

Rijker verantwoordden: wat is de bedoeling?

Jan Nap en
Joost Vos.

Wat presteert de politie? Wordt het (belasting)geld goed besteed? Het is volkomen terecht dat deze vragen aan de politie gesteld worden. Het zijn vragen die een geloofwaardig antwoord verdienen. En daar begint het probleem. Want welk antwoord is geloofwaardig; en voor wie? Hoe weet je, of hoe meet je, dat de politie goed werkt of niet? Welke normen hanteer je? Welke indicatoren kies je? Wie mag er over meepraten?

Als deze vragen gesteld worden, komt het gesprek al snel op de schraalheid van een cijfermatig antwoord, op het risico van nep-informatie, op ontmoediging en perverse effecten, op de illusie van de ‘spreadsheet-controle’. Op het doorgeschoten beheersingsstreven van het ooit toegejuichte, maar nu verguisde New Public Management. Er is weinig debat meer over de armoe van het huidige ‘telwerk’. Maar dan is de volgende vraag: wat komt er voor in de plaats?

Er wordt op diverse plekken geprobeerd het sturen op effecten of resultaten te ontwikkelen. Dat lijkt ons zeker een stap in de goede richting. Maar, zoals bekend, in een complexe werkelijkheid zijn effecten niet maakbaar. De suggestie dat er een eenvoudige of heel ingewikkelde logica van oorzaak en gevolg bestaat of te vinden is – van aanpak naar beoogde effecten – zou vermeden moeten worden. Je kunt er geen belofte aan koppelen. Dat spoor wel volgen leidt tot wat Arnold Cornelis in *Logica van het gevoel* noemt een *catastrofaal leerproces*. Dat omschrijft hij als *het zoeken naar een oplossing in een systeem dat die oplossing niet bevat*.

Het lijkt ons goed deze gedachte nog eens onder de aandacht te brengen. Immers, de aanbeveling van de commissie-Kuijken om duidelijk te maken ‘hoeveel veiligheid krijgt Nederland voor het geïnvesteerde geld’ is in dit licht nogal riskant. De commissie-Kuijken geeft aan geworsteld

te hebben met deze thematiek, maar suggereert in aanbeveling 9 toch dat een verheldering van causale relaties tussen inzet en effect mogelijk is. In de aanbeveling meer ‘evidence-based te werken’ wordt verwezen naar andere branches, zoals gezondheidszorg. Interessant is dat recent daar nu juist het *evidence-based* werken wordt geproblematiseerd. Het lijkt ons goed om de wijze waarop aanbeveling 9 wordt gehanteerd goed te doordenken en niet zonder meer als uitgangspunt voor ontwikkeling over te nemen.

Zoektocht

Hoe het zij, de zoektocht naar alternatieven is op vele plekken en in meerdere branches in volle gang.¹ Een zoektocht naar ‘rijker verantwoordden’, zoals we dat zijn gaan noemen. Het is interessante en complexe kost. Het probleem (of de onvermijdelijkheid) is dat erkend zal moeten worden dat er geen definitief en sluitend antwoord zal zijn.

Dat maakt de verleiding van een terugrijpen op armoedige verantwoording ook wel begrijpelijk. Want hoewel het debat over rijker verantwoordden aan betekenis wint en het ook wel duidelijk is dat cijfersturing beperkt, soms zelfs onzinnig of triviaal is, worden managers en bestuurders nog steeds eenzijdig aangesproken op het aantoonbaar behalen van meetbare resultaten of effecten. Bij gebrek aan beter. *Hitting the target, missing the point*. Dat is zonde. In zekere zin ontloop je zo ook de (morele) opgave van zinvolle publieke verantwoording. Cijfers zijn geen geloofwaardig antwoord op de vraag of je goed werkt. Het is niet bevredigend, zelfs als je ‘ermee wekomt’.²

