HET TIJDSCHRIFT VOOR DE
Politie
ONAFHANKELIJK OPINIEBLAD • NUMMER 4 • 2022 • WEBSITEVOORDEPOLITIE.NL

KENNISCOÖRDINATOR EDWIN KRUISBERGEN
Cijfermatig inzicht is onmisbaar om zin en onzin te scheiden
→ pagina 10

NATIONALE OMBUDSMAN
Politiemensen willen juist graag rekenschap afleggen over hun handelen
→ pagina 39

Rijker verantwoorden

Gompel&Svacina

Kwalitatief hoogwaardig functionele schoenen voor WERK & VRIJE TIJD!

Verkrijgbaar bij uw vakman of in de HAIX® Webshop

haix.nl

Rijkere verantwoording

Jan Nap introduceerde in zijn lectorale rede 'Macht ten goede' in 2014 de term 'rijkere verantwoording'. Hij betoogde dat ontwikkelen van goed politiewerk, met een open oog en hart voor de morele betekenis van politie, vraagt om rijkere verantwoordingsmethoden, "zodat we weg kunnen blijven van fop". Politiewerk is immers *moerassig*. De aandacht voor 'rijker verantwoorden' past in een tijd, waarin meer en meer onderkend wordt dat de huidige sturingsfilosofie binnen de publieke sector tekortschiet. Ook de Tijdelijke Tweede Kamercommissie Uitvoeringsorganisaties stelt dit vast in haar rapport 'Klem tussen balie en beleid'. De Raad voor Openbaar Bestuur zegt dat inmiddels breed en vaak is erkend dat de bedrijfsmatige benadering, ontleend aan het New Public Management, te ver is doorgeschoten. De uitvoering is daarvan het kind van de rekening en – erger – uiteindelijk de burger.

Inmiddels bestaat steeds meer overeenstemming over wat er mis is. Te vaak is boven in organisaties of nog daarboven, bij bestuur en politiek, gesproken over de aard van de problematieken én wat daarbij goede aanpakken zijn. Dit gesprek, ver weg van waar de problemen zich voordoen en ver weg van zij die daadwerkelijk met de problemen moeten dealen, kon alleen dapper en daadkrachtig gevoerd worden als de problematiek eenvoudig wordt gemaakt. En daarmee ook de aanpak. Er werden ferme doelen geformuleerd, vanuit de hoopvolle belofte dat deze het probleem doen verminderen. Enkele politievoorbeelden: we zien ondermijning, de politie moet x criminele samenwerkingsverbanden (CSV's) oprollen; er is mensenhandel of cybercrime; de politie moet x verdachten opsporen. Heldere doelstellingen bieden het comfort dat het makkelijk is om daarop te sturen. *Daarop*, maar *waarop* eigenlijk?

Inmiddels is gebleken dat deze extreme vereenvoudiging van de werkelijkheid slechts de teleurstellende zekerheid biedt dat de aanpak *niet* bijdraagt aan het verminderen van problemen. Daarom zien we, gelukkig, dat mensen in de uitvoering doelen naast zich neerleggen en het gesprek zoeken over wat over de problematieken bekend is en wat – vanuit vakmanschap – een zinvolle reactie *kan* zijn. In dat gesprek van de politie en samenwerkende partners verschuift de aandacht van targets naar maatschappelijk effect, hoe moeilijk – of moerassig – dat ook is.

Politiemensen die gericht zijn op goed politiewerk, willen iets betekenen voor de samenleving en voor burgers. Velen zijn ontzet en ontzield geraakt omdat zij zich moesten inzetten voor doelen die er voor burgers nauwelijks toe deden, terwijl er bovendien weinig aandacht bleek te zijn voor werk dat er in hun ogen wel toe doet. Politiemensen raken ontmoedigd als ze aangesproken worden op cijfers terwijl er geen aandacht is voor dilemma's in lastige demo's of reanimaties op leven en dood of de effectieve hindernissen die zij opwerpen voor cybercriminelen. Een wijkagent in een Utrechtse tippelzone vertelde aan het eind van zijn loopbaan dat hij meer dan veertig vrouwen uit de prostitutie had gered; niet bestuur of politie, maar hijzelf was de enige die deze slachtoffers geteld had.

De inzet om te verbeteren in politiewerk lijkt gebaat bij andere vormen van sturing en andere verantwoording. 'Klem tussen balie en beleid' stelt dat bij beleidsvorming de uitvoering moet worden betrokken. Hoe gedachten zich daarover ontwikkelen, is te lezen in dit tijdschrift. Eén ding is wel zeker: als we problemen willen aanpakken en met bezielde dienders tot zo goed mogelijk politiewerk willen komen, moeten bestuurders en – ook hogere – leidinggevenden de wil hebben om mee het *moeras* in te gaan. Want politiewerk is in de aard *moerassig*, zei Jan Nap, en velen met hem.

Jaco van Hoorn
Hoofdredacteur

HET TIJDSCHRIFT VOOR DE
Politie
NUMMER 4 • 2022

Foto: Meesters Multi Media

Foto: Meesters Multi Media

Foto: Roel Dijkstra

6
De noodzaak van rijker verantwoorden
"Het afleggen van verantwoording heeft een lange traditie. Rijker verantwoorden biedt een verdieping waardoor we tevens in staat zijn om beter te 'begrijpen' wat er zich op de werkvloer afspeelt", aldus Joery Matthys.

10
De valkuilen van rijker verantwoorden
Kenniscoördinator Edwin Kruisbergen: "Wanneer verantwoorden wordt gezien als een 'beweging', een continue 'zoektocht naar betekenis', dan ligt doelverschuiving op de loer. Rijker verantwoorden moet een middel zijn en geen op zichzelf staand doel.

16
Experimenteren in de praktijk
Jaco van Hoorn en Franca van der Laan verbonden in hun onderzoek ongeveer dertig bestaande initiatieven vanuit heel de organisatie. Met als doel om zo van elkaars praktijkontwikkeling te leren en tot een gedeeld begrip te komen van wat we onder 'rijker verantwoorden' verstaan en wat ervoor nodig is om het in de praktijk te brengen.

Coverfoto
Meesters Multi Media

Colofon

Nummer 4, jaargang 84

Verantwoordelijk uitgever
Mr. Stephan Svacina
Gompel&Svacina bv
Antwerpen / 's-Hertogenbosch
info@gompel-svacina.nl
www.gompel-svacina.eu

Hoofdredacteur
Drs. Jaco van Hoorn MPA

Redactie
Dr. Maud van Bavel; Marcel Bruinsma MBA; dr. mr. Barbara van Caem; Stan Duijf MSc; mr. Sanne Groen; dr. Merlijn van Hulst; mr. dr. Wouter Jong; Evert Jan Kasteel EMSD; dr. Edwin Kruisbergen; dr. Wouter Landman; dr. Joery Matthys; dr. Marc Schuilenburg; dr. Annika Smit; dr. Ronald van Steden; prof. dr. Pieter Tops; mr. Hans de Vries

Eindredactie en redactieadres
Jan van Balkom MA
+31 (0)6 13470687
Achterstraat 95
5268 EB Helvoirt
jan.vanbalkom@gompel-svacina.nl

Boekenredactie en recensies
Dr. mr. Barbara van Caem
Alpen Rondweg 23
1186 CV Amstelveen

Foto: Wim Aalbers

26

Verantwoordingsplicht en duidelijkheid

Redactieleden Sanne Groen en Wouter Jong interviewden Loes van der Wees, teamhoofd Beleid & Strategie op het arrondissementsparket Rotterdam, en Olav Brink, woordvoerder en adviseur communicatie op datzelfde parket, over het toepassen van rijker verantwoorden binnen het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid.

Foto: Meesters Multi Media

42

Vertrouwen creëren tussen politie en jongeren

Als dialoogbijeenkomsten vaker plaatsvinden en kunnen rekenen op de aanwezigheid van gemotiveerde politiemedewerkers, zullen jongeren zich meer gehoord voelen en ook meer bijdragen aan het uitwisselen van ervaringen en zienswijzen. Bos Böing, Maike Gieling en Peter de Vries doen verslag van een studie.

En verder

Columns

15 Peter Klerks: Rijker verantwoorden
31 Onderzoeksjournalist Bart de Koning: Meten maar niet willen weten
39 Nationale ombudsman Reinier van Zutphen: Gewoon het verhaal vertellen

En meer …

24 Verantwoord politiegeweld
32 Marijn Huttinga: Met welk doel leggen we eigenlijk verantwoording af?
35 Hester Bovenkamp, Liek Oldenhof en Annemiek Stoopendaal over rijker verantwoorden in de zorg

Vaste rubrieken

40 Gelezen
46 Geslaagd

Website

Jan Nap over 'rijker verantwoorden'

Nap kan worden gezien als de 'founding father' van het begrip 'rijker verantwoorden'. Ter introductie van het themanummer plaatst hij op de website het thema in een ruimere context.

Wijken die praten

Ook in Amsterdam zijn er wijken waarin het contact met bewoners moeizaam verloopt. Marlijn Peeters en Anouk Smeenk deden onderzoek hoe dit verbeterd kan worden in de wijken Kattenburg, Wittenburg en Oostenburg. Deze wijken zijn onderdeel van de Oostelijke Eilanden nabij centrum Amsterdam en liggen binnen basisteam Centrum-Amstel. Het artikel hierover is te downloaden op www.websitevoordepolitie.nl.

Congres Politie & Wetenschap

Op 3 november 2022 vond in Apeldoorn het congres Politie & Wetenschap plaats. Het congres werd georganiseerd door het ministerie van Justitie en Veiligheid, Politie en de Politieacademie. Er waren bijna 200 deelnemers aanwezig. De presentaties van de keynote sprekers zijn via de website www.websitevoordepolitie.nl te downloaden. In nr. 1 van jaargang 2023 van dit tijdschrift zullen prof. Ponsaers (UGent) en dr. Elke Devroe een reflectie geven op deze congresdag.

Advertenties
Irene Schaddelee-Pesch
+31 (0)6 23700323
info@is-acquisitie.com

Abonnementen
Het Tijdschrift voor de Politie verschijnt vier keer per jaar en is gratis voor hoger opgeleide politiemensen.
Overheid/instelling/zakelijk: €174,-
Privépersoon: €88,-

Abonnementen lopen per kalenderjaar en worden automatisch verlengd, tenzij uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij onze abonneeservice wordt opgezegd.

Abonneren kan via www.website voordepolitie.nl of via onze abonneeservice.

Gompel&Svacina Abonneeservice
Postbus 105
2400 AC Alphen aan den Rijn
Tel. NL: 0031 (0)172476085
Tel. BE: 0032 (0)25888745
E-mail: TVP@spabonneeservice.nl

Gompel&Svacina

Conceptualisatie van 'rijker verantwoorden'

OP ZOEK NAAR SAMENHANG

De noodzaak tot het afleggen van verantwoording door publieke organisaties – en bij uitstek de politie – behoeft weinig tot geen uitweiding. Door te tonen dat een organisatie bereid is verantwoording af te leggen, stelt Bovens (2007) bijvoorbeeld dat het de eigen legitimiteit vergroot. Daarenboven stelt dezelfde auteur dat het mogelijk ook gezien moet worden als een morele verantwoordelijkheid: *een ethische organisatie moet zich willen verantwoorden* (Bovens, 2010). Men is het er kennelijk roerend over eens dat het een noodzakelijk iets is.

Toch is het nodig om eerst even een stap terug te nemen en ons af te vragen: wat betekent dat nu eigenlijk, verantwoording afleggen? Het is mogelijk om grote statements te maken en samen met Mulgan (2003) naar voren te schuiven dat het gaat om ervoor te zorgen dat machtige instellingen rekenschap geven aan de burger. Maar dat zegt maar weinig over de praktische uitwerking van verantwoording. Indien we daar op inzoomen, gaat het in de meest eenvoudige bewoordingen over een actor die verplicht wordt om te interageren met één of meerdere fora. Die interactie bestaat uit drie elementen: er wordt informatie geleverd vanuit de actor aan het forum, die laatste zal die informatie - beoordelen, en op basis van dat oordeel vindt een interventie plaats (Devroe et al., 2017). Wat als een forum geldt, kan zeer ruim geïnterpreteerd worden. We kunnen aan een specifieke organisatie denken, maar ook aan de maatschappij of zelfs aan de markt. Het 'verplicht'-element is cruciaal, maar moet wel in deze context gezien worden, aangezien het onderwerpen aan toezicht zowel informeel (bv. omdat het als moreel noodzakelijk gezien wordt) als formeel (bv. omdat er wettelijk een toezichthouder gecreëerd werd) kan zijn.

Naar een verrijking van verantwoording

Een aantal jaren geleden kwamen Vos en Groen (2015) – in navolging van een aantal andere publieke organisaties – tot de conclusie dat de manier waarop de politie verantwoording aflegde onvoldoende 'rijk' was. Om te

Over de auteur
Dr. **Joery Matthys** is universitair docent aan het Institute of Security and Global Affairs van de Universiteit van Leiden.

Tekst: Joery Matthys • Foto: Meesters Multi Media

begrijpen wat hiermee bedoeld wordt, moet er eerst kennis genomen worden van de manier van verantwoorden die Vos en Groen aantroffen. Die was gestoeld op een meer New Public Management denken (Löffler, 1997) en een rationaal-analytische benadering. De politie geeft hierin als actor een overzicht van activiteiten, veelal vertaald naar cijfers en tabellen. Zo komen de verschillende fora aan wie verantwoording afgelegd wordt tot een 'weten' wat de actor gedaan heeft. Die fora vergelijken dan de activiteiten met vooraf bepaalde doelen die aan de politie zijn opgelegd en komen tot een oordeel of deze doelen behaald werden. Indien dit het geval is, is er geen reden tot een verdere interventie. Indien niet, dan heeft de politie, volgens deze denklogica, iets verkeerd gedaan. Dan zal het forum sanctionerend optreden tegen individuen binnen de organisatie of tegen de organisatie als geheel. Deze manier van denken is even eenvoudig als bedrieglijk: het niet halen van de doelen wijst op een fout, een verkeerde manier van handelen die gecorrigeerd moet worden. Wat dit negeert, zijn 'alternatieve logica's', oftewel andere redenen die kunnen uitleggen waarom een doel niet bereikt werd, die verder gaan dan deze vaak veel te simpele uitleg (Pollitt, 2013).

Rijker verantwoorden heeft het potentieel om alternatieve logica's naar boven te brengen, en doet dit vanuit een wat Osbourne (2010) *New-Public-Governance logica* noemt. In de woorden van Vos en Groen (2015, 20): "Bij rijker verantwoorden gaat het erom vormen te vinden waarmee mensen zicht krijgen op de realiteit van de organisatie. Dit kan door feitelijke aanwezigheid, door dialoog of door het verschaffen van beeldend materiaal, zoals verhalen, foto's en citaten, …" In deze quote kunnen echo's gehoord worden van een constructivistische manier van denken: informatie kan niet top-down vertaald worden naar doelen en zo beoordeeld worden, maar krijgt pas betekenis wanneer er een gezamenlijke interpretatie plaatsvindt door alle belanghebbenden (Van der Knaap et al., 2020). Het voordeel van deze manier van denken is dat er zo beter begrepen kan worden waarom een bepaalde uitkomst bereikt werd, en of deze uitkomst uiteindelijk als gewenst of ongewenst gezien moet worden. Alleen kunnen resultaten op deze manier niet meer 'gemeten' worden in de klassieke betekenis van het woord. Het forum 'weet' wellicht niet alles meer over de activiteiten van de actor, want de verantwoording is vooral gericht op het 'begrijpen' van de actor, voortkomend uit een gezamenlijke beeldvorming door verhalen centraal te zetten. Op die manier zou ook het enthousiasme van de actor om te willen verantwoorden moeten toenemen, want de actor heeft er belang bij om begrip voor de eigen acties te vergroten. Actor en forum komen hier ook dichter bij elkaar te staan, de relatie is meer symbiotisch. Dat betekent wel dat de focus van het verantwoordingsmechanisme zit in het terugblikken op wat er gebeurd is. De vertaling naar een toekomstperspectief, naar interventies van het forum om ervoor te zorgen dat ongewenste uitkomsten vermeden

> Een aantal jaren geleden kwam men tot de **conclusie** dat de manier waarop de politie **verantwoording** aflegde **onvoldoende** '**rijk**' was

Literatuur

- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal 13*(4), 447-468.
- Bovens, M. (2010). Two concepts of accountability: accountability as a virtue and as a mechanism. *West European Politics 33*(5), 946-967, DOI: 10.1080/01402382.2010.486119.
- Devroe, E., Malsch, M., Matthys, J., & Minderman, G. (2017). *Toezicht op strafvorderlijk overheidsoptreden.* Den Haag: WODC.
- Milow (2006). CD: *Born in the Eighties.* Homerun/Munich. Te verkrijgen via: Born in the Eighties - Milow - YouTube.
- Mulgan, R. (2003). *Holding power to account: accountability in modern democracies.* London: Pelgrave.
- Nap, J., Vos, J.J., & Los, C. (2020). *Rijker Verantwoorden: waarom, waartoe en hoe dan? Wat hebben we geleerd en welk ontwikkelperspectief zien we?* Apeldoorn: Politieacademie.
- Osbourne, S.P. (Ed.) (2010). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance.* London: Routledge.

> Vormen vinden waarmee **mensen zicht krijgen** op de realiteit van de organisatie

Literatuur (vervolg)

- Löffler, E. (1997). The modernization of the public sector in an international comparative perspective. Implementation strategies in Germany, Great Britain and the United States. *Speyerer Forschungsberichte 174.*
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). An introduction to scientific realist evaluation. In Chelimsky, E. & Shadish, W.R. (Eds.), *Evaluation for the 21st century: A handbook.* Sage Publications Inc. DOI:10.4135/9781483348896.n29.
- Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *Evaluation 19*(4), 346-363. DOI: 10.1177/1356389013505040.
- Scherpenisse, J., Vos, J., & van Twist, M. (2020). *Rijker Verantwoorden, met [regie]. Verantwoording over politiewerk in een politiek-bestuurlijke context.* Den Haag: NSOB.
- Knaap, van der, P., Pattyn, V., & Hanemaayer, D. (2020). *Beleidsevaluatie in theorie en praktijk.* Amsterdam: Boom.
- Vos, J.J., & Groen, G.A.A. (2015). *Rijker Verantwoorden. Onderzoeksrapportage in opdracht van het programma administratieve lastenverlichting (ALV) en het lectoraat waardevolle praktijkontwikkeling (TNO).* Apeldoorn: Politieacademie.

worden en gewenste uitkomsten bereikt, is op basis van een 'begrijpen' alleen moeilijker te maken.

Rijker verantwoorden lijkt echter niet te pleiten voor een verschuiving van 'weten' naar 'begrijpen', maar voor een combinatie van beide. Opnieuw uit Vos en Groen (2015, 22): "Rijker verantwoorden wordt daarmee een combinatie van instrumenten die zicht geven op de naleving van regels, de realisatie van doelen van de organisatie en op de manier waarop mensen in de dagelijkse praktijk betekenis en invulling geven in hun werk." Zicht op de naleving van regels en de realisatie van doelen heeft nog steeds een rationaal-analytische insteek en wordt bereikt door de traditionele verantwoordingsmechanismen te blijven gebruiken. Het toevoegen van verhalen kan dan zorgen voor betekenisgeving vanuit een constructivistische visie. Het gevaar loert om de hoek wanneer rijker verantwoorden zich gaat afzetten tegenover de meer klassieke verantwoordingsmechanismen. In de literatuur over het concept vinden we bijvoorbeeld bij Nap et al. (2020) terug dat klassieke manieren "geen recht doen aan de complexe praktijk", dat kwantitatieve cijfers niet naar boven laten komen "wat er echt toe doet", en dat ze "perverse prikkels" opleveren. Hoewel er niet zo ver gegaan wordt om expliciet naar voren te schuiven dat het klassieke pad volledig verlaten moet worden, is het wellicht moeilijk om een andere conclusie te trekken. Net zoals het niet onderzoeken van alternatieve logica's tot bedrieglijke eenvoud leidt, is een exclusieve nadruk op verhalen onvoldoende. Naast het feit dat 'weten' een belangrijk gegeven blijft, zou een eenzijdige focus op 'begrijpen' geïnterpreteerd kunnen worden, niet als het rijker maken van de verantwoording, maar juist als de ontwijking ervan (Scherpenisse et al., 2020); het obscuur maken van het breder beeld door te focussen op detailverhalen. Of zoals de Belgische zanger Milow (2012) zingt: "The trick to forget the bigger picture is when you look at everything in close-up as often as you can."

Tot een meer realistisch verantwoorden

Het 'begrijpen' loopt dus enigszins verloren zonder het 'weten'. Daarenboven lijkt het huis dat gebouwd wordt nog niet af, omdat er naast de eerste twee ook nog behoefte is om te 'leren' uit verantwoording. De gerelateerde velden van prestatiemanagement en evaluatiestudies kunnen hierbij een helpende hand geven. Evenzeer gevoed door ideeën van New Public Governance hebben Pawson & Tilley (1997) daar een contextueel realistisch raamwerk uitgewerkt. Dit raamwerk gaat ervan uit dat de context waarin activiteiten zich voordoen van belang is, alsook een aantal mechanismen die spelen binnen een organisatie, en die leiden tot een bepaalde uitkomst.

