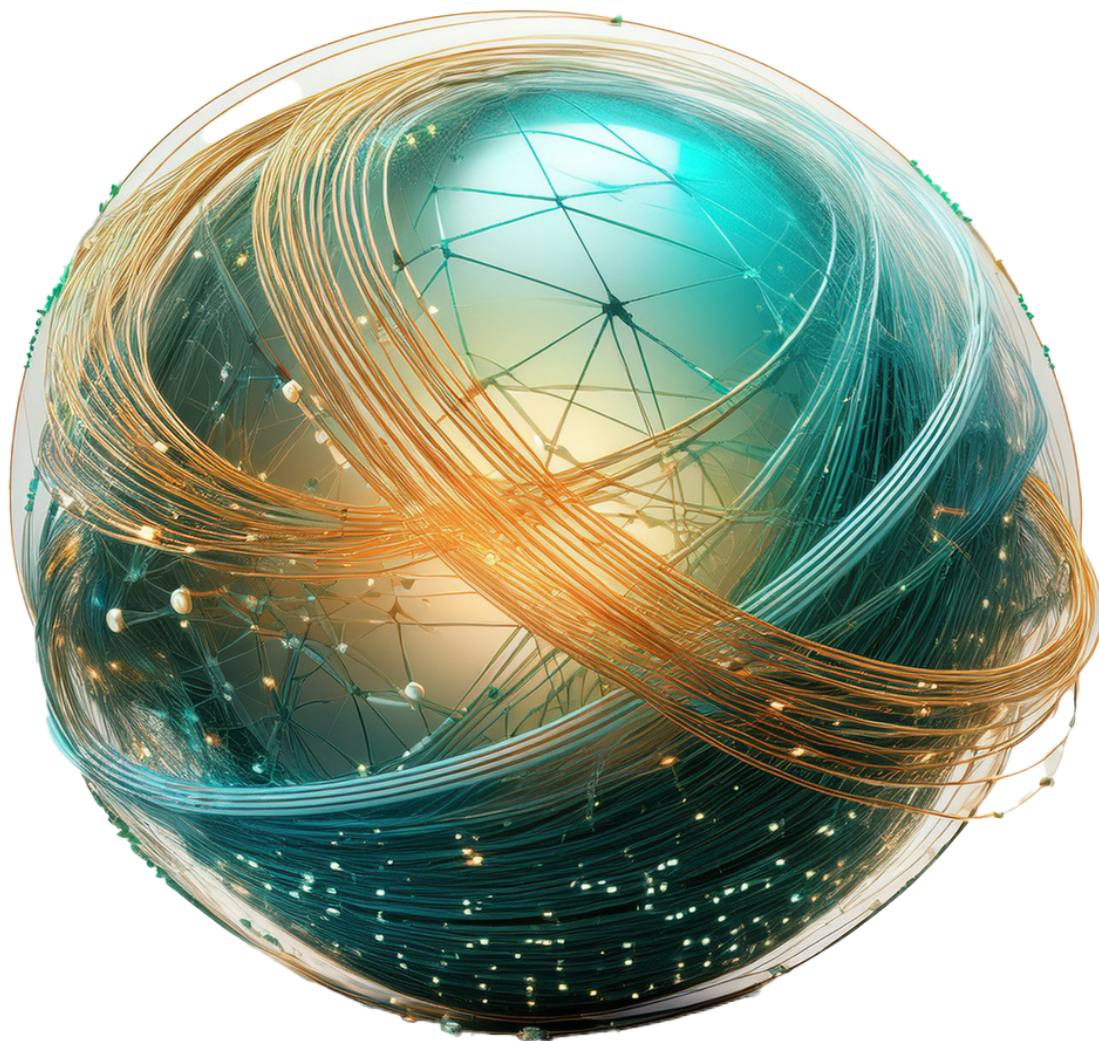




De prijs van herstel

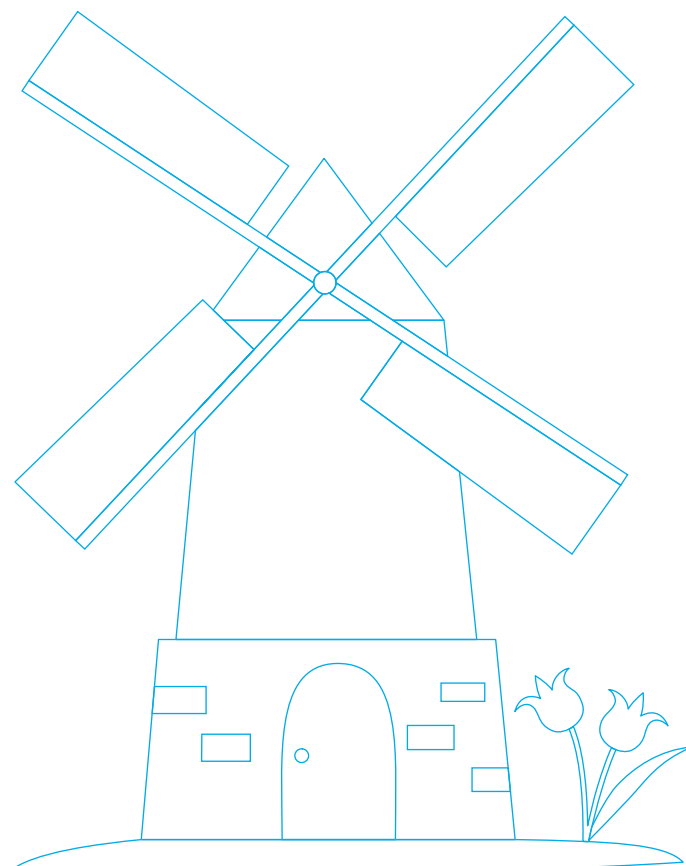
2026

De juiste balans vinden tussen wat betrokkenen nodig hebben en maatschappelijk uitvoerbaar is

De afgelopen jaren staan hersteloperaties¹ nadrukkelijk in de schijnwerpers. Van financiële dossiers tot publieke hersteltrajecten: het aantal hersteldossiers groeit en de maatschappelijke impact is groot. Maar ondanks uitgebreide onderzoeken, zorgvuldig beleid en intensieve samenwerking blijkt dat herstelprocessen regelmatig vertragen of vastlopen. Hoe komt dat? En hoe kunnen we van eerdere ervaringen leren?

Elke organisatie kan ermee te maken krijgen: een hersteloperatie. Niet alleen na grote maatschappelijke incidenten of politieke dossiers, maar ook als gevolg van aangepaste wet- en regelgeving, voortschrijdend inzicht of een veranderende tijdgeest. Een hersteloperatie kan het gevolg zijn van fouten of verkeerde keuzes uit het verleden maar ook van beslissingen die op dat moment zorgvuldig en verdedigbaar waren, maar later onbedoeld negatieve effecten hadden. Dat maakt herstel geen uitzondering, maar een reëel en breed vraagstuk waar zowel publieke als private organisaties mee kunnen worden geconfronteerd. Tegelijkertijd bieden hersteloperaties een kans. Wanneer herstel zorgvuldig, transparant en mensgericht wordt ingericht, kan het vertrouwen niet alleen hersteld maar zelfs versterkt worden.

