



**Als vertrouwen wankelt:
de kunst van herstel**

2026

Wanneer vertrouwen onder druk komt te staan, staan organisaties voor een complexe opgave. De samenleving verandert, regels worden aangepast en nieuwe inzichten ontstaan. Daardoor kan beleid of dienstverlening achteraf anders uitpakken dan bedoeld, met ingrijpende gevolgen voor betrokkenen. Dat vraagt om herstel en om het herwinnen van vertrouwen. Maar herstel is geen gemakkelijke opgave. De keuzes die aan het begin van een traject worden gemaakt, zijn bepalend voor het verloop en de uitkomst.

In dit artikel deelt Sarah van Hecke, Senior Manager in het Resilience, Crisis & Reputation Team van Deloitte, haar inzichten in vertrouwensherstel op basis van haar ervaring met complexe hersteloperaties. Ze laat zien dat succesvol herstel verder gaat dan communicatie alleen en vraagt om strategische afwegingen, duidelijke governance en een consistente aanpak. Met oog voor de mensen om wie het gaat.



Hoe ontstaan hersteloperaties?

“Een hersteloperatie ontstaat zelden van de ene op de andere dag. Vaak gaat er een periode aan vooraf waarin maatschappelijke opvattingen veranderen of waarin duidelijk wordt dat eerdere keuzes onbedoeld negatieve effecten hebben gehad. Wat destijds passend leek, wordt in het licht van nieuwe inzichten of veranderende normen anders beoordeeld. Waar spanningen oplopen en het gevoel van onrecht groeit, ontstaat de roep om erkenning. Media-aandacht neemt toe, politieke druk groeit en organisaties worden geconfronteerd met vragen over verantwoordelijkheid en herstel. Op dat moment is vaak nog niet alles scherp: wat is de precieze impact, wie zijn betrokken, hoe ver reikt de verantwoordelijkheid en wat betekent ‘passend herstel’ concreet? Juist in deze beginfase moeten strategische keuzes worden gemaakt. Hoe complex wordt het herstelkader? Wat is operationeel haalbaar? En hoe geef je erkenning op een manier die recht doet aan betrokkenen én uitvoerbaar blijft? Die vroege keuzes bepalen in hoge mate of een hersteloperatie bijdraagt aan herstel van vertrouwen—of juist vastloopt in complexiteit.”

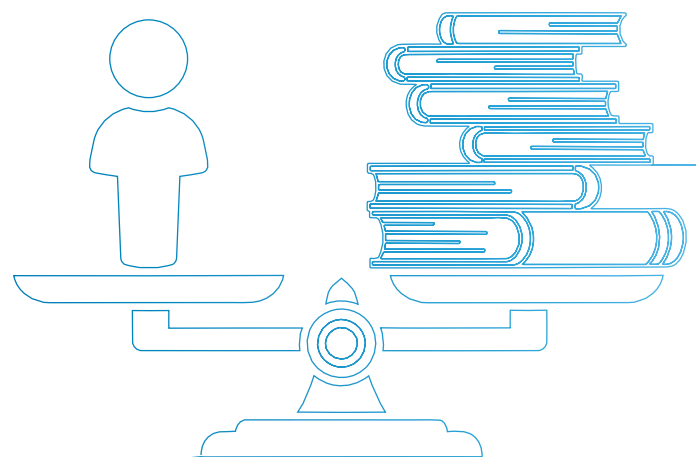
Waarom lopen veel hersteloperaties vast?

“Veel hersteloperaties starten alsof zij uniek zijn. Elke keer wordt het wiel opnieuw uitgevonden, terwijl organisaties primair zijn ingericht op hun reguliere taken. Zodra daar een omvangrijke herstelopdracht bijkomt, ontstaat spanning: capaciteit, expertise en focus staan onder druk. Daarnaast zien we dat de wens om volledig en exact recht te doen aan ieder individueel dossier leidt tot steeds complexere kaders. Vanuit juridische zorgvuldigheid en maatschappelijke gevoeligheid wordt geprobeerd elk scenario vooraf te ondervangen. Dat maakt hersteltrajecten langdurig, kostbaar en moeilijk uitvoerbaar—terwijl betrokkenen vooral behoefte hebben aan tijdigheid, duidelijkheid en erkenning. Ook speelt de vraag wie het herstel moet uitvoeren. Medewerkers die betrokken waren bij het ontstaan van het probleem, zijn niet altijd de meest aangewezen personen om het vertrouwen te herstellen. En het structureel meewegen van het perspectief van betrokkenen in strategische besluitvorming blijkt ingewikkeld, terwijl juist dat cruciaal is voor menselijk herstel. Wanneer deze dilemma's niet expliciet worden geadresseerd, ontstaat wat wij een voorspelbaar ongeluk in slow motion noemen: een traject dat met goede bedoelingen begint, maar gaandeweg vastloopt in complexiteit, vertraging en verlies van vertrouwen.”

