



## Gesprek met sociaal voortrekker Jaco van Hoorn

‘Vertrouwen en intermenselijke relaties met burger  
cruciaal voor goede politie’

Verslag door Alexandra Gabrielli

---

Het programma Vitale Lokale Samenlevingen wordt uitgevoerd door de *stichting Socires* in samenwerking met de School voor Politiek en Bestuur van Tilburg University, met steun van het SKANfonds. Zie voor meer informatie over Vitale Lokale Samenlevingen: [www.vitaallokaal.org](http://www.vitaallokaal.org)



*Thijs Jansen (rechts) interviewt Jaco van Hoorn*

Jaco van Hoorn vindt dat hij zo ongeveer het mooiste vak heeft dat er in de samenleving bestaat. Hij zegt dat op een werksessie van Vitale Lokale Samenlevingen op het politiebureau Mijkenbroek in Breda op 26 november 2015 waar hij geïnterviewd wordt door Thijs Jansen van Stichting Beroepseer over *goed politiewerk, vertrouwen en de cruciale intermenselijke relaties met de burger*. Een deel van de dertig aanwezigen is net als Van Hoorn werkzaam bij de politie, het andere deel is betrokken bij veiligheid of werkzaam in diverse maatschappelijke sectoren. Er is een stadsmarinier, er zijn docenten, bestuursleden, onderzoekers, directeuren en projectmanagers. Jaco van Hoorn (1961) is sinds 2013 hoofd operatiën en plaatsvervangend politiechef bij de Nationale politie voor de eenheid Zeeland West Brabant.

In 2010 publiceerde hij zijn opmerkelijke boek *Sturen op vertrouwen - Goed leidinggeven aan goed politiewerk*. Goed politiewerk en vertrouwen zijn voor Van Hoorn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

## De achtergrond

Van Hoorns loopbaan begon in 1980 bij de Rijkspolitie. Tien jaar heeft hij gewerkt als wachtmeester, ondertussen in zijn vrije tijd een studie psychologie volgend; daarin is hij ook afgestudeerd. Hij vertelt dat hij... “in de medezeggenschap zat. Daarom was ik bekend bij het toenmalige districtscommando. Eenmaal klaar met mijn opleiding, vroegen ze of ik bij de personeelsdienst wilde komen werken. Dat heb ik gedaan. Kort daarna ging de vorige grote politiereorganisatie van start, waarbij de Rijkspolitie en de gemeentepolitie opgingen in de regionale politie. Alles bij elkaar heb ik acht jaar bij de personeelsdienst gewerkt. Daarna ben ik plaatsvervangend districtschef geworden in Gouda en omstreken, voor vijf jaar. Vervolgens was ik zes jaar lang districtschef in een district waarvan Alphen aan den Rijn de centrumgemeente was. Aansluitend was ik drie jaar plaatsvervangend korpschef Hollands Midden. Sinds 2013 zit ik in Zeeland West Brabant als plaatsvervangend politiechef ”.

Van Hoorn ondernam in 2004 met een aantal collega's via de School voor Politie Leiderschap een zoektocht naar wat goed politiewerk nu eigenlijk inhoudt onder de titel ‘Wat is de essentie van politie - wat bezielt politieleiders?’ De groep kreeg later de naam Ithaka, ontleend aan de naam van het eiland waar Odysseus koning was, zoals beschreven in het epos Odyssee van de Griekse dichter Homeros. De koning ondernam een twintig jaar durende zwerftocht over de wereld en kwam uiteindelijk weer heelhuids thuis in Ithaka, wijs geworden, gelouterd en vele ervaringen rijker. Ithaka was een reactie op de toenemende sturing op resultaat bij de politie. Van Hoorn: “We werden op *targets* gezet, iedereen had het over processen, resultaatmanagement en prestatie-indicatoren. Als leidinggevende deed je niet meer mee als je niet in dat soort taal kon spreken. We vonden elkaar vanuit de gedachte dat er iets niet goed ging. We voelden dat we de essentie van waar het om gaat in politiewerk uit het oog verloren. We legden toen met elkaar een mooie route af, voerden gesprekken en bezochten plekken. We bestudeerden de geschiedenis van de politie en keken naar wat er steeds verandert en wat er hetzelfde blijft. Met name door te ontdekken wat hetzelfde blijft, kwamen we dicht bij de essentie van de politie en dat had niets met resultaatsturing te maken”.

Goed politiewerk is Jaco van Hoorns thema. Volgens Thijs Jansen gaat dat bij Van Hoorn verder dan wat de politie feitelijk doet. Hij vraagt Van Hoorn dit toe te lichten.

Van Hoorn: “Toen ik nog met mijn studie bezig was, las ik in een boek over de betekenis van politiewerk dat politiewerk ook een symbolische betekenis heeft. Een voorbeeld maakt dat duidelijk. Iemand ziet dat zijn fiets is gestolen. ‘Dat is vervelend’, denkt hij, ‘dat hoort niet en dat klopt niet. Laat ik maar aangifte doen’. Hij gaat naar het politiebureau. Daar zit een meneer of een mevrouw en die zegt: ‘Goede morgen, wat komt u doen?’ ‘Ik kom aangifte doen van diefstal van mijn fiets’. ‘Gaat u zitten, dan zal ik een aangifte opnemen’. Die aangifte zelf, zeker in de tijd dat ik dat boek las, werd met een typemachine gedaan en ging de ordner in. Je kon er niet teveel van verwachten. De kans dat je fiets terugkwam was ongeveer een op de tweehonderd. Maar toch had de aangifte betekenis. De politieman of -vrouw nam de aangifte serieus. Hij of zij deed dat als vertegenwoordiger van de overheid en eigenlijk van de samenleving als geheel. Op het niveau meta-communicatie zei de agent: ‘U komt hier omdat u vindt dat het niet klopt dat uw fiets is gestolen. Nou, het klopt dat het niet klopt. Dat is ook niet normaal’. Daardoor was de verstoorde morele orde hersteld. De burger was geholpen, ondanks dat zijn fiets niet terug was”.

