

**Deloitte.**

# Gevraagd: menselijke maat

Hoe de overheid een bijdrage kan leveren  
aan herstel van vertrouwen



**Channa Dijkhuis & Franklin Heijnen**

# Inhoud

Introductie	3
De belangrijkste ingrediënten van vertrouwen	4
Wat er speelt tussen burgers en overheden	6
Hoe diep zit het wantrouwen?	7
Hoopvol: herstel is mogelijk	8
De mensen zijn maatgevend	9
Wat houdt ons tegen?	11
Onzekerheid en onbekendheid	12
Er is meer dan het burgerberaad	13
10 stappen in de goede richting	13
Hoe staat de menselijke maat ervoor?	17
Vertrouwen kent oneindig veel grijstinten	18
Tot slot: een ode aan de menselijke maat	19
Over de auteurs	20
Literatuur	21

# Introductie

Vertrouwen is een fascinerend fenomeen.

Elke dag baseren we er — meestal onbewust — vele honderden keuzes en handelingen op. Dat de auto zal starten en de tram zal rijden. Dat de collega's zich op tijd melden voor de meeting. Dat de tegenstander voor de wedstrijd komt opdruven.

Zonder vertrouwen zouden we talloze zaken die we vanzelfsprekend vinden, steeds opnieuw moeten toetsen en uitproberen. Doet deze instantie wel wat zij beweert? Komt zij haar beloften na? Hoort zij mij?

Vertrouwen is de startmotor voor dingen die vanzelf lijken te gaan. En zonder vertrouwen raken processen geblokkeerd. Als dat op grote schaal gebeurt, gaat er maatschappelijk heel veel mis.

Deze whitepaper gaat over de vicieuze cirkel van wantrouwen — en wat de overheid van haar kant kan doen om die trend te doorbreken. Daarbij is een cruciale voorwaarde: dat zij haar kerncompetenties en dienstverlening betrouwbaar en voorspelbaar uitvoert. Adequate bediening, dat is waar mensen op rekenen.

En hier komt ook de menselijke maat om de hoek. Hoe kan de overheid door menselijkheid en transparantie een bijdrage leveren aan herstel van vertrouwen? En wat komt daarbij kijken? Het gaat om belangrijke aspecten waarmee de overheid uitdrukking kan geven aan haar intenties. Uiteenlopende belangen moeten hierbij zorgvuldig worden afgewogen.

Voor deze publicatie hebben wij gebruik gemaakt van omvangrijk wetenschappelijk onderzoek. Een literatuurlijst van geraadpleegde bronnen is achterin opgenomen. Daarnaast baseren wij ons op uitgebreide praktijkervaringen in onze samenwerking met overheden. Wij hopen dat je de gedeelde inzichten kunt omarmen en dat je je gesterkt voelt om ze in de praktijk toe te passen.

Daarbij vertrouwen we erop dat we het onderwerp hier niet uitputtend behandelen, maar wel gefundeerd — en hopelijk inspirerend.

*Channa Dijkhuis en Franklin Heijnen*

# De belangrijkste ingrediënten van vertrouwen

We gaven het in de inleiding al aan: vertrouwen is een onmisbaar element in het menselijk samenleven. In persoonlijke relaties, maar ook tussen mensen en instanties. Toch — terwijl we allemaal dagelijks het belang van vertrouwen ervaren — bestaat er geen eensluidende definitie. Verschillende onderzoeken geven uiteenlopende beschrijvingen.

We noemen er drie, om de belangrijkste ingrediënten van vertrouwen te verzamelen.

Bart Nooteboom schrijft in *Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*: 'Vertrouwen is de verwachting dat mensen of dingen ons niet in de steek laten, ook al is dat mogelijk. Vertrouwen is de bereidheid dat risico te lopen of daar geen aandacht voor te hebben.' Belangrijke elementen zijn hier de afhankelijkheid en de omgang met risico.

Paul Vlaar maakt in *Het ene toezicht is het andere niet* onderscheid tussen twee soorten vertrouwen. Om te beginnen vertrouwen waarbij mensen zoveel mogelijk proberen onzekerheden en risico's af te dekken. Daardoor krijgen zij de indruk dat hun partner hun belangen in acht zal nemen gedurende de relatie: trust as encapsulated interest. Daartegenover stelt hij vertrouwen waarbij partijen bepaalde risico's en onzekerheden omarmen of terzijde schuiven omdat ze er weinig zinnigs over kunnen zeggen: trust as leap of faith. Met dit onderscheid introduceert hij het aspect van de relatie.

