF inbreuken wetgeving verblijf vreemdelingen, 1 APV VI IBN niet verzekerd vtg
	beslag andere	1	1 drugs: heroïne

11/mrt		voetbal + 9.1	-> voetbal = spotter + overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots
19:00-03:00	aantal ctrl	10	
2 team-INP	vtg	7	
1 AINP	melding	0	
	pv	0	
Spotting voetbalwedstrijd; nadien team-patrouilles			
13/mrt		1.1 + 4.1	woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots
14:00-02:15	vtg	1	
2 team-INP	beslag	1	
1 INP (T.)	melding	1	1 niet verzekerd vtg
	pv	1	1 APV VI niet verzekerd vtg

14/mrt 14:00- 22:00 2 INP	vtg beslag melding pv beslag andere	4.1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots 1 1 3 2 1 passagier bromfiets zonder helm+geen papieren, geldtransport in alarmtoestand, drugs 1 APV GF drugs, 1 APV VI geen documenten bromfiets drugs: paxon heroïne
18:00- 03:20 2 INP (T.)	AR melding pv beslag andere	4.1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots 1 1 2 1 drugs 1 APV GF drugs, 1 NPV GF diefstal met geweld/bedreiging+VO wapens drugs: paxon heroïne

18:00- 08:10 2 team- INP (1 tot 02:00)	AR vtg beslag melding pv beslag andere	4.1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots 2 2 1 1 5 5 drugs 4 APV GF drugs, 1 NPV GF drugs drugs: grote zak marihuana, zakje marihuana - geld - 2 gsm's
---	--	------------	---

15/mrt 14:00- 22:00 3 INP	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere OI	9.1 11 6 1 5 2 3	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots drugs 2 APV GF drugs, 3 APV OI drugs: 2 zakjes marihuana
16/mrt 20:00- 04:00 1 team- INP 1 INP (T.)	aantal ctrl vtg melding pv bijstand ITR bijstand GD	geen nr > 7 1 0 6 1 1	vermoedelijk meer vtg gecontroleerd 6 NPV GF (zaken van 1 INP: bijvoeging van bijlagen aan oudere dossiers)

17/mrt 20:00- 04:00	aantal ctrl	9.1 3	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots
---------------------------	-------------	---------------------	---

1 team- INP 1 INP	vtg melding pv beslag andere		3 3 3 5	2 x drugs, verdacht vtg 3 APV GF drugs drugs: zakje marihuana, half-opgerookte joint, cocaïne, 2 x parafernalía
20/mrt 18:00- 02:00 1 team- INP 1 INP	aantal ctrl S vtg melding pv beslag andere	9.1	6 2 2 1 2 3	overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots drugs 2 APV GF drugs drugs: drie zakjes marihuana
21/mrt 14:00- 22:00 2 team- INP	aantal ctrl S vtg melding pv	7.1 + 4.1	2 2 3 2 2	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots 2 x aantreffen geseind persoon 2 NPV GF seining

<p>22/mrt 11:00- 19:00 3 team- INP</p>	<p>aantal ctrl S melding pv beslag andere</p>	<p>1.1 + 4.1 + 9.1</p> <p>3 1 3 2 1</p>	<p>woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots + overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots</p> <p>heterdaad diefstal, aantreffen geseind persoon, wapens/munitie/sprinstoffen 1 APV GF wederrechtelijk dragen van jachtwapens, 1 APV GF grijpdiefstal handtas wapen: mes</p>
<p>23/mrt 14:00- 22:00 2 team- INP 1 INP (T.)</p>	<p>aantal ctrl melding pv bijstand ITR</p>	<p>7.1 + 3.2</p> <p>14 1 1 1</p>	<p>overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving + drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's</p> <p>toezicht houden 1 NPV GF drugs</p> <p>Actie station tot 17u (+ 1 persoon ITRkorps)</p>
<p>24/mrt 10:00- 00:40 1 team- INP</p>	<p>AR</p>	<p>3.2 + 7.1</p> <p>2</p>	<p>drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's + overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving</p>

1 INP (T.) (tot 20:45)	vtg melding pv beslag andere	2 1 2 8	drugs 2 APV GF drugs drugs: 2 paxons heroïne, 2x parafernalía - briefje met aankoopinstructies - geld - 2 gsm's
---------------------------	--	------------------	--

28/mrt 21:00- 05:00 1 team- INP 1 INP (T.)	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere OI	2.2 + 3.1 + 3.2 6 3 1 2 1 1	mensenhandel&-smokkel - logementshuizen: ctrlacties op illegalen + drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties op hotspots + toezicht op gebruikers - hillbilly's 1 drugs 1 APV GF drugs, 1 APV OI 1 drugs
---	---	--	---

APRIL 2006

<p>1/apr 18:00- 02:00 1 team- INP 1 INP</p>	<p>aantal ctrl S vtg melding pv beslag andere</p>	<p>8.2 + 3.1</p> <p>4 1 2 1 1 2</p>	<p>overlast(&buurtcriminaliteit) - uitgaansleven: zichtbare&aanspreekbare aanwh evenementen +</p> <p>drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots</p> <p>VOV drugs APV GF drugs drugs: 2 zakjes heroïne</p>
<p>5/apr 08:00- 17:00 2 team- INP</p>	<p>aantal ctrl vtg melding pv OI bijstand ITR</p>	<p>3.1</p> <p>1 2 1 1 1 1</p>	<p>drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots</p> <p>toezicht houden APV OI</p>
<p>7/apr 18:00- 02:00 2 team- INP</p>	<p>aantal ctrl S</p>	<p>3.1</p> <p>7 1</p>	<p>drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots</p> <p>VOV</p>

	vtg melding pv OI	7 0 3 1	1 NPV GF vattingsbevel, 1 APV VI snelheid, 1 APV OI
--	----------------------------	------------------	---

18:00- 02:00 2 INP (T.)	aantal ctrl AH AR melding pv	3.1 3 2 2 0 2	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots 1 APV GF smaad, 1 NPV GF uitvoering bevel tot gevangenneming
8/apr 23:00- 03:00 2 team- INP	vtg melding pv beslag andere	8.5 2 1 2 3	overlast(&buurtdcriminaliteit) - uitgaansleven: overlastteam drugs 2 APV GF drugs drugs: blokje hasj, joint, zakje marihuana
9/apr 19:00- 03:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg	9.1 2 2	overlast(&buurtdcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots

	melding	0	
	pv	2	2 APV GF drugs
	beslag		
	andere	2	drugs: hasj, marihuana

11/apr 17:00- 01:00 2 team- INP	aantal ctrl S vtg melding pv beslag andere OI	3.1 + 3.2 + 4.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots + toezicht op gebruikers - hillbilly's + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots
		6	
		1	
		1	
		1	drugs
		2	1 APV GF drugs, 1 APV OI
		1	drugs: 1 paxon heroïne
		1	
17:00- 01:00		3.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots

2 INP	aantal ctrl vtg melding pv	6 1 1 1	onrustwekkende verdwijning minderjarige NPV GF jeugdbescherming: verdwijning/ontvluchting
13/apr 18:00- 02:00 2 INP (T.)	aantal ctrl vtg melding pv bijstand ITR	11.1 + 4.1 4 1 0 0 1	overlast(&buurtcriminaliteit) - rondhangende jongeren&spijbelgedrag: ctrlacties op gekende hotspots - rondhangende jongeren + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots

18/apr 18:00- 02:00 2 INP (T.)	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere	3.1 + 4.1 6 2 1 1 1	drugproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots wapens, munitie, springstoffen APV GF wederrechtelijk dragen van jachtwapens wapen: luchtdrukpistool
---	---	---	---

18:00-02:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg beslag melding pv beslag andere OI	7.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving 5 9 1 2 drugs 8 3 APV GF drugs, 1 APV VI IBN niet verzekerd vtg, 4 APV OI 16 drugs: 5 zakjes marihuana, joint, 1 zakje hasj, 5 waterpijpen, 4 parafernalia 4
20/apr 18:00-02:00 2 INP	aantal ctrl S vtg melding pv OI	3.1 + 3.2	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots + toezicht op gebruikers - hillbilly's 8 2 idem persoon 5 2 geluidshinder, verdacht persoon 5 1 APV VI, 4 APV OI 4

18:00-02:00 2 team- INP	aantal ctrl	3.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots 21
-------------------------------	-------------	------------	--

