



Verantwoorden in verbinding

*Rijker verantwoord en tussen
politie, partners en burgers*

Joost Vos | Jorren Scherpenisse
Jan Nap | Christiaan Los
Edwin Koedam

Rijker Verantwoorden

Verantwoorden in verbinding

Rijker verantwoorden tussen politie,
partners en burgers

Joost Vos, Jorren Scherpenisse,
Jan Nap, Christiaan Los, Edwin Koedam

Politie, Politieacademie, RONT, NSOB

Juni 2023

Colofon

Deze uitgave is tot stand gekomen op basis van jarenlange samenwerking aan het thema rijker verantwoord. Het onderzoek is mogelijk gemaakt vanuit het Landelijk Programma Ondernijning bij de Nationale Politie.

Uitgave: Politie | Politieacademie | RONT | NSOB

Juni 2023

Vormgeving: Christiaan Los

Omslag: Timo Bongers

Auteurs:

Joost Vos

Partner RONT Management Consultants

vos@rontmc.nl

Jorren Scherpenisse

Adjunct-Directeur NSOB denktank

scherpenisse@nsob.nl

Jan Nap

Lector Waardevolle Praktijkontwikkeling, Politieacademie

jan.nap@politieacademie.nl

Christiaan Los

Operationeel Specialist Ondernijning, Politie Nederland

christiaan.los@politie.nl

Edwin Koedam

Strategisch adviseur aanpak ondernijning, Politie Nederland

edwin.koedam@politie.nl

Meer informatie en andere publicaties: www.rijkerverantwoorden.nl

Voor reacties, vragen of exemplaren neem contact op met de auteurs.

© 2023

Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de auteurs.

Inhoud

1.	HET BEST DENKBARE POLITIEWERK	4
2.	AANLOOP NAAR DEZE PUBLICATIE	6
3.	VERANTWOORDEN IS TONEN HOE JE VERANTWOORDELIJKHEID NEEMT	12
4.	ZIEN EN GEZIEN WORDEN	18
5.	DOEN EN GEDAAN KRIJGEN	24
6.	ACTIETHEORIE	32
7.	VERANTWOORDEN IN VERBINDING	36
	BRONNEN	40

1

Het best denkbare politiewerk

Hoe levert de politie het best denkbare politiewerk en wie mag daarover meepraten? Deze vraag ligt aan de basis van onze jarenlange zoektocht naar de verantwoordingspraktijken van de politie. Onder de noemer van rijker verantwoordenden onderzoeken we welke verrijking van de verantwoording van de politie een waardevolle bijdrage kan leveren aan goed politiewerk.

In deze studie lopen we mee in de praktijk van pioniers van het rijker verantwoordenden in de aanpak van ondermijning. Met hen zien we dat de vraag naar het 'best denkbare politiewerk' al lang niet meer los gezien kan worden van wat anderen doen en van wat de politie samen met hen doet. In de politieklassieker 'Functions of the Police in Modern Society' (1975) schrijft Egon Bittner over de rol van de samenleving in de zorg voor veiligheid. Hij haalt daarbij psalm 127 aan. In vrije vertaling staat daar:

'Als wij samen de stad niet bewaren, tevergeefs waakt de wachter'.

Deze visie staat centraal in het werk dat voor u ligt. Burgers, ketenpartners en private partijen zijn onmisbaar in de aanpak van ondermijning. Het werk hieraan kan door burgers niet zomaar worden uitbesteed aan de overheid en evenmin kan het door de overheid worden geprivatiseerd. Alleen samen kunnen we de samenleving veilig houden en de rechtstaat borgen.

Voor ons betekent dit dat goed politiewerk onmogelijk eenzijdig vanuit de hiërarchie kan worden gedefinieerd. Het werk 'horizontaliseert' en de verantwoordelijkheid van politie-professionals ontstaat vanuit zowel een oriëntatie op de verticale lijn (relatie met politiek en bestuur) als de horizontale lijn (relatie met burgers, ketenpartners en private partijen).

Betekent dit dan ook niet dat de verantwoording een bredere scope moet hebben dan de verticale lijn? Wordt het niet tijd dat we burgers en partners volop serieus nemen in de verantwoordingsrelatie en dat we hun vertrouwen weten te wekken door te tonen hoe we ons werk doen? Dat we hen laten meepraten over onze rol, opdat zij ook hun eigen rol weten te vinden? Vanuit ons werk aan rijker verantwoorden vragen we ons af hoe dat er uit kan zien en welke effecten dat heeft in de praktijk: de horizontale werking van rijker verantwoorden.

2

De aanloop naar deze publicatie

De vraag naar de horizontale werking van rijker verantwoordenden, hoe zijn we daar eigenlijk op uitgekomen? In dit hoofdstuk plaatsen we die vraag in het bredere perspectief van onze zoektocht. Die zoektocht startte in 2014, toen de vraag of we niet rijker zouden moeten verantwoordenden werd opgeworpen door Jan Nap in zijn lectorale rede:

'Help voorkomen dat het systeem leidend wordt en de praktijk knevelt en modelleert naar zijn beeld. Dat is niet de bedoeling. Het levend houden van de bedoeling vergt een open oog en hart voor de morele betekenis van politiewerk. Lukt het om in de eigen context begrenzend, beschermend, bekrachtigend bij te dragen aan "het goede samenleven", het geweldloos samenleven met verschillen? Vanuit deze gedachte is het ook belangrijk dat er gewerkt wordt aan rijkere verantwoordingsmethoden...'¹

Over het rijke verantwoordenden raakten we in die tijd met een brede groep van politie-professionals in gesprek. Daarbij ontstond al snel een discours waarin we het rijke verantwoordenden plaatsten tegenover de armoede van de gevestigde, dominant cijfermatige verantwoordingspraktijken; praktijken die het gevolg zijn van decennia van besturing onder New Public Management (NPM). De overheid zou volgens deze opvattingen de ervaringen van het bedrijfsleven hebben kunnen gebruiken om efficiënter en effectiever te werken. In de gesprekken bleek er een brede kritiek te zijn op deze wijze van sturen en verantwoordenden: het sluit niet aan bij de trots op het vak, het toont de kern van het werk niet, het stoort in de ketensamenwerking en met haar focus op 'platte' outputindicatoren heeft het een perverterende werking en ondermijnt het zelfs goed politiewerk. Rijker verantwoordenden leek een goed idee.

Maar hoe dan? Als fundament voor een nieuw verantwoordingsrepertoire kwamen we uit bij het eerste van zes identiteitskenmerken van de nationale politie:

‘Wij zijn een politie die vertrouwen wekt door de wijze waarop wij resultaten bereiken en een bijdrage leveren aan veiligheid.’

Dit kenmerk toont een bepaald perspectief op de verantwoordelijkheid van de politie. De opgave van de politie is niet haar targets te halen vanuit een soort contractuele afspraken met het gezag. Zij heeft als verantwoordelijkheid om professioneel en waarden gedreven te handelen; waakzaam en dienstbaar aan de waarden van de rechtsstaat. Hier vonden we houvast voor nieuwe verantwoordingspraktijken. Waar het ons in de kern om gaat is dat de verantwoording recht doet aan deze verantwoordelijkheid van de politie en dat de politie niet in haar eentje bepaalt of dit in voldoende mate gebeurt. Verantwoording zou dus het hart van het professionele appel beter moeten raken en beter in gesprek moeten kunnen brengen met anderen.

Hoe organiseren anderen dat? Onze eerste verkenningen op dit terrein tonen dat rond 2015 ook in sectoren om ons heen werd gezocht naar rijkere vormen van verantwoording. Bij tellen komt vertellen, bij cijfers komen beelden en verhalen. We zagen dat de aandacht verschuift van de systemen naar de kwaliteit van mensen in de uitvoering, naar vakmanschap. Van platte cijfers naar diepere analyses, van targets en kpi's naar waarden, van sturing door zenden naar sturing door aandacht, vragen en dialoog.² Goed werk, zo signaleerden we, is context bepaald en onderhevig aan meerdere publieke waarden die soms concurrerend om aandacht vragen. Ook toen al merkten we dat rijkere verantwoording niet alleen verticaal is, maar ook horizontaal; van eenstemmig naar meerstemmig. Doorbouwend hierop, accentueren we nu dat er niet één verhaal is te vertellen over het realiseren van publieke waarden. Het gaat juist om het naar voren brengen van de verschillende (en verschuivende) kanten daarvan, zowel de dominante geluiden als de beelden die wat minder vanzelf naar voren worden gebracht. Daartussen is een constante zoektocht. Wat tonen we, wat niet, wat brengen we naar de voorgrond, wat houden we terug.

In 2017 bracht ons pad ons naar Rotterdam Zuid. Daar nodigde het team van de integrale ondermijningsaanpak, team Hartcore, ons uit om bij te

dragen aan hun praktijken van verantwoording over hun aanpak van ondermijning. Zij waren bijzonder communicatief bezig met een rijk palet aan vormen: blogs, vlogs, een YouTube kanaal, infographics, zichtbare aanwezigheid, persberichten enzovoorts. Ze vroegen ons mee te kijken en dat te versterken. Gaandeweg ontdekten we dat we iets misten. We werden ons scherper bewust dat rijke verantwoording meer is dan actieve communicatie. Het wordt pas verantwoording als het in verbinding staat met een opdracht; als je kunt zien hoe je handelen zich verhoudt tot de opgave waarvoor je je gesteld ziet. We constateren dat verantwoorden niet gaat zonder expliciet te zijn over de problematiek, je plan, je hypotheses en voortschrijdend inzicht.

In de complexe werkelijkheid van de aanpak van ondermijning denken wij bij zo'n plan niet aan lineaire actieplannen met eenduidige doelen. Daarom sloten we aan bij ervaringen van team Hardcore met het werken met een theorie van verandering. Met hen ontwikkelden we een format met denklijnen, dat beter paste bij de opgedane inzichten over rijker verantwoorden; een format dat de waarom-vraag verbindt met doelen (waartoe zijn we aan het werk) en dat de waarneming (wat zien we) verbindt met acties (wat doen we). Een format ook dat nauw aansluit bij datgene waarvan we zagen dat het voor de professionals van het team de kern van hun werk vormde: mobiliseren, leren en realiseren. We ontdekten dat rijker verantwoorden voor hen de grootste waarde krijgt als het bijdraagt aan het mobiliseren van mensen.³ Ook dat punt accentueren we hier: verantwoorden is geen taak die los staat van de uitvoering, maar is een doelgerichte activiteit die verbinding schept en die mensen in beweging brengt.