En Frédérique Six voegt hier in haar promotieonderzoek *Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective* nog een element aan toe: wederzijdse beïnvloeding. 'Trust-building is an interactive process that involves at least two individuals learning about each other's trustworthiness; it takes two to tango.' Weliswaar schrijft zij hier specifiek over het vertrouwen tussen personen, maar de observatie is zeker ook relevant voor de relatie tussen instantie en individu. Zeker als we in gedachten houden dat vier op de tien ambtenaren vinden dat je met burgers niet voorzichtig genoeg kunt zijn.

Afhankelijkheid, risico, relatie en wederzijdse beïnvloeding: het zijn kernelementen van vertrouwen. Vanuit Deloitte hanteren we graag de volgende werkformule die ook handelingsperspectief biedt:

*Voor vertrouwen in een relatie moeten we de onzekerheid durven omarmen die ontstaat wanneer mensen afhankelijk zijn van één overheid.*

Voor vertrouwen in een relatie moeten we de onzekerheid durven omarmen die ontstaat wanneer mensen afhankelijk zijn van één overheid.



# Wat er speelt tussen burgers en overheden

Als we inzoomen op de relatie tussen overheid en burgers, zien we in de literatuur én in de praktijk dat vertrouwen essentieel is. Onderzoek wijst uit dat een afname van vertrouwen tussen overheid en burger aanwijsbare impact heeft op de sociale cohesie, economische groei en politieke stabiliteit.

Wederzijds vertrouwen is dan ook cruciaal voor een goed functionerende democratische samenleving, en dat geldt des te sterker tijdens grote veranderingen. We leven in een tijd van ingrijpende ontwikkelingen op het gebied van klimaat, technologie, arbeidsmarkt, huisvesting, migratie... en dat creëert onzekerheid. Mensen die zich onzeker voelen, gaan op zoek naar houvast en raken gefrustreerd als zij dat niet vinden bij partijen waar zij dat houvast wel verwachten.

Tegelijkertijd kunnen mensen steeds meer bronnen van informatie aanboren, betrouwbaar en onbetrouwbaar, binnen en buiten de bekende bubbels, waarmee zij zich een eigen beeld kunnen vormen. En zelf kunnen zij ook weer bijdragen aan die beeldvorming. 'De overheid' wordt steeds minder ervaren als natuurlijk onderdeel van 'wij-van-de-samenleving' en steeds meer als 'zij-van-de-tegenpartij'.

Zo liggen overheden tegenwoordig permanent onder een publiek vergrootglas en wordt de perceptie van haar dienstverlening mede bepaald door factoren buiten haarzelf.

In hoge mate — maar zeker niet volledig.

Overheden kunnen wel degelijk actief invloed uitoefenen op de beeldvorming en — wezenlijker nog — effectief vertrouwen herstellen. Juist door vertrouwen te schenken aan burgers kan er ruimte ontstaan voor initiatief, voor eigen verantwoordelijkheid en actievere betrokkenheid. Elementen die, zoals we verderop zullen zien, bijdragen aan groeiend wederzijds vertrouwen.



# Hoe diep zit het wantrouwen?

We hebben al gewezen op de ingrijpende maatschappelijke veranderingen die veel mensen onzeker maken. Daarnaast spelen er natuurlijk ook specifieke gebeurtenissen een rol waarbij overheden zelf het vertrouwen van de samenleving geschonden hebben.

Overbekende voorbeelden zijn de toeslagenaffaire, het schadebeleid rondom de gaswinning in Groningen en de uitbreiding van de luchthaven Schiphol. Te vaak en te diep schaden overheden en publieke organisaties het vertrouwen dat mensen in hen stellen.

De Nationale DenkTank constateert in Zelf Vertrouwen, *Adviezen aan publieke organisaties om de vertrouwens-relatie met burgers te verbeteren:*

*...dat burgers een gebrek aan vertrouwen van publieke organisaties ervaren. Ruim driekwart van de Nederlandse burgers voelt zich verantwoordelijk voor de maatschappij. 65% geeft aan meer vertrouwen te willen krijgen van de overheid. 75% van de Nederlandse burgers ervaart te veel en inadequate regels en controle. De interactie tussen burgers en ambtenaren verloopt vaak moeizaam. Burgers en ambtenaren hanteren verschillende perspectieven. Burgers voelen zich onvoldoende serieus genomen in hun maatschappelijke betrokkenheid en ervaren publieke organisaties als afstandelijk.*

Daartegenover plaatst de denktank de pijnlijke observatie dat ambtenaren de meeste burgers 'kritisch, cynisch, verwend en onwetend' vinden.