Indien we dit vertalen naar de elementen van verantwoording, geeft de actor informatie aan het forum over de activiteiten die ontplooid werden, de context waarin deze activiteiten hebben plaatsgevonden en de uitkomsten die bereikt werden. Het forum kan dan de mechanismen expliciet maken waarom de activiteiten in die bepaalde context tot de

uitkomsten geleid hebben. Door dit te doen, ontstaat ook de mogelijkheid om uitspraken te doen over hoe een andere context of een ander mechanisme kan leiden naar een meer optimale uitkomst. De interventie van het forum kan op die manier aan de actor de instrumenten geven om te leren uit het verleden. Dat lerend vermogen blijft natuurlijk wel beperkt: er is geen zekerheid dat mechanismen ook werken in verschillende contexten dan diegene die expliciet door het forum beoordeeld werden. Algemene trends komen bij een meer realistische verantwoording daardoor niet naar boven, de aandacht gaat naar projecten omdat zo de specifieke context geschetst kan worden. Ook hier is er dus behoefte aan grotendeels kwalitatieve informatie, hoewel de uitkomsten ook meer kwantitatief uitgedrukt kunnen worden.

De balans zoeken

Het afleggen van verantwoording heeft een lange traditie. De strikt hiërarchische lijnen in de klassieke bestuurskunde plaatsen verantwoording centraal als een pijler van de rechtsstaat. Het New Public Management denken heeft daar '*accountability*' aan toegevoegd, afgeleid van '*accounting*' en financieel management. Het is dus normaal dat onder invloed van die stroming er gekomen werd tot een manier van denken gestoeld op macro-overzicht en kwantitatieve gegevens; we willen 'weten' wat er speelt en bestraffend optreden waar nodig. Rijker verantwoorden biedt een verdieping naar het microniveau,

> Het toevoegen van **verhalen** kan zorgen voor **betekenis**geving vanuit een constructivistische **visie**

waardoor we nu tevens in staat zijn om beter te 'begrijpen' wat er zich op de werkvloer afspeelt, om het niet over de politiemensen te hebben maar als forum het gesprek met hen aan te gaan. Dat leidt tot een hogere waardering van het werk van de politie, en daar is ook behoefte aan. Indien er ook nog in geslaagd kan worden om via een realistische verantwoording het mesoniveau mee te nemen, zodat er uit projecten 'geleerd' kan worden, hoe bescheiden die vooruitgang soms ook moge zijn, dan is het huis van verantwoording af. Leg te veel nadruk op één van de drie, en de balans raakt zoek. Een scheef huis is niet prettig om in te wonen, dus laten we vooral op zoek gaan naar samenhang. Verantwoording, rijker en realistisch.

De valkuilen van rijker verantwoorden

VERHALEN ZIJN SOMS OOK MAAR 'VERHALEN'

De roep om rijker verantwoorden is een reactie op een ontwikkeling waarbij publieke diensten worden afgerekend op hun kwantitatieve, bedrijfsmatige prestaties. Sturen op relatief betekenisloze kernprestatie-indicatoren is dom en soms zelfs gevaarlijk. Rijker verantwoorden kent echter ook een aantal valkuilen. Het 'goede gesprek' aangaan is prima. Maar soms blijken 'verhalen' niet meer dan dat, een verhaal. En bovendien: wiens verhaal vertel je eigenlijk? Een basaal maar gedegen cijfermatig inzicht is, misschien wel meer dan ooit, onmisbaar om zin van onzin te scheiden en de goede vragen te stellen.

Over de auteur
Dr. Edwin W. Kruisbergen werkt als kenniscoördinator bij het Directoraat-Generaal Politie en Veiligheidsregio's van het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Hij schreef deze bijdrage op persoonlijke titel.

Tekst: Edwin W. Kruisbergen • Foto: Meesters Multi Media

De aanloop naar rijker verantwoorden

Vanaf grofweg de jaren tachtig van de vorige eeuw wordt de omvang van de publieke sector en de verzorgingsstaat in brede kring als een probleem gezien. Om uitdijende bureaucratieën enigszins onder controle te krijgen, raakt een bedrijfsmatige manier van kijken naar de publieke sector in zwang. In het New Public Management staan de prestaties en de efficiëntie van publieke diensten centraal. Om die te beoordelen en desgewenst bij te sturen moeten de *output* van die diensten en hun scores op kernprestatie-indicatoren in kaart worden gebracht.[1]

Vanuit deze gedachte wordt er meer gestuurd op kwantitatieve *targets*. Nu zijn kwantitatieve doelstellingen per definitie simplistisch. Het werk van politiemensen is daarentegen complex, net zoals het werk van zorgmedewerkers en onderwijzers. De aard van de werkzaamheden zorgt ervoor dat deze *street level bureaucrats* altijd een zekere discretionaire bevoegdheid2 hebben. Het zorgt er ook voor dat iedere prestatie-indicator afbreuk doet aan de rijkdom van de taken die zij dagelijks uitvoeren. Het sturen op die indicatoren, zoals het aantal aangepakte criminele samenwerkingsverbanden, kan bovendien ook perverse effecten hebben. Het gevaar ligt namelijk op

de loer dat uitvoerders hun werk vooral doen met die indicatoren in het achterhoofd, wat niet per se hetzelfde is als werken aan dat wat belangrijk is.[3]
Het is daarom goed dat een initiatief als rijker verantwoorden meer recht wil doen aan de rijkdom van het werk van, in dit geval, politiemedewerkers. Maar er zijn wel een aantal kritische kanttekeningen bij het initiatief te plaatsen.

Wat is rijker verantwoorden nu eigenlijk?

De eerste kanttekening betreft de vraag wat rijker verantwoorden nu eigenlijk is. Enerzijds blijft de betekenis van rijker verantwoorden wat vaag. Op de website rijkerverantwoorden.nl lezen we: "Rijker Verantwoorden is het antwoord op actuele verantwoordingsvraagstukken in de netwerksamenleving." Wat is dat antwoord dan? Dat antwoord blijkt dan eigenlijk geen antwoord te zijn, maar, zo staat in een artikel van Jan Nap en Joost Vos, een *zoektocht*, een zoektocht *naar alternatieven*.[4]
Anderzijds lijkt de betekenis van rijker verantwoorden in ieder geval veel meer te zijn dan het aanbieden van het 'verhaal achter de cijfers'. Het is dus een zoektocht, maar ook een *voortgaand gesprek* en zelfs een *beweging*. Daarbij gaat het "over (het ontdekken van) de bedoeling (...) Want de bedoeling is lang niet altijd een 'gegeven' vooraf. Die wordt in het spreken erover ook ontdekt of verhelderd."
Ook lezen we: "Rijker verantwoorden werkt meer met verhalen en beelden die wijzen op werking dan met becijferde redeneringen die werking (suggereren te) bewijzen. (...) Erkennen van complexiteit relativeert causaliteit."[5] Causaliteit relativeren? Wat willen Nap en Vos daarmee zeggen? Je zou er zomaar een (aanzet tot een) standpuntbepaling in kunnen lezen in een epistemologisch debat tussen positivisten en constructivisten? Is dat ook de bedoeling?

> **Cijfermatig inzicht** is onmisbaar om **zin** van **onzin** te scheiden en de **goede vragen** te stellen

Is het verantwoording of activisme?

Ten tweede roepen teksten die rijker verantwoorden toelichten de vraag op of het om verantwoorden gaat of om veranderen. Rijker verantwoorden lijkt namelijk samen te vloeien met activisme, met de wens om via het verantwoorden doelen te bereiken. Op de eerder aangehaalde website en in een brochure van Nap, Vos en Los uit 2020 lezen we over "een theorie van verandering als basis van verantwoording: mobiliseren, leren, realiseren".[6] En: "Men wil laten zien waarmee men bezig is, om mensen te mobiliseren om mee te doen en om te leren van de aanpak en natuurlijk ook om te laten zien dat men doelen realiseert. Maar dat laatste staat niet voorop. Mobiliseren, leren en realiseren zijn alle drie even belangrijke en legitieme uitkomsten van het werk."[7]
Dit activisme is enerzijds prijzenswaardig. Maar het is ook problematisch. Verantwoorden doe je juist om de samenleving een beeld te geven van wát er en óf er iets is gerealiseerd. Wanneer veranderen en realiseren

1 Terpstra, J. en Trommel, W. (2007). Politie, prestaties en presentaties. Over bedrijfsmatigheid en imagowerk. *Tijdschrift voor Veiligheid*, (6), 1, pp: 7-20.
2 Een discretionaire bevoegdheid is de ruimte die een uitvoerder heeft om bij de toepassing van algemene voorschriften in concrete gevallen naar eigen inzicht te handelen.
3 Thiel, S. van & Leeuw, F.L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance and Management Review*, 25: 267-281; Cockcroft, T. & Beattie, I. (2009). Shifting Cultures: Managerialism and the Rise of "Performance". Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, 32(3): 526-540.
4 Nap, J., & Vos, J. (2018). Rijker verantwoorden: wat is de bedoeling? *Het tijdschrift voor de Politie*, 80 (4), 6-11.
5 Idem.
6 Nap, J., Vos, J., & Los, C. (2020). *Rijker verantwoorden*. Politieacademie/RONT Management Consultants/Politie Eenheid Rotterdam.
7 https://rijkerverantwoorden.nl/waarom-rijkerverantwoorden/, geraadpleegd op 29 september 2022.

> Je met **volle overgave** richten op het **'verhaal'** kan ook **doorslaan**

samenvallen met verantwoorden, is het de vraag welk beeld die samenleving nu precies krijgt: een beeld van wat er is gedaan, of een beeld van iets waarvan de opstellers willen dat anderen het (ook) gaan doen?

Wiens verhaal vertel je?

Rijker verantwoorden is een gesprek en werkt in belangrijke mate met verhalen, zo lazen we. Maar, en dit is de derde kanttekening, met wie ben je dan in gesprek en wiens verhaal vertel je? In het artikel van Nap en Vos uit 2018 lezen we: "(...) gesprek over de betekenis en waarde van het werk (...) Dat gesprek wordt verticaal met leiding en bestuurders gevoerd, en horizontaal met partners en burgers. Er wordt gezocht naar meerstemmigheid opdat een zo rijk mogelijk beeld ontstaat." Een gesprek met leiding, bestuurders, partners en burgers? Een gesprek met iedereen dus. Dat klinkt nobel. Maar burgers vormen natuurlijk geen homogene groep. Ga je echt met alle deelgroepen en groepjes apart een dialoog aan? Beloof je hiermee niet iets dat je niet kunt waarmaken? Verder lijkt rijker verantwoorden wel erg van de uitvoering uit te gaan. "Bij rijker verantwoorden gaat het over de vraag hoe je in relatie tot een bepaald vraagstuk laat zien wat voor jou de bedoeling van je werk is."[8] De uitvoerder bepaalt hier dus de bedoeling? De belastingbetaler, beleidsmakers en de samenleving in bredere zin kunnen weleens deels andere bedoelingen en informatiebehoeftes hebben.

8 Nap, J., & Vos, J. (2018).

Nog meer beeldvorming?

Ten vierde lijkt dat gesprek niet alleen met heel veel actoren te worden gevoerd, maar ook op veel verschillende manieren. Rijker verantwoorden lijkt zo bezien wel op een continu communicatieproces. Nap, Vos en Los hebben het over "vlogs, infographics, verhalen, filmpjes, teksten, cijfers, leerdossiers … Een mix van vormen, toegesneden op de situatie en de gesprekspartners."[9] Dit lijkt nogal bewerkelijk. Het kan ook een onbedoeld effect hebben. Het kan eraan bijdragen dat politiemedewerkers, net als onder meer bestuurders en volksvertegenwoordigers, het verwijt krijgen meer en meer bezig te zijn met het schaven aan het beeld dat de samenleving van hen heeft in plaats van het daadwerkelijk werken voor die samenleving. Een andere waarschuwing is hier ook op z'n plaats. Het rijkere verhaal vertelt de politie in een context van vele andere verhalen, zoals de relazen van verschillende ngo's, een documentaire zoals 'De blauwe familie' of confronterende clipjes van burgers op sociale media. Nog daargelaten welk rijk verhaal de politie hier tegenover stelt, dat rijke verhaal zal snel slecht hoorbaar zijn in het massale en zich zeer snel verspreidende aanbod. Compacte, droge en accurate cijferoverzichten zijn zo ineens aantrekkelijk.

> Het **beperkte** gebruik van **cijfers** leidt nogal eens tot **ongefundeerde** of simpelweg **onware uitspraken**

Zonder cijfers is het wel erg makkelijk om zomaar wat te roepen

Ten vijfde kan je je afvragen of de rol van cijfers wel echt zo onwenselijk groot is als protagonisten van het rijker verantwoorden lijken te denken. Soms lijken bestuurders echter juist te veel worden aangesproken op basis van 'verhalen'. In het debat over politiegerelateerde onderwerpen in parlement en media ontbreekt het nu juist geregeld aan een confrontatie van gedane uitspraken aan basale, cijfermatige informatie. Oftewel: *It is easy to lie with statistics, but easier to lie without them*.[10] Ik noem twee voorbeelden waarin niet direct sprake is van een leugen, maar toch wel op zijn minst van een ongenuanceerde uitspraak die, voor wie de cijfers kent, schreeuwt om nadere uitleg.

Een eerste voorbeeld vinden we in de vaak gelezen en gehoorde stelling dat er zoveel is bezuinigd op de politie. Zo concludeerde Jan Struijs: "De bezuinigingen bij de politie gaan door."[11] Hans van Duijn meldt: "Er is lang bezuinigd, waardoor de politie is verhard en uit de wijken is weggetrokken. Tel daarbij op dat er nauwelijks nog tijd is voor cursussen en training, en je weet dat het dan fout gaat."[12] Dit zijn zomaar twee voorbeelden, maar de 'bezuinigingen op de politie' lijkt een in brede kringen aanvaarde waarheid.

Cijfers laten echter zien dat de uitgaven aan de politie sinds 2013 alleen maar toenemen, van 5 miljard euro in 2013 naar 5,9 miljard in 2017 en 6,4 miljard in 2021.[13] Hoe zat het met het werkaanbod? Welnu, in dezelfde periode

9 Nap, J., Vos, J., & Los, C. (2020).
10 Uitspraak van statisticus Fred Mosteller.
11 Noord-Hollands Dagblad, 21 september 2021. *Voorzitter politiebond teleurgesteld: bezuinigingen gaan door.*
12 NRC, 27 januari 2022. *Leiding mag excessief politiegeweld nooit laten passeren.*
13 Kerncijfers politie bij het eerste Halfjaarbericht 2022.

> Rijker verantwoorden moet een **middel** zijn en **geen op zichzelf staand doel**

is het aantal geregistreerde misdrijven met bijna een derde afgenomen. De afname van het aantal verdachten is nog groter.[14] Uit de Veiligheidsmonitor leren we verder dat in deze jaren de contacten van de politie met burgers ook sterk zijn gedaald. Er is dus helemaal niet bezuinigd en het werkaanbod is bovendien sterk teruggelopen. Nou ja, daar valt ook wel weer wat tegenin te brengen. Inderdaad zijn de totale uitgaven aan de politie gestegen en dus zeker niet gedaald. Maar op onderdelen binnen de politie kunnen wel besparingen hebben plaatsgevonden, aangezien uitgaven en kortingen vaak geoormerkt zijn. Verder is het aantal op te sporen misdrijven weliswaar teruggelopen, maar dat zegt lang niet alles over het werkaanbod. Het zegt niets over de tijd die met de opsporing van de nog bestaande misdrijven gemoeid gaat. Bovendien heeft de politie natuurlijk meer taken dan opsporing alleen. Zo is het werkaanbod dat samenhangt met mensen met verward gedrag sinds 2014 sterk toegenomen.[15]

Gebruik van cijfers dwingt je juist om precies en genuanceerd te zijn

En daar komen we precies bij de kern van de zaak. Het beperkte gebruik van cijfers, door de politie zelf, journalisten, politici en andere spelers in het debat, leidt er niet alleen toe dat we nogal eens ongefundeerde, of simpelweg onware uitspraken kunnen optekenen. Wat misschien nog wel erger is, is dat het ons ervan weerhoudt om een accuraat beeld te krijgen van (eventueel) reële problematiek. Wie uitspraken over bezuinigingen confronteert met de cijfers zoals zojuist genoemd, zal namelijk geïnformeerde vragen moeten stellen over budgetten, werkaanbod en taken van de politie. Bij dit soort vragen, die het debat echt verder zouden helpen, komen we nooit als we maar blijven hangen in de groef van 'bezuinigingen'.

Het tweede voorbeeld vinden we in de Troonrede 2021. Daarin lezen we: "De georganiseerde misdaad wordt steeds meedogenlozer en gewelddadiger." Sinds 2018 ligt het aantal liquidaties echter op een erg laag niveau, in 2020 (tien liquidaties) zelfs lager dan sinds 2000 is voorgekomen.[16] Betekent dat dan dat er voor niets aan de alarmbel wordt getrokken? Nee. In de laatste jaren hebben we bijvoorbeeld een zorgwekkende verbreding van de kring van slachtoffers gezien, waarvan de moord op een journalist, een advocaat en de broer van een kroongetuige bekende voorbeelden zijn. Maar daar kan je dan weer tegenin brengen dat het er wel de schijn van heeft dat deze moorden te relateren zijn aan één en dezelfde dadergroepering. Hoe dan ook, er is wel degelijk iets aan de hand, maar een generieke uitspraak zoals in de Troonrede, die we helaas veel vaker aantreffen, draagt bepaald niet bij aan een gedegen, geïnformeerd debat.

Pas op voor doelverschuiving

Sturing op cijfers kan kortzichtig zijn, en soms zelfs contraproductief uitpakken. Maar kwantificeren heeft ook onmisbare voordelen. Zo dwingt het je heel scherp na te denken over waar je het nu eigenlijk over hebt. Als je dat doet, leer je soms dat belangrijke waarden of concepten zich moeilijk laten kwantificeren. Dat kan betekenen dat dat gewoonweg niet kan. Het kan ook betekenen dat je nooit scherp en kritisch genoeg hebt nagedacht over een misschien wat al te vage term. En voor zover de realiteit wel is uit te drukken in cijfertjes, kunnen die cijfertjes een essentiële rol spelen in het onderbouwen en het stellen van goede vragen in een debat over zoiets belangrijks als de politie of criminaliteitsbestrijding. Zeker, die cijfers hebben inkleuring nodig en cijfers vertellen maar een klein, vaak zelfs heel klein, deel van het verhaal. Dat 'hele verhaal' moet zoveel mogelijk aan bod komen in verantwoording over uitvoering van publieke taken. Maar laten we het zakelijk en sober houden. Je met volle overgave richten op dat 'verhaal' kan ook doorslaan. Wanneer verantwoorden wordt gezien als een 'beweging', een continue 'zoektocht naar betekenis', dan ligt doelverschuiving op de loer. Rijker verantwoorden moet een middel zijn en geen op zichzelf staand doel. •

14 CBS Statline.
15 Inspectie Justitie en Veiligheid (2020). *Lokale handhaving door de politie*. Den Haag: Inspectie Justitie en Veiligheid, Ministerie van Justitie en Veiligheid.
16 Gestel, B. van & Kouwenberg, R.F. (2021). *Tweede verkennende studie Liquidaties*. Den Haag: WODC.

Dr. Peter Klerks
Docent aan de Politieacademie en Raadsadviseur Parket-Generaal, Openbaar Ministerie

Rijker verantwoorden

Rijker verantwoorden is een goed idee, want simpelweg turven van arrestaties en inbeslagnames is weinig zinvol als sturingsinstrument. Bovendien lokt zulk turfwerk perverse prikkels uit. Dit themanummer van het tijdschrift biedt veel lezenswaardigs over de verdiensten van rijker verantwoorden. Ik plaats wat kanttekeningen en waarschuw voor overmatig enthousiasme.

Beter verantwoorden vraagt om indicatoren waaruit het maatschappelijk effect van politiewerk blijkt. Zulke effectmeting is lastig als de beïnvloedingsmogelijkheden van de zich verantwoordende partij niet aansluiten bij de verlangde effecten. Ter illustratie bekijken we twee grote actuele opgaven: het tegengaan van georganiseerde ondermijnende criminaliteit en het beheersen van maatschappelijke onrust, vooral in relatie tot coronamaatregelen en milieumaatregelen.

