

# Hoe ervaren leidinggevenden de huidige verantwoordingspraktijk

Door Jaco van Hoorn, juli 2022

**De politie heeft zich te verantwoorden, naar haar gezag en naar de samenleving. Daarnaast moeten leidinggevenden zich intern verantwoorden. Dit artikel is een verslag van de resultaten van een vragenlijst, waarmee onderzocht is hoe de huidige manieren van verantwoorden door leidinggevenden worden ervaren.**

In januari 2022 is onder alle 1275 teamchefs en sectorhoofden van de Nationale Politie een vragenlijst uitgezet. Doel hiervan was het verkrijgen van inzicht in de beleving en waardering van de huidige manier van verantwoorden en daarnaast het ophalen van behoeften en ideeën met betrekking tot Rijkverantwoorden.

313 respondenten hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Het responspercentage is zodoende 24,5 %. 239 van hen gaven leiding aan een team, 47 aan een sector en 27 richtten zich op 'iets anders', zoals een programma of een portefeuille. Deze respons maakt dat representatieve uitspraken te doen zijn over de beleving van leidinggevenden in het algemeen.

Binnen de verschillende categorieën leidinggevenden is het mogelijk om uitspraken te doen met betrekking tot teamchefs van basisteams (GGP) en teamchefs binnen de opsporing. Voor de overige categorieën leidinggevenden geldt dat de responspercentages te laag waren om hierover valide uitspraken te kunnen doen. Dit maakt dat slechts een enkele keer een indicatieve uitspraak wordt gedaan betreffende andere leidinggevenden dan teamchefs in de GGP of de opsporing. Overigens geldt dat de antwoorden die de verschillende categorieën leidinggevenden hebben gegeven, in hoge mate met elkaar overeenkomen.

Naast meerkeuzevragen bevatte de vragenlijst ook een 'open' vraag, waarin respondenten uitgenodigd werden kernachtig hun ideeën over Rijkverantwoorden te geven. De antwoorden op deze vraag schetsen een beeld van de manier waarop respondenten kijken naar de beoogde doelen van Rijkverantwoorden en naar de vorm en factoren die bij Rijkverantwoorden van belang zijn. Na analyse van de gegeven antwoorden bleek dat 35 respondenten een opmerking maakten over de huidige (schrane) verantwoordingspraktijk. 58 respondenten zeiden iets over de doelen van verantwoorden, 29 respondenten merkten op dat verantwoorden meer over de maatschappelijke effecten van het politietoetreden hoort te gaan dan momenteel het geval is. 23 respondenten maakten een opmerking over het verantwoordingsgesprek. Een aantal van de reacties is verwerkt in onderstaande weergave van de resultaten.

## Belang van verantwoorden

De eerste conclusie is dat vrijwel alle leidinggevenden het belangrijk vinden dat de politie zich verantwoordt. Hierbij springt in het oog dat *leren en verbeteren* het vaakst als reden werd genoemd.. Andere veelgenoemde redenen zijn *het krijgen van feedback, omdat de politie bijzondere bevoegdheden heeft* en het feit dat de politie een *publieke organisatie* is, die betaald wordt met *gemeenschapsgeld*. Al deze redenen werden door minimaal 86 % van de respondenten genoemd.

Minder vaak, tussen de 63 en 76 %, werden *samenwerking, om anderen te betrekken, om ons te laten bijsturen, om ons te laten beoordelen en/of om te laten zien dat we goed werk doen* genoemd.

Verantwoorden *om waardering te krijgen* werd door een minderheid van 40 % van de respondenten genoemd.

Wat hierin benadrukt kan worden, is dat *leren en verbeteren* het vaakst wordt genoemd (94%) en dat *waardering krijgen* het minst wordt genoemd (40%). 71 % van de respondenten geeft als reden voor verantwoordten aan *om ons te laten sturen*.