### *Een soort normbevestiging.*

“Het is een soort moreel herstel voor de aangever. Je ziet dat politiewerk dat heel vaak is. Wij herbevestigen keer op keer de norm. Ik vind dat wij als politie niet alleen de rechtsorde handhaven maar vooral ook de morele orde van een samenleving”.

*De kern van politiewerk is voor jou dus om een morele kracht in de samenleving te zijn die de sociale normen bevestigt die we met elkaar hebben afgesproken?*

“Ja dat denk ik. Ik vind ook dat je daarop gefocust moet zijn. Mensen hulp verlenen, mensen terzijde staan, en boeven vangen natuurlijk. Op macro-niveau zijn wij een soort ordenende,

stabiliserende factor in de samenleving. Mensen zien dat ook zo. Er wordt de laatste tijd heel negatief over de politie geschreven. Maar het is toch zo dat als je naar de vertrouwensindex van het CBS kijkt, de politie altijd *sky high* scoort, hoger dan andere publieke organisaties. Ik denk dat dat toch te maken heeft met een diep gevoel van mensen dat als het erop aankomt, de politie komt helpen en beschermen”.

*De waardering in de samenleving is hoog. Jouw focus is al jarenlang gericht op de dienders en de relatie tussen burgers en dienders die dag in dag uit op straat aan het werk zijn. Dat werk wordt wel belemmerd door het hele systeem dat eromheen zit. Is het moeilijk geweest in dat systeem je focus gericht te houden op de dienders?*

“Het mooie van politiemensen is dat ze zelf wel de focus op de echte dingen houden. In de tijd van de maximale gekte rond resultaatsturing en procesdenken bleven ze doen wat er in al die situaties waar ze kwamen moest gebeuren. Dat was geruststellend. Ik heb wel eens gezegd dat dankzij het moreel kompas van politiemensen er in die tijd geen ongelukken gebeurd zijn. Maar er waren zeker negatieve effecten en een daarvan was dat de afstand tussen de collega's aan de basis en de leidinggevenden steeds groter werd. Ze zaten in verschillende werelden. Natuurlijk waren er chefs die een leuk praatje met de medewerkers voerden, maar dat ging dan over de voetbal of over de vakantie en weinig over het werk”.

*Er was geen aandacht voor wat er echt in het werk gebeurde?*

“Van bovenaf werden targets opgelegd en daarop waren leidinggevenden teveel gefocust. Wat er werkelijk op straat gebeurde, daar werd teveel aan voorbijgegaan. De gedachte was dat als we onze targets haalden, dat we dan goede politie zouden zijn. Het heeft niet gewerkt. We haalden vrijwel al onze targets, maar het gezeur over de politie ging in dezelfde mate door”.

*In de leidinggevende positie die je had, ben je het echt anders gaan doen. Je wilde het niet zo. Je was natuurlijk ook verantwoordelijk voor personeelsbeleid. Je kon enige invloed uitoefenen neem ik aan.*

“In de tijd dat ik personeelsbeleid deed, speelde dat nog niet zo. Ik heb dat tot 1998 gedaan. De resultaatsturing is pas met de komst van het New Public Management in de tweede helft van de jaren negentig op gang gekomen. We werden langzaam meer en meer geconfronteerd met targets en procesdenken, maar ik wilde goed politiewerk. Daar had ik het over met de mensen, met de chefs onder mij. Als er goed gewerkt wordt, haal je de targets wel, zeiden we. Aan het eind van het jaar bleek dat ook zo te zijn. Van de twintig waren er zestien gehaald en vier niet. Dan vertelde ik daar een verhaal bij en dat was ook goed”.

## Moeilijke momenten

*In je boek Sturen op vertrouwen schrijf je dat je vooral geïnteresseerd bent in de dagelijkse praktijk van het werk van agenten. Daar schep je ook ruimte voor. Door avonden te organiseren waarop agenten komen vertellen wat ze hebben meegemaakt.*

“Ik zeg altijd dat we het mooiste vak hebben dat er is in de samenleving. Als het er echt toe doet, wordt de politie erbij geroepen. We kunnen dan iets voor mensen betekenen. Politiemensen halen hun voldoening niet uit de waardering van hun baas, die halen ze uit wat zij voor mensen kunnen betekenen. Door allerlei berichtgeving komt daar wel een sluier over te hangen. Ik heb nagedacht over hoe we de trots weer kunnen versterken. Hoe krijgen we de beleving terug dat politiewerk fantastisch mooi werk is? Daaruit is het idee voortgekomen om over spraakmakende zaken avonden te organiseren.

In mijn vorige regio Hollands Midden zijn we daarmee begonnen en het gebeurt nu in meerdere eenheden, ook in Zeeland West Brabant. We organiseren avonden waarop collega's zelf vertellen wat ze hebben meegemaakt. Over de Feyenoord - Ajaxrellen, de vuurwerkkramp in Enschede, Theo van Gogh, de strandrellen van Hoek van Holland, spraakmakende moordzaken. De laatste keer ging het in onze eenheid over de kettingbotsing op de A58. Op het podium stonden de collega's die als eerste ter plekke waren of de leiding hadden. Ze vertelden wat ze hadden meegemaakt. Bijvoorbeeld de collega die na de kettingbotsing op de A58 bij een zeer ernstig gewond meisje is blijven zitten tot de ambulance kwam en daarna een dodelijk slachtoffer trof, dat daar op de grond lag. Die collega vertelde dat ze ptss - posttraumatische stressstoornis - had gekregen, maar dat ze na een behandeling weer was hersteld. Heel indrukwekkend”.