En heel recent meldt de NOS over het werk van de Parlementaire Enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening:

*Uit de gesprekken rijst het beeld van een systeem dat mensen eenvoudig kon vermalen, dat niet makkelijk kon worden bijgestuurd en dat vooral werd opgetuigd vanwege het bééld dat er veel fraude was.*



# Hoopvol: herstel is mogelijk

Gelukkig laten overheden ook zien dat zij in staat zijn om geschonden vertrouwen te herstellen. Een interessant voorbeeld is te vinden in de aanleg van de Noord/Zuidlijn in Amsterdam.

Tijdens de bouwperiode liep de gemeente tegen problemen aan op het gebied van schade, onder andere door verzakking van woningen. Op aanbeveling van de Gemeentelijke Ombudsman en een commissie onder voorzitterschap van oud-minister Cees Veerman, heeft zij zich als schadeveroorzaker ruimhartig opgesteld. En hoe ruimhartiger zij dat deed — zowel financieel als procedureel — hoe meer de gedupeerde omwonenden en de rest van de Amsterdamse bevolking vertrouwen kregen in hun gemeente en in de voortgang van het project.

Concreet ging het om materiële zaken als vergoeding van de bouwschade, casco/funderingsherstel, nadeelcompensatie en planschade. Maar minstens zo belangrijk bleken ook leefbaarheidsmaatregelen en betere communicatie.

Zoals Georgina Kuipers over de Noord-Zuidlijn schrijft in haar proefschrift *Beschadigd vertrouwen: vertrouwenwekkend schadebeleid na door de overheid gefaciliteerde schade*:

*Volgens de Commissie Veerman — en de gemeente, die het advies ter harte nam — kon het vertrouwen van de Amsterdammers alleen worden herwonnen als er sprake was van ‘openheid en realisme in de communicatie’. De gemeente werd veel transparanter over de voortgang van het project. De tegemoetkomingsregeling werd coulanter, en ook de verordening over nadeelcompensatie werd gewijzigd zodat meer omwonenden en ondernemers hier gebruik van konden maken.*

*De nieuwe strategie bleek bijzonder succesvol. [...] Zowel omwonenden als de verdere stad leken gecharmeerd van de nieuwe aanpak. In de media kwam ook aandacht voor de (bouw-)successen in plaats van enkel voor de tegenstand.*

Het zijn feiten die hoop bieden aan lokale, maar ook nationale, overheden die aan de slag willen met vertrouwensherstel. Voor dat herstel zijn legio instrumenten voorhanden. Veel van die instrumenten hebben een gemeenschappelijk kenmerk.



# De mensen zijn maatgevend

Het is tijd om de term 'menselijke maat' ten tonele te voeren. Dit begrip verwijst naar een benadering waarbij organisaties hun houding en gedrag afstemmen op de behoeften, waarden en ervaringen van individuen en gemeenschappen.

In ons geval beschouwt een overheid haar burgers dan als maatgevend. Het draait om het creëren van een omgeving waarin zij zich gehoord, begrepen en gerespecteerd voelen, gebaseerd op aandacht voor hun welzijn, en waar ruimte is voor hun participatie. En daar is grote behoefte aan, zo blijkt ook uit het rapport *Roep om een overheid die verantwoordelijkheid neemt van het Sociaal en Cultureel Planbureau*:

*Het is voor burgers belangrijk dat de overheid meer verantwoordelijkheid neemt dan zij nu in hun ogen doet. Dit sentiment wordt breed gedragen, door mensen aan zowel de linker- als rechterkant van het politieke spectrum. Burgers zijn zich er wel bewust van dat grote maatschappelijke opgaven niet door de overheid alleen opgepakt kunnen worden. Ze zijn daarom ook zelf overwegend welwillende samenwerkingspartners. Zij zijn echter wel beperkt in hun tijd, geld en energie en hebben behoefte aan ondersteuning.*

De conclusie wijst expliciet op de proactieve rol die van overheden verwacht wordt:

*Van de overheid willen burgers enerzijds stevige vormen van sturing in de vorm van verplichtingen, met name richting bedrijven, en het nemen van de regie. En anderzijds zien zij naar burgers toe graag zachte vormen van sturing zoals ondersteuning en stimulering. Ons onderzoek laat daarnaast zien dat burgervisies op overheidsverantwoordelijkheden gelinkt zijn aan het vertrouwen dat mensen hebben in de overheid. Met het oog op het lage vertrouwen in de overheid benadrukken we daarom, naast het meewegen van het perspectief van burgers, ook het belang voor de overheid om de rol die die burgers van haar verwachten zichtbaar en effectief te pakken.*

Wie door de bril van de menselijke maat kijkt, ziet de relevantie en het belang van een aanpak die begint bij de mensen zelf. Een idee dat zeker niet nieuw is, maar dat op de een of andere manier in praktijk vaak moeizaam uitgevoerd wordt.