1 INP (T.)	vtg melding pv		2 0 0
22/apr 22:00- 06:00 2 team- INP	aantal ctrl IB AH vtg melding pv beslag andere	7.1	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving 5 2 1 4 4 verdachte gedragingen, wapens/munitie/springstoffen, sturen onder invloed, moeilijkheden met persoon 1 APV GF wederrechtelijk dragen verboden wapens, 1 APV GF ongewapende 6 weerspanningheid 3 APV VI, 1 APV WA 1 wapen: baseballknuppel
19:00- 03:00 2 INP	aantal ctrl S vtg melding pv	7.1	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving 7 2 idem persoon 5 2 vechtpartij in bende, aantreffen geseind persoon 2 2 NPV GF seining
Spotting voetbalwedstrijd; nadien team-patrouilles			

27/apr 17:00- 01:00 2 INP	aantal ctrl AH melding pv	7.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving + een vangenneming 2 2 2 3 onrustwekkende verdwijning minderjarige, aantreffen geseind persoon (betekening bevel tot vangenneming) 1 APV GF ongewapende weerspanningheid, 1 NPV GF bevel tot vangenneming, 1 NPV GF seining verdwijning minderjarige
28/apr 18:00- 02:00 1 team- INP 1 INP 1 FEDRES	aantal ctrl AR vtg beslag melding pv beslag andere bijstand ITR	3.1 + 12.8	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties op hotspots + verkeer - zwakke weggebruiker: overdreven onaangepaste snelheid - ctrl bromfietsen 9 1 5 1 3 2 6 1 drugs, verdachte gedragingen, niet verzekerd vtg 1 APV GF drugs, 1 APV VI IBN vtg drugs: 5 paxons heroïne, marihuana
18:00- 02:00 1 team- INP		3.2 + 4.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots

1 INP (T.)	aantal ctrl	3	
	vtg	1	
	melding	1	versterking externe politiedienst
	pv	3	1 APV GF drugs, 1 APV GF wederrechtelijk dragen verboden wapens, 1 APV OI
	beslag		
	andere	2	drugs: speed, XTC
	OI	1	
	bijstand ITR	1	
	bijstand ED	1	

MEI 2006

7/mei 14:00- 22:00 2 team- INP	aantal ctrl S vtg melding pv	voetbal + 9.1 5 1 2 2 2	voetbal = spotter + overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots onverantwoord rijgedrag, aantreffen geseinde persoon 2 NPV GF seining
Spotting voetbalwedstrijd; nadien team-patrouilles			
8/mei 10:00- 18:00 2 team- INP	aantal ctrl melding pv beslag andere	3.1 4 2 3 1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots kind in noodsituatie, hulpverlening aan personen 1 APV GF ivm verder onderzoek, 1 NPV GF verhoor oudere zaak, 1 NPV GF vermiste (verdwijning) wapen

10/mei 16:00- 24:00 2 team- INP	S AR melding pv beslag andere	9.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots
		2	
		1	
		2	drugs, aantreffen geseind persoon
		4	3 APV GF drugs, 1 NPV GF seining
		1	drugs: paxon speed

16:00- 24:00 2 INP (T.)	S vtg melding pv OI	9.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots
		2	
		1	
		2	aantreffen geseind persoon
		2	1 NPV GF seining, 1 APV OI
		1	
16:00- 24:00 2 team- INP	vtg S melding	9.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots
		1	
		2	idem persoon
		1	aantreffen geseind persoon

	pv OI		3 1 NPV GF seining, 2 APV OI 2
11/mei 22:00- 06:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding pv bijstand ITR	4.1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots 4 2 1 poging diefstal eenvoudige 1 1 APV GF diefstal + geweld/bedreiging zonder VO 1

12/mei 22:00- 06:00 3 team- INP	aantal ctrl AH AR vtg melding pv beslag andere bijstand ITR	4.1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots 11 3 3 1 4 onverantwoord rijgedrag, sturen onder invloed, verdachte toestand, drugs 2 2 APV GF drugs 1 drugs: XTC 1
17/mei 14:00- 22:00 2 team- INP	aantal ctrl S vtg melding pv OI	3.1	drugsproductie-&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots 5 1 1 lastigvallen persoon, wapens/munitie/springstoffen, drugs, informatie over geseind 4 persoon 3 1 APV GF verdachte handelingen, 1 NPV GF van zaak van 12-13 mei, 1 NPV GF ophalen weggelopen minderjarige 1 1 in verslag, 0 in PV's
19/mei 14:00- 22:00 3 team- INP	aantal ctrl vtg	9.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 2 3

	beslag melding pv OI bijstand ITR	2 1 6 3 1	hindernis op de rijbaan 1 APV VI, 1 APV VI IBN niet verzekerd vtg, 1 APV VI IBN commerciële nrplaat + inschrijvingsbewijs, 3 APV OI alle ITR-ploegen waren bezet
22/mei 19:00- 03:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg beslag melding pv	1.1 5 5 1 0 2	woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief + een buurtonderzoek 1 NPV GF buurtonderzoek ikv oproep eerder die dag, 1 APV VI IBN niet verzekerd vtg
23/mei 22:00- 06:00 2 team- INP	aantal ctrl S melding pv beslag andere bijstand ITR	1.1 1 1 2 3 1 1	woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief verdacht persoon, VKO SS 1 APV GF wederrechtelijk dragen jachtwapens, 1 NPV GF seining, 1 NPV VI blazen ikv VKO wapen: mes alle ITR-ploegen waren bezet, nadien wel bijstand van ITR
24/mei		1.1 + HHOO	woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief

19:00-06:00	aantal ctrl	5	
1 team-INP	melding	3	vechtpartij in bende, 2 x vechtpartij/opzettelijke slagen
1 INP	pv	3	3 APV GF opzettelijke slagen en verwondingen
1 HINP	bijstand ITR	1	

29/mei 22:00- 07:30 2 INP	aantal ctrl vtg beslag melding pv beslag andere bijstand ITR bijstand ID Bijstand team- verkeerploeg	1.1	woninginbraken: ctrlacties lokaal initiatief 0 1 1 2 vechtpartij, verdachte persoon 3 1 APV GF drugs, 1 APV GF opzettelijke SL&V, 1 APV VI ongeldige verzekering + negeren verkeersbord 2 drugs: 1 zakje marihuana, paxon speed 1 1 team-verkeer
30/mei 14:00- 22:00 3 team- INP	S melding pv beslag andere	7.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving 1 2 heterdaad diefstal voertuig, drugs 4 3 APV GF drugs, 1 APV GF wederrechtelijk dragen verboden wapens 7 drugs: joint, 5 zakjes marihuana - wapen: vouwmes

JUNI 2006

<p>3/jun 22:00- 07:50 2 team- INP</p>	<p>AH vtg melding pv OI</p>	<p>9.1</p>	<p>overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots</p> <p>1 bestuurlijk</p> <p>2</p> <p>2 vtg ongeldig inschrijvings-+keuringsbewijs, sturen onder invloed</p> <p>1 APV VI ongeldig inschrijvings-+keuringsbewijs, 1 APV VI weigering ademanalyse, 1 APV WA,</p> <p>4 APV WA,</p> <p>1 APV OI</p> <p>1</p>
<p>6/jun 16:00- 24:00 2 team- INP</p>	<p>aantal ctrl AR vtg melding pv beslag andere OI</p>	<p>7.1</p>	<p>overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving</p> <p>7</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1 drugs</p> <p>1 APV GF drugs</p> <p>1 drugs: paxon heroïne</p> <p>1 1 in verslag, 0 in PV's</p>
<p>7/jun 16:00- 24:00 2 team- INP</p>	<p>aantal ctrl melding</p>	<p>3.1</p>	<p>drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots</p> <p>0</p> <p>0</p>

pv bijstand ITR bijstand ID	2 2 NPV GF 2 de verklaring 2 1 JSPD
-----------------------------------	---

12/jun 11:00- 19:00 2 INP	aantal ctrl S melding pv OI	geen nr 6 1 1 2 1	aantreffen geseind persoon 1 NPV GF seining, 1 APV OI
14/jun 14:00- 22:45 2 team- INP	aantal ctrl AR melding pv beslag andere	3.2 1 1 1 4 2	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: toezicht op gebruikers - hillbilly's drugs 3 APV GF drugs, 1 NPV GF diefstal in woning zonder geweld/bedreiging drugs: joint en parafernalie
16/jun 14:00- 22:00 1 team- INP 1 INP	aantal ctrl vtg melding pv OI	10.1 2 1 0 2 1	overlast(&buurtcriminaliteit) - nachtwinkels: ctrlacties nachtwinkels 1 APV OI, 1 NPV VI ikv andere zaak
19/jun 22:00-	aantal ctrl	4.1 1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots

