

Zelf Vertrouwen



**Adviezen aan publieke organisaties om de
vertrouwensrelatie met burgers te verbeteren**

Eindrapport De Nationale DenkTank 2010
Kennismaken zonder kaders



Colofon

© Stichting de Nationale DenkTank, 2010

Auteurs: Deelnemers Nationale DenkTank 2010

Hoofredactie: Bestuur en begeleiders Nationale DenkTank

Eindredacteur: Marjan Middelhoff – Middelhoff Communicatie & Organisatie Advies

Vormgeving: Annemarie Smit – McKinsey & Company

Fotografie: IStockphoto, Caren Huygelen, Jens Kusters, Rutger Houweling, Tamar Weenen

Het rapport is te downloaden via www.nationale-denktank.nl

ISBN 9789078757047

Stichting de Nationale DenkTank kiest voor groen.

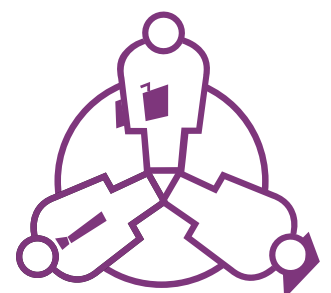
Daarom is dit rapport gedrukt op minder milieubelastend papier dat voor 50% uit gerecyclede vezels en voor 50% uit FSC-gecertificeerde vezels bestaat.

De afkorting FSC staat voor Forest Stewardship Council (Raad voor Goed Bosbeheer). Dit is een internationale organisatie die verantwoord bosbeheer stimuleert. FSC stelt wereldwijde standaarden voor bosbeheer op, met daaraan gekoppeld een keurmerk.

Zelf Vertrouwen

**Adviezen aan publieke organisaties om de
vertrouwensrelatie met burgers te verbeteren**

Eindrapport De Nationale DenkTank 2010
Kennisma**ken zonder kaders**



Samenvatting

Hoe kunnen publieke organisaties de interactie met burgers zodanig vormgeven dat er een omslag gerealiseerd kan worden van een afhakende en wantrouwende burger naar een betrokken en vertrouwende burger?

Met deze onderzoeksopdracht is de Nationale DenkTank 2010 gedurende drie maanden aan de slag gegaan. Met behulp van interviews met experts, doelgroepenquêtes, gesprekken met burgers en een uitgebreide literatuurstudie heeft de Nationale DenkTank gezocht naar oorzaken en oplossingen voor deze vertrouwensproblematiek.

Het rapport 'Zelf Vertrouwen' begint met een algemene inleiding in het thema vertrouwen. Vervolgens worden vijf afzonderlijke casussen behandeld, waarin concrete oplossingen volgen op de analyse van de vertrouwensproblematiek voor elk van die casussen. Deze casussen zijn vertrouwen in wetenschappelijk gefundeerd beleid, pensioenen, de politie en de rechtspraak. De vijfde casus keert het perspectief om. Hier gaat het om het vertrouwen dat publieke organisaties stellen in burgers.

Uit een algemene inventarisatie van het begrip 'vertrouwen' blijkt dat vertrouwen *verschillende betekenissen* voor *verschillende mensen* in *verschillende contexten* heeft. De Nationale DenkTank concentreert zich op een classificatie van vertrouwen op drie aspecten: verwachtingen, perceptie en prestatie. De verhouding tussen de verwachtingen die burgers hebben van een organisatie en de perceptie die zij vormen op basis van de prestatie van de organisatie, bepaalt de mate van vertrouwen in de organisatie. Voor elk van de vijf casussen zijn, op basis van deze classificatie, verschillende oorzaken aan te wijzen voor de aan vertrouwen gerelateerde problemen. Vervolgens biedt de Nationale DenkTank een reeks adviezen en oplossingen die deze problemen adresseren.

Vertrouwen in wetenschappelijk gefundeerd beleid

Als het gaat om beleid waarbij wetenschappelijke kennis een grote rol speelt, escaleert het maatschappelijk debat regelmatig. Hierdoor ontstaat verwarring bij burgers en beleidsmakers. Deze verwarring wordt versterkt door actiegroepen, de media, de politiek en het bedrijfsleven, die het debat vanuit hun belang of standpunt een bepaalde kant op proberen te sturen. Burgers weten niet meer welk oordeel het zwaarst weegt. Publieke organisaties hebben moeite hiermee om te gaan. Wetenschappers slagen er niet in verheldering te bieden in het debat en geloofwaardig bij burgers over te komen.

De volgende oplossingen helpen publieke organisaties tijdig en gepast te reageren op maatschappelijke onrust:

- Een *Gevoelighedschecker* biedt publieke organisaties in een vroeg stadium van beleidsvorming en -uitvoering een indicatie van de gevoeligheid van bepaalde onderwerpen en maatregelen. De checker vergroot het vermogen van publieke organisaties om discussies vroegtijdig te identificeren en verbetert daarmee hun handelen.
- De *Digitale Voelspriet* volgt via internet meningen en discussies die vooraf door de gevoelighedschecker in kaart zijn gebracht en signaleert wanneer deze uit de hand lopen. De digitale voelspriet biedt gerichte aanknopingspunten voor publieke organisaties om op de discussies te anticiperen.

- De *De-escalatiewijzer* geeft tips hoe om te gaan met gevoelige discussies. Hierdoor kunnen publieke organisaties beter communiceren in het maatschappelijk debat, in het bijzonder wanneer het gaat om onzekerheid en risico's.

De volgende oplossingen verbeteren de participatie van wetenschappers in het maatschappelijk debat:

- Media vinden via het netwerk van wetenschappers in *Bureau Wetenschap* ongebonden en onafhankelijke wetenschappers die in staat zijn consensus en verschillende standpunten ten aanzien van maatschappelijke thema's op een afgewogen manier duidelijk over te brengen. Hiermee bieden wetenschappers verheldering in het debat.
- De *Prikkels voor wetenschappers* motiveren wetenschappers zich meer te mengen in het maatschappelijk debat door onder andere mediaoptreden als expliciet criterium in functioneringsgesprekken op te nemen.

De volgende oplossing helpt journalisten een helder en genuanceerd beeld te schetsen en het uit de hand lopen van discussies en verwarring bij burgers te voorkomen:

- Journalisten nemen kritisch hun eigen *Gedragsethiek* in beschouwing en passen hun werkwijze en presentatie aan zodat zij voor- en tegenargumenten in de discussie en (het gebrek aan) wetenschappelijke consensus over de onderliggende feiten representatief weergeven.

Vertrouwen in pensioenen

Voor een toekomstbestendig pensioensysteem is draagvlak belangrijk. Voor dit draagvlak zijn betrokken en bewuste burgers nodig. 66% van de werknemers kennen de hoogte van hun eigen pensioenopbouw niet. Slechts 40% van 82 ondervraagde jongeren is bekend met het omslagstelsel voor de financiering van de AOW. Vakbonden en pensioenfondsbesturen hebben weinig jonge leden. Hierdoor is het belang van jongeren slecht vertegenwoordigd bij het tot stand komen van toekomstig pensioenbeleid. Het huidige pensioensysteem is bovendien onvoldoende aangepast op de veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij, zoals de vergrijzing en de mobiele arbeidsmarkt.

De volgende oplossing draagt bij aan het vergroten van het draagvlak voor beleids- en besluitvorming binnen pensioenfondsen:

- De wervingscampagne *Aan het (be)stuur* zorgt voor meer jongeren in deelnemersraden en pensioenfondsbesturen. Geïnteresseerde jongeren krijgen een aantrekkelijk opleidingstraject aangeboden. Pensioenfondsen stellen middelen beschikbaar om dit te realiseren.

De verwachtingen en de perceptie van burgers ten aanzien van pensioenen en de werkelijke prestatie van pensioenen moeten beter op elkaar aansluiten. Hiervoor is het belangrijk dat burgers kennis hebben van hun eigen pensioen. De volgende oplossingen dragen bij aan het vergroten van kennis over pensioenen bij burgers:

- Alle deelnemers van pensioenfondsen ontvangen jaarlijks het *Uniform Pensioenoverzicht Nieuwe Stijl*, dat duidelijk, eenvoudig, overzichtelijk, relevant en digitaal is. Burgers hebben hierdoor een beter inzicht in de individuele pensioensituatie en eventuele risico's en kunnen hierdoor eigen verantwoordelijkheid nemen voor het pensioen.
- De kaart *Gefeliciteerd! Een jaartje dichterbij uw pensioen* is een persoonlijke verjaardagskaart die deelnemers van pensioenfondsen wijst op de invloed van belangrijke pensioenmomenten op de ontwikkeling van hun pensioen. Deze kaart biedt hen de mogelijkheid hun pensioenopbouw te testen en meer informatie over pensioenen te verkrijgen.
- De *Nationale pensioenquiz* en het gebruik van *spraakmakende televisieprogramma's* dienen als instrument om op een leuke en duidelijke manier jongeren te bereiken en de aandacht voor pensioenen bij deze groep te vergroten.

Om het Nederlandse pensioensysteem toekomstbestendig te maken, moet het pensioensysteem worden aangepast. De Nationale DenkTank stelt de volgende veranderingen voor:

- Het huidige pensioensysteem moet worden vervangen door: *Een systeem met een doorsneepremie en een degressieve pensioenopbouw*, dat beter aansluit bij de steeds mobielere arbeidsmarkt.
- Deelnemers van pensioenfondsen hebben *meer keuzevrijheid* ten aanzien van risico's en de duurzaamheid van beleggingen.
- Een *snelle invoering van de wettelijke verhoging van de AOW-leeftijd* vindt zo snel mogelijk plaats en is gekoppeld aan de ontwikkeling van de levensverwachting. Hiermee wordt voorkomen dat enkel de jonge generaties de kosten van de vergrijzing betalen.

Vertrouwen in de politie

Door veranderingen in de samenleving, zoals informalisering en informatisering, heeft de politie last van een gezagsprobleem. De politie heeft te maken met mondige en soms agressieve burgers. De verwachtingen van burgers in de politie zijn hoog. Mediaberichtgeving en de snelle verspreiding van informatie via internet en sociale media beïnvloeden de perceptie van het gezag van de politie. Ook interne problemen, zoals het ontbreken van eenduidige in- en externe communicatie en het gebrek aan kennisdeling door de versnippering van de organisatie, maken het moeilijk voor de politie om een gezagsrol uit te voeren. Er is niet een allesomvattende oplossing voor het gezagsvraagstuk van de politie. Om de politie meer gezag te geven, moeten de samenleving en de politie meer en beter samenwerken.

Onderstaande oplossingen zorgen ervoor dat de verwachtingen die burgers hebben van de politie realistischer worden. Ook dragen de oplossingen bij aan het vergroten van het respect voor het werk van politiemedewerkers.

- Door de *Respect voor onze helden!*-campagne ervaren burgers wat de politie doet. Hierdoor krijgen burgers meer respect voor het brede takenpakket en de rol van de politie. Daarnaast zal de politie meeloopdagen voor burgers organiseren. Burgers kunnen dan zelf zien en ervaren uit welke taken het dagelijkse politiewerk bestaat.
- *Communiceer beleid duidelijk intern en extern*: door duidelijk te communiceren waarom bepaalde beleidsmaatregelen bestaan en waarom deze op een bepaalde manier worden uitgevoerd, worden burgers zich meer bewust van hun eigen verantwoordelijkheid en de manier waarop de politie optreedt. De politie voert vaak beleid uit dat door burgers zelf is geïnitieerd, bijvoorbeeld verkeersacties om het aantal verkeersdoden te verminderen. Ook binnen de politieorganisatie moet er eenduidige communicatie zijn over de gepaste houding en het te voeren beleid.
- In het programma *Lekker bezig* belooft de politie goed gedrag van burgers tijdens gerichte, regionale publieksacties. Deze positieve acties zorgen voor positief contact met burgers waardoor de politie effectiever en met meer gezag kan optreden.

De volgende oplossing draagt bij tot het verbeteren van de perceptie van burgers, die sterk wordt beïnvloed door de mediaberichtgeving en de reactie van de politie daarop.

- De training *Blauw in de spotlights* laat de politie beter tot haar recht komen in de media door dat alle politiemedewerkers een mediatraining krijgen. Bij incidenten kan de politie voortaan adequaat reageren op negatieve berichtgeving in de media.

Bepaalde interne aspecten in de politieorganisatie bemoeilijken een effectieve aanpak van het gezag en het vertrouwen dat burgers in de politie hebben. De politieorganisatie is versnipperd waardoor de verschillende korpsen niet goed weten welke initiatieven intern lopen.

Om de prestaties van de politieorganisatie te verbeteren, draagt de Nationale DenkTank de volgende oplossingen aan:

- Het initiatief *Plankzaken opgelost!* leidt tot een verhoogd aantal afgehandelde zaken doordat rechtenstudenten meehelpen zaken af te handelen. Hierdoor hebben de agenten meer beschikbare tijd om zichtbaar op straat te zijn. Rechtenstudenten worden opgeleid tot buitengewoon opsporingsambtenaar (BOA) waarna zij in staat zijn om kleine zaken af te handelen.
- Het programma *Kennis in beeld* laat politie- en journalistiekstudenten samen politieprojecten, die bijdragen aan het verbeteren van het gezag, verfilmen. De films worden in een database geplaatst en voorzien van contactgegevens van het projectteam. De database is toegankelijk voor alle korpsen. Zo kunnen de korpsen op een laagdrempelige manier kennis delen en verspreiden.
- De initiatieven *Mystery Chef* en *Feedback Friday* zorgen ervoor dat knelpunten binnen de organisatie voldoende formeel bespreekbaar worden. Het geven en ontvangen van feedback is op dit moment nauwelijks onderdeel van de cultuur van de politieorganisatie. Studenten van de Politieacademie krijgen een training waarin ze leren feedback te geven en te ontvangen. Vervolgens passen ze dit toe in hun werk. Ook blijkt het soms moeilijk te zijn om formeel te bespreken welke knelpunten politiemedewerkers ervaren tijdens hun dagelijks werk. De 'Mystery Chef' komt uit een ander korps en loopt een dagje mee en hoort zo beter wat er speelt binnen een korps.
- Met *ICTop* investeert de politie nog meer in technische mogelijkheden, zoals spraakherkenning, die ertoe leiden dat agenten sneller in staat zijn administratief werk te doen zodat zij meer tijd op straat aanwezig kunnen zijn.

Vertrouwen in de rechtspraak

De forse maatschappelijke kritiek op de rechtspraak, voornamelijk aan het adres van het strafrecht, heeft verschillende oorzaken. Mensen hebben hoge verwachtingen en relatief weinig kennis van de strafrechtspraak. De rechtspraak heeft moeite haar eigen verhaal zo te verwoorden dat burgers het ook begrijpen. De organisatiestructuur en -cultuur van de rechtspraak maken het bovendien lastig om intern veranderingen door te voeren die moeten zorgen voor de juiste aansluiting met de samenleving. De Nationale DenkTank stelt acht oplossingen voor om deze problematiek te doorbreken.

De volgende oplossingen dragen bij aan het verbeteren van kennis van en bewustzijn over de rechtsstaat en de rechtspraak. Zij dragen daarmee bij aan het creëren van realistische verwachtingen van mensen over het strafrecht.

- De campagne *Lawless* zorgt voor meer bewustwording over het belang van rechtsstatelijke beginselen, zoals rechten van verdachten. Zo kunnen de verwachtingen van burgers over het strafrecht worden getemperd. De kern van de campagne is een korte digitale film over wat er gebeurt als er geen rechtsstaat bestaat.
- Het *CrimeCollege* laat inspirerende hoogleraren, rechters en andere strafrechtbeoefenaren lesgeven in het basis-, voortgezet- en middelbaar onderwijs om daarmee het kennisniveau van jongeren over de rechtspraak te vergroten en de rechtspraak op een informele manier met jongeren in contact te brengen.
- In *Meet the judge online* maakt het basis-, voortgezet en middelbaar onderwijs kennis met de rechtspraak door middel van korte filmpjes waarin rechters uitleg geven aan leerlingen over rechtszaken en over de rechtspraak in het algemeen. De leerlingen kunnen hier vervolgens over discussiëren. Dit vergroot de interactie tussen jongeren en de rechtspraak en verhoogt het kennisniveau.

De rechtspraak moet haar verhaal op een duidelijke en aansprekende manier overbrengen aan burgers. De rechtspraak kan dit doen door de volgende oplossingen te implementeren:

- Door middel van *Rechtspraak in beeldspraak* legt de rechtspraak juridische begrippen op een eenvoudige wijze uit aan de hand van korte animaties en beelden. Door beelden te gebruiken in de communicatie leren burgers op een aansprekende manier hoe de rechtspraak functioneert.
- Met *Blogspraak* gaat de rechtspraak via blogs en forums op een nieuw te ontwikkelen website de interactie met burgers aan. Op deze manier kan de rechtspraak open met burgers spreken over het strafrecht. Door dit directe contact kan het vertrouwen worden versterkt.

De manier waarop de rechtspraak de interactie met burgers vormgeeft, wordt beïnvloed door de interne structuur en cultuur van de organisatie. De onafhankelijkheid van rechters maakt het bijvoorbeeld lastig om als één organisatie op te treden in de media. Ook is de cultuur van de rechtspraak intern georiënteerd. De volgende oplossingen dragen bij aan het creëren van een organisatie met een open cultuur waarin rechters functioneren als onderdeel van een eenheid.

- De *Digitale terugkoppeling uitspraak* stuurt een elektronische notificatie aan rechters wanneer over hun zaak een uitspraak door een hogere rechter is gewezen. Hierdoor wordt een begin gemaakt met het creëren van een cultuur van feedback in de rechtspraak, wat van oudsher weinig gebeurt vanwege de onafhankelijkheid van rechters.
- De *Roulerende rechter* laat rechters en medewerkers tijdelijk rouleren bij rechtbanken om de kennisdeling over goede initiatieven te bevorderen. Zo worden best practices, die de interactie met burgers en de media bevorderen binnen de gehele organisatie, bekend. Ook zal hierdoor de eenheid van de gehele organisatie toenemen.
- Door *Rechters bij de tijd* kunnen rechters voortaan 10% van hun tijd besteden aan niet-primaire taken zoals het bezoeken van andere organisaties en open dagen. Deze oplossing zal de interactie tussen de rechtspraak en burgers ten goede komen en voor een meer open cultuur zorgen.

Vertrouwen in burgers

Publieke organisaties ontlenen hun legitimiteit aan het feit dat zij namens en ten behoeve van de samenleving opereren. Om hun taken goed te kunnen uitvoeren en hun legitimiteit te behouden, hebben zij het vertrouwen nodig van burgers. Om dit vertrouwen te krijgen, moeten publieke organisaties zelf ook vertrouwen stellen in burgers, en zelf de samenwerking met hen opzoeken. Bovendien kan onnodig en onwenselijk overheidsoptreden worden voorkomen door burgers meer ruimte te bieden voor eigen verantwoordelijkheid.

De Nationale DenkTank constateert echter 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. Ambtenaren vinden burgers voornamelijk kritisch, cynisch, verwend en onwetend. Door deze uiteenlopende perspectieven maken publieke organisaties onvoldoende gebruik van de kennis en kunde in de maatschappij.

De volgende concrete voorstellen dragen bij aan het verhogen van de verwachtingen die publieke organisaties hebben van burgers, het verbeteren van de perceptie die zij hebben van burgers en het versterken van de samenwerking.

- Bestuurders en politici die na incidenten niet overhaast en ondoordacht optreden met wetgeving, wat leidt tot regel- en verantwoordingsdruk bij burgers, professionals en ondernemers, komen in aanmerking voor de *Warm hart en Hoofd koel Award*. Deze award moet bestuurders en politici aansporen meer doordacht op te treden na incidenten.

- Er komt een *Handboek Incidenten* waarin richtlijnen worden aangereikt over politiek en bestuurlijk optreden in het geval van een incident. Dit handboek draagt uit wat de Nationale DenkTank en partners zoals het Ministerie van BZK en ACTAL behoorlijk optreden vinden in het geval van incidenten.
- Bestuurders en publieke organisaties organiseren *Contactmomenten* voor ambtenaren om burgers actief op te zoeken, zodat zij zelf de wensen en perspectieven van burgers leren kennen.
- Gemeenten ontwikkelen op meerdere fronten *Prikkels en inspirerende werkvormen voor ambtenaren* om burgerparticipatie aan te moedigen en vanzelfsprekend te maken en verankeren deze in de organisatie.
- Overheden, individuele burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven ruilen kennis en diensten uit via een duurzaam en zelfgroeiend netwerk: *Play it Forward*. Daarmee wordt de prestatie van burgers beter, alsook de interactie tussen overheid en burgers.
- Met *Toezichtwidgets*, digitale inpassingen op websites en forums, worden burgers betrokken bij het toezicht op (voedsel)veiligheid. Op deze manier wordt gebruik gemaakt van de kennis en kunde van burgers ten aanzien van de voedselveiligheid.

Zelf Vertrouwen

In alle casussen constateert de Nationale DenkTank dat de communicatie tussen publieke organisaties en burgers op dit moment nog te eenzijdig is. Van daadwerkelijke interactie is nauwelijks sprake. De relatie tussen burgers en publieke organisaties blijft daarmee een relatie van tweevoudig eenrichtingsverkeer, in plaats van tweerichtingsverkeer met interactie. Om de interactie tussen publieke organisaties en burgers zodanig vorm te geven dat een versterkte vertrouwensrelatie ontstaat, is het belangrijk dat publieke organisaties in de communicatie de rol van zowel zender als ontvanger op zich nemen. Datgene dat zij ontvangen uit de samenleving moeten ze écht serieus nemen en een plek geven in de organisatie. Daarom moeten publieke organisaties ervoor zorgen dat zowel de structuur als de cultuur van de organisatie zich ervoor lenen om te functioneren op basis van vertrouwen. Vertrouwensrelaties tussen medewerkers van publieke organisaties en burgers kunnen moeilijk ontstaan wanneer medewerkers zelf niet vertrouwd worden of elkaar zelf niet vertrouwen. Bovendien moeten zij meer op burgers durven te gaan vertrouwen.

Voorwoord

Beste lezer,

Vertrouwen

Tweeëntwintig jonge, ambitieuze deelnemers hebben zich drie maanden lang vastgebeten in een van de belangrijkste maatschappelijke thema's van dit moment: vertrouwen. Samenlevingen kunnen niet bestaan zonder vertrouwen. Vertrouwen in publieke organisaties, maar ook vertrouwen in elkaar. Dat geloof in elkaars kracht tot grote prestaties kan leiden, is te zien aan de Nationale DenkTank zelf. Met veel enthousiasme en betrokkenheid hebben zij zich gestort op het thema. De opdracht van deze vijfde Nationale DenkTank luidde:



Hoe kunnen publieke organisaties de interactie met burgers zodanig vormgeven dat er een omslag gerealiseerd kan worden van een afhakende en wantrouwende burger naar een betrokken en vertrouwende burger?

In dit rapport laat de Nationale DenkTank zien dat daar niet een eenvoudige oplossing voor is. Per publiek domein moet worden gekeken naar de oorzaken van afnemend vertrouwen. Het is belangrijk dat er goed wordt geluisterd naar de signalen vanuit de samenleving en organisaties zelf. Vervolgens moeten deze worden vertaald naar concrete oplossingen die bijdragen aan het versterken van de vertrouwensrelatie tussen publieke organisaties en de samenleving. Oordeelt u zelf of dat is gelukt. Dit rapport bevat in ieder geval een aantal innovatieve – en soms verrassend eenvoudige – ideeën om aan de slag te gaan.

Dialoog

De deelnemers hebben in drie maanden gesproken met ruim 300 mensen uit verschillende sectoren via interviews en enquêtes onder burgers en beroepsgroepen. Ze zijn bewust de interactie en de dialoog aangegaan met de samenleving. Dat is ook het doel van de Nationale DenkTank: het aandragen van oplossingen voor maatschappelijke thema's door nieuwe discussies op gang te brengen tussen samenleving, overheden, bedrijfsleven en wetenschap. Het is elk jaar opnieuw een genot om te zien hoe deze dialoog op de meest verrassende plekken tot stand komt en hoe de deelnemers in staat zijn de discussies te vertalen naar concrete oplossingen. Er spreekt ook een enorm vertrouwen uit de openhartige bijdragen van alle experts, partners, sponsors en geïnterviewden, die vol enthousiasme mee hebben gedacht. Verscheidene organisaties zijn inmiddels aan de slag om de adviezen uit dit rapport te gaan uitvoeren.

Zelf Vertrouwen

Zonder interactie is het moeilijk om vertrouwen tot stand te brengen. Goede verbindingen tussen publieke organisaties en de samenleving zijn daarvoor onontbeerlijk. De basis voor een relatie ligt altijd in de betrokken partijen zelf. Publieke organisaties zullen dus zelf moeten vertrouwen, dan krijgen ze ook vertrouwen terug. Ik hoop van harte dat dit devies van de Nationale DenkTank u zal inspireren om tot actie te komen, als individuele burger of als schakel in een organisatie. Laat de adviezen in dit rapport de eerste stap zijn richting duurzame verandering.

Veel leesplezier!