> Beter **verantwoorden** vraagt om **indicatoren** waaruit het **maatschappelijk effect** van politiewerk blijkt

We beginnen met de vertrouwde drugshandel. Daaraan wordt sinds jaar en dag een groot deel van de recherchecapaciteit besteed. De resultaten zijn weinig hoopgevend, zoals recent WODC-onderzoeken van Abraham c.s. aantoonden. Politiediensten konden jarenlang meekijken in de geheime communicatie van tienduizenden criminelen in binnen- en buitenland via cryptotelefoons. Zelfs met zulke 'gouden' informatie lukt het niet de drugseconomie substantiële en blijvende schade toe te brengen. Het afgedwongen succes van de gekraakte cryptotelefoons werd mogelijk door innovatief speurwerk en internationale samenwerking. Alleen al in Nederland werden daardoor honderden zware criminelen aangehouden. De vervolging en berechting die daarop moeten volgen, verlopen echter moeizaam. OM en rechtspraak zijn niet bij machte zoveel extra werk te verzetten door structureel personeelstekort, gebrekkige ICT en een complexe en trage rechtsgang. Recent werd een creatieve oplossing geïntroduceerd: het OM maakte bij tientallen zware verdenkingen procesafspraken. Dat kan een snelle maar kortere straf opleveren en veel juridisch werk sparen. Rechters gaan met zulke afspraken echter niet akkoord omdat die onvoldoende zouden zijn uitgewerkt en de afgesproken straffen te licht zouden zijn. Om aantoonbaar maatschappelijk effect in de aanpak van ondermijnende criminaliteit te bereiken is de politie afhankelijk van ketenpartners. Die kunnen onvoldoende leveren. Het is überhaupt de vraag of een primair strafrechtelijke aanpak wezenlijk effect kan sorteren bij transnationale drugshandel. Die is immers sterk verweven met sociaaleconomische en geopolitieke condities in landen en sectoren waarop wij geen invloed hebben.

Het tegengaan van maatschappelijke onrust is op andere manieren ingewikkeld. Hier is de politie vaak de instantie die met veel personeelsinzet de ergste risico's en gevolgen van tekortschietend en impopulair beleid moet opvangen. De boeren bijvoorbeeld zijn boos doordat hun onhoudbare bio-industrie van opeenvolgende kabinetten alle ruimte kreeg, tot de rechter en Brussel aan de noodrem trokken. De politie probeert dan maar *on speaking terms* te blijven met agressieve demonstranten die met intimidatie en geweld alsnog hun gelijk proberen af te dwingen.

Turven is lastig en uitleggen wat je bereikt hebt ook. Praktijkmensen uit de rechtshandhaving kunnen overtuigende verhalen vertellen. Die brengen de ernst en ambiguïteit van criminaliteitsproblemen over op beleidsmakers en publiek. Een sterke anekdote maakt echter niet zichtbaar wat we nu écht over de volle breedte aan maatschappelijke opgaven hebben gedaan en of dat zinvol was. Die vragen beantwoord je het best door zowel te tellen als te vertellen. •

→ Reageren? p.p.h.m.klerks@om.nl

Rijker verantwoorden bij de politie

EXPERIMENTEREN IN DE PRAKTIJK

De beweging om te komen tot een rijkere praktijk van verantwoorden bij de politie komt voort uit onvrede. Politiewerk is rijk en gelaagd en daarvan wordt in cijfers over politieprestaties vaak slechts een vernislaagje zichtbaar. Aantallen aanhoudingen, aantallen naar het OM gezonden verdachten of aantallen keren dat politiebijstand is verleend, zeggen niets over de manier waarop het werk gedaan is. De effecten van het politiewerk op de maatschappij en op burgers staan in veel van onze verantwoordingsproducten op de achtergrond. Wij merken dat velen hierin zeer geïnteresseerd zijn, binnen en buiten de politie.

Over de auteurs
Drs **Jaco van Hoorn** MPA is strategisch adviseur korpsleiding.
Franca van der Laan MA is strategisch adviseur Programma Houtskoolschets Opsporing.

Tekst: Jaco van Hoorn, Franca van der Laan, Jan Koen & Naomy Braamkolk • Foto: Roel Dijkstra

Maar er leeft ook kritiek.

Sommige critici zeggen dat ze over rijker verantwoorden veel ronkende teksten lezen, maar nog niets concreets hebben gezien. Weer anderen zeggen dat de politie zo het gebrek aan beschikbaarheid van goede cijfers wil verdoezelen. Ook wel eens gehoord: "Het is weer zo'n typisch voorbeeld van politiejargon om onder resultaatgerichtheid uit te komen." Waar richten we ons op met rijker verantwoorden binnen de politie? En wat bedoelen we er precies mee? In dit artikel delen we de stand van zaken. Voor aanvullende informatie verwijzen we naar de website van het Tijdschrift[1].

Waarom 'rijker verantwoorden'?

De huidige verantwoordingspraktijk *binnen* de politie en *tussen* de politie en gezag en anderen is er onvoldoende op gericht om tot beter politiewerk te komen. Dit zegt ook iets over de sturingspraktijk: het stellen van kwantitatieve doelen voor politiewerk kan de politie in de verleiding brengen het werk vooral te richten op het behalen van deze (telbare) resultaten en dat komt goed politiewerk niet ten goede.[2] Denk bijvoorbeeld aan complexe ondermijningsproblemen of het afhandelen van cybercrimezaken. Daar komt nog bij dat de politie meer en meer samenwerkt met

partners. Dit brengt een extra noodzaak met zich mee voor andere manieren van verantwoorden. Immers: waar de organisaties worden afgerekend op eigen doelen en niet op het gezamenlijke maatschappelijke doel, bemoeilijkt dit een goede samenwerking.

Waar staan we met rijker verantwoorden?

Uit een onder leidinggevenden gehouden en op www.websitevoordepolitie.nl weergegeven enquête blijkt dat *alle* leidinggevenden 'verantwoorden' heel vanzelfsprekend vinden, maar ook dat er maar matige tevredenheid is met de huidige praktijk van verantwoorden. Een citaat van een respondent: "Niemand wordt gelukkig of trots op het werk vanwege cijfers. Cijfermatig verantwoorden doet de politie in al haar facetten tekort." De huidige verantwoordingspraktijk gaat onvoldoende over de bedoeling van het werk. Veel leidinggevenden hopen door rijker verantwoorden tot meer zinvolle verantwoordingspraktijken te komen. In interviews met leidinggevenden, ook weergegeven op de website, wordt dit beeld verder ingekleurd. De algemene opvatting is dat het doel van verantwoorden moet zijn dat de politie daadwerkelijk bijdraagt aan wat ze in de samenleving wil bereiken. Dit is haalbaar door te focussen op het effect van het handelen. Dat gaat vaak verder dan een repressieve aanpak of wat is uit te drukken in cijfers, dan telbare doelen tegen minimale kosten. Een eenzijdige focus op doeltreffendheid en doelmatigheid roept ook breder in de publieke sector ergernis op en in meer publieke organisaties worden nieuwe vormen van verantwoorden beproefd.

> De huidige **verantwoordings-praktijk** gaat **onvoldoende** over de **bedoeling** van het werk

Op zoek naar zinvolle verantwoordingspraktijken

Op tal van plaatsen binnen de politie werd de afgelopen jaren geëxperimenteerd met nieuwe, meer zinvolle verantwoordingsprakijken. Een van de bekendste voorbeelden is de inzet op rijker verantwoorden binnen de aanpak van ondermijning in Rotterdam-Zuid.[3,4] Verschillende portefeuilles en programma's binnen de politie, zoals de doorontwikkeling naar een toekomstbestendige opsporing, de aanpak van Ondermijning en de Organized Crime Field Labs, stellen zich ten doel om te komen tot meer effectgericht sturen en om een rijkere verantwoordingspraktijk aan te moedigen en te ondersteunen.

Initiatieven gekoppeld in leerateliers

In april 2021 vroeg de korpsleiding om het concept rijker verantwoorden verder te ontwikkelen. Samen met anderen hebben wij ongeveer dertig bestaande initiatieven vanuit heel de organisatie aan elkaar verbonden, om zo van elkaars praktijkontwikkeling te leren en om tot een gedeeld begrip te komen van wat we onder rijker verantwoorden verstaan en wat ervoor nodig is om het in de praktijk te brengen. De aard van deze initiatieven liep zeer

1 Zie www.websitevoordepolitie.nl
2 Een erkend risico van resultaatsturing, zoals beschreven in: Thiel, S. van, & Leeuw, F. L. (2002). *The performance paradox in the public sector.* Public Performance & Management Review, 25(3), 267–281.
3 o.a. Nap, J., Vos, J., Los, Chr. (2020) Rijker Verantwoorden, Politieacademie/Ront
4 Zie ook het interview met Loes van der Wees en Olav Brink elders in dit nummer.

> **Anders** gaan verantwoorden betekent ook anders gaan **sturen**

uiteen, variërend van basisteams tot samenwerkingsverbanden met partners, van het Politiedienstencentrum (PDC) tot aan portefeuilles rond mensenhandel en de aanpak van cybercriminaliteit en van opgaven als Politie Voor Iedereen en Beweging in Leiderschap tot de Landelijke Meldkamer Samenwerking (LMS) en het in werking brengen van de Nationale Samenwerking tegen Ondermijnende Criminaliteit (NSOC). Ook medewerkers van het ministerie van Justitie en Veiligheid nemen deel aan het initiatief.

Deze initiatieven ontmoeten elkaar in een leeratelier. Dit atelier is verdeeld in zes leercellen van steeds vijf initiatieven. De vraag aan de deelnemers was om volop door te gaan met de eigen praktijkontwikkeling en om daarnaast de inzet, de successen, de moeilijkheden en de hernieuwde inzichten te bespreken met de collega's in de eigen leercel en uiteindelijk met het hele leeratelier. In de bijeenkomsten van het leeratelier, waarvan er vijf zijn geweest, zijn die ervaringen en inzichten bij elkaar gebracht in een stapsgewijs aangescherpt document: 'Het gedeelde verhaal over Rijker Verantwoorden'. Het uiteindelijke doel van het leeratelier is om het korps één of meerdere werkwijzen voor rijker verantwoorden aan te bieden en om samen de juiste randvoorwaarden en strategische steun te organiseren om de nieuwe verantwoordingspraktijk verder te brengen.[5] Diverse deelnemers hebben hun ervaringen met rijker verantwoorden beschreven; deze zijn samengebracht weergegeven op de website.

De ontwikkeling van het gedeelde verhaal

Legde de eerste versie van 'Het gedeelde verhaal' veel nadruk op het waarom van rijker verantwoorden, in de volgende versie ging het om verantwoordingsproducten die meer uitdrukken dan kwantitatieve resultaten. Vervolgens ontstond het inzicht dat de nadruk moet liggen op – de kwaliteit van – het verantwoordingsgesprek en op de vraag hoe dit gesprek te organiseren. In het laatste leeratelier is gesproken over factoren die doorontwikkeling en invoering van rijker verantwoorden bevorderen of juist in de weg staan. Het kader bevat een aantal kernelementen uit 'Het gedeelde verhaal'. Een volledige versie hiervan is te vinden op de website.

Sturen op doelstellingen

Duidelijk is dat de beweging naar rijker verantwoorden niet onopgemerkt is gebleven. Onlangs schreef minister van Justitie en Veiligheid Dilan Yeşilgöz-Zegerius aan de Tweede Kamer[6] dat het ministerie met de politie nadenkt over vormen van *zinvolle verantwoording*. Zij verwijst daarbij naar ons traject rijker verantwoorden. De minister doet in die brief, waarin ze de 'Beleidsdoorlichting bekostiging politie' aanbood aan de Kamer, een aantal opmerkelijke uitspraken. Zo schrijft zij dat nauwelijks indicatoren gevonden kunnen

5 Verslagen van de leerateliers en de ontwikkeling van het gedeelde verhaal is te vinden op www.J&V-connect.nl. Toegang is te verkrijgen voor medewerkers van het ministerie en de politie na aanmelding als lid.

6 Brief minister van Justitie en Veiligheid aan de Tweede Kamer d.d. 14 juli 2022, met als onderwerp: Kabinetsreactie beleidsdoorlichting bekostiging politie.

worden om het functioneren van de politieorganisatie te beoordelen en dat resultaten en effecten van politiewerk maar heel beperkt gemeten kunnen worden. Zij schrijft ook dat een lineair verband tussen politiewerk en doelstellingen als 'een veilige samenleving' moeilijk aan te tonen is. Het opmerkelijkste is misschien wat er niet staat. Nergens wordt in de beleidsdoorlichting en in de kabinetsreactie gerefereerd aan 'sturen op doelstellingen'. Dat is opmerkelijk omdat de beleidsdoorlichting volgens de Regeling Periodieke Evaluatie (RPE) een syntheseonderzoek is naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid, met andere woorden naar hoe door departementen is gestuurd op effectiviteit en efficiency. De

Waarom rijker verantwoorden?

Rijker verantwoorden is bedoeld om te komen tot zo goed mogelijk politiewerk en daardoor tot een grotere maatschappelijke betekenis en legitimiteit van de politie. Dat gebeurt door het gesprek over politiewerk binnen het korps én met partners en gezagen en met de maatschappij te verdiepen. Door steeds te reflecteren op het waarom en het hoe, richten wij het politiewerk of de samenwerking van politie met anderen op de bedoeling en de resultaten. Het gaat daarmee ook over 'rijker' sturen. Het gaat om vragen als:

- Wie stelt belang in ons werk, toegespitst op het thema waaraan we werken?
- Wat begrijpen we van het vraagstuk dat moet worden aangepakt of van de situatie waarin moet worden gehandeld?
- Wat willen we bereiken, welk effect beogen we, wat is hier goed politiewerk?
- Hoe weten we of de aanpak werkt, of we effectief zijn en dus goed politiewerk leveren?
- Hoe kunnen we het goede politiewerk laten zien en hoe kunnen we laten zien welk effect we sorteren?

Om een open gesprek mogelijk te maken, waarin ook op tafel komt waar en waarom het minder goed is gegaan en welke moeilijke afwegingen er zijn gemaakt, is de kwaliteit van de verantwoordingsrelatie van belang: vertrouwen is noodzakelijk. Rijker verantwoorden gaat dus ook over cultuur en gedrag.

Rijker verantwoorden gaat voorbij aan de verantwoordingsproducten. Deze kunnen het gesprek hooguit ondersteunen. Uiteraard kunnen daarin ook cijfers zijn opgenomen, niet als doel of resultaat, maar als indicatoren om een veiligheidsprobleem of om de effecten van een aanpak te verduidelijken.

Er zijn verschillende hulpmiddelen en theorieën die kunnen helpen bij het in de praktijk brengen van rijker verantwoorden: voorbeelden binnen de politie zijn *het achtvlaksmodel* en *de handreiking passend verantwoorden.*[1] Deze formats onderkennen dat er verschillende verantwoordingslijnen naast elkaar kunnen bestaan: het gesprek wordt gevoerd met iedereen die belang stelt in politiewerk.

Anders gaan verantwoorden betekent ook anders gaan sturen. Anders verantwoorden grijpt in in bestaande verhoudingen en in bestaande werkwijzen. Dat is niet altijd comfortabel. Echt verdiepend in gesprek gaan over het werk vraagt kennis, mentale ruimte, tijd en moeite en gaat soms ten koste van de handelingsruimte die paradoxaal genoeg door sturen op harde doelstellingen wel bestaat. Het veranderen van onze praktijk blijkt dus weerbarstig en vergt een breed gevoel van urgentie en een gedeelde stip op de horizon.

1 Beschikbaar via het genoemde online platform op JenV connect.

Praktijkvoorbeeld Rijker Verantwoorden Team Mensenhandel en Migratiecriminaliteit

Na de startbijeenkomst van het leeratelier was het voor specialisten mensenhandel uit vier eenheden van Team Mensenhandel en Migratiecriminaliteit (TMM) en het portefeuilleteam de vraag hoe de TMM's zich lokaal en landelijk zo rijk mogelijk kunnen verantwoorden over wat zij doen in de aanpak van mensenhandel. Omdat onze leercel alle TMM's vertegenwoordigt, hebben we vanaf de start alle TMM's voortdurend meegenomen in de ontwikkelingen.

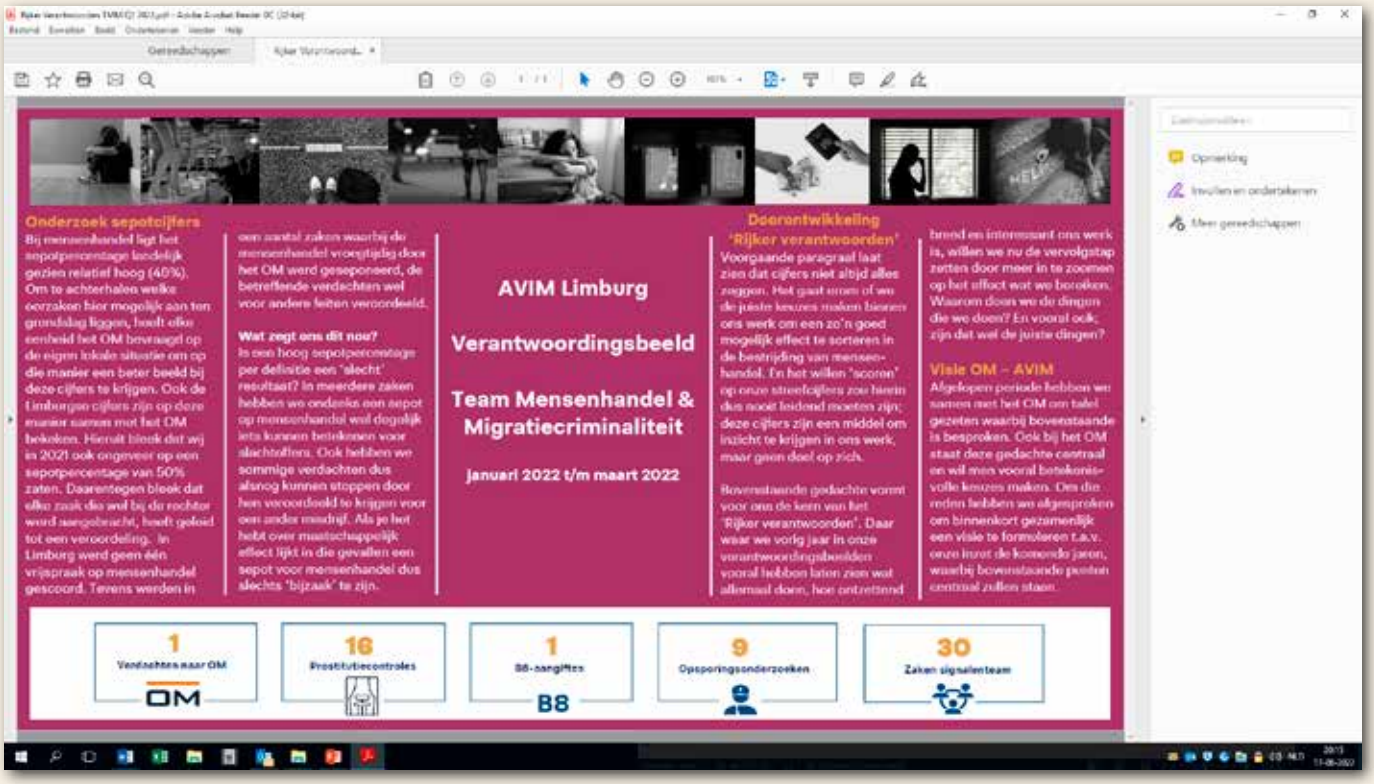
We bespraken of de TMM's zich wel of niet kwantitatief moeten verantwoorden. Na interessante discussies hierover leek het ons goed om de werkzaamheden zowel kwalitatief als kwantitatief te verantwoorden. Getallen laten immers ook zien wat de TMM's doen. Wel stelden we daarbij als voorwaarde dat de cijfers moeten zijn voorzien van een heldere duiding. Wat is het verhaal achter het getal? Aan die duiding wordt nu nog gewerkt.

We hebben inmiddels een format 'verantwoordingsbeeld TMM' in ontwikkeling waarmee de TMM's zich rijker kunnen verantwoorden en waarover zij lokaal en landelijk het gesprek kunnen voeren over hoe mensenhandel wordt aangepakt en welke resultaten dat oplevert.

Kwantitatief door het opnemen van variabelen waaronder het aantal gewogen signalen van mensenhandel, het aantal aangehouden verdachten en het aantal aangiftes van mensenhandel. Kwalitatief door middel van storytelling. De TMM's vertellen in het format voor de eigen eenheid de belangrijkste ontwikkelingen, inzet en resultaten. Naast de lokale verantwoordingsbeelden uit de eenheden willen we periodiek een soortgelijk format vullen met landelijke onderwerpen waaraan alle TMM's in de betreffende periode hebben gewerkt. Een voorbeeld daarvan is het implementeren van de domeinoverstijgende informatiegestuurde werkwijze (DIGW).

De formats worden na de zomer van 2022 ter beoordeling, vaststelling en invoering aan de AVIM's voorgelegd. Een voorbeeld van een lokaal format (Limburg) is bijgevoegd.

Jan Koen



minister zegt dat dit niet is vast te stellen. Haar brief wijkt daarmee sterk af van wat haar ambtsvoorganger schreef naar aanleiding van het IBO Effectiviteit politie in 2017. Daarin stond dat gekomen moest worden tot een uniforme interne sturingsmethodiek waarin de samenhang tussen activiteiten, resultaten, effecten en in te zetten middelen inzichtelijk wordt. Toch is deze conclusie van de minister niet onverwacht.

Vele onderzoeken van regeringscommissies naar effectiviteit en efficiency van politiewerk, zoals het IBO, de commissie-Kuijken, Inzicht in Kwaliteit en van verschillende wetenschappers[7] hebben geconstateerd dat onvoldoende data beschikbaar zijn om tot conclusies te komen over effectiviteit en doelmatigheid. Veelal sloten deze onderzoeken af met de altijd weer hoopvolle aanbeveling dat meer data verzameld moesten worden, dan zou het inzicht wellicht wel ontstaan.