In zowel de financiële als de publieke sector zijn de afgelopen jaren omvangrijke hersteloperaties uitgevoerd. Deze dossiers raken niet alleen direct betrokkenen, maar ook de politiek, toezichthouders en de samenleving als geheel. Herstel van vertrouwen, erkenning en de menselijke maat staan daarbij centraal. Maar in de uitvoering ontstaan vaak spanningen. De wens om snel duidelijkheid te bieden en menselijk te handelen botst vaak met de noodzaak van grondig onderzoek, juridische zorgvuldigheid en operationele haalbaarheid. Terwijl betrokkenen vooral behoefte hebben aan erkenning, snelheid, duidelijkheid en perspectief, maken pogingen tot exact en volledig herstel trajecten langdurig, complex en kostbaar. Herstel kent daarmee per definitie dilemma's, waarin elke afweging lastig en contextafhankelijk is. Wat leren de lessen uit het verleden ons voor de toekomst?



1. Een hersteloperatie volgt op een noodzakelijk herstel na bijvoorbeeld een product dat niet verkocht had mogen worden, een (fysieke) schade die is ontstaan, onjuist gebruik van data, niet integer handelen of een foutieve uitkering. Een hersteloperatie kenmerkt zich vaak door maatschappelijke verantwoordelijkheid, grootschaligheid, het moeten voldoen aan wet- en regelgeving en veelal het uitkeren van een (financiële) compensatie dan wel tegemoetkoming.



De weg naar effectief en menselijk herstel

Deloitte was de afgelopen jaren intensief betrokken bij diverse herstelopdrachten. Vanuit die ervaring zien we dat hersteloperaties veelal draaien om drie strategische aandachtspunten: de complexiteit van het herstelkader, de operationele realiteit van de uitvoering en de weg naar erkenning voor betrokkenen. Deze elementen bepalen in samenhang hoe effectief en menselijk herstel in de praktijk vorm krijgt.