*In de open vraag werden de meeste opmerkingen gemaakt over het doel van Rijker Verantwoorden, namelijk 58. De antwoorden zijn op te delen in specifieke doelen. 23 opmerkingen hebben betrekking op leren en verbeteren, 6 op bijsturen van beleid, 9 op meer legitimatie, 8 op samenwerking, 11 op waardering voor het werk en 12 op zingeving.*

## De huidige praktijk

Gevraagd naar *tevredenheid met de huidige praktijk* geeft ca. 75 % van de respondenten aan ontevreden of 'een beetje tevreden' te zijn. Met de stelling *of men graag andere vormen van verantwoordten aangereikt wil krijgen* is 89 % het eens.

*Enkele reacties uit de open vragen:*

- *De NP is in dit politiebestedel een uitvoerende dienst geworden van het departement J en V, reactief en incidentgericht. Daadwerkelijke verbinding met de samenleving van alle dag, in de haarvaten van de samenleving, waren ooit de basisprincipes van het vak. We zijn nu het 'blauwe leger', in analogie aan het korps politietroepen van de jaren dertig vorige eeuw. Van rijker verantwoordten aan de burger naar nu rijker verantwoordten aan de korpsbeheerder.*
- *Niemand wordt gelukkig of trots op het werk vanwege cijfers. Cijfermatig verantwoordten doet de politie in al haar facetten tekort. Er wordt nu nog steeds teveel waarde gehecht aan de platte cijfers. Soms niet door de leidinggevendenden zelf, maar vanwege de gedachte intern dat je afgerekend/ afgeschoten etc. wordt vanwege het niet behalen van cijfermatige doelstellingen. Ze moeten hooguit een indicator zijn. Maar ik merk dat iedere discussie over willekeurig welk cijfer uitgelegd wordt als "afrekenen op..." terwijl het krijgen van het juiste verhaal achter de cijfers de intentie is. Alles beter dan via cijfertjes en kleurtjes monitoren wat alleen maar leidt tot manipulatie, intern gericht zijn en indekken en wat nooit een goed beeld van de werkelijkheid geeft. Cijfers gegenereerd vanuit de systemen zijn het vertrekpunt om van daar uit het gesprek te gaan hebben. Op dit moment zijn de cijfers vaak het eindpunt. Er moet veel meer kwalitatief in plaats van kwantitatief onderzoek gedaan worden. We moeten dingen kunnen uitleggen in de bredere context.*
- *Zeer belangrijk bij Rijker Verantwoorden vind ik het uitgangspunt "niet vinken, maar vonken". Wat je nu vaak ziet is: zorgen dat cijfermatig iets helemaal klopt, terwijl men weet dat de realiteit anders is. Laten we "stoppen met elkaar te foppen". Ik doe daar al lang niet meer aan mee, met als gevolg soms discussie over "lage resultaten" in een benchmark t.o.v. district of eenheid.*
- *Verantwoording heeft nu vaak een negatieve klank, op het matje gewezen worden dan wel terecht gewezen worden. Verantwoorden gaat mijn inziens om het hebben en nemen van eigenaarschap en de keuzes en beslissingen die je maakt kunnen verklaren. Dit is een open wijze van kijken naar verantwoordten in plaats van de gesloten houding die verantwoordten nu binnen het systeem van de politie oproept. Verantwoording zou moeten leiden tot vertrouwen in plaats van het huidige verantwoordten vanuit wantrouwen.*

Er is ook gevraagd naar tevredenheid rond verantwoordingsproducten, zoals *control* cijfers, kwartaal- en tertiaalrapportages, jaarverslagen, maar ook inspectierapporten, wetenschappelijke onderzoeken, persberichten, verhalen, website en *social media*. Opvallend hierbij is dat de antwoordmogelijkheid 'neutraal' het vaakst is genoemd. Dat kan erop duiden dat er geen sterke opvattingen over heersten. Hoe dan ook, er is weinig uitgesproken tevredenheid met verantwoordingsproducten. Alleen over wetenschappelijke rapportages is meer dan 52 % tevreden, tegen 12 % ontevreden. Alle andere aangeboden producten kennen een percentage (zeer) tevreden van minder dan 50%. Ca. 40 % is (zeer) tevreden met *control* cijfers of *control* rapportages tegen ca. 25 % die (zeer) ontevreden is. De rest is neutraal (35%). De meer alternatieve 'producten' of 'middelen', zoals *verhalen* en *social media*, scoren vergelijkbaar. Verhalen scoren 46 % (zeer) tevreden tegenover 11 % (zeer) ontevreden, *social media* scoort 40 % (zeer) tevreden tegenover 20 % (zeer) ontevreden. Over persberichten is 32 % (zeer) tevreden, terwijl 25 % (zeer) ontevreden is. Steeds is de meerderheid van de respondenten neutraal. Getuige de reacties op de open vraag zoekt men het meer in andere vormen van verantwoording.