‘Wanneer organisaties vroegtijdig anticiperen en bereid zijn bij te sturen, kan herstel juist versterkend werken’

Is er ook goed nieuws?

“Jazeker! Er ligt namelijk ook een kans. Wanneer organisaties vroegtijdig anticiperen en bereid zijn bij te sturen, kan herstel juist versterkend werken. Het biedt momentum om relaties met betrokkenen te herstellen en te verdiepen en om te leren van gemaakte fouten. Die lessen kunnen worden benut om competenties binnen de organisatie te versterken. Ervaringen uit grote hersteloperaties laten zien dat dit vraagt om een gedegen aanpak vanaf het begin: realistische keuzes, geen valse beloftes en een organisatie die is toegerust op de uitvoering van herstel. Ontbreekt dat fundament, dan vertraagt het proces of loopt het zelfs vast. Met als risico dat het vertrouwen tussen alle betrokken partijen verder onder druk komt te staan.”





Hoe kan de stem van betrokkenen beter gehoord worden?

"Zodra er een herstelopdracht ligt, ontstaat vrijwel altijd een spanningsveld tussen de intenties van het hersteltraject en de haalbaarheid in de uitvoering. De kernvraag is dan: wat hebben betrokkenen nodig, en wat kan de organisatie daadwerkelijk waarmaken? Het is daarom essentieel om de belangen van betrokkenen expliciet te verankeren in de governance van het hersteltraject—iets wat in de praktijk nog te weinig gebeurt. Wij pleiten voor een andere inrichting van governance, waarin de stem van betrokkenen daadwerkelijk wordt toegevoegd aan de besluitvorming. Dat betekent dat hun belangen structureel worden meegewogen in de strategische keuzes die worden gemaakt. Op die manier kunnen zij richting geven aan de dilemma's die onvermijdelijk ontstaan. Hoe verhouden behoeften zich tot uitvoerbaarheid? Hoe uitlegbaar is het beleid en in hoeverre wordt het ook geaccepteerd? Hoe combineer je persoonlijke aandacht met grootschalige processen? En hoe neem je de bredere context van iemands persoonlijke situatie mee in het herstel?"

Waarom vraagt herstel om een andere governance?

"Geen enkel hersteltraject speelt zich af in een vacuüm. De context waarin herstel plaatsvindt, is van doorslaggevend belang. Politieke druk, maatschappelijk sentiment en publieke opinie hebben allemaal invloed op het verloop van het traject. Wat er in de media verschijnt, hoe er op sociale media over wordt gesproken en hoe betrokkenen zelf reageren: al deze impulsen werken door in het herstel en moeten worden meegewogen om tot een succesvolle aanpak te komen. Wij hebben bijgedragen aan meerdere hersteltrajecten die zijn afgerond in relatieve maatschappelijke en politieke rust—en dat is vrij bijzonder. Wij begrijpen welke aspecten van vertrouwenwekkend herstelbeleid van belang zijn. En hoe je daar op voorhand al gefundeerde keuzes in kunt én moet maken. Hoe je guiding principles door het hele traject kunt toepassen. Voordat je aan de communicatie toekomt is er een wereld aan strategische afwegingen en beleidskeuzes te maken."



‘Geen enkel hersteltraject speelt zich af in een vacuüm. De context is van doorslaggevend belang’

Het draait dus niet alleen om communicatie?