*In je loopbaan was je ook verantwoordelijk op momenten dat het moeilijk was. De schietpartij in het winkelcentrum van Alphen aan den Rijn. De dood van Savanna. Die affaires zijn op zich al moeilijk, maar ook moeilijk omdat er al gauw een hype ontstaat over zo'n gebeurtenis. Kun je iets vertellen over bijvoorbeeld Savanna?*

“Savanna was het driejarige meisje in Alphen aan den Rijn dat door haar ouders werd gedood in 2004. Door haar moeder bleek later, maar de stiefvader ging zeker niet vrijuit. Het is een bijzonder verhaal over hoe collega's haar hebben gevonden en hoe door collega's onderzoek is gedaan naar de achtergronden van deze zaak. Deze zaak heeft veel media-aandacht gekregen. Interessant vond ik de vraag hoe het kwam dat deze zaak een hype werd. Elk jaar sterven er vijftig kinderen aan mishandeling en die krijgen niet allemaal zoveel media-aandacht. Ik denk dat dit komt omdat in de zaak Savanna hulpverleningsorganisaties, zoals Jeugdzorg, maar ook de politie, kritiek te verduren kregen omdat zij allemaal bemoeienis met het gezin zouden hebben gehad. Op een persconferentie explodeerde de situatie. De GGD en Jeugdzorg legden uit dat zij na een eerdere uithuisplaatsing Savanna volgens de goede procedures hadden teruggeplaatst in het gezin. Ze hadden het goed gedaan, was de boodschap, maar het had wel geleid tot de dood van het meisje. Binnen de kortste keren waren er Kamervragen, de staatssecretaris ging zich ermee bemoeien. Er kwam een groot onderzoek naar Jeugdzorg, waarna heel Jeugdzorg op zijn kop gezet is.

In verband met de kritiek op de politie waren wij intussen begonnen met een eigen intern onderzoek. Binnen drie maanden was dat klaar. Daaruit bleek dat de politie een stuk of acht contacten met het gezin had gehad, vooral de wijkagent. Hij had gesprekken gevoerd en andere instanties betrokken en dat was ook allemaal vastgelegd. Het is allemaal in het rapport beschreven. Vervolgens ben ik daarmee naar burgemeester Schoof gegaan, en zei: hier is het rapport, ik zou het fijn vinden als jij er iets van vindt. Hij las het en vond dat wij heel alert waren geweest en geprobeerd hadden hulp op gang te krijgen. Hij zei: de politie heeft gedaan wat ze kon doen. We hebben daarna een persconferentie belegd waarin de burgemeester zijn conclusies gaf. Ik zat naast hem. We hebben het rapport aan alle journalisten gegeven. Zij konden daardoor zelf nalezen wat er precies was gebeurd. Dat leverde krantenartikelen op met citaten van gesprekken. De kop boven een artikel was ‘De politie heeft Savanna niet laten stikken’”.

*Je bent ook in diezelfde periode persgesprekken gaan voeren.*

“Ik vond dat wij bijzondere dingen in de samenleving deden en ik vind ook dat wij ons daarover op diverse niveaus altijd moeten kunnen verantwoorden. Ik zocht naar wegen hoe dat te doen. Het is gebruik dat je dat af en toe in de gemeenteraad doet, maar ik vond dat te beperkt. Ik besloot maandelijkse persgesprekken te gaan houden, bijpraten met de pers. Ik ging naar de burgemeester, maar hij vond het niet zo'n goed idee. Hij zei: ik ben bestuurlijk verantwoordelijk voor de politie. Ik antwoordde dat ik dat niet ontkende maar dat de politie elke dag dingen ziet en dingen doet waarover ik wil vertellen. Hij vond dat dat echt niet kon, en zei: het zou toch raar zijn als bijvoorbeeld mijn afdeling Grondzaken zelf persgesprekken ging houden? Ik zei dat ik niet de grondzakenafdeling was, maar de politie. Ik vond dat ook echt anders. Wij vallen onder het bevoegd gezag, maar tegelijkertijd heeft de politie wel een eigenstandige professionaliteit. Ik ben het gaan doen. Het betekende dat ik elke maand journalisten op bezoek had van het Algemeen Dagblad, Omroep West, het Leidsch Dagblad en diverse lokale bladen. Ik heb het tot het einde van mijn verblijf in Alphen volgehouden en ook daarna is het doorgegaan. Op een gegeven moment kwam een journalist van het AD naar me toe en hij zei dat hij afscheid kwam nemen. Ik vroeg of hij iets anders ging doen. Dat was het niet, zei hij, maar hij mocht niet meer komen van zijn redactie, want hij was niet kritisch genoeg meer over de politie.

Ik vertelde heel veel, en was heel open over wat er gebeurde in het district en over wat we als politie deden. Ik gaf toe als er fouten waren gemaakt. Maar als er onzin over ons werd geschreven, dan bracht ik dat ook ter sprake”.

*Misschien kun je ook iets vertellen over de schietpartij in het winkelcentrum van Alphen aan den Rijn op zaterdag 9 april 2011 waarbij zes mensen werden gedood en zeventien gewond? Daar heb je ook een avond aan gewijd met de collega's.*

“Het was een heel triest, dramatisch incident, en nu toe de eerste en enige echte amok-situatie in Nederland. Er was heel veel media-aandacht. We kregen veel waardering voor de manier waarop de collega's daar hebben opgetreden. Ook voor de manier waarop we in de periode daarna met nazorg zijn omgegaan. We hielden bewonersbijeenkomsten, hebben de heropening van het winkelcentrum begeleid, we zijn op begrafenissen geweest. We organiseerden ook een bijeenkomst voor de collega's die direct of indirect betrokken waren op de donderdag na de schietpartij in de

schouwburg van Alphen. Er kwamen ongeveer vijfhonderd politiemensen. De collega die als eerste het winkelcentrum inging heeft daar zijn - bloedstollende - verhaal verteld. Twee jaar later hebben we er in Hollands Midden nog een avond aan gewijd. De collega die de vader van de dader heeft gehoord is toen aan het woord geweest, evenals de zus van de moeder van de dader, die namens de familie vertelde door wat voor hel zij gingen. Het was heel indrukwekkend”.

