

Inhoudsopgave

1	Inleiding	15
1.1	Handhaving op de politieke agenda	15
1.2	Het netwerk van inspectie en handhaving	16
1.3	Opbouw van dit boek	22
DEEL I		25
2	Het spel tussen inspecteur en inspectee (1): handhavingsstijlen inspecteur	27
2.1	Inleiding	27
2.2	De inspecteur: handhavingsstijlen	27
2.3	Sanctiestrategie	28
2.4	De pedagogische of educatieve stijl	29
2.5	Dilemma handhavingsstijl	31
2.6	Het dilemma ontstegen: de handhavingspiramide	32
2.7	Tot slot	36
3	Het spel tussen inspecteur en inspectee (2): het spel van de inspectee	39
3.1	Inleiding	39
3.2	Wat is strategisch gedrag?	40
3.3	Strategieën 1: het spel spelen, veel nemen en weinig geven	43
3.3.1	De mea culpa-strategie: geef reeds gemaakte fouten toe en kondig nog te realiseren verbeteringen aan	43
3.3.2	De strategie van cascadering: ontwerp een cascade van concessies	43
3.3.3	De strategie van showing hard feelings, very hard feelings	44
3.3.4	De strategie van dilemma sharing	45
3.3.5	De strategie van client intimacy: betrek de inspecteur bij de interne besluitvorming	45

	3.3.6	De stretching-strategie: externaliseer en verbreed het speelveld	45
	3.3.7	De strategie van de vermoorde onschuld: wijs op de afwezigheid van opzet	47
3.4		Strategieën 2: het spel discontinueren	47
	3.4.1	De strategie van de last minute-verbeteringen	47
	3.4.2	De alea iacta est-strategie: de teerling is geworpen, nu nog slechts aanloopproblemen en kinderziekten	48
	3.4.3	De strategie van de aflat: de sanctie legitimeert slecht gedrag	48
	3.4.4	De strategie van de grote sprong voorwaarts: beloof een systeemverbetering, kleine verbeteringen getuigen van een gebrek aan visie	49
	3.4.5	De strategie van de schone lei: wis het geheugen van de inspecteur	49
	3.4.6	De 'keep moving'-strategie en forumshopping	49
	3.4.7	Virtueel verdwijnen	50
	3.4.8	Trek de beoordeling of meetmethode in twijfel	50
3.5		Strategieën 3: het spel frustreren	50
	3.5.1	The strategy of playing the managerial game	50
	3.5.2	De Florence Nightingale/Robin Hood-strategie: wees overzorgzaam op bepaalde onderdelen en gebruik dit als legitimatie voor onderprestatie op andere onderdelen	51
	3.5.3	De flipflop-strategie: verander voortdurend van houding	52
	3.5.4	De strategie van de redelijke inspectee die ongehoord brutaal gedrag vertoont	52
	3.5.5	De strategie van de coverstory	53
	3.5.6	De fantoom-strategie: maak overtredingen onzichtbaar; vernietig bewijs	53
	3.5.7	Strategische bekentenissen: vertel de inspecteur wat hij al weet	54
	3.5.8	De inverse bingo-strategie	54
	3.5.9	De strategie van mirror-imaging	55
	3.5.10	Acting-to-the-test	55
	3.5.11	Sjoemelsoftware	56
	3.5.12	Verwisseling testmonsters	57
	3.5.13	Window dressing	58

3.5.14	‘Lichtjes’ bemoeilijken, ontduiken en saboteren van inspecties	58
3.5.15	De strategie van verdeel en heers	59
3.5.16	De strategie van capturing	59
3.5.17	De strategie van techno-deviantie	60
3.6	Tot slot	60
4	Strategieën van inspecteurs versus inspectees	65
4.1	Inleiding	65
4.2	Strategieën van inspecteurs: generiek	67
4.3	Strategieën 1: portfoliomanagement	69
4.3.1	Creëer een portfolio	69
4.3.2	Bouw geheugen op	70
4.3.3	Beschouw portfoliovorming als een ‘ongoing process’	71
4.3.4	Identificeer de gevoeligheden van de inspectee	72
4.4	Strategieën 2: redundantie van informatie	72
4.4.1	Gebruik human intelligence (humint): benader de key players	73
4.4.2	Gebruik technische intelligentie (techint, signint en imint): e-enforcement	74
4.4.3	Gebruik financiële intelligentie (finint)	75
4.4.4	Gebruik netwerken (netint)	75
4.4.5	Voorkom afhankelijkheid van een of enkele informatiebronnen	75
4.4.6	Koppel verschillende typen informatie	76
4.4.7	Don’t show your hand	76
4.4.8	Inspecteer verrassend en adaptief; gebruik wisselende vormen van intelligentie	77
4.5	Strategieën 3: contextualisatie	78
4.5.1	Ga allianties met andere handhavingsorganisaties aan	78
4.5.2	Ga allianties met andere inspectees aan	80
4.6	Strategieën 4: variëteit, hybride strategieën	81
4.6.1	Beide stijlen tegelijk gebruiken	82
4.6.2	Speel de Hydra	84
4.6.3	De overgang van pedagogiek naar sanctionering	85
4.7	Ten slotte	86