**Wie door de bril van de menselijke maat kijkt, ziet de relevantie en het belang van een aanpak die begint bij de mensen zelf. Een idee dat zeker niet nieuw is, maar dat op de een of andere manier in praktijk vaak moeizaam uitgevoerd wordt.**



# Wat houdt ons tegen?

Er blijken nogal wat redenen te zijn die ambtenaren en bestuurders weerhouden om hun beleid vorm te geven vanuit de menselijke maat. Ironisch genoeg hebben een aantal daarvan juist te maken met uiterst menselijke drijfveren en emoties.

Om dat te illustreren maakt Maike Klip, voormalig onderzoeker voor de Dienst Uitvoering Onderwijs, onderscheid tussen de systeemwereld en de leefwereld. De eerste is de wereld van de overheid, met haar instanties, procedures en historie. De tweede is de wereld van de burgers, de wereld van alledag met zijn routines, voorvallen en emoties. De systeemwereld biedt een vertrouwd kader voor professionals, met overzichtelijke tijdpaden en maximale voorspelbaarheid. De wereld daarbuiten, met zijn onvoorspelbaarheden, vraagt om het bewandelen van nieuwe wegen.

“*Hoe kunnen wij begripvolle ambtenaren zijn en de onbegripvolle patronen in onszelf, onze organisatie en in onze relatie met burgers en de politiek doorbreken?*”

**Onderzoeksvraag van DUO**

Wie mensen centraal wil stellen, zal uit z'n systeemwereld moeten stappen en de leefwereld moeten betreden. Maar het verlaten van je comfortzone en een ongewisse situatie opzoeken, dat betekent ongemak. Het is spannend. Het kan zelfs eng zijn.



# Onzekerheid en onbekendheid

Dus ook al lijkt het tegenstrijdig, het is heel begrijpelijk dat veel ambtenaren een hoge drempel voelen om het kantoor uit te lopen en het contact op te zoeken met de mensen voor wie zij het allemaal doen. We laten dan zekerheden los en weten niet wat we ervoor in de plaats krijgen.

Een andere reden voor terughoudendheid ligt in onbekendheid met de mogelijkheden. Welke instrumenten staan ter beschikking? Hoe werken die? En waarvoor zijn ze geschikt?

We hebben natuurlijk al vaak gehoord over 'tafels' en burgerberaden. En een burgerberaad is beslist een waardevol instrument dat op veel verschillende niveaus recht kan doen aan de menselijke maat. Maar het is ook een grote onderneming, dus ook niet geschikt voor elke situatie. En niet te vergeten: er moet bereidheid zijn om de uitkomsten uit te voeren.

## **Hoe het níet moet**

*Een pregnant voorbeeld van hoe het níet moet levert de Franse president Macron in 2020. Hij laat een groots burgerberaad over het klimaat optuigen: de Convention Citoyenne pour le Climat. Maandenlang verdiepen 150 burgers zich, ondersteund door talloze deskundigen, in onderwerpen van transport tot voeding en wonen, en van industrie tot consumptiegedrag.*

*Het levert een indrukwekkende lijst op van 149 aanbevelingen voor verbetering. En Macron belooft 146 van de doorgetelde voorstellen 'ongefilterd' naar het parlement te sturen. De optelsom van deze voorstellen moet Frankrijk helpen om te voldoen aan de verplichtingen van het Klimaatakkoord van Parijs.*

*Echter, uiteindelijk worden 131 voorstellen geheel of gedeeltelijk terzijde geschoven, waaronder de meest prominente. Slechts achttien voorstellen worden integraal overgenomen. Grote protestdemonstraties zijn het gevolg. Frans gaan massaal de straat op en verwijten Macron verraad. Na de hoge verwachtingen die door de overheid gewekt zijn, is een openlijker gebrek aan vertrouwen nauwelijks denkbaar.*

## **Zeist laat zien hoe het óók kan**

*De gemeente Zeist dreigde meer geld uit te geven dan beschikbaar was. Op verzoek van de raad werd de hulp van inwoners ingeroepen. Na een gewogen loting werd een burgerberaad geformeerd, dat in elf weken 62 voorstellen voor de raad ontwikkelde. Met adviezen op het gebied van zorg, veiligheid en digitale dienstverlening en ideeën op het gebied van de fysieke leefomgeving.*