## Eigenstandige professionaliteit

*Je zei eerder iets belangrijks, namelijk dat de politie niet aan de leiband moet lopen van het bevoegd gezag. Ik zeg het nu wat scherper. Jullie zijn geen uitvoerende ambtenaren, maar hebben een eigen professionaliteit. Is dat wat je vindt?*

“Ik vind vanuit een rechtsstatelijke benadering, maar ook omdat wij als politie het geweldsmonopolie hebben, dat het vanzelfsprekend is dat we in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag opereren. We zijn ondergeschikt aan het bevoegd gezag, we moeten ons daarnaar richten, maar daarmee is niet alles gezegd. Je kunt dat op twee manieren doen. Als het bevoegd gezag zegt wat we moeten doen, dan gaan we dat doen. Dat is de ene manier. De andere manier is dat je vanuit een eigenstandige professionaliteit in het gesprek met het bevoegd gezag mee kan bepalen wat goed is. Daaronder valt ook het vele werk, waarover het bevoegd gezag zich nooit direct uitspreekt. Ik kan je verklappen dat als we de eerste houding aannemen en uitsluitend doen wat het bevoegd gezag vraagt, dan gaat het niet goed in Nederland. Wij doen heel veel dingen waar het bevoegd gezag niet over nadenkt of geen weet van heeft en dat is ook maar goed. Maar dat neemt niet weg dat het bevoegd gezag soms ook terecht bepaalde dingen gerealiseerd wil zien. In mijn boek *Sturen op vertrouwen* heb ik een heel hoofdstuk gewijd aan onze omgang met de samenleving. Ik vind dat wij gericht moeten zijn op het verwerven van vertrouwen vanuit heel de samenleving. Ik zou zeggen, het bevoegd gezag is daar nadrukkelijk onderdeel van. Ik vind het verstandig om je zo te gedragen dat je ook vertrouwen vanuit je bevoegd gezag houdt. Ik kan ook andersom zeggen: als je dat verspeelt, dan heb je er goed last van. Het is niet verstandig om dat te verspelen. Daarom is het belangrijk om heel serieus met hen in gesprek te zijn over ons werk”.

*Dat heb je mooi genuanceerd. Het blijkt dat je niet alleen in de politie een heel betrokken persoon bent, maar ook daarbuiten. Ik wou nog even terugkijken op waar je vandaan komt.*

*Je komt uit een hervormd gezin van vijf kinderen.*

“Er zitten eenentwintig jaar tussen mijn oudste en mijn jongste zus. Ik ben de een na jongste. Er zitten ook weer tien jaar tussen mij en mijn jongste zus. Ik ben tien jaar de jongste geweest en toen ik daar alle voordeel van had genoten, kwam mijn zusje”.

*Jouw vader was schooldirecteur en heel actief in de kerk en het sociale werk rond de kerk.*

“Niet alleen rond de kerk. Hij deed uiteenlopende dingen. Hij zat bijvoorbeeld ook in de redactiecommissie van een lokale krant. Hij zat op een gegeven moment in een bestuur dat, tegen de verdrukking in, een christelijke RIAGG heeft opgericht, De Poort geheten. Het werd een landelijke instelling. Hij was ook bestuurslid van het lokale maatschappelijk werk. Hij is nu nog lid van de damclub, hij is een actieve man”.

*Nu doe jij dat zelf ook. Je doet allerlei activiteiten in de kerk en houdt je bezig met opvang van vluchtelingen.*

“Dat is een beetje sterk aangezet. In onze gemeente, Nieuwerkerk aan den IJssel, is crisisopvang geweest. Vanuit de kerk hebben we een oproep gedaan met als resultaat dat honderdtachtig mensen zich beschikbaar stelden als vrijwilliger. We zijn nu met een aantal mensen vanuit de kerk aan het nadenken over wat we voor de vluchtelingen kunnen betekenen als zij voor een langere periode naar ons dorp komen”.

*Je geeft ook catechese en je preekt ook af en toe?*

“Drie keer per jaar geef ik catechese, en ik ‘preek’ wel eens een keer. Wij hebben een laagdrempelige kerkdienst in een school in de wijk en daar komen zo’n honderd mensen. Om de beurt vertellen we daar een verhaal”.

*Je bent ook lid van de Raad van Toezicht van een vereniging voor basisonderwijs. Je zoekt naar manieren om die school te verankeren in de samenleving, net zoals je ook met de politie doet. Je hebt een aparte manier van werken als Raad van Toezicht. Wat doe je precies anders?*

“Ik was gevraagd als lid van de Raad van Toezicht. Het gaat heel goed met onze drie scholen, dus dat maakt het als Raad van Toezicht gemakkelijk. Wat wij als raad doen is dat wij in koppels in een week gedurende vier avonden heel veel mensen van binnen en buiten de scholen spreken. We voeren gesprekken van drie kwartier en het lukt ons om met zijn vieren in die week ongeveer vijftig mensen te spreken. Dat zijn leerkrachten, soms bijzondere leerkrachten, de directies, ouders, maar ook de wethouder, de schoolbegeleidingsdienst, de Arbodienst. Eigenlijk iedereen in en om de school. Zelfs met kinderen praten we.

We stellen heel open vragen. Waar word je blij van? Waar zit je zorg? We kiezen ook een thema waar we wat meer op inzoomen. Zo komen we te weten hoe het werkelijk gaat, wat er werkelijk speelt. We lezen van tevoren ook wel het beleidsplan en andere documenten, maar we zijn meer geïnteresseerd in wat er onder de mensen leeft. Bij een van de eerste rondes bijvoorbeeld kwamen we erachter dat er massaal een gevoel was van een enorme werkdruk. We hebben dat aan het schoolbestuur aangereikt en gezegd: jullie zijn met heel veel goede dingen bezig, maar we adviseren dit punt echt aan te pakken. Dat is gebeurd en je ziet het resultaat”.

## De menselijke maat

*Ik heb nog een ding te vragen. Ik ken je al langer en ik vind dat je zo'n ontzettend optimistisch mens bent. Je hebt moeilijke affaires meegemaakt, maar je straalt een enorme rust uit. We leven in een tijd waarin mensen angstig zijn. Waar komt die rust bij jou vandaan? Hoe kijk je naar deze tijd van toenemende angst?*

“Ik denk dat er heel veel kracht in mensen zit. Ik zie mensen fantastische dingen doen. Een wijkagent die in een dorpje aan de slag gaat en daar de sociale voortrekkers weet te vinden en met hen een verbond aangaat. Ze zorgen daar voor veiligheid, er wordt in dat dorp nauwelijks nog ingebroken”.