Dat het geloof hierin tanend is, zien we in het onderzoek van de Tweede Kamer naar uitvoeringsorganisaties[8]. Er wordt afstand genomen van de eenzijdige gerichtheid op effectiviteit en efficiency, voortvloeiend uit het New Public Management (NPM). De Raad voor Openbaar Bestuur (ROB)[9] schrijft dat inmiddels breed onderkend wordt dat het NPM veel te ver is doorgeschoten. Het probleem is echter, zo zegt het ROB, dat geen nieuwe gedragen sturingsfilosofie voorhanden is. In die zin is de brief van de minister interessant, want deze moedigt aan om het gesprek over een goed functionerende politieorganisatie te verruimen.

Dit wordt concreet waar de minister voorstelt om bij de totstandkoming van de nieuwe Veiligheidsagenda 2022-2026 vooraf expliciet te maken welke effecten door politie-inzet worden beoogd en hoe de monitoring eruit gaat zien. Daarmee komt het accent van dit belangrijke instrument van sturing en verantwoording minder te liggen op afspraken over bijvoorbeeld aantallen uit te voeren opsporingsonderzoeken. Dit opent de weg naar meer reflectie op de effectiviteit van de politiebijdrage, net zoals op de bijdragen door andere partijen om de complexe veiligheidsproblemen aan te pakken.

Op dit moment trekken ministerie, politie, regioburgemeesters en OM samen op om op de prioritaire beleidsthema's van de Veiligheidsagenda een voortdurende dialoog in te richten om – met inachtneming van ieders verantwoordelijkheid – de voortgang op deze thema's te monitoren en hierop te reflecteren om zodoende de aanpak te versterken. Met deze rijkere verantwoording wordt het lerend vermogen van departement en politie versterkt en kan beter worden aangesloten bij mogelijke veranderingen in het veiligheidsbeeld en bij ontwikkelingen in de aanpak. Dat de minister niet meer spreekt over sturen op doelstellingen en tegelijkertijd zoekt naar zinvoller manieren van verantwoorden, duidt op een prijzenswaardige poging om bij te dragen aan de ontwikkeling van een nieuwe sturingsfilosofie. Zij vindt de politie aan haar zijde om daaraan mee te doen.

7 O.a. IBO, (2017). *Effectiviteit politie.* Miniserie van Financiën; Commissie Evaluatie Politiewet 2012, (2017). *Doorontwikkelen en verbeteren*, Xerox OBT; Zouridis S., et al, (2014) *Politieproductiviteit, triangulatie voor valide en betrouwbare productiviteitsmeting bij de politie.* Tilburg University; Moolenaar, D.E.G. (2019). *Productiviteitsontwikkeling in het justitieveld:* Een verkenning van de mogelijkheden. Den Haag: WODC. Cahier 2019-05; Algemene Rekenkamer (2020), *Politie ter plaatse, sturing op inzetbaarheid en inplanbaarheid verdient verbetering*; Prof Facto (2021) *Evaluatie Nationale Contraterrorime strategie 2016-2020 fase 1*: analyse en meetbare beleidsmaatregelen, , Groningen; Jacobs, M, Voorkomen van ongewenste uitstroom bij politie en Openbaar ministerie: een onderzoek naar uitval van potentieel vervolgbare strafbare feiten, E:M+MA, 2019

8 TCU (Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties), (2021). *Klem tussen balie en beleid.* Tweede Kamer.

9 Raad voor Openbaar Bestuur, (2020) Position *Paper uitvoering: van sluitstuk naar startpunt*, opgenomen als bijlage bij het rapport van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisatie van de Tweede Kamer, (2021) *Klem tussen Balie en beleid*, Tweede Kamer.

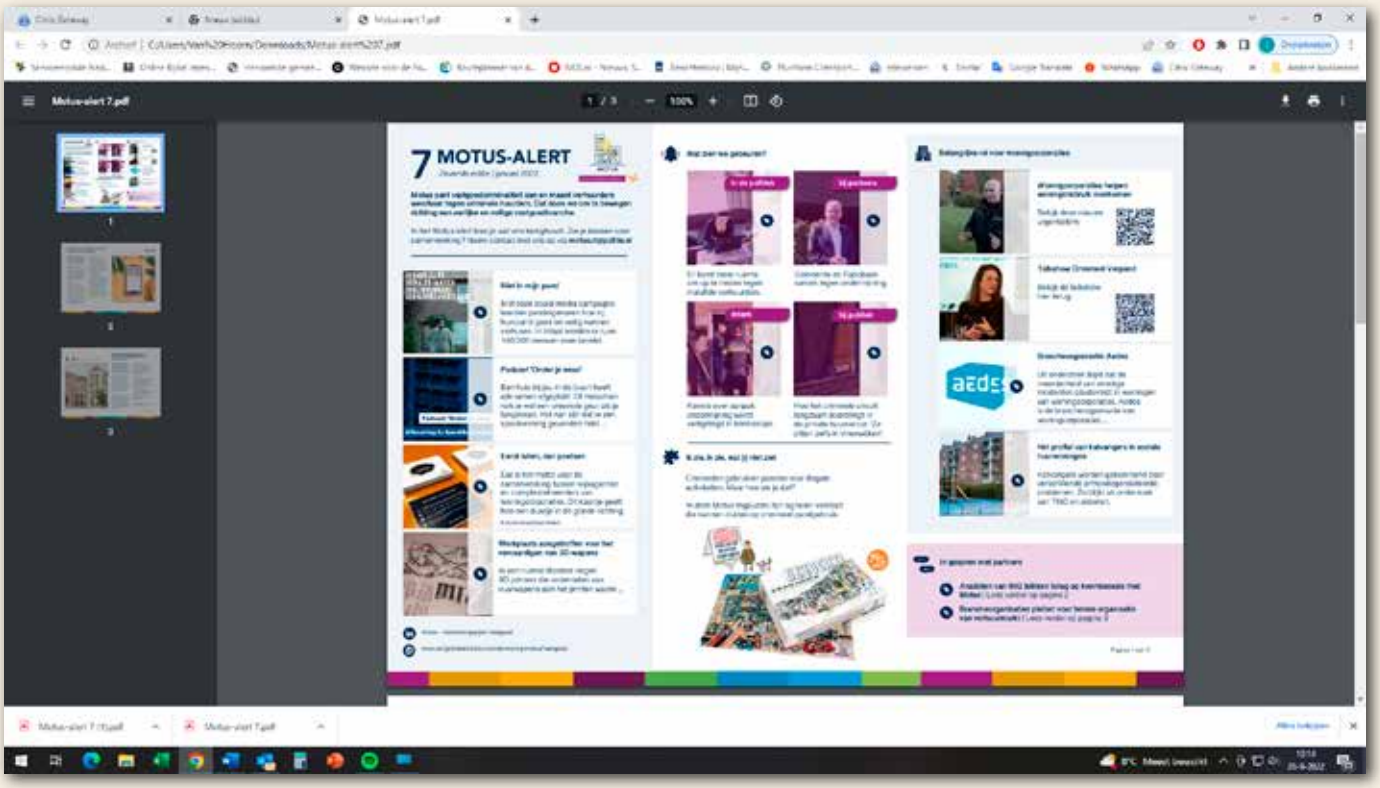
Praktijkvoorbeeld Rijker verantwoorden Motus

Hoe komt een crimineel aan een pand? Dit is dé vraag die Motus bezighoudt. Motus is een speciaal team in de Eenheid Rotterdam dat crimineel pandgebruik aanpakt. Van criminele netwerken ontwrichten tot goedwillende pandeigenaren weerbaarder maken tegen criminele huurders. Door samen te werken met overheidspartners én bedrijfsleven zoekt Motus passende interventies om dat ene doel te bereiken: de vastgoedbranche eerlijker en veiliger maken. Mede door rijker te verantwoorden is het dit multidisciplinaire team gelukt om zijn aanpak zichtbaar te maken. Een bedankje voor iedereen die meewerkte aan een casus, infographics die de visie vertalen naar praktische taal en socialmediacampagnes om verhuurders bewust te maken van goede verhuur. Ook het Motus-alert hoort zeker in dit rijtje thuis. Een podcast, foto's, nieuwsartikelen, filmpjes en verhalen worden verwerkt in een klikbaar document dat wordt gedeeld met het hele netwerk. Het maakt inzichtelijk waar het team zoal mee bezig is en welke ontwikkelingen er spelen in de vastgoedbranche. Het begon met een pdf met een korte update. Inmiddels is het Motus-alert uitgegroeid tot een product waarin ook private partners hun bijdrage leveren. Zo blikken in **de nieuwste editie van het Motus-alert** twee ING-analisten terug op een kennissessie en pleiten brancheverenigingen voor een betere organisatie van de verhuurmarkt. Naomy Braamkolk, communicatieadviseur bij Motus, sluit aan bij het leeratelier Rijker Verantwoorden: "Door deel te nemen aan het leeratelier doe ik inspiratie op om verantwoordingsproducten nog rijker te maken. Met Motus zijn we al goed op weg, maar we zoeken nog naar hoe we meer interactie kunnen creëren." Het leeratelier helpt Motus om beter aan te sluiten bij het gewenste resultaat; bij de juiste doelgroep, in de juiste vorm en met de juiste inhoud.

Download het Motus-alert hier:
https://veiligheidsalliantie.nl/action/?action=download&id=769
(zie hierboven blz. 1 van dit alert).

Wil je het Motus-alert voortaan ook graag per mail ontvangen? Meld je dan aan door te mailen naar motus.rt@politie.nl. Op de hoogte blijven van andere verantwoordingsproducten kan ook. 'Motus – Versterkingspijler Vastgoed' is te volgen op LinkedIn.

Naomy Braamkolk



> De **beleidsbrief** van de minister moedigt aan om het **gesprek** over een goed functionerende politieorganisatie te **verruimen**

Het gedeelde verhaal

Als het lukt om in relatie tot de Veiligheidsagenda op een andere manier het gesprek met departement en gezagen over goed politiewerk te voeren, dan kan dat een belangrijke hefboom worden voor het meer structureel veranderen van de huidige praktijk van sturen en verantwoorden. Het nodigt uit om ook in de *interne* gesprekken over de thema's die in de Veiligheidsagenda zijn geprioriteerd, in alle lagen van de politieorganisatie, meer reflectie in te bouwen op de bedoeling en de effecten van het politiewerk. Rijker verantwoorden leidt dan tot rijkere gesprekken over goed politiewerk.

Zo zijn we terug bij 'het gedeelde verhaal'. In het leeratelier ontwikkelt ons denken zich door. Vanuit het leeratelier willen wij de concrete toepassing in de praktijk van ons korps blijven ondersteunen. Het leeratelier is ook bedoeld om concepten en werkwijzen die in de praktijk ontwikkeld zijn breder in het korps te laten landen. Daarbij is het belangrijk om kritisch te kijken naar de opbrengst van rijker verantwoorden: dat wat het kost, moet zich uitbetalen in een betere aanpak van veiligheidsproblemen door meer diverse aanpakken, betere politieprestaties, meer vruchtbare relaties met stakeholders en meer voldoening in het werk. De praktijkvoorbeelden die in dit themanummer van het *Tijdschrift voor de Politie* zijn beschreven en verdere praktijkvoorbeelden die op de website staan, geven hier een eerste beeld van. Maar nu op steeds meer plekken wordt geëxperimenteerd met vormen van rijker verantwoorden, is vervolgonderzoek naar de effecten van dit rijker verantwoorden geboden.

Van ontkenning naar erkenning

Onze conclusie is dat opvattingen over rijker verantwoorden – én rijker sturen – het afgelopen jaar aanzienlijk steviger en duidelijker zijn geworden en dat er meer en meer draagvlak voor bestaat, getuige de reactie vanuit de organisatie maar ook vanuit het ministerie. Een van de grootste verdiensten van deze benadering is dat de complexiteit van de veiligheidsvraagstukken én van de aanpak niet wordt *ontkend*, maar wordt *erkend*. Juist in die ontkenning zit de grootste ergernis in de huidige verantwoordingspraktijk. We zien in de initiatieven in het korps vele goede voorbeelden ontstaan en de plannen met het monitoren van de afspraken in de nieuwe Veiligheidsagenda zijn veelbelovend. Toch is invoering lastig, want – zoals de Raad voor Openbaar Bestuur vaststelde – het New Public Management blijkt behoorlijk resistent tegen vernieuwing. Daarbij komt dat rijker verantwoorden niet minder werk is maar meer: het is vertragen om te kunnen versnellen.

Omdat verantwoorden een relationeel proces is, sluiten we af met de vaststelling dat voor het verbeteren van het verantwoordingsproces alle betrokken partijen aan zet zijn. De minister heeft haar goede wil getoond. •

Op de website **www.websitevoordepolitie.nl** staan nog meer praktijkvoorbeelden.

Verantwoord politiegeweld

EEN OPEN HOUDING NAAR DE EIGEN ORGANISATIE

De politie wil open en transparant zijn over het gebruik van geweld. Maar hoe bereikt de politie dat en wat is nodig om transparant te zijn over geweld? Hoe vult de politie anno 2022 *rijker verantwoorden* in?

De politie is onder voorwaarden bevoegd om geweld te gebruiken bij het uitoefenen van haar taak. Dat brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. De politie moet geweld terughoudend toepassen en hier op transparante wijze verantwoording over afleggen.

Hotspots

Op bepaalde locaties komt geweld door politieambtenaren relatief vaker voor dan op andere locaties: de zogenoemde hotspots. Als hotspots werden locaties aangemerkt waar vijf incidenten of meer plaatsvonden waarbij

Stelselherziening Geweldsaanwending Opsporingsambtenaar

Belangrijke doelen van deze herziening zijn eenduidige registratie van geweldsaanwending, heldere kaders voor het gebruik van geweld en meer ruimte voor leren en reflecteren. In het nieuwe proces worden alle gebruikte geweldsmiddelen per geweldsaanwending geregistreerd, daar waar voor 2019 alleen het zwaarste geweldsmiddel kon worden geregistreerd. Dit zorgt voor een completer beeld van geweldsaanwendingen. Deel-portefeuillehouder Geweld bij de politie, Peije de Meij, meent dat door deze nieuwe, eenduidige wijze van registratie het gebruik van de geweldsbevoegdheid door politieambtenaren beter kan worden gemonitord. “De werkgever krijgt naast inzicht in de (interne) beoordelingen van geweld ook informatie over aantallen, leerdoelen en gevolgen voor medewerkers. Hierdoor kunnen wij cijfers betekenisvol met elkaar vergelijken en analyseren.”

Over de auteurs
Dit artikel is een coproductie van Directoraat-Generaal Politie en Veiligheidsregio’s van het ministerie van Justitie en Veiligheid en de Nationale Politie, Staf Korpsleiding, programmateam Stelsel Geweldsaanwending.

Tekst: Directoraat-Generaal Politie en Veiligheidsregio’s van het ministerie van Justitie en Veiligheid en de Nationale Politie, Staf Korpsleiding, programmateam Stelsel Geweldsaanwending • Foto: Politie

> Bij ongeveer een **half procent** van de incidenten waarbij de politie is betrokken, wordt **geweld** toegepast

geweld door de politie werd toegepast. Ruim één vijfde van de hotspots betreft horecalocaties in de centra van grote steden. Er zijn ook hotspots in landelijke gebieden. Daar gaat het vaak om ggz-instellingen, asielzoekerscentra en jeugdinstellingen. De meeste incidenten vinden plaats in het weekend waarbij de piek ligt in de nacht van zaterdag op zondag tussen 03.00-04.00 uur. In de top 5-dagen met de meeste incidenten staan feestdagen zoals carnaval, oudejaarsnacht en koningsdag. Het is goed dat dit nu kwantitatief is bevestigd. De uitkomsten kunnen gebruikt worden bij besluitvorming over bijvoorbeeld mens en materieel. Op deze wijze kan de politie ook gemaakte keuzes richting de maatschappij en/of bestuur rijker verantwoorden. De Meij benadrukt: “Het uitgangspunt van ieder politieoptreden is de-escalatie en het zo snel mogelijk opheffen van de onveilige situatie. Een tweede uitgangspunt is dat indien mogelijk het minst zware geweldsmiddel als eerste wordt ingezet.”

Open houding

Jaarlijks publiceert en verantwoordt de politie het toegepaste geweld. Naast de publicatie van jaarcijfers over geweld besloot de minister van Justitie en Veiligheid dat vanaf 2020 de politie in haar jaarverslag het toegepaste geweld moest verantwoorden. Sinds 2020 worden landelijk alle cijfers uit de eenheden bijeengebracht rondom het toepassen van geweld door de politie waarbij verdieping heeft plaatsgevonden op basis van de cijfers en de bevindingen uit de eenheden zelf. Onderdeel hiervan zijn ook de cases die zijn onderzocht door de politiechef en de beoordeling ‘niet-professioneel’ kregen. Zulke zaken worden vanuit lerend perspectief opgepakt binnen de organisatie, bijvoorbeeld door ze te bespreken binnen individuele en/of collectieve leercirkels. Vanuit vragen als: “Is het goed gegaan, heb ik het goed gedaan en zou ik het de volgende keer weer zo doen?”

Kritische blik en beter zicht op zaken

Dat de politie een beter landelijk beeld kan produceren rondom het toepassen van geweld, is essentieel voor het vertrouwen in de politie. Het uitvoeren van analyses en de rapportage over geweld door politieambtenaren vormen belangrijke stappen in de richting van het vergroten van het zicht hierop. De politie streeft naar rijker verantwoorden, maximale transparantie binnen de mogelijkheden en meer leren van geweld.
Waar de discussie eerst veelal stokte door het gebrek aan inzicht en het niet hebben van eenduidige cijfers, stelt de verbeterde informatiepositie de politie in staat hier het maatschappelijk debat over te kunnen voeren. De komende jaren zal het steeds beter mogelijk worden om cijfers te vergelijken, te duiden en trends waar te nemen.

IAT-analyse
Om meer inzicht te krijgen in de achtergrond van geweldsaanwending hebben de korpsleiding en het ministerie van Justitie en Veiligheid opdracht gegeven om een analyse uit te voeren naar geweld door politieambtenaren. Deze analyse is uitgevoerd door het Informatie- en Analyse Team (IAT), een samenwerking tussen het ministerie van Justitie en Veiligheid, de politie en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). De analyse is bedoeld om het lerende vermogen van de politie te versterken en heeft een aantal interessante inzichten opgeleverd.

“Wij worden betaald uit de staatskas, dus mensen hebben het recht om te weten wie wij zijn en wat doen wij doen”

Loes van der Wees & Olav Brink

OPENBAAR MINISTERIE ARRONDISSEMENTSPARKET ROTTERDAM

Het Openbaar Ministerie (OM) in Rotterdam is een van de vele partners in het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid, dat als doel heeft de leefbaarheid te verbeteren. Redactieleden Sanne Groen en Wouter Jong interviewden Loes van der Wees, teamhoofd Beleid & Strategie op het Arrondissementsparket Rotterdam, en Olav Brink, woordvoerder en adviseur communicatie op datzelfde parket, over het toepassen van rijker verantwoorden binnen het Nationaal Programma en daarbuiten.

Wat was voor jullie de start van het thema 'rijker verantwoorden' binnen het OM?

Loes: In mijn herinnering is het thema begonnen toen Jan Nap met het SGBO Ondermijning in gesprek ging over de focus op cijfers. Hij legde de vraag op tafel of de cijfers voldoende zijn om een beeld te krijgen van wat er speelt. Hoe je weet of de aanpak van ondermijning werkt. Dat was niet voor het OM specifiek, maar voor het geheel. Het heeft ons aan het denken gezet. Uiteindelijk heeft het ertoe geleid dat we nadrukkelijk nadenken over hoe wij onze rol als OM over het voetlicht willen brengen.

Heb je het dan over de maatschappelijke verantwoording of ook richting ketenpartners?

Loes: Het gaat om beide, zowel naar de samenleving als naar de ketenpartners. Allereerst is het belangrijk om het maatschappelijk effect dat je bereikt onder de aandacht te brengen. Het maatschappelijk effect wat wij met strafrecht bereiken, moet voor ons altijd leidend zijn. Die gedachte is bij het OM bijvoorbeeld verwerkt in de leergang 'Ondermijning en de fieldlabs'.

Tekst: Sanne Groen & Wouter Jong ° Foto's: Wim Aalbers

> “Ik vind dat de mensen die die **systemen** aanschaffen een **verantwoordings-plicht** hebben”

Het dwingt je ertoe om in termen van het grotere geheel te denken: wat kunnen wij doen om een gezamenlijk probleem op te lossen en te agenderen? Ook met ketenpartners zit dat in dezelfde sfeer.
Om dat maatschappelijk effect duidelijk te maken gaat het erom dat je verschillende doelen en doelgroepen bereikt. Hier in Rotterdam-Zuid betekent verantwoording dat je aansluit bij de leefwereld van jongeren uit de doelgroep van Rotterdam-Zuid. Dat vraagt er soms ook om dat je mensen in huis haalt die daar kennis van hebben en ons triggeren om met andere middelen die doelgroepen te bereiken. Voor de Wijkrechtspraak hebben buurtbewoners aparte flyers gemaakt waarop zij met plaatjes uitleggen wat het is. Dat is voor mij een belangrijk onderdeel van wat je met ‘rijker verantwoorden’ beoogt. Dat je je boodschap over de maatschappelijke rol over de bühne krijgt.