06:00 2 INP	vtg melding pv bijstand ITR		9 0 0 1	
20/jun 14:00- 22:00 2 INP	aantal ctrl S vtg melding pv	4.1	2 2 2 0 2	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots idem persoon 2 NPV GF seining
22/jun 22:00- 06:00 2 INP	aantal ctrl S AH vtg melding pv bijstand ITR	4.1	9 1 1 2 1 2 1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots bestuurlijk aantreffen geseind persoon 1 NPV GF seining, 1 APV VI rijden onder invloed
23/jun 22:00- 06:00 3 INP	S vtg beslag	4.1	2 2 2	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots idem persoon

melding pv	2 niet-verzekerd vtg, drugs 5 1 APV GF drugs, 2 NPV GF seining, 1 APV VI ongeldig keurings+verzekeringsbewijs, 1 APV VI niet-verzekerd vtg
---------------	--

26/jun 16:00- 24:00 1 team- INP 1 INP	aantal ctrl vtg melding pv OI bijstand ITR bijstand ID	7.1 + 9.1	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving + overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 1 APV VI, 4 APV OI MOA
27/jun 16:00- 24:00 2 team- INP	aantal ctrl AH AR melding pv beslag andere bijstand ITR	7.1	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving verlies lading, verdachte gedragingen, verdachte toestand, drugs 2 APV GF drugs drugs: joint, 2 zakjes marihuana, halfopgerookte joint, parafernalie, paxon restanten - huiscomputer alle ITR-ploegen waren bezet
30/jun 16:00- 24:00 2 team-	aantal ctrl melding	7.1	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving aantreffen krenten, 2 x onbeheerde dieren, drugs

INP			
	pv	2	2 APV GF drugs
	beslag		
	andere	2	drugs: bolletje met verdovende middelen (wss speed), parafernalia
	bijstand ITR	2	1 = bijstand aan planton

JULI 2006

3/jul		8.2	overlast(&buurtrriminaliteit) - uitgaansleven: zichtbare&aanspreekbare aanwh evenementen
10:00-18:00	aantal ctrl	1	
2 team- INP	melding	1	zelfmoordpoging
	pv	1	APV GF gauwdiefstal
	bijstand ITR	1	
4/jul		3.1	drugsproductie-&handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots
22:00-06:00	aantal ctrl	2	verschillende ambtshalve ctrl zonder notitie van ID
2 team- INP	S	2	
	AH	2	
	AR	1	
	vtg	2	
	melding	5	opsporen geseind persoon = uitvoeren vattingsbevel, hulpgeroep algemeen, nachtlawaai muziek (alle ITR bezet), aantreffen geseind persoon, vals alarm
	pv	3	1 NPV GF uitvoering bevel tot gevangenneming, 1 NPV GF seining, 1 APV OI
	OI	1	

	bijstand ITR	3	1 = alle ITR-ploegen waren bezet
5/jul 22:00- 11:45 2 team- INP 1 AINP	aantal ctrl AH AR vtg melding pv beslag andere	7.1 6 1 2 1 4 5 9	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving verstoring OO wapens/munitie/springstoffen, verdachte gedragingen, 2x sturen onder invloed (alcohol+drugs) 1 APV GF wederrechtelijk dragen verboden wapens, 1 APV GF verstoring OO, 1 APV GF drugs, 1 APV VI oiv drugs, 1 APV VI oiv alcohol wapens: boksbeugel - drugs: speed in water, 7 spuiten
7/jul 10:00- 18:00 3 INP 1 AINP	aantal ctrl AH vtg melding pv	8.2 6 1 2 1 1	overlast(&buurtcriminaliteit) - uitgaansleven: zichtbare&aanspreekbare aanwh evenementen bestuurlijk verdachte gedragingen 1 APV GF OD
8/jul 22:00- 14:30 1 team- INP	aantal ctrl AR	3.1 8 2	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots

1 INP	AH vtg melding pv beslag andere		1 4 1 drugs 3 2 APV GF drugs, 1 NPV GF drugs drugs: paxon cocaïne, 3 bolletjes cocaïne, 2 x XTC, zakje marihuana, paraferalia - gsm - geld
11/jul 10:00- 18:00 2 INP	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere	8.4	overlast(&buurtcriminaliteit) - uitgaansleven: overlast uitgaansleven Z. 7 1 1 drugs 4 2 APV GF drugs, 2 APV GF inbreuken wetgeving verblijf vreemdelingen 1 drugs: paraferalia

12/jul 22:00- 12:15 2 team- INP 1 INP (T.)	AR vtg melding pv beslag	3.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots 2 1 4 verdachte toestand, bedreiging, verdachte gedragingen, drugs 2 2 APV GF drugs 4 drugs: 4 paxons speed
---	--	------------	---

	andere		
14/jul 14:00- 23:00 2 team- INP	S melding pv beslag andere bijstand ITR	8.2 K.	overlast(&buurtcriminaliteit) - uitgaansleven: zichtbare&aanspreekbare aanwh evenementen 6 4 bij idem persoon 4 opsporen geseind persoon, verkeershinder algemeen, drugs, verlies documenten 2 APV GF drugs, 1 APV GF verlies voorwerp, 2 NPV GF seining, 1 NPV GF 7 seining+gevangenneming, 1 APV VI sturen onder invloed 3 drugs: joint, zakje hasj, zakje marihuana 2
17/jul 14:00- 22:00 2 INP (T.)	vtg melding pv	9.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 2 1 gluurder 0

22:00-06:00 3 team- INP 1 AINP	aantal ctrl AR vtg melding pv beslag andere bijstand ITR	3.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots 4 2 1 1 drugs 1 APV GF bedreiging met schijnbaar gevaarlijke substanties + ongewapende 5 weerspanningheid, 2 APV GF drugs, 1 APV GF wederrechtelijk dragen jachtwapens, 1 APV WA 6 drugs: zakje marihuana, zakje heroïne, 2 spuiten met substantie, spuit - wapen: mes 1
19/jul 14:00-22:00 1 team- INP 1 INP (T.)	aantal ctrl vtg melding pv OI	8.2	overlast(&buurtdelinquente) - uitgaansleven: zichtbare&aanspreekbare aanwh evenementen 3 2 0 2 2 APV OI 2
24/jul 22:00-06:00 1 team- INP 1 INP	aantal ctrl melding pv	3.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots 10 3 verdachte toestand, nachtlawaai muziek, verdachte gedragingen 2 1 APV VI rijden onder invloed, 1 APV WA

25/jul 14:00- 22:00 1 team- INP 1 INP 1 AINP	aantal ctrl melding pv	9.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 2 2 exhibitionisme, heterdaad diefstal 1 APV GF openbare zedenschennis
26/jul 10:00- 18:00 2 INP (T.)	aantal ctrl melding pv	8.2	overlast(&buurtcriminaliteit) - uitgaansleven: zichtbare&aanspreekbare aanwh evenementen 4 1 moeilijkheden sportgebeuren 0
14:00- 24:00 1 team- INP 1 AINP	melding pv beslag andere OI	8.2	overlast(&buurtcriminaliteit) - uitgaansleven: zichtbare&aanspreekbare aanwh evenementen 2 verdachte gedragingen, verdacht persoon 4 2 APV GF drugs, 1 APV GF verdachte handelingen, 1 APV OI 3 drugs: heroïne, hasj, parafernalie 1
22:00- 06:00 1 team- INP 1 INP	S vtg	geen nr	2 5

melding	4	verdachte gedragingen, hulpverlening aan personen algemeen, verdachte gedragingen, verdachte toestand
pv	7	2 NPV GF seining, 2 APV VI persoon op motorkap (rijdend), 2 APV OI, 1 APV WA
OI	2	
bijstand ITR	2	

AUGUSTUS 2006

<p>24/aug 11:00- 19:00 2 team- INP 1 AINP</p>	<p>aantal ctrl S vtg beslag melding pv beslag andere OI</p>	<p>3.1 + methad</p> <p>24 2 2 2 6 6 3 2</p>	<p>drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots + ctrl methadonverdeling</p> <p>VKO LL, diefstal braak/inklimming/valse sleutels, verdachte gedragingen, wapens/munitie/springstoffen, drugs, vechtpartij in bende 2 APV GF wederrechtelijk dragen jachtwapens, 1 NPV GF verhoor ikv seining, 1 NPV GF seining, 2 APV OI wapens: jachtmes</p>
<p>25/aug 11:00- 19:00 2 team- INP 1 AINP</p>	<p>aantal ctrl S melding pv</p>	<p>3.1 + 7.1</p> <p>15 1 2 2</p>	<p>drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots + overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving</p> <p>aantreffen geseind persoon, drugs 1 APV GF drugs, 1 NPV GF seining</p>