*Is dat jouw antwoord op angst? Dat je met elkaar probeert het goede te doen?*

We moeten echt terug naar de menselijke maat en de kracht die in mensen zit. We doen momenteel in onze eenheid een proef met het nieuwe jaargesprek. Een gesprek tussen leidinggevende en medewerker, zonder formats, met alleen een leeg blaadje. Geen competenties meer. Geen doelstellingen meer. Praten met elkaar, geïnteresseerd zijn in de ander en op zoek gaan naar wat er in die ander zit, wat iemand kan en wil bijdragen en wat in de weg zit. Het levert, zelfs tot verrassing van ervaren leidinggevendenden, prachtige gesprekken op.

Wij zitten nu in de slotfase van de reorganisaties van de politie. We hebben veel te veel te maken gehad met krachten die uitgaan van wantrouwen. Dat leidinggevendenden niet deugen. Vakbonden die proberen alles in regels te regelen, met gedrochtelijke uitkomsten. Die tijd moeten we leren achter ons te laten. Ik heb geen regels nodig om het goede te doen”.

*Hou op met die achterdocht?*

“Zoek het in de menselijke maat, in de kracht van mensen. Ga er samen voor staan. Geef mensen de ruimte om het op hun manier te doen”.

## De discussie

Wijkagent Chris van der Veen vertelde in de discussie na het interview dat hij Van Hoorn eens had gevraagd of hij een dag met hem mocht meelopen. Dat kon. Omgekeerd is Van Hoorn met Van der Veen meegegaan de wijk in. Van der Veen wilde weten hoe de beslissingen worden genomen: “Dat begreep ik niet. Ik dacht wel eens dat het handig zou zijn geweest als wij er ook in gekend waren. Misschien hadden wij ook zinnige dingen kunnen inbrengen. Ik ben er nu achter gekomen dat men wel in de gaten heeft wat er op de werkvloer plaatsvindt. Ik vind dat ze best veel weten”.

Van der Veen is gerustgesteld, maar dat komt “omdat je je in elkaar wilt verdiepen. Als je niets vraagt, word je ook niets wijzer”.

Een uitwisseling gebeurt wel vaker, zegt Van Hoorn: “Ik ga graag mee in de praktijk. Met horecadiensten in Breda of Renesse of met Oud en Nieuw, maar ik ga ook wel eens mee met bijzondere afdelingen. Daar word je dertig keer wijzer van dan door het lezen van saaie, dikke rapporten”.

Er zijn verschillende vragen over vertrouwen. Hoe kun je ervoor zorgen dat een beleid van vertrouwen en contact met de samenleving doorsijpelt naar het hele korps, naar alle lagen van de politie en niet beperkt blijft tot alleen leidinggevend? Zou dat kunnen of is dat een illusie?

Van Hoorn: “Nee, dat vind ik geen illusie. Naar mijn mening gaat het goed als wij in verbinding blijven met de samenleving en ik vind dat wij moeten proberen dat op zoveel mogelijk manieren te doen. Individuele dienders doen het, wijkagenten die vol in hun netwerk zitten en teamchefs die hun netwerk op orde hebben. Het gaat om in gesprek zijn met burgers en weten wat er van ons verlangd wordt. Die vraag verandert steeds.

De samenleving verandert en daarom moet de politie meeveranderen. Lees de geschiedenis van de politie van 1975 tot nu erop na. De ene keer gedoogden we alles, de andere keer zaten we op resultaatsturing. We stonden tegenover de samenleving, daarna stonden we in de klas om *doe eens effe normaal*-lessen te geven. Het is goed dat de politie meebeweegt. Er zijn ook landen waar de politie niet met de samenleving meebeweegt. Dat zijn gevaarlijke landen. Wij doen dat omdat we voortdurend in contact staan met die samenleving.

Ik denk dat we nu weer in een betere periode zitten. Als je kijkt wat er in het ontwerpplan van de Nationale Politie staat, dan gaat het over contextgedreven werken. Dus doen wat de samenleving van je vraagt. Dan gaat het om operationeel leiderschap. Bazen die stoppen met beheer en zich weer richten op het politiewerk. Dat betekent professionele ruimte om te doen wat goed is en wat goed is wordt bepaald in de interactie met de samenleving. Deze visie wordt sterker, ook bij de leiding. De politiek snapt het nog niet helemaal en de Tweede Kamer al helemaal niet, maar binnen het korps zie je dat deze visie sterker wordt. Er ontstaan regelarme teams. In onze eenheid gaan we volgende week vrijdag met vijf teams nog eens een keer extra doordenken wat het betekent je echt op de context te richten. Zo bouw je aan vertrouwen vanuit de samenleving. Ik denk bovendien dat er dan gewoon gedaan wordt wat er in het beleidsplan staat.

Vertrouwen is, let wel, een relationeel begrip. Je kan niet ergens vertrouwen vandaan halen, vertrouwen ontstaat uitsluitend in de relatie”.

Thijs Jansen: “Je hebt eerder gezegd dat vertrouwen niet is van: ik vertrouw erop dat wat je doet wel goed gaat. Als je als leidinggevende vertrouwen geeft, dan hoort daar ook bij verantwoordelijkheid nemen voor wat er gebeurt”.

“Zeker, ik hoor wel eens collega’s zeggen dat ik een beetje een makkelijk verhaal vertel. Maar dat is niet zo. Ik wil niet dirigistisch sturen en tegen mensen zeggen, gij zult nu linksaf gaan, of rechtsaf en dat en dat doen. Ik probeer te overtuigen en te inspireren en mensen zover te krijgen dat ze zelf zaken aanpakken en erin geloven. Terwijl ook ik mij moet verantwoorden voor wat we gepresteerd hebben. Dat is hard werken. Een teamchef die op deze manier nu twee jaar bezig is, vertelde me: ik maak echt tijd, ik ben elke dag in gesprek met mijn mensen om ze in die stand te krijgen dat ze doen wat goed is. Dat ze zich naar buiten richten, initiatieven nemen. Dat ze durven en dat ze gaan. Aanhoudend ben ik daarmee bezig. En ik zie steeds meer hele mooie effecten daarvan, bijvoorbeeld collega’s die weer helemaal in hun kracht komen. Maar het is keihard werken. Het is veel moeilijker dan klassiek sturen op cijfers”.