“Er wordt vaak gesproken over herstelcommunicatie, maar die term doet geen recht aan de breedte van het vakgebied. Herstel vraagt om richtinggevende expertise bij het navigeren door een crisissituatie, met als doel een hersteltraject succesvol te starten, zorgvuldig te doorlopen en uiteindelijk af te ronden. Vanuit expertise en ervaring geef je vorm aan het hele herstelproces. Communicatie is daarin geen aparte fase of sluitstuk. Zij vloeit voort uit de keuzes die je maakt, maar beïnvloedt die keuzes tegelijkertijd ook. Hoe je het herstelkader inricht, hoe je erkenning vormgeeft en welke verwachtingen je wekt, bepaalt wat je communiceert. En andersom.”

Hoe maak je goed gefundeerde keuzes?

“Dat vraagt om een combinatie van strategie en communicatie voor herstel—en dat is een vak op zich. In de kern zijn daarin drie fasen te onderscheiden. De eerste fase is die van het navigeren. Dit is de beginperiode, waarin de eerste reacties worden bepaald, zowel intern als extern. De centrale vraag is: hoe beweeg je je door de crisis? Een belangrijk doel in deze fase is het creëren van maatschappelijke en politiek-bestuurlijke rust, zodat er ruimte ontstaat om daadwerkelijk aan herstel te werken. De tweede fase is het herstel zelf. Die begint zodra de opdracht helder is en draait om de vraag hoe je het herstel vormgeeft en operationaliseert. Hoe richt je de organisatie in? Hoe voer je de opdracht uit? En hoe zorg je voor een zorgvuldige en succesvolle afronding? Tot slot volgt de fase van normaliseren. In deze fase staat het opnieuw opbouwen van de reguliere relatie centraal, met als doel het herstellen van onderling vertrouwen en het terugkeren naar een stabiele situatie.”

Wat zijn de ingrediënten voor succesvol herstel?

"In elk hersteltraject liggen een aantal fundamentele vragen besloten. Wat is erkenning? En hoe bereik je dat? Welke rol spelen excuses, en wanneer zijn ze geloofwaardig en effectief? Daarnaast vraagt herstel om een zorgvuldige afweging tussen materiële en immateriële tegemoetkoming. Ook het principe van rechtvaardigheid is cruciaal, waarbij steeds onderscheid moet worden gemaakt tussen een procedurele en een emotionele component. Een ander belangrijk element is regie en controle voor de betrokkenen. Zij moeten grip ervaren op het proces. Ook dat vraagt om bewuste keuzes in de inrichting van het hersteltraject. Om op dit soort vraagstukken tot werkbare antwoorden te komen, zetten wij onze kennis en expertise in. Dat doen we op basis van ervaring met uiteenlopende hersteltrajecten, aangevuld met inzichten uit leading practices. Zo krijgen organisaties beter zicht op de dilemma's die onvermijdelijk spelen, zoals het spanningsveld tussen zorgvuldigheid en voortvarendheid, en tussen participatie en onafhankelijkheid. Daarnaast werken we samen met onderzoeksinstituten en de wetenschap. Zo is er onder meer samengewerkt met de Universiteit Utrecht op het gebied van excuses, wat waardevolle inzichten heeft opgeleverd in de betekenis en impact van excuses binnen herstelprocessen."

'Herstel biedt kansen om te verbeteren, om lessen te trekken en om herhaling in de toekomst te voorkomen'

En wat is de rol van communicatie?

"Communicatie begint met een voortdurende focus op de betrokkenen. Je moet jezelf steeds opnieuw de vraag stellen: welk effect heeft dit op de mensen om wie het gaat? Erkenning ontstaat alleen wanneer zij centraal staan in zowel de besluitvorming als de uitvoering van het hersteltraject. De uitdaging is om daarbij koers te houden: niet vertragen, niet afdwalen en niet wegzakken in politieke of organisatorische complexiteit. Juist daar speelt communicatie een belangrijke rol. Door afwegingen expliciet te maken en keuzes uit te leggen, ontstaat ruimte om de uitvoering weer in beweging te brengen. Daarom kan communicatie nooit een sluitpost zijn. Het moet vanaf het begin verankerd zijn in de besluitvorming en integraal onderdeel vormen van herstel. Herstel wordt vaak geassocieerd met het probleem en met wat er misging. Maar in de fase van normaliseren kan juist ook iets nieuws ontstaan: een sterkere relatie dan voorheen. Herstel biedt kansen om te verbeteren, om lessen te trekken en om herhaling in de toekomst te voorkomen. Organisaties die hier serieus werk van maken, kunnen het onderlinge vertrouwen met betrokkenen daadwerkelijk versterken. Uiteindelijk draait het allemaal om de mensen. Als organisatie moet je bereid zijn om te erkennen: 'Dit hebben we niet goed gedaan. Dat heeft jou geraakt—en dat spijt ons.' Ook dat is communicatie."

