

# Rijker verantwoordden bij de politie

EXPERIMENTEREN IN DE PRAKTIJK

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

## Maar er leeft ook kritiek.

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

## Waarom ‘rijker verantwoordden’?

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



### Over de auteurs

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

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

### Waar staan we met rijker verantwoordwoorden?

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



## De huidige verantwoordingspraktijk gaat onvoldoende over de bedoeling van het werk

### Op zoek naar zinvolle verantwoordingspraktijken

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

### Initiatieven gekoppeld in leerateliers

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

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



## Anders gaan verantwoordden betekent ook anders gaan sturen

- 5 Verslagen van de leerateliers en de ontwikkeling van het gedeelde verhaal is te vinden op [www.J&V-connect.nl](http://www.J&V-connect.nl). Toegang is te verkrijgen voor medewerkers van het ministerie en de politie na aanmelding als lid.
- 6 Brief minister van Justitie en Veiligheid aan de Tweede Kamer d.d. 14 juli 2022, met als onderwerp: Kabinetsreactie beleidsdoorlichting bekostiging politie.

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

Deze initiatieven ontmoeten elkaar in een leeratelier. Dit atelier is verdeeld in zes leercellen van steeds vijf initiatieven. De vraag aan de deelnemers was om volop door te gaan met de eigen praktijkontwikkeling en om daarnaast de inzet, de successen, de moeilijkheden en de hernieuwde inzichten te bespreken met de collega's in de eigen leercel en uiteindelijk met het hele leeratelier. In de bijeenkomsten van het leeratelier, waarvan er vijf zijn geweest, zijn die ervaringen en inzichten bij elkaar gebracht in een stapsgewijs aangescherpt document: 'Het gedeelde verhaal over Rijkere Verantwoordden'. Het uiteindelijke doel van het leeratelier is om het korps één of meerdere werkwijzen voor rijkere verantwoordden aan te bieden en om samen



de juiste randvoorwaarden en strategische steun te organiseren om de nieuwe verantwoordingspraktijk verder te brengen.<sup>5</sup> Diverse deelnemers hebben hun ervaringen met rijkere verantwoordden beschreven; deze zijn samen gebracht weergegeven op de website.

### De ontwikkeling van het gedeelde verhaal

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

### Sturen op doelstellingen

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



worden om het functioneren van de politieorganisatie te beoordelen en dat resultaten en effecten van politiewerk maar heel beperkt gemeten kunnen worden. Zij schrijft ook dat een lineair verband tussen politiewerk en doelstellingen als 'een veilige samenleving' moeilijk aan te tonen is. Het opmerkelijkste is misschien wat er niet staat. Nergens wordt in

de beleidsdoorlichting en in de kabinetsreactie gerefereerd aan 'sturen op doelstellingen'. Dat is opmerkelijk omdat de beleidsdoorlichting volgens de Regeling Periodieke Evaluatie (RPE) een syntheseonderzoek is naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid, met andere woorden naar hoe door departementen is gestuurd op effectiviteit en efficiency. De



## Waarom rijker verantwoordend?

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Beschikbaar via het genoemde online platform op JenV connect.