Harald Tepper
Voorzitter Stichting de Nationale DenkTank

Inhoudsopgave

1.	Introductie	13
1.1	De Nationale DenkTank – achtergrond	13
1.2	De Nationale DenkTank 2010	13
1.3	Methodologie	14
1.4	Leeswijzer	15
2.	Inleiding vertrouwen	16
2.1	Vertrouwen in cijfers	16
2.2	Vertrouwen als containerbegrip	18
2.3	De veranderende samenleving	19
2.4	Het vertrouwensmodel	20
2.5	De vijf casussen	23
2.6	Tot slot	24
3.	Vertrouwen in wetenschappelijk gefundeerd beleid	25
3.1	Analyses	25
3.2	Oplossingen	28
4.	Vertrouwen in pensioenen	36
4.1	Analyses	36
4.2	Oplossingen	39
5.	Vertrouwen in de politie	47
5.1	Analyses	47
5.2	Oplossingen	50
6.	Vertrouwen in de rechtspraak	60
6.1	Analyses	60
6.2	Oplossingen	64
7.	Vertrouwen in burgers	73
7.1	Analyses	73
7.2	Oplossingen	76
8.	Zelf Vertrouwen	85
8.1	Interactie met burgers	86
8.2	De cultuur, de structuur en de middelen van een organisatie	89
8.3	Tot slot	91
9.	Epiloog	92
9.1	Bibliografie	92
9.2	Geraadpleegde personen en organisaties	96
9.3	Bijlagen	105
	De Nationale DenkTank 2010	112
	Nawoord	119



1 Introductie

1.1 De Nationale DenkTank – achtergrond

Stichting de Nationale DenkTank is begin 2005 opgericht met als doel de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen te verbeteren. Met het doorbreken van de 'kennis-verzuiling' probeert de Stichting een steentje bij te dragen aan de ambitie om de Nederlandse kenniseconomie tot de Europese top te laten behoren. De Stichting heeft een innovatief, interdisciplinair netwerk tussen de drie genoemde pijlers opgebouwd. Dit Nationale DenkTank-netwerk wordt jaarlijks versterkt met een team van twintig tot vijftientwintig jonge, ambitieuze academici (masterstudenten, pas afgestudeerden en promovendi) die de nieuwe lichting van de Nationale DenkTank vormen. De Stichting verwacht dat de deelnemers aan de jaarlijkse Nationale DenkTank in de toekomst belangrijke functies zullen vervullen binnen het bedrijfsleven, de overheid en de wetenschap en met elkaar een hecht netwerk zullen vormen. De activiteiten van het Nationale DenkTank-netwerk richten zich zowel op het beantwoorden van vragen vanuit de maatschappij, bijvoorbeeld door deelname aan congressen of maatschappelijke panels, als het uitdragen van de kennis en ideeën naar de maatschappij toe, bijvoorbeeld door het schrijven



van opiniestukken in dag- en weekbladen en het organiseren van symposia.

De deelnemers aan de Nationale DenkTank worden geselecteerd op basis van analytisch vermogen, een brede maatschappelijke interesse, creativiteit en het vermogen om buiten bestaande kaders te denken. Onder de deelnemers bevinden zich economen en filosofen, maar ook juristen en natuurkundigen. Samen werken zij gedurende drie maanden fulltime aan praktische oplossingen voor een maatschappelijk probleem. Zij worden daarbij ondersteund

door de Stichting, het Nationale DenkTank-netwerk en experts op het gebied van de opdracht. De multidisciplinaire achtergrond en de jonge frisse blik van de deelnemers moet leiden tot innovatieve adviezen. Het team van de Nationale DenkTank 2010 kenmerkt zich dan ook door een verscheidenheid aan achtergronden.

1.2 De Nationale DenkTank 2010

Het thema van de Nationale DenkTank 2010 is: 'Vertrouwen in een veranderende samenleving'. Een veerkrachtige, democratische maatschappij kenmerkt zich door een goede balans tussen vertrouwen en gezond wantrouwen. Wantrouwen is nodig om de machtsuitoefening door de overheid te controleren. Vertrouwen is de basis voor de legitimiteit van overheidsoptreden. Deze balans staat momenteel onder druk in de Nederlandse samenleving. Publieke organisaties, zoals de rechtspraak en de politie, staan in toenemende mate bloot aan kritiek van burgers. Deze organisaties vinden het op hun beurt moeilijk om de dialoog met burgers aan te gaan en hun vertrouwen te winnen. Wanneer wantrouwen overheerst, bestaat het risico dat publieke organisaties hun legitimiteit verlie-

zen. De Nationale DenkTank heeft het thema verder onderzocht en daarbij specifiek gekeken naar oplossingen voor de vertrouwensproblemen die een aantal sponsororganisaties ervaren.

De opdracht van de Nationale DenkTank 2010 luidt: *Hoe kunnen publieke organisaties de interactie met burgers zodanig vormgeven dat er een omslag gerealiseerd kan worden van een afhakende en wantrouwende burger naar een betrokken en vertrouwende burger?*



Op basis van de opdracht heeft de Nationale DenkTank 2010 zich het volgende doel gesteld: *Het ontwikkelen van concrete oplossingen gericht op het verbeteren van de interactie van publieke organisaties met burgers enerzijds en de interne organisatie anderzijds voor de aan vertrouwen gerelateerde problemen van publieke organisaties.*

Gemakshalve spreekt dit rapport in het vervolg van publieke organisaties, wetende dat de overheid in Nederland niet volledig verantwoordelijk is voor de uitvoering van het pensioenbeleid.

1.3 Methodologie

De onderzoeksperiode van de Nationale DenkTank is ingedeeld in drie fasen: de zomerschool, de analysefase en de oplossingsfase.

Tijdens de twee weken durende zomerschool kwamen de deelnemers aan de Nationale DenkTank 2010 samen voor een eerste kennismaking met elkaar en de opdracht. De groep kreeg daar de nodige kennis en vaardigheden aangereikt om de opdracht te kunnen uitvoeren.

Verscheidene experts deelden hun visie op de problematiek met de deelnemers en er ontstonden levendige discussies. Daarnaast was er aandacht voor vaardigheidstrainingen.



In de analysefase bracht de Nationale DenkTank gedurende een maand de aan vertrouwen gerelateerde problemen in kaart voor een vijftal casussen: wetenschappelijk gefundeerd beleid, pensioenen, de politie, de rechtspraak en vertrouwen van publieke organisaties in burgers. Vervolgens zijn de oorzaken voor de problemen in deze casussen geïdentificeerd en verder geanalyseerd. De Nationale DenkTank heeft hiervoor literatuuronderzoek en een media-analyse

gedaan en vele gesprekken gevoerd met experts uit de wetenschap, het bedrijfsleven en publieke organisaties. Waardevolle informatie met betrekking tot de perceptie van burgers over publieke organisaties kwam uit straatinterviews met burgers. Ook is er een uitgebreid bevolkingsonderzoek uitgevoerd onder 923 respondenten in samenwerking met NewCom Research & Consultancy. De Nationale DenkTank heeft tevens specifieke enquêtes gehouden onder politiemedewerkers (1471 respondenten), rechters en medewerkers van rechtbanken (935 respondenten), ambtenaren (207 respondenten), wetenschappers (108 respondenten) en journalisten (83 respondenten).

De resultaten van de analyses zijn uitgebreid getoetst tijdens presentaties, paneldiscussies en interviews met experts, en een door de Nationale DenkTank georganiseerd congres.

In de oplossingsfase heeft de Nationale DenkTank gedurende vier weken toegewerkt naar concrete oplossingen voor elke casus. Deze oplossingen komen voort uit de probleemanalyses. Elke oplossing heeft tot doel een specifieke oorzaak voor het probleem aan te pakken. De oplossingen zijn in het bijzonder geselecteerd op hun mogelijke impact en haalbaarheid. De Nationale DenkTank is in gesprek met diverse partijen die een verdere rol kunnen spelen bij de implementatie van de oplossingen.

1.4. Leeswijzer

Dit rapport is opgesplitst in drie delen. Het eerste deel is een introductie met daarin een algemene beschouwing van het thema vertrouwen in een veranderende samenleving en het vertrouwensmodel van de Nationale DenkTank dat het vertrouwensprobleem tastbaar maakt (hoofdstuk 2). Op basis van dit model worden in het tweede deel handvatten aangereikt voor vijf afzonderlijke casussen die te maken hebben met vertrouwensproblemen. Per casus worden analyses en vervolgens oplossingen gegeven. Deze casussen zijn: vertrouwen in wetenschappelijk gefundeerd beleid (hoofdstuk 3), vertrouwen in pensioenen (hoofdstuk 4), vertrouwen in de politie (hoofdstuk 5), vertrouwen in de rechtspraak (hoofdstuk 6) en het vertrouwen van publieke organisaties in burgers (hoofdstuk 7). Het derde deel geeft overkoepelende adviezen voor het vertrouwen in publieke organisaties (hoofdstuk 8).



2 Inleiding vertrouwen

Vertrouwen is van groot belang in de samenleving. "Vertrouwen geeft een samenleving veerkracht en daadkracht", zo stelt de troonrede van 2004. Zonder deze veerkracht en daadkracht kan een maatschappij nauwelijks functioneren. Nederland is van oudsher een land waarin het vertrouwen van burgers in publieke organisaties hoog is. De laatste jaren lijkt dit vertrouwen steeds meer onder druk te staan. Een gevoel van maatschappelijk onbehagen en uitingen hiervan domineren het maatschappelijk debat. Deze uitingen van onvrede richten zich ook tot publieke organisaties (Figuur 1). Dit roept de vraag op hoe het met het vertrouwen in deze organisaties is gesteld.¹ De politiek haakt volop in op de thematiek, zoals onder andere is te zien in verkiezingsprogramma's en Kamervragen. Het thema 'vertrouwen' kan daarmee worden gezien als een centraal vraagstuk in de Nederlandse samenleving.



Figuur 1: Publicaties over het thema vertrouwen

2.1 Vertrouwen in cijfers

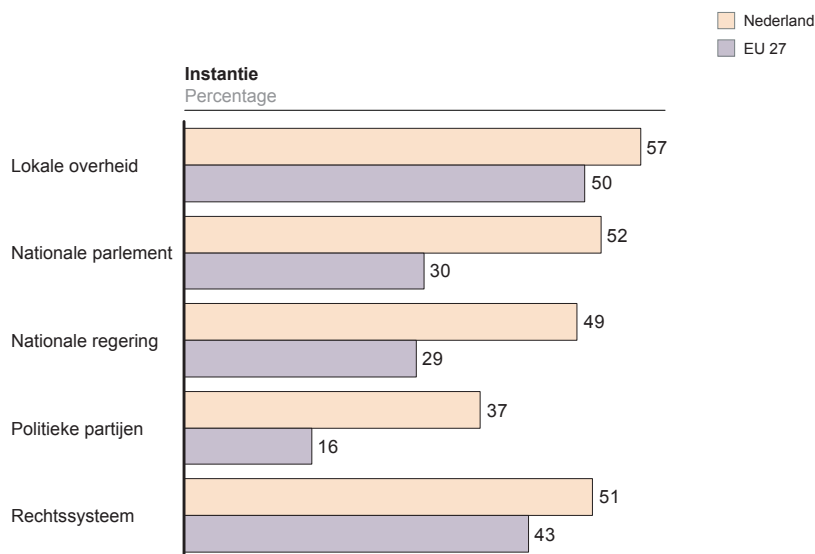
Om in kaart te brengen hoe het is gesteld met het vertrouwen in publieke organisaties heeft de Nationale DenkTank studies en cijfers over dit vertrouwen bekeken. Verschillende instanties zoals de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO), de Raad voor het openbaar bestuur (Rob) en de Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur (NSOB) volgen de ontwikkelingen over vertrouwen al geruime tijd.² Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) besteedt veel aandacht aan dit thema. Zij brengt in 2011 haar derde onderzoek hieromtrent uit: "Vertrouwen in de burger".³ Er worden ook veel cijfers over vertrouwen gepubliceerd, onder andere door de Eurobarometer, het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Uit deze cijfers blijkt echter niet direct dat het slecht is gesteld met het vertrouwen in de Nederlandse samenleving. In vergelijking met andere Europese landen blijken de Nederlandse regering, het parlement en de publieke organisaties een hoger vertrouwen te genieten dan elders in Europa (Figuur 2).

¹ Elchardus (2005); Beker (2006)

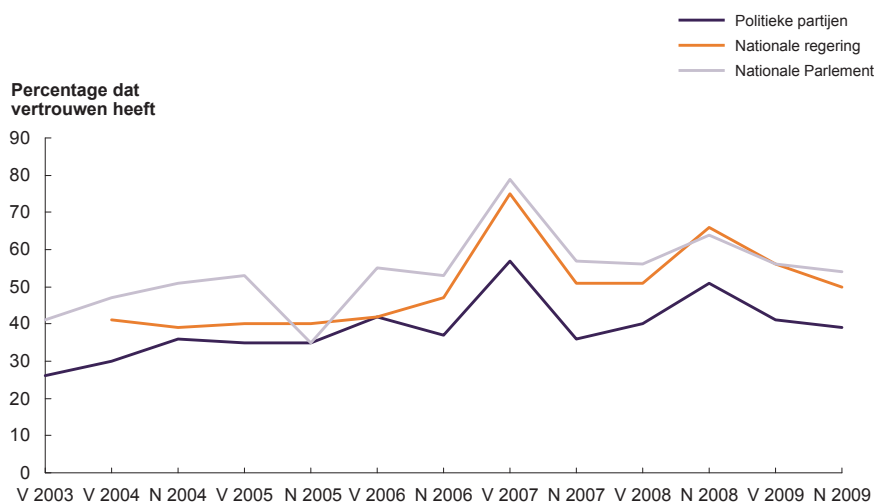
² Raad voor het openbaar bestuur (2010); Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2010); Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (2008)

³ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2011)

Hiermee staat Nederland (nog steeds) te boek als een high trust society waarin veel vertrouwen is van burgers in elkaar en in publieke organisaties. Uit de laatste metingen van de Eurobarometer komt een kleine daling naar voren van het vertrouwen in Nederlandse publieke organisaties in 2009 ten opzichte van 2008 (Figuur 3). Het is echter nog onduidelijk of deze daling doorzet in 2010 of dat er sprake is van een 'correctie', na de stijging van het vertrouwen in 2008.



Figuur 2: Vertrouwen volgens Eurobarometer 72, najaar 2009: Nederland in vergelijking met de 27 lidstaten van de Europese Unie



Figuur 3: Ontwikkeling vertrouwen in Nederland op basis van de Eurobarometer (najaar 2003 tot en met najaar 2009)

De discrepantie tussen enerzijds de maatschappelijke onvrede en het gevoel van wantrouwen en anderzijds de vertrouwenscijfers is op verschillende manieren te verklaren.

Ten eerste geldt dat het moeilijk is eenduidigheid in vertrouwenscijfers en de beoordeling daarvan waar te nemen. Zo geeft het CBS voor de periode 2004-2008 aan dat het vertrouwen in de meeste publieke organisaties is toegenomen.⁴ Dit is in tegenstelling tot bijvoorbeeld de analyse van de Eurobarometer, die fluctuaties in het vertrouwen aangeeft.⁵

Ten tweede is onduidelijk in hoeverre vertrouwen in publieke organisaties een autonoom meetbare ontwikkeling is. Het vertrouwen in publieke organisaties is altijd onderhevig aan fluctuaties en externe ontwikkelingen. Bovens en Wille tonen bijvoorbeeld aan dat het vertrouwen van burgers in publieke organisaties een sterk gelijke tred vertoont met de ontwikkeling van het consumentenvertrouwen en vertrouwen van burgers in de economie.⁶

Ten derde is er een verschil in enerzijds wat men exact meet en anderzijds waarover men rapporteert. Zo 'vertalen' media, onderzoekers, beleidsmakers en critici de cijfers over het vertrouwen in de politiek (regering, politieke partijen, parlement) vaak ten onrechte als een weergave van het vertrouwen in publieke organisaties. Bovendien richt de kritiek zich soms op de representanten van publieke organisaties en minder op de organisatie als geheel. Na een gerechtelijke dwaling verandert het vertrouwen van burgers in de rechtsstaat of de rechtspraak voorsnag nauwelijks. De kritiek op de individuele rechter neemt echter wel toe. We zien dit fenomeen ook in de wetenschap. Het vertrouwen in de wetenschap is over het algemeen hoog. Echter, studies naar vertrouwen ten aanzien van individuele wetenschappers, die zijn betrokken bij een specifiek thema zoals het klimaat, tonen juist een afname aan.⁷

Een vierde verklaring is dat vertrouwenscijfers op verschillende manieren kunnen worden geïnterpreteerd. Dit omdat er sprake is van een meerduidige vraagstelling in vertrouwensonderzoek. De Eurobarometer stelt bijvoorbeeld de vraag of burgers bepaalde publieke organisaties eerder wel vertrouwen dan niet vertrouwen terwijl het SCP de mate van vertrouwen afleidt uit de tevredenheid van burgers over het functioneren van de overheid en de regering.⁸

Bovenstaande verklaringen laten zien dat vertrouwenscijfers niet eenduidig kunnen worden geïnterpreteerd. Zodoende is het niet mogelijk om over de afgelopen jaren een eenduidige trend te schetsen in de ontwikkeling van het vertrouwen in publieke organisaties.

2.2 Vertrouwen als containerbegrip



Naast de interpretatie van cijfers maakt de betekenis van de term vertrouwen het onderwerp complex. Burgers geven sterk uiteenlopende antwoorden op de vraag waar men aan denkt bij het begrip vertrouwen. De literatuur onderscheidt verschillende vormen van vertrouwen: naast sociaal en politiek vertrouwen noemt zij het institutioneel vertrouwen.^{9,10} Daarnaast is vertrouwen een containerbegrip: er worden verscheidene problemen aan gerelateerd die onderling vaak sterk van elkaar verschillen. Bovendien wordt het woord de afgelopen jaren frequenter gebruikt in de media.

4 Centraal Bureau voor de Statistiek (2010)

5 Eurobarometer 72 (2009)

6 Bovens & Wille (2006, 2008)

7 Sociaal Cultureel Planbureau (2010)

8 Eurobarometer 72 (2009); Sociaal Cultureel Planbureau (2009)

9 Sociaal vertrouwen verwijst doorgaans naar het vertrouwen in de medemens. Institutioneel vertrouwen verwijst naar het vertrouwen in publieke organisaties. Politiek vertrouwen verwijst naar het vertrouwen in de regering of politieke partijen.

10 Dekker (2001)

De Nationale DenkTank stelt dat vertrouwen verschillende *betekenissen* kent, voor verschillende *mensen*, in verschillende *contexten*. De bredere context voor dit onderzoek is de huidige veranderende samenleving. Hoe die context zich laat zien in het dagelijks opereren van publieke organisaties wordt in de hoofdstukken 3 tot en met 7 duidelijk gemaakt aan de hand van vijf specifieke casussen. Alvorens in te gaan op deze vijf casussen staat hieronder een beschrijving van de ontwikkelingen die onze snel veranderende samenleving typeren.

2.3 De veranderende samenleving

De Nederlandse samenleving is continu aan veranderingen onderhevig. Het SCP typeert deze veranderingen als de 5 I's: *individualisering*, *informalisering*, *informatisering*, *intensivering* en *internationalisering*.¹¹ Bij *individualisering* gaat het om minder vaste sociale verbanden en afhankelijkheden, waarbij sprake is van een afname van loyaliteit. De tendens van secularisering, die is ingezet in de jaren '60, versterkt dit en heeft geleid tot een ontzuilde maatschappij. *Informalisering* omschrijft de ontwikkeling van steeds lossere en minder hiërarchische verhoudingen binnen relaties en omgangsvormen. Zo kan de relatie tussen ouder en kind, tussen docent en leerling en tussen arts en patiënt steeds meer worden getypeerd als een onderhandelingsrelatie. Burgers worden mondiger ten aanzien van publieke organisaties en accepteren gezag niet langer automatisch. *Informatisering* betreft het breder en toegankelijker worden van het informatieaanbod, de snelle technologische ontwikkelingen en de digitalisering van (sociale) relaties.

Hieronder valt ook de opkomst van *medialogica* of mediocratie: er is een toenemende media-aandacht voor het handelen van publieke organisaties, in het bijzonder daar waar het incidenten betreft.¹² *Intensivering* beschrijft de toenemende behoefte van burgers aan voldoening, afwisseling en intense ervaringen. Daarnaast volgen veranderingen elkaar snel op en hebben burgers hoge verwachtingen van publieke organisaties. Zij gaan er vanuit dat een publieke organisatie door middel van wet- en regelgeving risico's voor burgers minimaliseert. *Internationalisering* beschrijft de grensoverschrijdende schaalvergroting, een verhoogde mobiliteit van mensen, het vervagen van topografische grenzen evenals een toename in culturele diversiteit.

De 5 I's vormen een uitdaging voor publieke organisaties, zowel voor de interactie met burgers

als voor de interne organisatie. Als publieke organisaties in vertrouwen willen opereren en hun legitimiteit willen waarborgen, moeten zij zich aanpassen aan de veranderende maatschappij. Omdat de 5 I's zich in hoog tempo doorontwikkelen, moeten organisaties *nu* iets doen. Organisaties die krampachtig vasthouden aan traditionele hiërarchische structuren gaan voorbij aan de informaliteit en transparantie die burgers tegenwoordig eisen.

Publieke organisaties die bijvoorbeeld hun beleid op wetenschap baseren, moeten zich realiseren dat (wetenschappelijke) kennis

vandaag de dag overal en in verschillende vormen en kwaliteiten op het internet beschikbaar is. Zij zullen hun status als autoriteit dus op een andere manier moeten verdienen, niet langer op basis van exclusiviteit.¹³



11 Schnabel (2000); Sociaal Cultureel Planbureau (2004)

12 Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2005)

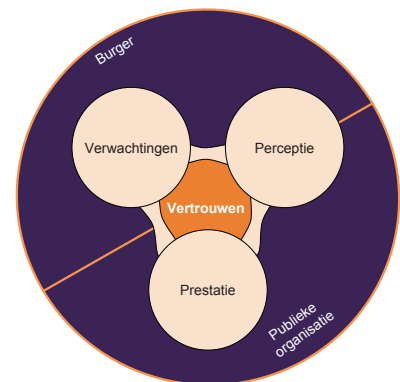
13 Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2010)

De Nationale DenkTank stelt dat de 5 I's aanleiding geven tot werken aan vertrouwen op drie aspecten. Ten eerste moeten publieke organisaties rekening houden met de verwachtingen in de samenleving ten aanzien van de prestaties van deze organisaties. Ten tweede speelt de perceptie die burgers hebben van deze prestaties een belangrijke rol. Ten slotte zijn ook de daadwerkelijke prestaties bepalend voor vertrouwen in publieke organisaties. Deze drie aspecten zijn vormgegeven in het vertrouwensmodel in Figuur 4.

2.4 Het vertrouwensmodel

Om vertrouwen in publieke organisaties te behouden, is een grondige aanpak van de onderliggende oorzaken voor vertrouwensproblemen van publieke organisaties noodzakelijk. Aan de hand van het vertrouwensmodel brengt de Nationale DenkTank het complexe begrip in kaart en draagt zij voor de vijf casussen adviezen en concrete oplossingen aan.

Het vertrouwensmodel geeft vertrouwen weer als een wisselwerking tussen enerzijds verwachtingen en anderzijds de perceptie van prestaties. Wanneer de perceptie bij burgers bestaat dat een organisatie niet voldoet aan hun verwachtingen, zal het vertrouwen in die organisatie afnemen. Een voorbeeld hiervan is de roep om zwaardere straffen: burgers verwachten dat misdadigers zwaar worden gestraft. In de *perceptie* van de burgers straft de rechtspraak echter laag. Als men in de lijn van dit voorbeeld kijkt naar de feitelijke *prestaties* van de rechtspraak dan zijn rechters in Nederland de afgelopen jaren wel zwaarder gaan straffen en zijn de straffen, Europees gezien, hoog.



Figuur 4: Vertrouwensmodel

Het verschil tussen de verwachtingen en de perceptie van de prestaties zal in dit geval leiden tot kritiek op de rechtspraak, en kan op termijn leiden tot een daling van het vertrouwen. Aan de andere kant laat het model zien dat het vertrouwen kan toenemen als prestaties van organisaties de verwachtingen van burgers overtreffen. De drie aspecten van vertrouwen en de interactie tussen deze aspecten bieden aanknopingspunten voor de aan vertrouwen gerelateerde problemen. Hiermee kan het vertrouwen worden behouden of worden versterkt.

Verwachtingen

Het eerste aspect in het model omschrijft de *verwachtingen* die burgers hebben van de publieke organisaties. In wetenschappelijke publicaties en overheidsdocumenten die gaan over de ontwikkeling van het vertrouwen komen de verwachtingen van burgers met enige regelmaat terug.¹⁴ Voor publieke organisaties is het van belang om inzicht te verkrijgen in deze verwachtingen en deze vervolgens goed te managen.

Met dat inzicht zouden zij het beleid hierop kunnen afstemmen. De verwachtingen van burgers, de beeldvorming over publieke organisaties in de media en de feitelijke prestaties van de organisaties zullen dan beter met elkaar overeenkomen. Verwachtingen van mensen vormen dan ook een essentieel onderdeel van de vertrouwensvergelijking van dit onderzoek.

Eerder in dit hoofdstuk is geconcludeerd dat er een algemeen gevoel van ontevredenheid onder burgers ten aanzien van publieke organisaties lijkt te bestaan. Ook hebben mensen hoge verwachtingen van publieke organisaties. Kort gezegd: burgers verwachten dat publieke organisaties er zijn

¹⁴ Korsten & de Goede (2006); Bovens & Wille (2006; 2008)

om alle maatschappelijke problemen op te lossen en een brede dienstverlening te leveren. Dit lijkt een tendens van de huidige maatschappelijke ontwikkelingen op basis van de 5 I's. Deze karakterisering kan aan de hand van enkele voorbeelden ook worden toegepast op het verwachtingspatroon van burgers. De hedendaagse cultuur wordt gekenmerkt door het beoordelen van mensen op hun verdiensten.