*Reacties uit de open vraag met betrekking tot alternatieve vormen:*

- *Als onze vakmensen over hun vak praten, doen ze dat veelal met passie. Gebruik dat. Zoek via inspiratie en infosessies verbinding met afnemers, burgers, partijen buiten de politie. Het uitwisselen van ervaringen zal politiewerk beter maken en de legitimiteit en samenwerking versterken.*
- *Verantwoording afleggen is altijd belangrijk. In mijn rol als teamchef ben ik daar dagelijks mee bezig op allerlei niveaus. Zowel in- als extern. Het heeft veel voordelen om dat te doen, die ook in dit onderzoek al naar voren zijn gekomen. Echter we moeten er vooral voor zorgen, dat het verhaal achter cijfers of indicatoren wordt verteld. Hierdoor zijn cijfers ook beter te plaatsen in de context.*
- *inzicht verschaffen in ons huidige dagelijks werk door externen daarin te betrekken. Het is goed hun beeld in besluitvorming etc. te betrekken*
- *Kom eerst tot rijkere doelstellingen en neem gelijktijdig afscheid van "indicatoren" die niets zeggen over waar ze voor staan. Probeer tot iets meetbaars te komen op die rijkere doelstellingen en ga hierover rijker verantwoorden. Ten slotte kun je ook nog rijker verantwoorden over de niet meetbare, maar wel vooraf geformuleerde doelstellingen.*
- *Ik wil me vooral verantwoorden richting de collega's die met onze producten moeten werken.*

## Verantwoordingspartijen

In de vragenlijst werden aan respondenten 19 externe verantwoordingspartijen voorgelegd, zoals minister, burgemeesters, officieren van justitie, gemeenteraden, inspectie, ombudsman, media en burgers. Gevraagd werd naar de vijf belangrijkste partijen in de ogen van de respondenten. Vanzelfsprekend wordt hier binnen de GGP anders naar gekeken dan in de opsporing en de bedrijfsvoering. Voor leidinggevendenden in de bedrijfsvoering lijkt externe verantwoording sowieso minder belang te hebben.

Overall worden partners door 71 % van de leidinggevendenden het vaakst genoemd als één van de vijf belangrijkste partijen, direct gevolgd door burgemeesters (68 %) en officier van justitie (61 %). Iets meer dan de helft van de respondenten noemt burgers. Even vaak wordt de minister genoemd. Alle andere aangedragen partijen worden minder vaak genoemd. Opvallend is dat de media maar door 48 % als belangrijke verantwoordingspartij wordt gezien.

*Enkele opmerkingen van respondenten over burgers en partners:*

- *Maak meer werk van horizontale verantwoordelijkheid en naar burgers en partners*
- *We moeten beter in kaart brengen wat de effecten zijn van ons handelen. Daarnaast moeten we de burgers meer en beter bereiken. Verantwoording is niet alleen vertellen wat er goed gaat maar vooral ook uitleggen waarom sommige resultaten niet zijn behaald of waarom soms andere keuzes worden gemaakt. En er zou eens gekeken moeten worden hoe verantwoording bottom up vorm gegeven zou kunnen worden.*
- *Rijkere verantwoording zou moeten leiden tot meer transparantie t.a.v. het politiewerk. De huidige wijze van verantwoording leidt juist tot intransparantie. Daarnaast gaat het n.m.m. een belangrijke bijdrage leveren aan betekenisgeving en zingeving voor de medewerkers. Ik denk ook dat het de innovatieve, creatieve kracht positief zal beïnvloeden. En het gaat helpen ons beter te verhouden tot de complexiteit van veiligheidsvraagstukken waar we als politie voor gesteld staan.*

De respondenten kregen ook tien interne verantwoordingspartijen voorgelegd waaronder de 'lijn', medewerkers, horizontale collega's, medezeggenschap en bonden, de staf en anderen. Ook hier vroegen we de vijf belangrijkste partijen. Medewerkers (95%) en eenheidsleiding (91%) werden hier vaak genoemd. Horizontale collega's (80 %) en medezeggenschap (71 %) worden ook belangrijk gevonden. De korpsleiding wordt minder vaak genoemd (56%).