*Een fietsstraat bijvoorbeeld, waar auto's 'te gast' zijn. Adviezen over duurzame straatverlichting en meerdere onderhoudsplannen voor groen. De Nederlandse Vereniging voor Raadsleden beschrijft enthousiast: 'Met als prachtig resultaat, dat de begroting voor 2022 rond is. In totaal zijn maar liefst 40 van de 62 voorstellen overgenomen. Een groot succes: door hun inbreng en creativiteit lukte het de eerder niet-sluitende begroting sluitend te krijgen.'*

# Er is meer dan het burgerberaad

Met deze whitepaper kunnen wij geen onzekerheid wegnemen. Maar we kunnen wel meer bekendheid geven aan de vele mogelijkheden die de menselijke maat te bieden heeft. En het burgerberaad is daarbij slechts een van de vele instrumenten als we burgers oprecht ons vertrouwen willen schenken.

We refereren nog even aan onze werkformule: 'voor vertrouwen in een relatie moeten we de onzekerheid durven omarmen die ontstaat wanneer mensen afhankelijk zijn van één overheid.' Deze biedt de basis voor een veelheid aan instrumenten en aandachtspunten, die geschikt zijn om de menselijke maat in beleid en uitvoering te realiseren.

## 10 stappen in de goede richting

Onderstaand overzicht biedt een selectie van middelen om te werken aan herstel van vertrouwen. Het zijn geen toverstokjes die burgers opeens weer het volste vertrouwen geven, maar elk van deze instrumenten is een stap in de goede richting.

### 1. Ga uit van de betrouwbare burger

Vertrouw bij het vormgeven van beleid en het nemen van beslissingen op de integriteit en goede bedoelingen van je burgers. Erken dat het merendeel van de bevolking te goeder trouw is en zich aan de wet houdt. Ontwikkel je beleidsmaatregelen op basis van dit vertrouwen. Let daarbij goed op de bestuurders. Hun voorbeeldgedrag blijkt bepalend en toonzettend te zijn. Ondergeschikten kopiëren makkelijk hun houding — ook als die negatief is.

*De Nationale DenkTank constateert dat veel ambtenaren het belang van een goede relatie met burgers inzien, maar nog onvoldoende bereid en gemotiveerd zijn om burgers vertrouwen te geven. Uit de ambtenarenenquête blijkt dat 79% zich bewust is van de noodzaak om burgers te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van beleid. Slechts 53% van de ambtenaren is echter bereid om daadwerkelijk verantwoordelijkheden over te dragen en/of samen te werken met de burgers.*

### 2. Creëer betrokkenheid

Betrek mensen actief bij beleidsvorming en besluitvorming. Het zorgt ervoor dat ze zich gehoord voelen, het creëert een gevoel van eigenaarschap over het beleid en vooral: het creëert betere oplossingen. Verenig de leefwereld en de systeemwereld. Mensen die bepaalde situaties hebben meegemaakt of een diepgaand begrip van de leefwereld hebben zijn onmisbaar voor het maken van beleid. Het draait om een gezamenlijke inspanning: mensen die de leefwereld begrijpen én degenen die beleidsmatige expertise inbrengen.

### 3. Zet ervaringskennis in

Zoals Tim 'S Jongers in een interview aangeeft: zet ervaringen in als kennis. 'Die ervaringen kun je ophalen: je kunt naar de voedselbank gaan, intensieve gesprekken met mensen voeren, of zoals wethouder Esmah Lahlah gedaan heeft, een maand van de bijstand gaan leven, de staatssecretaris die onlangs een paar nachten in de opvang is gaan liggen. Dat is ervaringskennis, dan heb je ergens een beeld bij. Dat kan je meenemen in je afweging naast professionele, wetenschappelijke en beleidskennis.'

*'Je kan bijvoorbeeld hard gewerkt hebben om op papier 100 extra bedden in een maatschappelijke opvang te realiseren. Dat is een spreadsheetrealiteit. Als je naar die opvang toegaat en je ziet dat het eigenlijk 50 stapelbedden zijn in een gure loods, is dat dan ook het beeld dat je er op de spreadsheet bij had?*

*Ervaringskennis kun je ook binnen je eigen organisatie zoeken. Is er iemand die ervaringen heeft met leven in de bijstand? Of iemand wiens ouders leven in de bijstand?*

*Die ambtenaren zijn er echt wel. Probeer die dan te detacheren en kritisch te laten meelezen. Die kennen de complexiteit waar je mee te maken hebt in de ministeriële torens, zij kennen het beleid.'*

### 4. Haal bewijs in de gemeenschap op

Marije van den Berg, schrijfster van De beleidsbubbel: 'Kom die beleidstorens uit. Stap in en nestel je in de wijken. Hoe doen we het nu? We beginnen met ambitie, er komt geld bij, er wordt een plan gemaakt. Dat klinkt heel logisch. Maar de omkering die ik wil is: begin met bewijs in de gemeenschap.'