Zodra mensen op hun prestaties worden afgerekend, veroorzaakt dit onvrede.¹⁵ Het losser worden van maatschappelijke verbanden, wat is ingezet door de Westerse tendens van secularisering, speelt ook een rol. Door de (ogenschijnlijke) problemen rondom culturele diversiteit worden verhoudingen tussen culturen op scherp gezet en angstgevoelens aangewakkerd. We leven bovendien in een samenleving die in relatief korte tijd enorm in welvaart is gegroeid. In deze welvaartsstijging is het mogelijk voor bedrijven en commerciële partijen om direct in te spelen op wensen en behoeften. Voor publieke organisaties is deze groei per definitie niet bij te benen omdat zij voor zeer uiteenlopende belangen een afweging moet maken. De maatschappelijke ontwikkelingen die vallen onder de 5 I's hebben grote invloed op het wensen- en verwachtingspatroon van burgers ten aanzien van de overheid en publieke organisaties.

Het blijft lastig om verwachtingen van mensen exact weer te geven. Ook is het moeilijk om voor publieke organisaties in het algemeen iets te zeggen over de ontwikkeling van verwachtingen in de afgelopen jaren. Allereerst is er weinig onderzoek gedaan naar de huidige wensen en verwachtingen van burgers ten opzichte van de verschillende publieke organisaties.¹⁶ Ten tweede geven uitspraken van burgers niet per definitie ook direct hun verwachtingen weer.

De roep om bijvoorbeeld zwaardere straffen wordt vaak geïnterpreteerd als een uiting van wraakgevoelens, terwijl iemand die roept om hardere straffen ook 'slechts' de behoefte kan hebben aan een veilige omgeving. Gedegen kwalitatief onderzoek naar verwachtingen van burgers is daarom gewenst en noodzakelijk om gefundeerd uitspraken te kunnen doen over de ontwikkelingen van dit verwachtingspatroon.¹⁷

Perceptie

Een volgend onderdeel van vertrouwen is de *perceptie* die burgers hebben van het functioneren van publieke organisaties. De Nationale DenkTank onderscheidt drie aspecten die van invloed zijn op perceptie: direct persoonlijk contact, communicatie vanuit de organisatie en de media.

Het eerste aspect dat belangrijk is bij de beeldvorming van een publieke organisatie is direct persoonlijk contact: het afhalen van een paspoort op het gemeentehuis, het doen van aangifte aan de balie op het politiebureau of een gesprek met een rechter in een rechtszaal. Persoonlijk contact heeft de grootste invloed op het gedrag en de beeldvorming van mensen: een contactmoment met een gemeente-functionaris heeft invloed op het beeld van de gemeenteorganisatie in zijn geheel.¹⁸ Bovendien speelt de directe omgeving van de betrokkene (familie, vrienden, collega's) ook een grote rol in de beeldvorming.¹⁹



¹⁵ Bovens (2010)

¹⁶ Dekker & Van der Meer (2007)

¹⁷ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2011)

¹⁸ McKinsey Quality Database (2009)

¹⁹ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2009); Mcquail (1984)

Ten tweede speelt de communicatie vanuit de organisatie een rol bij de beeldvorming. Websites, brochures en sociale media (bijvoorbeeld Facebook en Twitter) zijn hier voorbeelden van. Publieke organisaties gebruiken de mogelijkheden van deze communicatie-instrumenten echter onvoldoende.²⁰ Veel websites van publieke organisaties zijn ingericht volgens de theorie van Web 1.0, waarin de communicatie slechts eenzijdig plaatsvindt. De zender (de publieke organisatie) plaatst informatie op het internet die door de ontvanger (de burger) kan worden gelezen. In de theorie van Web 2.0 speelt de interactie (het contact) met de ontvanger een prominente rol. De communicatie is ingericht om een dialoog aan te gaan met de ander die, vanwege de mogelijkheid tot gesprek en discussie, meer directe invloed heeft en zich meer betrokken voelt. Publieke organisaties kunnen deze interactie ook oproepen door bijvoorbeeld het 'contact' element op de website te versterken of door gebruik te maken van sociale media. Onderzoek van de Nationale DenkTank wijst uit dat 62% van de burgers vindt dat de publieke organisaties hier meer gebruik van moeten maken.²¹

Het laatste aspect dat van invloed is op de perceptie van burgers zijn de traditionele media zoals landelijke dagbladen, radio- en televisieprogramma's en nieuwe vormen van media zoals interactieve websites als Nu.nl, Geenstijl en YouTube. Deze media zijn niet te beheersen door publieke organisaties. Zij hebben wel een grote invloed op de perceptie van burgers over die organisaties, omdat zij tot op heden het grootste bereik hebben en interactief zijn. Bijvoorbeeld de YouTube-filmpjes waarin jonge meisjes vertellen hoe het HPV-vaccin tegen baarmoederhalskanker hun leven kapot heeft gemaakt. Deze filmpjes werden vaak bekeken, met grote gevolgen voor het overheidsbeleid. De focus van de media ligt vooral op interactie en emotionele berichtgeving. In persberichten en op televisie communiceren publieke organisaties echter voornamelijk eenzijdig, in abstracties en rationele bewoordingen. De vertegenwoordigers van pensioenfondsen spreken bijvoorbeeld in het maatschappelijk debat vaak in moeilijke en onbegrijpelijke termen.

Publieke organisaties hebben zodoende weinig grip op de media. Zij reageren vaak te laat, ontkennen fouten door een defensieve houding en ze sorteren het verkeerde effect.

Concluderend kan worden gesteld dat publieke organisaties niet optimaal gebruik maken van mogelijkheden tot interactie met burgers. Zij laten kansen liggen om het beeld dat burgers hebben van de publieke organisatie in overeenstemming te brengen met de prestaties die de organisaties leveren. Bovendien kan een sterke interactie met de samenleving het inzicht in de verwachtingen van burgers vergroten, wat een bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van dienstverlening.

Prestaties

Het derde aspect van vertrouwen zijn de *prestaties* van publieke organisaties. Prestaties betreffen het gehele functioneren van een organisatie. De kwaliteit van dienstverlening, de inrichting van verschillende organisatieonderdelen en de productiviteit van de organisatie zijn hiervan enkele voorbeelden. Het is niet mogelijk om een algemeen oordeel te geven over de prestaties van publieke organisaties. Ten eerste laat de kwaliteit van dienstverlening zich niet vatten in een allesomvattende indicator. Zelfs als we inzoomen op een casus is dit lastig. De vraag blijft wat de kwaliteitsindicator is voor de politie of de rechtspraak. Gaat het om de veiligheidsbeleving van burgers, het aantal opgeloste geweldsmisdrijven in Nederland of het aantal verdachten dat wordt aangeleverd bij het Openbaar Ministerie (OM)?

²⁰ Accessibility Monitor (2010); VNG (2010)

²¹ NewCom bevolkingsenquête NDT2010, N = 923

Ten tweede is het moeilijk om onderzoeksresultaten te interpreteren. Ook hierbij geldt dat uitkomsten diffuus zijn. Als men wederom het veiligheidsgevoel van burgers als kwaliteitsindicator neemt, at zegt dit dan over de feitelijke veiligheid in de buurt? Zelfs als het aantal misdrijven in de eigen wijk is teruggebracht, kan landelijke aandacht voor criminaliteit het veiligheidsgevoel negatief beïnvloeden. Cijfers over het veiligheidsgevoel van burgers in wijk A blijken dan opeens te gaan over andere zaken dan daadwerkelijke veiligheidsgevoelens in de wijk. Alhoewel er in toenemende mate aan benchmarking wordt gedaan, liggen hier nog kansen voor publieke organisaties door hier meer gebruik van te maken.



De kwaliteit van dienstverlening door de Nederlandse publieke organisaties lijkt – wanneer we deze vergelijken met andere Europese landen – hoog te zijn. Maar op tal van plaatsen en door tal van organisaties worden tegelijkertijd belangrijke knelpunten bij de uitvoering van deze dienstverlening geconstateerd.²² Deze zijn vaak gerelateerd aan de eerder genoemde 5 I's: *individualisering, informalisering, informatisering, intensivering en internationalisering*. Omdat deze 5 I's zich ontwikkelen en voortdurend nieuwe uitdagingen opwerpen, moeten publieke organisaties hierin meegroeien. Zo eist de samenleving bijvoorbeeld steeds meer openheid en transparantie. Een toenemend aantal burgers vraagt om toegang tot kennis

waarop publieke organisaties beleid baseren. Ook vraagt de individualisering van publieke organisaties dat zij meer rekening houden met de verschillende verwachtingen van individuele burgers.

Helaas is de interne organisatie van een publieke organisatie vaak onvoldoende ingericht om goed in te spelen op de huidige samenleving. Het ontbreekt de organisaties bijvoorbeeld aan vermogen om proactief in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Ook bestaat er weinig ruimte voor innovatie. De sterk hiërarchische publieke organisaties gaan uit van 'gezag van bovenaf'. Dit staat haaks op de samenleving, die vraagt om inspraak, prestaties op maat en transparantie. Vaak heeft een hiërarchische organisatiestructuur een gesloten organisatiecultuur die het doorvoeren van veranderingen in de werkwijze en de kwaliteit van dienstverlening, om te voldoen aan de verwachtingen van de burgers, bemoeilijkt. Daarmee is het doorvoeren van adviezen, die zijn gedaan door zowel externe partijen (onderzoekscommissies, denktanks, kwaliteitspanels) als interne organen (innovatiemakelaars, kwaliteitsmanagers), niet gegarandeerd. Het lerend vermogen van organisaties blijft zodoende beperkt.

2.5 De vijf casussen

Zoals genoemd in hoofdstuk 2.3 vormen de 5 I's een uitdaging voor publieke organisaties. Als deze in vertrouwen willen opereren en hun legitimiteit als publieksorgaan willen waarborgen, moeten zij zich aanpassen aan de veranderende samenleving. Diverse organisaties hebben hun vertrouwensproblemen naar buiten gebracht. Zij beseffen dat er iets moet veranderen om op de lange termijn te kunnen blijven functioneren. Voor een vijftal casussen analyseert de Nationale DenkTank de onderliggende oorzaken voor deze aan vertrouwen gerelateerde problemen. De eerste casus die de Nationale DenkTank heeft onderzocht en aangepakt, is het uit de hand lopen van discussies rondom beleid waarin wetenschap een belangrijke rol speelt. Voorbeelden zijn de discussies over UMTS-masten en de vaccinatiecampagne tegen baarmoederhalskanker.

²² Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004)

Burgers kunnen zich door tegenstrijdige berichten en uitvergroete onzekerheden niet vinden in (de onderbouwing van) het beleid, waardoor het draagvlak klein is. De tweede casus is het pensioensysteem. In het pensioensysteem vinden in de toekomst grote veranderingen plaats. Vergrijzing en de economische volatiliteit maken deze veranderingen in het systeem noodzakelijk. Bewustwording en betrokkenheid van burgers bij veranderingen leiden tot een breder draagvlak voor de nieuwe situatie. Als derde casus is er gekeken naar het functioneren van de politie, waar blijkt dat de politie een gezagsprobleem ervaart dat de vertrouwensrelatie beïnvloedt. Politie-medewerkers komen vaak in aanraking met geweld en zij hebben te maken met een weinig respectvolle burger. Dit tast de motivatie van de politie aan en belemmert haar in het functioneren. De vierde casus is de rechtspraak die in toenemende mate kampt met kritiek op haar functioneren. Kritiek is enerzijds gewenst, omdat het de organisatie scherp houdt. Anderzijds kan kritiek op den duur ondermijnend werken op het vertrouwen en daarmee op het gezag van de rechter. De vijfde casus richt zich op vertrouwen van publieke organisaties in burgers. Sommige organisaties zoeken juist naar manieren om burgers meer vertrouwen en verantwoordelijkheden te geven. De nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (nVWA) wil burgers bijvoorbeeld meer betrekken bij het toezicht op voedsel- en Warenveiligheid. Maar ook daar komt een aantal dilemma's naar boven, zoals de belangen van ondernemers en de verschillen tussen burgers onderling. Kortom, onvoldoende betrokkenheid en draagvlak, gezagsproblematiek, destructieve kritiek en het slecht uit handen durven geven van verantwoordelijkheden zijn allen aan vertrouwen gerelateerde problemen.

In de volgende hoofdstukken worden deze casussen afzonderlijk besproken. Eerst zullen de problemen en knelpunten worden geschetst. Vervolgens worden nieuwe en concrete oplossingen gepresenteerd.

2.6 Tot slot

Het vertrouwensmodel loopt als een rode draad door de analyses van de Nationale DenkTank. Het model concretiseert vertrouwen en biedt handvatten om de vertrouwensproblematiek van verschillende publieke organisaties te analyseren. Op basis hiervan worden vervolgens oplossingen aangereikt.

Om de rol van de aspecten uit het vertrouwensmodel verwachtingen, perceptie en prestatie in de vijf casussen te verduidelijken, hanteert dit rapport rapport in de paragrafen met oplossingen drie iconen die aangeven wanneer een bepaald vertrouwensaspect in de analyse of oplossing terugkomt. Het gaat om de volgende iconen:



Figuur 5: Icoon Verwachtingen



Figuur 6: Icoon Perceptie



Figuur 7: Icoon Prestatie

3 Vertrouwen in wetenschappelijk gefundeerd beleid



Figuur 8: Probleemschetsen rondom wetenschappelijk gefundeerd beleid door Jan Jaap Schraverus

3.1 Analyses

Regelmatig leiden overheidsbeleid en beleidsvorming waarin wetenschappelijke kennis een belangrijke rol speelt tot weerstand en wantrouwen bij burgers. Een recent voorbeeld hiervan is de vaccinatiecampagne tegen baarmoederhalskanker bij tienermeisjes. Mede door filmpjes die op internet circuleerden en reacties van actiegroepen ontstond verwarring over de veiligheid van de vaccins, wat tot wantrouwen leidde. De vaccinatiecampagne had een opkomstpercentage van 50% terwijl het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) 85% verwachtte.²³

Andere voorbeelden zijn de commotie rond het voorstel van CO₂-opslag in een leeg aardgasveld onder een woonwijk in Barendrecht en de geruchten over schadelijke straling van UMTS-masten in woongebieden. In deze gevallen escaleerde de discussie, wat leidde tot weerstand van burgers tegen het beleid en wantrouwen naar de daarbij gebruikte wetenschappelijke kennis.

"Onze huisarts raadt de prikken af. Op internet lees ik berichten over verlamming. Het RIVM zegt dat vaccineren veilig is. Ik weet het nu echt niet meer."

– Bezorgde moeder op internetforum fok.nl

"CO₂ kan niet branden of ontploffen en het is niet giftig. Dus waarom al die ophef over het opslaan van CO₂?" "Vorig jaar waren er twee bijna-rampen door CO₂-lekkage in Duitsland."

– Discussie op plein66.nl

²³ Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu < <http://www.rivm.nl/persberichten/2009/dossiers/>>, geraadpleegd op 8 oktober 2010

"Uit alle epidemiologische onderzoeken blijkt een verhoogd risico op slaapproblemen, hoofdpijn en duizelingen en zelfs kanker."

– Stop UMTS²⁴

"Er is geen oorzakelijk verband aangetoond tussen het wonen in de buurt van een basisstation en het optreden van hoofdpijn en slaapverstoring. Effecten op lange termijn, zoals kanker, zijn niet aangetoond."

– RIVM²⁵

3.1.1 De belangrijkste oorzaken voor verwarring bij burgers

Verschillende actoren, zoals de media, de politiek, het bedrijfsleven, belangengroepen, publieke organisaties en de wetenschap proberen vanuit verschillende belangen de meningen van burgers te sturen.²⁶ De boodschappen van deze actoren staan soms zo haaks op elkaar dat burgers niet meer weten wat waar is en wat niet. Door bepaalde aspecten uit te vergroten, al dan niet terecht, kunnen burgers in verwarring worden gebracht. Zo benadrukt de farmaceutische industrie dat een vaccin goed is getest en dus veilig is, terwijl een groep als de Nederlandse Vereniging Kritisch Prikken (NVKP) juist de nadruk legt op de risico's ervan.²⁷

Ook binnen eenzelfde groep actoren, bijvoorbeeld tussen wetenschappers onderling, kunnen de standpunten verschillen. Burgers verwachten een eenduidig, helder en wetenschappelijk onderbouwd verhaal. Zowel publieke organisaties als de wetenschap slagen er echter niet goed in om verwarring te voorkomen of weg te nemen. Om dit probleem aan te kunnen pakken, is er een aantal knelpunten geïdentificeerd. Deze staan hieronder beschreven.

Publieke organisaties

Het is belangrijk dat burgers over duidelijke informatie beschikken. Verwarring bij burgers werkt beleidsvorming en een effectieve beleidsuitvoering tegen. Dat is onwenselijk. Publieke organisaties gaan niet altijd goed om met escalerende discussies die van invloed zijn op de uitvoering en vorming van hun beleid.



Ten eerste blijkt uit analyses van de Nationale DenkTank dat publieke organisaties niet altijd open zijn over wetenschappelijke onzekerheid rondom hun beleid. 23% van de ondervraagde ambtenaren geeft toe dat het soms nodig is onzekerheden te verhullen.²⁸ Dit neemt de verwarring bij burgers niet weg. Informatie over deze onzekerheden vinden burgers immers gemakkelijk ergens anders, bijvoorbeeld op het internet.

²⁴ Stop UMTS <<http://www.stopumts.nl/index.php>>, geraadpleegd op 2 november 2010

²⁵ Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu <<http://www.rivm.nl/milieuportaal/dossier/mobiele-telefonie/gezondheidseffecten/>>, geraadpleegd op 2 november 2010

²⁶ In dit hoofdstuk bedoelen we met publieke organisaties de makers van beleid (ministeries en hun tegenhangers bij lagere overheden) en uitvoeringsinstanties zoals het RIVM en de nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit

²⁷ Nederlandse Vereniging Kritisch Prikken <<http://www.nvkp.nl>>, geraadpleegd op 3 september 2010

²⁸ Ambtenarenenquête NDT2010, N = 166. Van de respondenten is 23% het eens met de stelling "Om te zorgen dat er iets met een advies gedaan wordt, is het vaak nodig om de onderliggende wetenschappelijke onzekerheid te verhullen". In totaal 46% is het niet oneens met de stelling ("helemaal mee eens", "mee eens" of "neutraal").

“We willen geen slapende honden wakker maken.”

– Communicatiemedewerker Nederlandse gemeente

Ten tweede wordt beleid gestoeld op wetenschappelijke feiten ('evidence-based policy') steeds populairder.²⁹ De discussie rond het beleid richt zich hierdoor op feiten. In de praktijk is er nauwelijks ruimte voor een normatief debat. Een vereniging zoals de NVKP geeft de voorkeur aan medische behandelingen en ziektepreventie zonder vaccinaties. Dit fundamentele standpunt over vaccineren is niet met wetenschappelijke feiten te onderbouwen. Het veiligheidsaspect rondom vaccinaties daarentegen is wel door wetenschappelijke studies in kaart gebracht. De NVKP benadrukt in haar communicatie dan ook de onveiligheid van vaccins waarmee ze gehoor vindt onder burgers. Een ander voorbeeld betreft de weerstand van burgers tegen een lelijke UMTS-mast in hun achtertuin. Burgers vinden meer gehoor door in te gaan op de onveiligheid van die mast dan op de cosmetische ergernis.

Ten derde communiceren publieke organisaties vaak onduidelijk en te laat wanneer een discussie escaleert. Onderliggende oorzaken hiervoor zijn een gebrek aan bestuurlijke sensitiviteit en een inefficiënte en gedateerde communicatiestrategie. Toen de opkomstcijfers van de vaccinatiecampaagne tegen baarmoederhalskanker tegenvielen, duurde het nog zes maanden voordat het RIVM de communicatiestrategie van de campagne aanpaste. Inmiddels waren er toen al vele discussies ontstaan.

Wetenschap

Naast publieke organisaties speelt ook de wetenschap een belangrijke rol in de maatschappelijke discussie rondom beleid. De rol van de wetenschap in het debat en het vertrouwen van burgers in de wetenschap is in kaart gebracht en gevisualiseerd in een informatiekaart.³⁰ Een fragment van deze informatiekaart wordt weergegeven in Figuur 9. De gehele informatiekaart staat in Bijlage 1.



Figuur 9: Fragmenten van de informatiekaart 'vertrouwen in de wetenschap'

De wetenschap zou zich sterk moeten positioneren als onafhankelijke bron van kennis in het maatschappelijk debat. 90% van de ondervraagde wetenschappers geeft aan een actieve rol in het maatschappelijk debat te willen spelen.³¹ 87% geeft aan dat ze deze rol op dit moment onvoldoende vervult. Volgens 70% van hen komt dit door gebrek aan de juiste vaardigheden of onvoldoende steun van de universiteit. Maar liefst 56% heeft nog nooit een eigen onderwerp kunnen bespreken in de media. Een oorzaak hiervan is dat de academische wereld de media niet herkent of erkent als een middel om positieve bekendheid aan een onderwerp te geven.

“Wij zijn erg blij met Robbert [Dijkgraaf]. We hebben ook voorzitters gehad die je naar NOVA moest slepen en waarvoor je op het laatste moment nog de bril moest oppoetsen.”

– Medewerker Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)

²⁹ In het tijdschrift Openbaar Bestuur werd de term 'evidence-based' in 2000 49 keer gebruikt. In de eerste zes maanden van 2010 werd de term al 106 keer genoemd

³⁰ Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) en de Argumentenfabriek

³¹ Wetenschappersenquête NDT2010, N = 110

“Excelleren als onderzoeker levert eer, status en meer onderzoeksgeld op, excelleren als deskundige in de media niet.”

– Dini Hogenelst³²

3.1.2 Conclusie

Als het gaat om het vertrouwen in beleid verwachten burgers dat beleid erop is gericht om risico's weg te nemen en nieuwe mogelijkheden te bieden. Ook verwachten burgers dat beleid wetenschappelijk is onderbouwd. Omdat beleidsmaatregelen divers zijn, is het te oppervlakkig een algemeen oordeel over de prestaties van wetenschappelijk gefundeerd beleid te geven. Wat wel heel duidelijk naar voren komt, is dat de perceptie van de prestaties van publieke organisaties zo slecht is dat discussies uit de hand lopen. De discrepantie tussen verwachtingen en perceptie leidt er toe dat het vertrouwen van burgers in beleid waarin wetenschap een belangrijke rol speelt in het geding komt.

3.2 Oplossingen

Uit voorgaande analyses blijkt dat burgers soms niet weten wie ze kunnen geloven in maatschappelijke discussies waarbij wetenschappelijke kennis een belangrijke rol speelt. Dit komt door de manier waarop deze discussies worden gevoerd. Verschillende partijen proberen hun eigen standpunten of belangen te benadrukken. Burgers weten dan niet meer welk oordeel het zwaarst weegt. Publieke organisaties en de wetenschap vinden het moeilijk om met deze dynamiek om te gaan en grijpen niet tijdig in waardoor discussie kunnen escaleren. De Nationale DenkTank ziet aanknopingspunten voor oplossingen voor dit probleem op het gebied van publieke organisaties, wetenschap en journalistiek.

Publieke organisaties kunnen beter omgaan met escalerende discussies door een oplossingspakket bestaande uit drie onderdelen in te voeren. De eerste oplossing is een gevoeligheidschecker die publieke organisaties in een vroeg stadium van beleidsvorming en -uitvoering een indicatie biedt van de gevoeligheid van bepaalde onderwerpen en maatregelen. De tweede oplossing is een digitale voelspriet die het daadwerkelijke bestaan van deze discussies op internet waarneemt en publieke organisaties in staat stelt adequaat en gericht te reageren. De derde oplossing is een de-escalatiewijzer die tips geeft hoe om te gaan met gevoelige discussies. Hierdoor kunnen publieke organisaties beter communiceren in het maatschappelijk debat, in het bijzonder wanneer het gaat om onzekerheid en risico's. Deze oplossingen worden in paragraaf 3.2.1 afzonderlijk besproken. De Nationale DenkTank ziet vooral potentieel in de synergie tussen de drie oplossingen.

De wetenschap kan zich sterk profileren in de media via Bureau Wetenschap, een netwerk van jonge, onafhankelijke wetenschappers die zich actief in het maatschappelijk debat willen mengen. Daarnaast ziet de Nationale DenkTank een taak voor universiteiten om wetenschappers die zich niet in dit netwerk bevinden te stimuleren om een actieve rol in het maatschappelijk debat te vervullen.

De Nationale DenkTank is van mening dat journalisten moeten proberen een meer representatieve weergave te geven van de voor- en tegenargumenten in een discussie en (het gebrek aan) wetenschappelijke consensus over de onderliggende feiten. Op deze manier dragen zij bij aan het verkleinen van de verwarring onder burgers.

³² Hogenelst (2004)

3.2.1 Laat publieke organisaties sneller en beter reageren

Publieke organisaties communiceren helder, tijdig en volledig over beleid. Ze benoemen voor- en nadelen van het beleid, (inclusief risico's en onzekerheden) en ze geven duidelijk aan welke keuze ze maken. Publieke organisaties creëren ruimte voor zowel een feitelijke discussie als een normatief debat. Ze betrekken belanghebbenden vroegtijdig en financieren zelf onafhankelijk onderzoek.



Maak een gevoeligheidschecker die de gevoeligheid van beleid voorafgaand aan implementatie identificeert

Probleemomschrijving

In paragraaf 3.1.1 is gebleken dat ambtenaren regelmatig verrast worden door discussies die ontstaan omdat een onderwerp gevoelig blijkt te liggen in de samenleving. Het RIVM had bijvoorbeeld de commotie die ontstond tijdens de vaccinatiecampaagne tegen baarmoederhalskanker niet aan zien komen. Net zo was het voormalige Ministerie van VROM verrast door de discussies rondom UMTS-masten en de CO² opslag in Barendrecht. Beleid wordt niet structureel vroegtijdig getoetst op gevoeligheid van onderwerp. Hierdoor is tijdig aanpassen van beleid of tijdig ingrijpen op discussies niet mogelijk.