## Communiceren

Teamchef Arie Endeman uit Tilburg, waar een grote Vinex-wijk is, vertelt dat contact zoeken niet altijd makkelijk is. Mensen gaan ‘s morgens de wijk uit en keren ‘s avonds pas weer terug. Om de buurtbewoners toch te betrekken bij hun omgeving is hij gestart met WhatsApp-groepen. “Je merkt dat mensen medeverantwoordelijk worden voor de veiligheid in hun omgeving. Ze voelen zich daardoor ook veiliger. Ons team maakt ook gebruik van sociale media. Een bericht op Twitter of Facebook verspreidt zich; mensen zijn dan op de hoogte en weten dat er gelet wordt op hangjongeren in het winkelcentrum bijvoorbeeld”.

De op deze werksessie ook aanwezige Imke Smulders heeft promotie-onderzoek gedaan naar het gebruik van Twitter door wijkagenten. Helpen sociale media bij het veiliger worden van een wijk en het betrekken van burgers bij hun omgeving?

Volgens haar is er niet een rechtstreeks effect waar te nemen. Wel blijkt dat mensen zich veiliger gaan voelen. Communiceren over inbraken bijvoorbeeld versterkt de mede-verantwoordelijkheid

van inwoners voor hun wijk. Door het zichtbaar zijn van de politie gaan mensen anders tegen de politie aankijken.

Smulders: “Als mensen signalen afgeven over inbraak of scooterjeugd, en de politie sluit daarbij aan, dan is dat heel verstandig om te doen. Ik heb ook wijkagenten gesproken die vertelden dat inwoners tegen hun zeiden: wij zien u nooit. Een wijkagent reageerde daarop met: ik u ook niet. Dan is Twitter wel een mooi middel om te laten zien wat de politie doet. Successen communiceren en aansluiten met wat mensen zelf inbrengen, daar zie je effect van”.

Communiceren betekent ook terugkoppelen. Een politieman vertelt van een voorval dat het nieuws van het achtuurjournaal op televisie haalde. Een inbreker liet een briefje achter met de woorden: *Sorry, arme mensen hebben geen keus*. Naast dat briefje liet hij ook wat bloed achter: “Later konden we, via DNA van een voorgaande inbraak, de dader opsporen. Het bleek dat hij niet arm was, laat ik het zo zeggen. Het zou goed zijn als we communiceerden dat de verdachte is aangehouden en dat hij naast deze inbraak aantoonbaar nog een aantal inbraken heeft gepleegd”.

Thijs Jansen vraagt aan Van Hoorn of externe druk af en toe nuttig is om de politie een kant op te duwen die de burgers en de maatschappij van meer belang vinden: “Het lijkt soms als ik je zo hoor dat als je de politie zijn gang laat gaan, ze de goede dingen doen. Is dat automatisch zo of moet er vanuit de politiek wel eens een slinger ergens aan gegeven worden?”

Van Hoorn: “Nou, niet vanuit Den Haag zou ik zeggen”.

Jansen: “Als je terugkijkt is er duidelijk van alles veranderd. Maar is dat gekomen doordat de politie zelf daar veranderslagen in heeft gemaakt? Of is dat door druk van buitenaf gebeurd?”

Van Hoorn: “Er komt druk van buitenaf op sommige grote thema’s, zoals het milieu bijvoorbeeld. Als maatschappelijk wordt vastgesteld dat dat een punt is, dan is het goed dat we gestuurd worden om zo’n thema aan te pakken. Fraude is ook zo’n onderwerp. Dat zijn de meer onzichtbare delicten en het is prima dat we daarop een beetje gericht worden.

Maar tegelijkertijd zeg ik ook dat wij een heel verkeerde beleidsplanning hebben. We maken operationele beleidsplannen. Daar staat in wat we het komende jaar gaan doen. Dat we geweld, woninginbraken, straatroof en overvallen gaan aanpakken. Maar dat zijn open deuren en bovendien, als er een vluchtelingenstroom is, dan gaan we met zijn allen die vluchtelingenstroom opvangen. Als er een pyromaan bezig is, dan pakken we met elkaar die pyromaan. Er is helemaal niemand die dan naar ons toekomt en zegt: dat stond niet in je beleidsplan. We moeten doen wat de context van ons vraagt, daar gaat het om.

Bij beleid zou het veel meer moeten gaan over de vragen waar we volgend jaar of over twee jaar mee geconfronteerd worden en hoe je daarop je organisatie inricht, zoals bijvoorbeeld cybercriminaliteit”.

## Wij zijn door de samenleving gevraagd

Volgens Van Hoorn wordt er intern veel te weinig gesproken over wat goed politiewerk is. Wel vindt hij dat er voor het eerst in het Ontwerpplan van de Nationale Politie daarover mooie teksten zijn geschreven, alleen worden die nog te weinig gecommuniceerd: “Ze spreken me zeer aan. Er is sprake van de rol van de politie in zijn feitelijke, morele en symbolische betekenis voor de samenleving. Als leidinggevend op het podium staan, voel je dat ze tasten naar woorden en naar taal om onder woorden te brengen wat goed politiewerk is. We hebben daarvoor de termen *waakzaam* en *dienstbaar*. Maar dat is niet voldoende. Wat mij betreft stellen we niet alleen de vraag wat we als politie hebben te doen en ook niet hoe we dat hebben te doen, maar we moeten redeneren vanuit de vraag waarom we er zijn. De politie is er omdat wij door de samenleving gevraagd zijn om ervoor te zorgen dat de samenleving een beetje functioneert. Dat, als er iets mis gaat, wij komen en proberen de zaak in goede banen te leiden zodat we weer verder kunnen. En dat, als iemand zich niets van die samenleving aantrekt, wij die persoon vangen en apart zetten.

Daar kun je dikke boeken over schrijven, maar dit is ongeveer de betekenis van de politie. En hoe bepaal je dan wat goed politiewerk is? Het antwoord is dat ik dat niet zelf bepaal. Dat bepaal ik in interactie met de samenleving. En daarom vind ik dat je met die samenleving in gesprek moet zijn om daar gevoel bij te krijgen”.