Gaandeweg merkten we een steeds bredere belangstelling voor rijker verantwoorden binnen de politieorganisatie, zowel in de dagelijkse uitvoeringspraktijk als aan de bestuursafdelingen. Maar we signaleerden ook dat de interesse voor rijkere verantwoording zich niet zomaar vertaalt in nieuwe bestuurlijke praktijken. Daarom begonnen we in 2019 met een onderzoek naar de verticale werking van rijker verantwoorden. Vanuit dit onderzoek toonden we in een essay dat de bestuursafdeling andere waardenoriëntaties, logica's en frames heeft dan de uitvoering. De logica's van het bespreken en besluiten sluiten niet zomaar aan op de logica van het actie ondernemen. In het essay bepleiten we dat rijk verantwoorden niet alleen betekent dat je recht moet doen aan de uitvoeringspraktijk, maar ook aan de bestuurlijke

praktijk. Vertrouwen ontstaat daarbij in een samenspel waarin je het perspectief van de ander leert kennen en dan ook weet bij te dragen op een wijze die vruchtbaar is vanuit dat andere perspectief. Het vraagt om interesse, om rekoefeningen, maar ook om humor, omdat schurende logica's nu eenmaal niet altijd leiden tot gladde raakvlakken.⁴ Met de verdieping op de 'verticale lijn' uit dit essay, werd het onderhavige onderzoek een logisch vervolg: verdieping op de horizontale werking van rijker verantwoord. In het essay constateerden we dat bestuurders het rijker verantwoord omarmen, maar dat het niet van bovenaf kan worden ontworpen en bovendien niet zou passen als je dat alleen in de eigen organisatie bespreekt. Daarom gaan we opnieuw terug naar de uitvoeringspraktijk, om samen met partners en actoren in de uitvoering, te werken aan nieuwe, rijkere verantwoording die voor hen het verschil maakt en die het gesprek over het best denkbare politiewerk in bredere zin verder kan helpen.

In dit onderzoek kijken we naar het werk van pioniers die het perspectief van rijker verantwoord hebben omarmd in hun aanpak van ondermijning. Wij onderzochten hun pogingen en drijfveren om met rijker, horizontaal verantwoord de kans op goed (samen)werken te vergroten en probeerden dat te faciliteren met onze aandacht, vragen en suggesties. Wat drijft



Onderdeel van de publicatie zijn vijf praktijkverhalen. Scan de QR code voor het praktijkverhaal 'De Smaak van Zuid'



De Smaak van Zuid

Wij treffen Mayken El Bouhassine, gemeentelid van de Wijkvereniging van de wijk De Buitenveldert in Amsterdam. Ze vertelt over haar ervaringen met het ontwikkelen van een nieuw perspectief op de werkdag. Ze heeft te maken met een grote groep van bewoners die samen komen om hun eigen perspectief te ontwikkelen voor het behouden van de woonomgeving en het ontwikkelen van een voorkeursopdracht voor woningcorporaties in de wijk.

Vaak hoor je over aansluitend bij de gemeenteraad. In dit proces is de rol van de gemeenteraad van belang. Het is belangrijk om te weten dat de gemeenteraad niet alleen bestaat uit de gemeenteraad, maar ook uit de gemeenteraad van de wijk. Dit betekent dat de gemeenteraad van de wijk een belangrijke rol speelt in het proces van het ontwikkelen van een nieuw perspectief op de werkdag.

Elke gemeenteraad heeft zijn eigen perspectief op de werkdag. Het is belangrijk om te weten dat de gemeenteraad van de wijk een belangrijke rol speelt in het proces van het ontwikkelen van een nieuw perspectief op de werkdag.

De gemeenteraad van de wijk heeft een belangrijke rol te spelen in het proces van het ontwikkelen van een nieuw perspectief op de werkdag. Het is belangrijk om te weten dat de gemeenteraad van de wijk een belangrijke rol speelt in het proces van het ontwikkelen van een nieuw perspectief op de werkdag.

De gemeenteraad van de wijk heeft een belangrijke rol te spelen in het proces van het ontwikkelen van een nieuw perspectief op de werkdag. Het is belangrijk om te weten dat de gemeenteraad van de wijk een belangrijke rol speelt in het proces van het ontwikkelen van een nieuw perspectief op de werkdag.

ze eigenlijk om zich rijker te verantwoorden aan partners en burgers, welke vormen ontwikkelen ze daarbij en wat kunnen we daarvan leren voor de politieorganisatie en haar samenwerkingsverbanden? Aan hun praktijken ontlene we de inzichten die we hier presenteren en waarvan we hopen dat die van betekenis zijn voor jou als lezer.

We richten ons daarbij (nog) niet op degenen aan wie ze zich verantwoorden. In plaats daarvan zoomen we in op de beweegredenen en keuzes die onze pioniers maken, en hoe ze leren van wat ze daarbij teweegbrengen en terugkrijgen. Dat proces van voortschrijdend inzicht konden we meemaken en mee-maken, door regelmatige reflectiesessies waarin er veel ruimte was voor open reflectie, het uiten van onzekerheden en trots, en delen van ervaringen met de andere pioniers. Wij liepen een eind mee op weg met hun reis:

- Maryam El Rahmouni, projectleider ondermijning in RIEC Midden-Nederland en strategisch adviseur bij de gemeente Utrecht*
- Tom Torensma, projectleider Transport Facilitated Organized Crime (TFOC)*
- Naomy Braamkolk, communicatiespecialist bij MOTUS: versterkingspijler vastgoed in Rotterdam*
- Just Rademacher en Janco de Pijper, projectleiders Holsteiner gericht op de aanpak van een industrieterrein in Rotterdam en Schiedam*
- Marjolein Markhorst, strategisch beleidsadviseur RIEC Noord-Holland*

Met hen en met de anderen uit hun teams met wie we samenwerkten, voelen we ons verbonden. In vijf praktijkverhalen stellen we ze aan jullie voor en daar ontdek je ook met wie zij zich verbonden voelen, hoe zij partners, gelijkgestemden en burgers meenemen in hun aanpak en daar – met wisselend succes – feedback op krijgen. De praktijkverhalen vind je verspreid in deze publicatie middels de QR codes.

In dit actieonderzoek ontrafelen we de horizontale verantwoordingspraktijken. We onderzoeken hoe de pioniers zicht hebben op hun opgave en hoe ze tonen wat ze zien (hoofdstuk 4). We onderzoeken hoe ze in actie komen en hoe ze ook anderen in actie brengen, en daarover dan weer verantwoorden (hoofdstuk 5). En vanuit die beelden ontwikkelen we een

** functies ten tijde van het actieonderzoek (2021-2022)*

actietheorie, een praktische weergave – of model – waarmee we de kern van onze bevindingen visualiseren en concreet maken, zodat je het kunt toepassen voor je eigen praktijk (hoofdstuk 6).

Maar voorafgaande aan deze praktijken en bevindingen stuiten we op een fundamenteelere vraag. Deze vraag zijn we in de voorbijgaande jaren al vaker tegengekomen. Hier doemt hij zo levensgroot op dat we erbij stil staan voor we verder kunnen. Het is de vraag naar de betekenis van het begrip verantwoord en zelf. Het is onze jarenlange ervaring dat het begrip verantwoord al snel associaties oproept met ‘moeten’ en met gezag relaties. Juist in het horizontale verantwoord wringt dit beeld. De verantwoording die we hier aantreffen heeft een vrijwillig karakter. Mensen doen het omdat ze er zin in hebben en omdat ze de zin ervan zien. Hoe verhoudt zich dat tot de betekenis van het begrip verantwoording in onze alledaagse taal en tot de definities die aan verantwoording zijn verbonden? Met die vraag starten we (hoofdstuk 3).

We sluiten af met een samenvattende bespiegeling. Wat hebben we gezien, hoe hebben we dat geïnterpreteerd en wat zou dat voor jou kunnen betekenen. Met slotwoorden die niet bedoeld zijn om af te sluiten maar om nieuwe hoofdstukken te openen. We zijn benieuwd naar jouw ervaringen en naar de nieuwe vragen die dit allemaal weer oproept (hoofdstuk 7).

3

Verantwoorden is tonen hoe je verantwoordelijkheid neemt

'Heb jij als vervoerder in de gaten dat je in een vuil spelletje terecht komt? Zie je de signalen en onthoud je het signalement?' Zo begint de serious game 'Zelos', die gelanceerd wordt op het Truckers Plaza in Hazeldonk tijdens een actieweek van TFOC (Transport Facilitated Organized Crime). We spreken er met Tom Torensma, projectleider TFOC, die de serious game samen met zijn team aanbiedt vanuit een mobiel media lab op de parkeerplaats. Hij vertelt ons over het doel van de serious game. "Criminaliteit heeft altijd transport nodig.

Op die schakel richten we ons. We willen constant de sector triggeren zodat ze onderdeel van de oplossing worden". Door logistieke bedrijven, vervoerders en hun medewerkers bewust te maken van de signalen voor foute transporten, hopen ze de sector weerbaar te maken en te beschermen tegen de bedreigingen van ondermijning. Sommige aanwezigen stappen in de bus en spelen het spel. Vaak gevolgd door een gesprek over de problematiek en wat je eraan kunt doen.

Op de terugweg vragen we ons af waar we eigenlijk naar hebben staan kijken. Was dit (rijker) verantwoordend? Wordt hier het politiewerk getoond om het oordeel van de ander daarover te horen? Zien we hier een integer gesprek over de kwaliteit van het werk? Of is het 'gewoon' een bewustwordingscampagne waarmee de politie 'anderen' opmerkzaam maakt op de risico's van georganiseerd criminaliteit?