SEPTEMBER 2006

1/sep 22:00- 06:00 1 team- INP 1 AINP	aantal ctrl vtg melding pv OI bijstand ITR	7.1 18 3 2 5 4 1	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving nachtlawaai muziek, opzettelijke beschadigingen 1 APV VI verlopen keuringsbewijs, 1 APV VI niet dragen van de gordel, 3 APV OI 4 in verslag, 3 in PV's
5/sep 16:00- 24:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding pv	10.1 6 2 4 1	overlast(&buurcriminaliteit) - nachtwinkels: ctrlacties nachtwinkels verdachte gedragingen, bedreiging, diefstal fiets/bromfiets, sluitingstijden 1 APV GF verplichte avondsluiting
6/sep 16:00- 24:00 2 team- INP	aantal ctrl S AH AR vtg beslag melding	3.1 4 1 1 1 3 1 1	drugsproductie-&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots navolgende tussenkomst voor externe politiedienst

	pv		6	1 APV GF wederrechtelijk dragen verboden wapens, 1 NPV GF van aantreffen (arrestatie iov andere PZ), 1 NPV GF nachtlawaai ikv andere zaak v 1 INP, 1 NPV GF verdachte handelingen ikv andere zaak v 1 INP, 1 APV OI , 1 APV WA
	beslag andere bijstand ED		1 1	wapen (boksbeugel)
7/sep 14:00- 22:00 2 team- INP	aantal ctrl S vtg melding pv beslag andere	10.1	11 1 1 3 2 1	overlast(&buurtcriminaliteit) - nachtwinkels: ctrlacties nachtwinkels verdachte gedragingen, drugs, aantreffen geseinde persoon 1 APV GF drugs, 1 NPV GF seining, 1 NPV VI ikv andere zaak drugs: bolletje cocaïne
10/sep 22:00- 06:00 2 team- INP	aantal ctrl S IB vtg melding pv beslag andere	3.1	8 1 1 10 2 3 4	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots optreden vals politieambtenaar, drugs 2 APV GF drugs, 1 APV GF aanmatiging van ambten drugs: 2 zakjes marihuana, 1 zakje hasj - zwaailicht

11/sep 22:00- 06:50 2 team- INP	AH vtg melding pv OI bijstand ITR bijstand ED	3.1 1 2 4 5 1 1 1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots OD heterdaad diefstal braak/inklimming, versterking externe politiedienst, verdachte toestand, sturen onder invloed 1 APV GF diefstal in woning zonder geweld/bedreiging+VO inklimming, 1 APV GF OD, 1 APV VI negeren verkeerslichten, 1 APV VI sturen onder invloed, 1 APV OI
13/sep 12:00- 20:00 2 team- INP	vtg melding pv beslag andere OI	7.1 + 10.1.1 + methad 3 1 5 1 3	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving + overlast(&buurcriminaliteit) - nachtwinkels: nachtwinkelsroute + ctrl methadonverdeling drugs 2 APV GF drugs, 3 APV OI drugs: paxon heroïne
14/sep 12:00- 20:00		3.1 + 4.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots + vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots

2 team- INP	aantal ctrl AR vtg beslag melding pv beslag andere OI bijstand ITR	7 2 2 1 1 5 2 1 2	niet verzekerd vtg 2 APV GF drugs, 1 APV VI geen verzekering+niet ingeschreven, 1 APV VI rijden onder invloed, 1 APV OI 2 drugs: paxon speed, bolletje heroïne 1 2
15/sep 20:00- 06:00 3 team- INP 1 GS	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere	3.1 + 7.1 14 1 3 1 10	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots + overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving 1 waren er meer 3 feitelijkheden/discussie/onenigheid, diefstal op openbare weg, drugs 1 1 APV GF drugs 10 drugs: 10 XTC-pillen
19/sep 16:00- 20:00 1 team- INP	aantal ctrl	8.2 0	overlast(&buurtcriminaliteit) - uitgaansleven: zichtbare&aanspreekbare aanwh evenementen = kermis

	melding pv bijstand ITR	0 1 1	1 NPV GF drugs ikv andere zaak
20/sep 18:00- 02:00 2 team- INP 1 GS	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere OI bijstand ITR	8.2 10 3 3 5 12 1 1	overlast(&buurtcriminaliteit) - uitgaansleven: zichtbare&aanspreekbare aanwh evenementen = kermis kind in noodsituatie, exhibitionisme, drugs 1 APV GF exhibitionisme, 2 APV GF drugs, 1 APV GF jeugdbescherming-gevaarsnotie, 1 APV OI drugs: 1 zakje marihuana, 2 flesjes speed in water, jointkoker, 5 spuitpen - nep-penis - 2 kindersokjes
22/sep 18:00- 02:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding pv OI	8.2 18 1 2 3 2	overlast(&buurtcriminaliteit) - uitgaansleven: zichtbare&aanspreekbare aanwh evenementen = kermis onverantwoord rijgedrag, opzettelijke beschadigingen 1 APV GF beschadigingen aan onroerende goederen, 2 APV OI

26/sep 10:00- 18:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding pv	7 + 11	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt + overlast(&buurtcriminaliteit) - rondhangende jongeren&spijbelgedrag
16:00- 24:00 2 team- INP	aantal ctrl melding pv OI	3.1 + 3.2	drugsproductie-&handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots + toezicht op gebruikers - hillbilly's arbeidsreglementering, 2 x verdachte gedragingen, verdachte toestand 2 APV GF inbreuken wetgeving vreemde werknemers, 2 APV GF inbreuken wetgeving verblijf vreemdelingen, 1 APV OI
27/sep 00:00- 03:00 2 team- INP	aantal ctrl AR vtg melding pv bijstand ITR	4.1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots 2 in samenwerking met ITR, 2 door observatie van team 1 APV GF diefstal zonder geweld/bedreiging+VO braak (samen met ITR ingegeven)

13:00- 17:00 1 team- INP 1 GS	melding pv	4.1 + 7.1 0 0	<i>niks gedaan wegens ziekte 1 INP (enkel administratieve afhandeling in lopend onderzoek)</i>
---	---------------	--------------------------------	---

28/sep 12:00- 20:00 2 team- INP	aantal ctrl S AH melding pv OI	7.1 3 1 1 1 3 1	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving uitvoering bevel tot gevangenneming (opheffing ET) opsporen geseinde persoon 2 APV GF drugs (verder onderzoek iov PK), 1 APV GF van inlichtingen 1 in verslag, 0 in PV's
29/sep 12:00- 01:00 4 team- INP 4 INP ITR- korps (tot 16:15) 2 SPC actie station	aantal ctrl S AH AR melding pv beslag andere	7.1 10 1 2 3 1 2 > 89	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving 1 APV GF drugs, 1 NPV GF opsporen + verhoor ikv PV fedpol drugs: 11 bolletjes heroïne + nog bij huiszoeking, zakje marihuana, 77 parafernalia

OKTOBER 2006

<p>4/okt 10:00- 18:00 2 team- INP</p>	<p>aantal ctrl melding pv OI bijstand ITR</p>	<p>geen nr</p> <p>1 1 4 4 1</p>	<p>uitdelen van pamfletten 4 APV OI</p>
<p>5/okt 22:00- 06:00 2 team- INP</p>	<p>aantal ctrl vtg melding pv OI bijstand ITR</p>	<p>3.1</p> <p>12 12 2 3 2 1</p>	<p>drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots</p> <p>opzettelijke beschadigingen, bevuilde rijbaan 1 APV VI mislichten vr+achter onnodig aan+snelheid, 2 APV OI</p>
<p>6/okt 07:00- 16:00 2 team- INP 2 SPC actie station</p>	<p>aantal ctrl melding pv</p>	<p>7.1</p> <p>4 1 0</p>	<p>overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving</p> <p>schoolverzuim</p>