5	Het spel tussen inspecteurs, managers en politiek	87
5.1	Inleiding	87
5.2	Het managerial echelon	87
	5.2.1 Controle en beheersing	87
	5.2.2 Productoriëntatie	89
	5.2.3 Uniformiteit en gelijkheid	90
	5.2.4 Verantwoording en beheer	90
5.3	Het bestuurlijke echelon	91
	5.3.1 Sensitief voor maatschappelijke opvattingen; het doorbreken van operationele routines	91
	5.3.2 Politieke risicomijding: under- of over-enforcement	92
	5.3.3 Credit claiming, risk game en blame avoidance	94
	5.3.4 Handhaving ingebed in het politiek-bestuurlijke spel van onderhandeling	98
5.4	Strategieën van inspecteurs	99
	5.4.1 Strategieën 1: bestuur en management benutten	100
	5.4.2 Strategieën 2: onzekerheid reduceren	101
	5.4.3 Strategieën 3: de sturende werking van bestuur en management beperken	104
5.5	De interactiepatronen tussen inspecteur, manager en bestuurder	106
DEEL II		109
6	Bekende oplossingen en hun tekortkomingen	111
6.1	Inleiding	111
6.2	Oplossing 1: eenduidige wet- en regelgeving	111
	6.2.1 Eerste bezwaar: de werkelijkheid is meerduidig	112
	6.2.2 Tweede bezwaar: een afweging van waarden binnen de regels is suboptimaal	113
6.3	Oplossing 2: krachtige handhaving	113
	6.3.1 Eerste bezwaar: morele ambivalentie	114
	6.3.2 Tweede bezwaar: coöpetitieve relaties	114
6.4	Oplossing 3: integrale handhaving	115
	6.4.1 Eerste bezwaar: de definitie van integraliteit verschilt per organisatie	116
	6.4.2 Tweede bezwaar: de definitie van integraliteit verschilt per issue	117
6.5	Oplossing 4: big data	118

6.5.1	Eerste bezwaar: verzamelen van data vergt veel inspanning en er zijn grenzen aan	119
6.5.2	Tweede bezwaar: kunstmatige intelligentie wordt niet altijd begrepen en levert niet altijd de intelligentie die vereist is	119
6.6	Oplossing 5: minder bureaucratie	121
6.6.1	Eerste bezwaar: publieke verantwoording	121
6.6.2	Tweede bezwaar: variëteit van de handhaving	122
6.7	Oplossing 6: risico-gebaseerd toezicht	123
6.7.1	Eerste bezwaar: informatiebehoefte is erg groot. Er zijn veel onzekerheden	123
6.7.2	Tweede bezwaar: strategisch gedrag rondom risico-gebaseerd toezicht	124
6.8	De complexiteit van de handhaving	124
7	Zero tolerance	127
7.1	Inleiding	127
7.2	Zero tolerance afgezet tegen andere strategieën	128
7.2.1	Zero tolerance versus gedogen	128
7.2.2	Zero tolerance versus community policing	129
7.2.3	Zero tolerance versus een netwerk- of ketenaanpak	130
7.2.4	Essentie van de tegenstellingen	131
7.3	De effectiviteit van zero tolerance	131
7.3.1	Beeld 1: zero tolerance werkt	132
7.3.2	Beeld 2: de hoge kosten van zero tolerance	132
7.3.3	Beeld 3: alternatieve strategieën werken ook	133
7.3.4	Beeld 4: tijdelijk en spatiaal effectief	133
7.3.5	Beeld 5: zero tolerance als 'credit claiming'; slechts in de beeldvorming effectief	133
7.3.6	Conclusies uit de vijf beelden	134
7.4	Zero tolerance als strategie voor legitimiteitsbevordering	134
7.4.1	Zero tolerance past bij het 'social as simple'-paradigma	135
7.4.2	Handhaving omwille van percepties en gevoelens	135
7.4.3	Handhaving van quality of life-issues verwerft legitimiteit in de postmoderne stad	136
7.5	De power of context	137
7.5.1	Zichtbaarheid van de handhaving: broken windows-theorie	137