Wij pleiten voor een verantwoorde manier van herstel die recht doet aan betrokkenen én de samenleving. Dat vraagt om duidelijke keuzes, waaronder een redelijke en tijdige tegemoetkoming voor geleden (im)materiële schade. Zo worden betrokkenen niet geconfronteerd met langdurige, belastende trajecten en ontstaat ruimte voor afsluiting via een menselijke aanpak. Dat is niet alleen in hun belang, maar ook in dat van uitvoerende organisaties. De huidige praktijk van herstel is simpelweg te kostbaar, zowel financieel maar ook in verlies van vertrouwen, langdurige onzekerheid en druk op uitvoeringsorganisaties. In dit artikel verkennen we enkele oplossingsrichtingen: een eenvoudiger herstelkader, een grootschalige maar persoonlijke uitvoering en realistische verwachtingen richting belanghebbenden.

Een eenvoudiger herstelkader

Herstelkaders zijn de afgelopen jaren vaak zeer omvangrijk gebleken. Het streven om ieder denkbaar scenario vooraf te willen afdekken—ingegeven door juridische precisie, politieke gevoeligheid en maatschappelijke verwachtingen—resulteert vaak in beleidsdocumenten van honderden pagina's. Een omvangrijk kader maakt een hersteloperatie al snel langdurig, kostbaar en moeilijk uitvoerbaar. Dit leidt ertoe dat betrokkenen vaak lange tijd wachten op duidelijkheid, terwijl de kosten voor organisaties blijven oplopen.

In de kern is eenvoud het meest effectieve antwoord op dit vraagstuk. Een belangrijk uitgangspunt zou moeten zijn dat herstelbeleid juridisch begrijpelijk is en eenvoudig te bepalen en uit te voeren is. Door vanaf het begin duidelijke uitgangspunten te hanteren, ontstaat een kader dat recht doet aan persoonlijke omstandigheden, bijvoorbeeld via proportionaliteit en rechtsbescherming, zonder dat het onnodig ingewikkeld wordt. Hoe meer openheid en transparantie er wordt geboden, hoe vaker de vraag ontstaat om nóg meer transparantie. Meer informatie zorgt namelijk niet automatisch voor erkenning of begrip, maar kan juist de behoefte aan extra uitleg vergroten. Tegelijkertijd kan vergaande openheid botsen met de wens om helder en begrijpelijk te communiceren. Ook zijn er grenzen aan wat juridisch gezien openbaar gemaakt mag worden.

Eenvoud is dus geen synoniem voor makkelijk. Juist het terugbrengen tot de kern vraagt om lastige keuzes en zorgvuldige afwegingen. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met randvoorwaarden zoals privacy, wet- en regelgeving en het voorkomen van vooroordelen of bias.

In veel hersteloperaties speelt data een grote rol. Benodigde historische informatie is lang niet altijd volledig of consistent. Gegevens zijn soms verspreid over verschillende systemen, definities veranderen door de tijd heen en bepaalde data wordt om legitieme redenen niet bewaard. In veel hersteloperaties blijkt daardoor dat de gewenste nauwkeurigheid praktisch niet haalbaar is. Hoe meer datapunten nodig zijn, hoe groter de kans dat dossiers vastlopen. Een eenvoudiger herstelkader kan hier deels een uitkomst bieden, al zien we dat nieuwe technologieën ook een belangrijk verschil kunnen maken in de uitvoering van hersteloperaties.

Grootschalige maar persoonlijke uitvoering

Bij een hersteloperatie moet een persoonlijke aanpak en het belang van de betrokkenen voorop staan. Hersteloperaties bewegen zich echter altijd in de driehoek van de complexiteit van het herstelkader, de operationele realiteit van de uitvoering en de weg naar erkenning voor betrokkenen.

De reflex om alles volledig te reconstrueren—omdat er fouten zijn gemaakt en alles goed moet worden gedaan—is begrijpelijk, maar leidt in de praktijk vaak tot langdurige trajecten. In sommige gevallen zal een volledige reconstructie wel nodig zijn, maar dat hoeft niet het uitgangspunt te zijn.