*'Een voorbeeld: als mensen energiearmoede ervaren, hoe kun je hen dan helpen? Een kleine energiemaatregel is dat de gemeente de helft betaalt van een koelkast. Maar als blijkt dat meer dan één persoon een lening afsluit voor de andere helft van die koelkast, dan moet je dat aanpassen.'*

### 5. Maak gebruik van pilotprojecten en proeftuinen

Begin met het uitvoeren van kleinschalige experimenten. Dit geeft je als overheid de kans om beleidsmaatregelen in een echte omgeving te testen. Het is een goede manier om directe feedback van burgers en belanghebbenden te verzamelen voordat je overgaat tot een grootschalige uitrol. Zo kun je er zeker van zijn dat het beleid in de praktijk ook echt werkt. Maak vanaf de start van het pilotproject al een plan voor opschaling. Verfijn op basis van de ervaringen en inzichten die zijn opgedaan tijdens de pilotfase.

## 6. Speel in op actieve burgers

Creëer fysieke ontmoetingsplekken en een luisterende omgeving. Faciliteer actie van onderop. Besteed aandacht aan continuïteit en betrouwbare relaties. Boor de positieve energie van vrijwilligers aan. Zorg voor een goede balans tussen samenspel en tegenspel. Bouw bruggen en onderhoud je netwerk. Het zijn bewezen succesfactoren die bijvoorbeeld Movisie benoemt in de samenwerking tussen actiegroep het Oude Westen en de gemeente Rotterdam.

*Wat goed werkt in de aanpak van de Aktiegroep is het collectief en van onderop – dus samen met inwoners – aanpakken van problemen, waarbij de inwoners volop ruimte krijgen en nemen voor initiatief en ontplooiing. Een van de succesfactoren is het midden in de wijk gelegen gebouw van waaruit de Aktiegroep opereert en waar bewoners makkelijk kunnen binnenlopen met een vraag of idee. Ze vinden een luisterend oor en informatie en hulp bij problemen waar ze tegenaan lopen.*

## 7. Communiceer toegankelijk en begrijpelijk

Maak overheidscommunicatie duidelijk, begrijpelijk en toegankelijk voor alle mensen. Vermijd bureaucratisch jargon en gebruik eenvoudige taal. Dat helpt om mensen beter te informeren over beleid, beslissingen en procedures. Hou rekening met de werkelijke capaciteiten van mensen en let op de verschillende niveaus van taalvaardigheid en opleiding.

## 8. Maak beleid flexibel en adaptief

Zorg dat je snel kunt reageren op veranderende omstandigheden en behoeften van mensen. Creëer ruimte voor aanpassingen in het beleid of maak een uitzondering wanneer dat gerechtvaardigd is.



## 9. Herstel fouten

Overheidswerk blijft mensenwerk — en mensen maken fouten. Waar het op aankomt, is hoe de overheid ermee omgaat. Erken dus fouten, neem verantwoordelijkheid en tref corrigerende maatregelen.

Tot slot nog eenmaal Van den Berg: 'Gaat er een keer iets mis, stuur dan eens een bloemetje. Maar als er structureel iets misgaat, dan moet je knutselen.' En in plaats van knutselen kunnen we hier natuurlijk evengoed lezen 'structureel verbeteren'. Want het feit blijft: als overheid moet je verantwoordelijkheid nemen voor het ontwikkelen van je competenties om goed beleid te maken en de dienstverlening betrouwbaar en voorspelbaar uit te voeren.

## 10. Communiceer als één overheid

Werk als overheid samen vanuit levensgebeurtenissen en behoeften van burgers. Dit voorkomt dat mensen verschillende overheidsinstanties moeten benaderen voor soortgelijke vragen. Door samen te werken, niet alleen tussen overheden, maar ook tussen publieke en private sector, hoeven burgers niet meer van loket naar loket te gaan.