Niettemin, het klinkt weliswaar mooi om te zeggen dat je de onvolkomen praktijk onder ogen moet zien en aan een oordeel bloot moet willen te stellen; maar we moeten ook erkennen dat dat makkelijker is gezegd dan gedaan in deze tijden van snelle, ondoordachte, digitale publieke oordeelsvorming. Zoals een politiechef het formuleerde: “Voor je het weet, hang je te drogen.” Het afschermen of gunstig belichten van de praktijk is onder die condities een voorstelbare en aantrekkelijke optie. En cijfers produceren is ook domweg makkelijker dan ‘rijker verantwoordden’. Waarom

» **Erkend zal moeten worden dat er geen definitief en sluitend antwoord zal zijn**



moelijk doen als het makkelijk kan? Niets menselijks is ons vreemd.³

En toch, voor wie wil werken vanuit de bedoeling en het eigen vak serieus neemt, is het eigenlijk onvermijdelijk om in te zetten op het ontwikkelen van alternatieven voor het simpele ‘telwerk’ of eenduidige indicatoren. Dat geldt zowel voor degene die zich verantwoordt, als voor degene aan wie verantwoording wordt afgelegd. Horizontaal en verticaal.

In het navolgende laten we zien wat deze zoektocht ons tot nu toe geleerd heeft, welke (nieuwe) vragen er opkomen en welk perspectief voor verdere ontwikkeling we zien. Maar eerst gaan we nog kort in op de belangrijkste uitgangspunten van deze zoektocht, te weten: recht doen aan de praktijk en erkenning van de complexiteit in praktijkontwikkeling.

Erkenning van de complexiteit

In het essay *Mandaat en moeras* van de Raad voor Toezicht in de Zorg wordt gesteld dat ‘het allemaal begint op de werkvloer; in de relatie tussen professional en cliënt, en niet in de bestuurskamer.’ Er wordt gerefereerd aan het onderscheid dat Schön maakt tussen professionaliteit van enerzijds de *high grounds* en anderzijds de *swampy lowlands*. Op de veilige hoge gronden is, geabstraheerd van concrete praktijken, alles helder en *evidence-based*. Er worden stellige uitspraken gedaan over ‘hoe het is, kan en moet’. Heel anders is het in de moerassige laaglanden: daar is geen stelligheid of zeker weten. Echte mensen moeten al doende hun weg zien te vinden in de praktijk van dat moment, in mistige, onzekere situaties met ongewisse uitkomsten.

Eenzelfde gedachtegang wordt gevolgd in de recente publicatie *Zonder context geen bewijs* van de Raad voor volksgezondheid en samenleving. Ook daarin wordt het evidence-based en geprotocolleerd werken in de gezondheidszorg geproblematiseerd en gepleit voor *context-based* werken, met erkenning van de weerbarstigheid, veelvormigheid en onvoorspelbaarheid van de praktijk.

Voor de politie, werkend met uiterst complexe samenlevingsvragen over ondermijning, geweld, radicalisering, het leefbaar en veilig houden van buurten waarin verschil-