We zouden kunnen betogen dat hier geen sprake is van verantwoording. Immers, het spel is vooral bedoeld om anderen bewust en alert te maken. Het is eerder communicatie, of voorlichting, wat hier gebeurt. Zo'n betoog

zou ook aansluiten bij klassieke definities van het begrip verantwoording. In een gezaghebbend artikel zegt Bovens dat 'er sprake is van een verantwoordingsrelatie als er een relatie is tussen een actor en een forum, waarin de actor verplicht is zijn gedrag uit te leggen en te verdedigen, het forum vragen kan stellen en een oordeel uit kan spreken, wat consequenties heeft voor de actor'.⁵ Bij verantwoording is er sprake van een formele relatie en een gezaghebbend oordeel van de ander over de kwaliteit van ons werk. Van dit alles is in het voorbeeld van TFOC geen sprake. Er is geen formele relatie met een forum en geen oordeel over de kwaliteit van het politiewerk; feedback op de aanpak is hooguit een bijvangst.

Tegelijkertijd zien we hier wel een politie die zichtbaar maakt wat ze ziet en wat ze doet. En daarmee ook actief de boer op gaat én anderen uitnodigt om daarover mee te praten: tonen wat je doet opdat de ander ook onderdeel van de oplossing wordt. Het aanbod om de serious game te spelen is niet alleen een kwestie van informatie verzenden, het is ook een manier van contact maken, van jezelf kenbaar maken, van het opzoeken van het gesprek over de opgave(n) en de aanpak daarvan. In die zin is er wel sprake van verantwoording. Niet in de klassieke zin en in de verticale lijn, maar wel in horizontale verhoudingen met anderen, in een netwerk van betrokken partijen, waarin ervaringen en beelden worden uitgewisseld. We zien de politie een relatie leggen met truckers en zo tonen hoe ze haar verantwoordelijk ziet. Parker spreekt in zo'n situatie van "accountability through action": de verantwoording ligt besloten in de daad zelf.⁶ De zichtbaarheid van je eigen inzet is in zichzelf een daad van verantwoording. Ons betoog is dan ook dat dit wel degelijk een daad van verantwoording is. Sterker nog, in horizontale netwerkverbanden is dit misschien wel een veel betere manier om aan het doel van verantwoording te voldoen dan door de praktijken te kopiëren die we kennen van hiërarchische, formele verantwoordingspraktijken.

Ook bij de andere pioniers zien we vergelijkbare voorbeelden. Soms tonen zij hun praktijken meer impliciet, door hun handelen te laten zien en uit te leggen waarom ze dat doen. Dan zijn die zichtbare aanwezigheid en actie in zichzelf een vorm van verantwoording. Op andere momenten is hun verantwoording meer expliciet, wanneer zij bijvoorbeeld aan ondernemers of ketenpartners vertellen over hun werk, er duiding aan geven en er vragen bij stellen. Steeds zien we praktijken waarbij het verantwoorden niet zozeer

verbonden is met formele rapportage en terugkijken, maar dat het net zo goed gaat over tussentijds beelden delen, vooruitkijken, het gesprek zoeken en daarbij meerdere perspectieven toelaten: ‘Dit zien we... zo zijn wij als politie hieraan bezig... wat vind je daarvan... hoe zie jij hierin jouw verantwoordelijkheid... hoe wil of kan jij antwoord geven?’

Waarom eigenlijk? Eén van de pioniers plaatst uitgebreide berichten op sociale media na een actiedag en we zien haar directe (politie)collega vol verve vertellen over zijn werk. Hij heeft zin om zich te verantwoorden, hij ziet de zin ervan: “We doen mooie dingen. Ik zou het gek vinden als we een week bezig zijn en je communiceert er niet over.” Dit voorbeeld toont een verantwoordingspraktijk die voortvloeit uit trots, je toont waar je hart van klopt.

Een andere pionier toont signalen van ondermijning op een cartoon die ze in de vorm van puzzels verspreiden onder politieteams en handhavingsteams. “We hebben geleerd waar we op moeten letten. Dat willen we laten zien en we willen anderen er ook alert op maken.” Zo’n vorm van verantwoording wordt doelbewust ingezet om de ander in beweging te brengen.

Over de horizontale werking van rijker verantwoordenden leren we dat mensen het niet doen omdat het moet, maar omdat het mag en omdat het kan: ze geloven dat het iets goeds teweegbrengt. Eén van de pioniers zegt: “De rijkdom zit er voor mij in als ik de agenda kan voeden en zo zorgen dat we in het goede gesprek terecht komen.” Het rijke verantwoordende is daarmee ook strategisch; je toont de ander jouw positie, jouw daden, jouw opvattingen, in de hoop daarmee de weg naar jouw doelen te effenen. De daad van het verantwoordende is dan onderdeel van jouw eigen theorie van verandering: je toont je praktijk omdat je daar een werking van verwacht. Aan de pioniers stelden we vaak de vraag naar het waarom van bepaalde verantwoordingspraktijken. Daarop kwamen vaak verrassend heldere antwoorden. Soms niet, dan werd de vraag ervaren als helpend: ‘Dit verhaal, dit cijfer, deze praktijk, waarom zou je het eigenlijk willen delen?’ We constateren dat al die verantwoordingspraktijken, soms bewust, soms onderbewust, een helder doel hebben. Ze zijn verbonden met de why van het werk van onze pioniers.

We signaleren ook dat die verantwoording vaak selectief is: ‘cut the crap’.

Dat staat haaks op de situatie die we troffen in een casus, waar de verantwoording juist zo overvloedig was, dat de ontvangers er nauwelijks meer mee uit de voeten konden. Wat we leren uit deze praktijken is dat verantwoording pas rijk wordt als je met een doelbewuste selectie van cijfers, verhalen en duiding laat zien waar het je echt om gaat. En als die selectieve presentatie van de feiten helpt om een bepaald resultaat te behalen: steun van partners, continuering van financiën, een boost voor de samenwerking, rust in de tent. Dat zijn allemaal overwegingen die meespelen in de manier waarop je praktijken toont. Het zijn strategische afwegingen. Het is bouwen aan vertrouwen en ook bouwen aan een gezamenlijke agenda.

We zetten dit tegenover het misverstand dat rijker verantwoord worden moet leiden tot maximale transparantie over het werk. Moet je alle cijfers en verhalen delen? En als dat niet gebeurt, moet je het weglaten van cijfers of verhalen dan cynisch wegzetten als strategisch gedrag en oneerlijk rapporteren? Of mogen we dit selectief rapporteren juist zien als een teken van goed werk: 'Dit cijfer zet je op het verkeerde been, we houden het weg. Dit verhaal opent de verkeerde discussie, we buigen het om. Deze ontmoeting komt te vroeg, we stellen het uit.'





Onderdeel van de publicatie zijn
 vijf praktijkverhalen. Scan de QR
 code voor het praktijkverhaal
 'Holsteiner'

We zetten het ook tegenover het misverstand dat rijker verantwoordden altijd moet leiden tot ‘meer’, ‘grootser’ of ‘explicietser’. Dat kan het werk ook hinderen. Voorbeelden van cruciale momenten waarop onze pioniers het gesprek over het werk voerden, zouden zij niet typeren als verantwoording. Het zit hem vaak in kleine momenten waar het gesprek liefst zonder het label van verantwoording wordt gevoerd. Deze ‘echte’ verantwoording doe je tussendoor en ondertussen, het is wat je tussen de regels door communiceert.

Ook zetten we dit tegenover het misverstand dat verantwoording objectief zou moeten zijn. Willen we objectiviteit en houden we de ander wat meer van ons af of bouwen we aan vertrouwen en organiseren we vanuit nabijheid? In de praktijken die we hier bestuderen komen we dichterbij dat laatste. We zien mensen die de ruimte te zoeken om hun werk te delen, op een wijze, in een setting en op een moment dat werkt. Ze zijn op zoek naar de relatie en hopen daarin op wederkerigheid. Dat doen ze soms groots, met veel zichtbaar vertoon van de publieke inzet. Maar soms ook juist klein en haast vluchtig. Ze zijn op zoek naar het goede gesprek over praktijken die ze tot bloei willen brengen. We stellen hier voor Habermas te volgen en niet te spreken over de objectiviteit van de verantwoording maar over de geldigheid daarvan. Die geldigheid ontstaat door de combinatie van drie kenmerken: waarheid van feiten (objectief/ instrumenteel), juistheid van normen (sociaal) en waarachtigheid van de uitingen (subjectief / expressief). De kwaliteitstoets van de verantwoording is daarmee de vraag of er sprake is van een oprechte expressie (hier laat ik zien wat voor mij van waarde is, wat er voor mij op het spel staat).⁷

Met deze verrijking van het begrip verantwoordden verruimen we het beeld van de formele verantwoordingsrelatie zoals beschreven door Bovens. Er komt een dimensie van vrijwillige verantwoording bij, vanuit onderlinge gelijkwaardigheid en met het oogmerk elkaar te betrekken bij het werk. We vatten dit in een nieuwe en compacte duiding van het begrip verantwoording. Daarbij maken we een stevige koppeling met het begrip verantwoordelijkheid, een begrip waar het ons volgens de inleiding al steeds om te doen was:

‘Verantwoorden is tonen hoe je je verantwoordelijkheid neemt.’

Aan deze duiding van het begrip verantwoording koppelden we in eerdere publicaties een aantal woordparen:

- **Vooraf, tijdens én achteraf**
- **Horizontaal én verticaal**
- **Realiseren, leren én het mobiliseren van mensen**

Hier voegen we twee woordparen toe:

- **Verplicht én vrijwillig**
- **Selectief en doelgericht**

Wat betekent dit nu in de praktijk? Tonen hoe je je verantwoordelijkheid neemt? Eigenlijk zou dat heel gewoon kunnen of moeten zijn. Vaak doen mensen het al. Dus waarom eigenlijk al die ophef over rijker verantwoorden. Het is 'gewoon' back to basics, to the point, cut the crap. Dat klinkt logisch en dat is het ook. En toch betekent dat niet dat het vanzelfsprekend en eenvoudig is. Sterker nog: 'gewoon' tonen van je verantwoordelijkheid, zoals pioniers dat vorm proberen te geven, is helemaal niet gewoon, maar eigenlijk heel bijzonder. Het is hard werken, vergt vakmanschap, gaat niet vanzelf goed. Daarom gaan we in de volgende hoofdstukken in op het vakmanschap dat daarbij komt kijken aan de hand van twee kernpunten: 'zien en gezien worden' en 'doen en gedaan krijgen'.