Er is ook gevraagd naar het effect van externe en interne verantwoording.

Veel respondenten denken dat externe verantwoording positieve invloed heeft op het verkrijgen van legitimatie. Slechts 55 % denkt dat het leidt tot bijsturing van beleid, ca. 60 % denkt dat het leidt tot meer samenwerking en verbetering van het werk. Slechts 37 % van de respondenten krijgt er energie van.

Deze percentages komen deels overeen met het gepercipieerde effect van interne verantwoording. Kijken we overall naar het gepercipieerde effect van interne verantwoording, dan zijn de totaalscores: ca. 60 % vindt dat interne verantwoording leidt tot meer samenwerking, tot verbetering van het werk, tot rechtdoen aan het werk en tot bijsturing van beleid. Slechts 44 % krijgt er extra energie van.

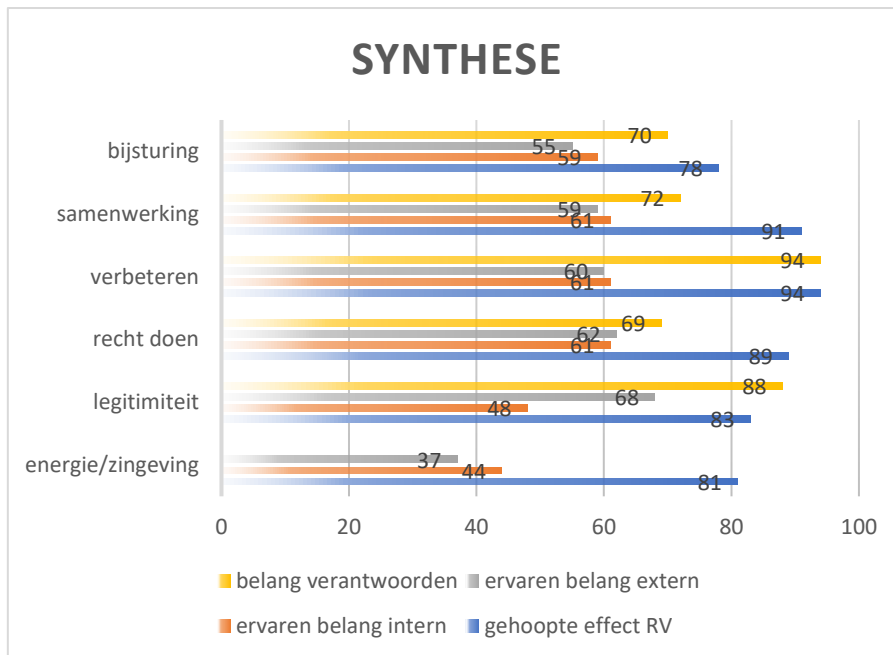
### Verwachtingen van Rijker Verantwoorden

Eerder zagen we dat bijna 90 % van de respondenten graag andere vormen van verantwoordden aangereikt krijgt. Aan de respondenten is gevraagd welke effecten ze van deze andere vormen verwachten. Gebleken is dat verbetering op alle mogelijk effecten wordt verwacht. De meeste respondenten (94%) hopen dat het bijdraagt tot meer verbetering in het werk. Ca. 90 % hoopt dat Rijker Verantwoorden leidt tot meer samenwerking en dat het meer recht doet aan het werk. Ca. 80 % hoopt dat het meer legitimatie geeft, meer zingeving en meer besturing in bijsturing van beleid.

### Synthese

De afbeelding op de volgende pagina brengt deze verwachtingen visueel samen. Hierin staan diverse doelen van verantwoordden onder elkaar.

De gele lijn geeft aan hoeveel respondenten belang hechten aan het genoemde doel voor verantwoording. De grijze lijn laat zien welk effect zij ervaren bij externe verantwoording. De oranje lijn toont het gepercipieerde effect bij interne verantwoording. De blauwe lijn laat zien welke verbetering zij verwachten bij de invoering van Rijker Verantwoorden.