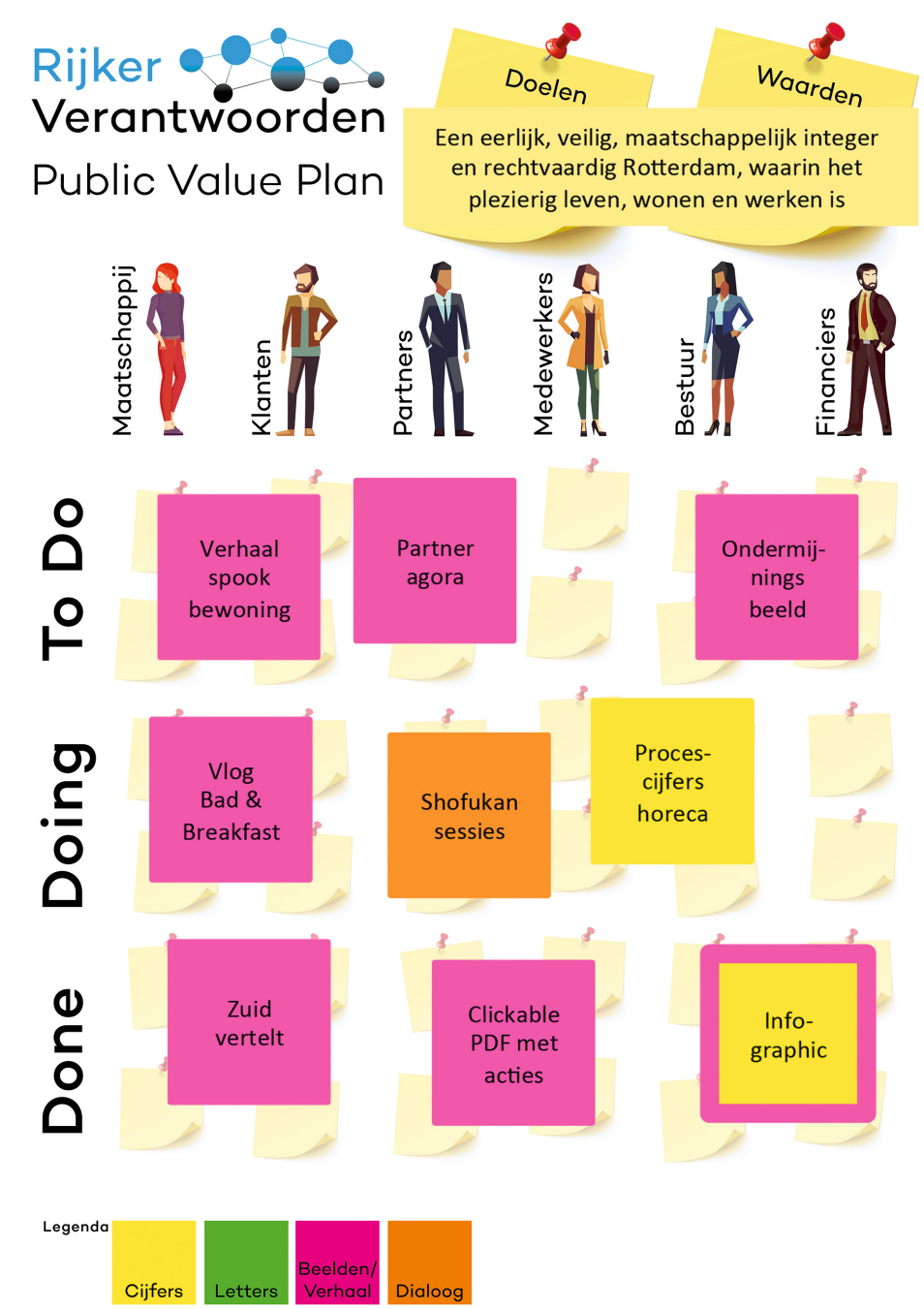
len tussen (groepen) mensen venijnig kunnen schuren, een zich snel ontwikkelende cyberwereld enzovoort enzovoort, is dat onderscheid herkenbaar. Simpele recepten zijn er niet. In *Mandaat en moeras* wordt gesproken van de noodzaak om het ‘wenkend perspectief van de hoge en veilige grond – duidelijkheid en objectiveerbaarheid – te weerstaan, en de essentie te begrijpen van *doormodderen*.’ Telkens op zoek naar concrete manieren om als professional waarde toe te voegen.⁴ Werkt het, deugt het, doet het deugd?

In de moerassige laaglanden is het onzinnig om te vragen *hoe je welgeteld grip hebt gekregen op de complexiteit*. Daar geldt de vraag hoe je vanuit je professe en in samenspel met anderen op de tast probeert en leert *waarde toe te voegen in de complexiteit*. Niet ‘hoeveel van dit of dat’ en evenmin ‘hoe heb je welke voorgenomen effecten bereikt’, noch ‘heb je je wel aan de protocollen gehouden’. Maar: ‘Kun je vertellen hoe je hebt gewerkt volgens de bedoeling en wat leert je dat?’