Oplossing

Ontwikkel een gevoeligheidschecker die de mogelijke maatschappelijke gevoeligheid van beleidsvraagstukken kan identificeren voordat beleid wordt gecommuniceerd of geïmplementeerd. Deze test kan de vorm aannemen van een simpele vragenlijst, een soort zelfhulptest ("test je beleidsvraagstuk"). Hierin staan vragen zoals: is er wetenschappelijke consensus over het onderwerp waarop beleid wordt gevormd? Is er maatschappelijke consensus over de normatieve principes die het beleid ondersteunen? Is de discussie over dit onderwerp in het verleden uit de hand gelopen? De test verwijst ook naar relevante rapporten en contactpersonen die bij vergelijkbare vraagstukken betrokken zijn geweest zodat leermomenten kunnen worden doorgegeven. De uitkomsten van deze test geven ambtenaren in een vroeg stadium van beleidsvorming en -uitvoering een indicatie van de te verwachten gevoeligheid van de beleidsmaatregelen. Hierdoor kunnen ze beter anticiperen op de te verwachten problematiek.

Best practice

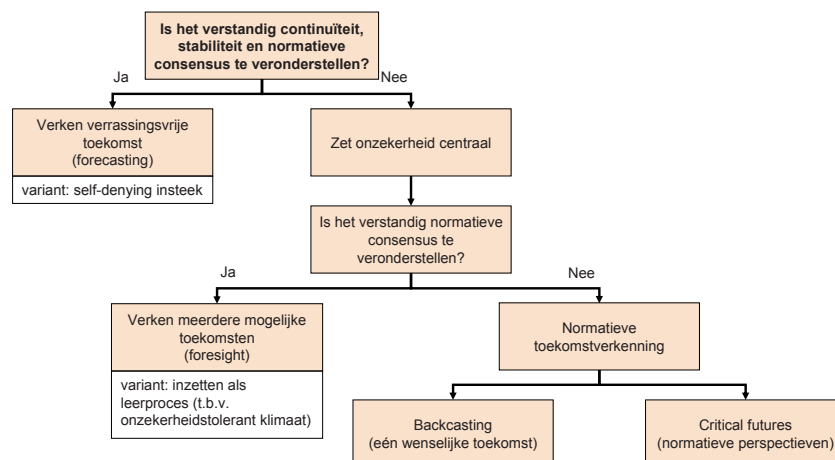
In het rapport van de WRR "Toekomstverkennen met beleid" is een 'Beslisboom Toekomstverkenning' opgenomen.³³ Deze dient als hulpmiddel om beslissingen te nemen als het gaat om beleid en complexe problemen. De kracht van deze beslisboom is dat aan de hand van relatief eenvoudige criteria het probleem wordt gecategoriseerd, waarna concrete handelingsperspectieven worden geboden.

Implementatie

De technische ontwikkeling voor de checker is eenmalig. De kosten hiervoor bedragen ongeveer €5.000. De gevoeligheidschecker wordt gemaakt op basis van kenmerken die typisch zijn voor escalerende discussies. Deze informatie is initieel afkomstig van minimaal vijf casussen en wordt verzameld via beschikbare beleidsevaluaties of door mensen te interviewen die bij deze casussen waren betrokken. Het verzamelen van de informatie voor de test kost ongeveer 16 uur per casus, dus initieel 80 uur.

³³ Van Asselt et al. (2010)

De totale eenmalige kosten, inclusief arbeidsuren, bedragen daarmee iets minder dan € .000. De terugkerende kosten, zoals het technische onderhoud en het inhoudelijk up-to-date houden



Figuur 9: Beslisboom toekomstverkenning (Bron: rapport WRR "Toekomstverkennen met beleid")

van het systeem, zijn laag en overlappen met bestaande werkzaamheden. Een dergelijke test kan door een ministerie worden ontwikkeld en gebruikt. Om de test vervolgens binnen de gehele overheid te implementeren, is het belangrijk dat een overkoepelend orgaan zoals het Nationaal Crisis Centrum (NCC) hierbij een coördinerende rol vervult. Een dergelijke test kan binnen drie maanden operationeel zijn.



Bouw de Digitale Voelspriet om het escaleren van discussies vroegtijdig te signaleren en te lokaliseren

Probleemomschrijving

Wanneer een beleidsvraagstuk tot een moeizaam maatschappelijk debat leidt, moeten publieke organisaties direct ingrijpen. Publieke organisaties geven zelf aan dat ze moeilijk aansluiting vinden bij een steeds sneller en feller maatschappelijk debat.³⁴ Het debat wordt in toenemende mate gedreven en gefaciliteerd door digitale media. Publieke organisaties communiceren niet tijdig of inadequaat naar burgers (zie paragraaf 3.1.1). Onderliggende oorzaken hiervoor zijn een gebrek aan bestuurlijke sensitiviteit en een inefficiënte en geda-teerde communicatiestrategie.



Oplossing

Introduceer de *Digitale Voelspriet* die de sensitiviteit van publieke organisaties vergroot en de communicatie van deze organisaties verbetert. Dit systeem heeft twee functies: het signaleert maatschappelijke onrust via digitale media en het lokaliseert de bron van de onrust waardoor de publieke organisatie tijdig en gepast kan reageren.

De werking van het systeem is gebaseerd op zogenaamde text-mining technologie, die verbanden en patronen zoekt in grote hoeveelheden data. Het systeem geeft een signaal af als het maatschappelijke sentiment een relatieve of absolute grens overschrijdt.

34 Interviews van de NDT 2010 met diverse experts

Een dergelijk alarm stelt de gebruikers van het systeem in staat actie te ondernemen. De kracht van het systeem zit hem mede in het feit dat een gebruiker aan de hand van één interface zeer gedetailleerde informatie kan inwinnen over het gesignaleerde probleem.

Aan de hand van deze gegevens kan de publieke organisatie haar communicatie naar burgers aanpassen en de betreffende internetgebruikers of online gemeenschap aanspreken aan de hand van de juiste communicatievorm en -toon. Het systeem draagt zo bij aan het vinden van de aansluiting met het maatschappelijk debat.

Implementatie

De Nationale DenkTank heeft gesprekken gevoerd over deze oplossing met verscheidene overheidsinstanties, namelijk het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (IM), het RIVM en de nVWA. In deze gesprekken heeft zij een beeld gekregen van de eisen waaraan het systeem moet voldoen. Partijen zoals ParaBot Services zijn in staat de benodigde software voor een dergelijk systeem te ontwikkelen.³⁵

De nVWA is een traject gestart dat moet leiden tot grootschalige ontwikkeling en implementatie van de voelspriet. De Nationale DenkTank heeft geassisteerd bij het schrijven van een gedetailleerd voorstel waarin relevante criteria zijn opgenomen. Dit voorstel wordt op korte termijn ter beoordeling aan de Raad van Bestuur en de Raad van Directeuren voorgelegd.



Stel de De-escalatiewijzer op met tips hoe om te gaan met gevoelige discussies

Probleemomschrijving

Publieke organisaties gaan niet altijd goed om met (potentieel) escalerende discussies. Hier zijn drie oorzaken voor te vinden. Ten eerste zijn publieke organisaties niet altijd open over wetenschappelijke onzekerheid. Ten tweede is er weinig ruimte voor een normatief debat. Ten derde reageren publieke organisaties vaak te laat en inadequaet. Er bestaat dus ruimte tot verbetering.



Oplossing

Stel de *De-escalatiewijzer* op met tips hoe om te gaan met discussies over gevoelige onderwerpen waarbij wetenschappelijke onzekerheid een rol speelt. Deze wijzer kan worden gemaakt op basis van een synthese van het rapport "Nuchter omgaan met risico's", de inzichten van de Nationale DenkTank en een inventarisatie onder mensen die op verschillende niveaus binnen publieke organisaties werkzaam zijn.³⁶ De inzichten van de Nationale DenkTank zijn gebundeld in een eerste aanzet voor de *De-escalatiewijzer* in bijlage 2. Om ruimte te creëren voor het normatief debat, adviseert de Nationale

DenkTank dat politici op korte termijn beslissingen moeten nemen over onderwerpen waarvan de maatschappelijke discussie uit de hand kan lopen of is gelopen en hun electoraal mandaat in te zetten. Op de lange termijn moeten alle belanghebbende partijen zich duidelijk laten horen in het debat zonder daarbij hun belang te verhullen.

³⁵ Interview Martin den Uyl, directeur ParaBot Services, 15 oktober 2010

³⁶ De Hollander & Hanemaaijer (2003)

Implementatie

Bij de realisatie van de De-escalatiewijzer kan de Argumentenfabriek relevante experts bij elkaar brengen in discussiemiddagen en de inzichten die hieruit voortkomen bundelen. De eerste aanzet voor de De-escalatiewijzer geeft een voorbeeld van de manier waarop inzichten kunnen worden gevisualiseerd. Het Ministerie van IM heeft interesse getoond om de wijzer te verspreiden binnen het ministerie. Het doel is om de wijzer daarna binnen andere ministeries te verspreiden.

3.2.2 Versterk de rol van de wetenschap in het debat

De wetenschap heeft een vooraanstaande rol als onafhankelijke bron van kennis in maatschappelijke discussies. Burgers en publieke organisaties hebben groot vertrouwen in de onafhankelijkheid en de autoriteit van de wetenschap. Hierdoor is zij in staat verwarring in het maatschappelijk debat te voorkomen of te verkleinen.



Creëer Bureau Wetenschap, een netwerk van onafhankelijke wetenschappers

Probleemomschrijving

In radio- en televisieprogramma's over onderwerpen zoals vaccinatie tegen baarmoederhalskanker, UMTS-masten en het klimaatprobleem komen alleen wetenschappers aan het woord die ofwel vanuit een bepaald belang kritisch zijn op het betreffende beleid ofwel bij een wetenschappelijke organisatie werken die heeft bijgedragen aan het vormen van het beleid. Een wetenschapper die namens de Gezondheidsraad uitspraken doet over een vaccinatiecampagne, doet zijn uitspraken misschien wel vanuit een onafhankelijke positie maar burgers zullen dit niet altijd zo ervaren. De Gezondheidsraad heeft immers juist een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de vaccinatiecampagne. Wetenschappers die in de perceptie van burgers wel onafhankelijk zijn, komen in de actualiteitenprogramma's geen enkele keer aan het woord: vaak zijn het dezelfde prominente wetenschappers.

"Er zijn in Nederland per kwestie meestal maar een paar die hun verhaal ook nog eens in begrijpelijk Nederland uit de doeken kunnen doen. Voor bijvoorbeeld de Mexicaanse griep waren dat Ab Osterhaus en Roel Coutinho. Veel meer zijn er niet te vinden."

– Journalist Novum

"Als die rapporten [over onzekerheden] er zijn dan leggen we ze op tafel en als ze er niet zijn dan zoeken we een hoogleraar die ze wil maken."

– Lobbyist



Oplossing

Zet een netwerk *Bureau Wetenschap* op van onafhankelijke wetenschappers die bereid zijn om actief deel te nemen aan het maatschappelijk debat. Dit netwerk kan door alle media worden benaderd. De wetenschappers zijn in staat om de consensus en verschillende standpunten binnen de wetenschap rondom grote maatschappelijke thema's op een afgewogen manier duidelijk te maken in de media. Ook kunnen leden van het netwerk door wetenschappelijke instanties, zoals de KNAW en de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), actief in de media naar voren worden gebracht wanneer er ver-

warring ontstaat bij een maatschappelijke discussie. Op deze manier toont de wetenschap haar maatschappelijke betrokkenheid.

Bureau Wetenschap bestaat uit zestig tot honderd wetenschappers die zorgvuldig worden geselecteerd op basis van een aantal selectiecriteria, zoals enthousiasme, onafhankelijkheid en communicatieve vaardigheden. Het is belangrijk dat deze wetenschappers enthousiast zijn over de rol van hun vakgebied in de maatschappij en dit ook actief uit willen dragen. Verder voorkomt de onafhankelijkheid van de wetenschappers twijfel over een alternatief belang van de wetenschapper wanneer hij uitleg geeft. Ook moeten de wetenschappers hun verhaal goed, duidelijk en enthousiast kunnen vertellen. Verder moeten ze over de juiste vaardigheden beschikken om positief om te gaan met de media. Dit motiveert ook de journalisten om Bureau Wetenschap te benaderen.³⁷

"Eigen netwerken [van journalisten] zijn gelimiteerd en zijn soms lastig uit te breiden met nieuwe gezichten"

– Redactielid EenVandaag

"Goed initiatief. Hoewel journalisten bij universiteiten altijd wel terecht kunnen, is het vinden van bekwame experts die zaken helder kunnen uitleggen vaak lastig"

– Redactielid Twentse Courant

De wetenschappers in het netwerk ontvangen trainingen om hun maatschappelijke rol beter te kunnen vervullen. Bijvoorbeeld een training om goed om te kunnen gaan met de media of een training over het gebruik van online tools (zoals Google Alerts) zodat ze actief kunnen bijhouden wat er in de samenleving speelt rondom hun vakgebied.

Om ervoor te zorgen dat Bureau Wetenschap niet altijd dezelfde wetenschappers naar voren brengt, is het van belang dat het netwerk voortdurend nieuwe deelnemers aantrekt. Lidmaatschap van het netwerk is beperkt tot een aantal jaar. Daarna zal het lid van het netwerk plaatsmaken voor een andere wetenschapper in zijn of haar vakgebied.

Implementatie

Bureau Wetenschap wordt opgezet door een samenwerkingsverband van de KNAW, de NWO, de Vereniging van Universiteiten (VSNU) en eventuele andere partners. De Nationale DenkTank heeft met hen brainstormsessies gehad en een werkmiddag waarin de knelpunten en tijdslijn van de implementatie concreet zijn gemaakt. Omdat wetenschappers binnen het netwerk een significant aantal bestaande taken van elkaar kunnen overnemen, zijn de kosten voor organisatie en implementatie van de pool laag. Het gaat om ongeveer een fte en €6.000 lopende kosten per jaar plus eenmalige opstartkosten van €30.000.



Geef wetenschappers meer prikkels om zich in het debat te mengen

Probleemomschrijving

Journalisten beschikken over beperkte mogelijkheden om wetenschappers te vinden die een actieve rol in het debat willen uitoefenen. Bureau Wetenschap zal deze mogelijkheden vergroten. Ook ziet de Nationale DenkTank mogelijkheden voor wetenschappers die niet lid zijn van dit netwerk. Een groot deel van de wetenschappers willen een actieve rol in het maatschappelijk debat.³⁸

³⁷ Dit blijkt ook uit interviews van de NDT 2010 met twaalf journalisten over deze oplossing. Hieruit bleek ook dat vooral journalisten van audiovisuele media en regionale kranten veel meerwaarde zien in de wetenschapspool

³⁸ 90% wil een actieve rol in het maatschappelijk debat, blijkt uit de wetenschappersenquête NDT 2010, N = 110

Zij worden echter niet gemotiveerd om zichzelf zichtbaar en vindbaar te maken. Ze worden afgekeurd op de kwaliteit van hun onderzoek, de hoeveelheid publicaties in vakbladen en onderwijsprestaties en niet hoe zij zich presenteren in de media. Een grote groep wetenschappers mist ongewild een actieve rol in het debat via de media.

Oplossing

Prikkel wetenschappers door hen tijdens hun functioneringsgesprek ook op hun rol in het maatschappelijk debat te beoordelen. Het effect van deze beoordeling zou eventueel kunnen worden vergroot door de beoordeling te combineren met een financiële prikkel. De Key Performance Indicators (KPI's), waarin momenteel voornamelijk wetenschappelijke publicaties en onderwijsprestaties zijn opgenomen, moeten worden uitgebreid. In het bijzonder moeten er KPI's op het gebied van mediaoptreden komen. Dit kan door bij te houden hoe vaak een wetenschapper heeft gepubliceerd in niet-wetenschappelijke tijdschriften, heeft deelgenomen aan radio- en televisieprogramma's, discussieforums, en hoe hij zich profileert via Wikipedia en opiniestukken. Ook is het belangrijk dat zij zich profileren via zakelijke netwerksites als LinkedIn, dat een zoekmachine heeft op vakgebieden en referenties. Hiermee is het voor de media gemakkelijker om wetenschappers te vinden en te benaderen voor deelname aan het maatschappelijk debat.

Implementatie

Het initiatief om wetenschappers te prikkelen actief gebruik te maken van de media ligt bij de universiteiten. Zij hebben er belang bij dat hun wetenschappers zich goed profileren in de media, omdat dit ook van invloed is op het imago van de universiteit. Het ligt dan ook voor de hand dat zij wetenschappers beoordelen op hun zichtbaarheid in de media. Een eventuele financiële prikkel kan worden geïntegreerd binnen het bestaande beloningssysteem van de universiteit, waardoor de oplossing budgetneutraal is. De verantwoordelijkheid voor het aanmaken van een profiel op zakelijke netwerksites ligt bij wetenschappers zelf. Ook kunnen universiteiten wetenschappers stimuleren hiervan gebruik te maken door hen erop te wijzen in afdelingsvergaderingen of via advertorials of advertenties in wetenschappelijke tijdschriften.

3.2.3 Laat de journalistiek een genuanceerder beeld geven

De media brengen een helder en genuanceerd beeld over thema's gerelateerd aan wetenschappelijk gefundeerd beleid. Voor- en tegenargumenten en de al dan niet wetenschappelijke onderbouwing hiervoor worden goed uitgelegd. Journalisten stellen zich ten doel burgers niet te verwarren en ze zo goed mogelijk en waarheidsgetrouw te informeren.



Wakker onder journalisten het debat aan over de gedragsethiek

Probleemomschrijving

De media spelen een belangrijke rol in het ontstaan en verder verspreiden van verwarring bij burgers en het escaleren van discussies. Omwille van hogere kijk- of oplagecijfers richten zij zich in de berichtgeving onder andere op interessante tegenstellingen. De meningen van personen die iets te zeggen hebben over een probleem waarin wetenschap een belangrijke rol speelt, worden als tegenstellingen neergezet in een uitzending of artikel. In zekere zin doet de journalist aan waarheidsvinding. Toch is het geschetste beeld vaak verre van waarheidsgetrouw. Dit komt doordat de standpunten van personen vaak als gelijkwaardig worden gepresenteerd terwijl de onderbouwing van de standpunten wezenlijk in sterkte verschillen. Vaak worden dezelfde wetenschappers gevraagd op te treden in de media en regelmatig maken zij deel uit van de partij die bijvoorbeeld een advies heeft uitgebracht over een ter discussie staande beleidsmaatregel. Verder komt het voor dat een specialist zich moet verdedigen tegenover een leek die zijn kennis

over hetzelfde onderwerp heeft opgedaan via al dan niet subjectieve bronnen op het internet. Burgers krijgen zo een onjuist beeld van de waarheid via de media.

“Nieuws creëren lijkt tegenwoordig een van de belangrijkste doelen te zijn. Nieuws betekent aandacht en dit betekent hogere advertentie-inkomsten.”

– Journalist

Oplossing

Wakker het *debat over gedragsethiek* aan door een enquête te verspreiden onder een grote groep journalisten waarin zij worden gevraagd te oordelen over het beroepsethisch correct handelen in de journalistiek. In deze enquête worden zij ook gewezen op de Code voor de Journalistiek. De resultaten van en de reacties op de enquête worden tevens teruggekoppeld aan de deelnemende journalisten.



Preamble Code voor de Journalistiek

Een betrouwbare en pluriforme journalistiek is van het grootste belang voor de democratische samenleving die niet goed kan functioneren zonder geïnformeerde burgers en een vrije uitwisseling van ideeën. In die open samenleving komt de journalist het recht op vrije nieuwsgaring toe én de verantwoordelijkheid het nieuws waarheidsgetrouw, onafhankelijk, fair en met open vizier te brengen.³⁹

Implementatie

De Nationale DenkTank heeft onder 104 journalisten een enquête over waarheidsvinding in de journalistiek afgenomen. 34 van hen gaven aan niet bekend te zijn met de Code voor de Journalistiek.⁴⁰

“Een te groot gedeelte van de journalistiek is kopieerwerk, door geldgebrek of doordat de formule van goedkoop kopiëren wel heel erg aantrekkelijk wordt gemaakt.”

– Deelnemer journalistenenquête NDT 2010

“Ze schrijven vanuit commercieel belang, dus om de adverteerder te behagen, en zijn vooral bezig met het verwerken van persberichten.”

– Deelnemer journalistenenquête NDT 2010

De interesse naar de resultaten van de enquête was groot: 40 respondenten wensten de resultaten van het onderzoek te ontvangen. De Nationale DenkTank heeft samen met de resultaten en reacties van collega-journalisten een link naar de Code voor de Journalistiek op de website van de Nederlandse Vereniging van Journalisten gestuurd. De Nationale DenkTank hoopt dat journalisten het debat over beroepsethiek blijven voeren en acties blijven oppakken.

“Bedankt voor deze feedback, dit was een leuk onderzoek. Als technisch vakjournalist voel ik mij vaak een beetje schuldig. Misschien zelfs wel een ‘slechte journalist’, vanwege het feit dat commerciële partijen mij vaak het harde nieuws toespelen over uitvindingen en vondsten... Als ik in de commentaren van mijn collega’s echter lees dat ‘feiten niet zo belangrijk meer zijn omdat iedereen die toch wel kent’, voel ik mij zeer gesterkt in mijn missie. Was het maar waar dat iedereen ‘de feiten’ kent! Dank voor het meedoen, en het toesturen van de uitkomsten en commentaren!”

– Hoofredacteur van een vaktijdschrift in journalistenenquête NDT 2010.

³⁹ Citaat uit de Code voor de Journalistiek (opgesteld in 2008 door het Genootschap van Hoofredacteurs), een standaard van beroepsgebruik voor journalisten <<http://www.nvj.nl/ethiek/code-voor-de-journalistiek>>, geraadpleegd op 21 oktober 2010

⁴⁰ Journalistenenquête NDT2010, N = 104

4 Vertrouwen in pensioenen

4.1 Analyses

Uit internationaal vergelijkend onderzoek blijkt dat Nederland een van de beste pensioensystemen ter wereld heeft.^{41,42} Toch lijkt het vertrouwen in het pensioensysteem af te nemen. De media berichten over onrust bij pensioenfondsen. Grote fluctuaties in de rentestanden en rendementen veroorzaken schommelingen in de financiële positie van pensioenfondsen. Tijdens de financieel economische crisis zagen pensioenfondsen een groot gedeelte van hun vermogen in rook opgaan. Daarnaast stijgt de gemiddelde leeftijd van mensen en daalt het geboortecijfer. In de toekomst moet een kleinere groep werkende mensen de kosten van een steeds grotere groep gepensioneerden betalen. Een wetswijziging om de AOW-gerechtigde leeftijd te verhogen, kan dit probleem gedeeltelijk oplossen.

Het Nederlandse pensioensysteem bestaat nu zo'n 60 jaar. Sindsdien is het slechts in beperkte mate aangepast aan de veranderende samenleving. Deze is sterk individualistisch geworden, waardoor het traditionele overlegmodel tussen vakbonden en werkgevers onder druk staat. Mensen veranderen vaker van baan en meer mensen zijn eigen ondernemer. Deelnemers van pensioenfondsen wensen meer interactie via digitale middelen. Voor de pensioenfondsen is het een uitdaging deze interactie vorm te geven.



Om draagvlak te creëren voor een toekomstbestendig pensioensysteem, is het belangrijk dat mensen vertrouwen hebben in het pensioensysteem. Voor dit vertrouwen zijn de drie aspecten uit het vertrouwensmodel belangrijk: verwachtingen, perceptie en prestatie. In de afgelopen jaren is veel gesproken en geschreven over de prestaties van het pensioensysteem.

Denk hierbij aan onderwerpen zoals de doorsneepremie, de deskundigheid van pensioenfondsbestuurders, de berekening van de dekkingsgraad en de financiering van de AOW.⁴³ In deze analyse richt de Nationale DenkTank zich voornamelijk op de manier waarop het pensioenbeleid tot stand komt en de verwachtingen en de perceptie van burgers daarbij.

Het Nederlandse pensioenstelsel: het huis op drie pijlers

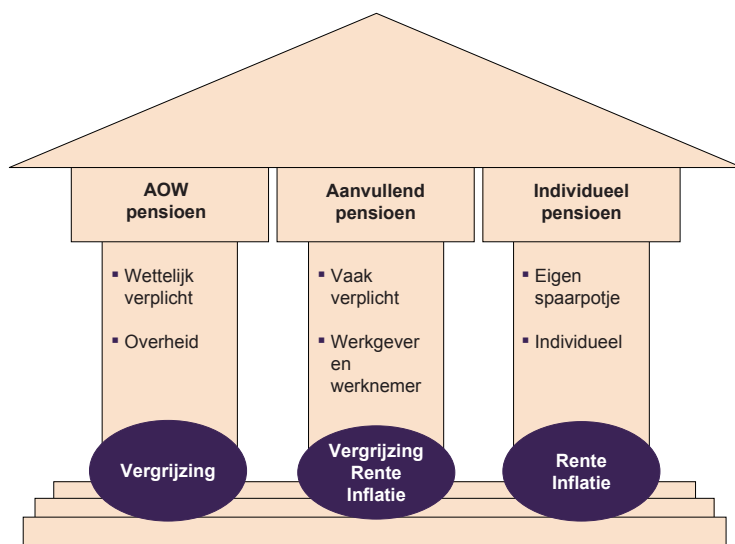
1. De eerste pijler: het AOW-pensioen. Deze wordt geregeld door de overheid. Alle mensen die werken dragen een percentage van hun loon af. Hiervan wordt het grootste gedeelte van de AOW-uitkeringen betaald. Daarnaast is een gedeelte afkomstig uit de belastingsinkomsten. Iedereen die in Nederland woont of heeft gewoond, heeft recht op een (gedeeltelijke) AOW-uitkering.
2. De tweede pijler: het aanvullend pensioen. Dit wordt geregeld tussen werkgevers en werknemers. Een bepaald percentage van het loon gaat naar een pensioenfonds. In ruil hiervoor maakt de werknemer aanspraak op een aanvullende pensioenuitkering.