4

Zien en gezien worden

Motus, de vastgoedpijler van de ondermijningsaanpak in de regio Rotterdam, opent hun wekelijks overleg met het rondje 'wat zie ik'? Daar worden signalen gedeeld, er wordt verteld over acties, over de bereidheid van partners om mee te doen, over effecten van het werk. Daar ontstaat de inhoud van de nieuwsbrief die wordt toegezonden aan partners, een campagne, een infographic, het initiatief om een onderwijsprogramma te maken voor banken, enzovoort. Wat Motus ziet, wordt zo vertaald naar wat zij toont.

Bij onze pioniers zien we dat rijker verantwoord worden begint bij de wending naar de praktijk. Het dragen van verantwoordelijkheid begint bij het zien van de werkelijkheid van de straat en van de mensen die er verkeren. De maatschappelijke vraag is niet zo zeer een talige abstractie maar juist en vooral de ervaring van mensen van vlees en bloed die in hun dagelijks leven worstelen met problemen. Die vraag zien, goed werk leveren, de belangstelling van anderen wekken, dat hoort allemaal bij elkaar. Alleen als je goed zicht hebt op wat er speelt in de samenleving kan je samen de verbinding maken naar de best mogelijke oplossing en het best mogelijke werk. Het kan dus niet anders dan bij de praktijk beginnen.

Wat is dat precies, die wending naar de praktijk? Met deze oproep bedoelen we niet om alles uit de directe waarneming op te hemelen en zorgvuldig rekerchewerk naar bijvoorbeeld financiële geldstromen in de onderwereld te devalueren. Het gaat niet alleen om waarnemingen op straat, maar even zeer om de inzichten die specialisten en data-analisten te bieden hebben. Het gaat om de brede en gefragmenteerde set aan beelden van de realiteit: het hele mandje aan inzichten, signalen, ervaringen, feiten en meningen die

meewegen in je dagelijkse professionele handelen. We stellen dat tegenover praktijken van wegkijken van concrete en concreet professioneel handelen. Zulk wegkijken kan ontstaan als het werk wordt verhuld door mooie abstracties waarmee schijnbare antwoorden worden gegeven op 'hoog-over' problemen. Als bepaalde (institutionele) opgaven zoals 'zorg voor veiligheid' en 'staan voor de waarden van de rechtstaat' niet worden vertaald naar concrete situaties, als beleid niet nauw is verbonden met het appel waarop het een antwoord zou zijn. Verantwoordelijkheid en verantwoordoren ontstaan naar ons oordeel pas vanuit goed en meervoudig zicht op de opgaven.

We zien hoe onze pioniers betrokken zijn bij de praktijk als ze tonen dat ze gedreven zijn door iets wat hen aan het hart gaat. Ze ervaren een maatschappelijk appel en door hun kijken naar de praktijk ontwikkelt zich hun interpretatie van het vraagstuk: waarom is dat een probleem... hoe kan je het jezelf verder eigen maken... tot welke doelen leidt dat... welke werk moet dan worden gedaan... welke effecten willen we dan nastreven? Precies daar begint de verantwoording.

In ons onderzoek ontdekken we een omdraaiing. Het brandpunt van aandacht van onze pioniers transformeert naar een spotlight. Zien transformeert in gezien worden. Als onze pioniers hun waarnemingen tonen worden ze ook zelf zichtbaar als iemand die een bepaald appel ervaart. Eén van de momenten waarin we dit heel goed zagen was bij een pionier die ons uitlegt dat ze het tonen van de praktijk graag persoonlijk doet. Als ergens een drugsdealer is aangehouden spuiten ze straatteksten en haar gewoonte is om dat niet aan anderen over te laten. Daar op straat vindt ze de manier om in contact te komen met de zwijgende massa. Diezelfde houding heeft ze op een actiedag waar ze staat te posten bij een afzetting. In die rol van 'chef hek' pakt ze de kans om in gesprek te gaan met omstanders over de actie die ze uitvoeren en over de ernst en de signalen van de problematiek. 'Zien' betekent daardoor als vanzelf ook 'gezien worden'.

Met het tonen van je positie toon je iets van jezelf: dit ben ik, dit zie ik, dit heb ik gedaan, hier sta ik, dit wil ik. Aan dit fenomeen verbinden wij het begrip zelfonthulling. Door dat kijken en praten toon je iets van jezelf en je maakt aan de ander zichtbaar waarvan je bent. Met de zelfonthulling toon je jezelf als mens en als functionaris. Maar daarbij gaat het niet om jezelf! Je

vormt jezelf tot een persona (letterlijk masker), een archetype van de professional die zich richt op dit vraagstuk. Je bent als het ware de vleesgeworden professional voor deze problematiek. Als persona onthul je dus iets van jezelf en die zelfonthulling verwijst direct terug naar het vraagstuk. Het gaat niet om jou, het gaat om het thema. Aan jou wordt het zichtbaar.

Aan onze pioniers ervaren we dat ze graag zo willen werken. Dat ze het verschil willen maken op hun thema en communicatief zijn over hun verhaal. De proof of the pudding is voor hen, of die praktijken van rijker verantwoordenden aanzetten tot inzicht en actie. Brengt het anderen in beweging en beweegt het dan ook mijzelf? Ontstaat er vanuit het rijker verantwoordenden een leerproces waarbij het meekijken van de ander helpt? Kan ik aan zijn of haar reacties iets gewaarworden waar ik misschien niet van wist of wat ik me niet realiseerde? Ontstaat er een verdiepend gesprek en een verdieping op mijn eigen professionaliteit? Zo wordt het rijker verantwoordenden persoonlijk. De zelfonthulling brengt je niet alleen dichterbij de praktijk of bij het perspectief van de ander, maar ook bij je persoonlijke drijfveren. Je voelt waar je hart sneller gaat kloppen, of juist waar je afhaakt in het gesprek.

Zelfonthulling is niet neutraal. Je bouwt je verhaal op door een selectie van feiten, je belicht bepaalde aspecten en dus andere aspecten niet. Zelfonthulling is daarmee onvermijdelijk ook zelfverhulling. Je licht dat deel uit dat verbonden is met de vraag. De rest houdt je achter, omdat het niet dienstbaar is. Daarmee is rijker verantwoordenden niet de naïeve brede verwoording van wat je tegenkomt. Je kiest doelbewust hoe je vorm geeft aan het masker van de persona, door de keuze en de invalshoek van het verhaal dat je vertelt. Je toont je op een manier die vruchtbaar is aan het doel. Het start en eindigt niet bij de kale feiten. De feiten krijgen pas inhoud als je er duiding aan geeft. Met jouw verhaal bied je jouw frame, jouw interpretatie. Zo geef je betekenis aan de feiten en zo wordt jouw werkelijkheid tot een waarheid die ook door anderen gezien kan worden.

Voor het verantwoordenden betekent dit dat de frames van jouw verhaal belangrijker zijn dan de keuze van de feiten. Je kleurt daarmee het oordeel van de ander en je geeft richting aan het werk. Door te kiezen vanuit welk perspectief je kijkt, welke feiten je presenteert en door te kiezen wat je op de

voorgond plaatst en hoe je dat doet, toon je wat je drijft in deze situatie. Het frame dat je kiest vormt het hart van de verantwoording. De kernvraag van het rijker verantwoorden is dan ook niet ‘hoe maak ik onze aanpak en zienswijze transparant’ maar ‘welk masker moet ik opzetten’, om ons verhaal zo over te brengen dat het helpt om het juiste werk gedaan te krijgen. Noblesse oblige: we bepleiten hier professionele ruimte om duiding te geven aan de waarnemingen. Daar zit natuurlijk een laag van verantwoording onder. Wees voorbereid op de diepere vragen: Hoe je tot die keuze komt? Kan je aannemelijk maken dat dit “de zaak” dient?

Zelfonthulling is niet vanzelfsprekend. We stellen dit tegenover praktijken van professionals die soms stilzwijgend hun werk doen en daarmee de kans missen om anderen erbij te betrekken. Soms is die zwijgende houding functioneel. Politiewerk gebeurt soms achter de schermen en dan houd je je stil, bijvoorbeeld tot op de klapdag van een zaak. Maar andere taken hoeven helemaal niet stil gehouden te worden. Alleen we zijn het niet zo gewend om het zo zichtbaar te maken.

“Naomy heeft van Motus een merk gemaakt”. Dat zeggen collega’s uit het team van Motus. Is dat nou eigenlijk nodig? In de start was er weerstand tegen zoveel communicatie; waarom zou je het doen? Nu blijkt dat de zichtbaarheid van Motus haar een plaats heeft gegeven die verder reikt dan de regio. Motus heeft een brede bekendheid opgebouwd en heeft daardoor een unieke positie om kennis te vergaren en inzichten te delen over de vastgoedcriminaliteit.