Olav: Een voorbeeld is onze aanpak na schietincidenten op Zuid, maar ook elders in de stad. Na een schietincident startte de opsporing, maar deden de politie en wij niet zoveel richting de wijkbewoners. Nu hebben wij flyers waarin we aangeven dat we beseffen dat er een heftig incident is gebeurd en er mogelijkheden zijn om daarover te praten. Naast het ‘Heeft u iets gezien, meldt dat bij de politie’. Want die informatie is heel belangrijk voor ons. Dan kom je niet alleen iets halen, maar heb je ook iets te bieden als maatschappelijke partners. Wij willen met die vuurwapenincidenten meer op de informatiepositie gaan zitten en de meldingsbereidheid verhogen. Door beter aan te sluiten bij de leefwereld van wijkbewoners lukt dat. Maar richting Kamerleden doen wij in principe hetzelfde; daar sluit je ook aan op hoe zij tegen thema’s aankijken en daar werkbezoeken op afstemmen.

Wordt rijker verantwoorden dan ook medeverantwoordelijk maken? Als je de buurt er zo nadrukkelijk bij betrekt?
Olav: We proberen mensen wel steeds meer bewust te maken van het feit dat als zij iets zien, ze dat wel moeten melden. Zij zijn dus niet zo zeer verantwoordelijk, maar ze hebben wel een belangrijke rol om de dingen die zij op straat zien te melden. In de kern zoek je met ‘rijker verantwoorden’ veel nadrukkelijker het contact. Via het contact leggen we tegelijkertijd ook verantwoording af over waar wij onze capaciteit op inzetten.

Maar intern zul je nog steeds je vinkjes moeten zetten.
Loes: Soms wordt ‘rijker verantwoorden’ gezien als een soort van anticijferbeweging. Dat is niet terecht. Want cijfers zijn ook functioneel. Ze maken duidelijk aan welke afspraken je je committeert en geven richting. Om die wijkrechtspraak als voorbeeld te nemen. Wij zijn er heel enthousiast aan begonnen, met een best wel ingewikkelde combinatie van partijen. Dan helpt het gewoon dat je, als het moeilijk wordt, tegen elkaar kunt zeggen: we hadden afgesproken dat we honderd zaken met z’n allen zouden doen, dus let even op, we halen die honderd niet. Wat doe jij, wat doe jij? Sluit het nog een beetje op elkaar aan? Wat loopt er dan niet lekker? Het gaat om de combinatie van cijfers en een kwalitatief goed verhaal. Zoals bij de wijkrechtspraak waarin professionals en mensen die wijkrechtspraak hebben meegemaakt, laten zien wat het voor hen heeft betekend. Als het ware om kleur te geven aan die cijfers. Dat is volgens mij heel ‘rijker verantwoorden’.

Passen jullie het ook breder toe dan in Rotterdam-Zuid?
Olav: Ja, we passen het bijvoorbeeld ook toe bij de cocaïnevangst in de haven. Je merkt dat veel mensen weinig gevoel hebben bij het aantal

kilo's dat is gevonden. Daarom zijn wij daar een ander verhaal gaan vertellen, juist om meer de achtergronden van die wereld te duiden. Sinds vorig jaar september hebben we het nadrukkelijker over de uithalers. We hebben communicatie ingezet om de politiek te laten bewegen, maar ook om Nederland te vertellen over de problemen waar wij in de haven mee zitten en wat wij hier zien gebeuren.

Loes: Het was een goede manier om te laten zien dat dit een belangrijk thema was. We werden overspoeld met zaken. Het systeem raakte verstopt.

Olav: Inmiddels lag er een wetsvoorstel (inmiddels inwerking getreden art. 138aa wetboek van strafrecht) om onnodige aanwezigheid op een haventerrein strafbaar te stellen en er een hogere straf op te zetten. Mensen hebben allemaal die foto gezien van die dertien uithalers op een rij. Dat is een heel sterk beeld geweest om het probleem zichtbaar te maken.

Het impliceert een belangrijke rol voor de afdeling communicatie?

Olav: Zeker. We hoefden maar iets te zeggen over uithalers en de journalisten hingen aan de lijn. We hebben daarnaast meegewerkt aan de podcast 'cocaïnekoorts' van Jan Meeus, om ook te duiden en te vertellen wat onze rol is in de bestrijding van de import van cocaïne. Wat we eigenlijk ook proberen uit te leggen in onze communicatie, is dat het niet dé oplossing is, maar dat het belangrijk is om steeds maar barrières op te werpen. Dat er meer nodig is. Dat zie ik wel als 'rijker verantwoorden', omdat je heel erg vertelt wat je doet, waar je tegenaan loopt en wat je nodig hebt. Ik denk dat het ook te maken heeft met je legitimiteit. Mensen moeten vertrouwen houden in het OM als instituut. Daarom is het ook superbelangrijk dat je bij dit soort ontwikkelingen blijft communiceren, je je niet stilhoudt en je mensen ook meeneemt in dit proces, óók als iets niet goed is gegaan.

> "De **samenleving** vraagt om **duidelijkheid** over je positie als **organisatie**"

Loes: Het gaat inderdaad om helder maken wat je positie is. Wij zijn echt voor die strafzaken en als je ons de instrumenten wilt geven om dit op een goeie manier aan te pakken, waar de maatschappij van denkt dat dat meer recht doet aan de situatie, dan moeten we toch iets van de wetgever hebben. Dan gaan we daarmee aan de slag.
Wij worden betaald uit de staatskas, dus mensen hebben het recht om te weten wie wij zijn en wat doen wij doen. Waar staat de organisatie voor? Je probeert twee kanten van het verhaal te vertellen. Ook over wat moeilijk voor ons is in de uitoefening van ons vak. Wat communicatieman Guido Rijnja binnen de Rijksoverheid de 'dilemmalogica' noemt.
Stel, je krijgt een politiek beladen aangifte en dan denk je: ja, wij moeten hier goed naar kijken, maar het publiek wil heel snel duidelijkheid. Dan moet je uitleggen wat het dilemma is. Je kunt er niet jaren over doen. Dat betekent ook dat je je eigen organisatie moet aansporen om tempo te maken.

Olav: Dat uitleggen doen wij binnenkort met podcasts waarin we bijvoorbeeld over zedenzaken praten. Om te laten zien wat daarbij komt kijken. Wat is de rol van het Openbaar Ministerie, van de officier van justitie? Hoe kun je aangifte doen? Waarom kan dat vaak niet anoniem, ook als mensen dat wel zouden willen. Dat staat op de rol.

Loes: Het uitleggen van je dilemma's komt bijvoorbeeld ook terug bij een politiek beladen aangifte. Waarbij wij niet alleen denken dat we hier goed naar moeten kijken, maar ons ook verplaatsen in het publiek dat snel duidelijkheid wenst. Dat soort dilemma's moet je uitleggen. Bovendien moet je daar niet jaren over doen. Dat betekent dus ook dat je in je eigen organisatie mensen soms moet

> “Wij overzien van achteren dat **hele veld** en je komt pas bij ons als alle **verdedigings**linies **gefaald** hebben”

aansporen om tempo te maken. Omdat de buitenwereld snel duidelijkheid wil over ons standpunt in een zaak.
Met nieuwe middelen kunnen we ook mensen bereiken die we nu nog minder goed bereiken. Dat maakt het interessant. Zoals gezegd gaat het bij het ‘rijker verantwoorden’ in veel gevallen om het bereiken van doelgroepen die niet je standaarddoelgroep zijn. Alle jongeren op Zuid weten wie Ad de Beer is. Dat is onze jeugdofficier. Er is een groep die je zou bereiken met een Ad de Beer-podcast. Als je zegt dat je van het Openbaar Ministerie bent, dan weten ze niet wat je bedoelt. Maar als je Ad de Beer zegt, dan weten ze wel wat je bedoelt. Bij hem geldt echt dat mensen snappen wat hij doet en dat hij beroepshalve een enorm bereik heeft. Hij spreekt de taal van die jongens.
Het gevoel bij het taalgebruik, snappen waar je wel en niet naar luistert, hoelang het mag duren, of je wilt kijken of luisteren. Moet het op TikTok, moet het op Snapchat? Dat is toch wel goed om te weten als je met een boodschap komt en daar kan een communicatieafdeling bij ondersteunen.

En naar de samenleving in brede zin?
Olav: De samenleving vraagt om duidelijkheid over je positie als organisatie. Je ziet in de samenleving bijvoorbeeld de opkomende polarisatie. Ik vind dat wij als Openbaar Ministerie heel nadrukkelijk moeten laten zien dat we in dat midden staan van die polarisatie. Dat is iets wat we continu moeten doen. Steeds laten zien dat we geen partij kiezen, maar uitleggen wat we doen en waarom we dat doen. We moeten dat midden ook blijven aanspreken, want wij moeten ons niet mengen in die polarisatie. Daar zit dus ook weer een stukje van je verantwoording.

Loes: Je bent van iedereen in de hele samenleving. Maar ik denk ook dat we heel goed passen bij dat midden in de gedachte van Bart Brandsma van die polarisatiepolen die ook binnen de politie veel wordt gebruikt. Waarin je ook het midden moet versterken. Daar ligt wel onze rol. Wij zijn daar geen partij in, maar we zorgen er wel voor dat het midden aangesproken blijft. Laat zien dat er wel een rechtsstaat is en er wel wordt opgetreden, maar met nuance.

En naar de toekomst toe?
Olav: Ik vind dat je anno 2022 niet alleen voorlichter bent, maar ook gewoon een maker en een adviseur. Ik weet nog niet wat het passende woord moet zijn, maar je bent veel meer dan een voorlichter. Je moet ook middelen inzetten waar de burger op zit en actief zijn op social media en dat is niet alleen Twitter, dat is ook TikTok en dat is ook Instagram en dat is ook Snapchat. Daar gaan wij als OM Rotterdam de komende periode wel op inzetten.
Er is nog echt een hele weg te gaan. De communicatieafdelingen kunnen erbij ondersteunen om ervoor te zorgen dat je als organisatie zichtbaar bent en dat je meer vertelt en meer verantwoording aflegt aan die Rotterdammer of aan de mensen op Goeree-Overflakkee of elders in het arrondissement. Daar kunnen wij nog zoveel meer mee doen.

Loes: ‘Rijker verantwoorden’ levert langzaam maar zeker ook vragen op over je eigen rol. En juist door in gesprek te gaan met anderen krijg je nieuwe inzichten. Toen ik worstelde met onze rol in kwetsbare wijken, kwam Hans Boutelier langs, omdat hij graag een wetenschappelijk boek over dergelijke wijken wilde schrijven. Hij schreef dat voor het Verweij Jonker Instituut. Hij noemde ons de keeper van het elftal. Dat is een mooi beeld. Een gratis beeld dat je van iemand anders krijgt aangereikt. Wij overzien van achteren dat hele veld en je komt pas bij ons als alle verdedigingslinies gefaald hebben. Dat zijn mooie bijvangsten van de manier waarop je met de samenleving in gesprek gaat. •

Over de auteurs
Mr. **Sanne Groen** en Mr. dr. **Wouter Jong** zijn redactieleden van *Tijdschrift voor de Politie.*

Bart de Koning
Onderzoeksjournalist en schrijver

Meten maar niet willen weten

Door alle ophef over de ondergang van het Multidisciplinair Interventie Team (MIT) is onopgemerkt gebleven dat daarbij ook de zogenoemde Afpakmonitor is gesneuveld. Die is vorig jaar mei al wegbezuinigd, blijkt uit een interne mail van Justitie. Den Haag belooft al dertig jaar dat "we de criminelen gaan raken in hun portemonnee", maar het was en is altijd lastig om te achterhalen hoeveel de overheid nu echt plukt van criminelen. De Kamer had daarom om een Afpakmonitor gevraagd, maar daar is dus geen geld voor.

Pijnlijk, want de Algemene Rekenkamer kwam afgelopen juni wéér met een uiterst kritisch rapport over afpakken. Met veel moeite hadden de rekenmeesters becijferd dat de Staat sinds 2015 gemiddeld slechts 83 miljoen euro per jaar afpakt.

En dat terwijl beleidsmakers ervan uitgaan dat er in Nederland jaarlijks zo'n 16 miljard euro wordt witgewassen, vooral opbrengsten uit fraude en drugshandel. Deze schatting van econoom Brigitte Unger stond ook in de beleidsstukken over het MIT. Dan is een afgepakt bedrag van 83 miljoen euro bedroevend weinig: een half procent. Geen deuk in een pakje boter.

Als we minder dan een half procent van alle coronapatienten zouden vinden en behandelen, zou dat nogal wat ophef veroorzaken. Niet als het om kaalplukken gaat. Sowieso is er weinig belangstelling voor kerngetallen in de misdaadbestrijding. Een paar voorbeelden. Unger zelf schat het aandeel van drugs in het witwassen op 3 miljard euro, maar Pieter Tops en Jan Tromp citeren haar in *De achterkant van Amsterdam* verkeerd en komen op 8 miljard euro. Elders beweerde Tops dat alleen al in de Tilburgse drugswereld 1,5 miljard euro per jaar zou omgaan. Na de arrestatie van een CDA-penningmeester in Leende stelde het OM dat er in zijn schuur dagelijks voor 10 miljoen euro aan pillen werd geproduceerd. Dat zou een jaaromzet van 3,65 miljard euro opleveren. Geen van die getallen is onderbouwd en ze laten zich niet met elkaar rijmen, maar dat boeit niemand. Dat we nauwelijks iets afpakken net zo min.

Politieke beloftes over misdaadbestrijding zijn **aantoonbaar niet nagekomen** of verzanden in **gênante discussies** tussen vakbonden en korpsleiding

Ook op andere belangrijke terreinen van de misdaadbestrijding bestaat een opvallend gebrek aan belangstelling voor feiten, harde getallen of effectmeting. Politieke beloftes over 'meer straf', 'zero tolerance', 'hogere ophelderingspercentages', 'halvering van de bureaucratie bij de politie' of 'meer blauw op straat' zijn aantoonbaar niet nagekomen of verzanden in gênante discussies tussen vakbonden en korpsleiding. Verder geen ophef.

Bij corona hielden we de benodigde zorgcapaciteit scherp bij en ook welke andere zorg er daardoor bleef liggen. We weten niet hoeveel capaciteit de politie in drugs steekt, maar experts schatten het op de helft. Gek genoeg zijn er geen strategische doelstellingen voor drugs geformuleerd – bijvoorbeeld het terugdringen van het aantal drugsgebruikers met x procent. De Drug Monitor maakt al jaren pijnlijk duidelijk dat de prijzen van drugs stabiel of dalende zijn. De drugshandel heeft dus meetbaar geen last van de inspanningen van politie en justitie.

Het wordt hoog tijd om misdaad net als ziektes rationeel en *evidence-based* te bestrijden. Bedenk welke doelstellingen je wilt bereiken, stem daar je capaciteit op af, houd de resultaten bij en voer daar publiek debat over. •

Foto: Cora Hendriks

Rijker verantwoorden: legitimeren of leren?

VOOR

Ester Naomi Perquin, 2018

Hoe meet je de zwaarte van een klap die nooit kwam,
zoek je de fiets waar niets mee is, die er nog staat?
De brand in een leegstaand schoolgebouw,
nooit uitgebroken, laat geen sporen na.
Hier is de eindeloze lijst van dingen die niet zijn gebeurd,
hier is de nooit betaalde prijs voor toeval, dronkenschap,
loslippigheid. Hier is het dodelijke ongeluk, de schade
die je nooit veroorzaakt hebt.
Hier klinkt de niet geslaakte kreet van twee
uit bed gebelde ouders. De stad zwermt
van ongehoord geluid. Je luistert 's nachts
naar de zachte voetstappen van de dochter die
onaangetast de trap op sluipt.

Het gedicht 'VOOR' van Perquin (2018) geeft de uitdaging weer van verantwoording afleggen over politiewerk. Cijfers laten bijvoorbeeld niet zien welke zaken zijn voorkomen door de inzet vanuit de politie al dan niet in samenwerking met andere netwerkpartners. Het centraal stellen van cijfers doet geen recht aan de diverse en complexe taken die politiemensen dagelijks uitvoeren. Het is dan ook niet vreemd dat velen de sterk doorgevoerde verantwoordingsplicht als schraal ervaren. Het wordt niet altijd gezien als een waardevol deel van de professionele praktijk, maar als een manier om een goede indruk te maken op de buitenwereld.

Om verantwoording te verrijken wordt er steeds meer gekeken naar het verhaal achter de cijfers. Dat blijkt makkelijker gezegd dan gedaan. Het vraagt namelijk om verandering op verschillende vlakken binnen de organisatie. In dit artikel wil ik laten zien dat de zoektocht naar rijkere vormen van verantwoorden gaat over het verleggen van focus, het doorbreken van routines én over de aandacht voor onderlinge relaties in het verantwoordingssysteem.

Met welk doel leggen we eigenlijk verantwoording af?

Dit is een essentiële vraag in de zoektocht naar rijkere vormen van verantwoording. Wanneer verantwoorden gericht is op legitimeren, zal de nadruk blijven liggen op het meten van output. Dit wordt uitgedrukt in cijfers en gekoppeld aan een vastgestelde norm. De kleuren rood en groen geven in één oogopslag weer of er voldaan is aan de resultaatafspraken die zijn gemaakt. Echter, een cijfer is slechts een klein deel van de vaak complexe werkelijkheid. Verantwoording afleggen over rode en groene cijfers roept daarom ook weerstand op en kan leiden tot ongewenste effecten zoals manipulatie van data (Vos & Groen, 2015). De aandacht verschuift bijvoorbeeld naar het voldoen aan de performance-indicatoren, terwijl de inhoud van het werk verwaarloosd wordt. Verantwoording is dan eerder verhullend dan onthullend. Is het vinken of vonken? Iedereen kan hier wel een voorbeeld bij bedenken.

Vanuit dit perspectief ligt de focus bij verantwoording afleggen voornamelijk op legitimeren. Het laten zien wat je hebt gedaan, zodat anderen daar iets van kunnen vinden. Wanneer de focus in het verantwoordingsproces meer gericht wordt op leren, ontstaat er een andere dynamiek. Het gaat niet alleen om de output maar juist om de manier waarop de resultaten zijn bereikt. Door aandacht te geven aan dit proces wordt er ruimte geboden aan de sociale en contextuele invloeden waaronder het resultaat is bereikt. Dit doet recht aan de complexiteit van het politiewerk. Bovendien levert het een bijdrage aan het lerend vermogen binnen de politieorganisatie. Het verleggen

Over de auteur
Marijn Huttinga is teamchef C Rivierenland Oost bij Politie Oost-Nederland.

Tekst: Marijn Huttinga

van deze focus vraagt om het aanpassen van routines en het bekijken van verantwoording vanuit een relationeel perspectief.

Verantwoording rijk maken

Het huidige verantwoordingssysteem binnen de politieorganisatie wordt omschreven als een cyclisch, gestructureerd en vormvast proces (Scherpenisse, Vos & van Twist, 2020), waarbij de betekenis verloren is gegaan. Verschillende gevestigde normen en bestaande routines zijn hierin bepalend en geven dus aan wat er op welk moment wordt verwacht.

> "Sterker nog, het feit dat indicatoren die door vrijwel alle actoren als 'schraal' worden gezien toch steeds opnieuw gehanteerd worden en centraal worden gesteld, komt er niet voort dat we niets beters kunnen verzinnen, maar omdat de verantwoordingspatronen zo zijn dat partijen er steeds weer op terugvallen om hun eigen rol goed te kunnen vervullen." (p. 39)

Om verantwoording rijk te maken zal het verantwoordingssysteem binnen de organisatie moeten veranderen. Een verandering van gevestigde normen en bestaande routines die diepgaand en ingesleten zijn in de organisatie. Een lastig en complex proces waarin alle partijen steeds terugvallen op patronen om hun eigen rol goed te vervullen (Braun, 2021). Dit betekent dat processen, structuren en systemen gewijzigd moeten worden om te voorkomen dat iedereen terug blijft vallen in het oude gedrag. Dit vraagt van iedere medewerker discipline, doorzettingskracht en moed. Het is namelijk niet makkelijk om disfunctionele patronen ter discussie te stellen en vervolgens een ander pad te kiezen. Om dit tot je verbeelding te laten spreken kan je denken aan het rijden op een weg met een diep spoor waar je telkens in wordt getrokken. Net buiten dat spoor rijden vergt veel inspanning en wanneer je even niet oplet of je aandacht verslapt, zit je direct weer in dat ingesleten spoor.