Otto Adang van de Politieacademie zegt dat hij zich helemaal kan vinden in de focus op relatie. Hij vraagt of de politie in dat opzicht ook bezig is met de diverse bevolkingsgroepen in Nederland? Volgens Van Hoorn is dat een enorme uitdaging: “Ik ben vijf jaar plv. districtschef in Gouda geweest. Waar kennen we Gouda van? Van de Marokkanenproblematiek. Jaren geleden stond de politie daar tegenover de Marokkaanse bevolking. Het waren twee blokken, die erg negatief tegenover elkaar stonden. We zijn toen op allerlei manieren contact gaan zoeken, gesprekken gaan voeren. Via moskeebesturen, jongerenwerkers, welzijnsorganisaties, tot voetbalwedstrijden toe. Het beeld veranderde. Politie mensen zagen dat er eigenlijk maar een beperkt aantal rotzakken was en we leerden die rotzakken kennen. Maar de Marokkaanse mensen leerden ook de rotzakken onder de politie mensen kennen. Die waren er ook. Zij zeiden tegen ons: de meeste dienders kloppen wel, maar die en die deugen gewoon niet. En dan hadden ze ook gelijk. Dit om aan te geven dat je ook daarop moet investeren in relaties”.

Als wij kijken naar het buitenland, merkt iemand op, dan heeft Nederland het goed voor elkaar. De politie zit in alle lagen van de bevolking. Dat doet de politie niet alleen, maar met de GGD en andere instellingen samen. We hebben in Nederland geen banlieus en dat is te danken aan de kracht van de Nederlandse politie.

Er komen nog vragen langs over hypes in de media, over ‘framen’ dat heel bepalend is in de politiek en de samenleving. Framen is een overtuigingstechniek, anders dus dan argumenten gebruiken om een stelling te verdedigen. We kijken naar de werkelijkheid door frames. Een frame geeft een interpretatie van de wereld.

Er is volgens Van Hoorn inderdaad een soort strijd om de beeldvorming aan de gang. Onderdeel daarvan zijn incidenten die groot worden gemaakt en waarbij de politie negatief wordt afgeschilderd. Ook andere branches hebben ermee te maken. De politiek neemt hypes vaak over en komt dan met nieuwe richtlijnen.

Soms kan dit soort berichtgeving ook pijn doen. Een jaar na de schietpartij in Alphen aan den Rijn, aldus Van Hoorn, was er een herdenking gepland met alle nabestaanden en betrokkenen. Drie dagen daarvoor kwam de NOS in het achtuurjournaal met een verhaal als zou de politie een document verdonkeremaand hebben: “Het was volstrekt uit de lucht gegrepen, dat is later vastgesteld. Drie dagen na die uitzending gingen wij naar die bijeenkomst waar de nabestaanden waren en de slachtoffers van wie sommigen nog in een rolstoel. Ze zeiden letterlijk tegen mij: we praten niet met jullie. Jullie duwen alles in de doofpot. Ik zou zeggen, frame daar maar tegenop.

Later hebben korpschef Jan Stikvoort en ik met Marcel Gelauff, de hoofdredacteur van de NOS een gesprek gehad over het waarom van dergelijke berichtgeving en de effecten die dat in de samenleving heeft. Het werd een weinig begripvol gesprek, naar twee kanten denk ik”.

Een vraag betreft het bevoegd gezag, ‘Den Haag’, waarover Van Hoorn zich volgens de vraagsteller niet zo positief heeft geuit. Is het niet zo dat die mensen in Den Haag wel door de burgers gekozen worden om hen te vertegenwoordigen? Van Hoorn beaamt dat hier een goed punt wordt gemaakt: “Ik ben ook blij met onze democratie, want ik zou geen betere manier weten. Maar om nou te zeggen dat het helemaal naar mijn hart functioneert, daar heb ik toch af en toe wat zorgen bij. En de burgers die op hen stemmen, hebben daar ook wel wat zorgen bij. Er zijn namelijk veel mensen die niet stemmen en volgens de vrouwensmonitor van het CBS scoort de politie hoger qua vertrouwen dan de Tweede Kamer”.

Er komen verder nog opmerkingen en vragen voorbij over het superingewikkeld worden van researchwerk, de pogingen om de bureaucratie te verminderen en de dynamiek in het werk te vergroten, en de confrontaties met soms tegenstrijdige eisen.

“Wij zijn door de samenleving gevraagd”, vult Van Hoorn aan: “Wij zijn er niet voor onszelf. Hoogleraar Paul Frissen zou zeggen dat we een gevaarlijke organisatie zijn, want wij mogen geweld gebruiken, mensen opsluiten, spullen afpakken. Dat maakt ons volgens hem tot een redelijk gevaarlijk instituut. Dat vind ik ook. Het feit dat wij bijzondere bevoegdheden hebben gekregen, maakt dat wij altijd verantwoording af moeten leggen van wat wij doen. Daarom is vertrouwen voor ons een levensader. Als dat wegvalt en wij lopen ondertussen nog steeds met ons pistool op onze heup rond met al onze bevoegdheden, dan zijn wij gevaarlijk. Omdat we te vertrouwen zijn, hebben wij de legitimatie politie te zijn en ons werk uit te voeren”.

Op de vraag of hij niet heel erg positief is over de politie, antwoordt Van Hoorn dat hij dat inderdaad is: “En met recht. Uit veel onderzoek blijkt dat politiemensen in veel opzichten

vergelijkbaar zijn met anderen. Alleen, op een aspect onderscheiden zij zich echt en dat is de *drive* om iets toe te voegen aan de samenleving. Men noemt dat wel een moreel kompas. Over het geheel genomen deugt het moreel kompas van politiemensen. Overal in de samenleving rijden politiemensen rond en doen zij hun werk. Ik moet hen wel het vertrouwen geven, ik ben er vrijwel nooit bij, maar ik doe dat met groot vertrouwen. Ingewikkelde situaties snappen zij met een soort professionele intuïtie wat er aan de hand is, welke actie ze moeten ondernemen om de rust terug te brengen en de zaak in orde te maken”.