De conclusie is dat voor leidinggevenden het belang achter de diverse doelen groter is dan het effect zoals zij dat momenteel ervaren. Dit geldt zowel bij externe als bij interne verantwoording. Door de invoering van Rijker Verantwoorden hopen zij op een groter effect van verantwoording. Hoofdzakelijk omdat het leidt tot leren en verbeteren van het (politie-) werk, maar ook vanwege het belang om meer samenwerking aan te kunnen gaan, om meer recht te doen aan politiewerk en om meer legitimiteit te verwerven. Daarnaast willen respondenten ook meer bijgestuurd worden in beleid, hoewel dit belang het minst vaak wordt genoemd. Voor respondenten is het ook belangrijk om meer zingeving aan verantwoording te kunnen ontleen.

De belangrijkste conclusie is dus dat leidinggevenden om meerdere redenen groot belang hechten aan verantwoord en dat veel leidinggevenden hopen dat de praktijk van verantwoord, mogelijk door de invoering van Rijker Verantwoorden, zodanig verbetert dat onderliggende doelen beter worden bereikt.

*Hier volgen nog een aantal citaten:*

- *Rijke verantwoording dient transparantere inzage te geven in: - de betekenis van werk voor de samenleving - als basis voor het gesprek tussen collega's of partners - als basis voor het delen van kennis - door het expliciteren van intuïties / impliciete aanname.*
- *Door rekenschap af te leggen gaan wij als professionals in onze organisatie beter presteren*
- *Geef woorden en betekenis aan verantwoording, altijd met het doel om het werk beter te maken.*
- *Ik hoop dat rijker verantwoord gaat leiden tot ECHT leren, groeien en ontwikkelen als organisatie. En dat we durven ook in de spiegel te kijken, kritische denkers een rol durven geven om uiteindelijk beter te worden in ons werk en iets te leren van het feit dat we verantwoording afleggen. Daar merk ik nu maar zo weinig van en daarmee doen we onszelf als organisatie zwaar te kort. we evalueren en verantwoorden veel, maar doen weinig tot niets met de uitkomsten en leerpunten uit die trajecten. Ook luisteren we te weinig naar kritiek van buiten in de vorm van klachten, reacties in media etc. we lijken als organisatie nog te bang om kritiek te zien als een verbeterpunt. maar zien het te vaak als een aanval. En dat is echt jammer.*

- *Het afleggen van verantwoording en het openstaan voor daarop volgende suggesties zorgt ervoor dat we elke dag beter worden.*
- *Rijker verantwoord als een middel om, samen met je team, te leren, verbeteren, legitimeren en anderen te mobiliseren. Wel heldere doelen vaststellen: Zichtbaar, meetbaar, merkbaar en haalbaar in de tijd. Kernvragen: Wat doen we om het fenomeen aan te pakken? Welke effecten willen we bereiken? Wat kunnen we laten zien en waarom? Hoe willen we dat zichtbaar maken?*
- *Het gaat om de bedoeling, rijker verantwoord draagt bij aan het creëren van vertrouwen, brengt mensen in beweging en zet aan tot continue verbeteren in een lerende organisatie.*
- *Het gaat om de bedoeling, rijker verantwoord draagt bij aan het creëren van vertrouwen, brengt mensen in beweging en zet aan tot continue verbeteren in een lerende organisatie.*
- *Komen tot, zowel intern als extern, een groter vertrouwen in de politie door verantwoording van prestaties. Dit gebeurt nu nog (te) veel cijfermatig, maar dit zou meer naar de achtergrond moeten verdwijnen.*
- *Het is voor mij belangrijk om te toetsen of ik op de goede weg ben, maar ook om hieruit energie te krijgen.*

## Discussie

Het eerste wat opvalt, is dat nagenoeg alle respondenten het belang van verantwoord worden onderschrijven, waarvan een groot percentage in hoge mate. Eén van de respondenten noemde het 'eigenaarschap' tonen. De respondenten onderschrijven meerdere doelen als reden voor het verantwoord worden. Daaronder een aantal opvallende dingen:

- *'Om te leren en te verbeteren'* wordt het vaakst genoemd. Overigens, ook vaak *'om feedback te krijgen'*, wat in het verlengde hiervan ligt. Ook opvallend: *'om ons te laten beoordelen'* scoort veel lager, kennelijk is de behoefte aan feedback groter. De toon maakt kennelijk de muziek.
- Verreweg het minst genoemd wordt om *'waardering te krijgen'*. Dat is goed om te noemen, omdat sommige critici van Rijker Verantwoord denken dat het om 'window-dressing' gaat. Dat is niet waar leidinggevenden veel belang aan hechten.
- Vanzelfsprekend wordt *'vanwege bijzondere bevoegdheden'* ook vaak genoemd en, daaraan verbonden, vanwege *'legitimiteit en vertrouwen'*.
- Daarnaast wordt *'omdat we gemeenschapsgeld gebruiken'* en *'omdat we een overheidsorganisatie zijn'* heel vaak genoemd. Kennelijk zijn leidinggevenden ook vanuit dit perspectief doordrongen van het belang van *dienstbaarheid* – terwijl deze reden zelf minder scoort - namelijk dat de samenleving iets van de politie mag verwachten.
- Vanuit de literatuur heeft verantwoord worden een sterke relatie met *'sturing'*, zowel in- als extern. Toch wordt deze reden om te verantwoord worden door leidinggevenden veel minder benoemd dan bovenstaande redenen. De ervaring in de praktijk blijft achter bovendien bij wat men ervan hoopt.

Wanneer het gaat om tevredenheid over de huidige praktijk van verantwoord worden, zijn de meeste respondenten een *beetje* tevreden. Een kwart is ontevreden. Op de vraag of men graag andere vormen aangereikt krijgt, antwoordt meer dan 90 % positief. Bijna 50 % is het erg of helemaal eens met deze suggestie.

Als antwoord op de open vraag plaatste een groot aantal respondenten opmerkingen met betrekking tot zaken die hen binnen de huidige praktijk onwelgevallig zijn. Kernelementen daarin zijn de schraalheid van cijfers en bolletjes, het onvoldoende recht doen aan de complexe praktijk en de trots

op het vak, het gevoel van afrekenen, het feit dat verantwoordden geen voelbaar positief effect heeft, gedoe over de betekenis van cijfers en het feit dat het afleidt van echte verbinding met de samenleving.

In de open reactie wijzen veel respondenten erop dat het maatschappelijk effect van verantwoording centraal moet staan.

#### *Enkele citaten*

- *Vooraf kijken naar het effect in de samenleving, verantwoordden is juist om dit effect te bereiken. Medewerkers partners en burgers betrekken bij wat het effect is, wat we willen bereiken.*
- *Het is nodig de focus te verleggen van de huidige verantwoordingsindicatoren naar meer resultaat en effectgerichte criteria. Waarbij in beginsel vooral afspraken gemaakt worden over de wijze waarop we hiertoe komen. Daarop worden bevestigd en in gesprek en over wat dat oplevert.*
- *Meer verhalen vertellen die gaan over het (maatschappelijk) effect. Geeft meer energie dan vinkjes zetten en kille cijfers*
- *Wat wij meten dient iets te zeggen over de uiteindelijk waarde voor de degene voor wie wij het doen, de burger, de rechtszoekende, het slachtoffer, de verdachte, de collega -> zingeving. Degene die meet en rapporteert voor ons dient er echt verstand van te hebben.*

Deze aanmerkingen op het huidige verantwoordingspraktijk zien we ook terug in matige tevredenheid over verantwoordingsproducten. Wat opvalt is dat de nieuwe manieren van verantwoordden, zoals verhalen, sociale media en de website, niet veel beter scoren dan de 'klassieke' verantwoordingsproducten. Ook persberichten krijgen slechts matige waardering.

Overigens, bij alle producten werd de neutrale scoringsmogelijkheid het meest gebruikt, wat erop duidt dat veel respondenten geen uitgesproken mening hebben over producten. Het laat ruimte voor de suggestie dat verantwoording niet primair in de producten zit.