Doorbreken van bestaande patronen

Uit verschillende gesprekken die ik heb gevoerd, blijkt dat het doorbreken van patronen binnen het verantwoordingssysteem niet makkelijk en vanzelfsprekend is. Je wordt uit je comfortzone gehaald. Een dusdanige verandering vergt tijd en ook *commitment* op verschillende lagen binnen de organisatie. Uit de interviews binnen het DMT blijkt dat het omarmen van een nieuwe methodiek hen heeft geholpen om met elkaar nieuwe patronen te creëren. Zij hebben daar de scrummethodiek voor gebruikt, maar geven aan dat het ook een andere werkvorm kan zijn die helpt om te veranderen. Het is belangrijk om te kijken wat je nodig hebt en daar een passende vorm bij te vinden. Naast de methodiek blijkt ook dat de onderlinge betrokkenheid binnen het DMT een positieve invloed heeft op het verantwoordingsproces.

> Keuzes worden **niet altijd bewust** en vanuit ratio gemaakt

Het relationele perspectief

Dit brengt ons bij het punt waar we vanuit een relationeel perspectief naar verantwoording gaan kijken. Vaak wordt het afleggen van formele verantwoording vanuit een rationeel perspectief benaderd. We gaan ervan uit dat de persoon die verantwoording aflegt een rationele beslissing heeft genomen en hier verantwoording over af kan leggen. Verantwoording is in dit perspectief een technisch begrip en mist de complexiteit op meerdere vlakken. Er is bijvoorbeeld sprake van een begrensd vermogen om rationele beslissingen te nemen met betrekking tot factoren zoals vaardigheden, gewoonten, waarden, motieven, loyaliteiten en de onvermijdelijke onvolledigheid van relevante kennis (Jones, 2003). Vanuit dit perspectief komt verantwoording in een ander licht te staan. Als er sprake is van een begrensd vermogen om rationele beslissingen te nemen, rijst de vraag hoe daar dan verantwoording over afgelegd kan worden. Butler (2005) stelt dat er redelijkerwijs niet verwacht kan worden dat we altijd de waarheid kunnen *kennen* en *spreken* over onszelf vanuit ethisch oogpunt. Keuzes worden niet altijd bewust en vanuit ratio gemaakt. Gedrag en ook keuzes kunnen onbewust zijn en dit kan niet worden omgezet in bewuste kennis die kan worden verteld (Butler, 2005). Dit onvolledige begrip van onszelf gaat gepaard met de verhaalvorm waarin verantwoording wordt afgelegd. Ook aan de narratieve vorm van verantwoording kan een kritische noot worden geplaatst. Als consequenties afhangen van hoe goed we ons gedrag door middel van taal begrijpelijk kunnen maken, dan kan een gebrek aan ons vertellend vermogen ook een gebrek zijn in

Actie 1281

In de interviews die ik heb afgenomen voor mijn onderzoek over interne verantwoording binnen het district Oost-Utrecht (DMT), zijn hier ook meerdere voorbeelden van genoemd. Neem bijvoorbeeld de actie 1281. Het gaat hier om het contact tussen de politie en een aangever van *high impact crime*. De norm is gesteld dat dit binnen twee weken gedaan moet worden en daar is voorheen strak op gestuurd. Zo strak dat er meer aandacht gaat naar het zorgen voor de groene cijfers door bijvoorbeeld een standaardbrief te sturen dan naar de bedoeling achter deze actie, namelijk het contact met een aangever. Ook cijfers binnen het dashboard van de opsporing kunnen vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. De werkvoorraad kan netjes op orde zijn maar dat geeft geen zicht op de zaken die vanwege capaciteit op voorhand worden afgeboekt.

> Het is **niet makkelijk** om **disfunctionele** patronen ter **discussie** te stellen

het verantwoordingsproces (Messner, 2009). Vanuit dit perspectief is het verantwoordingsproces complex en ondoorzichtig. Het laat zien hoe belangrijk het is om de dimensie van de relatie in het verantwoordingsproces aandacht te geven. In sommige situaties vergt het namelijk moed om disfunctionele patronen ter discussie te stellen. Hiërarchie en daarmee afhankelijkheid kan hier een grote rol in spelen. Het gaat er bijvoorbeeld om of je eerlijk durft te zijn over je handelen of dat je überhaupt weet wat je precies hebt gedaan om een bepaald resultaat te bereiken.

Aandacht voor relationele verbondenheid in het verantwoordingsproces kan ook een bijdrage spelen bij het lerend vermogen binnen de politieorganisatie. Relationele verbondenheid, autonomie en competentie vormen namelijk de drie psychologische basisbehoeften die bevredigd moeten worden om optimaal functioneren te behalen (Deci & Ryan, 2000). Deze behoeften zijn universeel en aangeboren. Autonomie heeft betrekking op de behoefte van een werknemer om zich vrij te voelen bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Het gaat hierbij om het gevoel van keuzevrijheid en psychologische vrijheid (Deci & Ryan, 2000). Hiervoor is het niet noodzakelijk onafhankelijk te zijn van anderen. De behoefte aan competentie kan omschreven worden als de behoefte om effectief met de werkomgeving te interacteren (Deci & Ryan, 2000). Deze behoefte van werknemers gaat over het bezig zijn met uitdagende taken om hun vaardigheden te toetsen en te vergroten door hun omgeving te onderzoeken, te begrijpen en te beheersen. Als aan deze behoefte wordt voldaan, is er sprake van competentievoldoening. Dit stelt een werknemer in staat om zich aan te passen aan complexiteit en veranderingen (van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, Soenens, & Lens, 2010). De behoefte aan relationele verbondenheid kan worden gedefinieerd als de behoefte om positieve relaties met bijvoorbeeld collega's op te bouwen en te onderhouden (Deci & Ryan, 2000). Het contact moet betekenisvol en diepgaand zijn om een gevoel van verbondenheid op te wekken. Wanneer die verbondenheid er is, kunnen belemmerende patronen makkelijker ter discussie worden gesteld en kan verantwoording worden verrijkt.

Een dynamisch en passend proces

Het feit dat we verantwoording moeten afleggen, is geen punt van discussie. Gezien onze uitzonderlijke positie binnen de samenleving en de vele bevoegdheden om ons werk te kunnen doen, mag er worden verwacht dat we verantwoording afleggen. Verantwoording afleggen is dus niet vrijblijvend. Wel is het noodzakelijk om verantwoording te verrijken zodat het recht doet aan het politiewerk. Het is de kunst om te schuiven tussen verschillende vormen van verantwoording om het proces dynamisch en passend te houden. Dit vraagt om het doorbreken van gevestigde normen en bestaande routines op alle niveaus binnen onze organisatie. Door de dimensie 'relatie' toe te voegen aan het verantwoordingsproces kan verantwoording worden verrijkt.

Lerend vermogen van de politie

Verantwoording kan vanuit verschillende perspectieven benaderd worden. Door hier inzicht in te krijgen wordt duidelijk hoe gelaagd en complex verantwoorden eigenlijk is. Wanneer je hier recht aan wilt doen, zal je verantwoording vanuit een relationeel perspectief moeten benaderen. Door ons bewust te zijn van het begrensde vermogen om rationele beslissingen te nemen en daarmee redelijkerwijs niet verwacht kan worden dat we altijd de waarheid kunnen kennen en spreken, geven we ruimte om met elkaar in gesprek te gaan. Nieuwsgierig te zijn, te verkennen en te leren. Dit vraagt om aandacht voor de onderlinge relaties in het verantwoordingssysteem zodat er ruimte en vertrouwen ontstaat dat nodig is om belemmerende patronen bespreekbaar te maken. Dit is de eerste stap naar verandering.

De focus wordt hierdoor verlegd naar leren in plaats van legitimeren en het verantwoordingsproces zal het niet langer als schraal worden ervaren. Het krijgt de diepgang die recht doet aan de complexiteit van het politiewerk.

Literatuur

- Braun, D. (2021). *Patronen.* Amsterdam: Boom.
- Butler, J. (2005). *Giving an account of oneself.* New York: Fordham University Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inguiry, 11,* 227-268.
- Jones, B. (2003). Bounded rationality and political science: Lessons from public administration and public policy. *Journal of Public Administratie Research and Theory, 13(4),* 395-412.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society, 34,* 918-938.
- Perquin, E. (2018). *Lange arm. Gedichten over de politie.* Amsterdam: Van Oorschot.
- Scherpenisse, J., Vos, J., & van Twist, M. (2020). *Rijker verantwoorden, met [regie]. Verantwoording over politiewerk in politiek-bestuurlijke context.* NSOB.
- Broeck van den, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence and relatedness at work: Contructions and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology, 83(4),* 981-1002.
- Vos, J., & Groen, G. (2015). *Rijker verantwoorden.* Apeldoorn: TNO Management Consultants.

VERANTWOORDINGSPRAKTIJKEN VERBETEREN DOOR VERHALEN TE DELEN

Rijker verantwoorden in de zorg

De zoektocht naar anders verantwoorden in de zorg wordt ingegeven door onvrede bij zorgverleners over toenemende administratielast en doorgeslagen publieke verantwoording. Probleem daarbij is dat verantwoording moet worden afgelegd aan verschillende partijen, waaronder verschillende toezichthouders, verzekeraars, beroepsorganisaties en zorgorganisaties zelf, die er allemaal hun eigen registraties op na houden.

Bovendien bestaat er onvrede over de manier waarop verantwoording moet worden afgelegd. De kritiek richt zich op de aandacht die jarenlang is besteed aan het kwantitatief meetbaar maken van kwaliteit. Deze drang naar meetbaarheid zou geen recht doen aan de complexiteit van de dagelijkse zorgpraktijk. Daarnaast dreigen door de reductionistische werking van deze metingen kwaliteitsaspecten die niet worden gemeten of zich slecht laten meten te worden ondergesneeuwd (Van de Bovenkamp et al., 2020).
Dit alles heeft als resultaat dat huidige verantwoordingsstructuren vooral worden gevoeld als regeldruk die professionals van hun 'echte werk' afhouden en ver afstaan van 'de bedoeling'. De zoektocht naar andere manieren van verantwoorden speelt breed in de publieke sector, niet alleen bij de politie, maar ook in de zorg. In dit artikel beschrijven we deze zoektocht en een aantal voorbeelden van experimenten met anders verantwoorden in de zorg die inspirerend kunnen zijn voor deze discussie binnen de politie.

Verantwoordingsstructuren

Een veelgehoorde oplossing voor het probleem is er eentje die op het eerste gezicht gekenmerkt wordt door schoonheid in eenvoud; het schrappen van regels. Dit blijkt echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. De vijfminutenregistratie van thuiszorgmedewerkers is daar een bekend voorbeeld van. Deze verantwoordingssystematiek, waarbij medewerkers verantwoorden welke tijd ze aan welke client besteden en waarom, is al verschillende malen formeel afgeschaft maar blijkt lastig uit te roeien. Dat heeft te maken met het feit dat verschillende partijen hun manier van werken erop afgestemd hebben en er daarmee afhankelijk van zijn geworden. Bijvoorbeeld doordat de roostering aan de registratie is gekoppeld, ICT-systemen er niet op aangepast zijn of er een alternatief moet worden gevonden om de zorg te laten bekostigen. Het afschaffen van een regel vraagt dus aanpassing van de werkprocessen van verschillende partijen.
De ontstane onvrede onder professionals met verantwoording die geen recht doet aan het werk en tot regeldruk leidt, heeft geleid tot een zoektocht naar alternatieve manieren van verantwoording. Verantwoording afleggen over publieke dienstverlening is immers een belangrijke publieke waarde. Praten in termen van schrappen van regels is ook daarom onvoldoende om te komen tot alternatieve, beter

Over de auteurs
Prof. dr. **Hester van de Bovenkamp** is hoogleraar Patiëntenwetenschappen aan de Erasmus School of Health Policy & Management, vandebovenkamp@eshpm.eur.nl.
Dr. **Lieke Oldenhof** is universitair hoofddocent Antropologie van de veranderende verzorgingsstaat aan de Erasmus School of Health Policy & Management, oldenhof@eshpm.eur.nl.
Dr. **Annemiek Stoopendaal** is universitair docent Organisatieantropologie in de zorg aan de Erasmus School of Health Policy & Management, stoopendaal@eshpm.eur.nl.

Tekst: Hester van de Bovenkamp, Lieke Oldenhof & Annemiek Stoopendaal

> Het blijkt **ingewikkeld** om bestaande regels los te laten, omdat het ook **loslaten van controle** betekent

passende, verantwoordingsstructuren. Het is belangrijk dat deze alternatieve verantwoording oog heeft voor de aanpassing van het werk van verschillende partijen om tot duurzame verandering te komen.

Narratieve verantwoording en reflexief bestuur

> "Not only through its ordering impulses but also through its disordering ones, narratives can help one see newly and for the first time something concealed, something overlaid, something buried in code." (Charon, 2006, p. 219)

In de zoektocht naar andere vormen van verantwoording zijn we samen met verschillende maatschappelijke partners, toezichthouders, zorgorganisaties en gemeenten op zoek naar vormen die een oplossing bieden aan de hier genoemde problemen. Een voorbeeld daarvan is het RUN project waarin we op basis van verhalen van mensen die gebruikmaken van publieke diensten in gesprek gaan over hoe publieke dienstverlening kan worden verbeterd en hoe toezicht hieraan kan bijdragen door bestaande kaders aan te passen. Dit is een voorbeeld van de zoektocht naar manieren van anders verantwoorden. Manieren die meer recht doen aan de complexiteit van de dagelijkse praktijk, als functioneel worden ervaren doordat ze gericht zijn op kwaliteitsverbetering en daardoor niet als regeldruk worden ervaren, en die verschillende partijen en visies bij elkaar brengen. Narratief verantwoorden en reflexief bestuur zijn daar inspiratiebronnen voor.
Narratieve verantwoording legt de nadruk op betekenisgeving in het verantwoordingsproces. Kwalitatieve informatie, in de vorm van verhalen, speelt daarbij een belangrijke rol. In de zorg worden verhalen van patiënten daar steeds een belangrijker onderdeel van, naast die van professionals en bestuurders. Kwantitatieve informatie kan evenzeer onderdeel zijn van narratieve verantwoording. Het gaat dan om het verhaal, of de dialoog, waarin deze cijfers in een specifieke context worden geplaatst. Cijfers kunnen zo een belangrijke rol spelen maar dan in de vorm van een opening tot gesprek en niet als 'objectief' beeld van de kwaliteit van de publieke dienstverlening. Narratieve verantwoording legt daarnaast de nadruk op het samenbrengen van partijen om in gesprek te gaan over de dienstverlening en is daarmee ook gericht op leren. Dit samenbrengen en de aandacht voor leren zien we terug in bredere discussies over reflexief bestuur, waar het niet alleen gaat om het identificeren van problemen maar juist ook om de structuren en systemen die de problemen produceren en om het experimenterende wijs aanpassen daarvan (Hendriks & Grin, 2006; Feindt & Weiland, 2018).

Voorbeelden uit de zorgpraktijk

In deze paragraaf lichten we twee voorbeelden van anders verantwoorden die meer narratief en reflexief zijn ingericht uit: Beelden van kwaliteit gebruikt in de langdurige zorg en CityDeal Eenvoudig Maatwerk ingezet in het sociaal domein.

Beelden van kwaliteit[1]

Beelden van kwaliteit is een methode gestoeld op observaties van de dagelijkse zorgpraktijk die vervolgens de basis vormen voor gezamenlijke reflecties over kwaliteit van zorg (Reinders, 2019). Zorgverleners worden zelf opgeleid als etnografisch onderzoekers en observeren een tijdlang (een aantal uren per dag, op verschillende tijdstippen gedurende twee à vier weken) op een afdeling. Van deze observaties worden rijke beschrijvingen, zonder interpretatie, gemaakt. Deze beschrijvingen vormen een spiegel voor de zorgverleners van de betreffende afdeling. Dit biedt deze zorgverleners handvatten om te reflecteren op hun handelen. Daarnaast worden de beschrijvingen gebruikt voor een gesprek over kwaliteit van zorg met een breed panel. Dat panel kan bestaan uit verschillende partijen, waaronder een kwaliteitsmanager, een behandelaar, een lid van de RvT en cliëntenraad, maar ook externe partijen zoals de gemeente of een toezichthouder.
Door de observatieverslagen als uitgangspunt te nemen voor de bespreking staat het alledaagse handelen centraal. Zo komen de dagelijkse dilemma's in de zorgverlening

1 Deze passage is gebaseerd op https://www.qruxx.com/vruchtbaar-verantwoorden-hoe-observatie-leidt-tot-leren/ en https://www.qruxx.com/anders-verantwoorden-voor-goede-zorg/

naar voren en kan daar samen op worden gereflecteerd. Doordat ook de dilemma's die in de zorgrelatie naar voren komen aandacht krijgen, wordt duidelijk dat er geen eenduidige manier is om in heel specifieke situaties te weten wat de juiste zorg is. Bovendien kan je door aandacht te vestigen op het alledaagse, waarin dingen die voor het team heel gewoon zijn geworden naar voren worden gehaald, leren om met andere ogen te kijken naar het dagelijkse werk. Daarbij kan vaak niet alleen geleerd worden van wat er niet goed gaat of beter kan maar ook van wat er allemaal goed gaat. Het samen bespreken tussen zorgverleners onderling levert de mogelijkheid tot leren door verschillende manieren van werken te vergelijken. Zo kan een bewoner bijvoorbeeld rustiger worden doordat de verzorgende een liedje zingt of neuriet tijdens de verzorging, of zien zij hoe iemand opeens uit haar lethargie ontwaakt door een geur van shampoo of bodylotion. Deze impliciete kennis van wat persoonsgerichtheid in een specifieke situatie bij een specifieke bewoner inhoudt, wordt vaak niet door verzorgenden aan elkaar doorgegeven maar komt via de observatieverslagen naar voren. Door ook gesprekken te voeren met een breed panel worden bovendien de verticale verbindingen binnen en buiten de organisatie versterkt. De Raad van Bestuur, Raad van Toezicht of de cliëntenraad krijgen, net als medewerkers van het zorgkantoor of de gemeente, middels de observatieverslagen een beeld van de dagelijkse, onopgesmukte gang van zaken in de organisatie. Zij zien vaak het bijzondere in dat wat voor de zorgverleners gewoon is. Op grond van hun buitenstaandersblik kunnen zij door hun vragen de medewerkers en ook zichzelf aan het denken zetten. Zo werd in een organisatie veel belang gehecht aan samen actief zijn door bewoners te vragen te helpen met het opvouwen van de was of boontjes doppen. In het observatieverslag kwam echter vooral een beeld van rust, stilte en slapende bewoners naar voren. In de panelbespreking werden daar vragen over gesteld en in de onderlinge discussie kwam het inzicht naar voren dat de panelleden vooral vanuit hun eigen perspectief van actieve mensen keken en zich moeilijker konden indenken dat mensen in een vergevorderd stadium van dementie vooral rust nodig hebben. De nadruk op activiteit kan dan juist storend werken en tot minder goede zorg leiden. Door ook pluimen te geven kan het panel bovendien duidelijk maken hoe belangrijk het werk is dat de zorgverleners doen. Er ontstaat in de lagen buiten de directe zorgverlening meer begrip van binnenuit. Op deze manier kunnen er koppelingen ontstaan tussen verschillende lagen in de organisatie van zorg om zo meer begrip voor elkaar te krijgen en het handelen aan te passen.

> Huidige verantwoordingsstructuren worden gevoeld als **regeldruk** die professionals van hun 'echte werk' **afhouden**

CityDeal Eenvoudig Maatwerk

Een tweede voorbeeld gaat over nieuwe verantwoordingspraktijken van maatwerk bij gemeenten. De CityDeal Eenvoudig Maatwerk is een landelijk initiatief waarbij acht verschillende gemeenten, uitvoeringsorganisaties en de rijksoverheid experimenteren met verantwoording van maatwerk. De vraag die hierbij centraal staat is: hoe maak je als loketmedewerker of hulpverlener in een wijkteam een uitzondering op de regel zonder dat het tot willekeur leidt? Deze vraag is steeds meer gaan leven nu gemeenten in toenemende mate te maken hebben met mensen met veel bestaansonzekerheid door stapeling van problemen in verschillende levensdomeinen (wonen, inkomen, zorg, welzijn). Mensen met 'multiproblematiek', zoals dat vaak in ambtelijk jargon wordt genoemd. Zij passen vaak niet in bestaande hokjes en regelgeving. En lopen vast.

Binnen de CityDeal is het uitgangspunt dat hulpverleners en beleidsmakers gezamenlijk leren van vastgelopen casuïstiek waarbij maatwerk nodig is. Hierbij staan enkele vragen centraal, zoals welke verschillende invalshoeken zijn er op één casus en hoe zijn die te verbinden? Welke olifantenpaadjes bewandelen hulpverleners om iemand toch te helpen? Om welke regels werken zij heen? En wat kan beleid leren van deze olifantenpaadjes en problemen die telkens terugkeren in casuïstiek? Door deze vragen te beantwoorden, kan er niet alleen op individueel niveau van een casus worden geleerd wat er nodig is qua maatwerk, maar ook op collectief beleidsniveau.