Zelfonthulling is ook niet altijd makkelijk. We willen hier het misverstand aan de kaak stellen dat rijker verantwoorden het nieuwe eufemisme zou zijn voor praktijken van gladde verhalen, dat succesverhalen een dekmantel vormen die de ware aard der dingen verhuult. De praktijken die we hier zien en waar we toe aanzetten doen het omgekeerde. De pioniers laten iets zien dat de moeite waard is en dat verbonden is met hun drijfveren. Dat gebeurt niet alleen met succesverhalen, maar het kan ook juist met verhalen die met schroom en soms zelfs schaamte worden verteld. Ook zulke verhalen dragen bij aan de zelfonthulling en nodigen uit om iets in het gesprek te brengen. Bij onze pioniers zagen we voorbeelden van zulke beschamende verhalen: ‘Hier gingen we door het ijs.’ Dat deden ze doelbewust, omdat ze

op zoek zijn naar een open gesprek of omdat ze alleen bronnen voor versterking kunnen aanboren door de zwakke plekken te benoemen. Op andere momenten waren wij als onafhankelijk buitenoog degene die zulke verhalen op tafel legden. Er waren momenten waarop we niet per se getuige waren van het best denkbare (politie)werk. Juist door daarover ook het gesprek te voeren, ontstond ruimte. Het neemt de verlegenheid weg en biedt de kans te spreken over de vraag waarom dingen zo gaan zoals ze gaan. Het opent het gesprek over de plek der moeite⁸, het punt waar het ingewikkeld wordt om te midden van relaties, overtuigingen, drijfveren, dilemma's en paradoxen met elkaar te communiceren over taaie verandervragen. We realiseren ons dat juist die schaamtevolle verhalen lastig zijn. Zeker vanuit het besef dat we als toeschouwer soms in een negatieve spiraal getrokken dreigen te raken en op zoek gaan naar wat niet deugt, en dat we soms ook te maken hebben met een publiek dat maar al te graag voeding geeft aan negatieve beeldvorming. Dat bekrachtigt dat rijker verantwoord en helemaal niet 'te makkelijk' is. Het vraagt moed, vertrouwen en een goed inschattingsvermogen om kwetsbaarheid te tonen en te spreken over het hart van het werk.

Bij de samenwerking van de Rotterdamse stadsmarinier en het team Holsteiner in de aanpak van ondermijning in het industrieterrein Spaanse Polder werd gewerkt vanuit een kantoor midden in het gebied. Zo maakten ze zich zichtbaar en kenbaar, als teken van commitment aan de aanpak van dit grote en verloederde terrein. Het werkte direct als een signaal naar de als malafide bekendstaande overbuurman die al snel zijn dure auto's uit het zicht haalde. En het was een signaal naar de ondernemers die wantrouwend keken naar de gemeente, die al zo lang afwezig was geweest in dit gebied: "wij zijn er weer, voor jullie" Alles begon bij gezien worden en dan op zo'n manier dat je ook extra goed kunt kijken en dat kunt delen.⁹ Dat ligt verankerd in de cultuur van Holsteiner. Daarom aarzelt projectleider Just Rademacher geen moment als hij de kans ziet ons uit te nodigen voor een rondrit, om te komen kijken naar de ontwikkelingen in het gebied. Het is hun manier om zichzelf te laten zien en ons te laten meekijken: van binnenuit, als onderdeel van het gebied.

Zien en gezien worden. Dat is geen neutrale manier van werken. De verantwoordelijkheid die je neemt en de manier waarop je daarover verantwoordt, worden persoonlijk. Dat zie je terug in onze beschrijvingen van de praktijken van de pioniers. We maken het bewust persoonlijk. We proberen iets zichtbaar te maken van hoe zij op ons over komen in hun werk aan hun maatschappelijke opgave. We merken dat dat ze raakt, omdat ze zich kennelijk door ons gezien voelen. Soms gaven onze beschrijvingen nog wel aanleiding tot gesprek: “waarom heb je dat nou zo opgeschreven?” En daarmee ontstaat de verdieping waarnaar we op zoek zijn. Het leidt tot belang-stellend leren over de inhoud en je persoonlijke inzet. Zo kan rijker verantwoorden ertoe leiden dat jouw hart nog een slag sneller gaat kloppen, of dat het net op een andere plek komt te liggen.

Wat we leren uit deze observaties:

- **Verantwoorden start bij het zien van de praktijk**
- **Dat zien is verbonden met het waarom van het handelen**
- **Als je toont wat je ziet is dat een vorm van zelfonthulling**
- **Zelfonthulling is niet neutraal**
- **Zelfonthulling is niet vanzelfsprekend**
- **Zelfonthulling is niet altijd makkelijk**
- **Zelfonthulling maakt het werk persoonlijk**

5 Doen en gedaan krijgen

Hoe zorgen we dat mensen gaan praten als ze zelf hooghouden dat ze niet willen 'snitchen', vraagt Maryam El Rahmouni in de rol van projectleider weerbaarheid bij de aanpak in Utrecht-Zuid. Hoe krijgen we ondernemers zover dat ze zich medeverantwoordelijk voelen voor de weerbaarheid op het eigen industrieterrein? Met een gecombineerde aanpak van knock and talk, actiedagen, ondernemersbrieven en een ondernemersbijeenkomst zoekt ze contact. Er gaat pas iets gebeuren als ondernemers en inwoners van Utrecht-Zuid zich bewust worden van de gevaren van de criminaliteit en zelf onderdeel worden van de aanpak. Als ze zich realiseren dat instappen in het circuit maakt dat je niet meer makkelijk uitstapt, dat eenmaal ja nooit meer nee is.

“Als je ergens van wakker ligt, dan moet je iets doen, anders blijf je wakker liggen”, zei Piet Boekhoud, een Rotterdamse bestuurder die we kennen vanuit zijn betrokkenheid bij de Münchhausenbeweging in Rotterdam. Zijn aansporing was om grote problemen aan te pakken met kleine acties. Zo komt er beweging. Zien moet dus uiteindelijk leiden tot doen. Zonder actie blijf je hangen in de beschouwing, er verandert niets, je bouwt geen ervaringskennis, je ontwikkelt geen scherpere blik, er ontstaat geen handelingsperspectief. De vraag is dus: wat gaat de politie doen, wat doen haar partners, wat doen burgers en ondernemers? Wat doe je zelf en wat kan je bij anderen gedaan krijgen?

In het onderzoek zien we onze pioniers zoeken naar handelingsruimte en naar medestanders. En dat is direct verbonden met het verantwoorden. De vraag naar wat je nodig hebt en wat je wilt bereiken hangt direct samen met

de vraag hoe ze daartoe de verantwoording kunnen inzetten. Verantwoording is dan een strategisch middel om middelen, steun en continuïteit te verdienen. Verantwoorden doe je dan om iets gedaan te krijgen, om ergens ruimte of toestemming voor te krijgen of juist om de ander te prikkelen, op afstand te houden of verantwoordelijkheid te laten nemen.

Zo beschouwd maken we een scheiding tussen handelen en verantwoorden. Als ware het twee aparte activiteiten, met hun eigen formats en mores. Maar in ons onderzoek zien we dat vaak de belangrijkste vorm van verantwoorden het 'doen' zelf is. Denk aan een afpak-actie: die is instrumenteel gericht op het in beslag nemen van crimineel verkregen goederen. Tegelijkertijd is het een symbolische daad waarmee de politie aan de samenleving toont hoe zij haar verantwoordelijkheid neemt. Als de politie haar daden zichtbaar maakt en weer een Ferrari of Porsche op een truck wordt geladen met een magnetische sticker 'Afgepak't erop, is het alsof de politie zegt: wij zijn er voor u, in alle openheid, en wij grijpen in.

'Zichtbaar doen' is daarmee de eerste sleutel in het verantwoorden. Dat is meer dan een communicatietechniek, een omhulsel rondom het echte werk: het raakt juist de kernwaarden van de politie: integer, betrouwbaar, moedig en verbindend. Dat zijn immers allemaal waarderingen die je alleen via gedrag kunt verdienen. Je bent niet betrouwbaar omdat je dat zegt, maar omdat anderen vinden dat je dat met je daden hebt getoond. Je bent niet wat je zegt, maar wat je doet – en hoe anderen dat beleven.

Het vertrouwen dat je zo wint vormt de basis voor samenwerking. En daar gaat het onze pioniers vaak om. Niet iedereen vertrouwt ons, zegt één van hen: "De witte Hollanders vertrouwen misschien wel dat Meld Misdaad Anoniem ook echt anoniem is, maar soms is er meer wantrouwen. Niet iedereen wil zomaar meedoen met onze aanpak en daaraan een bijdrage leveren." In dit voorbeeld gaat het om vertrouwen bij een bepaald deel van de bevolking. In een ander voorbeeld speelt de vertrouwensvraag op het niveau van het bestuur. Bij één van de teams uit ons actieonderzoek zagen we dat men aan een bepaald overleg lange tijd niet had deelgenomen. "Toen we weer aan tafel kwamen merkten we dat er iets veranderde. We droegen nog helemaal niet zoveel bij aan die eerste bijeenkomst, maar we zagen dat het werd gewaardeerd dat we er waren."

‘Contact en aandacht’ zijn daarmee volgende sleutels in de verantwoording. Elkaar zien en van elkaar proberen te begrijpen waar je staat en wat de wederzijdse verwachtingen zijn. Van zulk contact zagen we talloze voorbeelden: er zijn op een vergadering, er zijn in de openbare ruimte, elkaar opzoeken in een tweegesprek als je weet dat er iets speelt, nabellen om een actie te evalueren. Dit contact legt daadwerkelijk een basis. Hier ontstaat begrip voor de volgende stap: wat verwacht je van elkaar en kan jij je verantwoordelijkheid op zo’n manier nemen dat dat aansluit bij de wederzijdse verwachtingen? De hierboven aangehaalde vergadering bleek een game changer. Er werd duidelijk dat de aanwezige bestuurders door deze pionier niet langer breed wilden worden geïnformeerd over wat haar team allemaal kon bieden, maar een veel gericht aanbod verlangden, inspeland op de lokale situatie. Voor het team betekende dit dat er meer tijd gestoken zou worden in lokale analyse en lokaal maatwerk, in plaats van in het opbouwen van een breed palet aan interventiemogelijkheden.

De laatste set sleutels bestaat uit ‘actief verantwoorden’: tijd en ruimte maken om te tonen wat je doet. Verantwoorden is dan de eerdergenoemde extra activiteit, een aparte inspanning die tevens ook een interventie is. In ons actieonderzoek merkten we dat hierover door de pioniers vijf soorten vragen werden gesteld: Waarover willen we verantwoorden? Naar en met wie? Hoe geven we het vorm? Hoe weten we het effect? Hoe kunnen we verduurzamen en zorgen dat anderen aangehaakt raken en blijven?