# Hoe staat de menselijke maat ervoor?

In het eerder genoemde rapport van de Nationale DenkTank wordt geconstateerd dat veel ambtenaren weliswaar het belang van een goede relatie met burgers inzien, maar dat ze nog onvoldoende bereid en gemotiveerd zijn om hen vertrouwen te geven. Zo blijkt bijvoorbeeld dat 79% zich bewust is van de noodzaak om burgers te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van beleid. Echter, slechts 53% van de ambtenaren is ook daadwerkelijk bereid om verantwoordelijkheden aan hen over te dragen en met ze samen te werken.



**Ambtenaren overschatten vaak — en onderschatten soms — wat mensen snappen en wat zij kunnen.**

Kortom, zelfs na jaren van omgevingsmanagement en burgerparticipatie, is er een cultuurverandering nodig. Het is belangrijk dat empathie, begrip en redelijkheid niet als zwakte beschouwd worden maar als kracht. We zullen moeten luisteren, niet alleen naar de kleine groep van actieve burgers die zich luid en duidelijk laat horen, maar juist ook naar het stille midden. De grote groep mensen die zich terecht niet of nauwelijks gehoord, gezien en begrepen voelt.

En we zullen niet alleen moeten luisteren, maar ook iets moeten doen met wat we horen. We kunnen niet blijven steken bij toehoren: de partners zullen gezamenlijk stappen moeten zetten om wederzijds vertrouwen te herstellen.



# Vertrouwen kent oneindig veel grijstinten

Ter geruststelling: we hoeven niet in één keer van 0 naar 100. Vertrouwen is geen kwestie van alles of niets, het is een spectrum van oneindig veel grijstinten. Het kan beginnen met een kleine *leap of faith*, om vervolgens in stapjes verder te groeien. En blind vertrouwen hoeft ook niet ons einddoel te zijn. Als er wederzijds vertrouwen ontstaat dat gerechtvaardigd is gebleken, doen we het zeker niet slecht. Of, zoals Robert Vos en René Witte namens het ministerie van Financiën schrijven in *Vertrouwen geven en in control zijn; gaat dat samen?':* 'Vertrouwen en gezond wantrouwen kunnen heel goed samengaan en samen leiden tot gerechtvaardigd vertrouwen.'

Het gaat er dus om, de modus van vergaderen en notities schrijven achter ons te laten en te beginnen met participatie. We zullen ons moeten inleven in de ander en gebruikmaken van de kennis en ervaringen die er al zijn. Soms even zwijgen en luisteren. Het voordeel van de twijfel geven en niet doorjagen totdat ook het allerlaatste bonnetje boven water is.

*“Burgers zijn geen radertjes in een machine die moeten voldoen aan de van hogerhand gestelde eisen. Ze vormen het alfa en omega van ons samenleven. Wantrouwen in burgers brengt het vertrouwen in de samenleving daarom alleen maar verder weg. Ze willen serieus worden genomen en met respect worden behandeld. Vaak blijken ze ook verstandige oordelen te hebben.”*

**Alex Brenninkmeijer, Nationale Ombudsman**

# Tot slot: een ode aan de menselijke maat

Het vertrouwen dat we met z'n allen in de overheid hebben, is cruciaal voor een harmonieuze samenleving. En omgekeerd geldt: een overheid die haar burgers niet vertrouwt, hoort niet thuis in een volwaardige democratie. Vertrouwen is dan ook een harde voorwaarde om de fundamenten van onze democratische rechtsstaat te beschermen. Zonder vertrouwen komt zelfs de meest robuuste samenleving tot stilstand.

En hoe belangrijk instituties, wetten en procedures ook zijn: uiteindelijk gaat het om mensen en relaties. Precies daarom is de menselijke maat de onmisbare norm bij alles wat we doen. En zoals we in onze definitie al aangaven: voor vertrouwen in een relatie moeten we de onzekerheid durven omarmen die ontstaat wanneer mensen afhankelijk zijn van één overheid.

Er ligt een grote uitdaging. Overheden zullen het goede voorbeeld moeten geven. We zullen het moeten aandurven om vertrouwen te geven, voordat we het krijgen. En op de weg daarnaartoe zijn veel obstakels te overwinnen. Maar gelukkig hoeft niemand dat werk alleen te verrichten. Herstel van vertrouwen kan alleen in samenspel gebeuren. Vanuit Deloitte bieden wij je daarbij graag een helpende hand.

Want in één ding hebben wij het volste vertrouwen: de menselijke maat mag bescheiden zijn — het resultaat is groots.



## Over de auteurs

Onze inzichten kunnen je helpen bij het herstellen van vertrouwen. Als je op zoek bent naar nieuwe ideeën of handvaten, neem dan gerust contact op.