22:00-06:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding pv OI	3.1	drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots 6 8 1 sturen onder invloed 3 1 APV VI rijden onder invloed, 2 APV OI 2
9/okt 10:00-01:45 2 team- INP 2 SPC	S AR vtg melding pv beslag andere bijstand ID	7.1 2 1 1 3 6 8 1	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving VOV, bevel tot gevangenneming moeilijkheden met persoon, weerspannigheid, drugs 1 APV GF wederrechtelijk dragen verboden wapens, 1 APV GF ongewapende weerspannigheid, 3 APV GF drugs, 1 NPV GF bevel tot gevangenneming, wapen: BB-gun - drugs: 5 zakjes marihuana, 2 parafernalia MOA -> onderzoek overgenomen (zie eerste melding)
15u30-18u00 actie station			
10/okt 10:00-18:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding	7.1	overlast(&buurcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving 1 1 1 onverantwoord rijgedrag

	pv		5	1 APV VI verschillende technische inbreuken, 1 NPV VI ikv uitvoering kantschrift van 1 INP
	OI		2	in andere zaak, 2 APV OI, 1 APV WA
12/okt 22:00- 06:00 2 team- INP	aantal ctrl	geen nr	11	
	vtg		3	
	beslag		1	niet verzekerd vtg, inbraakalarm handelszaak/bedrijf, inbraakalarm openbare
	melding		4	instelling, verdachte gedragingen
	pv		5	1 NPV GF diefstal in woning ikv andere zaak 1 INP, 1 APV VI vervallen keuringsbewijs,
	OI		1	1 APV VI geen geldige verzekering, 1 APV OI, 1 APV WA
14/okt 22:00- 06:00 2 team- INP	aantal ctrl	7.1	9	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving
	vtg		3	
	melding		2	verdachte gedragingen, heterdaad diefstal braak/inklimming/valse sleutels
	pv		6	1 APV VI ongeldig keuringsbewijs, 3 APV OI, 2 APV WA
	OI		6	6 in verslag, 3 in PV's
15/okt 22:00- 06:00 2 team-	aantal ctrl	7.1	6	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving
	S		2	idem persoon

INP	vtg melding	3	1 vreemdelingen
	pv	5	1 APV GF inbreuken wetgeving verblijf vreemdelingen, 1 APV VI ongeldig
	OI	4	keuringsbewijs, 2 APV OI, 1 APV WA
			4 in verslag, 2 in PV's
17/okt		7.1	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving
10:00- 18:00	aantal ctrl	5	
4 team- INP	vtg	1	
vanaf 14:15	melding	0	
2 team- INP	pv	0	
1 GS 2 SPC			
voormiddag cursus + training; namiddag actie station			

19/okt 22:00- 06:00 2 team- INP 1 GS	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere bijstand ITR	geen nr 13 4 2 3 5 > 2	drugs, vinden goederen (niet gestolen) 2 APV GF drugs, 1 APV VI negeren verkeerslicht+nrplaat van ander vtg drugs: 3 zakjes marihuana, 2 zakjes marihuanarestanten
20/okt 22:00- 10:00 2 team- INP 1 GS	aantal ctrl AH AR vtg beslag melding pv beslag andere OI	9.1 10 1 3 3 5 3 3 139 1	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots nachtlawaai personen, 2 x drugs 3 APV GF drugs drugs: 2 lijntjes cocaïne, bolletje cocaïne, 5 flugelflesjes GHB, 250ml GHB, 130 XTC-tabletten 1 in verslag, 0 in PV's
24/okt 10:00- 18:00 2 team- INP	aantal ctrl AR	7.1 2 1	overlast(&buurtcriminaliteit) - overlast stationsbuurt: ctrlacties stationsomgeving

1 GS vanaf 15:00	melding	1	wapens/munitie/springstoffen
2 SPC	pv beslag andere	6	1 APV GF dragen vrij verkrijgbare wapens, 5 NPV GF ikv andere zaken van 1 INP
voormiddag	kantschriften + administratie; vanaf 15u actie station	3	wapens: jachtmes, 2 keukenmessen

26/okt 16:00- 24:00 2 team- INP 1 GS	aantal ctrl AH vtg melding pv OI	9.1	overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 2 1 bestuurlijk 3 2 verdachte toestand, moeilijkheden 3 1 APV GF OD, 2 APV OI 2
27/okt 22:00- 06:00 4 team- INP 1 GS	aantal ctrl AH vtg beslag melding pv beslag andere OI bijstand ITR	9.1	overlast(&buurcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 9 1 bestuurlijk 6 1 2 parkeerovertreding, drugs 2 APV GF drugs, 1 APV GF OD, 1 APV VI parkeerverbod+deels op rijbaan parkeren, 1 6 APV OI, 1 APV OI (gemaakt op 31/10) 2 drugs: blokje hasj, zakje marihuana 2 3

<p>29/okt 22:00- 07:00 2 team- INP</p>	<p>aantal ctrl S AH AR vtg melding pv OI</p>	<p>3.1 > 4 2 1 1 2 3 7 2</p>	<p>drugproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots</p> <p>collocatie</p> <p>2 x aantreffen geseind persoon, aantreffen gekwets/onwel persoon 1 APV GF ziek persoon (collocatie), 2 NPV GF seining, 1 APV VI meerdere overtredingen, 2 APV OI, 1 APV WA</p>
<p>31/okt 10:00- 18:00 2 team- INP</p>	<p>aantal ctrl melding pv</p>	<p>9.1 + 20.2 0 0 2</p>	<p>overlast&buurcriminaliteit - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots + voetpatrouille dinsdag</p> <p>1 NPV GF winkeldiefstal = voorleiding+overbrenging jeugdinstelling, 1 NPV GF drugs ikv andere zaak 1 INP</p>

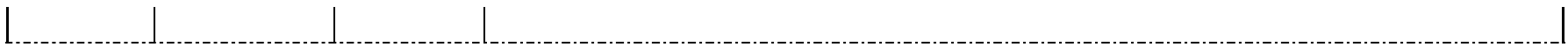
NOVEMBER 2006

<p>3/nov 22:00- 06:40 2 team- INP</p>	<p>aantal ctrl AH AR vtg beslag melding pv beslag andere OI bijstand ITR</p>	<p>3.1 5 1 2 3 1 2 3 8 1 1</p>	<p>drugsproductie&-handel, drugsproblematiek: gecoördineerde acties hotspots drugs, niet verzekerd vtg 2 APV GF drugs, 1 APV GF ongeldige verzekering+geen rijbewijs drugs: 2 lijntjes cocaïne, bolletje cocaïne, 3 XTC-pillen, 2 zakjes cannabis 1 in verslag, 0 in PV's</p>
<p>4/nov 22:00- 06:00 2 team- INP</p>	<p>aantal ctrl AH vtg melding pv bijstand ITR</p>	<p>9.1 3 3 2 3 3 2</p>	<p>overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots bestuurlijk dronken persoon, moeilijkheden, moeilijkheden in gezin zonder slagen 3 APV GF OD</p>

7/nov 10:00- 18:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding pv bijstand ITR bijstand ID	geen nr 2 2 0 4 1 1	1 NPV GF ongewapende weerspanning ikv eerdere zaak 1 INP, 1 NPV GF drugs ikv eerdere zaak 1 INP, 1 APV VI stuur vasthouden+richtingaanwijzer ikv zaak 12-13/10, 1 APV VI rijden oiv drugs MOA
10/nov 22:00- 06:00 2 team- INP 1 GS	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere OI bijstand ITR	geen nr 7 5 2 7 1 3 1	hulpverlening, drugs 1 APV GF drugs, 2 APV VI meerdere overtredingen, 3 APV OI, 1 APV WA drugs: cannabis
13/nov 10:00- 18:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg	geen nr 1 2	

melding	0
pv	1 1 NPV VI uitvoering kantschrift

<p>16/nov 22:00- 06:00 2 team- INP vanaf 00:30 1 HINP</p>	<p>aantal ctrl S vtg melding pv bijstand ITR</p>	<p>12.X 6 3 2 5 5 2</p>	<p>verkeer - zwakke weggebruiker vinden gestolen goederen algemeen, verdachte gedragingen, 2 x aantreffen geseinde persoon, vtg zonder nummerplaat 1 APV GF bedrieglijke verberging/valsheid in geschriften, 2 NPV GF seining, 1 NPV GF diefstal uit vtg = teruggave gestolen goederen, 1 APV VI loshangende nummerplaat 1 = onderzoek overgenomen van ITR</p>
<p>23/nov 22:00- 06:00 1 team- INP 1 INP (T.)</p>	<p>vtg melding pv</p>	<p>geen nr 1 1 1</p>	<p>niet verzekerd vtg 1 APV VI meerdere inbreuken verkeerswetgeving</p>
<p>24/nov 22:00- 06:00 3 team- INP</p>	<p>aantal ctrl vtg melding pv OI</p>	<p>geen nr 2 1 2 5 3</p>	<p>moeilijkheden in gezin met slagen, parkeerovertreding 1 APV VI verboden parkeren, 2 APV OI, 2 APV WA 3 in verslag, 2 in PV's</p>