Een laatste vraag betreft begrenzing. Loopt de politie ook tegen grenzen aan, andere instanties die ook een moreel kompas hebben? Waar treedt de politie terug en laat ze zaken aan anderen over? Volgens Van Hoorn is dat volop aan de orde. Politiemensen werken in de wijken veel samen met andere partijen en zoeken die samenwerking ook: “Er is geen enkele behoefte dingen te doen die een ander goed kan doen. We zijn nu bijvoorbeeld met GGZ-instellingen in gesprek om samen te werken en vanuit de gemeente om als team van frontlijnwerkers problemen op te lossen met elkaar. Ik ben voor samenwerken en wij doen dat ook al”.

## Reflectie en samenvatting

Gabriël van den Brink, hoogleraar maatschappelijke bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg, heeft veel onderzoek gedaan naar de politie. Zijn laatste grote onderzoek gaat over de morele weerbaarheid van Nederlandse politiefunctionarissen. Hij complimenteert Van Hoorn voor zijn verhaal dat hij zo goed over het voetlicht heeft gebracht. Hij vindt dat Van Hoorn een ‘sluwe’ manier heeft om het gesprek aan te gaan maar ook toegeeft als het moeilijk wordt: “Hij vertelt het verhaal goed én het gaat ergens over. Als lokaal voortrekker laat Van Hoorn zien wat de politie op lokaal niveau kan betekenen”. Dat de samenleving verandert of aan het veranderen is, horen we de laatste tijd wel vaker. Van den Brink vindt het daarom van belang dat Van Hoorn en zijn collega’s in de geschiedenis zijn gedoken en hebben ontdekt wat constant blijft. Of de samenleving nu industrieel is, gericht op dienstverlening, hoog ontwikkeld is of laag ontwikkeld, sommige dingen blijven altijd hetzelfde. Daarom is er in elke enigszins georganiseerde samenleving ook politie.

De vraag naar wat er gebeurt in de interactie tussen burgers en politie lijkt heel eenvoudig, maar is het niet. We roepen in Nederland altijd dat we naar de praktijk kijken, maar de meeste mensen kijken naar papier, of naar cijfers, of naar verhalen over cijfers: “Maar je serieus verdiepen in de praktijk en je afvragen wat er gebeurt, wat er goed gaat en wat er niet goed gaat, dat gebeurt niet zo vaak”.

Dat zou wel moeten, vervolgt Van den Brink. Het verhaal van Van Hoorn is daar helemaal mee gevuld. Bij hem spreekt het gezonde verstand: “Wat hier dicht tegenaan ligt, is de ervaring. En juist de ervaring, de kennis en de inzichten vanuit de praktijk worden niet zomaar prijsgegeven als een burgemeester of een wethouder of een parlementariër je een andere kant willen opsturen. Ja, je bent ondergeschikt aan het bevoegd gezag, we leven in een rechtsstaat. Dat is democratie, dat is allemaal waar. Maar wat ik weet op grond van mijn praktijk, dat ga ik natuurlijk niet zomaar prijsgeven. Als je dat doet, kun je wel ophouden als professional. Daar ben je nu juist professional voor. Er zijn heel veel agenten die heel goed weten wat er in een wijk gebeurt, zonder dat ze dat keurig in een beleidsnota kunnen opschrijven. Maar ze weten het wel”.

Er kwam volgens Van den Brink een interessante, filosofische kwestie naar boven in de discussie die revolutionair, ja zelfs radicaal is te noemen, namelijk dat de politie vooral een symbolische functie heeft: “Er zijn namelijk hele volksstammen die geloven dat de politie er is om boeven te vangen en georganiseerde criminaliteit te bestrijden en dan liefst zo effectief mogelijk. Maar, als het zo symbolisch is, waarom heeft de politie dan nog het pistool nodig? Wat betekent een arrestatieteam dan nog als het symbolisch is?

Het is waar, het geweldsmonopolie ligt bij de politie, en dat betekent echt wat, zeker als het spannend is. Het gaat om de morele orde. Als er iets gebeurt, het kan een noodsituatie zijn, mensen hebben een ongeluk gehad en liggen bloedend langs de weg, dan is de normale orde doorbroken. Als er een fiets wordt gestolen ook, of als iemand wordt bedreigd. Dus de orde waarin wij leven, waar wij als burgers allemaal op vertrouwen, die nemen we als vanzelfsprekend aan”.

## Een morele daad

“Die orde herstellen is een morele daad”, vervolgt Van den Brink. “Dat is voor het menselijk bestaan een hele fundamentele noodzaak en dat is de eigenlijke betekenis van handhaven. Handhaven van de wet is niet achter elke boom staan en zoveel mogelijk achterlichten scoren. Handhaven is erop toezien dat als de orde verbroken is, ze zichtbaar en voelbaar hersteld wordt. Daar heb je dus die kracht, en desnoods geweld voor nodig. Hier wordt niet genoeg over nagedacht”.

Om het beeld dat we ons van Van Hoorn hebben kunnen vormen af te ronden, wijst Van den Brink erop dat Van Hoorn een mens uit één stuk is. Dat is niet zo van: ik doe hier zus en daar zo. Van Hoorn is uit één stuk en dat geeft geweldige rust. Als je kunt leven vanuit je overtuiging en niet al te veel concessies hoeft te doen, geeft dat veel rust, ook aan anderen. Diep van binnen hebben we daar eigenlijk allemaal behoefte aan.

Omdat Van Hoorn geïnteresseerd is in mensen en relaties... “ben je die studie psychologie gaan volgen. Wat je in die studie hebt opgestoken spoort wel met je praktische en professionele ervaringen. Het belang van de relatie van de politie met de burgerij is van doorslaggevende betekenis voor het verminderen en oplossen van conflicten. De relatie is de hoofdas waarlangs de dingen gebeuren. In het gesprek kwam regelmatig het woord samenleving ter sprake. Wie is de samenleving? Uiteindelijk is de samenleving de burgers die je tegenkomt en met wie je werkt. De samenleving krijgt gestalte in de concrete relatie van mens tot mens”.

---

Het interview met Jaco van Hoorn was het negende in een door Vitale Lokale Samenlevingen georganiseerde reeks van twaalf werksessies. In elke sessie voert Thijs Jansen, verbonden aan de School voor Politiek en Bestuur van Tilburg University en de Stichting Beroepseer, een gesprek met een voortrekker.

---