Niet een product, maar een proces

Rijker verantwoordt typeren als een zoektocht is meer dan een modieuze aanduiding. Gegeven de complexiteit betreft het een praktijk die zich ontwikkelt in het genoemde moeras. Het kan niet anders zijn dan ‘al doende leren’. Op de tast ontdekken wat begaanbare wegen zijn. Met het risico van verdwalen: onvermijdelijk gedoe, maar als het goed is ook plezier.

Rijker verantwoordt ontwikkelt zich niet vanuit abstracties, maar vanuit concrete casuïstiek. Veelvormig, lerend, experimenterend. De ontwikkeling van rijker verantwoordt gaat hand in hand met de ontwikkeling van zinvol werken. In samenspel met vele betrokkenen: burgers, partners, gezag, leiding, professionals. Die elk hun eigen bedoelingen en belangen hebben. Het adagium ‘werken vanuit de bedoeling’ of ‘doen wat nodig is’ mag eenvoudig klinken, maar leidt in de praktijk niet vanzelf tot één, voor allen vanzelfsprekend antwoord. De overheid heeft als dienaar van de samenleving vele gezichten. Gelukkig maar, een overheid (en de rechtsstaat) representeert immers



verschillende en soms strijdige belangen en waarden. De één-overheid gedachte klinkt goed, maar kan belangrijke waarden in de verdrukking brengen.

Niettemin kan er al samenwerkend rond ingewikkelde vraagstukken of ervaren problemen wel een gezamenlijke lijn ontwikkeld worden; met erkenning van de verschillende belangen en waarden. Laten zien hoe je met elkaar zo'n weg vindt of ontwikkelt is onderdeel van rijker verantwoord. Rijker verantwoord is niet een product maar een proces. Het is het vormgeven, voeden en voeren van een voortgaand of periodiek gesprek over de betekenis van je werk en van je samenwerken. Je laat zien wat je doet en hoe daarin voor jou 'de bedoeling' zichtbaar wordt. Of juist niet. Een gesprek ook over wat je geleerd hebt. In en door dat gesprek zoek je bij betrokkenen naar legitimiteit, commitment en naar (financiële) ruimte om verder te leren en te ontwikkelen. Bij rijker verantwoord wordt de ervaren tegenstelling tussen leren en verantwoord overbrugd. Het verantwoord wordt in het perspectief van (soms ongemakkelijk) leren geplaatst.

Voor de mensen die de waarde van controle en voorspelbaarheid voorstaan, is deze ontwikkelweg onrustbarend. Telkens zal de roep om duidelijkheid, sturing en ingrijpen klinken. Handelaren in (schijn)zekerheid bieden hun verleidelijke waar, soms als wetenschap verpakt, graag aan. Die lokroep kan alleen weerstaan worden als 'de reizigers'

volhardend zijn in hun wens om recht te doen aan de praktijk, als zij de complexiteit durven erkennen en de moed hebben om hun praktijkontwikkeling bloot te stellen aan het oordeel van anderen. Ook aan hen die de streven naar beheersbaarheid. In dat streven schuilt immers evengoed een waarde.

Binnen de politie krijgt dat voeden en voeren van het gesprek over de betekenis en waarde van het werk op allerlei manieren vorm. Er zijn vele voorbeelden te vinden, zoals de Buitenspiegel, leerdossiers, vlogs, verhalen vertellen, infographics, actie-onderzoek van een SGBO-ondermijning in Rotterdam-Zuid, het essay *Ondertussen in de Spaanse Polder* van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, alsmede field labs, het 9-veldenmodel of het nu in ontwikkeling zijnde 'verdienmodel' uit Brabant, de zoektocht die in het 'cyber-veld' wordt ondernomen enzovoort enzovoort. We beperken ons hier tot een essay over de kern van de ontwikkelingen. Op de *Website voor de Politie* zal in de komende periode worden gewerkt aan een bundeling van diverse activiteiten op dit terrein, die tot inspiratie moet strekken.

Kenmerken van rijker verantwoord (tot nu toe...)