'Uiteindelijk draait het allemaal om de mensen. Wat hebben de betrokkenen nodig om verder te kunnen?'



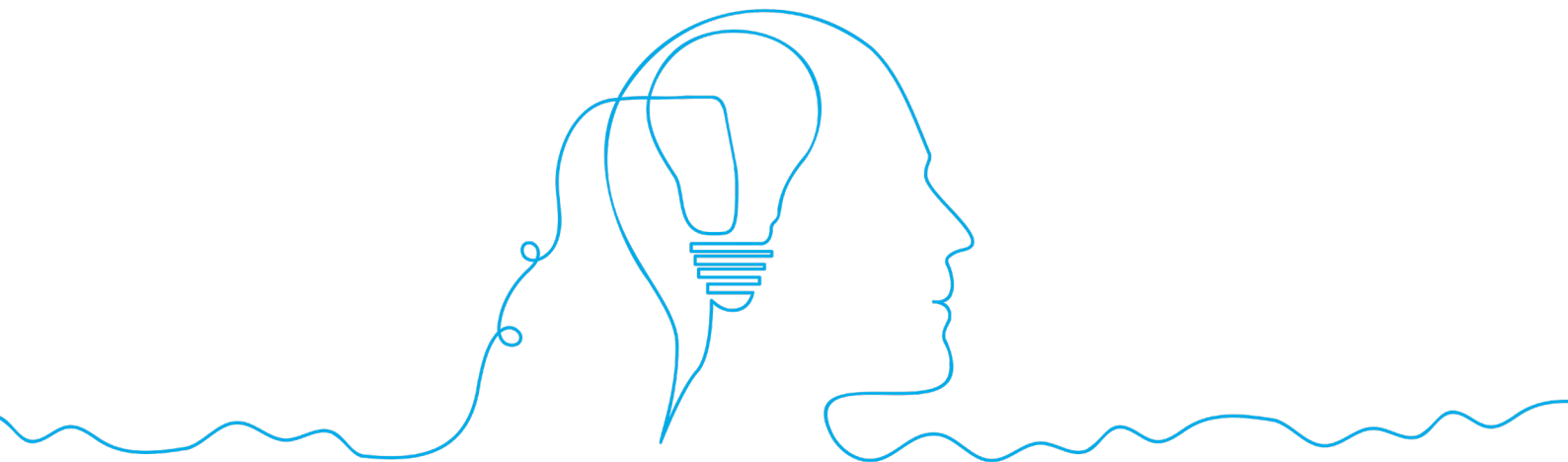
Verder lezen

- [Gevraagd: menselijke maat: Hoe de overheid een bijdrage kan leveren aan herstel van vertrouwen](#), Deloitte
- [De overheid als bruggenbouwer: Oplossingen voor de grote maatschappelijke vraagstukken](#), Deloitte
- [Van hersteltrajecten wordt te weinig geleerd, concludeerde de ombudsman](#), Nationale Ombudsman

Sarah van Hecke over de ingrediënten van succesvol herstel



Sarah van Hecke kent de typische problematiek en dynamiek van hersteloperaties van binnenuit. Als expertisepartner was zij betrokken bij diverse hersteltrajecten, zij heeft daarin leidinggegeven aan multidisciplinaire communicatieteams. In die rol heeft zij ook gezien wat het vraagt van organisaties om uitvoering te geven aan een dergelijke opdracht en wat belanghebbenden nodig hebben om te komen tot erkenning zodat er weer wederzijds vertrouwen kan ontstaan.





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 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.

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.

© 2026 Deloitte The Netherlands

Designed by CoRe Creative Services. RITM2531426