Andere vormen van verantwoorden

Narratief verantwoorden en reflexief bestuur hebben een sterk relationeel perspectief; in relaties wordt verantwoording vormgegeven door middel van dialoog en reflectie om zo samen te komen tot een verhaal over wat goede dienstverlening is en wat ervoor nodig is om deze te verbeteren. Verhalen kunnen daarbij een belangrijke rol spelen omdat ze de mogelijkheid bieden om recht te doen aan complexe praktijken, te reflecteren op wat ertoe doet, hoe verschillende betrokkenen daar op een andere manier naar kunnen kijken, wat er nodig is om het anders te doen en nut en noodzaak daarvan invoelbaar te maken.

> Door observatieverslagen als **uitgangspunt** te nemen voor **bespreking** staat het alledaagse handelen **centraal**

Door bijvoorbeeld niet-werkende regels aan te passen, af te schaffen of beter te coördineren. Hiermee verschuift het accent van verantwoording naar beleidsleren. Dit vraagt activiteit van veel verschillende partijen. Om succesvol te kunnen leren, zijn er niet alleen bereidwillige hulpverleners en beleidsmakers nodig. Ook directie en wethouders moeten rugdekking geven voor het afwijken of aanpassen van regels. Financiële beleidsruimte is nodig om beschikking te hebben over een snel inzetbaar maatwerkbudget om niet-standaard hulp te kunnen bieden die buiten de reguliere potjes valt. Mocht dit op lokaal niveau niet genoeg zijn, dan zijn er vanuit CityDeal Eenvoudig Maatwerk landelijke maatwerk 'escalatietafels' opgezet waarbij centrale uitvoeringsorganisaties en ministeries betrokken zijn die nodig zijn voor een doorbraak. Hiermee wordt maatwerk dus ook een zaak van de centrale overheid. Daarbij is het belangrijk dat ministeries niet alleen een doorbraak forceren voor die ene casus, maar onderliggende problemen, zoals woningnood en beperkte toegankelijkheid van maatschappelijke opvang, integraal aanpakken, zodat lokaal 'kunst- en vliegwerk' maatwerk in vastgelopen casuïstiek minder noodzakelijk wordt.

Ongemak met de huidige verantwoordingsstructuren

De zoektocht in de zorg naar anders verantwoorden is nog in volle gang. In de voorbeelden zien we dat goede verantwoording steeds vertrekt vanuit de praktijk en daarmee functioneel wordt om kwaliteit te verbeteren. Dit vraagt om werk van verschillende partijen uit verschillende lagen. Tegelijkertijd blijft het lastig om een helder alternatief te bieden voor de huidige verantwoordingsstructuren die grip en eenduidigheid suggereren. Daarnaast blijkt het ingewikkeld om bestaande regels los te laten omdat het ook loslaten van het idee van controle betekent. In de praktijk blijkt de wens tot controle en het elimineren van risico veeleer sterk te zijn en te leiden tot een regelreflex waardoor er in reactie op incidenten eerder regels en registraties bijkomen dan worden afgeschaft (Ten Bos, 2015). Alternatieve manieren van verantwoording gericht op leren, experimenteren en aandacht voor context zijn complexer van aard en vragen juist om grip en eenduidigheid los te laten. Ze kunnen echter wel een bijdrage leveren aan het oplossen van het breed gevoelde ongemak met de huidige dominante verantwoordingsstructuren.

Het is nu zaak deze alternatieve vormen verder te brengen en kritisch te volgen. Ook deze vormen hebben immers onvoorziene consequenties en vereisen gaandeweg afwegingen. Te denken valt aan welke verhalen onderdeel worden van narratieve verantwoording en met welke consequenties. Wanneer bepaalde verhalen blijvend worden herhaald en dominant worden ten koste van anderen, kan dit immers aandacht voor verschillende perspectieven, belangen en interpretaties juist verhinderen. Een andere vraag is hoe ervoor te zorgen dat verhalen en reflectie niet instrumenteel worden ingezet voor bijvoorbeeld een goed nieuwsshow. Door een opgepoetst verhaal aan de buitenwereld te vertellen vindt juist geen reflectie en leren plaats. Een andere vraag is hoe anders verantwoorden ook daadwerkelijk consequenties heeft voor bestaande verantwoordingsstructuren in plaats van daaraan toegevoegd te worden met verdere fragmentatie van verantwoording tot gevolg. Continue aandacht voor hoe en welke verhalen worden opgehaald, welke verhalen waar een plek krijgen in het proces van narratief en reflexief verantwoorden, hoe keuzes daarin worden gemaakt, hoe verhalen gaandeweg worden herteld en daarmee vertaald, zijn belangrijke aandachtspunten in het eerder genoemde RUN project waar we de komende jaren mee aan de slag gaan.

Verhalen delen

Vergelijkingen tussen sectoren met ervaringen van anders verantwoorden zijn waardevol om deze zoektocht verder vorm te geven. Dat kan onder andere door beloftevolle lokale initiatieven in de zorg en binnen de politie in kaart te brengen en te kijken welke lessen daaruit te trekken zijn. Ook verantwoordingspraktijken zelf kunnen immers worden verbeterd door verhalen te delen, samen te reflecteren op hoe het anders kan en gebruik te maken van elkaars buitenstaandersblik.

Literatuur

- Bos, R. ten, (2015). *Bureaucratie is een inktvis*. Amsterdam: Boom.
- Bovenkamp, H.M., van de, Stoopendaal, A., Bochove, M.V. van, & Bal, R. (2020). Tackling the problem of regulatory pressure in Dutch elderly care: The need for recoupling to establish functional rules. *Health Policy 124*(3): 275-281.
- Charon, R. (2006). *Narrative Medicine: Honoring the Stories of Illness*. New York, Oxford University Press.
- Peter, H., Feindt, P.H., & Weiland, S. (2018). Reflexive governance: exploring the concept and assessing its critical potential for sustainable development. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 20(6), 661-674.
- Hendriks, C.M., & Grin, J. (2007). Contextualizing reflexive governance: the politics of Dutch transitions to sustainability. *Journal of environmental policy & planning, 9*(3-4), 333-350.
- Reinders H. (2019). *Kwaliteit als Ervaring*. Oud-Turnhout/'s-Hertogenbosch: Gompel&Svacina.

Mr. R.F.B. (Reinier) van Zutphen
Nationale ombudsman

Gewoon het verhaal vertellen

Bij klachten wordt snel een link gelegd met juridische procedures. Er moet worden vastgesteld wie fout is geweest, de fout heeft gemaakt of de fout niet heeft onderkend. Dat is begrijpelijk en tegelijkertijd funest. Begrijpelijk omdat leren niet de eerste associatie is bij klagen en funest omdat leren niet de eerste associatie is bij klagen. Leren niet 'blamen' zou het uitgangspunt moeten zijn.

Als ombudsman van alle politie-eenheden zie ik een worsteling in de politieorganisatie. De politie wil het heel graag goed doen. De keerzijde hiervan is dat ze zichzelf eigenlijk nog steeds een nul-fouten-organisatie vindt. Hierdoor vormt iedere klacht een mogelijke bedreiging voor dit zelfbeeld. Daarbij zie ik ook de (soms zeer ernstige) moeilijkheden waarin politiemensen verzeild raken als er een klacht over hun optreden is binnengekomen. 'Rijker verantwoorden', het thema van dit nummer, roept daarom bij mij vooral het beeld op van een open en leergierige organisatie. Eentje waar niet het *blaming* voorop staat maar het *leren*. Eentje waar niet afrekenen en straffen voorop staat maar groei. Dat vind ik ook heel hard nodig.

Wanneer ik naar de klachten kijk die over de politie binnenkomen bij de Nationale ombudsman, dan is er nog steeds reden tot tevredenheid. Maar niet tot zelfgenoegzaamheid. Er zit in alle klachten – ook die uiteindelijk ongegrond zijn – een spoortje van 'zo zijn wij niet' of 'zo doen wij dat niet'. Hieruit blijkt een niet-open houding naar de klager. En het helpt de beklaagde collega zelf ook niet verder. De collega heeft het werk namelijk vaak wél volgens de regelen van de politiekunst uitgevoerd. Doe je dingen volgens de (eigen) regels en vind je jezelf een nul-fouten-organisatie, dan is je reactie op een klacht al snel: "Zo zijn wij niet." Zelfs als er wel iets valt te leren van een klacht, want in die situatie geldt: "Zo doen wij dat niet."

Politiemensen willen juist **heel graag rekenschap** afleggen over hun **handelen**

In veel gesprekken met politiemensen – zeker tijdens de nachtdienst in Rotterdam waarover ik in *Blauw* heb geschreven – blijkt dat ze nu juist wel heel graag rekenschap willen afleggen over hun handelen. En dat ze op zoek zijn naar mogelijkheden, ook in aanwezigheid van klagers, om hun verantwoordelijkheid te nemen. Zij zoeken naar kansen om hun verhaal gewoon te vertellen, liefst als alle betrokkenen daarbij aanwezig zijn. Die houding biedt enorme kansen om te verbeteren en om te leren van klachten. Dat is bovendien belangrijk voor de klagende burger.

Mijn pleidooi is dus als volgt. De politieorganisatie moet de waardering voor collega's die over hun gedrag een gesprek willen aangaan niet onder stoelen of banken steken.

De leiders van de politieorganisatie moeten aan hun medewerkers laten weten dat zij oprecht willen leren van wat is fout gegaan. Dat zij er niet op uit zijn voorvallen en de betrokken politiemensen te minimaliseren. En die leiders moeten dan ook voorgaan in houding en gedrag en laten zien wat leren van fouten precies inhoudt. En vergis je niet. Dat is een hele lastige opgave. Want de omstandigheden creëren waarin geleerd kan worden – iets voor een andere column – zijn niet altijd oplossingsgezind. Maar het moet en het moet lukken. Het gaat het zelfinzicht binnen de politie vergroten. Het zal zeker geen makkelijk pad zijn dat moet worden afgelegd. Maar het is het proberen meer dan waard. Het verrijkt. Echt! •

Foto: Arenda Oomen

Recensies over actuele publicaties

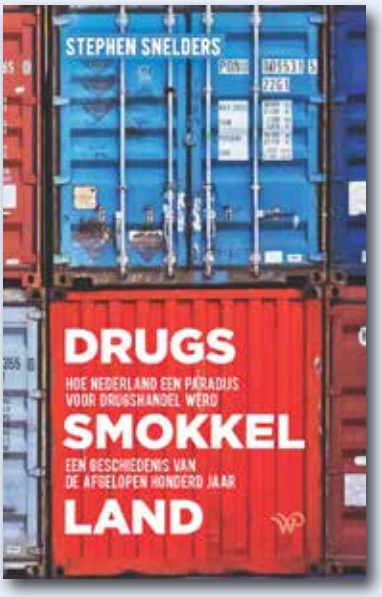
Wat maakt ons kikkerland zo'n **paradijs** voor **drugshandel** en **-smokkel**?

BOEK

Drugssmokkelland

S. Snelders (2022). *Drugssmokkelland. Hoe Nederland een paradijs voor drugshandel werd,* Walburg Pers, Zutphen, 266 pagina's, ISBN 9789462498686

De achterflap van het boek begint met een prikkelende stelling: *het nationale en internationale drugsbeleid heeft gefaald.* Mooie timing, nadat de burgemeester van Amsterdam, Femke Halsema, onlangs nog constateerde dat de 'war on drugs' niet werkt.



In 'Drugssmokkelland' wordt de afgelopen eeuw onder de loep genomen in een zeer diepgravende beschouwing van de Nederlandse drugshandel. De auteur – historicus en onderzoeker Stephen Snelders – beschrijft tot in detail, met namen die vaak tot de verbeelding spreken (van Blonde Greet tot de 'Drie Vingers'), de vele spelers die actief waren binnen uiteenlopende nationale en internationale netwerken. Ook wordt het kat-en-muisspel met de politie en de tegenreactie van de politiek in de vorm van wetgeving beschouwd.

In honderd jaar tijd kan veel gebeuren. Verschillende trends en ontwikkelingen worden uiteengezet: roomboter als smokkelwaren, de bende van Mink, de hippies tijdens de Summer of Love, Chinese bendeoorlogen die bijna drie decennia beslaan. Als lezer word je meegenomen van Limburg tot Afghanistan, via MDMA met een terugkerende rol voor een Walter White-achtig figuur (Robert Hollemans), recht door de heroinepandemie, tot aan de cocaïnehandel en de beruchte kartels. Om uiteindelijk uit te komen bij nu: de alomaanwezigheid van ondermijning.

Hoofdstuk na hoofdstuk wordt de Nederlandse sleutelrol ontrafeld: wat maakt ons kikkerland zo'n paradijs voor drugshandel en -smokkel? Het antwoord is onder andere te vinden in de behoefte, onze geografische ligging (van de grensdorpjes in het zuiden tot aan Amsterdam), de goede infrastructuur en zakelijke mentaliteit, maar ook ons koloniale verleden. Ook blijkt al snel dat het beeld dat bij de media zo geliefd is – van een oppermachtige, hiërarchische organisatie die overal zijn tentakels in heeft – niet te kloppen. Het waren vaak met de maatschappij verweven ketennetwerken, oftewel een 'criminele anarchie', waarbinnen ook volop werd aangeklungeld. Maar toch, constateert de auteur, lijkt de macht van de georganiseerde misdaad de afgelopen vijftig jaar wel te zijn toegenomen.

Wat kan de afgelopen eeuw ons leren? Deze historische analyse geeft geen concrete aanbevelingen, maar schetst ontwikkelingen die alsmaar terugkomen. Er is sprake van veel continuïteit, zowel in de organisatievormen als in de werkwijzen binnen de illegale handel. Het lijkt erop, zo betoogt de auteur uiteindelijk, dat "zolang de drugsmarkten illegaal blijven, de drugssmokkel zal blijven bloeien".
De wortels liggen diep in onze samenleving en daarom voelt deze geschiedenis – het typisch Nederlandse 'succesverhaal' van drugscriminaliteit – nog steeds springlevend.

Recensent dr. **Maud van Bavel** is onderzoeker bij Politie Nederland.

BOEK

Het kan ook nooit normaal

R. van der Wal & O. Adang (2022). *In verbinding. Bondgenoten nader bekeken*, Boomcriminologie, Den Haag, 156 pagina's, ISBN 9789402709674

Dit onderzoek biedt dieper en actueel inzicht in wat nodig is en wat werkt in de verbinding tussen politie en burgers in relatie tot maatschappelijke spanningen. Het is tegelijkertijd een goed onderbouwd pleidooi voor het daadwerkelijk landelijk omarmen van de bondgenotenmethodiek en wat daarvoor feitelijk nodig is. Het onderzoek is naar mijn mening ook vooral goed nieuws; het besteedt aandacht aan het meest essentiële onderdeel van het door Nederland al decennia geleden omarmde *community policing*: lokale verankering. Het laat zien dat de politie hier wel degelijk succesvol veel tijd en energie in steekt.

Allereerst leggen Van der Wal en Adang aan de hand van klassieke en recente wetenschappelijke literatuur uit waar de roep om verbinding vandaan komt, waarom verbinding noodzakelijk is in politiewerk en dat deze anno 2022 onder druk staat. Ze noemen en beschrijven burgerparticipatie in veiligheidsnetwerken als een cruciaal onderdeel van de strategie van *community policing*. De kenmerken van een goed functionerend netwerk passeren de revue, zoals vertrouwen, ruimte voor dialoog en conflict, wederkerigheid en consensus over doelen alsook relationele en structurele inbedding.

We lezen over de Buurt die stuurt, de onwijze moeders en de netwerken divers vakmanschap met hun relaties met sleutelfiguren uit diverse etnische gemeenschappen, Anders kijken en wat we kunnen leren op dit vlak van de Amerikanen: een toolkit voor de politie en gemeenschappen! Vervolgens wordt de bondgenotenmethodiek nauwgezet beschreven, hoe deze is ontstaan en werkt in Midden-Nederland. Wat bijblijft, is een gedegen selectie van relevante sleutelfiguren, die goed in verbinding staan met hun achterban.

Een structurele verbinding op team- en districtsniveau, die leidt tot duurzame samenwerking en preventief acteren bij oplopende spanning. Het betreft een professionele vorm van samenwerking die zorgt voor het oplossen van lokale problemen en de-escalerend gezamenlijk optreden bij spanningen. Ik werd er helemaal blij van.

Illustratief is in dat verband de analyse van de samenwerking met de bondgenoten die start binnen vijftien minuten na de tramaanslag in Utrecht in 2019, waarbij een schutter het vuur opende op passagiers en meerdere doden vielen. De vroegtijdige inzet van de bondgenoten heeft geholpen bij het snel vinden van de dader, het bedaren van de gemoederen alsook bij een stuk nazorg in de richting van de bevolking.

De bondgenoten informeerden de politie over de sfeer in de wijken en stelden de achterban gerust. Doordat alle bondgenotennetwerken gezamenlijk worden ingezet, werd de werking nog krachtiger. Dat kwam onder andere tot uiting toen zij meeliepen in de stille tocht voor de slachtoffers.

Onderzoekers geven verder een inkijk in de uitdagingen van landelijke uitrol van deze methodiek. De methodiek wordt bijvoorbeeld soms verschillend geïnterpreteerd en er is sprake van weerstand bij gebiedsmanagers en wijkagenten tegen het inzage geven in hun netwerk ten behoeve van het nieuwe bondgenotennetwerk.

Aan het einde van deze zeer gedetailleerde beschrijving volgt een reeks heel concrete aanbevelingen hoe dit werkend te krijgen. Ik zou zeggen: bondgenotenaanpak doen! Met dit boek als *roadmap*!

Wat is **nodig** en wat **werkt** in de **verbinding** tussen politie en burgers in **relatie** tot maatschappelijke **spanningen**?

Recensent dr. mr. **Barbara van Caem** is hoofd van de cluster wetenschap bij de Landelijke Portefeuille Gebiedsgebonden Politie.

Dialogen met jongeren over (goed) politiewerk

HOE KAN HET ONDERLINGE VERTROUWEN TUSSEN POLITIE EN JONGEREN WORDEN VERGROOT?'

Over de auteurs
Drs. **Bas Böing** is voormalig programmamanager en momenteel één van de aanjagers professioneel controleren voor de Nationale Politie. Daarnaast is hij PhD-student aan de Universiteit Twente. Contact: Bas.boing@politie.nl.
Dr. **Maike Gieling** is werkzaam als onderzoeker aan de politieacademie. Contact: Maike.gieling@politieacademie.nl.
Dr. ir. **Peter de Vries** is werkzaam als universitair docent aan de Universiteit Twente, bij de vakgroep Psychologie van Conflict, Risico en Veiligheid (faculteit Behavioural, Management, & Social Sciences; BMS). Contact: p.w.devries@utwente.nl.

Tekst Bas Böing, Maike Gieling & Peter de Vries • Foto: Meesters Multi Media

De roep om eerlijk en neutraal politieoptreden groeit en maakt dat op meerdere plaatsen in Nederland aandacht wordt gevraagd voor professioneel controleren. Als onderdeel hiervan worden basisteams sinds dit jaar opgedragen om met jongeren uit het verzorgingsgebied in dialoog te gaan over goed politiewerk (zie jaarplan NP 2022). Dit zou moeten leiden tot wederzijds begrip en vertrouwen, waarmee de kans op etnisch profileren en escalaties afneemt. Hoewel men in de VS goede ervaringen heeft met dit soort dialogen (IACP, 2022), komen ze in Nederland moeizaam op gang.

Politie en jongeren ervaren niet vanzelfsprekend een goede relatie. Vooral jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond hebben minder vertrouwen in de politie en hebben vaker het gevoel door politie te worden gediscrimineerd vanwege hun herkomst en/of uiterlijk (Kuppens & Ferwerda, 2020; Meershoek, 2014). Politieagenten op hun beurt zeggen geen onderscheid te maken, maar als wordt doorgevraagd blijken jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond sneller te worden gewantrouwd en gecontroleerd (Terpstra et al., 2021: 108). Vooral als deze jongeren zich tooien in dure kleding en rijden in luxe bolides (Çankaya, 2020; Kleijer-Kool & Landman, 2016; Van der Leun & Van der Woude, 2014). Ondanks dat dergelijke controles niet altijd iets opleveren, hebben agenten wel het gevoel dat ze goed werk leveren. Jongeren daarentegen ervaren die controles als pestgedrag en discriminatie.

Exploratieve studie

In deze paper presenteren we de uitkomsten van een exploratieve studie. Tussen 2020 en 2022 hebben drie studenten een tiental jongerendialogen geobserveerd en gesprekken gevoerd met de organisatoren uit de politie.[1] De vraag die hierbij centraal staat, is wat er uit deze sessies te leren valt ten aanzien van het organiseren en verzorgen van constructieve gesprekken tussen jeugd en politie over professioneel controleren. Vooralsnog is er weinig kennis over hoe dit soort dialogen in de praktijk (het beste) kunnen worden opgezet. De teams zijn vrijgelaten in de wijze waarop zij gehoor geven aan de opdracht, wat geleid heeft tot verschillen qua vorm en opzet. Door het geringe aantal bijgewoonde bijeenkomsten (veelal in Amsterdam) kan de huidige studie dan ook geen representatief beeld schetsen. Desondanks levert zij nuttige inzichten die mogelijk helpen verder invulling te geven aan de dialoog tussen jongeren en politie.

Resultaten

Als wordt gekeken naar de dynamiek tijdens de bijeenkomsten en de opbrengsten ervan, valt een aantal punten in het bijzonder op.

