

Het gedeelde verhaal over Rijker Verantwoorden (23-11-2022 – na het 5^e leeratelier)

Het doel van het leeratelier Rijker Verantwoorden is om te komen tot een gedeeld en gedragen verhaal, dat we aan het korps kunnen aanbieden, over wat we bedoelen met rijker verantwoord. Dit verhaal ontstaat in en vanuit de praktijken van de deelnemers, de uitwisseling daarover en de punten waarop in het leeratelier overeenstemming is gevonden.

In deze memo geven we weer wat vijf leerateliers (9-9-2021, 9-12-2021, 15-3-2022, 7-6-2022 en 4-10-2022) ons hebben gebracht. Het verhaal verdient voortdurend toetsing en aanscherping door het in de praktijk te brengen en daarop te reflecteren; het is dus nooit af.

We zien rijker verantwoord als belangrijke manier om te komen tot zo goed mogelijk politiewerk: door het gesprek over politiewerk binnen het korps, met partners en gezagen en met de maatschappij te verdiepen. Het achterliggende doel is om de maatschappelijke betekenis van de politie en haar legitimiteit in de samenleving te vergroten.

Over de volgende aspecten lijken de meeste deelnemers aan het leeratelier op grond van hun ervaringen en de gesprekken het eens:

Waarom

Het is belangrijk om steeds de vraag te stellen: waarom doen we dit specifieke werk? Wat beogen we ermee? En bereiken we dit ook? Deze vragen komen bij al ons werk en op verschillende niveaus terug: als een sectorhoofd een teamleider vraagt naar de resultaten in een opsporingsonderzoek; als een regionale driehoek in gesprek gaat over de politie-inzet op een veiligheidsvraagstuk in de stad; als de Tweede Kamer in gesprek gaat over de ontwikkelingen binnen de politieorganisatie.

Door steeds te reflecteren op het waarom en het hoe, richten wij het politiewerk of de samenwerking van politie met anderen op de bedoeling en de resultaten. Daarin zijn we ambitieus in de doelen die we nastreven, omdat deze doelen aansluiten bij urgentie en de complexiteit van de maatschappelijke opgave van de politie. Als doelen kleiner gemaakt worden, geeft dat meer houvast. Groot denken, kleiner doen. Rijker verantwoord vergt ook 'rijker' sturen en dat is niet altijd een eenvoudiger manier. De zingevingsvraag staat centraal in het doorlopend én achteraf reflecteren op het werk. Het hoofdonderwerp is dat onze professionele bijdrage steeds beter afgestemd kan worden op onze specifieke opgave, die in de relevante context moet worden behaald. Aan de hand van deze vragen voeren we het gesprek over de volle breedte van het werk; over bedoelde maar ook onbedoelde effecten, over de manier waarop het werk is verricht, over bejegening van burgers, over of het werk goed en efficiënt wordt gedaan.

Vertrouwen

Verantwoorden vanuit vertrouwen voelt anders dan laten zien wat je allemaal - goed- doet. Rijker Verantwoorden gaat over relatie en interactie tussen degene die zich verantwoordt en degene aan wie verantwoord wordt. Het gaat om het échte verhaal te kunnen delen en in gesprek gaan over het werk, de resultaten, de effecten, met als doel die te verbeteren. Niet alleen over de successen, maar ook over waar het mis ging of waar moeilijke afwegingen worden gemaakt. Dat raakt cultuur; waar angst gevoeld wordt voor negatieve gevolgen zal dit minder snel gebeuren. Vertrouwen is noodzakelijk en draagt bij aan het samen verantwoordelijkheid willen nemen.

Voorwaarde voor het vertrouwen is ook dat de verschillende beweegredenen en belangen van partijen ook onderwerp van het gesprek kunnen zijn. Zo het verantwoordingsgesprek voeren leidt tot

gezamenlijk leren, voor alle betrokkenen. Nodig is dus een goede relatie, gedeeld vertrouwen en een gezamenlijk gevoelde uitdaging om van meer van betekenis te zijn.

Organiseer een goede dialoog

Rijker verantwoordden is hard werken en we maken het onszelf er niet gemakkelijk mee. Het doorkruist de gangbare manier van beleidsdenken, waarin doelen worden gesteld en later wordt beoordeeld of deze zijn behaald. Het is een continu proces, dat voorbij de verantwoordingsproducten gaat; deze kunnen het gesprek hooguit ondersteunen. Belangrijk is aandacht te schenken aan het proces van een voortdurende goede dialoog: "organiseer het vasthouden". In gesprek gaan met anderen over de bedoeling, de uitvoering én de effecten van het werk, geeft de politie, en anderen, nieuwe perspectieven en is leerzaam. Dat gesprek kan en mag ongemakkelijk zijn. Het kan leiden tot het besef dat werkwijzen of praktijken moeten veranderen en het kan leiden tot steun van anderen bij het realiseren van die verandering. Het gaat om cyclisch mobiliseren, realiseren en leren. We zoeken in de praktijk hoe dit gesprek gevoerd kan worden.

Bij rijker verantwoordden gaat het dus niet in de eerste plaats om het vinden van betekenisvolle indicatoren en mooie verantwoordingsproducten zoals filmpjes, visuals etc. Deze kunnen wel ondersteunend zijn aan het voeren van een verdiepend gesprek over het werk dat is geleverd. En ze kunnen helpen bij een belangrijke functie van verantwoordden: het mobiliseren van de (samenwerkings-) capaciteit en steun die nodig is om nog beter politiewerk te kunnen leveren. Het doel ligt dus verder dan de waardevolle indicatoren en mooie verantwoordingsproducten. Rijker Verantwoorden gaat over cultuur en gedrag.