## Praktijkvoorbeeld Rijker Verantwoorden Team Mensenhandel en Migratiecriminaliteit

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

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

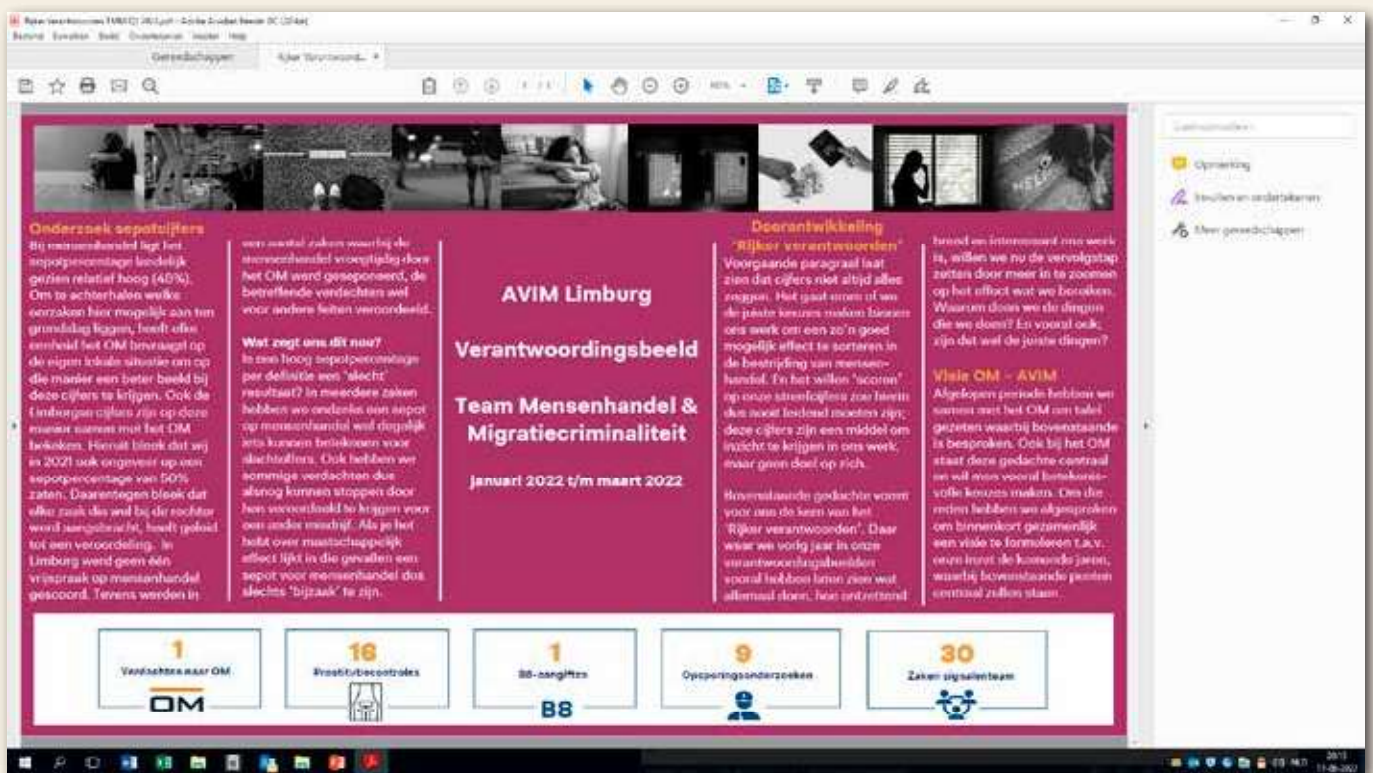
We hebben inmiddels een format 'verantwoordingsbeeld TMM' in ontwikkeling waarmee de TMM's zich rijker kunnen verantwoorden en waarover zij lokaal en landelijk het gesprek

kunnen voeren over hoe mensenhandel wordt aangepakt en welke resultaten dat oplevert.

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

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

Jan Koen





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

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

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

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

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

- 7 O.a. IBO, (2017). *Effectiviteit politie*. Ministerie van Financiën; Commissie Evaluatie Politiewet 2012, (2017). *Doorontwikkelen en verbeteren*, Xerox OBT; Zouridis S., et al. (2014) *Politieproductiviteit, triangulatie voor valide en betrouwbare productiviteitsmeting bij de politie*. Tilburg University; Moolenaar, D.E.G. (2019). *Productiviteitsontwikkeling in het justitieveld: Een verkenning van de mogelijkheden*. Den Haag; WODC, Cahier 2019-05; Algemene Rekenkamer (2020). *Politie ter plaatse, sturing op inzetbaarheid en inplanbaarheid verdient verbetering*; Prof Facto (2021) *Evaluatie Nationale Contraterrorisme strategie 2016-2020 fase 1: analyse en meetbare beleidsmaatregelen*, Groningen; Jacobs, M. *Voorkomen van ongewenste uitstroom bij politie en Openbaar ministerie: een onderzoek naar uitval van potentieel vervolgbare strafbare feiten*, E.M+MA, 2019
- 8 TCU (Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties), (2021). *Klem tussen balie en beleid*. Tweede Kamer.
- 9 Raad voor Openbaar Bestuur, (2020) *Position Paper uitvoering: van sluitstuk naar startpunt*, opgenomen als bijlage bij het rapport van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisatie van de Tweede Kamer, (2021) *Klem tussen Balie en beleid*, Tweede Kamer.