25/nov 22:00- 06:00 3 team- INP 1 CP	aantal ctrl vtg beslag melding pv beslag andere OI bijstand ITR	geen nr 4 2 1 6 4 1 2 1	diefstal uit vtg, hulpgeroep algemeen, inbraakalarm handelszaak/bedrijf, vechtpartij/opzettelijke slagen, drugs, niet-verzekerd vtg 1 APV GF aanranding eerbaarheid/opzettelijke SL&V, 1 APV GF drugs, 1 APV VI ongeldig verzekeringsbewijs, 1 APV OI drugs: 1 XTC-tablet 2 in verslag, 1 in PV's
27/nov 10:00- 18:00 2 team- INP	aantal ctrl S melding pv OI	geen nr 6 2 2 3 1	dronken persoon, aantreffen geseind persoon 1 APV GF OD ikv zaak 25-26/11, 1 NPV GF verderzetting onderzoek ikv zaak 1 INP, 1 APV OI
28/nov 10:00- 18:00	vtg	geen nr 1	

2 team- INP	melding pv	1 0	verdachte gedragingen
----------------	---------------	--------	-----------------------

30/nov 20:00- 04:00 3 team- INP 1 HINP		4.1 + 9.1	vtgcriminaliteit: ctrlacties hotspots + overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan
			gekende hotspots
	aantal ctrl	11	
	vtg	6	
	melding	3	3 x drugs
	pv	7	5 APV GF drugs, 2 APV OI
	beslag		
	andere	11	drugs: 4 joints, 2 pakjes paddo's, 2 zakjes cannabis, 3 parafernalie
	OI	2	

DECEMBER 2006

1/dec 22:00- 06:40 2 team- INP	S melding pv beslag andere bijstand ITR	geen nr 1 1 2 3 1	 1 drugs 2 APV GF drugs 3 drugs: 1 zakje speed, 1 zakje speedrestanten, 1 zakje marihuana
8/dec 19:00- 04:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding PV bijstand ITR	voetbal + 9.1 4 2 2 0 2	voetbal = spotter + overlast(&buurtdcriminaliteit) - recreatie: ctrlacties aan gekende hotspots 2 drugs, verdacht persoon
Spotting voetbalwedstrijd; nadien team-patrouilles			
11/dec 10:00- 18:00 2 team- INP	aantal ctrl S AR melding	9.2 2 1 1 1	overlast(&buurtdcriminaliteit) - recreatie: toezicht tijdens koopjesdagen 1 heterdaad diefstal

| pv

| 1 | NPV GF seining

14/dec 22:00- 06:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding pv beslag andere	9.2	overlast(&buurtcriminaliteit) - recreatie: toezicht tijdens koopjesdagen
		4	
		3	
		4	verdachte gedragingen, inbraakalarm handelszaak/bedrijf, drugs, dronken persoon
		2	1 APV GF drugs, 1 APV VI rijden onder invloed
		1	drugs: gevulde spuit
15/dec 22:00- 06:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg beslag melding pv OI	geen nr	
		5	
		3	
		1	
		3	verkeershinder, drugs, vechtpartij/opzettelijke slagen
		4	2 APV VI verboden parkeren, 2 APV OI
		2	
16/dec 22:00- 06:00 2 team- INP	1ste x T. vast aantal ctrl S AH melding pv beslag andere	geen nr	
		5	
		1	
		1	bestuurlijk
		2	drugs, dronken persoon
		3	1 APV GF drugs, 1 APV GF OD, 1 NPV GF drugs
		4	drugs: 1 zakje cannabis, 3 parafernalia

OI bijstand ITR	1 1 in verslag, 0 in PV's 2
--------------------	----------------------------------

17/dec 22:00- 06:00 2 team- INP	aantal ctrl vtg melding pv bijstand ITR	geen nr 3 2 2 2 1	onverantwoord rijgedrag, moeilijkheden 1 APV VI ongeldig keuringsbewijs, 1 APV VI snelheid
22/dec 22:00- 06:00 2 team- INP	vtg melding pv beslag andere bijstand ITR bijstand ED	geen nr 1 2 2 3 1 1	drugs, VKO SS VLM (iof andere PZ) 1 APV GF drugs, 1 NPV VO (VKO SS VLM andere PZ -> D woont in H.) drugs: 2 zakjes speed, zakje marihuana

TOTALEN JANUARI – DECEMBER 2006: ABSOLUTE AANTALLEN

Totaal aantal seiningen, identificatieberichten, aanhoudingen, arrestaties, in beslag genomen voertuigen, meldingen, processen-verbaal naar soort, in beslag genomen drugs en wapens, onmiddellijke inningen, bijstand:

	<i>S</i>	<i>IB</i>	<i>AH</i>	<i>AR</i>	<i>beslag vtg</i>	<i>Tot. meld.</i>	<i>meld. drugs</i>	<i>APV GF</i>	<i>APV VI</i>	<i>APV OI</i>	<i>APV WA</i>	<i>NPV GF</i>	<i>NPV VI</i>	<i>NPV VO</i>	<i>Tot. PV's</i>
Jan	7	1	0	8	0	15	3	15	4	12	2	12	0	0	45
Feb	8	0	1	8	2	27	12	32	7	5	5	13	0	0	62
Mrt	9	1	0	8	5	27	13	26	5	11	0	14	0	0	56
Apr	7	2	5	3	2	22	6	17	7	12	1	7	0	0	44
Mei	10	0	3	4	4	28	4	18	5	6	0	11	1	0	41
Juni	8	0	3	4	4	16	5	10	8	9	1	11	1	0	40
Juli	10	0	5	9	0	35	6	24	6	6	3	8	0	0	47
Aug	3	0	0	0	2	8	2	3	0	2	0	3	0	0	8
Sept	5	0	5	10	2	32	5	27	6	13	1	6	1	0	54
Okt	6	0	4	6	7	29	3	17	10	22	6	11	1	0	67
Nov	5	0	4	2	2	27	6	16	8	9	3	6	1	0	43
Dec	3	0	1	1	1	17	6	6	5	2	0	2	0	1	16
TOT.	81	4	31	63	31	283	71	211	71	109	22	104	5	1	523

	<i>PV's drugs</i>	<i>beslag drugs</i>	<i>beslag wapens</i>	<i>OI</i>	<i>bijstand ITR</i>	<i>bijstand GD</i>	<i>bijstand ID</i>	<i>bijstand ED</i>
<i>Jan</i>	15	311	5	9	3	0	0	0
<i>Feb</i>	32	>273	4	5	2	0	1	0
<i>Mrt</i>	23	29	1	14	4	1	0	0
<i>Apr</i>	11	32	2	12	4	0	0	1
<i>Mei</i>	9	10	3	7	6	0	1	0
<i>Juni</i>	10	12	0	10	9	0	2	0
<i>Juli</i>	15	34	2	6	9	0	0	0
<i>Aug</i>	1	0	1	2	0	0	0	0
<i>Sept</i>	14	>115	1	14	7	0	0	2
<i>Okt</i>	11	153	4	28	>7	0	1	0
<i>Nov</i>	11	21	0	12	8	0	1	0
<i>Dec</i>	6	11	0	3	7	0	0	1
TOT.	158	> 1001	23	122	> 66	1	6	4

Totalen naar het nummer van het actieplan uit het zonaal veiligheidsplan 2005-2008:

	1.1	2.2	3.1	3.2	4.1	7	7.1	8.2	8.2 K.	8.4	8.5	8.6.1	9.1
Jan	1	0	0	0	4	0	4	0	0	0	0	1	4
Feb	5	0	1	7	9	0	5	0	0	0	0	0	11
Mrt	3	1	2	3	10	0	5	0	0	0	0	0	5
Apr	0	0	10	3	4	0	4	1	0	0	1	0	2
Mei	4	0	2	0	2	0	1	0	0	0	0	0	4
Juni	0	0	1	1	5	0	4	0	0	0	0	0	2
Juli	0	0	5	0	0	0	1	5	1	1	0	0	2
Aug	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Sept	0	0	6	1	3	1	6	3	0	0	0	0	0
Okt	0	0	3	0	0	0	7	0	0	0	0	0	4
Nov	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Dec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
TOT.	13	1	33	15	38	1	38	9	1	1	1	1	37

	9.1 R.	9.1 T.H.	9.1 + VB	9.2	10.1	10.1.1	11	11.1	12.8	12X	20.2	HHOO	methad	geen nr.
Jan	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Feb	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Mrt	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Apr	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Mei	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Juni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Juli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Aug	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Sept	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0
Okt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
Nov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	8
Dec	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
TOT.	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	21