De waarover vraag presenteren we hier als eerste. Dat is de vraag naar het waarom en waartoe van de aanpak en de daaraan verbonden inhoud van de verantwoording. In onze bredere praktijk komen we deze vraag zeer prominent tegen. Rijker verantwoorden ziet men als een manier om tot rijke doelen te komen. De verantwoordingsvraag begint dan bij het verkennen en onderkennen van de urgentie, context en werkzame principes van de aanpak. In onze eerdere handreiking rijker verantwoorden gaan we hier op in, door het bieden van een theorie van verandering als instrument om tot rijkere doelen te komen.¹⁰ In dit onderzoek komen we deze vraag ook tegen, maar minder prominent. Het lijkt alsof de meeste van onze pioniers dat punt voorbij zijn en een heldere missie voor ogen hebben. Ze stellen zulke vragen wel, maar worstelen er niet (meer) mee omdat ze er ook heldere antwoorden op weten te geven.

Veel prominenter zagen we hier de vraag voor wie, met wie en namens wie rijker te verantwoorden. Hoe vorm je een effectieve coalitie? Wie mogen meepraten? Wat is de rol van betrokkenen die net buiten de coalitie vallen? Namens wie leggen we verantwoording af, individueel als organisaties, of vanuit het collectief? Moeten we dat specifiek maken per doelgroep? Hoe kan je communicatieafdeling als medestander krijgen?

Op geen van deze vragen gaan we hier overigens eenduidige antwoorden geven. Het is maatwerk. Motus kiest om verantwoording naar ketenpartners collectief te doen onder de vlag van het samenwerkingsverband. Publieksverantwoording doet men juist vanuit de individuele partijen, omdat gemeente, politie, belastingdienst of OM voor het publiek een herkenbare entiteit zijn. Voor het versterken van de samenwerking met private partijen, zoals banken kiest men om niet gezamenlijk afzender te zijn van de verantwoordingsdocumenten, maar elkaar wel schrijfruimte te gunnen in elkaars nieuwsbrieven. Er ontstaat een genuanceerd antwoord dat recht doet aan de gedeelde verantwoordelijkheid in het samenwerkingsverband én de verwachtingen bij de ontvanger. Motus erkent dat private partijen hard nodig zijn in de aanpak van ondermijning, maar ziet ook dat niet iedereen zal begrijpen dat zo'n partij ook mede afzender is van de publieke verantwoording. Zulke verhoudingen kunnen in de loop der tijd veranderen



Onderdeel van de publicatie zijn vijf praktijkverhalen. Scan de QR code voor het praktijkverhaal 'TFOC'

TFOC

Wat is de rol van de politie in de aanpak van ondermijning? Hoe kan je verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van ondermijning? Hoe kan je verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van ondermijning? Hoe kan je verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van ondermijning?

Wat is de rol van de politie in de aanpak van ondermijning? Hoe kan je verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van ondermijning? Hoe kan je verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van ondermijning? Hoe kan je verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van ondermijning?

Wat is de rol van de politie in de aanpak van ondermijning? Hoe kan je verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van ondermijning? Hoe kan je verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van ondermijning? Hoe kan je verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van ondermijning?

en dan verandert dus ook het antwoord op de vragen voor wie, met wie, namens wie. Zo zijn we hier terug bij het thema van de zelfonthulling: wie kiest welke persona, wat toon je, wat niet? Dat moet je dus steeds met elkaar ontdekken en dat kristalliseert dan uit in hele praktische vragen zoals de keuze welke logo's boven een nieuwsbrief staan.

Hoe organiseren we dat succes geen toeval is, vraagt één van de pioniers, hoe zorgen we dat partners betrokken zijn en doorpakken? De hoe-vraag in het rijker verantwoordten gaat niet zozeer om de vraag of het rijkere in het rijker verantwoordten nou cijfermatig, verhalend of beeldend is. Rijker verantwoordten is niet het 'hipper' maken van de verantwoording. Het gaat om de vraag hoe je met je verantwoording de boodschap effectief kunt brengen. Eén van de pioniers verkeerde in een situatie waar het succes van de voorgaande tijd leidde tot de veronderstelling bij het bestuur dat de aanpak kon worden afgebouwd en de prioriteiten konden worden verlegd. Daarom was het team van deze pionier op zoek naar manieren om het bestuur te overtuigen dat de problematiek nog steeds urgent was. Dat was bij lange na niet gemakkelijk, want veel van de cijfers die de urgentie zouden kunnen benadrukken, konden niet op de gemeentelijke bestuurstafel worden gedeeld. Met hen kozen we toch voor cijfers en uit een aanzienlijke lijst van indicatoren selecteerden we relevante cijfers, die wel konden worden gedeeld. We vulden dat aan met het dilemma van de veel langere lijst van indicatoren die niet gedeeld konden worden, inclusief casuïstiek die representatief is voor het beeld dat opduikt uit die vertrouwelijke indicatoren. Het voelde allemaal een beetje als behelpen. Maar wel vanuit de intentie om integer en vertrouwenwekkend antwoord te geven op de vraag naar noodzaak en prioriteiten. Meer kan je niet doen.

Dan waren er vragen naar het effect van rijker verantwoordten. Hoe kan je eigenlijk weten dat het rijker verantwoordten de moeite waard is? In zijn volle breedte is dat een onmogelijk grote vraag. Maar op specifieke punten konden we er wel wat van ervaren. Het team van Motus is voor haar signalen deels afhankelijk van mutaties in de politiestructuren. Om agenten opmerkzaam te maken ontwierp men een puzzel met signalen van ondermijning en snoepotten met stickers over de aanpak. Toen de mutaties begonnen te komen besloot men de agenten actief per mail te bedanken voor hun mutatie. Een kleine moeite met als belangrijk effect dat de agent in kwestie werd geïnformeerd dat zijn of haar bijdrage werd opgemerkt en

gewaardeerd. In een latere fase besloot men een koektrommel te laten maken, opnieuw rond dit thema. Als bedankje voor teams voor het muteren. Hoe weet je nu of de puzzel heeft gewerkt, de snoepotten, de bedankmailtjes of de koektrommel? Los van elkaar is dat nauwelijks meetbaar maar als resultaat van het totaal kan het team daadwerkelijk zien en ervaren dat ondermijning als onderdeel van de wijk gebonden politiezorg op de kaart is gezet. De kring die we hier sluiten is de verbinding terug naar het zien. Motus ziet dat te weinig agenten signalen delen, ze zetten er actie op, ze blijven kijken en ze zien dat de beoogde verandering daadwerkelijk tot stand komt.

De slotvraag is hoe dit allemaal doorwerkt in de verduurzaming van de aanpak. Hoe kan bijvoorbeeld TFOC bevorderen dat er, los van hun actieweken, blijvend aandacht is voor de rol van logistiek en transport in de aanpak van ondermijning? Hoe draag je taken over en wat laat je achter waardoor anderen ermee verder kunnen? Ook hier is de vraag te groot voor een eenduidig antwoord. Wat we zien is dat TFOC tal van partijen betreft in haar aanpak. Dat ze anderen het voortouw geeft in specifieke onderdelen van hun actieweken, dat ze op bezoek gaan bij private partijen en daar het gesprek zoeken en materialen achterlaten. Rijker verantwoord wordt zo een instrument in het werken aan bewustwording en het delen van een





Motus



Het is niet allemaal zoget professioneel, maar het is de draad die erin zit. Het is de draad die je pakken raakt dat op de foto's. Het is de draad die je pakken raakt dat op de foto's. Het is de draad die je pakken raakt dat op de foto's.

De werkdagen van de politie zijn niet vanzelfsprekend. Het is de draad die je pakken raakt dat op de foto's. Het is de draad die je pakken raakt dat op de foto's.

De training gaat met een voorwaarde van wat je wilt. Het is de draad die je pakken raakt dat op de foto's. Het is de draad die je pakken raakt dat op de foto's.

Onderdeel van de publicatie zijn vijf praktijkverhalen. Scan de QR code voor het praktijkverhaal 'Motus'

interventierepertoire. Natuurlijk rijst dan de vraag of je kunt zien of andere partijen het oppakken en of er meer nodig is om te verduurzamen. En ook daarop is maar één antwoord: blijven kijken.

De oogst is hier niet zozeer dat we de antwoorden aanreiken, maar dat we drie soorten sleutels en vijf vragen hebben geïdentificeerd. En dat we die vragen een klein beetje lijken te kunnen wegen. Voor wie, met wie, namens wie. Dat lijkt meest prominente vraag te zijn. Uit het onderzoek blijkt dat het antwoord 'maatwerk' is. Tonen hoe je je verantwoordelijkheid neemt is veelvoudig en veelvormig. Je bent steeds opnieuw op zoek hoe je voor het voetlicht kunt brengen wat je belangrijk vindt, voor ieder publiek. Dat lijkt misschien nogal pompeus, of misschien ook wel als een mager antwoord op de verantwoordingsvraag: als het alles is, is het niks. Moeten we alles dan maar verantwoorden noemen? Wij zien echter dat een te beperkte blik op verantwoording ertoe leidt dat de bedoeling ervan niet te realiseren is. Wie zich blindstaart op dat ene formele verantwoordingsmoment, ziet niet dat de echte verantwoording al lang daarbuiten, in allerlei interacties heeft plaatsgevonden. Juist door een breder perspectief op verantwoording komt de echte vraag in beeld: hoe tonen we hoe we onze verantwoordelijkheid nemen? Hoe zoeken we daar feedback op? Wie laten we meepraten? Wie mag mee ontwikkelen in onze aanpak? Hoe maken we dat tot een vast gedragsrepertoire, continu, op een geloofwaardige manier?