Wat kan er in algemene zin worden gezegd over de ontwikkelingen? Wat zijn de kenmerken van rijker verantwoord

die we tot nu toe kunnen onderscheiden? Die kunnen mede behulpzaam zijn in het begrijpen van de essentie van rijker verantwoord en in de verdere vormgeving daarvan. Wij komen tot de volgende opsomming.

1. Het gaat over (het ontdekken van) de bedoeling

Bij rijker verantwoord gaat het over de vraag hoe je in relatie tot een bepaald vraagstuk laat zien wat voor jou de bedoeling van je werk is. Wat is hier voor jou, vanuit je maatschappelijke opdracht aan de orde en hoe beantwoord je door je handelen zo goed mogelijk aan de bedoeling van je functie?

In het expliciteren van de bedoeling, komt ook steeds duidelijker aan het licht waar het eigenlijk om draait voor alle betrokkenen. Want de bedoeling is lang niet altijd een ‘gegeven’ vooraf. Die wordt in het spreken erover ook ontdekt of verhelderd.

» *Het gaat weliswaar over ‘de bedoeling’, maar niet over ‘goede bedoelingen’; niet over beleid*

2. Het gaat over de praktijk (niet over beleid)

Bij rijker verantwoord gaat het weliswaar over ‘de bedoeling’, maar niet over ‘goede bedoelingen’. De reële praktijk staat centraal, niet het beleid. Wat ontwikkelt zich in de praktijk? Wat doe je daar, hoe werk je daar en wat beoog je daarmee?

3. Dialoog: meerstemmig horizontaal, verticaal en intern

Rijker verantwoord kan niet zonder dialoog; een gesprek over de vraag of en hoe het lukt te werken overeenkomstig de bedoeling. De start van het gesprek is het afleggen van verantwoording over wat er is gedaan en met het oog waarop. 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. Het gesprek wordt ook collegiaal, intern gevoerd: hebben wij hier *state of the art*, professioneel gewerkt aan de bedoeling? Het is een gezamenlijk zoeken naar wat werkt, niet een ‘bewijs van goed gedrag’. Leren en verantwoord en gaan gelijk op.

Het is interessant om te zien dat door het sterker en openlijker vormgeven aan de horizontale en interne dialoog,

er meer ontspanning komt in de verticale dialoog. Een goed horizontaal gesprek en het daarmee ontwikkelde vertrouwen komt via naden en kieren vanzelf op het netvlies van de leiding en werkt ‘verticaal geruststellend’. Door de gerichtheid op leren in plaats van bewijzen dat het goed gaat, wordt ook duidelijk dat iets geleerd hebben, iets beter snappen, ook een waardevol effect kan zijn. Zonder dat dat ‘productiestreepjes’ oplevert.

4. Meer context-based (tonen) dan evidence-based (aantonen)

Rijker verantwoord werkt meer met verhalen en beelden die wijzen op werking dan met becijferde redeneringen die werking (suggereren te) bewijzen. Meer vertellen, dan tellen. Erkennen van complexiteit relativeert causaliteit.

5. Permanent en periodiek

Rijker verantwoord ontwikkelt zich ook tot een deel van het professionele handelen. Verantwoording wordt minder gezien als bureaucratische verplichting en meer als deel van het professionele repertoire t.b.v. het bevorderen van de kwaliteit van samenwerken in een netwerk met verticale en horizontale posities. Het gaat om committeren, mobiliseren en legitimeren, zowel vooraf, tijdens en na afloop (al loopt het nooit af).

Hier geldt iets soortgelijks als wat werd opgemerkt bij punt 3. Het valt op dat naarmate er meer vooraf wordt gesproken over de voorgenomen wijze van werken, er een betere afstemming ontstaat die het verantwoord achteraf meer ontspant. Hier speelt de ontwikkeling van toeschouwer naar deelnemer een rol. Iemand merkte op: “Jegens deelnemers hoeft je achteraf niet te verantwoorden.”