⁴¹ Het pensioensysteem is het geheel van pensioenregelingen en pensioeninstituten, inclusief wet- en regelgevingen toezicht

⁴² Melbourne Centre for Financial Studies (2010)

⁴³ Frijs et al (2010), Goudswaard et al (2010)

3. De derde pijler: het individueel pensioen. Iedereen kan kiezen om extra pensioen te sparen. Bij deze optie legt de deelnemer periodiek een bepaald bedrag in. Als de deelnemer met pensioen gaat, kan hij het opgebouwde vermogen als lijfrente laten uitkeren.



Figuur 11: Het Nederlandse pensioenstelsel: het huis op 3 pijlers

4.1.1 De belangrijkste oorzaken voor afnemend draagvlak

Burgers zijn onvoldoende op de hoogte van het pensioen

Onderzoek van pensioenkijs.nl laat zien dat Nederlanders weinig kennis hebben van hun eigen pensioen en de ontwikkelingen van het pensioensysteem.⁴⁴ Ruim 66 % van de werknemers is volkomen pensioen onbewust. Dit betekent onder andere dat ze niet op de hoogte zijn van de opbouw en ontwikkeling van hun toekomstig pensioeninkomen.

In het pensioensysteem zit een grote mate van solidariteit in zowel het aanvullend pensioen als het AOW-pensioen. Slechts 40% van 82 ondervraagde jongeren is bekend met het omslagstelsel voor de financiering van het AOW-pensioen. Hieruit blijkt dat er een verschil is tussen de perceptie van het systeem enerzijds en de geleverde prestaties anderzijds.

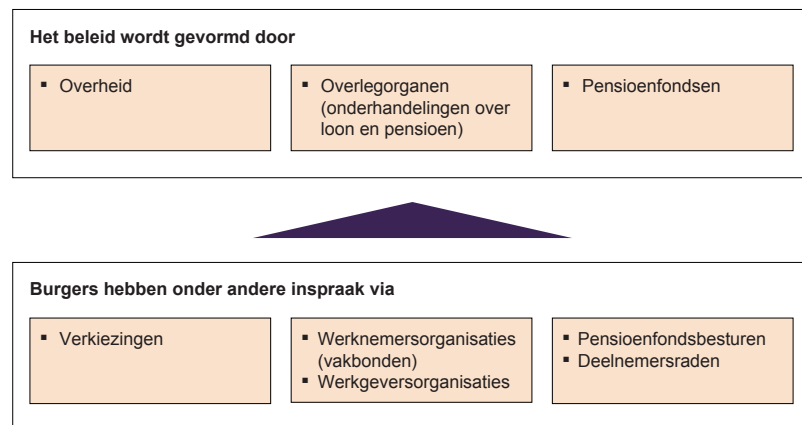
Om maatschappelijke onrust in de toekomst te voorkomen, is het belangrijk dat jongeren hiervan op de hoogte zijn en het belang inzien van deze solidariteit.

De betrokkenheid van burgers bij het tot stand komen van het pensioenbeleid

Burgers kunnen op verschillende manieren invloed uitoefenen op wijzigingen in het pensioensysteem. Enkele belangrijke daarvan zijn:

1. Burgers kunnen een stem uitbrengen bij de verkiezingen voor de Tweede Kamer. Zo kunnen zij indirect steun geven aan voorgestelde veranderingen in de wetgeving ten aanzien van het pensioensysteem. Hieronder vallen zowel de AOW als ook de wetgeving over de aanvullende en individuele pensioenen.
2. Een groot gedeelte van de afspraken over pensioenen komt tot stand door onderhandelingen tussen vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers.
3. Werkende burgers en gepensioneerden zijn vertegenwoordigd via de werkgevers en werknemers in pensioenfondsbesturen en deelnemersraden van pensioenfondsen.

⁴⁴ <<http://pensioenkijs.nl>>, geraadpleegd op 15 November 2010; TNS NIPO (2009)



Figuur 12: Betrokkenheid burgers bij vormgeven pensioen

Informatie over pensioenen is technisch en gebrekkig

Ieder jaar ontvangen werknemers een Uniform Pensioenoverzicht (UPO) met informatie over het opgebouwde aanvullend pensioen. Pensioenuitvoerders zoals pensioenverzekeraars en pensioenfondsen slagen er onvoldoende in om complexe informatie eenvoudig en duidelijk te verwoorden. Zij veronderstellen dat termen zoals 'gedeeltelijk premievrij pensioen' en 'gedeeltelijke indexatie' algemeen bekend zijn bij burgers. Ook leggen pensioenfondsen weinig nadruk op het communiceren van risico's. Door het technische taalgebruik en de gebrekkige communicatie weten burgers te weinig over hun aanvullend pensioen en komen de verwachtingen van de burgers en de prestaties van pensioenuitvoerders niet overeen.

Burgers ontvangen soms tegenstrijdige informatie

Burgers ontvangen informatie over pensioenen via diverse kanalen. De twee belangrijkste worden gevormd door de werkgever en de pensioenuitvoerders, die communiceren over het aanvullend pensioen en/of het individueel pensioen.⁴⁵ Daarnaast communiceert het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en de Sociale Verzekeringsbank (SVB) voornamelijk over het AOW-pensioen. Ook toezichthouders, experts en de media voorzien de burgers van informatie. Elk van deze instanties communiceert vanuit eigen belangen en eigen wensen. Hierdoor ontvangen burgers soms tegenstrijdige informatie.

Burgers zijn steeds minder betrokken bij vakbonden

Werknemers worden vaak gerepresenteerd door vakbonden. Het CBS heeft onderzoek gedaan naar het percentage werknemers dat lid is van een vakbond.⁴⁶ Dit percentage daalde van 35% in 1980 naar 21% in 2008. Het percentage van werknemers tussen de 15 en 24 jaar ligt met 8% nog lager. Uit de bevolkingsenquête van de Nationale DenkTank blijkt dat slechts 22% van de burgers zich vertegenwoordigd voelt door vakbonden. Voor mensen jonger dan 35 jaar is dit slechts 13%.⁴⁷

Weinig jongeren in pensioenfondsbesturen

Een belangrijke taak van pensioenfondsbesturen is het maken van een eerlijke afweging van de belangen van alle betrokkenen bij het pensioenfonds. Onderzoek van de Nationale DenkTank bevestigt dat zeer weinig mensen jonger dan 35 jaar functies uitoefenen op bestuursniveau in pensioenfondsen.

⁴⁵ Pensioenkijs, CentiQ, Wijzer in Geldzaken, TNS NIPO (2010)

⁴⁶ CBS, <<http://www.cbsinuwbuurt.nl/fe/index.aspx?FilterId=2&ChapterId=17&ContentId=1959>>, geraadpleegd 5 september 2010

⁴⁷ NewCom bevolkingsenquête NDT 2010, N=923



De gemiddelde leeftijd van de pensioenfondsbestuurders van vier grote fondsen is 54 jaar.⁴⁸ Deze fondsen hebben geen bestuurders jonger dan 40 jaar.

Tegenvallende prestaties

De economische crisis zorgde in 2008 en 2009 voor tegenvallende beleggingsresultaten. Hierdoor daalde de waarde van de bezittingen van pensioenfondsen en bleven verwachte prestaties uit. Deze crisis ging gepaard met een laag renteniveau. De lage rentestanden, tegenvallende beleggingsresultaten en een stijgende levensverwachting van

burgers leidden tot dekkingsgraden die onder de wettelijke norm vallen. Pensioenfondsen staan nu voor de keuze om of de premies verder te verhogen of de opgebouwde aanspraken te verlagen. Deze ontwikkelingen zorgen voor maatschappelijke onrust. Uit de bevolkingsenquête van de Nationale DenkTank blijkt dat 58% van de burgers twee jaar geleden niet had verwacht dat er twijfel zou bestaan over de hoogte van de uitkering van pensioengelden.⁴⁹ Door het verschil tussen de verwachtingen van de burger en de prestaties van de pensioenfondsen is het vertrouwen in het pensioensysteem aangetast.

4.1.2 Conclusie

Bovenstaande oorzaken kunnen met behulp van het vertrouwensmodel worden samengevat. In de perceptie van burgers zijn pensioenen lastig te begrijpen. Veel mensen hebben het gevoel dat ze geen inspraak hebben in hun eigen pensioen. De informatie die pensioenuitvoerders geven, is moeilijk te begrijpen voor burgers en is onvolledig als het gaat om de uitleg over de risico's. Daardoor verwachten burgers dat de hoogte van hun pensioen goed is geregeld. Jongeren oefenen weinig invloed uit op het pensioenbeleid doordat weinig jongeren lid zijn van vakbonden. Ook zijn zij slecht vertegenwoordigd in bestuursfuncties. De gevolgen van de recente economische crisis zorgen voor afnemende prestaties van de pensioenfondsen. Door een verschil tussen verwachtingen en perceptie van burgers ten aanzien van de daadwerkelijke prestaties neemt het vertrouwen in het pensioensysteem af.

4.2 Oplossingen

Het vertrouwen in het Nederlandse pensioensysteem kan door verschillende oorzaken worden aangetast. Deze zijn beschreven in analyses van paragraaf 4.1. Op basis hiervan reikt de Nationale DenkTank oplossingen aan. Deze oplossingen zijn geformuleerd vanuit drie vertrekpunten. Het eerste vertrekpunt is de oplossing om jongeren meer inspraak te geven om zo blijvend draagvlak te creëren voor veranderingen in het pensioensysteem. Het tweede vertrekpunt zijn oplossingen die zorgen voor een verhoogd pensioenbewustzijn van burgers. Het derde vertrekpunt zijn de noodzakelijke wijzigingen in het systeem om het pensioensysteem toekomstbestendig te maken.

⁴⁸ Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PfZW), Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), Pensioenfonds van de Metalektro (PME) en Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid (bpfBOUW)

⁴⁹ NewCom bevolkingsenquête NDT 2010, N=923

4.2.1 Geef jongeren meer inspraak om blijvend draagvlak te creëren voor veranderingen in het pensioensysteem

Jongeren en ouderen bepalen samen het pensioenbeleid. De belangen van alle betrokkenen worden eerlijk tegen elkaar afgewogen. Alle betrokkenen voelen zich vertegenwoordigd en staan achter de genomen besluiten.



Start een wervingscampagne voor jonge pensioenfondsbestuurders en leden van deelnemersraden

Probleemomschrijving

Het bestuur van een pensioenfonds is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de pensioenregeling. Dit bestuur moet een evenwichtige afweging maken van de belangen van iedereen die bij het pensioenfonds is betrokken. De deelnemersraad houdt toezicht op het functioneren van het pensioenfondsbestuur. Beide partijen hebben een grote invloed op veranderingen in het beleid en de uitvoering ervan. Momenteel hebben weinig werknemers jonger dan 35 jaar een positie in deelnemersraden en pensioenfondsbesturen. Om ervoor te zorgen dat ook in de toekomst werknemers vertrouwen hebben in het beleid van pensioenfondsen, is het belangrijk dat jongeren zijn betrokken bij de totstandkoming hiervan. Keuzes ten aanzien van het pensioenbeleid hebben ook consequenties voor deze groep.

Oplossing

De wervingscampagne Aan het (be)stuur biedt capabele en gemotiveerde jongeren de kans om lid te worden van deelnemersraden en pensioenfondsbesturen. Ondernemingsraden, vakbonden, deelnemersraden en pensioenfondsbesturen committeren zich hieraan door de campagne te financieren en het proces van werving, selectie en training te ondersteunen. De jongerenorganisaties van vakbonden moeten actief het proces van werving, selectie en training vormgeven en begeleiden.



Implementatie

De koepelorganisaties van vakbonden, ondernemingsraden, deelnemersraden en pensioenfondsen zetten onder gezamenlijke vlag jaarlijks een wervingscampagne voor jongeren op. De campagne richt zich op capabele, werkende jongeren die gemotiveerd zijn het pensioenbeleid vorm te geven. De campagne motiveert jongeren om deel te nemen door het inzichtelijk maken van de carrièremogelijkheden, de leermogelijkheden en de bestuurlijke ervaring. Het doel van de campagne is om in eerste instantie circa 200 jongeren te rekruteren. De eerste selectiegroep volgt een workshop met informatie over pensioenfondsen, -besturen en -medezeggenschap. Op basis van motivatie, competentie en beschikbaarheid vindt vervolgens een tweede selectieronde plaats. De 50 jongeren die uiteindelijk worden gekozen, volgen een opleidingstraject tot pensioenfondsbestuurder of deelnemersraadslid. Vervolgens kunnen deze jonge werknemers in hun eigen ondernemingspensioenfonds en bedrijfstakpensioenfonds worden geplaatst.

De koepelorganisaties van pensioenfondsen financieren de jaarlijkse wervingscampagne en het opleidingstraject. De opleiding speelt in op de nieuwe eisen van bekwaamheid die aan pensioenfondsbestuurders en leden van de deelnemersraden worden gesteld door de toezichthouders Autoriteit Financiële Markten (AFM) en De Nederlandse Bank (DNB).

4.2.2 Verhoog het pensioenbewustzijn van burgers

Burgers zijn pensioenbewust. De communicatie over pensioenen is optimaal afgestemd op de wensen en beleavingswereld van burgers. Pensioenfondsen informeren burgers wanneer er belangrijke gebeurtenissen plaatsvinden die van invloed zijn op hun pensioen. Zij communiceren doelgroepgericht.

Wanneer mensen belangrijke beslissingen nemen, denken ze na over hun financiële toekomst. Deze zogenaamde 'life events' zijn bijvoorbeeld trouwen, echtscheiding, de geboorte van kinderen, de aankoop van een huis, arbeidsongeschiktheid of het starten met een nieuwe baan. Pensioenfondsen kunnen deze momenten aangrijpen om burgers beter te informeren over het aanvullend pensioen. Hierbij is het nuttig dat pensioenfondsen het taalgebruik en de boodschap afstemmen op de verschillende doelgroepen. Een betere focus op de wensen en de beleavingswereld van de verschillende doelgroepen in de communicatie verhoogt het pensioenbewustzijn.



Maak het UPO begrijpelijker

Probleemomschrijving

Ieder jaar ontvangen werknemers een Uniform Pensioen Overzicht (UPO) van de uitvoerder van de pensioenregeling waarvan zij deelnemer zijn. Alle pensioenfondsen en verzekeraars gebruiken hetzelfde overzicht. Dit UPO bestaat uit acht pagina's en nodigt niet uit tot lezen. Het UPO geeft werknemers weinig informatie over de risico's van het aanvullend pensioen. Onderzoek van de AFM wijst uit dat 76% van de mensen de leeswijzer nodig heeft bij het lezen van het UPO en dat 40% het UPO "slechts een beetje" tot "helemaal niet" begrijpt.⁵⁰ De AFM concludeert tevens dat het UPO niet aanzet tot actie.

Oplossing

UPO Nieuwe stijl: maak het UPO begrijpelijker, vollediger en digitaal. Risico's in het UPO moeten beter worden gecommuniceerd. Het nieuwe UPO moet ervoor zorgen dat 90% van de deelnemers het UPO goed begrijpt. Dit kan door de volgende acties te ondernemen:

1. Verstuur het UPO per post én per e-mail naar werknemers. De kortere, digitale versie van het UPO vermeldt alleen het opgebouwde, nog op te bouwen pensioen en nabestaandenpensioen. De digitale versie bevat een link naar het volledige UPO, informatieveideo's en interactieve instrumenten, zoals een pensioenplanner. De video's zorgen ervoor dat werknemers de pensioeninformatie beter begrijpen. De interactieve instrumenten geven de werknemers inzicht in hun pensioensituatie en kunnen aanzetten tot actie. Enkele voorbeelden van deze acties zijn het beter regelen van het nabestaandenpensioen of het afsluiten van een extra pensioenverzekering. Pensioenfondsen die niet over video's of instrumenten beschikken, kunnen verwijzen naar pensioenkijs.nl.
2. Communiceer risico's op een consistente en duidelijke manier. Hierdoor begrijpen de deelnemers dat hun pensioen geen garantie is. De toekomstige rendementen, rentestanden en de ontwikkeling van de levensverwachting zijn de belangrijkste risicofactoren die het aanvullend pensioen beïnvloeden. Deze factoren moeten worden besproken in de communicatie naar werknemers.
3. Vermeld de hoogte van de inleg van de werkgever en de werknemer. Hierdoor worden deelnemers zich meer bewust van de hoogte van de inleg voor hun aanvullend pensioen. Daarnaast kan de deelnemer snel zien of de inleg van de werkgever verandert wanneer hij/zij van werkgever wisselt. Ten slotte kan de deelnemer de waarde van het opgebouwde aanvullend pensioen vergelijken met het bedrag dat tot dan toe is ingelegd. Nu staat op het loonstrookje alleen de bijdrage van de werknemer vermeld.

⁵⁰ Autoriteit Financiële Markten (2009)

4. Vermeld op de eerste pagina van het UPO die gegevens waar deelnemers de meeste waarde aan hechten. Dat zijn over het algemeen de waarde van het opgebouwde ouderdoms- en nabestaandenpensioen en de hoogte van het te bereiken aanvullend pensioen. Ook wordt het belang en het doel van het UPO uitgelegd.
5. Geef een opsomming van alle 'life events'. De effecten hiervan kunnen worden uitgelegd in de leeswijzer en op de website. Deze informatie is namelijk niet voor alle deelnemers van belang. Zodoende blijft het UPO (exclusief toelichting) tot een dubbelzijdige A4 beperkt.

Het AFM-rapport geeft aan dat de respondenten een voorkeur hebben voor vermelding van netto maandbedragen op het UPO om het zo begrijpelijker te maken. De AFM oppert zelf nog om het UPO meer op te laten vallen door het in een gekleurde envelop te versturen. De blauwe envelop van de Belastingdienst is hiervan een goed voorbeeld.

Implementatie

De pensioenfondsen en pensioenverzekeraars staan voor de uitdaging om voor 1 januari 2012 een nieuw UPO te ontwikkelen. Hiervoor is de werkgroep UPO van koepelorganisaties van de pensioenfondsen opgericht. Bovengenoemde punten kunnen als richtlijn worden gebruikt om een nieuw UPO te ontwikkelen. De Nationale DenkTank heeft met de toezichthouder AFM gesproken over bovenstaande richtlijnen en de wettelijke eisen. Een belangrijke voorwaarde voor het digitaal kunnen verzenden van het UPO is dat de pensioenfondsen een bestand met actuele e-mailadressen hebben. Op dit moment is dit nog niet het geval. Om alle doelgroepen op verschillende manieren van informatie te voorzien, is het nodig dat pensioenfondsen op korte termijn ook digitaal met de deelnemers kunnen communiceren.



Maak deelnemers bewust van belangrijke pensioenmomenten

Probleemomschrijving

Mensen weten niet dat bepaalde beslissingen, zoals samenwonen of het wisselen van baan, effect kunnen hebben op de opbouw van hun aanvullend pensioen. Ondanks dat er voorlichtingsmateriaal, zoals filmpjes en pensioentesten, bestaat om mensen hiervan bewust te maken, weten weinig mensen deze informatie te vinden of zijn mensen er niet in geïnteresseerd. Daardoor heeft het voorlichtingsmateriaal niet het gewenste effect.



Oplossing

Stuur mensen rond hun verjaardag een *digitale verjaardagskaart* om hen te feliciteren en hen te vertellen dat zij weer een jaar dichterbij de pensioengerechtigde leeftijd zijn gekomen. In deze persoonlijke verjaardagswens wijst het pensioenfonds deelnemers op de invloed van 'life events' op de opbouw van hun pensioen. Ook kunnen de ontvangers meer informatie over het pensioen opvragen via links naar voorlichtingsmateriaal zoals video's en een digitale pensioentester. Optioneel kan er gekozen worden voor een postkaart.

Implementatie

Het idee van de verjaardagsmailing wordt gecommuniceerd naar pensioenfondsen via de nieuwsbrief van pensioenkijsker.nl. Enkele voorbeelden van de verjaardagsmail kunnen worden opgevraagd bij stichting Pensioenkijsker.nl en de Nationale DenkTank. Bijlage 3 geeft een voorbeeld van een verjaardagskaart voor jonge deelnemers. Pensioenfondsen kunnen zelf besluiten of ze deze kaart gebruiken. De kaart is het meest effectief wanneer er differentiatie op leeftijd plaatsvindt. Een belangrijke randvoorwaarde voor implementatie van de digitale verjaardagskaart is dat pensioenfondsen beschikken over een bestand met e-mailadressen.



Gebruik spraakmakende televisieprogramma's als instrument om jongeren te bereiken

Probleemomschrijving

Jongeren weten weinig van pensioenen en zijn niet bewust bezig met het opbouwen van hun eigen aanvullend pensioen. In het verleden zijn verschillende pogingen ondernomen om het pensioenbewustzijn van jongeren te vergroten door onder andere Pensioenkijsker.nl en PGGM (Case I en Case II). Deze initiatieven hebben niet goed gewerkt. Dit blijkt wel uit het feit dat jongeren zich nog steeds onvoldoende bewust zijn van hun pensioen.⁵¹

Case I: 'Your Futuremail'

CNV Jongeren heeft in 2005 een onderzoek uitgevoerd voor Pensioenkijsker.nl waaruit bleek dat de meeste jongeren tussen de 16 en 28 jaar geen idee hebben wat ze aan pensioenpremie betalen. Onder het motto 'Breng de toekomst dichterbij' startte zij daarom dan ook een campagne die jongeren wees op de wereld van 2045 via radiocommercials, 15.000 sms-jes naar 25-jarigen en een prijsvraag. Via de site www.futuremail.com konden jongeren een e-mail van henzelf uit de toekomst ophalen.

Case II: 'Het Pensioenfeest'

Ook SPF Beheer, PGGM, ABP, O&A, Cordares, PMT en Interpolis ondernamen in 2007 een initiatief om jongeren meer bewust te maken door middel van een wedstrijd waarbij je een feest van DJ Ruud de Wild kon winnen via www.winjeruuddewildfeest.nl.

Tussen neus en lippen door gaf een adviseur van Ruud de Wild de jongeren dan een advies mee over de pensioenvoorziening.

⁵¹ Pensioenkijsker, CentiQ, TNS NIPO (2009)

Oplossing

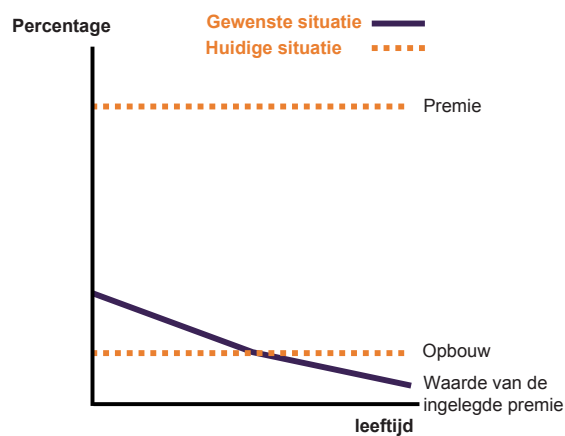
Zet de *Nationale Pensioenquiz* en andere spraakmakende televisieprogramma's in als instrument om jongeren te bereiken. In televisieprogramma's leren kijkers over het pensioensysteem en het belang van hun eigen pensioen. De televisieprogramma's zijn eenvoudig, verrassend, geloofwaardig, herkenbaar en interactief waardoor het bereik onder jongeren groot is. De programma's leggen niet alleen de nadruk op informatievoorziening, maar prikkelen ook de emotie van de kijker en creëren betrokkenheid van jongeren. In de *Nationale Pensioenquiz* strijden teams tegen elkaar om geld in te zamelen voor een pensioen van een oudere. Een rollatorrace, het grote generatiespel en het ver-van-mijn-bed-spel kunnen elementen in dit programma zijn. Door het publiek of de kijker thuis vragen te stellen, wordt men geconfronteerd met de eigen onwetendheid.

Implementatie

Deze oplossing heeft als doel voornamelijk jongeren te bereiken. Daarom gaat de voorkeur uit naar programma's van de jongerenomroep BNN. Vanuit de programma's vinden verwijzingen plaats naar een aansprekende en duidelijke website. Deze website geeft informatie over het pensioensysteem, de opbouw van een pensioen en de mogelijkheid om een zogenaamde 'pensioencheck' te doen. Vanuit kosten oogpunt kan hiervoor ook een bestaande website van een neutrale partij worden ingezet, bijvoorbeeld Pensioenkijker.nl.

4.2.3 Maak het pensioensysteem toekomstbestendig

Het is 2050. Ons Nederlandse pensioensysteem is één van de beste pensioensystemen ter wereld. Het systeem is simpel en voor iedereen te begrijpen. Het systeem past bij een samenleving waarin mensen regelmatig van baan wisselen of eigen ondernemer zijn. Mensen zijn betrokken bij hun pensioen. Ze weten wat ze kunnen verwachten en nemen zelfbewust actie op wijzigingen of tekortkomingen in hun persoonlijke pensioenopbouw.