### Channa Dijkhuis

Channa heeft uitgebreide ervaring - 17 jaar om precies te zijn - in het omgaan met complexe vraagstukken binnen de publieke sector. Ze heeft een uniek talent om chaos te transformeren naar doordachte plannen. Maar ze blijft niet bij plannen alleen, ze zorgt ook voor de uitvoering ervan. Dit doet ze op zo'n manier dat iedereen betrokken wordt en er echte verandering plaatsvindt. Als Director Public Sector bij Deloitte, zet ze haar strategische kennis en ervaring in om de publieke sector te ondersteunen. Haar doel? De sector (nog) mensgerichter maken en de publieke waarde vergroten.



[cdijkhuis@deloitte.nl](mailto:cdijkhuis@deloitte.nl)



+31651522649



### Franklin Heijnen

Franklin is werkzaam als Creative Director bij Deloitte Digital. Door de jaren heeft hij een schat aan ervaring opgedaan in de publieke sector, onder andere voor het UWV en de Belastingdienst. Hij is op zijn best als hij zijn creativiteit en innovatieve geest kan inzetten om de ervaring van burgers en medewerkers binnen de overheid te verbeteren. Hij weet als geen ander hoe je dienstverlening strategieën kunt ontwikkelen en implementeren. Zijn brede kennis en ervaring maken Franklin een echte expert in zijn vakgebied.



[fheijnen@deloitte.nl](mailto:fheijnen@deloitte.nl)



+31682012215

# Literatuur

**Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen.** Academic Service, Bart Nooteboom, 2002

**Vertrouwen geven en in control zijn; gaat dat samen?**, Ministerie van Financiën, Directie Begrotingszaken, Robert Vos & René Witte, 28 april 2009

**Zelf Vertrouwen, Adviezen aan publieke organisaties om de vertrouwensrelatie met burgers te verbeteren**, rapport Nationale DenkTank 2010

**Het vertrouwen van ambtenaren in burgers**, Bureau Nationale ombudsman, drs. Emilie Röell, 2011(?)

**Tussen staat en menselijke maat, Handhaving in sociale zekerheid**, Nederlandse School voor openbaar bestuur, Andrea Frnkowski, Paul Frissen, Wiljan Hendrikx, Marije Huiting, Henk den Uijl, 2021

**Zorgvuldig, rechtsstatelijk en met vertrouwen in de burger**, advies van Raad van State, de president van de Algemene Rekenkamer en de Nationale ombudsman aan formatie, 2021

**'Macron heeft ons verraden', De Franse burgerraad voor het klimaat blijkt een wassen neus**, Angela Dekker, De Groene Amsterdammer, 28 juli 2021

**Opinie: 'Een burgerberaad heeft alleen zin als het tanden heeft'**, Lotte Tange, Het Parool, 15 september 2021

**Herstel het vertrouwen tussen overheid en burger, Opdracht voor de komende regeerperiode, internetartikel**, Jessica Maas, 16 november 2021

**Bouwen aan hernieuwd vertrouwen**, Frits van der Meer, 31 mei 2022

**Wet- en regelgeving nog altijd te complex, zegt stuurgroep**, NOS nieuwsbericht, 18 januari 2023

**Bewoners in actie voor het Oude Westen, Versterken van inclusieve burgermacht**, Krista van Mourik, Sjaan Steinmetz, Yara Noordewier, Romy Santpoort, Movisie, 2023.

**Roep om een overheid die verantwoordelijkheid neemt**, Sociaal en Cultureel Planbureau, juli 2023

**Website 'De begripvolle ambtenaar'**, <https://www.debegripvolleambtenaar.nl>, Dienst Uitvoering Onderwijs

**De beleidsbubbel**, Marije van den Berg, 2023

**'Als je nú de burger centraal stelt, wie stelde je voorheen dan centraal?'**, Tim 's Jongers, <https://www.overheidvannu.nl/actueel/artikelen/2023/07/21/als-je-nu-de-burger-centraal-stelt-wie-stelde-je-voorheen-dan-centraal>

**Enquêteverhoren klaar: hoe de jacht van de overheid op fraudeurs uit de hand liep**, NOS nieuwssite, <https://nos.nl/collectie/13957/artikel/2492984-enqueteverhoren-klaar-hoe-de-jacht-van-de-overheid-op-fraudeurs-uit-de-hand-liep>



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL", its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global" and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.nl/about](http://www.deloitte.nl/about) to learn more. Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 264,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl). This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network" is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2023 Deloitte The Netherlands.

Designed by CoRe Creative Services. RITM1510041