6. Verantwoorden als, en vanuit, het netwerk

Omdat het in complexe problematiek eigenlijk altijd gaat om presteren in een netwerk, groeit de neiging en behoefte van daarin samenwerkende mensen om ook als en vanuit dat netwerk de bijdragen te verantwoorden; en minder vanuit de specifieke organisatie die ‘levert’, hetgeen leidt tot een minder effectieve verantwoording.

7. Hulpmiddel voor het verkrijgen van overzicht (Public Value Plan)

Voor rijker verantwoord wordt al doende een breed instrumentarium ontwikkeld. Een waaier van mogelijkheden. Om teams die zich op dit pad begeven behulpzaam te zijn, is inmiddels een instrument ontwikkeld dat helpt bij creëren van (enig) overzicht. In goed Nederlands: het public value plan.

Het biedt een soort toetsingskader, helpt bij het inzichtelijk maken welke keuzen er zijn gemaakt, wat overbodig is en waar mogelijk nog leemtes zijn te vullen. Het maakt op één vel inzichtelijk vanuit welke doelen en waarden wordt gewerkt, hoeveel aandacht er is voor de verschillende stakeholders, welke media worden gebruikt en wat de belangrijkste momenten zijn waarop verantwoording plaatsvindt.

» Misschien is dat de leiderschapsopgave: agenderen, mobiliseren, laten experimenteren

Hoe verder?

We hebben een kort overzicht gegeven van onze bevindingen tot nu toe en wat we als kenmerken zien. Hieronder volgt welke vragen er nog zijn en wat wij zien als mogelijkheden voor ontwikkeling van het concept.

1. De schaal van verantwoording

Rijker verantwoordden is contextrijk verantwoordden. Tot nu toe hebben we gewerkt op het niveau van een team (blauw of opsporing/ondermijning). Maar hoe zou het verantwoordden op grotere schaal eruit moeten zien? Hoe kun je zinvol aggregeren; of kan dat niet? De verhalen of beelden tijdens een gesprek over of er goed en vertrouwenwekkend gewerkt is, laten zich niet optellen. Hoe kun je vanuit een meer kwalitatieve benadering toch tot een overkoepelende verantwoording komen, zonder alsnog in de verleidelijke valkuil van de schijnzekerheid terecht te komen? Is het genoeg als vanuit de diverse lokale verantwoordingen zichtbaar wordt dat er een beweging op gang is gekomen waarin met partners betekenisvol werk wordt geleverd? Zijn we bereid te investeren in vormen van meta-verantwoording die dat zichtbaar maken? Zijn daar herkenbare en min of meer gestructureerde vormen voor nodig, opdat bij de leiding enig comfort ontstaat voor de politieke legitimatie? En zo ja, hoe doen we dat?

2. Doelmatigheid op elke schaal

Rijker verantwoordden is tot nu toe gericht op het primaire proces. Maar hoe zit het met de verantwoording over de kwaliteit van organiseren en sturen? In het genoemde project Buitenspiegel wordt hier wel aan geraakt. Daarbij gaat het vooral over de vraag of de sturing en bedrijfsvoering het werken volgens de bedoeling ondersteunt. De vraag naar doelmatigheid blijft echter nog buiten beeld. Kan het efficiënter?

Hoe weeg je de inzet van de schaarse middelen? Vanuit het primaire proces is de vraag naar middelen vrijwel onbeperkt; vanuit de bedrijfsvoering moet op de kwaliteit van de dienstverlening maar ook 'op de kleintjes' worden gelet. Wat is een bedrijfsvoering die deugt en deugd doet? Hoe kun je rijker verantwoordden over capaciteitsmanage-

ment? En ook hier: op welke schaal beoordeel je dat? Hoe verhoudt zich vanuit 'het geheel' de ongelimiteerde vraag vanuit de delen? Hoe weeg je die belangen goed? En wie doet dat eigenlijk? En hoe maak je dat transparant? Zou hier ook een 'Buitenspiegel-achtige' lerende verantwoording mogelijk zijn? Dit is nog goeddeels onontgonnen terrein.