	7.5.2	Reflected glory	137
	7.5.3	Het ballon- of waterbedeffect is ook positief te waarderen	138
7.6		Zero tolerance als selectieve activiteit en vorm van community policing	139
	7.6.1	Zero tolerance en gedogen	139
	7.6.2	Zero tolerance en community policing	139
	7.6.3	Zero tolerance en de netwerk- of ketenaanpak	140
	7.6.4	Vervlechting van strategieën	140
7.7		De interne functie van zero tolerance	141
	7.7.1	Trigger voor professionele interactie	141
	7.7.2	Stimulans voor leren en innovatie	142
7.8		Twee soorten zero tolerance	142
	7.8.1	Zero tolerance als embedded strategie	143
7.9		Conclusie	144
8		Organisatorische fragmentatie en de noodzaak van informatie delen	145
8.1		Inleiding	145
	8.1.1	Onderzoek naar falende handhaving: onvoldoende informatie gedeeld	145
	8.1.2	Remedie: meer informatie delen, organisaties samenvoegen	146
8.2		Drie valkuilen van evaluaties van handhaving	147
	8.2.1	Valkuil 1: de inspecteur beschikte over de relevante informatie, dus heeft de handhaving gefaald	148
	8.2.2	Valkuil 2: de noodzaak om een causale verklaring te vinden	149
	8.2.3	Valkuil 3: oplossingen zijn het resultaat van een argumentatio a contrario	150
8.3		De risico's van het delen van informatie	151
	8.3.1	Het risico van informatie-overload, de noodzaak van selectie	152
	8.3.2	Het risico dat de bruikbaarheid van informatie verloren gaat	153
	8.3.3	Het risico van een te vroege fixatie op een interpretatie	153
	8.3.4	Het risico van de temporele misfit: wanneer moet informatie worden gedeeld?	154

8.3.5	Het risico dat er minder intelligence beschikbaar komt	155
8.3.6	Het risico dat intelligence wordt gelekt	155
8.3.7	En dan: big data – kansen en risico's	156
8.4	Fragmentatie: het risico van centrale controle in informatie-intensieve organisaties	158
8.4.1	Centrale controle en informatie: 'you can always get what you want'	159
8.4.2	Hiërarchie lost problemen van verkokering niet op	161
8.5	Twee alternatieven	163
8.5.1	Van structuur naar proces	163
8.5.2	Van controle naar coördinatie: multi-agency governance	167
9	Zelfsturing	169
9.1	Inleiding	169
9.2	Informatie-asymmetrie	170
9.3	Adverse selection en moral hazard	171
9.4	Informatie-asymmetrie bij risico's	172
9.5	Zelfsturing	173
9.6	Risico's in de bankensector en corporatiesector	173
9.7	Moral hazard bij banken en woningcorporaties	174
9.8	Zelfsturing bij banken en corporaties	175
9.9	Snelle en grote veranderingen resulteerden in complexe organisaties; risico's manifesteerden zich	177
9.10	Informatie-asymmetrie in de banken- en corporatiesector?	179
9.11	Alternatieve verklaringen voor het falen van het zelfsturing arrangement	181
9.12	Vormgeving effectieve zelfsturing van risico's	183
9.12.1	Prikkels nodig om een minimaal informatie-niveau te garanderen	184
9.12.2	Proces waarin zelfsturing en risico-gebaseerd toezicht worden gecombineerd	185
9.12.3	Waarom zouden deelnemers participeren in een proces?	185
9.12.4	Doel proces en activiteiten in proces	186
9.12.5	Strategisch gedrag deelnemers proces	186
9.12.6	Intrinsieke motivatie	188
9.13	Conclusies	188

10	Epiloog	191
10.1	Strategisch gedrag	191
10.2	Oplossingsrichtingen	191
10.3	Zero tolerance	192
10.4	Informatie delen	192
10.5	Zelfsturing	193
10.6	Slot	194
	Literatuur	197
	Over de auteurs	211
	Trefwoordenregister	213