BIJLAGE 11: ANALYSE VEILIGHEIDSMONITOR

HELEMAAL WEL (%)			
	2002	2004	2006
onaangepaste snelheid in het verkeer	24,26	18,06	16,26
inbraak in woningen/gebouwen	23,6	12,87	15,73
agressief verkeersgedrag	14,58	12,21	14,22
diefstal uit auto's	14,36	10,05	13,44
autodiefstal	10,32	7,31	8,06
overlast verbonden aan druggebruik	4,6	5,88	6,86
geweld	5,75	4,86	8,59
overlast van groepen jongeren	4,33	12,98	4,34

Figuur 6: Buurtproblemen antwoordcategorie 'helemaal wel'.²⁶⁹

EERDER WEL (%)			
	2002	2004	2006
onaangepaste snelheid in het verkeer	37,6	37,02	34,27
inbraak in woningen/gebouwen	37,08	32,23	30,77
agressief verkeersgedrag	28,06	32,84	27,69
diefstal uit auto's	21,65	17,67	15,24
autodiefstal	28,22	14,72	16,28
overlast verbonden aan druggebruik	8,41	7,85	10,42
geweld	5,64	5,42	9,47
overlast van groepen jongeren	10,13	12,98	12,63

Figuur 7: Buurtproblemen antwoordcategorie 'eerder wel'.²⁷⁰

²⁶⁹ E. VAN DEN BOGAERDE, S. GILLET, I. HUMBLET, G. MAERTEN, G. e.a., *Veiligheidsmonitor 2002: Tabellenrapport Politiezone X*, Brussel, Federale Politie – Directie van de nationale gegevensbank, 2002, 3 (Hierna verkort geciteerd: *Veiligheidsmonitor 2002*); P. KLINCKHAMERS, M. VANDENDRIESSCHE, E. VAN DEN BOGAERDE, I. VAN DEN STEEN en P. MARCHAND, *Veiligheidsmonitor 2004: Tabellenrapport PZ X*, Brussel, Federale Politie – Directie van de nationale gegevensbank, 2004, 3 (Hierna verkort geciteerd: *Veiligheidsmonitor 2004*); KLINCKHAMERS, P., VANDENDRIESSCHE, M., VAN DEN BOGAERDE, E. en VAN DEN STEEN, I., *Veiligheidsmonitor 2006: Tabellenrapport PZ X*, Brussel, Federale Politie – Directie van de nationale gegevensbank, 2006, 3 (Hierna verkort geciteerd: *Veiligheidsmonitor 2006*). (Omwille van de anonimiteit wordt de naam van de politiezone in de verwijzing naar het rapport vervangen door een X.)

²⁷⁰ *Ibid.*

ALGEMEEN ONVEILIGHEIDSGEVOEL (%)			
	2002	2004	2006
altijd	1,51	1,4	1,45
vaak	7,41	5,27	5,17
soms	21,18	24,76	26,81
zelden	38,93	40,55	38,56
nooit	30,97	28,02	28,01

Figuur 8: Algemene onveiligheidsgevoelens globale verdeling²⁷¹

PLEKKEN IN DE GEMEENTE MIJDEN (%)			
	2002	2004	2006
altijd	3,91	4,98	5,66
vaak	8,41	7,5	5,17
soms	12,42	18,13	19,5
zelden	21,12	16,61	21,65
nooit	54,14	52,78	48,02

Figuur 9: Mijdingsgedrag naar plekken in de gemeente²⁷²

SLACHTOFFERSCHAP			
	2002	2004	2006
op huishoudensniveau:			
Inbraak in woning met diefstal	10	2,81	4,98
diefstal uit een auto	10	6,67	6,67
diefstal van een auto	/	0,94	1,92
op persoonsniveau:			
Diefst. vanaf pers. zonder bedr./geweld	26,31	2,7	11,25
Vluchtmisdrijf in het verkeer	10,47	6,88	11,14
Lichamelijk geweld	5,92	19,47	9,09
Diefst. buitenshuis, slachtoffer afwezig	4,94	5,88	2,02
Diefst. vanaf pers. met bedr./geweld	1,98	2,82	4,09

Figuur 10: Slachtofferschap²⁷³

²⁷¹ Veiligheidsmonitor 2002, 14; Veiligheidsmonitor 2004, 9; Veiligheidsmonitor 2006, 15.

²⁷² Veiligheidsmonitor 2002, 15; Veiligheidsmonitor 2004, 9; Veiligheidsmonitor 2006, 15.

²⁷³ Veiligheidsmonitor 2002, 22/28; Veiligheidsmonitor 2004, 15/21; Veiligheidsmonitor 2006, 24/31.

BIBLIOGRAFIE

WETGEVING

Art. 3, 2° Wet 7 december 1998 tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus, *B.S.* 5 januari 1999, 132.

K.B. 17 september 2001 tot de vaststelling van de organisatie- en werkingsnormen van de lokale politie teneinde een gelijkwaardige minimale dienstverlening aan de bevolking te verzekeren, *B.S.* 12 oktober 2001, 35531-35532.

Omz. PLP 1 4 oktober 2000 betreffende enig informaticasysteem, *B.S.* 1 november 2000, 36687-36689.

Omz. CP 1 27 mei 2003 betreffende Community Policing, definitie van de Belgische interpretatie van toepassing op de geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus, *B.S.* 9 juli 2003, 37049-37052.

Omz. CP 2 3 november 2004 betreffende het bevorderen van de organisatieontwikkeling van de lokale politie met als finaliteit een gemeenschapsgerichte politiezorg, *B.S.* 29 december 2004, 86657-86671.

RECHTSLEER

ALBLAS, G. en WIJSMAN, A., *Gedrag in organisaties*, Groningen, Wolters-Noordhoff, 2001, 542 p.

BLOEYAERT, M., “Aanpassen en inpassen. Interne en externe socialisatieprocessen”, in DUHAUT, G., PONSAERS, P., PYL, G. en VAN DE SOMPEL, R. (ed.), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in onze samenleving*, Brussel, Politeia, 2002, 503-525.

BEYENS, K., “Hoofdstuk 5: Evaluatieonderzoek”, *Lesnota's Methoden van criminologisch onderzoek II*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, 72-85.

CHAN, J., “Changing police culture”, in NEWBURN, T. (ed.), *Policing. Key Readings*, London, Willan, 2005, 834 p.

- DERUYCK, F., “Deel III: Grondwettelijke verankering van een aantal fundamentele straf(proces)rechtelijke principes”, *Cursus Grondwettelijke en bestuurlijke aspecten van het strafrecht*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 75-96.
- DEVROE, E. en VAN DE VELDE, L., “Evaluatie onderzoek bij Justitie België: het onontgonnen land”, in DUHAUT, G., PONSAERS, P., PYL, G. en VAN DE SOMPEL, R. (ed.), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in onze samenleving*, Brussel, Politeia, 2002, 145-173.
- EASTON, M., “Recht en organisatiecultuur”, *Gastcollege Rechtssociologie*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 1996, 12 p.
- ELCHARDUS, M., *Handboek Sociologie*, Brussel, Dienst Uitgaven VUB, 1996, 275 p.
- ENHUS, E., “Cultuur en recht”, *Gastcollege Rechtssociologie*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 10 p.
- ENHUS, E., “Evaluatie: leidraad doorheen de Babylonische spraakverwarring”, in PONSAERS, P., ENHUS, E., EASTON, M., BRUGGEMAN, W. en COLLIER, A., *10 miljoen klanten moet je verdienen. Bijdrage(n) tot de evaluatie van politie en justitie*, Brussel, Politeia, 2005, 9-28.
- ENHUS, E., “Hoofdstuk 1: Politie: kenmerken, cultuur en modellen”, *Lesnota's Politionele organisatie en politiebeleid*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, 1-29.
- ENHUS, E., “Hoofdstuk 2: Geschiedenis van de Belgische politie”, *Lesnota's Politionele organisatie en politiebeleid*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, 30-52.
- ENHUS, E., “Hoofdstuk 4: Informatieverzameling en verwerking in nieuwe Belgische politie”, *Lesnota's Politionele organisatie en politiebeleid*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, 67-76.
- ENHUS, E. en PONSAERS, P., “Onmacht tot cultuurverandering. Politiehervorming in België”, *Tijdschrift voor Criminologie* 2005, 345-354.
- FOKKER, A. en STEENSMA, H., “Procesvaardigheid van organisatieveranderingen”, in STEENSMA, H. (ed.), *Trends in organisatieverandering*, Utrecht, Lemma, 1999, 123-145.
- HUTSEBAUT, F., “De politiehervorming: een overzicht”, in CASSELMAN, J. (e.a.), *Veiligheid, een illusie?: theorie, onderzoek en praktijk*, Brussel, Politeia, 2001, 67-101.