3. Verhouding netwerk en zelfstandige organisaties

Het samenwerken in netwerken leidt, zo stelden we hiervoor, tot de beweging om ook gezamenlijk zich als netwerk te verantwoorden. Maar zo eenvoudig is dat nog niet. De organisaties die 'leveren' hebben hun eigen (verticale) verantwoordingslijnen en -methodieken. De 'verhalen' uit het netwerk passen niet zomaar in de systemen en prestatie-eisen van de organisaties. En zeker als de financiering van die organisaties verbonden is aan die prestaties, kunnen de goede bedoelingen van de één vastlopen in de p x q-systematiek van de ander.

Rijker verantwoordden is hier geen wens, maar een noodzaak. De ervaringen in Rotterdam-Zuid laten zien dat partners wel degelijk bereid zijn hun eigen 'telwerk' ondergeschikt te maken aan het gezamenlijke succes. Maar het vraagt (nog steeds) veel lef om de inspanningen te leveren zonder op het eigen conto kilo's, knaken of kerels te kunnen rapporteren. Dat maakt deze ontwikkeling kwetsbaar. We moeten manieren vinden voor gezamenlijke verantwoording waarin de bijdragen van eenieder erkend worden. Dat kan mogelijk in een vorm van afstemming van verantwoordings-systematiek van samenwerkende organisaties dan wel in de vorm van een soort gelegitimeerde vrijplaats, een 'verantwoordingsagora'. Hoe dan ook, hier is zeker werk aan de winkel.

4. Leiderschap

We refereren nog eens aan opmerking in het rapport *Mandaat en moeras*: het is noodzakelijk om het wenkend perspectief van de hoge en veilige grond – duidelijkheid en objectiveerbaarheid – te weerstaan en de essentie van *doormodderen* te begrijpen. Voor de verdere ontwikkeling van zinvolle verantwoordingswijzen is dat een belangrijke gedachte. Weersta de verleiding van de makkelijke maar misleidende uitweg van simplificerende logica's. Erken de complexiteit en heb de moed om door te ploegen. Dat is geen zwaktebod, maar juist een uitdrukking van zelfbewuste professionaliteit.

In een recente bijeenkomst⁵ over het presterend vermogen van de politie werd ook door een betrokken burgemeester gezegd dat het idee (en de belofte) van het kunnen sturen op effecten losgelaten zou moeten worden. Het gaat erom, zo zei hij, dat je de overtuiging hebt aan de echte problemen te werken. Dat moet je met alle betrokkenen al doende en experimenterend zo goed mogelijk leren te doen.

Misschien is dat de leiderschapsopgave: agenderen, mobiliseren, het mogelijk maken van experimenteren. Niet



managen van effecten, maar wel een richtinggevend verlangen uitspreken en een zo goed mogelijk uit te voeren zoektocht faciliteren. Het is daarbij van belang dat leiders zichzelf zien als onderdeel daarvan. Gaandeweg uitzoeken hoe, zonder grip te kunnen hebben op de uitkomsten, belang-stellend waarde kan worden toegevoegd in de praktijkontwikkeling. Als leiders zichzelf niet (kunnen) zien als onderdeel van het leerproces, komt deze ontwikkeling vermoedelijk niet verder.

5. Agora en ruimte voor navolging

Op dit moment wordt de uitwerking van de aanbevelingen van de commissie-Kuijken ter hand genomen. Wij pleiten ervoor die aanbevelingen te plaatsen in het perspectief van rijker verantwoord. De commissie maakt zich terecht zorgen over de kans dat verantwoordingsoverlast leidt tot defensief gedrag en onverschilligheid, in plaats van een lerende houding (aanbeveling 5). De politie zou dit ter harte moeten nemen en tegelijkertijd de reductionistische valkuil die in aanbeveling 9 dreigt, moeten zien te vermijden. Dat gaat een stevige opgave worden, maar wel een opgave die de moeite waard is. Het gaat erom meer op de bedoeling gericht te zijn dan op de letter van de aanbevelingen.⁶

Het is daarbij van belang dat de politie – en wij denken dat de tijd daar rijp voor is –, voortgaat op het pad van de samenwerking, het gezamenlijk leren rijker te verantwoorden. Een agoramodel waarin partijen elkaar ontmoeten en uitwisselen wat voor hen van waarde is, is nu vruchtbaar. Het gaat erom bij betrokken stakeholders (bestuurders, politiek, partners) al doende vertrouwen te wekken in de weg van ‘waardevol aanmodderen’. Dat lukt beter als het een navolgbare weg is en een weg waarop de ander ook uitgedaagd wordt ‘deelnemer’ te worden.