De centrale vraag is dus: hoe ver moet je gaan om tot erkenning te komen, terwijl je ook rekening houdt met tijd, administratieve lasten en rechtsbescherming? Betrokkenen zijn vaak meer geholpen met tijdigheid en duidelijkheid dan met een perfect berekende tegemoetkoming die pas na jaren beschikbaar komt. Ook moeten betrokkenen hiervoor vaak zelf bewijsstukken aanleveren, wat leidt tot hernieuwde emotionele belasting. In veel situaties is het daarom verstandiger om te werken met bandbreedtes en schattingen die in het voordeel van betrokkenen uitvallen. Dat maakt het proces eenvoudiger en voorkomt dat mensen (opnieuw) een zwaar administratief traject moeten doorlopen. Het argument dat gelijke gevallen gelijk behandeld moeten worden gaat hierbij maar gedeeltelijk op, in de praktijk blijken veel gevallen uniek te zijn. Je kunt hierbij werken met een triagemodel. Eenvoudige dossiers volgen een standaardroute, veelvoorkomende maar complexere gevallen krijgen een versnelde procedure en uitzonderingen worden apart behandeld via een escalatieroute.

Zoals eerder aangegeven biedt technologie ook kansen in de uitvoering. De inzet van technologie stelt organisaties in staat grote hoeveelheden data sneller en nauwkeuriger te analyseren en patronen te herkennen die voorheen lastig zichtbaar waren. Door de inzet van bijvoorbeeld data cleansing-technieken, documentextractie en risicoklassering kunnen dossiers sneller en consistentier worden beoordeeld. Dit versnelt de operatie aanzienlijk en draagt bij aan meer consistentie en voorspelbaarheid in besluitvorming. Waar data-analyse voorheen veel tijd en capaciteit vroeg, kan deze nu efficiënter en met minder handmatig werk worden uitgevoerd.

Daarnaast biedt technologie nieuwe vormen van interactie, zoals digitale omgevingen waarin betrokkenen hun gegevens kunnen inzien en geautomatiseerde gesprekspartners die laagdrempelig vragen kunnen beantwoorden. Deze innovaties maken hersteloperaties efficiënter, zonder dat de persoonlijke ervaring verloren gaat. Sterker nog: doordat technologie veel werk uit handen neemt, ontstaat juist meer ruimte voor persoonlijke gesprekken. Belangrijke randvoorwaarde is dat de technologie verantwoord wordt ingezet, ook omdat technologie soms juist de aanleiding is geweest voor een hersteldossier.





Realistische verwachtingen richting belanghebbenden

Erkenning is een essentieel element in elke hersteloperatie. Zij bestaat uit twee componenten: de immateriële erkenning van het verhaal en de emoties van betrokkenen, en de materiële erkenning in de vorm van een passende financiële tegemoetkoming. In veel hersteloperaties zijn beide noodzakelijk. Zonder een van de twee blijft het gevoel van onrecht bestaan.

Toch wordt in complexe hersteloperaties vaak vooral gefocust op de materiële kant, waardoor de immateriële erkenning naar de achtergrond verschuift. Door complexe kaders en langlopende berekeningen ontstaat een proces dat voor betrokkenen vaak als afstandelijk en onpersoonlijk wordt ervaren. Onzekerheid over doorlooptijden en onduidelijkheid over mogelijke uitkomsten versterken dit gevoel. Daarnaast worden in hersteloperaties regelmatig te optimistische beloftes gedaan over doorlooptijden. Wanneer die vervolgens niet worden gehaald, raakt het vertrouwen verder beschadigd. Dit houdt ook in dat verwachtingen operationeel, haalbaar en toetsbaar moeten zijn via het meten van doorlooptijden, tevredenheid en vertrouwen.

Een hersteloperatie functioneert beter wanneer betrokkenen vanaf het begin weten waar zij aan toe zijn. Dat vraagt om realistische verwachtingen, open communicatie over beperkingen en een transparante aanpak waarin betrokkenen worden begeleid in plaats van belast. Transparantie en erkenning in het proces zijn minstens zo belangrijk als de uitkomst.

Toekomstgericht herstel

Hersteloperaties zouden niet bedoeld mogen zijn om organisatie langdurig te straffen, dat is namelijk zelden in het belang van de betrokkenen. Hun behoefte aan duidelijkheid, erkenning en vertrouwen zou leidend moeten zijn. Gezien de veelheid aan hersteldossiers is het zaak om herstelbeleid te ontwikkelen dat recht doet aan betrokkenen, uitvoerbaar is én de samenleving ontlast.

Hersteloperaties vragen veel capaciteit en middelen en worden vaak ondersteund door externe partijen. Juist vanuit die betrokkenheid zien wij dat het vooraf zorgvuldig doordenken van dilemma's snelheid en rust oplevert in de uitvoerende fase. Voorkom dat herstel stilvalt omdat gewacht wordt op perfecte informatie en maak afspraken over het gebruik van terugwerkende kracht, zonder de rechtsbescherming van de betrokkenen op te geven. Zo kan herstel worden ingezet als kans: niet alleen om fouten recht te zetten, maar om sterker en met hersteld vertrouwen verder te gaan.



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. RITM2364840