## Praktijkvoorbeeld Rijker verantwoord Motus

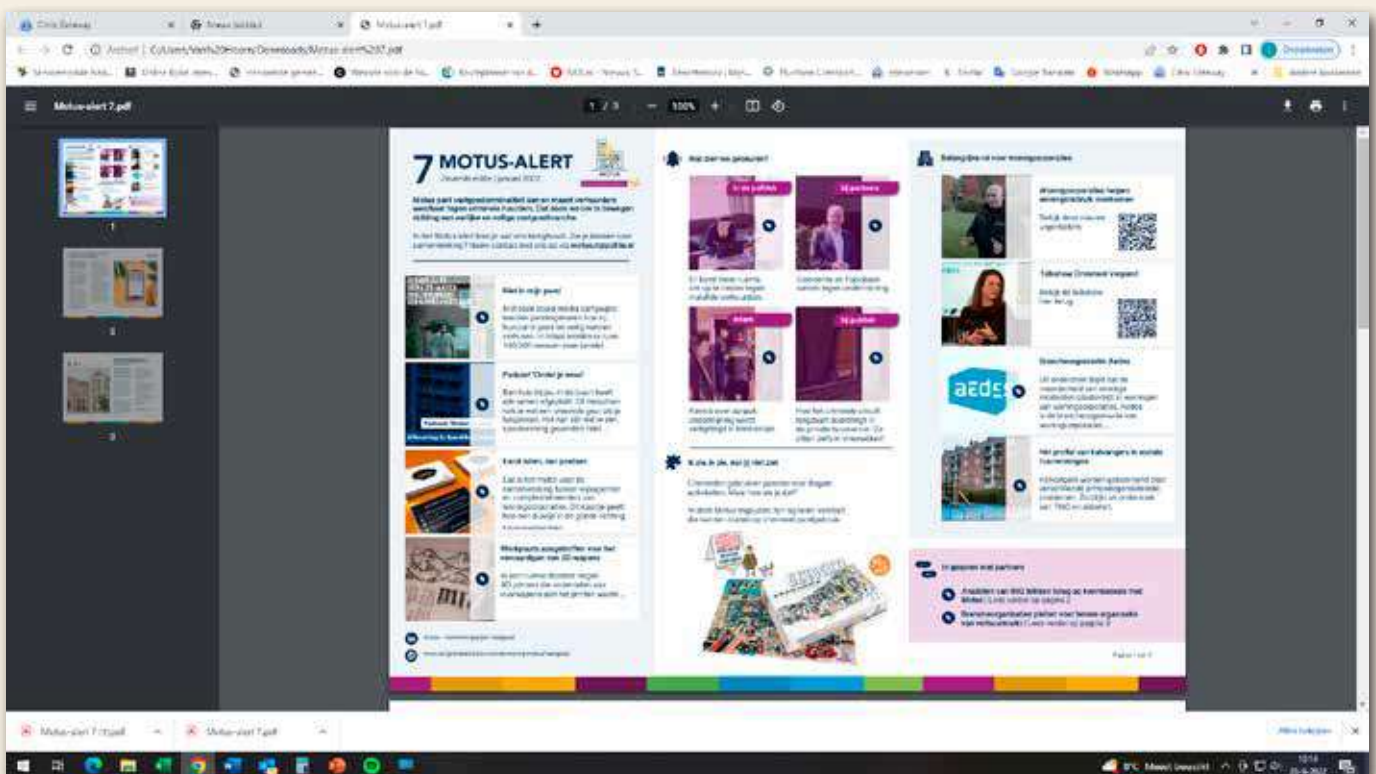
Hoe komt een crimineel aan een pand? Dit is dé vraag die Motus bezighoudt. Motus is een speciaal team in de Eenheid Rotterdam dat crimineel pandgebruik aanpakt. Van criminele netwerken ontwrichten tot goedwillende pandeigenaren weerbaarder maken tegen criminele huurders. Door samen te werken met overheidspartners én bedrijfsleven zoekt Motus passende interventies om dat ene doel te bereiken: de vastgoedbranche eerlijker en veiliger maken. Mede door rijker te verantwoord is het dit multidisciplinaire team gelukt om zijn aanpak zichtbaar te maken. Een bedankje voor iedereen die meewerkte aan een casus, infographics die de visie vertalen naar praktische taal en socialmediacampagnes om verhuurders bewust te maken van goede verhuur. Ook het Motus-alert hoort zeker in dit rijtje thuis. Een podcast, foto's, nieuwsartikelen, filmpjes en verhalen worden verwerkt in een klikbaar document dat wordt gedeeld met het hele netwerk. Het maakt inzichtelijk waar het team zoal mee bezig is en welke ontwikkelingen er spelen in de vastgoedbranche. Het begon met een pdf met een korte update. Inmiddels is het Motus-alert uitgegroeid tot een product waarin ook private partners hun bijdrage leveren. Zo blikken in de **nieuwste editie van het Motus-alert** twee

ING-analisten terug op een kennissessie en pleiten brancheverenigingen voor een betere organisatie van de verhuurmarkt. Naomy Braamkolk, communicatieadviseur bij Motus, sluit aan bij het leeratelier Rijker Verantwoord: "Door deel te nemen aan het leeratelier doe ik inspiratie op om verantwoordingsproducten nog rijker te maken. Met Motus zijn we al goed op weg, maar we zoeken nog naar hoe we meer interactie kunnen creëren." Het leeratelier helpt Motus om beter aan te sluiten bij het gewenste resultaat; bij de juiste doelgroep, in de juiste vorm en met de juiste inhoud.

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

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

Naomy Braamkolk



### Het gedeelde verhaal

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

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



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

### Van ontkenning naar erkenning

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

Op de website  
[www.websitevoordepolitie.nl](http://www.websitevoordepolitie.nl)  
staan nog  
meer praktijk-  
voorbeelden.