



**KU LEUVEN**

# Dienstverlening door de politie: issues en visies

Jeroen Maesschalck  
Leuvens Instituut voor Criminologie  
KU Leuven

[jeroen.maesschalck@kuleuven.be](mailto:jeroen.maesschalck@kuleuven.be)

**LinC**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

# Overzicht

- Dienstverlening: perspectief van politieambtenaren
  - Motieven om bij politie te werken
  - Dimensie 'dienstverlening' in politiecultuur
- Dienstverlening: perspectief van burgers
  - Klantentevredenheid
  - Vertrouwen in/legitimiteit van politie
  - Welke factoren beïnvloeden vertrouwen in politie?
- Wat is succesvolle dienstverlening in de politie?
- Hoe politionele dienstverlening succesvoller maken?
  - Organisationele rechtvaardigheid
  - Moedig politieleiderschap
  - Klantvriendelijke praktijken en procedures
  - Training
- Besluit

# Overzicht

- **Dienstverlening: perspectief van politieambtenaren**
  - Motieven om bij politie te werken
  - Dimensie 'dienstverlening' in politiecultuur
- Dienstverlening: perspectief van burgers
  - Klantentevredenheid
  - Vertrouwen in/legitimiteit van politie
  - Welke factoren beïnvloeden vertrouwen in politie?
- Wat is succesvolle dienstverlening in de politie?
- Hoe politionele dienstverlening succesvoller maken?
  - Organisationele rechtvaardigheid
  - Moedig politieleiderschap
  - Klantvriendelijke praktijken en procedures
  - Training
- Besluit

# Motieven om bij de politie te werken

Motivation	Gem T1	Plaats T1	Gem T2	plaats T2	verandering
Een interessante job	4,71	1	4,52	1	daling ***
<b>Een job die nuttig is voor de samenleving</b>	4,60	2	4,36	2	daling ***
<b>Een job waarin je contact hebt met andere mensen</b>	4,59	3	4,29	4	daling ***
<b>Een job waarin je andere mensen kan helpen</b>	4,58	4	4,32	3	daling ***
Goede doorgroeimogelijkheden	4,52	5	4,21	7	daling ***
Een job waarin je al je vaardigheden en kennis kan gebruiken	4,43	6	4,26	5	daling ***
Werkzekerheid	4,40	7	4,22	6	daling ***
Een job waarmee je een nieuwe carrière kan uitbouwen	4,40	8	4,14	11	daling ***
Een job waarin je je gezond verstand kan gebruiken	4,37	9	4,20	8	daling ***
Een job waarin je nieuwe vaardigheden en taken kan aanleren	4,36	10	4,17	9	daling ***

- Steekproef
  - T1: begin van opleiding politieschool (herfst 2011)
    - 655 respondenten (79% respons)
  - T2: 9 maanden later (zomer 2012)
    - 433 respondenten (66%)
- Resultaten
  - Dienstverlening-items scoren sterk
  - Globaal gezien een daling
  - Convergentie tussen verschillende groepen

# ‘Dienstverlening’ als cultuurdimensie

- Recent onderzoek naar integriteit en cultuur in politie bij 3847 respondenten (respons 48%) in 64 politiezones
- Cultuurtype “extern egalitarisme” met als items
  - *In mijn dienst zijn we oprecht bekommerd om het welzijn van de burgers met wie we rechtstreeks te maken hebben*
  - *In mijn dienst vinden we het zeer belangrijk om gevoelig te zijn voor de noden van de burger*
  - *In mijn dienst vindt men het belangrijk om informele contacten te leggen met burgers*
- Scoort zowat overal in top 3 van cultuurtypes
  - Samen met ‘focus op regels en procedures’ en ‘organisatiebelang’

# Overzicht

- Dienstverlening: perspectief van politieambtenaren
  - Motieven om bij politie te werken
  - Dimensie 'dienstverlening' in politiecultuur
- **Dienstverlening: perspectief van burgers**
  - Klantentevredenheid
  - Vertrouwen in/legitimiteit van politie
  - Welke factoren beïnvloeden vertrouwen in politie?
- Wat is succesvolle dienstverlening in de politie?
- Hoe politionele dienstverlening succesvoller maken?
  - Organisationele rechtvaardigheid
  - Moedig politieleiderschap
  - Klantvriendelijke praktijken en procedures
  - Training
- Besluit

# Klantentevredenheid

- Tevredenheid wordt bepaald door de mate waarin verwachtingen gerealiseerd worden
- Dus:
  - Proberen begrijpen wat de burger verwacht
  - Verwachtingen van burgers managen en reduceren
- Maar er is meer
  - Die tevredenheid met een concrete interactie met de politie heeft maar een beperkte invloed op globale tevredenheid met de politie

# Vertrouwen in / legitimiteit van politie

- Belang van vertrouwen in politie
  - Heeft een directe impact op effectiviteit van politie: medewerking burgers, minder geneigd het heft zelf in handen te nemen, etc.
  - Heeft een impact op normnaleving door de bevolking in het algemeen
    - Cf. symbolische functie politie, ‘Aanvaardt/waardeert de samenleving, vertegenwoordigd door de politie, mij?’
- Vertrouwen van wie?
  - De burger met vertrouwen in het systeem die over het algemeen regels respecteert
  - Maar ook de anderen?
    - Cf. ‘dun vertrouwen’



# Welke factoren beïnvloeden vertrouwen in de politie? *De theorie*

- Gepercipieerde effectiviteit
  - Criminaliteitsbestrijding
- Gepercipieerde procedurele rechtvaardigheid
  - Respectvolle behandeling, vriendelijkheid
  - Betrouwbaarheid
  - Aangeboden mogelijkheid tot input
  - Neutraliteit
- Breder vertrouwen in de samenleving en hoe die evolueert