KANTER, R.M, STEIN, B.A. en JICK, T.D., *De uitdaging van organisatieverandering. Hoe bedrijven verandering ervaren en hoe leiders verandering kunnen sturen*, Schiedam, Scriptum Books, 1994, 594 p.

KLINCKHAMERS, P., VANDENDRIESSCHE, M., VAN DEN BOGAERDE, E., VAN DEN STEEN, I. en MARCHAND, P., *Veiligheidsmonitor 2004: Tabellenrapport PZ X²⁷⁴*, Brussel, Federale Politie – Directie van de nationale gegevensbank, 2004, 55 p.

KLINCKHAMERS, P., VANDENDRIESSCHE, M., VAN DEN BOGAERDE, E. en VAN DEN STEEN, I., *Veiligheidsmonitor 2006: Tabellenrapport PZ X²⁷⁵*, Brussel, Federale Politie – Directie van de nationale gegevensbank, 2006, 81 p.

LAMMERS, C.J., *Organiseren van bovenaf en van onderop. Een beknopte inleiding in de organisatiesociologie*, Utrecht, Het Spectrum, 1993, 440 p.

LAMMERS, C.J., MIJS, A.A. en VAN NOORT, W.J., *Organisaties vergelijkenderwijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*, Utrecht, Het Spectrum, 1997, 734 p.

OTTO, M.M. en DE LEEUW, A.C.J., *Kijken, denken, doen. Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid*, Assen, Van Gorcum, 2000, 213 p.

PONSAERS, P., “De ontwikkeling van community (oriented) policing en de verhouding tot andere politiemodellen”, in X (ed.), *Handboek Politiediensten*, afl. 57, Diegem, Kluwer, 2001, 1-42.

PONSAERS, P., “Doorduwen of onderhandelen? De betekenis van sociaal discretionair optreden in het kader van gemeenschapsgerichte politie”, in DUHAUT, G., PONSAERS, P., PYL, G. en VAN DE SOMPEL, R. (ed.), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in onze samenleving*, Brussel, Politeia, 2002, 649-666.

REINER, R., *The politics of the police*, Brighton, Harvester Press, 1986, 258 p.

REINER, R., “Policing and the Police”, in MAGUIRE, M., MORGAN R. en REINER, R. (ed.), *The Oxford handbook of criminology*, Oxford, Oxford University Press, 1997, 997-1050.

²⁷⁴ Omwille van de anonimiteit wordt de naam van de politiezone in de verwijzing naar het rapport vervangen door een X.

²⁷⁵ Omwille van de anonimiteit wordt de naam van de politiezone in de verwijzing naar het rapport vervangen door een X.

SNACKEN, S., “Deel 3: Hoofdstuk 1.1: Cultuur en Recht”, *Lesnota's Rechtssociologie*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, 98-110.

SNACKEN, S., “Deel 3: Hoofdstuk 1.6: Robert Reiner: The politics of the police: Cop culture”, *Lesnota's Rechtssociologie*, onuitg., Vrije Universiteit Brussel, 2005-2006, 147-154.

STEENSMA, H. (ed.), *Trends in organisatieverandering*, Utrecht, Lemma, 1999, 180 p.

SWANBORN, P.G., *Evalueren: het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie-onderzoek*, Amsterdam, Boom, 1999, 364 p.

TENNEKES, J., *Organisatiecultuur: een antropologische visie*, Leuven, Garant, 1995, 228 p.

VAN DEN BOGAERDE, E., GILLET, S., HUMBLET, I., MAERTEN, G. e.a., *Veiligheidsmonitor 2002: Tabellenrapport Politiezone X²⁷⁶*, Brussel, Federale Politie – Directie van de nationale gegevensbank, 2002, 72 p.

VAN DEN BROECK, T., “Copland: over politiecultuur”, in X (ed.), *Handboek Politiediensten*, afl. 59, Diegem, Kluwer, 2001, 1-57.

VANDE SOMPEL, R., PONSAERS, P., VANDEVENNE, Y. en VAN BRANTEGHEM, J-M., *De bronnen van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België*, Brussel, Ministerie van Binnenlandse Zaken - Directie van de Relaties met de Lokale Politie - Programma Community Policing, 2006, 83 p.

VANDE SOMPEL, R., PONSAERS, P., VANDEVENNE, Y. en VAN BRANTEGHEM, J-M., *De pijlers van de gemeenschapsgerichte politiezorg in België*, Brussel, Ministerie van Binnenlandse Zaken - Directie van de Relaties met de Lokale Politie - Programma Community Policing, 2006, 36 p.

VANDEVOORDE, N., “Community policing in identiteitscrisis?”, *Tijdschrift voor Criminologie* 2005, 355-364.

VAN RYCKEGHEM, D. en EASTON, M., “Cultuur, politie en politiecultuur”, in DUHAUT, G., PONSAERS, P., PYL, G. en VAN DE SOMPEL, R. (ed.), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in onze samenleving*, Brussel, Politeia, 2002, 271-297.

WOLTERS, G. en STEENSMA, H., “Organisatieveranderingstheorieën: één pot nat?”, in H. STEENSMA (ed.), *Trends in organisatieverandering*, Utrecht, Lemma, 1999, 97-121.

²⁷⁶ Omwille van de anonimiteit wordt de naam van de politiezone in de verwijzing naar het rapport vervangen door een X.

WOODS, J.A., *10 Minuten Gids. Teams en Teamwork*, Schoonhoven, Academic Service, 1999, 133 p.

INTERNETBRONNEN

CGL, *Handleiding zonale veiligheidsplannen*, Brussel, Directie van de Relaties met de lokale politie (CGL), 2004, 46 p.: Geraadpleegd op 11 maart 2007, 17u05 te <http://www.info-zone.be/prog-polpol/pp-pub-cgl-manuals-N.htm>.

KWALIPOL, *Referentiekader: Organisatieontwikkeling van de lokale politie*, Brussel, CGL, 2004, 13 p.: Geraadpleegd op 13 juli 2007, 16u15 te <http://www.info-zone.be/prog-qualipol/qualipol-n.htm>.

PONSAERS, P., ENHUS, E., e.a., *Vademecum veiligheidsplannen ten behoeve van het opstellen van het nationaal veiligheidsplan en de zonale veiligheidsplannen voorzien in de wet op de geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, 75 p.: Geraadpleegd op 11 maart 2007, 14u30 te <http://www.info-zone.be/prog-polpol/pp-pub-cgl-manuals-N.htm>.

VAN AERSCHOT, D., *Praktijkboek voor organisatieontwikkeling in de politie*: Geraadpleegd op 15 maart 2007, 18u30 te <http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/default.html>

VAN DEN BROECK, T., *EFQM terugkomdag – enkele observaties*, 2005, 9 p: Geraadpleegd op 14 februari 2007, 18u00 te <http://www.info-zone.be/prog-qualipol/q-EFQM-4d-terugkomdag-2005.htm>.

X, *De Lokale Politie*: Geraadpleegd op 6 juli 2007, 15u20, te http://www.police.be/index_nl.htm

X, *The EFQM Excellence Model*: Geraadpleegd op 13 juli 2007, 16u00 te <http://www.efqm.org>.

X, *INK-model*: Geraadpleegd op 13 juli 2007, 17u00 te <http://nl.wikipedia.org/wiki/INK-model>.

Website van het onderzochte politiekorps.

INTERNE DOCUMENTEN

Actieplannen bij het zonaal veiligheidsplan 2005 – 2008 van de bestudeerde politiezone, 84 p.

Dienstrappen van het prioriteitenteam 28 februari 2006 – 31 december 2006.

Informatiebrochure over de politiewerking voor de inwoners van de politiezone, 32 p.

Startdocument van het prioriteitenteam, 6 p.

ANDERE

Stage in het kader van de opleiding Criminologische Wetenschappen, 2^{de} licentie, 6 september 2006 – 11 november 2006.

Interview 1, dd. 27 april 2007, 26 p.

Interview 2, dd. 1 mei 2007, 21 p.

Interview 3, dd. 4 mei 2007, 23 p.

Interview 4, dd. 7 mei 2007, 23 p.

Interview 5, dd. 5 mei 2007, 21 p.

Interview 6, dd. 11 mei 2007, 16 p.

Interview 7, dd. 11 mei 2007, 19 p.

Interview 8, dd. 15 mei 2007, 12 p.

Interview 9, dd. 15 mei 2007, 17 p.

Interview 10, dd. 15 mei 2007, 16 p.

Informeel gesprek met een hoofdinspecteur van politie van het onderzochte korps, dd. 9 februari 2007.