Meerdere respondenten hechten waarde aan het verantwoordingsgesprek. Dat onderstrepen zij in de open vraag. 18 respondenten hebben het over het verhaal achter de cijfers, 23 respondenten maken opmerkingen over de interactie zelf en de aspecten die daarbij een rol spelen. Het gaat dan om ruimte voor reflectie, samen zoeken naar verbetering, kritische tegenspraak, twijfel en ruimte die hoger leidinggevenden hiervoor geven. Belangrijk is dat het werk centraal staat in plaats van cijfers. Woorden als interesse, open en eerlijk, vertrouwen vallen hierbij.

#### *Hier weer een bloemlezing van citaten:*

- *Dankzij de referent van de Eenheidsleiding zijn mijn managementgesprekken inmiddels RV, echt tijd dat we dit nationaal creëren en abstraheren tot op KL niveau.*
- *Meer vanuit het goede gesprek kwalitatief verantwoordden, in plaats van kwantitatief op cijfers en normen die geen recht doen aan de inhoud van het werk en bijdrage aan de veiligheidsvraagstukken in de buitenwereld.*
- *Vanuit oprechte interesse in gesprek gaan (luisteren en vragen stellen) over de wijze waarop aan doelen worden gewerkt en van daaruit gezamenlijk beeld vormen over stand van zaken en vervolgstappen (m.b.t. koers/richting en evt. interventies).*
- *Ik vind het vooral belangrijk dat bij het verantwoordden uitgegaan wordt van wederzijds vertrouwen en dat het is gericht op leren, verbeteren en ontwikkelen in samenhang met de omgeving en met oog voor de specifieke thema's/ problemen.*

- *Rijker verantwoord is voor mij 1. uitleg over waarom keuzes gemaakt zijn en 2. feedback vragen op handelen achteraf. Dit gebeurt over en weer door beide partijen.*
- *Ik ben van mening dat veel informatie aanwezig binnen onze organisatie om rijker te verantwoord maar dat de kernvraag meer is of wij bereid zijn om rijker te verantwoord ten opzicht van wie dan ook en daarin tegenspraak te accepteren en keuzes te durven maken*
- *Rijkere verantwoording geeft betere legitimatie van het handelen en opent dialoog wat nu vaak ontbreekt. Het breekt de bureaucratie open tot constructief overleg en samenwerken!*

Bij de vragen met betrekking tot de belangrijkste verantwoordingspartijen, komen verwachte antwoorden naar voren. Wel vallen ook hierbij een paar uitkomsten op. Met betrekking tot externe verantwoording worden, naast het bevoegd gezag, partners en burgers herhaaldelijk genoemd. Media, als portaal naar de burger, wordt beduidend minder vaak genoemd. Eerder zagen we dat persberichten en ook *social media* als verantwoordingsvorm niet veel waardering krijgen.

Begrijpelijk is dat de uitkomst lijkt te bevestigen dat leidinggevend in de bedrijfsvoering externe verantwoording minder belangrijk vinden dan hun GGP- en opsporingscollega's. Geconstateerd wordt dat sectorhoofden in de bedrijfsvoering de minister en de staf van de korpsleiding veel vaker noemen dan andere leidinggevend.

Bij teamchefs in de GGP en de opsporing worden zowel externe -, als interne verantwoording belangrijk gevonden. Bij sectorhoofden in de GGP lijkt interne verantwoording te prevaleren. Dat kan erop duiden dat contextgericht werken niet echt wordt aangemoedigd. Overigens zien sectorhoofden GGP überhaupt meer en sterkere effecten van interne verantwoording, behalve bij het verwerven van legitimiteit en recht doen aan het werk.

De minister wordt door ca. de helft van de teamchefs opsporing en sectorhoofden GGP genoemd en door 34 % van de teamchefs GGP als één van de vijf belangrijkste externe verantwoordingsfora. Ook dat is opmerkelijk, gezien het feit dat zij niet in een directe verantwoordingsrelatie met de minister staan. Door hen wordt de minister ongeveer even vaak genoemd als de media, terwijl zij met die laatste veel meer in direct contact staan.