Vanuit landelijk perspectief gaat het enerzijds om de bereidheid experimenteerterruimte te (blijven) bieden aan lokale, contextgebonden initiatieven en anderzijds ook op het eigen niveau mee te willen zoeken naar begaanbare wegen voor rijker verantwoord. Daarbij kan gekeken worden naar de kenmerken zoals die nu lokaal zijn ontwikkeld en ontwikkeld worden.

Hoe zouden we de waardevolle praktijkontwikkeling zichtbaar kunnen maken voor Den Haag? En hoe zou een waardevolle dialoog over goed werken aan leefbaarheid en

veiligheid er op landelijk/politiek niveau uitzien? Hoe voed en voer je dat gesprek? Trek je het land in? Welk voorwerk moet gedaan worden om te voorkomen dat daarbij een wereld van mooie plaatjes wordt voorgespiegeld? Hoe kunnen politiek en korpsleiding de agora betreden zonder op glad ijs onderuit te gaan? Kan daar ook mee geëxperimenteerd worden?

6. Werken we aan de morele opgave van de politie

Rijker verantwoord gaat niet over ‘zoveel van dit of dat’. In essentie gaat het erom te laten zien hoe de politie dag in dag uit het appèl dat de samenleving op haar politie doet, verstaat en vertaalt in handelen. Dat betreft in de eerste plaats niet een instrumentele maar een morele opgave. Laten zien hoe je in onze complexe en gespannen samenleving integer improviserend een macht ten goede bent en leert zijn. De politie moet zijn waarde(n) tonen en daarmee ook een appèl op anderen doen om bij te dragen, mee te doen. Als dat herkend wordt, is de politie effectief.

Hoe ziet u het bovenstaande? De *Website voor Politie* fungeert graag als platform voor eenieder die een bijdrage wil leveren, of een opinie heeft over, rijker verantwoord. <<

Noten

- 1 Zie bv: Rijker Verantwoord waarin getoond wordt hoe die zoektocht buiten de politie vorm krijgt (Vos, Groen, i.s.m. Nap, E0-boek 2015); *Mandaat en moeras* (NVTZ 2017); *Zonder context geen bewijs* (RVS, 2017); *Anders vasthouden*, Wouter Hart, 2017)
- 2 In *Mandaat en Moeras* wordt het hier relevante onderscheid tussen afgedwongen en authentiek verantwoord gemaakt. Authentiek verantwoord is intrinsiek gemotiveerd.
- 3 In zijn mooie boek, *The Organization of Hypocrisy*, laat Brunsson zien dat voor organisaties die moeten opereren in een ingewikkeld politiek krachtenveld waarin vaak tegenstrijdige eisen gehanteerd of gepareerd moeten worden, de route van ‘hypocrisie’, doen alsof, heel gebruikelijk en werkbaar blijkt.
- 4 Zie ook Nap, *Macht ten goede* (2014) waarin gesproken wordt van rijker verantwoord en van de waarde van (en in) ‘geinig gemodder’.
- 5 Op 23 januari jl. was er in de Nieuwe Uitleg een door de korpsleiding geïnitieerde bijeenkomst met deelnemers vanuit OM, bestuur, departement, politieleiding en wetenschap over dit onderwerp, mede n.a.v. de aanbevelingen van de commissie-Kuijken.
- 6 Voor alle duidelijkheid, cijfers kunnen wel degelijk betekenisvol zijn in het zichtbaar maken van een ontwikkeling, maar het sturen op cijfers lijkt geen zinvolle optie.