Figuur 13: Doorsneepremie en doorsnee pensioenopbouw

Het Nederlandse pensioensysteem dateert uit de jaren vijftig van de vorige eeuw. In die tijd werkten veel werknemers hun hele leven voor dezelfde baas. Er waren relatief veel werknemers en weinig gepensioneerden. De pensioenfondsen waren klein en het beheer van het geld was eenvoudig. Tegenwoordig is dit allemaal anders. Dit heeft gevolgen voor de ontwikkeling van het pensioensysteem.

Bijlage 4 geeft een overzicht van de veranderingen in de maatschappij die impact hebben op het functioneren van het Nederlandse pensioensysteem. Aan de hand van dit overzicht reikt de Nationale DenkTank drie oplossingen aan.



Creëer een sterke koppeling tussen de pensioeninleg en de pensioenopbouw

Veel pensioenfondsen hanteren een doorsneepremie en een doorsnee pensioenopbouw. Dit betekent dat deelnemers een vast percentage van hun salaris als pensioenpremie afdragen (gemiddeld zo'n 20%). In ruil hiervoor krijgen ze een vast percentage van ongeveer 2% per jaar aan pensioenopbouw terug (zie gele lijnen in Figuur 13).

In deze situatie leggen jongeren feitelijk meer geld in dan ouderen. Het geld dat een jongere afdraagt, kan namelijk langer renderen en is daardoor in de toekomst meer waard. Een andere mogelijkheid is een doorsneepremie gecombineerd met een degressieve opbouw. Bij een degressieve opbouw neemt de opbouw af wanneer de leeftijd toeneemt. Ook in deze situatie dragen alle deelnemers een vast percentage van hun loon af als pensioenpremie. Omdat het geld van jongeren langer kan renderen, bouwen jongeren echter een hogere aanspraak op. Deze situatie wordt geschetst met de paarse lijn in de grafiek van Figuur 13.

Probleemomschrijving

De commissie Goudswaard stelde dat de doorsneepremie en de manier waarop pensioenopbouw nu plaatsvindt, de toekomstbestendigheid van het stelsel in gevaar kan brengen.⁵² Deze doorsnee pensioenopbouw past niet goed in een systeem met een mobiele arbeidsmarkt en een groeiend aantal zelfstandigen zonder personeel (ZZP-ers). De verwachting is dat deze problemen in de toekomst zullen toenemen. Daarnaast zorgt de doorsnee pensioenopbouw voor grote overdrachten tussen jonge en oude werknemers. De doorsnee pensioenopbouw zorgt ook voor grote verschillen in de regelingen bij 'oude' en 'jonge' pensioenfondsen. De Nationale DenkTank stelt voor te onderzoeken hoe een transitie naar een systeem met een degressieve pensioenopbouw kan plaatsvinden.

Oplossing

Stel een *commissie* in die onderzoekt op welke wijze het systeem met de *doorsneepremie* en de doorsnee pensioenopbouw op duurzame wijze kunnen worden vervangen door een systeem met een doorsneepremie en een degressieve pensioenopbouw.

Implementatie

De transitie van een systeem met een doorsnee pensioenopbouw naar een systeem met een degressieve opbouw moet op nationaal niveau plaatsvinden. De vele pensioenfondsen, de vele verschillende regelingen en het grote aantal deelnemers maken deze transitie complex. Veel kennis en inzicht zijn nodig van commissieleden en betrokkenen om een eerlijke en duurzame transitie vorm te geven. De sociale partners zijn de aangewezen instanties om deze commissie in te stellen.



Bied meer keuzevrijheid voor deelnemers van pensioenfondsen

Probleemomschrijving

Individuele deelnemers van pensioenfondsen hebben weinig invloed op het beleid dat het pensioenfonds voert. Het gevoerde beleid heeft echter wel invloed op de hoogte van de uitkering. Zo gaat een risicovol beleggingsbeleid gepaard met mogelijk hoge uitkeringen en een laag-risico beleggingsbeleid met een lage uitkering. Ieder mens is verschillend en heeft verschillende behoeften.

⁵² Goudswaard et al (2010)

Daarom zou het goed zijn als werknemers kunnen kiezen hoeveel risico ze willen aangaan. Ook de duurzaamheid van beleggingen zou een keuzemogelijkheid moeten zijn voor deelnemers.

Oplossing

Bied deelnemers van pensioenfondsen meer *keuzevrijheid* in het pensioen, in het bijzonder op het gebied van beleggingsbeleid en risicobeleid.

Implementatie

Vakbonden en pensioenfondsen moeten samen in gesprek om een reeks reële keuzeprofielen uit te werken. Een pensioenfonds moet de consequenties van iedere keuzemogelijkheid helder en duidelijk uitleggen aan deelnemers. De pensioenfondsen zullen hiervoor moeten samenwerken om burgers een eenduidig verhaal te kunnen geven. Alle pensioenfondsen bieden dezelfde keuzemogelijkheden aan zodat burgers een uniform systeem krijgen voorgelegd, dat zal helpen het systeem te begrijpen.



Voer de verhoging van de AOW-leeftijd versneld in

Probleemomschrijving

In het huidige regeerakkoord staat het voornemen om de AOW-leeftijd te verhogen naar 66 jaar. Daarnaast zal mogelijk een verdere verhoging worden gekoppeld aan veranderingen in de levensverwachting. Het aantal jaren dat mensen gemiddeld nog leven nadat zij 65 zijn geworden, is de afgelopen decennia gestegen en blijft stijgen. Ook groeit de bevolking sinds de jaren zestig steeds minder snel. Hierdoor daalt het aantal mensen dat via belasting en premies bijdraagt aan de AOW. Door de vergrijzing worden de kosten van de AOW-pensioenen steeds groter. Deze kosten moeten door steeds minder mensen worden betaald. Uitstel van het verhogen van de AOW-leeftijd tot 2020 legt de kosten van de vergrijzing neer bij de jongere generaties.

Oplossing

Voer de *verhoging van de AOW-leeftijd* spoedig in en koppel dit aan veranderingen in de levensverwachting om te voorkomen dat de kosten van de vergrijzing enkel worden neergelegd bij toekomstige generaties.

Implementatie

(Politieke) jongerenorganisaties roepen de regering en Tweede Kamer op de verhoging van de AOW-leeftijd te bespoedigen. Doordat veel (politieke) jongerenorganisaties zich achter deze actie scharen, krijgen de belangen van jongeren een stem die de regering niet kan negeren.



5 Vertrouwen in de politie

5.1 Analyses

Het vertrouwen in de politie is, in vergelijking met andere publieke organisaties, hoog.⁵³ Toch kampt de politie met veranderingen in de samenleving die van negatieve invloed zijn op dit vertrouwen.

De politie heeft op straat steeds vaker te maken met mondige en soms agressieve burgers. Ook merkt de politie dat haar handelingen vaak op onbegrip bij burgers stuiten. De ervaringen van de politie zijn deels te verklaren aan de hand van de vijf algemene maatschappelijke ontwikkelingen (de 5I's) uit hoofdstuk 2. De politie wordt met name geconfronteerd met de ontwikkelingen door *informalisering* en *intensivering*. Door deze ontwikkelingen accepteert de samenleving de handelingen van de politie minder snel. Daardoor wordt ook het gezag van de politie aangetast.

De politie moet gezagsvol kunnen optreden om de openbare orde te handhaven en burgers en politiepersoneel veiligheid te bieden. Uit de politie-enquête van de Nationale DenkTank blijkt dat 88% van de politiemedewerkers vindt dat het gezag van de politie de laatste jaren is afgenomen.⁵⁴ Als de politie niet gezagsvol kan optreden, wordt daarmee uiteindelijk het vertrouwen aangetast. De oorzaken voor het gezagsprobleem worden uitgelegd aan de hand van het vertrouwensmodel



5.1.1 Belangrijkste oorzaken voor afnemend gezag

Invloed van het contact tussen politie en burgers

In het werk van de politie staat het contact met burgers centraal. Het merendeel van de burgers ervaart dit contact als positief.⁵⁵ Echter, burgers verwachten dat de politie een grote verscheidenheid aan taken uitvoert. Burgers en politie verschillen met elkaar van mening over de hoofdtaken van de politie. De politie heeft verschillende rollen en taken; zij treedt reactief op bij burenruzies, verkeersongevallen, overvallen, inbraken en heeft ook een preventieve rol. Ze moet dus daadkrachtig en soms met geweld optreden. De uitdaging hierbij is dat zij tegelijkertijd ook voldoende benaderbaar moet zijn voor burgers. Burgers wensen dat de politie hen uit eigen beweging helpt en bijstaat. Zij verwachten dat de politie voortdurend bouwt aan een intensieve relatie met burgers. Burgers willen dat de politie er niet alleen is in geval van calamiteiten, maar hen een constant gevoel van veiligheid biedt. Het is een uitdaging voor de politie om die verschillende rollen en taken goed te vervullen. Dit is bepalend voor de verwachtingen van burgers ten aanzien van het gezag van de politie.

“We hebben bij de politie een identiteitscrisis, waar zijn we voor?”

- Politieagent

⁵³ Centraal Bureau voor de Statistiek (2010)

⁵⁴ Politie-enquête NDT 2010, N= 1471

⁵⁵ Centraal Bureau voor de Statistiek (2009)

Politie kampt met toenemende mondigheid, agressie en geweld

Ondanks het overwegend positieve contact tussen politie en burgers heeft de politie last van mondige en soms agressieve burgers. 28% van de ondervraagde agenten geeft aan dat burgers dagelijks de discussie met hen opzoeken, bijvoorbeeld wanneer zij een boete of waarschuwing geven. 40% van de agenten zegt dat burgers weinig respect tonen wanneer de politie boetes uitschrijft. Uit het Arbeidsinspectierapport blijkt dat 94% van de politiemedewerkers te maken heeft gehad met agressie en geweld.⁵⁶

Het gaat vaak om agressie in specifieke situaties. 75% van de agressie-incidenten tegenover de politie vindt plaats tijdens grote evenementen, bij het verlenen van noodhulp, in horecagelegenheden en in probleemwijken.⁵⁷ 88% van de agenten geeft aan dat meestal jongeren agressie vertonen. 80% geeft aan dat agressie tegenover agenten vooral voorkomt in probleemwijken.

De invloed van de media op de gezagsrol

De media bepalen voor een gedeelte de beeldvorming van burgers over de politie. 70% van de agenten vindt dat de politie vooral negatief in het nieuws komt. Films en foto's op het internet beïnvloeden het beeld dat burgers hebben van de politie. Door alle mogelijkheden op het gebied van de sociale media verspreidt informatie op het internet zich snel. Incidenten zijn direct en landelijk zichtbaar. Een schrijnend voorbeeld hiervan zijn de rellen bij het publieksevenement in 2009 bij



Hoek van Holland. Hiermee wordt een lokaal gezagsprobleem een landelijk gezagsprobleem. Een ander voorbeeld vormen de wijkproblemen in 2010 tussen de Molukse en de Marokkaanse gemeenschap in Culemborg. Agenten vinden het lastig om goed te reageren op negatieve beeldvorming via de media. Zij krijgen geen uitgebreide mediatraining tijdens hun opleiding. Er is ook een nieuwe stijl van verslaggeving, bijvoorbeeld de manier waarop PowNed nieuws brengt, die vraagt om andere vaardigheden ten aanzien van het omgaan met de media. Doordat de goede kanten van de politie onderbelicht blijven, menen burgers dat de politie incapabel is. De politie heeft dus te maken met media die de beeldvorming bepalen.

“Voor 90% doen we het goed, die andere 5 à 10% krijgt veel exposure”

– Politieagent

De interne politieorganisatie

Bepaalde aspecten van de interne politieorganisatie en de cultuur bemoeilijken het oplossen van het gezagsvraagstuk. De politie-enquête is ingevuld door politiemedewerkers uit alle 25 regionale korpsen. Uit interviews blijkt dat politiemedewerkers erg trots zijn op hun werk en hun bijdrage aan de samenleving. Uit de politie-enquête komen volgens de Nationale DenkTank bepaalde knelpunten in de interne organisatie naar voren. Deze worden hierna kort besproken. Echter, om een beter inzicht te krijgen in deze knelpunten is diepgaander onderzoek nodig.

Hoge mate van versnippering

Diverse initiatieven worden per korps bedacht en uitgevoerd. Korpsen missen daardoor het overzicht van bestaande pilots. Uit de politie-enquête blijkt dat er binnen de korpsen geen sprake is van een eenduidig beleid. 37% van de politiemedewerkers is het oneens met de stelling dat het beleid over het gezag op dezelfde manier wordt aangepakt binnen het gehele korps.

⁵⁶ Centraal Bureau voor de Statistiek (2010)

⁵⁷ Tops (2010)

Hoge verantwoordingsdruk

Politied medewerkers ervaren een hoge verantwoordingsdruk. Het afleggen van verantwoording neemt veel tijd in beslag. Een politieagent moet verantwoording afleggen aan leidinggevend en aan bijvoorbeeld het OM. Politied medewerkers hebben veel administratief computerwerk met als gevolg dat belangrijke zaken blijven liggen en ze minder zichtbaar zijn op straat. 61% van de politied medewerkers noemt als grootste frustratie dat er te veel zaken op de plank blijven liggen. Als agenten een verdachte oppakken voor het dronken besturen van een voertuig dan zijn zij vier uur bezig om een dossier in viervoud af te leveren aan het OM.⁵⁸ In deze tijd kunnen ze niet bezig zijn met andere zaken.

Cultuur binnen politiekorps

Politied medewerkers zijn over het algemeen erg tevreden met hun vak en hun werk maar spreken soms hun ongenoegen uit over bepaalde aspecten van de organisatie. Uit de politie-enquête blijkt dat er binnen de organisatie het een en ander aan de hand is op het gebied van cultuur. Er lijkt sprake te zijn van een leemlaag binnen de organisatie. De top van de politie lijkt daardoor niet altijd even goed te weten wat zich afspeelt in de uitvoerende lagen van de organisatie. De politie kan alleen gezag uitstralen naar burgers als de houding van agenten op straat gezagsvol is. Binnen alle lagen van de organisatie moet er eenduidige communicatie zijn over de gepaste houding en het te voeren beleid.

Ondersteuning van de leiding

Volgens de politie-enquête voelen politied medewerkers zich vaak onvoldoende gesteund door hun direct leidinggevende en de politietop: 64% van hen verwacht meer steun van de politietop. 25% van de agenten wil meer steun van zijn direct leidinggevende. Dit gebrek aan steun is van invloed op de manier waarop agenten gezag uitdragen. Een agent treedt namelijk mogelijk minder krachtig op in een situatie wanneer zijn leidinggevende hem niet steunt. Daarnaast zijn agenten bang dat daadkrachtig optreden kan leiden tot klachten en procedures waar ze zelf de dupe van worden.

“De ‘baas’ staat niet meer achter je helaas. Het is belangrijk dat je de quota haalt en that’s it. Na een heftig geweldsincident wordt niet eens gevraagd hoe het met je gaat en hoe je je voelt.”

– Politieagent

5.1.2 Conclusie

De politie vraagt zich af hoe zij haar functie gezagsvol kan blijven uitoefenen. Het gezagsvraagstuk is te herleiden naar de drie aspecten van het vertrouwensmodel: verwachtingen, perceptie en prestatie. De verwachtingen van burgers ten aanzien van politie zijn erg hoog. Daarnaast speelt een perceptieprobleem doordat de media veel aandacht geven aan juist de negatieve voorvallen bij de politie. De media linken negatief nieuws aan de voorbeeldrol van de politie. Negatief nieuws wordt daardoor erg uitvergroot in de media. De politie speelt hier niet adequaat op in. Ook de prestaties van de politie kunnen nog worden verbeterd. Er zijn vier knelpunten in de interne organisatie van de politiekorpsen. Agenten ervaren een hoge verantwoordingsdruk en voelen zich niet gesteund. Er is sprake van versnippering; zo is er bijvoorbeeld geen goede kennisdeling tussen de korpsen. Tot slot verloopt de interne communicatie binnen de individuele korpsen moeizaam door leemlagen binnen de organisatie. Deze interne kwesties bemoeilijken een effectieve aanpak van het gezag en het vertrouwen van burgers in de politie.

58 NRC Next (2010)

5.2 Oplossingen

De oorzaken voor de gezagsproblematiek van de politie hebben te maken met verwachtingen van burgers en de perceptie die zij hebben op basis van de prestaties van de politie. Burgers hebben hoge en veeleisende verwachtingen van de politie. Het is daarom goed om burgers een beter beeld te geven van de taken van de politie. Dit kan door gericht en volledig te communiceren over de rol en het takenpakket van de politie en door bijvoorbeeld het organiseren van meeloopdagen zodat burgers ervaren hoe de dagelijkse praktijk van de politie eruit ziet. Burgers zijn mondig en soms ook behoorlijk agressief. De perceptie die mensen hebben van de politie en het politietoetreden wordt beïnvloed door directe contactmomenten tussen burgers en politie en daarnaast ook zeer sterk door de media. Interne knelpunten binnen de politieorganisatie maken het moeilijk voor de politie om extern gezagsvol op te treden. Door het bestaan van 25 verschillende korpsen is de politie erg versnipperd. Er bestaan al veel goede initiatieven voor het verbeteren van het gezag binnen de korpsen. Die projecten kunnen worden gefilmd en worden gedeeld binnen de korpsen via een databank.

5.2.1 Samen Sterk

Het gezag van de politie is sterk door samenwerking binnen de organisatie en met de samenleving. Politie en samenleving maken zich samen sterk. Burgers en politiemedewerkers kunnen, naast verbeterpunten voor de politie, ook de succesverhalen van de politie benoemen. Politie-medewerkers uit alle lagen voelen zich vertrouwd en gesteund binnen de organisatie. De politie levert goede prestaties. Het aantal opgeloste zaken is door de sterke band tussen burgers en politie hoog. Burgers geven de politie informatie. De politie is er voor burgers wanneer dat nodig is. Burgers tonen respect voor de politie. Burgers hebben vertrouwen in de politie.

Oplossingen moeten door zowel politie als samenleving worden gedragen en uitgevoerd. 'Samen Sterk' drukt uit dat iedereen, zowel binnen als buiten de organisatie, zich sterk maakt voor de politie. Toch moet er altijd een gepaste afstand zijn tussen politie en samenleving, anders kan de politie niet goed haar werk doen. Voor een goede werking van de oplossingen is vooral actie nodig. Gezag is geen theoretisch concept maar ontstaat in de relatie tussen agenten en samenleving, tussen agenten en leidinggevendenden.



Start de campagne 'Respect voor onze helden!'

Probleemomschrijving

Het gezagsvraagstuk van de politie uit zich in toenemend geweld door een specifiek deel van de samenleving en een respectloze houding van een breed deel van de samenleving. Hoewel de respectloze houding lijkt voort te komen uit de algehele trends van individualisering en informatisering, ziet het ernaar uit dat de politie kampt met een imago probleem. Burgers hebben een incorrect beeld van de werkzaamheden en toegewijde instelling van agenten ('ga eens boeven vangen'). Uit interviews met de Nationale DenkTank blijkt dat agenten trots zijn op hun bijdrage aan de maatschappij. Politie-medewerkers brengen dat echter vaak niet naar buiten. Ze vinden dat ze gewoon hun werk doen terwijl burgers bepaalde verhalen buitengewoon en uitzonderlijk zouden vinden. Burgers weten dit echter vaak niet. Deze houding zorgt ervoor dat vaak de succesverhalen niet naar voren komen. Hierdoor ontstaat een vertekend beeld van de politie.



Oplossing

Zet de campagne *Respect voor onze helden!* op die burgers bewust maakt en laat ervaren wat de politie doet en wat burgers van de politie kunnen verwachten. De campagne wijst burgers op hun individuele verantwoordelijkheid. Hierdoor zullen de verwachtingen van burgers beter aansluiten bij de prestaties van de politie. Om meer respect voor de politie te creëren, ligt het voor de hand de trots binnen de organisatie, evenals de taakuitvoering van de politie voor het voetlicht te brengen. Dit kan onder andere door meeloopdagen te organiseren

waarbij burgers een dag mee kunnen lopen met een politieagent in het teken van het bestaande programma 'Burgers in Blauw'. Zo kan een vernieuwd inzicht in het gevaar en verantwoordelijkheid van het politiewerk burgers ertoe zetten om respect te tonen en onzorg te hebben voor de politie. Ook moeten burgers bewuster worden van het eigen gedrag zoals schelden, bemoeienis met het werk van de agent of het opzoeken van onnodige discussie. Bewustwording van individueel gedrag en houding is een eerste stap in het creëren van een respectvolle samenleving.

Implementatie

Er zijn globaal gezien twee manieren om ervoor te zorgen dat de campagne een gewenst en blijvend effect bereikt.

Allereerst kan er worden gedacht aan een maatschappelijke campagne. Hiervoor heeft de Nationale DenkTank de Stichting Ideële Reclame (SIRE) benaderd. SIRE zet zich in op brede maatschappelijke problemen. De focus van deze problematiek is daarom breder getrokken, door middel van het aanstippen van gebrek aan respect voor andere beroepsgroepen, bijvoorbeeld ambulancepersoneel en leraren. SIRE kan de campagne starten om burgers een spiegel voor te houden en daarmee hen bewust te maken. Dit gaat voornamelijk via televisie en een website, bijvoorbeeld www.respectvoonzehelden.nl. Overigens worden ook de mogelijkheden tot een vernieuwde wervingscampagne voor de politie onderzocht.

De tweede manier is het organiseren van meer momenten waarop burgers contact hebben met de politie. Een van de concrete stappen daarin is het organiseren van meeloopdagen, in enkele korpsen al bekend onder de naam 'Burgers in Blauw'. De Nationale DenkTank pleit er voor dat politie Flevoland een dergelijk project start.



Communiceer beleid duidelijk naar burgers en agenten

Probleemomschrijving

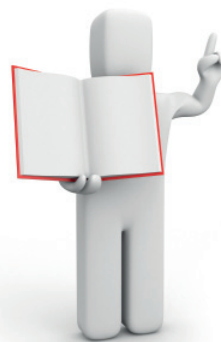
Het gezagsprobleem van de politie uit zich onder andere in een respectloze houding van burgers. Naast het gebrek aan inzicht in de maatschappelijk betrokken instelling van politieagenten, lijkt er ook sprake te zijn van een situatie waarin burgers vooral aan hun eigen belangen denken. Burgers tonen vaak respectloos gedrag wanneer zij een boete krijgen.⁵⁹ Tegelijkertijd is het goed mogelijk dat een andere groep burgers specifiek om een snelheidscontrole heeft gevraagd. Ook op grotere schaal speelt dit fenomeen: de politie voert enkel het beleid uit dat door de samenleving wordt bepaald. Onvrede met het gevoerde beleid wordt vaak tegen politiemedewerkers geuit. De politie wordt daarmee iets aangerekend waar zij zelf weinig aan kan veranderen. Daarnaast zorgt ook de houding van agenten soms voor onduidelijkheid.

⁵⁹ Politie-enquête NDT 2010, N= 1471

Agenten zijn nu niet altijd overtuigd van het nut van beleid. Zij stralen niet uit dat bepaalde verkeersacties er bijvoorbeeld zijn voor de veiligheid en niet vanwege een boetequotum.

Oplossing

Pas de *communicatiestrategie* van de politie zo aan dat er meer nadruk wordt gelegd op het uitleggen van beleid, zowel intern als extern. Hierdoor krijgen burgers meer respect voor het bredere maatschappelijke belang. Ook zullen burgers dan meer eigen verantwoordelijkheid nemen. Verkeersboetes zijn op individuele schaal hinderlijk maar maatschappelijk zeer nuttig. Ook zal de houding van individuele agenten moeten uitstralen dat een bepaald beleid met goede reden wordt uitgevoerd. In de interne communicatie ligt de nadruk op de uitleg waarom een bepaald beleid wordt gevoerd.



De politie kan onmogelijk verantwoordelijk worden geacht voor wensen van burgers die haaks staan op het beleid van de politie. Om burgers bewuster te maken van de tegenstrijdigheid tussen individueel en collectief belang, moet de politie meer uitleg geven over de reden achter maatregelen en beter communiceren over directe aanleidingen hiervan. Hiermee wordt de verantwoordelijkheid open en duidelijk bij burgers neergelegd en daarmee de scheiding van verantwoordelijkheden helder gemaakt.

Implementatie

De Nationale DenkTank heeft gesproken met de perswoordvoerder van de Raad van Korpchefs. De Nationale DenkTank wil heel graag verder meedenken over een goede positionering en reputatie van de politie. Dit kan bijvoorbeeld door als Nationale DenkTank samen te werken met het project 'Issuesmanagement' van de voorziening tot samenwerking Politie Nederland (vtsPN). Dit recent opgezette project ambieert een betere reputatie en positionering van de politie in de samenleving.



Introduceer het programma 'Lekker bezig!'

Probleemomschrijving

Het gezag van de politie wordt gedeeltelijk bepaald door het verloop van het directe contact tussen burgers en agenten. De meeste burgers komen in contact met de politie doordat ze een overtreding begaan en daarvoor een boete krijgen. Die situatie levert vaak discussie op over de noodzaak en het nut van het geven van de boete. Het contact verloopt daardoor vaak negatief. Dit tast het gezag van de politie aan.

Oplossing

Introduceer het programma *Lekker bezig!* waarbij de politie tijdens publieksacties meer focus legt op mensen die goed gedrag vertonen en hen daar ook voor belooft. Deze positieve acties zorgen voor goed contact met burgers waardoor de politie effectiever en gezagsvol kan optreden.

Mensen vinden het meestal niet leuk om gecorrigeerd te worden. Het werkt daardoor vaak beter om goed gedrag te belonen dan fout gedrag te bestraffen. Natuurlijk moet de politie in eerste instantie fout en storend gedrag van mensen corrigeren. Maar daarnaast is het goed om meer te experimenteren met publieksacties waarbij belonen in plaats van straffen centraal staat. De publieciteit en aandacht rondom zo'n publieksactie biedt ook een uitgelezen kans om uit te leggen waarom de politie op bepaalde overtredingen scherp let.