Een laatste bijzonder gegeven is dat de invloed van verantwoording op beleid slechts door 50 % van de teamchefs in de GGP en door 60 % van de teamchefs in de opsporing wordt ervaren. Je zou veronderstellen dat dit door contacten binnen de driehoek en met officieren van justitie hoger zou liggen. Overigens geven veel respondenten aan dat zij meer bijsturing wensen te ontvangen.

Zoals gezegd zien respondenten zeer zeker het meervoudige belang van verantwoord. Met betrekking tot zowel externe als interne verantwoording ervaren zij de huidige manieren van verantwoord als onvoldoende toereikend. De verwachting van of hoop op Rijker Verantwoorden is dat respondenten dit Rijker Verantwoorden een geschikt middel om in de verantwoordingpraktijk 'de bedoeling' van verantwoord beter tot zijn recht te laten komen. In de open vraag reikten zij hierover een groot aantal gedachten aan, waarin is terug te lezen wat door respondenten belangrijk wordt gevonden. Hierbij gaat het om termen als transparantie, een kwaliteitsinjectie, professioneler worden, het zijn van een lerende organisatie, werken aan de bedoeling, echt leren en groeien en ontwikkelen, meer legitimatie en meer samenwerking en zingeving en energie.



## Kritische opmerkingen

Overigens klonken ook kritische of waarschuwendende opmerkingen, waaronder onderstaande.

*Respondenten maakten ook opmerkingen die een relatie hadden met tijd en bureaucratie*

- *De papieren tijger in ons systeem slokt soms een hoop tijd op maar ik ben absoluut voorstander van verantwoordten. Ik denk dat het goed zou zijn om nog meer ICT met elkaar te laten praten zodat er meer verbinding ontstaat tussen de partijen dan wel dat het verantwoordten zorgt voor 'minder' administratie.*
- *Goed bepalen waar de verantwoording op effectieve manier rijker van wordt, zonder dat dit leidt tot bureaucratische rompslomp*
- *Rijker verantwoordten klinkt enorm interessant, maar kritische vraag met welke capaciteit? moeten we weer capaciteit vanuit blauw losweken? feitelijk komt er steeds meer bij, naast de dagelijkse zorgen voor het team en komt de capaciteit steeds meer onder druk te staan.*
- *Vooraf vraaggestuurd c.q. doelgericht s.v.p. Er komen nu diverse producten mijn kant op, waar ik niet om heb gevraagd en die mij geen inzicht verschaffen. Dat voelt als de omgekeerde volgorde. Alsof de control-afdelingen voor ons beslissen wat informatie is.*
- *Voorkom dat het een bureaucratisch instrument wordt, dus geen blauwdruk, blijf redeneren vanuit de bedoeling/het effect dat je wilt bereiken.*

## Reflectie op de vragenlijst

Tot slot. Respondenten gaven ook enkele spontane reflecties op het onderwerp van de vragenlijst en de vragenlijst zelf. Transparantie betekent dat die ook een plek krijgen. Sommigen vinden het thema vaag. Er was kritiek op de vragenlijst. Belangrijke elementen werden gemist. Er waren suggesties over het opleiden van betrokkenen op dit thema. En iemand maakte ons ook deelgenoot van zijn of haar moedeloosheid: je moet wel willen veranderen. Anders gebeurt er niets.

*Ook hiervan een bloemlezing*

- *Ik vind het begrip 'rijker verantwoordten' nog redelijk vaag. Er zijn zoveel manieren waarop we verantwoordten, van toepassen geweld tot registratie van gewerkte uren.*
- *De vragenlijst voelde af en toe als gestuurd invullen. Dus al met een bepaalde verwachte uitkomst. Een rijkere (andere opzet) enquête zou wellicht een andere uitkomst geven.*
- *Ik mis het belangrijkste onderdeel over verantwoording en bijbehorende resultaten namelijk de sfeer binnen een team. Is de sfeer goed en prettig dan komen de resultaten vanzelf en loopt men een stapje harder zonder te klagen. Ook is recent meermalen in de pers duidelijk geworden wat een nare werksfeer doet met collega's en met resultaten. Er zijn teveel bazen die ook daadwerkelijk de baas spelen waar dit zeker niet altijd nodig is.*
- *Mooi initiatief, ben wel sceptisch over de uitkomsten.*