# Welke factoren beïnvloeden vertrouwen in de politie? *De praktijk*

- Effectiviteit: minder belangrijk
  - In minder stabiele systemen (vb. Zuid-Afrika) wel belangrijker
- Gepercipieerde procedurele rechtvaardigheid: globaal het belangrijkste
  - Negatieve contacten wegen meer door dan positieve (al is dat maar deels bevestigd)
  - Niet alleen eigen contacten, ook indirect (vb. kennissen, media)
- Breder vertrouwen in de samenleving en hoe die evolueert
  - Vb. gepercipieerde overlast

# Overzicht

- Dienstverlening: perspectief van politieambtenaren
  - Motieven om bij politie te werken
  - Dimensie 'dienstverlening' in politiecultuur
- Dienstverlening: perspectief van burgers
  - Klantentevredenheid
  - Vertrouwen in/legitimiteit van politie
  - Welke factoren beïnvloeden vertrouwen in politie?
- **Wat is succesvolle dienstverlening in de politie?**
- Hoe politionele dienstverlening succesvoller maken?
  - Organisationele rechtvaardigheid
  - Moedig politieleiderschap
  - Klantvriendelijke praktijken en procedures
  - Training
- Besluit

# Wat is 'succesvolle dienstverlening' in de politie?

## Drie indicatoren van succesvolle dienstverlening

- Effectiviteit (criminaliteit bestrijden)
- Rechtvaardig zijn
- Veiligheidsgevoelens en sociale inclusie versterken

*Bradford, Jackson and Hough 2013*

- Alle drie belangrijk en noodzakelijk
- Deels complementair
  - Vb. Impact van rechtvaardigheid op criminaliteitsbestrijding
- Deels tegengesteld
  - Vb. Veiligheidsgevoelens van de ene (oudere buurtbewoners) vs. gepercipieerde rechtvaardigheid van de andere (hangjongeren)
- Slechts gedeeltelijk te realiseren door de politie

# Overzicht

- Dienstverlening: perspectief van politieambtenaren
  - Motieven om bij politie te werken
  - Dimensie 'dienstverlening' in politiecultuur
- Dienstverlening: perspectief van burgers
  - Klantentevredenheid
  - Vertrouwen in/legitimiteit van politie
  - Welke factoren beïnvloeden vertrouwen in politie?
- Wat is succesvolle dienstverlening in de politie?
- **Hoe politionele dienstverlening succesvoller maken?**
  - Organisationele rechtvaardigheid
  - Moedig politieleiderschap
  - Klantvriendelijke praktijken en procedures
  - Training
- Besluit

# Hoe politionele dienstverlening succesvoller maken?

- Wat te doen?
  - Erken het belang van de drie
  - Ga op zoek naar complementariteiten en focus vooral op procedurele rechtvaardigheid
  - Erken de tegenstellingen
  - Blijf voldoende bescheiden over mogelijkheden van de politie
- Hoe?
  1. Organisationele rechtvaardigheid
  2. Moedig politieleiderschap
  3. Klantvriendelijke praktijken en procedures
  4. Training

# 1. Organisationele rechtvaardigheid

- Als je medewerkers fair behandelt vergroot je de kans dat zij burgers fair zullen behandelen
- Drie dimensies
  - Distributieve rechtvaardigheid
  - Procedurele rechtvaardigheid
  - Interactionele rechtvaardigheid
- Gaat over fair belonen, maar ook over fair penaliseren
  - Interne straffeloosheid is belangrijke bedreiger van kwaliteitsvolle dienstverlening

## 2. Moedig politieleiderschap

- Niet
  - Doen alsof er maar 1 goede aanpak is: “*De street cops begrijpen het niet*”
  - Doen alsof er geen spanningen zijn
- Wel
  - Erkennen dat er drie invullingen van succes zijn die alle drie belangrijk zijn
    - Organiseer tegenspraak
  - Erkennen dat er soms spanningen zijn tussen die invullingen
  - Medewerkers ondersteunen in het omgaan met die ambiguïteit
    - Ambiguïteit is een gezamenlijk probleem



# 3. Klantvriendelijke praktijken en procedures

- Cf. dimensies van procedurele rechtvaardigheid
  - Respectvolle behandeling, vriendelijkheid
  - Aangeboden mogelijkheid tot input
    - Vb. kans om ongenoegen te uiten
  - Neutraliteit
    - In het bijzonder naar minderheden
- Experimenteer met meer klantvriendelijke praktijken en procedures in dienstverlening
  - Vb. online dienstverlening, goede klachtenafhandeling,...
  - Maar let op voor
    - Nieuwe bureaucratiesering
      - Discretionaire ruimte niet verder dichttimmeren, maar ondersteunen in het omgaan ermee
      - Cf. excessen van kwaliteitsmanagement
    - Te veel public relations
      - Ondermijnt authenticiteit, creëert te hoge verwachtingen

# 4. Training en opleiding

- Cf. dimensies van procedurele rechtvaardigheid
  - Respectvolle behandeling, vriendelijkheid
  - Betrouwbaarheid
    - Niet gewoon oppervlakkige klantvriendelijkheid, maar oprechte betrokkenheid
- Beter open trainingen die voorbereiden op reële, complexe situaties...
- ...dan simpele klantvriendelijkheidstraining

# Besluit

- Beheer de verwachtingen
- Erken '*the impossible mandate*' (Manning)
  - Erken dat een eenduidige definitie van succesvolle politie niet bestaat
  - Erken dat de rol van de politie beperkt is
    - Misschien eerder 'good enough policing' (Ben Bowling)?
- Zorg voor rechtvaardig en moedig politieleiderschap