Urgentie

In het algemeen werden de bijeenkomsten gekenmerkt door een moeizame start en verloop. Waar sommige sessies te kampen hadden met een lage opkomst aan de zijde van de politie, gingen andere sessies in het geheel niet door of bleken deze niet gepland. Geïnterviewde medewerkers gaven allerlei redenen voor het uitblijven ervan, zoals het hoge ziekteverzuim, werkdruk en opgelegde restricties vanwege de COVID-19-pandemie. In sommige gevallen werd ook gebrek aan leiderschap opgemerkt. Vooral teamchefs zouden volgens hen meer hebben kunnen doen om collega's te stimuleren om dialogen bij te wonen. Ondanks de opgevoerde redenen overheerst het beeld dat velen simpelweg weinig trek hadden in een dialoog met jongeren. Dat beeld wordt bevestigd als daarnaast ook wordt gekeken naar het 'type' medewerker dat wel aanwezig was. Dit waren meestal de agenten met een sociale oriëntatie op het politiewerk, waaronder wijk- en jeugdagenten. Voor zover bekend hebben geen agenten uit de noodhulp deelgenomen, terwijl deze groep wel belangrijk is gezien hun vaak vlugge en handhavende contacten met de doelgroep, waardoor de kans op escalatie groter is (Van Steden et al., 2013). Hun afwezigheid is niet alleen een gemiste kans om te leren van de ervaringen van jongeren, en daarmee te reflecteren op het eigen politiewerk, maar kan jongeren ook het gevoel geven dat niet alle agenten het thema voldoende interessant en urgent vinden. Dat zou het vertrouwen en de legitimiteit van de politie niet ten goede komen.

> Vooral jongeren met een **niet-westerse migratieachtergrond** hebben vaker het **gevoel** door politie te worden **gediscrimineerd**

1 De auteurs willen de stagiairs Ruben Schoeman, Menno de Jong en Fleur Setrowidjojo bedanken voor hun hulp. Ruben en Menno woonden bijeenkomsten bij binnen de eenheid Amsterdam en keken daar, in opdracht van het lokale programmateam 'Politie voor Iedereen', naar de voorbereiding, presentatie en dynamiek tussen de aanwezige jongeren en politiemedewerkers. Hun observaties werden rechtstreeks gebruikt voor beeld- en beleidsvorming. Fleur, ten slotte, keek in opdracht van het nationale aanjaagteam 'Politie voor Iedereen' op een iets hoger abstractieniveau. Zij inventariseerde welke eenheden actief bezig zijn en waar deze zoal tegenaan lopen bij het organiseren van bijeenkomsten. Hiervoor sprak zij met verschillende coördinatoren binnen de eenheden.

Literatuur

- Böing, B. (2021). *Voortgangsmonitor professioneel controleren 2020.* Politie-eenheid Amsterdam.
- Böing, B. (2022). *Voortgangsmonitor professioneel controleren 2021.* Politie-eenheid Amsterdam
- Böing, B., & Vries, P. de (2021). Etnisch profileren: de bereidheid om te participeren in cursussen en trainingen. *Tijdschrift voor de Politie,* 28-32.
- Çankaya, S. (2020). Geopolicing Race, Gender, and Class: How the Police Immobilise Urban Allochthones. *Antipode, 52*(3). https://doi.org/10.1111/anti.12613
- IACP. (2022). *Police Chief: Leading Through Change, 22*(1), 11-12.
- Kleijer-Kool, L., & Landman, W. (2016). 'Boeven vangen.' *Tijdschrift over Cultuur & Criminaliteit, 6*(1), 42-65. https://doi.org/10.5553/tcc/221195072016006001004
- Kuppens, J., & Ferwerda, H. (2019). *De politieaanpak van etnisch profileren in Amsterdam.*
- Kuppens, J., & Ferwerda, H. (2020). *Straatgesprekken met Amsterdamse burgers over politieoptreden en etnisch profileren.*
- Meershoek, G. (2014). Over de bestrijding van politiële discriminatie. *PROCES, 93*(1). https://doi.org/10.5553/proces/016500762014093001005
- Terpstra, J., Salet, R., van Duijneveldt, I., & Havinga, T. (2021). *Gebiedsgebonden politiewerk in ontwikkeling Onderzoek naar basisteams in een digitale en superdiverse samenleving.*
- Van der Leun, J., & van der Woude, M. (2014). Etnisch profileren in Nederland: wat weten we nou echt? *Het Tijdschrift Voor de Politie, 76*(7), 23-28. https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/pdf/89936.pdf
- Van Steden, R., Greven, H., & Broekhuizen, J. (2013). *Behalve vijandige jongeren en taalbarrières weinig problemen: een onderzoek naar interacties tussen politieambtenaren en burgers.*

> **Veel** medewerkers hadden simpelweg **weinig** trek in een dialoog met jongeren

Neutraliteit

Inhoudelijk viel op dat veel dialogen door de politie zelf werden geleid. Dit had een aantal implicaties voor het verloop (en daarmee ook het effect) van de sessies. Ten eerste gaf het ontbreken van een neutrale gespreksleider de politie de mogelijkheid om dialogen naar zich toe te trekken en daarmee meer spreektijd te claimen, waardoor ze meer de vorm kregen van een presentatie over (goed) politiewerk. Dat gedurende deze sessies nauwelijks werd geïnformeerd naar ervaringen en gevoelens van jongeren, leek sommige (veelal de relatief jonge) deelnemers niet uit te maken, terwijl andere hiervan achteraf wel een punt maakten. Daartegenover zijn er ook bijeenkomsten georganiseerd die beter verliepen. Tijdens deze bijeenkomsten kwamen jongeren meer aan het woord en/of waren zij na afloop tevreden van de politie (Böing, 2022: 16-20).

Conclusie en aanbevelingen

Er zijn op basis van de literatuur aanwijzingen dat dialoogbijeenkomsten van positieve invloed kunnen zijn op het beeld dat jongeren hebben van de politie, op voorwaarde dat er voldoende ruimte voor hen is om hun perspectief te delen. Het doel van de politie zou moeten zijn het vergroten van het onderlinge vertrouwen en daarnaast te leren van elkaars' ervaringen en perspectieven. In dat opzicht lijken de huidige dialoogsessies daar nog onvoldoende op (in)gericht. In dat geval zouden aanwezige politiemedewerkers namelijk niet enkel gericht moeten zijn op het uitleggen van het optreden, maar zouden ze ook actief moeten luisteren naar de ervaringen en zorgen die de jongeren hebben. Hierbij kan het helpen om een neutrale gespreksleider aan te stellen, die alle aanwezigen evenredige gesprekstijd gunt. Ook is het van belang om dergelijke dialogen te voeren met alle politiemedewerkers, in plaats van een handjevol voor wie dit *business as usual* is.

Daarbij lijkt vooral de vraag van belang hoe een groter deel van het basisteam gemotiveerd kan worden om aan dergelijke sessies deel te nemen. Uit eerder onderzoek is immers bekend dat de meeste agenten niet staan te trappelen om aan dergelijke gesprekken deel te nemen (Kuppens & Ferwerda, 2019). Zij ervaren de aandacht voor etnisch profileren als een aanval op hun integriteit en vakmanschap. Bovendien hebben veel van hen het gevoel dat juist zij degenen zijn die ten onrechte worden beschuldigd en vinden de aandacht dan ook

te eenzijdig en overdreven (Böing, 2021; Böing & de Vries, 2021). De rol van leiderschap is hierbij van groot belang. Teamchefs hebben de keuze uit verschillende 'pull'-methoden om deze weerstand te verminderen, zoals belonen, verleiden en het aantrekkelijker maken van de bijeenkomsten. 'Push'-methoden (dwang), daarentegen, moeten zoveel mogelijk worden vermeden, omdat daarmee het risico op een tegengestelde reactie wordt vergroot.

Noemenswaardig zijn de dialoogbijeenkomsten georganiseerd door basisteam Utrecht-Zuid. Deze maakten geen onderdeel uit van de initiële verkenning waarover in dit artikel is gerapporteerd, maar zijn geobserveerd in het kader van een lopend afstudeeronderzoek[2]. In zes bijeenkomsten gingen (steeds dezelfde) twee jongeren in gesprek over de relatie tussen politie en jeugd in de wijk met de vaste ploegen binnen de incidentafhandeling[3]. De regie lag bij de jongeren en gaf dus voldoende ruimte om hun ervaringen te delen. Daarnaast viel op dat juist de medewerkers die voornamelijk handhavend optreden en regelmatig te maken hebben met escalatie, hierbij aanwezig waren. Dat elke ploeg zijn 'eigen' sessie had, vergrootte mogelijk ook de interne sociale veiligheid om de verschillende perspectieven open te delen. De eerste ervaringen in relatie tot het verloop en de inhoud van de gesprekken zijn voorzichtig positief. De betrokken jongeren gaven aan de sessies als waardevol te ervaren en dat er ruimte moet zijn voor gesprekken die 'schuren'.

> Agenten kunnen uit hun **sociale bubbel** treden en nieuwe, mogelijk **inspirerende contacten** opdoen

Gehoord en begrepen

Als dialoogbijeenkomsten vaker plaatsvinden en kunnen rekenen op de (ruime) aanwezigheid van gemotiveerde politiemedewerkers, zullen jongeren zich meer gehoord en begrepen voelen en wellicht ook meer gaan bijdragen aan het uitwisselen van ervaringen en zienswijzen. Niet alleen kan daarmee het vertrouwen van jongeren in de politie worden vergroot, maar kan dit ook bij politiemensen leiden tot meer (kritische) reflectie op het eigen handelen. Het biedt agenten een kans om uit hun sociale bubbel te treden en nieuwe, mogelijk inspirerende contacten op te doen. Het aangaan van dergelijke verbanden met de groepen binnen de samenleving is cruciaal voor het bouwen aan vertrouwen en het beperken van het risico op escalaties, en daarmee voor beter politiewerk.

2 Marvin Denz volgt de bachelor-opleiding politiekunde en observeerde in het kader van zijn afstudeeronderzoek naar de relatie tussen politie en jeugd vier van de zes bijeenkomsten.

3 De ploegen waren ingeroosterd voor deze bijeenkomsten, inclusief de leidinggevende operationeel expert, wijkagenten, en jeugdwijkagent, totaal ongeveer twaalf à vijftien medewerkers per sessie.

Politieacademie
Police Academy of the Netherlands

GESLAAGD

Aan de Politieacademie studeren jaarlijks vele politiefunctionarissen af. Voor deze rubriek selecteren de opleiders van de Politieacademie enkele boeiende en goed beoordeelde verslagen van afstudeeronderzoeken. De meeste scripties kunnen bij de Mediatheek van de Politieacademie (www.politieacademie.nl/mediatheek) geraadpleegd worden. Publicatie aldaar is afhankelijk van de rubricering van de mate van vertrouwelijkheid. De scripties van onderstaande studenten kunt u rechtstreeks aanvragen via het vermelde e-mailadres.

Vóór de rellen Proactieve Interventies

Kim Verboekend, kim.verboekend@politie.nl,
Bachelor Politiekunde, Politieacademie

In Midden-Nederland liepen we tijdens de avondklokrellen wat vooruit op andere eenheden. Er was een bespreektafel ingericht om signalen aan de voorkant op-of-af te plussen, om vervolgens de juiste interventie te kiezen. Uiteraard met als doel om rellen te voorkomen. Of dat geslaagd is kunnen we moeilijk meten, feit is wel dat het relatief rustig bleef in de Midden-Nederlandse steden. De grens tussen speculeren en voorspellen wordt steeds dunner als we proactief informatiegestuurd werken.
Ik onderzocht de beste manier om tot proactieve interventies te komen. Mijn scriptie werd vooral een verhaal over samenwerking. We leven in een tijd waarin de ene crisis de andere opvolgt en dat maakt mijn conclusies en aanbevelingen blijvend actueel. Zij gelden namelijk voor elk (tijdelijk) samenwerkingsverband dat een oplossing voor een probleem zoekt.
De juiste interventie komt voort uit gebiedsgebonden politiewerk, informatiegestuurdheid en gelijkwaardige samenwerking.
Soms is een proactieve interventie simpelweg een gesprek dat de wijkagent voert met iemand. We hebben in dat voorbeeld de wijkagent ook nodig om de dreiging in te schatten. Dat vraagt om een platte organisatie waarin er ruimte is voor iedereen aan de bespreektafel.
Onafhankelijk voorzitterschap in plaats van leiderschap, waarbij het beste idee zegeviert in plaats van het gewicht op iemand schouders. Ingewikkeld binnen een hiërarchische organisatie die lang leunde op rangen, functies en afdelingen, ingericht volgens een strak inrichtingsplan.

Lokale samenwerking tussen gemeente en politie bij de aanpak van veiligheidsproblematiek

Een onderzoek naar de mogelijkheden voor effectieve samenwerking tussen de gemeente Eemsdelta en de politie

Evan Walvius, evan.walvius@politie.nl,
Bachelor Politiekunde, Politieacademie

Het onderzoek richt zich op de samenwerking tussen de gemeente Eemsdelta en de politie daar waar het gaat om de aanpak van veiligheidsproblematiek. Gebleken is dat de samenwerking tussen beide in de praktijk relatief stroperig verloopt. Eén van de redenen hiervan is dat partijen veelal onvoldoende op de hoogte zijn van elkaars rollen, taken en bevoegdheden. Deze worden dan ook onvoldoende benut. Daarnaast is de bestaande problematiek te herleiden naar de Caribische gemeenschap in de gemeente. Wat in de praktijk problemen oplevert vanwege de gesloten aard van deze gemeenschap.

Gebleken is dat de samenwerking tussen de gemeente Eemsdelta en de politie in de basis ruim voldoende is. Echter, een aantal knelpunten is in het onderzoek naar voren gekomen. Omdat er meer veiligheidsthema's liggen voor de huidige formatie, zie je dat urgente zaken belangrijke beleidsopdrachten verdringen. Belangrijke signalen gaan daardoor verloren. Daarnaast kan gewezen worden op de onwenselijke incidentgerichte aanpak, hierdoor ontbreekt enige samenhang tussen de incidenten (het totaalbeeld).

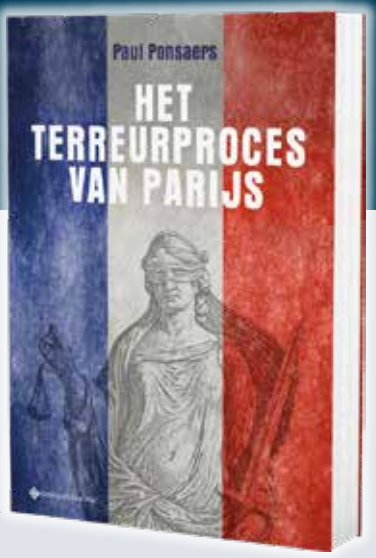
Tekst: Politieacademie & Jan van Balkom

VONK

Voorstraat 41 | 3265 BT Piershil | +31 (0)88-03 30300
| info@vonkbv.com | www.vonkbv.com

Paul Ponsaers

Het terreurproces van Parijs



Op 13 november 2015 breekt in Parijs de hel los. Terroristische aanslagen op het voetbalstadion *Stade de France*, op cafés en restaurants en in theater *Bataclan* eisen 132 doden en meer dan 350 gewonden. Zes jaar later gaat het proces van start. Nog niet de helft van de ruim dertig betrokkenen zit in de beklaagdenbank. Het zijn de twijfelaars, zij die hun bomgordel niet tot ontploffing durfden te brengen. De belangrijkste hoofdrolspelers van de tragedie zijn dood en kunnen niet meer worden bestraft.

Wat is de bewezen, gerechtelijke waarheid achter de schokkende feiten? Paul Ponsaers volgde nauwgezet het 'proces van de eeuw'. Niet minder dan negen onderzoeksrechters werkten vier jaar aan de samenstelling van een strafdossier van ruim één miljoen bladzijden. De definitieve tenlastelegging van het Openbaar Ministerie telt 560 bladzijden. 1765 slachtoffers legden verklaringen ter zitting af. 330 advocaten en meer dan 2400 burgerlijke partijen waren betrokken.

De auteur verwerkte de dagelijkse debatten, de elementen van het onderzoek en zijn expertise tot een indrukwekkend naslagwerk. Enkele maanden na Parijs was Brussel aan de beurt met een reeks bloedige terreuraanslagen op 22 maart 2016. Dit boek is daarom meteen een opstap naar het Brusselse proces.

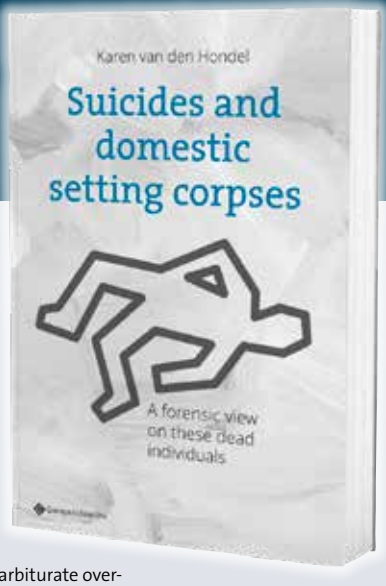
De analyse van de internationale geopolitieke context en de gedetailleerde reconstructie van de feiten, de daders en de procesgang zijn van onschatbare waarde voor wie professioneel met radicalisering te maken krijgt.

Bestel nu op www.gompel-svacina.eu Gompel&Svacina

Karen van den Hondel

Suicides and domestic setting corpses

A forensic view on these dead individuals



This book describes how forensic doctors' registrations have been used to describe different types of deaths in the Netherlands. The book consists of two parts.

Part 1 describes the gradual increase in the number of suicides where helium is used combined with an exit-bag since the publication of the book 'Uitweg' published in 2013 in Amsterdam and the rest of the Netherlands. It recounts which kind of individuals choose this method, as well as which individuals choose to use a barbiturate overdose. It also describes in which cases the forensic physician in the presence of the Crime Scene Technicians investigates a suicide.

Part 2 describes which individuals had a risk of lying unnoticed dead in a home for more than two weeks ('domestic setting corpse') and how common this phenomenon is in the four largest cities in the Netherlands. In addition, it describes whether preventive measures against loneliness in both Amsterdam and Rotterdam, deployed after the media attention following the discovery of a 10-year-old housing corpse in Rotterdam, led to a decrease in the number of domestic setting corpses. This study shows that there is no difference in the number of domestic setting corpses before and after the implementation of the preventive measures.

Bestel nu op www.gompel-svacina.eu Gompel&Svacina

Gert Vermeulen (Red.)

Basisteksten Internationaal en Europees strafrecht

12de, herziene uitgave

Deze uitgave bundelt de voornaamste, voor België relevante nationale en multilaterale regelgeving inzake internationaal en Europees strafrecht. Wat het multilaterale niveau betreft, is een onderscheid gemaakt naargelang het internationaal samenwerkingsverband waarbinnen de teksten tot stand zijn gekomen: Benelux, Prüm, Europese Unie (m.i.v. Schengen), Raad van Europa of Verenigde Naties.

Zowel studenten, rechtspractici (magistraten, advocaten, politieambtenaren, ...) als beleidsmakers beschikken met dit wetboek over een accurate en recente uitgave van de basisteksten inzake internationaal en Europees strafrecht.

Alle teksten zijn bijgewerkt tot 15 december 2021.

Bestel nu op www.gompel-svacina.eu Gompel&Svacina

Antoinette Verhage, Renze Salet,
Frank Schuermans & Jan Nap (eds.)

Discretionaire ruimte in de handhaving

Handelen of niet? Op welke manier en in welke mate? Alle handhavers worden in hun dagelijks werk met deze vraag geconfronteerd. Politie, bijzondere inspectie-diensten, bijzondere opsporingsambtenaren en gemeenschapswachten.

Handhavingswerk, en politiewerk in het bijzonder, gebeurt binnen een welomlijnd kader van wet- en regelgeving en – theoretisch gezien – zou de interactie met de burger ook vanuit dat kader verlopen. In de praktijk wordt het dagelijks handhavingswerk echter slechts gedeeltelijk door regels geleid en bestaat er zoiets als 'discretionaire ruimte'. Dit is de handelingsmarge of beslissingsvrijheid die frontlijnwerkers bezitten om zinvol en professioneel te handelen. Discretionaire ruimte wordt niet altijd als positief ervaren: te weinig sturing op die ruimte zou zorgen voor te veel beslissingsmarge en leiden tot ongelijke behandeling van burgers, willekeur, rechtsongelijkheid en ten slotte rechtsonzekerheid. Toch heeft een ruime handelingsvrijheid ook positieve kanten. Dit Cahier belicht verschillende facetten van het fenomeen.

Overige nummers van huidige jaargang

Politie en rechtsstaat in de gedigitaliseerde samenleving

Auke van Dijk, Philippe De Baets, Lodewijk Gunther Moor, Elke Devroe & Stavros Zouridis (eds.)

Zedenzaken

Sofie De Kimpe, Janine Janssen, Pia Struyf & Jan Winter (eds.)

Politiecultuur

Janine Janssen, Bart De Francq, Dorian Schaap & Paul Ponsaers (eds.)

Bestel nu op www.gompel-svacina.eu

Gompel&Svacina