Voor agenten is het leuk om met burgers op deze manier in contact te komen. Het biedt een goed startpunt voor een gesprek als men dat wil. Een positieve actie kan er ook voor zorgen dat mensen gemakkelijker met informatie over hun wijk komen. De politie kan haar werk beter uitvoeren als burgers die informatie doorgeven.

Een aantal van deze acties heeft al plaatsgevonden. Zo heeft de politie in Breda recentelijk flitspalen weggehaald omdat burgers goed gedrag vertoonde door minder snelheidsovertredingen te plegen.⁶⁰ Daarnaast deelden parkeerwachters in Dordrecht in augustus een bonbon uit als burgers een parkeerkaartje voor de auto hadden betaald.⁶¹ Parkeerders die niet hadden betaald, kregen in plaats van een bonbon een ansichtkaart waarop werd uitgelegd waarom de stad een streng parkeerbeleid uitvoerde. Het is een idee om bijvoorbeeld een actie te starten waarbij lampjes worden uitgedeeld bij fietscontroles. Burgers krijgen dan naast boetes een lampje. Fietzers die met licht fietsen, worden beloond met een leuke gadget voor op de fiets.

Implementatie

Burgers voelen zich vaak verbonden met een bepaalde regio of stad. Daarom is het goed om dit soort publieksacties regionaal te houden. Grote nationale campagnes hebben snel het effect dat ze onpersoonlijk en betuttelend zijn. Het is wel interessant om landelijk een thema te bedenken en om daar dan regionaal verschillende publieksacties aan te koppelen. De Nationale DenkTank wil graag een brainstormsessie organiseren met een politiekorps en burgers om verder na te denken over publieksacties.



Geef alle agenten een training nieuwe media



Probleemomschrijving

De media hebben een grote invloed op de perceptie van burgers over het gezag van de politie. Bepaalde incidenten, zoals de rellen bij het publieksevenement in Hoek van Holland, worden in de media intensief belicht en stellen de politie vaak direct in een kwaad daglicht. Beelden worden gemaakt met mobiele telefoons met camera en snel verspreid via internet. Deze beelden geven alleen de invalshoek van burgers weer. Ze laten dat moment zien, zonder enige context en informatie eraan toegevoegd. De politie laat nauwelijks haar kant van het verhaal zien. Hierdoor ontstaat er een vertekend beeld van het gezag van de politie.

Oplossing

Blauw in de Spotlights: geef alle agenten een training nieuwe media. Deze mediatraining richt zich op de nieuwe manier van verslaggeving, nieuwe technologische hulpmiddelen die ervoor zorgen dat informatie zich snel verspreidt en hoe je daar als organisatie adequaat mee om kunt gaan.

De politie geeft al mediatrainingen aan politiemedewerkers die in de publieke belangstelling staan, zoals wijkagenten en bepaalde leidinggevenden. Ook beschikt de politie over perswoordvoerders. Toch is het goed om deze mediatraining breder te trekken naar de gehele organisatie omdat de media zo'n grote invloed hebben op het gezag van de politie. Recentelijk is aan politiechefs van korps Groningen een mediacursus gegeven.

⁶⁰ Algemeen Dagblad (2010)

⁶¹ Dordrecht.net (2010)

Deze training speelde in op een nieuwe vorm van provocerende journalistiek waarbij er sprake is van 'overvaljournalistiek'.⁶² Politiechefs werden getraind door een journalist die een 'agressievere' interviewtechniek gebruikte. Het korps Groningen gaf aan dit niet uit angst voor deze nieuwe vorm van journalistiek te doen maar om ervoor te zorgen dat zij professioneel overkomt.

Individuele agenten moeten zich ervan bewust zijn dat hun acties snel landelijke aandacht krijgen doordat iedereen over een mobiele telefoon met camera beschikt. Ook daar moet een mediatraining op inspelen.

Implementatie

De mediatrainingen worden gegeven door mensen buiten de organisatie die zelf actief zijn geweest als journalist. Ook is het zinvol om perswoordvoerders voorbeelden van hun ervaringen te laten geven aan agenten. Het is daardoor gemakkelijker om concreet te krijgen welke problemen zich in de praktijk voordoen. Het korps Groningen heeft recentelijk een succesvolle pilot afgerond en kan haar ervaringen daarover goed delen met de Politieacademie. Daarnaast is het ook goed om al bij het opzetten van de mediatraining perswoordvoerders van de politie te betrekken. Zij hebben immers de praktijkervaring.

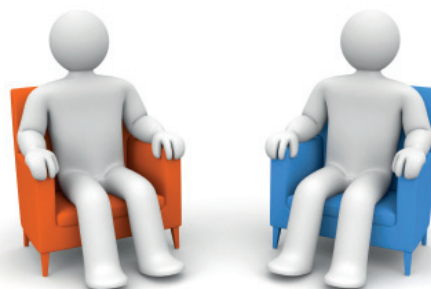


Introduceer de 'Mystery Chef' en 'Feedback Friday'

Probleemomschrijving

Agenten zijn trots op hun werk en hun bijdrage aan de maatschappij. Uit de politie-enquête blijkt wel dat er binnen de politie sprake is van versnippering van de organisatie en dat leemlagen niet tot een open bedrijfscultuur leiden. Agenten lijken zich niet gesteund te voelen door de top en de direct leidinggevenden. Een dergelijke problematiek maakt het voor de politie moeilijk om gezagsvol naar buiten toe op te treden. Immers, de interne cultuur bepaalt ook de houding van politiemedewerkers naar de buitenwereld.

De Nationale DenkTank acht het op dit moment moeilijk om de interne cultuur en persoonlijke ergernissen formeel te bespreken binnen de politieorganisatie. Er kan volgens de Nationale DenkTank op dit moment geen goede inhoudelijke discussie worden gevoerd tussen de verschillende niveaus binnen de politie. Daarvoor lijkt de kloof tussen top en werkvloer te groot. Leidinggevenden geven in gesprekken aan dat zij de enquêtes kennen en dat zij bezig zijn om de zaken te verbeteren met eigen onderzoeken. Daarnaast speelt de vraag of een kloof tussen de verschillende lagen van de organisatie niet inherent is aan het vakgebied van de politie. Binnen dit soort organisaties zou er door de aard van het werk een natuurlijke afstand zijn tussen top en werkvloer, die altijd al moeilijk te overbruggen is geweest en ook altijd aanwezig zal zijn. Toch constateert de Nationale DenkTank dat zelfs als de resultaten van de vele enquêtes en onderzoeken worden genuanceerd, politiemedewerkers over bepaalde zaken ontevreden zijn.



⁶² Communicatieonline.nl (2010)

Oplossing

Introduceer de 'Mystery Chef' en 'Feedback Friday' om de grondoorzaken voor de gesignaleerde cultuurkwesties binnen de politie boven water te halen en bespreekbaar te maken. De 'Mystery chef' is een korpschef of een districtschef en komt anoniem op de werkvloer op bezoek bij een ander korps. Hij gaat daar een open gesprek aan met politiemedewerkers, zonder dat zij weten wat zijn positie is. Hierdoor komt de chef écht te weten wat de mensen op de werkvloer denken en of zij het beleid van de politie ondersteunen. De korpschefs kunnen de ervaringen tijdens een bijeenkomst van de Raad van Korpschefs bespreken. Ook wordt het zo gemakkelijker om op korpschefniveau tussen korpsen na te denken over de interne problematiek.

Het 'Feedback Friday' concept biedt mensen de ruimte om feedback te geven. Studenten van de Politieacademie krijgen een cursus over het geven en ontvangen van feedback. Ook politiemedewerkers op leidinggevende posities krijgen deze cursus. Zo leren agenten in spé al direct onderwerpen te bespreken. Eens per maand wordt op vrijdag binnen het korps een feedbacksessie ingepland met het team van de leidinggevende. Er wordt zo een 'tool' en een moment aangedragen om concrete vragen over beslissingen, problemen in het team en het functioneren van de teamleden te bespreken binnen de organisatie.

Implementatie

'Mystery Chef' en 'Feedback Friday' kunnen worden geïntroduceerd als pilot bij een korps. De training voor het geven en ontvangen van feedback zal plaatsvinden op de Politieacademie. De Nationale DenkTank stelt voor dat deze oplossingen door de politietop wordt geïntroduceerd in samenspraak met de Ondernemingsraad om zo draagvlak te krijgen binnen de gehele organisatie voor de introductie van de 'Mystery Chef' en 'Feedback Friday'. De kosten voor het invoeren van beide oplossingen zijn gering. Het gaat er vooral om dat de hele organisatie zich ervoor inzet om ook daadwerkelijk het gesprek aan te gaan en eventueel opbouwende kritiek te ontvangen.

De Nationale DenkTank raadt de politie aan om te blijven werken aan de interne cultuur. De geschetste ideeën voor verbetering van de interne cultuur zijn eerste aanknopingspunten om de interne cultuur bespreekbaar te maken. Een duurzame organisatiecultuur vergt een langdurige inspanning maar kan de organisatie, en daarmee de manier waarop zij zich in het publieke domein presenteert, zeer ten goede komen.



Zet een database op met politie-initiatieven die het gezag van de politie verbeteren

Probleembeschrijving

Uit de analyse van de Nationale DenkTank blijkt dat verschillende knelpunten de oplossing van het gezagsprobleem bemoeilijken. Zo zijn er bijvoorbeeld veel lokale initiatieven om het gezag te verbeteren die nauwelijks bekend zijn bij andere korpsen. Ieder korps zal daardoor regelmatig opnieuw 'het wiel uitvinden'.⁶³ Een ander knelpunt betreft de moeizame relatie met de media. Politiemedewerkers vinden dat de media de politie te negatief weergeven en dat de politietop niet goed omgaat met die berichtgeving.⁶⁴

Een politie-initiatief dat gezag verbetert: Gedragsbeïnvloeding jeugd.

"Jeugdigen, die veel overlast bezorgen, worden door een collega van het wijkteam thuis bezocht. Met hen en hun ouders bespreken we het gedrag van hun zoon of dochter, waarom dit tot overlast leidt en over de gevolgen die het gedrag heeft voor mensen in de omgeving (overlast) en voor de jongere zelf (politieoptreden)."

⁶³ Interviews van de NDT 2010

⁶⁴ Politie-enquête van de NDT 2010, N = 1471; Beunders (2007)



Oplossing

Zet een database *Kennis in beeld* op met films van 'best practices', politie-initiatieven die het gezag verbeteren. Iedere best practice bestaat uit een korte film en een implementatiebeschrijving. Een film spreekt meer tot de verbeelding dan een folder of boekje. Door het visueel uitwisselen van initiatieven die het gezag van de politie verhogen, zal de politie beter en efficiënter kunnen presteren. De films worden gemaakt door studenten van de Politieacademie en Journalistiekstudenten om zo de relatie tussen politiemedewerkers en journalisten te versterken. Zij kunnen dan in de media samen een beter beeld geven van de politie. Daarmee wordt het vertrouwen van burgers in de politie vergroot.

De beoogde kennisdeling start bij de studenten zelf; zij leren succesvolle politie-initiatieven kennen. Daarnaast worden de films en bijbehorende beschrijvingen door de studenten landelijk beschikbaar gemaakt voor politiemedewerkers, bijvoorbeeld via Politie Kennis Net, Politie 2.0 en/of BlueTube. Wanneer politiemedewerkers weten dat interessante initiatieven daar te vinden zijn en men met elkaar contact opneemt om meer te horen over initiatieven van een ander korps wordt de kennis landelijk in plaats van lokaal.

Bij de samenwerking tussen Politieacademie- en Journalistiekstudenten gaat het erom dat de studenten onderling contact opbouwen en leren over het werk van de andere discipline. Ze leveren beiden een specifieke bijdrage aan het project op het gebied van inhoud versus vorm en promotie van de films en ze leren over elkaar vakgebied. Dit kweekt wederzijds begrip en zorgt voor de opbouw van een netwerk.

Deze oplossing biedt ook ruimte voor burgerparticipatie. Burgers zouden de politie-initiatieven kunnen beoordelen. Bijvoorbeeld: Hoe tevreden zijn de wijkbewoners over het project om hangjongeren thuis te bezoeken? Hebben zij het gevoel dat hun wijk veiliger wordt? Korpsen kunnen deze beoordeling vervolgens meenemen bij de keuze voor het overnemen van een initiatief van een ander korps in de eigen regio.

Implementatie

Voor de implementatie van kennis in beeld is samenwerking nodig tussen de Politieacademie, een of meerdere opleidingen Journalistiek en op projectbasis met medewerkers van de korpsen waar een initiatief wordt gefilmd. De Politieacademie heeft aangegeven dat ze graag aan dit project wil meewerken. De opleiding Journalistiek van de Hogeschool Utrecht heeft ook interesse getoond. Een mooie start van de database is het verfilmen van projecten uit de Almanak Activiteiten Burgergerichtheid 2008-2010 van de Politie Rotterdam-Rijnmond.⁶⁵ Deze almanak beschrijft succesvolle politie-initiatieven die zijn gericht op het verbeteren van de publiekstevredenheid. Het project om met hangjongeren thuis te gaan praten, staat hier bijvoorbeeld in beschreven. Na het verfilmen van best practices uit deze almanak kunnen andere korpsen worden benaderd.

De kosten van deze oplossing zijn laag. Studenten van Politieacademie en de School voor de Journalistiek hebben beiden ruimte voor dit soort opdrachten met bijbehorende begeleiding in hun curriculum. De apparatuur voor het filmen is aanwezig bij de Hogeschool. De studenten Journalistiek kunnen zelf ook de films bewerken. De kosten bestaan voornamelijk uit manuren van de betrokkenen bij de politie-initiatieven.

⁶⁵ Politie Rotterdam-Rijnmond (2008).

De projectleider van een initiatief geeft bijvoorbeeld een interview, mogelijk worden collega's gefilmd en er wordt samen met politiemedewerkers gekeken naar de mening van burgers over het project. Wanneer het project uitgroeit tot een landelijke, complete database zal er een part-time coördinator nodig zijn (à 0,2 fte) die nieuwe initiatieven identificeert, overleg pleegt met docenten van de betrokken opleidingen en met de projectleiders van de initiatieven, en die de database onder de aandacht brengt.

De Nationale DenkTank heeft een eerste aanzet tot een start van de database gegeven. De onderstaande oplossing voor het verminderen van het aantal plankzaken is gefilmd. Alle betrokkenen (Hogeschool Utrecht - Journalistiek, studenten Journalistiek en politie Midden- en West-Brabant) hebben dit in zeer kort tijdsbestek gerealiseerd en zijn enthousiast over het resultaat.



Verminder het aantal plankzaken door samen te werken met rechtenstudenten

Probleemomschrijving

Het vertrouwen van burgers in de politie wordt ondermijnd door het grote aantal plankzaken waar de korpsen mee kampen. Veel aangiffes – ook als de oplossingskans groot is – kunnen niet in behandeling worden genomen door gebrek aan mankracht. Daarnaast worden burgers niet genoeg op de hoogte gehouden van de afhandeling van hun aangifte. Het grote aantal plankzaken is een van de grootste frustraties van politiemedewerkers.⁶⁶



Oplossing

Plankzaken opgelost vermindert het aantal plankzaken door samen te werken met rechtenstudenten. Door het versneld oplossen van plankzaken is er meer tijd voor agenten om zichtbaar op straat te zijn en zal er een snelle terugkoppeling over deze plankzaken zijn waardoor het vertrouwen van burgers in de politie zal toenemen.

De rechtenstudenten worden vrijwilliger bij de politie. Zij kunnen een opleiding tot buitengewoon opsporingsambtenaar (BOA) volgen, aangevuld met andere relevante opleidingen. Daarna kun-

nen ze zelfstandig eenvoudige zaken met een bekende dader oplossen. Dit betekent dat ze verdachten en getuigen kunnen (ver)horen, het proces-verbaal kunnen opmaken en burgers op de hoogte kunnen stellen van de status van hun aangifte.

Deze oplossing biedt zowel voor de politie als voor de studenten veel voordelen. Voor de politie is het een manier om een positief contact op te bouwen met rechtenstudenten. Zij kunnen later bij de politie werken en kunnen nu een frisse blik op de organisatie bieden. Ook hebben zij later als jurist beter inzicht in wat het politiewerk inhoudt. Daarnaast is het werken met studenten een efficiënte manier om een groot probleem zoals het aantal plankzaken aan te pakken.

Voor studenten biedt deze oplossing een uitgelezen kans om kennis te maken met de politie. De politie is een boeiende organisatie waar veel te leren en te beleven is. Inhoudelijk krijgen de studenten een gedegen opleiding en leren zij de praktijk van het opsporingswerk. Met dit opsporingswerk en het contact met burgers leveren zij een waardevolle bijdrage aan de samenleving.

⁶⁶ Politie-enquête NDT 2010, N= 1471.

Implementatie

De korpsen Gooi- en Vechtstreek en Flevoland zijn zeer geïnteresseerd in deze oplossing. In een iets andere vorm is de aanpak al eerder ontwikkeld bij het korps Midden- en West-Brabant. Daarom heeft de Nationale DenkTank projectmedewerkers van Midden- en West-Brabant met de geïnteresseerde korpsen in contact gebracht. De organisatorische en financiële mogelijkheden kunnen vanuit dat contact verder worden uitgewerkt. Een van de relevante studieverenigingen (Ad Informandum; Rechten – Universiteit Utrecht) heeft interesse voor vrijwilligerswerk getoond. Veel studenten van deze vereniging zijn actieve vrijwilligers, bijvoorbeeld bij de Rechtswinkel of bij de Kindertelefoon. Vrijwilligerswerk bij de politie zou voor hen een waardevolle nieuwe mogelijkheid zijn. In Midden-Brabant heeft een variant in de vorm van een bijbaan goede resultaten opgeleverd. Wanneer de korpsen een plan van aanpak hebben, kunnen de studieverenigingen worden benaderd voor de werving. Deze oplossing is goed uit te breiden naar andere korpsen met eventueel studenten met andere achtergronden.



Zorg voor meer technische, tijdsbesparende mogelijkheden zodat agenten meer tijd op straat kunnen besteden

Probleemomschrijving

Agenten geven aan dat zij veel tijd kwijt zijn aan administratieve handelingen. Ook geven ze aan dat ICT op dit moment niet ondersteunend werkt maar vooral het werk ingewikkelder maakt. Agenten vinden niet dat het besturingssysteem politiesysteem Basis Voorziening Handhaving (BVH) waar ze nu mee werken, voldoet aan de eisen die aan een dergelijk systeem mogen worden gesteld. Dat blijkt ook uit een software-analyse uit 2008 uitgevoerd in opdracht van vtsPN.⁶⁷ Politimedewerkers ervaren de ICT-problemen als zeer vervelend en afleidend. Ze zijn daardoor minder op straat dan ze zelf zouden willen. Dit tast het gezag aan doordat burgers graag meer zichtbaarheid van agenten willen. De gehele organisatie is zich bewust van dit probleem en wil dit ook graag verbeteren. Het vraagt alleen om grote investeringen. Het is moeilijk om goede ICT-systemen voor de politie te bedenken omdat hoge eisen aan deze systemen worden gesteld op het gebied van privacy en veiligheid.



Oplossing

ICTop zorgt voor meer technische mogelijkheden die ervoor zorgen dat agenten meer tijd hebben om op straat te zijn of andere taken dan administratieve kunnen vervullen. Deze mogelijkheden kunnen complex en kostbaar zijn, maar het is belangrijk om vooral ook de kleine eenvoudige mogelijkheden te benutten.

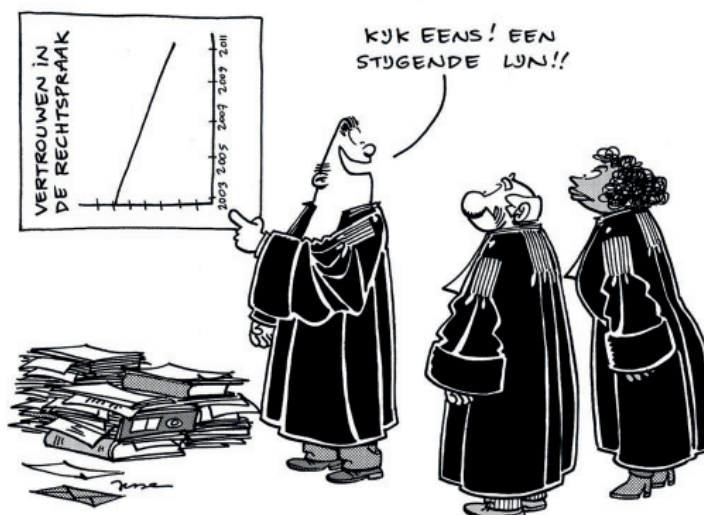
Er kunnen bijvoorbeeld laptops in auto's beschikbaar worden gesteld om aangiffes ter plekke op te nemen en te verwerken. Vaak moet nu de aangifte op papier worden genoteerd waarna de agent op het bureau de gegevens moet invoeren. Ook zou het gemakkelijk zijn als agenten mobiele telefoons met camera's ter beschikking hebben. Er kan dan een foto worden gemaakt van bijvoorbeeld een ongeval waardoor het ook gemakkelijker is voor anderen, zoals de Officier van Justitie of de recherche, om de situatie beter te visualiseren. Er kan ook worden gedacht aan het gebruik van spraakherkenning om aangiffen sneller te verwerken. Er zijn vele technische mogelijkheden te bedenken om ervoor te zorgen dat agenten sneller in staat zijn om hun werk te doen.

⁶⁷ Computable.nl (2010).

Implementatie

Het is aan de politiek en het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) om ervoor te zorgen dat er meer budget beschikbaar komt voor dit soort investeringen. De Nationale DenkTank wil dit ook graag bij de politieke partijen en de regering onder de aandacht brengen. Een investering op het gebied van ICT kan goede effecten hebben voor de productiviteit en het gezag. Het gaat hier om een eenmalige lange termijn investering in het besturingssysteem, in plaats van een continue lange termijn investering zoals het aannemen van meer agenten.

6 Vertrouwen in de rechtspraak



Figuur 14: Cartoon Jesse van Muylwijck

6.1 Analyses

Het vertrouwen van burgers in de rechtspraak is hoog in vergelijking met andere Europese landen. Uit onderzoek blijkt dat 51% van de Nederlanders vertrouwen heeft in de rechtspraak; hiermee staat Nederland op de vierde plaats in Europa.⁶⁸ Het vertrouwen in de rechtspraak is bovendien hoger dan het vertrouwen in instanties zoals de regering en het parlement.⁶⁹ Wel is het vertrouwen in de rechtspraak sinds 2009 aan het dalen en klinkt op straat, in de media en vanuit de politiek steeds hardere kritiek op de rechtspraak. Enerzijds kan kritiek goed zijn. Dit houdt rechters scherp en dwingt de rechterlijke organisatie kritisch te kijken naar het eigen functioneren. Anderzijds kan kritiek ondermijnend werken. Het rechterlijk gezag kan worden aangetast als op langere termijn de kritiek leidt tot dalend vertrouwen in de rechtspraak. Vertrouwen is namelijk de basis voor rechterlijk gezag.⁷⁰ Ook kan kritiek de politiek aanzetten tot overhaaste incidentenwetgeving, bijvoorbeeld het wijzigen van het verlofsysteem voor gevangenen naar aanleiding van de zaak Saban B. De kritiek moet dan ook om twee redenen serieus worden genomen: om het functioneren van de rechtspraak in Nederland te optimaliseren en om het vertrouwen van de samenleving in de rechtspraak niet te verliezen. In deze analyse ligt de focus op de strafrechtspraak; die heeft veruit de meeste invloed op het beeld dat mensen hebben van de rechtspraak als geheel.⁷¹ De belangrijkste oorzaken voor kritiek zijn ingedeeld volgens het vertrouwensmodel: de verwachtingen van burgers, de perceptie van burgers en de prestatie van de rechtspraak zelf.

⁶⁸ Eurobarometer 72 (2009)

⁶⁹ Sociaal Cultureel Planbureau (2010)

⁷⁰ Barak (2006)

⁷¹ Sociaal Cultureel Planbureau (2007)

6.1.1 Belangrijkste oorzaken voor kritiek

Verwachtingen en kennis van het strafrecht

Veel burgers hebben kritiek op de rechtspraak: 77% vindt dat rechters te laag straffen.⁷² Ook vinden mensen dat rechters in een 'ivoren toren' zitten en niets begrijpen van de 'echte' wereld.⁷³ Deze kritiek heeft vele oorzaken. Voor een deel zijn die oorzaken te vinden bij de burgers, voor een deel bij de rechtspraak zelf. Ten eerste hebben mensen hoge verwachtingen van het strafrecht: ze verwachten dat de overheid risico's weert en criminaliteit wegneemt.⁷⁴ Ze verwachten ook dat rechters geen fouten maken. Burgers zien rechterlijke 'missers', zoals een verdachte die ten onrechte wordt veroordeeld, steeds vaker als symptoom van een falend systeem en niet zozeer als een eenmalig incident in een verder goed werkend stelsel. Ten tweede hebben mensen over het algemeen weinig kennis van de rechtspraak. Er is bijvoorbeeld kritiek op de hoogte van straffen, terwijl de straffen in Nederland in vergelijking met andere Europese landen hoog zijn en ook steeds hoger worden.⁷⁵ Tot slot zijn de meeste burgers nauwelijks direct betrokken bij de rechtspraak, bijvoorbeeld in de vorm van rechtbankbezoeken. Mensen die kennis hebben van het dossier en een rechtszitting hebben bijgewoond, blijken vergelijkbaar te straffen met rechters.⁷⁶ Kortom: verwachtingen spelen een belangrijke rol bij het probleem rondom vertrouwen. Deze kunnen deels worden bijgesteld door meer kennis en betrokkenheid.