Daarmee willen we ook het misverstand wegnemen dat er een eenduidig antwoord is op de vraag naar rijker verantwoorden. Als het team van Motus een koektrommel laat maken als reminder en bedankje voor politieagenten die mutaties schrijven, is dat naar hen een rijke manier om te tonen wat belangrijk is. Diezelfde koektrommel schiet volstrekt tekort als verantwoording moet worden afgelegd aan de burgemeester. Koekje burgemeester...? Hij ziet je al komen... De associatie die sommige mensen hebben is dat er een kleurrijke en verhalende bestuurlijke terugkoppeling komt, bijvoorbeeld in de vorm van een infographic. Dat kan, maar het is maar een fractie van de beweging waarnaar we op zoek zijn. Het rijker verantwoorden is een veelvoudige praktijk die vorm krijgt in het onderhouden van relaties met alle belanghebbenden. Die praktijk rijkt verder dan het zoeken van nieuwe vormen en formats voor bestaande verantwoordingsroutines.

Wat we leren uit deze observaties:

- Het optreden van de politie is niet gescheiden van verantwoorden, maar juist de belangrijkste vorm van verantwoorden
- Verantwoorden is een middel om vertrouwen te winnen, maar ook middelen, steun en afstand
- Goede verantwoording vergt maatwerk gericht op: inhoud, relatie, vorm, effect en verduurzaming
- De vraag wie de 'ander' is in horizontale verantwoording is het meest prominent bij onze pioniers: voor wie, namens wie, met wie verantwoorden we?
- Verantwoorden is veelvormig en veelvoudig: geloofwaardigheid hangt niet af van het incidentele beeld maar van het continue discours

6

Actietheorie

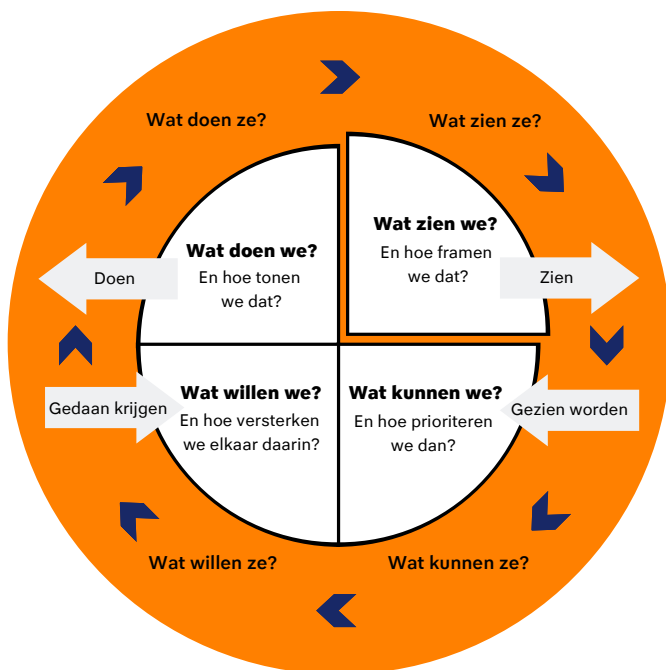
Rijker verantwoord en in horizontale verbanden gaat om zien en gezien worden en doen en gedaan krijgen. Dat is de kern van de boodschap die we hier brengen. Het zien van de problematiek leidt tot vormen van zelfonthulling. En als het rijker verantwoord doelbewust wordt ingezet leidt het doen en tonen van acties tot betrokkenheid van anderen.

Met deze twee elementen geven we een verdieping op het hart van het verantwoordingsbeeld, het model dat we in onze handreiking rijker verantwoord presenteren. Daar staan de vragen ‘wat zien we gebeuren’ en ‘wat doen we’ centraal in het model. Hier brengen we een verdieping aan op deze vragen. We verbinden wat ‘wij’ zien met wat anderen zien en we verbinden wat ‘wij’ doen met wat anderen doen. En daarbij stellen we vragen die voorafgaan aan het handelen: wat kunnen we, wat willen we. Ook die beide vragen gelden net zo zeer voor de ander: wat kunnen zij en wat willen zij. Dit nieuwe inzicht presenteren we hier als een actietheorie.

Deze actietheorie is bedoeld om je bewust te maken van de verbinding tussen zien en doen en van de verbinding tussen jou en de ander. De actietheorie is de kortste samenvatting van de bijdrage die we hier leveren. We visualiseren de actietheorie als een beeld en een gespreksleidraad om in gesprek te raken over de maatschappelijke opgave. In je eigen team, met partners of met het bestuur. Zo’n gesprek kan helpen om rollen en verwachtingen in het samenwerkingsverband scherper te krijgen. Het verheldert je eigen rol als je die spiegelt aan die van de ander. En het verheldert wat je ook van de ander nodig hebt om tot resultaat te komen.

In de actietheorie lichten we het zien uit als een vertrekpunt. Hier begint de cyclus en het keert er ook steeds weer naar terug. De andere vragen volgen. Daarbij zijn de vragen naar het willen en kunnen ‘tussenvragen’. De tweede kernvraag is naar het doen.

- Wat zien we (en hoe framen we dat?)
- Wat kunnen we (en hoe prioriteren we dan?)
- Wat willen we (en hoe versterken we elkaar daarin?)
- Wat doen we (en hoe tonen we dat?)



Doelbewust kiezen we voor een beeld dat rond is. Na het zien en het doen keer je terug naar het zien. Na de interventie wil je weten wat daarvan het effect is. Gebeurt er iets in het veld? Alex van der Plas, één van de pioniers uit een eerder actieonderzoek, benoemt als grootste effectmaat voor de aanpak van ondermijning dat er een counterstrategie ontstaat bij criminelen. Als zij hun gedrag gaan aanpassen, dan heb je werkelijk iets bereikt. Zo'n prestatie kan je vooraf niet in cijfers vatten. Maar het zijn wel merkbare effecten als je de eerste stap van het proces serieus neemt: goed kijken wat je ziet gebeuren in het veld. De graal van de verantwoording is zulke

effectmaten te ontdekken. Zulke effecten kunnen meetbaar en getalsmatig zijn. Maar evenzeer kan het gaan om merkbare veranderingen in het gedrag van een wederpartij. De drugsvangst van een actieweek kan een lichtpuntje zijn dat het goed doet in de media en op de lijstjes van de instituties en het kan een belangrijk signaal zijn naar de betrokken criminelen. Maar ook is het waardevol als een ondernemer zijn veiligheidscontroles verscherpt en bereid is daarover te vertellen op een ondernemersavond, of als een voorbijganger na een gesprek terugkeert en een paar signalen deelt.

De actietheorie wordt daarmee cyclisch. Vanuit het handelen ontstaat nieuw zicht op het veld, ontstaat nieuwe ruimte, ontstaan nieuwe ambities en zo ontstaat nieuw handelen. Daarom sporen we vanuit rijker verantwoordden niet alleen aan om acties zichtbaar te maken, maar vooral ook om de ogen gericht te houden op het veld. Door te blijven kijken ontstaan nieuwe inzichten en door te tonen wat je ziet toon je je kloppend hart en houd je de samenwerking gaande. Verantwoordden is niet het eindpunt maar een onderdeel van de continue interactie.

Tussen de binnencirkel van het wij en de buitencirkel van het zij ontstaat de wie vraag. Die hebben we in het voorgaande hoofdstuk geadresseerd als de meest prominente vraag: naar wie gaan we ons verantwoordden en wie is de afzender van de verantwoording? Steeds zien we die vraag terugkomen: ben ik de afzender van onze nieuwsbrief of van ons persbericht, of doen we dat samen? Verantwoordden wij ons vanuit het samenwerkingsverband of vanuit de individuele organisaties? We zien voorbeelden waar de politie vrijuit communiceert vanuit de gedrevenheid over de aanpak, terwijl bijvoorbeeld de gemeente meer terughoudend is en het eerst nog even langs de burgemeester wil laten lopen. We zien voorbeelden waar private partners een bijdrage leveren aan de nieuwsbrief van het publieke samenwerkingsverband en omgekeerd ook, waar het samenwerkingsverband schrijfruimte krijgt in de nieuwsbrief van de branche. We zien voorbeelden waar het samenwerkingsverband de boodschap wil brengen, maar het toch laat doen door één van de partners, omdat die partner nu eenmaal voor het publiek een meer herkenbare identiteit heeft. We trekken geen eenduidige lessen zijn over de keuze van de afzender. Soms verantwoord je alleen, omdat je net wat meer handelingsruimte hebt, omdat je daarmee je eigen rol helderder kunt maken, of omdat de boodschap zo logischer is voor het

publiek. De keuze wie verantwoordt en aan wie, is onderdeel van het spel van het rijker verantwoordten.

Wat we leren uit deze observaties:

- Het proces is cyclisch, zien leidt tot actie en actie nodigt uit tot opnieuw kijken.
- Verantwoordten is niet het einde maar onderdeel van het continue proces
- Verantwoordten is gaandeweg niet alleen meer van jezelf maar wordt vaker iets gezamenlijks
- Verantwoordten is iets wat je internaliseert; wat je ademt, wat je leeft, steeds vanuit de drang om het morgen beter te doen.



Onderdeel van de publicatie zijn vijf praktijkverhalen. Scan de QR code voor het praktijkverhaal 'RIEC Noord-Holland / NHSV'

RIEC Noord-Holland & Noord-Holland Samen Veilig

“Maakt een verhaal dus niet te kort?” Dat is de vraag die in de laatste jaren steeds vaker gesteld wordt. Met name bij de Samenwerkende Rijker Verantwoordten (SRV) in Noord-Holland. Het is een vraag die voortvloeit uit de behoefte om de impact van de samenwerking te laten zien. Dit artikel beschrijft hoe de RIEC Noord-Holland samen met de provincie Noord-Holland en de gemeenten in de regio de samenwerking heeft vormgegeven. Het artikel beschrijft de samenwerking met de provincie Noord-Holland en de gemeenten in de regio. Het artikel beschrijft de samenwerking met de provincie Noord-Holland en de gemeenten in de regio. Het artikel beschrijft de samenwerking met de provincie Noord-Holland en de gemeenten in de regio.

7

Verantwoorden in verbinding

In de zoektocht naar verantwoording die recht doet aan de verantwoordelijkheid van de politie komen we op het spoor van de horizontale werking van rijker verantwoorden. Die werking is breder dan we op het eerste oog misschien hadden gedacht. ‘Horizontaal verantwoorden haalt de kramp uit de verticale verantwoording.’ Dat was één van de vermoedens die we in een vroeg stadium van onze zoektocht opschreven. Uit deze zin spreekt een oriëntatie op de verticale verantwoording en het horizontale is hieraan ondersteunend. In deze publicatie zetten we daar een flinke verdieping bovenop.