De vragen over het waarom en het hoe zijn trouwens net zo goed relevant als het gaat om het verantwoordden zelf: leg je verantwoording af om samen met je partners, met je gezagen of met burgers tot beter werk te komen? Om te leren? Om vertrouwen en steun of middelen te verstevigen? Om gedrag of cultuur te veranderen? Daar mag het gesprek ook over gaan. Voor een goede verantwoordingsrelatie dragen beide gesprekspartners samen verantwoordelijkheid.

Verantwoordingspartijen

Een relevante vraag is: wie mag meepraten? Het is belangrijk om te bepalen wie de stakeholders zijn. Dit varieert uiteraard met het werk waarover en het niveau waarop wordt verantwoord. Steeds gaat het erom wie belangstelt in wat de politie doet. Goede stakeholder-analyses zijn belangrijk en daar bestaan handige hulpmiddelen voor.

Verschillende verantwoordingslijnen kunnen naast elkaar bestaan en aan verschillende doelgroepen wordt wellicht langs inhoudelijk verschillende perspectieve verantwoording afgelegd. De inhoud van het gesprek met verschillende verantwoordingspartijen verschilt. In de praktijk valt op dat externe partijen soms eerder bereid lijken het verdiepende gesprek aan te gaan rond een goede aanpak dan dat dit gebeurt binnen onze interne hiërarchische lijnen; kennelijk vanuit het idee dat hogere leidinggevendenden geacht worden snelle keuzes te maken.

Hoe?

Rijker verantwoordden is iets dat je in de praktijk en in de gesprekken met elkaar (partners, leidinggevendenden, collega's) moet opbouwen. Er zijn verschillende hulpmiddelen en theorieën die deze praktijkontwikkeling kunnen ondersteunen: voorbeelden binnen de politie zijn het achthoekmodel, de handreiking passend verantwoordden, de routekaart effectgericht verantwoordden. Maar steeds gaat het om vragen als:

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

Vanuit het leeratelier zijn verschillende hulpmiddelen en praktijkervaringen voor politie en partners inzichtelijk gemaakt via een platform op JenV-connect. De behoefte bestaat om op basis van de praktijkervaringen en onze gedeelde opvatting van rijker verantwoord en te gaan convergeren naar concrete breed bruikbare toepassingen.

Samen verantwoord

De politie werkt meer en meer samen met partners. Dit brengt een extra noodzaak met zich mee voor andere manieren van verantwoord. Immers: verschillende organisaties kennen een eigen verantwoordingsdynamiek die goed samenwerking kan bemoeilijken.

Gezamenlijk rijker verantwoord op waarover gezamenlijk verantwoordelijkheid is genomen en op wat samen tot stand is gebracht leidt tot meer onderling commitment op de aanpak, tot versteviging van de samenwerking en uiteindelijk tot resultaat, tot beter politiewerk

Anders gaan verantwoord levert spanningen op

Niet iedereen heeft hetzelfde gevoel van urgentie dat het anders moet, al bestaat er veel ongemak en ongenoegen bij verantwoordingswijzen die geen recht doen aan het werk en bij prestatieafspraken die niet tot goed politiewerk leiden. We schreven al: anders gaan verantwoord betekent ook anders gaan sturen. Het is zelfs de vraag of het woord sturen in de hiërarchische betekenis van sturen nog wel aan de orde is. Anders verantwoord grijpt in in bestaande verhoudingen en in bestaande werkwijzen. Gangbare beleidstheorieën blijken minder te voldoen. Dat is niet altijd comfortabel. Ofwel: every change requires a loss. Echt verdiepend in gesprek gaan over het werk vraagt mentale ruimte om het anders te doen, het vraagt andere kennis van het werk, en tijd en moeite. Het vraagt ook meer verbinding tussen de wereld van de beleidswereld en de praktijkwereld en dat is een niet vanzelfsprekende relatie.

Paradoxaal genoeg gaat rijker verantwoord soms ten koste van de handelingsruimte die door sturen op harde doelstellingen wel bestaat, omdat nu immers gesprek gevoerd gaat worden over de volle breedte van het werk.

Een nieuwe beproefde methode hoe dit te doen ontbreekt nog. De neiging is niet iets weg te halen zonder een goed alternatieve praktijk. We zien dat bij de nieuwe Veiligheidsagenda, waar we toewerken naar een verantwoordingsdialoog, maar waar daarnaast ook de behoefte gevoeld blijft worden om te sturen op kwantitatieve prestatieafspraken, die de complexiteit van het veiligheidsprobleem en de aanpak niet kunnen dekken. We voelen de spanning: vasthouden aan het oude kan het rijkere gesprek over wat nodig is in de weg staan. In de verantwoordingsrelatie blijft realisatie van afspraken voorop staan. In plaats van het bevorderen van het best mogelijke politiewerk vanuit gezamenlijk leren en Rijker Verantwoord vraagt het ook om loslaten of soms zelfs het doorbreken van oude werkwijzen.

Kosten en baten

Het is belangrijk om de opbrengst van rijker verantwoord en af te wegen tegen wat het vraagt: dat wat het kost om verdiepend in gesprek te gaan over politiewerk moet zich uitbetalen in meer diverse aanpakken, betere politieprestaties, meer vruchtbare relaties en samen optrekken met stakeholders en een versteviging van het vertrouwen in de politie en waardering van al het goede werk dat wordt verricht.

Om rijker verantwoord tot norm te maken, moet dit ook intern, in alle lagen van de organisatie, te beginnen bij het strategisch niveau, ingezet en ondersteund worden. Het vraagt leiderschap, op alle niveaus en verdieping op ons vak en de wil om anderen daarover te laten meepraten.