In de praktijken van deze studie zien we dat horizontale verantwoording een zelfstandig belang dient. Het sturen in netwerken toont zich hier als de basis van het politiewerk, niet als ‘iets wat erbij komt’. We zien dat horizontale verantwoording, op een manier die daarbij past, net zo belangrijk wordt gevonden als verticale verantwoording, op een manier die daarbij past. Zeker, we zien en kennen voorbeelden waar de verticale verantwoording spannend is en waar horizontale verantwoording de smeeroelie is waarmee het vertrouwen van de leiding of van de politiek alvast wordt gewonnen, door informatie die buitenom en binnendoor doorsijpelt naar de top en zo vertrouwen wekt voordat de formele verantwoording is geleverd. Het horizontaal verantwoorden heeft dan een verticale werking. Maar de drijfveren van de pioniers die wij onderzochten strekten verder dan dat. Zij hebben het vooral over het investeren in de horizontale relatie zelf, middels verantwoording. Ze zien en betogen dat maatschappelijke opgaven zonder burgers, partners en collega’s niet kunnen worden volbracht. Met horizontale verantwoording willen ze recht doen aan het belang van deze partijen. Horizontale verantwoording moet bijdragen aan verantwoordelijkheid in verbinding.

Wat we hier zien heeft betekenis voor het begrip verantwoord en zelf. We zien praktijken die verder gaan dan de formele verantwoordingsrelatie; de verantwoording die moet. De mensen die we in de praktijk hebben gevolgd, zoeken vrijwillig het contact met partners en burgers en verantwoorden zich in die relatie. Ze kiezen diverse manieren om te tonen hoe ze verantwoordelijkheid nemen. Daarmee brengen ze zichzelf en ook anderen in beweging. Dit is verantwoording die kan en die mag.

Deze verantwoording is tonen hoe je je verantwoordelijkheid neemt. Je ziet wat er gebeurt en je toont dan je positie en je daden. En andersom: je kiest positie en verricht daden, en maakt daarmee zichtbaar wat je ziet en waar je in gelooft. Verantwoording strekt daarom verder dan 'verantwoorden over actie', we moeten ook oog hebben voor verantwoord 'in actie': "accountability through action". Door deze werkwijzen onder het begrip verantwoording te scharen, rekken we het begrip op. Het gaat om horizontaal en verticaal, om moeten en mogen, het is vooraf, tijdens en achteraf. Dat alles om mensen te mobiliseren, om het leerproces aan te jagen en om te tonen welke resultaten je haalt.

We hebben laten zien dat deze horizontale verantwoording begint waar je de ander nodig hebt, of waar de ander jou nodig heeft. De drijfveer voor het rijkere verantwoord en is de ander te betrekken. Als je dat doet toon je iets van jezelf: dit ben ik, dit zie ik, dit heb ik gedaan, hier sta ik, dit wil ik. Dat gedrag noemen we hier zelfonthulling. Die praktijken van zelfonthulling zijn een houding: openheid betrachten waar kan, aanstekelijk enthousiasme, dat waarin je gelooft uitdragen en voorleven. Daarbij zien we dat die zelfonthulling ook strategisch en selectief is. Het is het tonen van jouw verhaal in de hoop dat de ander in beweging komt. En er is meer. Met deze open houding word je ook zelf bewogen. In de communicatie ontstaat ook de duiding van de ander, de ander opent nieuwe perspectieven en nieuwe mogelijkheden. In dat samenspel wordt jouw verantwoordelijkheid ook die van de ander, en vice versa.

Om met deze inzichten aan de slag te gaan ontwikkelden we een actietheorie. Die slaat de brug tussen zien en doen en tussen jou en de ander. De actietheorie ondersteunt het gesprek over het horizontale verantwoord en. De actietheorie voedt verantwoordelijkheid in verbinding.

Wordt het daarmee rijker?

Achterliggend blijft natuurlijk steeds de vraag waartoe dit leidt, die inzet op horizontale verantwoording. Wordt 'het' daarmee rijker? En wat is dan 'het'? Het antwoord op die vraag ligt wat ons betreft allereerst in de werking van de verantwoording (werkt dit 'verrijkend' of niet?), niet in het object van de verantwoording (is dit 'rijk' of niet?). Onze aandacht gaat uit naar de werking van de verantwoording, niet naar de rijkdom zelf. En naar de daaraan verbonden vragen: Hoe zet ik verantwoording in zodat het een rijkere werking heeft in mijn netwerk?

De vraag of het rijker wordt hangt ook samen met de betekenis die de verantwoording heeft voor de professional zelf. Helpt het jou als politieprofessional om 'in the centre of the song' te komen? Helpt het je om het ongrijpbare, onvoorspelbare, "magische" moment te vinden dat musici ervaren dat ze in hun samenspel "de kern" raken, het hart van het lied. Helpt het je om de bedoeling zichtbaar te maken, weg te komen van de standaardlijstjes en te komen tot betekenisvolle informatie en duiding, in het groot en in het klein, die het verschil maakt in het samenwerken.

De vraag of het rijk wordt ligt ook in de aard van de mensen die we daarmee weten te binden. Lukt het als politieorganisatie om uitnodigend te zijn voor het soort mensen dat we hier aantreffen; gedreven professionals, die zich meer laten leiden door hun opgave en hun vakmanschap, dan door formele opdrachten en verplichtingen.

De vraag of het rijker wordt hangt ook samen met de omgang die we weten te creëren met de systeemlogica van de bestaande verantwoording. Helpt dit om meer ruimte te scheppen om betekenisvolle informatie te delen, om van mono naar multi te komen en van vóór naar mét burgers en partners? Wordt dit ervaren als een robuust antwoord dat ook standhoudt in een politieke wereld? Kan deze verantwoording vermengen met bestaande manieren van verantwoorden? Of het kan ook gewoon naast elkaar bestaan?

In een slotbespreking met onze pioniers over deze publicatie zijn dit de vragen die naar boven komen: Wat betekent dit alles voor het professionele werken, voor het leiderschap en voor het klimaat binnen de politie en in samenwerkingsrelaties met partners en met politiek en bestuur? Hoe haakt

dit aan bij de publieke opinie over de politie of breder, over de rol van de overheid? Hoe raakt dit aan integriteit en het vertrouwen waard zijn? Hoe ga je om met je eigen kwetsbaarheid in het onthullen? Wat zijn de grenzen in relatie tot het werk in het verborgene, repressieve taken, doxing?

Er is werk te doen om deze nieuwe inzichten te verteren, te verdiepen en breder om te zetten naar nieuwe werkpraktijken. Dat vragen we niet uit een vaag soort idealisme, maar omdat we bezorgd zijn dat we er met de bestaande verantwoordingspraktijken niet komen. Dat zij te ver zijn losgezongen van de ervaringen van mensen in de praktijk. Het werk in de publieke sector is weerbarstig, vanwege schurende logica's en botsende waarden die ermee zijn verbonden. We denken dat bestaande verantwoording soms leidt tot simplificaties en we vrezen elkaar kwijt te raken als de ervaren weerbarstigheid en de onvermijdelijke rafels geen plaats hebben in de verantwoording. We denken dat het openbaar bestuur is gediend met debat en dialoog op basis van een rijk beeld van de vraagstukken en dat de mensen in de uitvoering gemakkelijker hun positie vinden als zij een rijker beeld hebben van hun eigen werkzaamheden en van wat anderen om hen heen zien en doen.

Met deze publicatie doen we opnieuw een aanbod, geen eindbod. We geloven dat er veel goeds ontstaat als je toont hoe je je verantwoordelijkheid neemt. We verleiden jou om mee te doen en we verleiden het korps om hiervoor ruimte te scheppen. We presenteren rijker verantwoordend als een vorm van zelfonthulling, waarvoor je kiest omdat je er zin in hebt, de zin van inziet en waarbij het helpt als je goed weet waarom je dat doet, waartoe, met wie en met welk effect. De gepresenteerde actietheorie is een beeld en een gespreksleidraad die hiertoe wellicht dienstbaar is. Met dit alles hopen we bij te dragen aan een politie die het vertrouwen wekt van burgers, van partners, van collega's, van het bestuur en van de publieke opinie.

We zijn benieuwd...

Bronnen

1. Jan Nap (mei 2014) Macht ten Goede?! Sterke arm in een complexe samenleving, Politieacademie – Lectoraat Waardevolle Praktijkontwikkeling
2. Joost Vos, Margreet Groen, met voorwoord van Jan Nap en Martin van Bochove (2015) Rijker Verantwoorden, Onderzoek in opdracht van het programma Administratieve Lastenverlichting en het Lectoraat Waardevolle Praktijkontwikkeling
3. Jan Nap, Joost Vos, Christiaan Los, Rijker Verantwoorden, uitgave Politieacademie/RONT/Politie eenheid Rotterdam, januari 2020
4. Jorren Scherpenisse, Joost Vos, Mark van Twist (2020) Rijker Verantwoorden met regie, NSOB / RONT
5. Mark Bovens (2007) Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework, European Law Journal, Vol. 13, pp. 447–468
6. Parker, L.D. (2014) Corporate social accountability through action: Contemporary insights from British industrial pioneers, Accounting, Organizations and Society 39 (2014) 632–659
7. Harry Kunneman (1985) Habermas' theorie van het communicatieve handelen, Boom Meppel
8. Kooistra, J. (1988). Denken is bedacht. Culemborg: Giordano Bruno, later uitgebreid beschreven door André Wiersma
9. Jorren Scherpenisse, Mark van Twist & Jorgen Schram (2017). Ondertussen in de Spaanse Polder. NSOB: Den Haag.
10. Jan Nap, Joost Vos, Christiaan Los, Rijker Verantwoorden, uitgave Politieacademie/RONT/Politie eenheid Rotterdam, januari 2020



Rijker verantwoorden

Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur



RONT Management
Consultants