De perceptie van de rechtspraak

De media hebben een grote invloed op de beeldvorming over strafrechtspraak.⁷⁷ Zij bepalen welke momenten worden uitvergroot ('mediahypes') en berichten steeds intensiever over het strafrecht.^{78,79} Journalisten leveren soms zware kritiek op rechters. Door de toenemende invloed van internet en de komst van nieuwe mediatechnieken worden berichten snel verspreid. Ook richten de media vaak hun aandacht op het slachtoffer en het aspect van vergelding.⁸⁰ Het is belangrijk dat de rechtspraak inspeelt op dit veranderende medialandschap.

Gerechtelijke dwalingen

Gerechtelijke dwalingen hebben de afgelopen tijd veel discussie losgemaakt, zeker ook binnen de rechtspraak. Zie bijvoorbeeld de zaak Lucia de Berk. Diverse wetenschappers doen intensief en specialistisch onderzoek om te weten hoe dergelijke fouten kunnen worden voorkomen.⁸¹ Dit onderzoek legt niet de focus op gerechtelijke dwalingen, omdat de Nationale DenkTank juist het verschil hoopt te kunnen maken op andere gebieden.

Communicatie en interactie met burgers

De rechtspraak heeft moeite om de aansluiting met de veranderende samenleving te organiseren. Een van de oorzaken hiervoor is een te weinig naar buiten gerichte opstelling van de organisatie. Het is van belang dat de rechtspraak beseft dat de huidige samenleving dit vereist: vertrouwen is niet meer vanzelfsprekend, maar moet worden verdiend.

72 Sociaal Cultureel Planbureau (2009)

73 NewCom bevolkingsenquête NDT 2010, N=923

74 Boutellier (2002); Buruma (2005); Moerings (2003)

75 Dienst Justitiële Inrichtingen/Ministerie van Justitie (2007)

76 Wagenaar (2008)

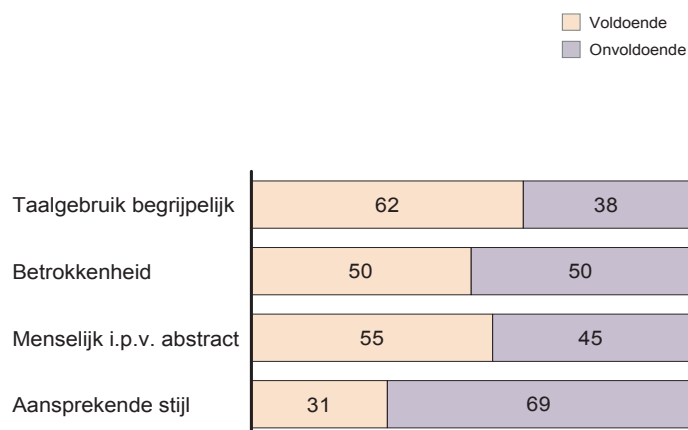
77 Een op de vijf mensen heeft weleens een strafzaak bezocht, Malsch (2005)

78 Vasterman (2004)

79 Onderzoek van de NDT 2010 naar het aantal krantenartikelen per strafzaak: drie vergelijkbare strafzaken in de perioden 1996-1998 en 2006-2008 in Telegraaf, AD, Volkskrant, NRC

80 Onderzoek van de NDT 2010 naar krantenartikelen over vijf recente strafzaken in Telegraaf, AD, Volkskrant, NRC

81 Derksen (2006), Wagenaar (2009), Van Koppen (2003)



Figuur 15: Analyse van tv-optreden rechters

Op dit moment is er weinig direct contact tussen burgers en de rechtspraak. Initiatieven zoals open dagen vinden slechts sporadisch plaats en bereiken daarom slechts een klein aantal burgers. Ook slaagt de rechtspraak er niet altijd in om het recht goed te vertalen naar burgers. De nieuwe manier van vonnissen motiveren ('Promis') wordt door velen binnen de rechtspraak gezien als een grote verbetering. Toch blijft het voor de gemiddelde burger moeilijk om een vonnis te lezen en te begrijpen gezien de ingewikkelde structuur van deze vonnissen.⁸² Ook blijft de communicatie naar de media en burgers vaak feitelijk en juridisch, terwijl burgers een verhaal over 'goed en kwaad' verwachten. Figuur 15 is een voorbeeld van de communicatie vanuit de rechtbank: het optreden van rechters op televisie. De analyse laat zien dat de communicatie meer aansprekend en minder afstandelijk kan.⁸³ Er is bijvoorbeeld nog regelmatig sprake van formeel, juridisch taalgebruik.

Ook reageert de rechtspraak soms te laat op incidenten die bij mensen sterke emotionele reacties teweeg brengen, zoals de zaak Saban B. Het is voor de rechtspraak bovendien lastig om dwalingen toe te geven en te laten zien dat ze daarvan hebben geleerd. Juridisch is er immers niet altijd sprake van een 'fout'.⁸⁴ Daarnaast is het zo dat de (pers)rechter die een vonnis in de media toelicht, geen inhoudelijk commentaar mag geven op de uitspraak, omdat alle rechters onafhankelijk tot hun oordeel komen. Bovenstaande oorzaken worden nog eens versterkt doordat de rechtspraak vooraf niet altijd goed in weet te schatten welke zaken gevoelig liggen en veel aandacht van de media zullen krijgen.⁸⁵ De rechtspraak mist soms 'voelsprietten' voor welke zaken gevoelig liggen in de maatschappij en hoe hiermee om te gaan wanneer zij in de schijnwerpers staat.

Interne organisatie van de rechtspraak

Om de interactie met burgers te vergroten, is het noodzakelijk om de organisatiestructuur en -cultuur van de rechtspraak nader te bekijken (Figuur 16). De interne structuur en de organisatiecultuur zijn van invloed op de prestaties en de uitstraling van een organisatie als geheel.⁸⁶ De huidige structuur en cultuur van de rechtspraak maken het lastig om veranderingen door te voeren die voor meer

⁸² De meeste mensen lezen geen vonnissen: de site Rechtspraak.nl heeft 150.000 hits per maand, waarvan de meeste mensen pagina's bezoeken waar geen vonnis op staat

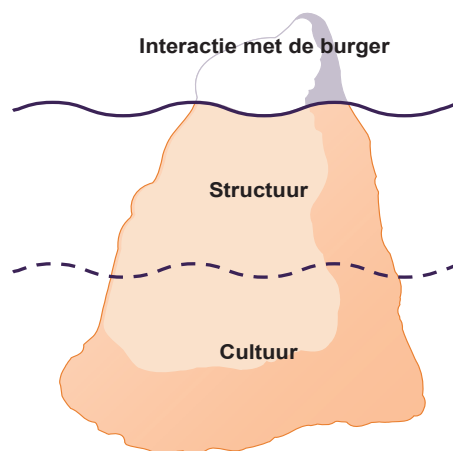
⁸³ Onderzoek van de NDT 2010 naar 13 tv-optredens van (pers)rechters in 2005-2010

⁸⁴ Ingelse (2010)

⁸⁵ Dit geldt bijvoorbeeld voor de zaak over het verlof van de ontsnapte vrouwenhandelaar Saban B., waarbij de communicatie vanuit het gerechtshof pas zeer laat op gang kwam.

⁸⁶ Castro et al (2008)

openheid en interactie met burgers moeten zorgen, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie. Alle gerechten én rechters zijn onafhankelijk. De rechterlijke onafhankelijkheid is essentieel voor de rechtsstaat. Echter de manier waarop rechters deze onafhankelijkheid interpreteren, maakt het soms moeilijk om als organisatie aansluiting te vinden met de veranderende samenleving. Het bestuur van een rechtbank mag geen commentaar geven op uitspraken van rechters. Individuele rechters worden ook niet geacht commentaar te geven op elkaars uitspraken. Dit heeft zowel zijn weerslag op de interne organisatie als op de externe uitstraling. Terwijl de samenleving van de rechtspraak verwacht dat zij van haar fouten leert, is er binnen de organisatie zelf van



Figuur 16: Interactie, Structuur, Cultuur

oudsher geen cultuur van feedback en evaluatie.

Ook is er weinig eenheid in de organisatie. De Raad voor de Rechtspraak is een overkoepelend orgaan dat kaders stelt en ondersteuning biedt aan het bestuur van afzonderlijke rechtbanken. De Raad heeft geen formeel beslissingsrecht over deze rechtbanken. Rechtbankbesturen zijn geen verantwoording verschuldigd aan een centraal orgaan. Dit betekent dat directe aansturing van bovenaf moeilijk is: 'ik, rechter' in plaats van 'wij, rechtspraak'. Bovendien is de rechtspraak gebonden aan wettelijke beperkingen in de interactie met burgers, zoals het 'geheim van de raadkamer' waarbij het overleg van rechters over een uitspraak geheim blijft. Naast deze organisatiestructuur zijn er nog andere knelpunten binnen de interne organisatie die veranderen moeilijk maken. Rechters worden niet beoordeeld op de mate van interactie met de samenleving. Zij werken bovendien onder hoge tijdsdruk. Daardoor is er weinig ruimte voor extra taken. Om de aansluiting met de samenleving beter te organiseren, zullen rechters tijd vrij moeten maken. Die tijd is er nu niet.

"Je hebt als rechter een dag voorbereidingstijd voor een dossier van anderhalve meter hoog"
- Dhr. Bakker, President van de Rechtbank Den Haag in Nieuwsuur, 13 september 2010

Cultuur van de organisatie

Tijdens de interviews met diverse rechters heeft de Nationale DenkTank gemerkt dat rechters betrokken zijn bij de vertrouwensproblematiek. Toch maakt de cultuur binnen de rechtspraak verandering lastig. Er is bijvoorbeeld niet altijd consensus over de vraag welke veranderingen moeten worden doorgevoerd.⁸⁷ Terwijl sommige rechters bijvoorbeeld enthousiast zijn om op werkbezoek te gaan bij andere organisaties, vinden anderen dat dit niet bij hun taken hoort. Ook is de rechtspraak intern georiënteerd.

⁸⁷ Onderzoek van de NDT 2010, enquête onder medewerkers binnen de rechtspraak (N=985) Bijvoorbeeld: 61% van de medewerkers vindt dat het optreden in de media lage prioriteit heeft, terwijl 39% daar hoge prioriteit aan geeft

Nog niet zo lang geleden vonden de meeste rechters het logisch om alleen via hun vonnis tot de samenleving te spreken. De juridische opleiding, die het overgrote deel van de medewerkers heeft doorlopen, brengt een sterk socialisatieproces met zich mee. Er is sprake van een wereld op zichzelf met een specifiek taalgebruik dat voor buitenstaanders lastig is te volgen. De sterke individualistische positie van rechters, de kritische houding ten opzichte van veranderingen en het juridische taalgebruik bemoeilijken het vinden van de juiste aansluiting met de samenleving.

6.1.2 Conclusie

De maatschappelijke kritiek op de rechtspraak is fors. Mensen hebben enerzijds hoge verwachtingen en anderzijds weinig kennis over het strafrecht. Ook worden burgers weinig direct betrokken bij de rechtspraak. De media domineren de perceptie van mensen over de strafrechtspraak; het beeld bestaat dat rechters te laag straffen en veel fouten maken. Rechters zullen zich meer bewust moeten worden van deze ontwikkelingen. De organisatiestructuur en de cultuur van de rechtspraak maken het lastig om de juiste aansluiting met de samenleving te vinden. Om het vertrouwen van burgers vast te houden, zal de rechtspraak meer aandacht moeten besteden aan de manier waarop zij intern is georganiseerd en hoe zij zich opstelt in de samenleving.

6.2 Oplossingen

Zoals uit de analyses blijkt, zijn er drie aandachtsgebieden om het vertrouwen in de rechtspraak te versterken. Ten eerste de verwachtingen van mensen over de rechtspraak, ten tweede de interactie tussen burgers en de rechtspraak via de media en ten derde de manier waarop de rechtspraak als organisatie omgaat met de veranderende samenleving. De Nationale DenkTank presenteert acht oplossingen, waarvan er vier al ver in de implementatiefase zijn: *de Lawless campagne over de rechtsstaat, het CrimeCollege, de Roulerende rechter en de Digitale terugkoppeling vonnis*.

6.2.1 Verwachtingen temperen en kennis verhogen

Mensen zijn zich beter bewust van het belang van de beginselen van de rechtsstaat en hebben meer kennis van de werking van deze beginselen in het strafrecht.

Burgers hebben hoge verwachtingen van het strafrecht: de samenleving moet vrij zijn van risico's en rechters mogen geen fouten maken. Daarnaast worden belangrijke rechtsstatelijke beginselen, ter bescherming van verdachten of minderheden in de samenleving, in de waan van de dag door mensen over het hoofd gezien. Dit heeft te maken met het relatief lage kennisniveau van mensen over het strafrecht. Het is dan ook belangrijk om mensen bewuster te maken van de relevantie van fundamentele rechtsbeginselen. Dit kan op verschillende manieren. Drie ervan worden hier belicht.



Start een campagne over het belang van de rechtsstaat

Probleemomschrijving

Een belangrijk beginsel van het rechtssysteem is dat de rechter niet altijd kan doen wat de meerderheid van de samenleving wenst. Een rechter houdt rekening met fundamentele rechtsbeginselen die individuen beschermen. Mensen zijn zich weinig bewust van het belang van deze waarden van de rechtsstaat, bijvoorbeeld de rechten van de verdachte. Hierdoor ontstaan hoge verwachtingen bij burgers die de rechtspraak niet kan waarmaken. Door mensen te laten zien wat er gebeurt als die rechten er niet zouden zijn, wordt men zich bewuster van het bestaan en het belang van de rechtsstaat.

Oplossing

Start de *Lawless campagne* met als doel burgers meer bewust te maken van het belang van de rechtsstaat. Centraal in deze campagne staat een korte film over 'een dag zonder rechtsstaat', die via internet wordt verspreid. De film laat zien wat er gebeurt als er geen rechtsstaat is. In een aantal situaties worden de consequenties van een rechteloze staat op een aansprekende manier duidelijk gemaakt. Idealiter krijgt de film de kracht van een 'viral': een kort, krachtig filmpje dat via sociale media en via mond-op-mond reclame wordt verspreid, bijvoorbeeld via Facebook of Hyves of YouTube, en daarmee veel mensen bereikt. Succesvolle virals worden soms wel miljoenen keren bekeken en vaak ook opgepikt door traditionele media, waarmee een nog breder publiek wordt bereikt. De film wordt geplaatst op een te ontwikkelen website. Om de film verder te promoten worden diverse media benaderd om zoveel mogelijk mensen te bereiken. Wordvoerders van de rechtspraak, zoals de president van de Hoge Raad, kunnen vervolgens het belang van de rechtsstaat uitleggen in deze media. Ook kan de film worden gebruikt in het onderwijs om het belang van de rechtsstaat uit te leggen (zie de volgende de twee oplossingen). Via YouTube kunnen mensen reacties geven. Mensen kunnen via dit kanaal ook eigen filmpjes over het thema insturen om de campagne (inter)actief te houden.



Implementatie

De Nationale DenkTank adviseert deze campagne deel te laten uitmaken van de viering van '200 jaar rechtspraak', die in 2011 plaatsvindt. Productiebedrijf JiskFilm is geïnteresseerd om de film te maken. Deze partij is bekend van succesvolle virals als '72uur' en 'Kop of Munt', films met een krachtige boodschap die een groot publiek hebben bereikt. Het maken van de film duurt drie maanden. De film moet voldoen aan een aantal succescriteria om een effectief bereik te hebben. De film moet burgers direct aanspreken, confronterend zijn, via de juiste kanalen in de markt worden gezet en van korte duur zijn (ongeveer 4 minuten). Enkele maanden voor de start van de viering wordt een begin gemaakt met de website en wordt een pr-plan uitgewerkt. De geschatte kosten van de campagne zijn €46.000 waarvan €40.000 voor het maken van de film (scenarioschrijven en productie) en €6.000 voor het maken en onderhouden van de website. Dit is een eenmalige investering.



Zet juristen voor de klas

Probleemomschrijving

Een van de oorzaken voor de toenemende kritiek is dat het beeld van de rechtspraak niet altijd overeenkomt met de daadwerkelijke prestaties. Dit komt onder andere door een gebrek aan direct contact met vertegenwoordigers van de rechterlijke organisatie. Bovendien is de kennis over het strafrecht laag, wat bijdraagt aan een vertekend beeld van de rechtspraak.

Oplossing

Introduceer *CrimeCollege* waar inspirerende juristen (rechters of officieren van justitie), juridische docenten en rechtenstudenten een aantal keer per jaar lesgeven aan leerlingen in het basis-, voortgezet- en middelbaar (beroeps-) onderwijs. De les is geen technisch-juridische verhandeling, maar bevat een aansprekend verhaal over strafrecht en criminaliteit. Belangrijke misverstanden over strafrecht en nuttige feiten voor de beeldvorming over criminaliteit kunnen in dit verhaal worden verweven. Deze oplossing verhoogt het kennisniveau van jongeren én brengt de rechtspraak op een informele manier in contact met jongeren.

Implementatie

De Nationale DenkTank wil in samenwerking met het Huis voor Democratie en Rechtsstaat (het Huis) het programma CrimeCollege realiseren. Het Huis heeft met enthousiasme gereageerd op het plan. Het idee is om een digitale *pool* met experts op te zetten. Deze docenten worden geselecteerd en benaderd via onder meer het netwerk van studieverenigingen en studentenorganisaties. Elke nieuwe expert in de pool zal door een andere docent worden gecoacht en begeleid. De docenten ontvangen bovendien een standaardpakket met introductiefilmpjes en promotiemateriaal. Dit maakt de voorbereiding voor de docenten zo eenvoudig mogelijk.



Onderwijsinstellingen uit het basis-, voortgezet- en middelbaar onderwijs kunnen een *Small College* (gastcollege aan een kleine groep) of *Large College* (gastcollege aan een grote groep) aanvragen. Via de (digitale) *pool* worden de experts gekoppeld aan de betreffende onderwijsinstelling. Het doel is om vanaf halverwege 2011 vijftig experts in de pool te hebben. Wanneer zij ieder drie colleges per jaar verzorgen, kunnen jaarlijks 150 onderwijsinstellingen worden bezocht. Na 2011 kan de pool worden uitgebreid en daarmee kunnen nog meer leerlingen kennismaken met de rechtspraak.



Verbeter onderwijs over rechtspraak met interactieve beeldelementen

Probleemomschrijving

Het lage kennisniveau van burgers over de rechtspraak is een belangrijke factor in de kritiek. De belangrijkste manier om het kennisniveau te verhogen is via het onderwijs.

Oplossing

Meet the Judge online: Zet interactieve beeldelementen in om onderwijs over rechtspraak te verbeteren. Zorg voor korte (interactieve) filmpjes van rechters waarin zij contact leggen met leerlingen uit het basis-, voortgezet, en middelbaar onderwijs.

Op deze manier wordt de interactie tussen leerlingen en de rechtspraak vergroot en het kennisniveau van jonge mensen in Nederland verhoogd. Dit kan ten eerste door de rechter een casus te laten uitleggen, waarna de leerlingen over de schuldvraag en de straf kunnen brainstormen. Vervolgens kan de rechter zijn oordeel aan de leerlingen uitleggen. Ten tweede kan de rechter een korte toelichting geven op actuele, belangrijke rechtszaken die speciaal is toegespitst op het niveau van de leerlingen. Ten derde kan een rechter stukken voorlezen uit kinder- en jeugdboeken met als onderwerp de rechtspraak. Een bekend voorbeeld is: 'Eigen Rechter' van Jan Terlouw. Leerlingen zullen hierdoor geïnspireerd raken om het boek zelf ook te gaan lezen.

Implementatie

Via de website van SchoolTV Beeldbank (Omroep NTR) kunnen docenten filmpjes laten zien aan leerlingen. Gemaakte filmpjes kunnen, in samenwerking met de NTR, op deze website worden geplaatst zodat ze gemakkelijk te vinden zijn voor docenten. De filmpjes worden door de rechtspraak gemaakt onder professionele begeleiding.

6.2.2 Interactie tussen burgers en rechtspraak via de media

De rechtspraak communiceert op een manier die begrijpelijk en aansprekend is voor burgers. Burgers hebben een realistisch beeld van de strafrechtspraak.

De media volgen de strafrechtspraak zeer kritisch. De rechtspraak heeft moeite haar eigen verhaal naar het grote publiek over te brengen. Wanneer de rechtspraak verschijnt in de media wil het alle nuances weergeven, waardoor de communicatie complex en gedetailleerd wordt. Rechters zijn vanuit de opleiding en de beroepspraktijk gewend om correct te argumenteren en te formuleren. Het gevolg is dat de boodschap van de rechtspraak soms verloren gaat.

Rechters zijn zich wel degelijk bewust dat het soms nodig is om jargon los te laten. (Pers)rechters weten dat ze snel moeten reageren in de media, om niet achter de feiten aan te lopen. Toch moet de rechtspraak als geheel een grote slag maken om adequater op de media in te spelen. De Nationale DenkTank geeft hiervoor twee oplossingen: het visuele persbericht en de interactieve website.



Maak juridische taal begrijpelijker voor burgers

Probleemomschrijving

De (traditionele) dagelijkse praktijk van rechters bestaat uit het behandelen van dossiers en het uitspreken van vonnissen. Juridisch taalgebruik komt soms ook terug in de externe communicatie van rechters en de rechtspraak. Burgers begrijpen deze taal slecht.

Oplossing

Introduceer *Rechtspraak in beeldspraak* in de externe communicatie van de rechtspraak. Hierbij worden juridische begrippen uitgelegd aan de hand van tekeningen of animaties. 'Noodweerexces' of 'voorwaardelijk opzet' zijn begrippen die voor veel burgers onbekend zijn. De Raad voor de Rechtspraak probeert nu al om op de website deze begrippen beter uit te leggen. Deze uitleg kan nog duidelijker worden door het toepassen van beeldspraak op basis van bijvoorbeeld (strip)tekeningen of video-animaties. De visuele uitleg van juridische termen kan vervolgens breed worden ingezet via bijvoorbeeld blogs (een oplossing die hierna wordt besproken), in les-pakketten, in voorlichting en worden gekoppeld aan de vonnissen op de website van de rechtspraak. Figuur 17 geeft een voorbeeld van een juridisch begrip in beeldspraak.



Figuur 17: Impressie van visualisatie voor noodweerexces: in strijd met de wet, maar niet strafbaar

Implementatie

Een van de belangrijkste uitdagingen bij de invoering van beeldspraak ligt in de ambiguïteit van beelden: in beeldspraak kunnen nuances verloren gaan. De rechtspraak moet accepteren dat niet alle nuances van een vonnis worden meegenomen wanneer zij burgers beter wil bereiken via de media. De Raad voor de Rechtspraak is de aangewezen instantie om dit project te coördineren. Zij kunnen begrippen identificeren en een grafisch ontwerper vragen om deze vorm te geven.



Realiseer interactie tussen rechtspraak en burgers via blogspraak



Probleemomschrijving

In de manier waarop de rechtspraak extern communiceert via internet is sprake van eenrichtingsverkeer. De rechtspraak is zender, de burgers ontvangers. Door tweezijdige communicatie kan de rechtspraak de verwachtingen van burgers leren kennen en is direct contact mogelijk. Direct contact heeft een grote invloed op de perceptie van burgers over publieke organisaties. Een inter-

actieve website biedt de rechtspraak en burgers een manier om een open, tweezijdig gesprek met elkaar aan te gaan over het strafrecht. Ook sociale media bieden kansen om interactie met burgers te bewerkstelligen.

Oplossing

Introduceer *Blogspraak*, een website van de rechtspraak die interactie met burgers mogelijk maakt door middel van blogs en links naar sociale media. Medewerkers van de rechtspraak kunnen op deze website blogs schrijven over algemene strafrechtelijke onderwerpen. Burgers kunnen onderwerpen aandragen voor de blogs, vragen stellen en reageren op de blogs en vragen. De blogs kunnen afwisselend worden geschreven door verschillende medewerkers, zoals gerechtssecretarissen, rechters en communicatiemedewerkers. Zij kunnen op een aansprekende manier de dilemma's achter het strafrecht laten zien en de menselijke kant ervan belichten. Ook kunnen Tweets (berichten via Twitter) worden opgenomen op de website.

Implementatie

Voor een succesvolle implementatie van deze oplossing moet de website burgers aanspreken, met leuke en interessante blogs die aansluiten bij de beleavingswereld van burgers en die hen uitnodigen om vragen te stellen en mee te discussiëren. In eerste instantie kan de rechtspraak starten met het uitschrijven van een blogwedstrijd. De beste stukken worden op de website geplaatst. Vervolgens worden de schrijvers van veelgelezen blogs benaderd om regelmatig een bijdrage te leveren.

6.2.3 Veranderingen binnen de organisatie en cultuur van de rechtspraak

De cultuur van de rechtspraak kenmerkt zich door openheid. De organisatie heeft een sterke band met de samenleving. Juridische professionals functioneren als onderdeel van een organisatie, zonder dat zij hun onafhankelijkheid verliezen.

De interne organisatie van de rechtspraak speelt een belangrijke rol in de problematiek rondom vertrouwen. De uitstraling van een organisatie en de kwaliteit van dienstverlening worden namelijk in sterke mate beïnvloed door de interne organisatie.⁸⁸ Het is daarom van belang dat rechters inzien dat de structuur van hun organisatie invloed uitoefent op de prestatie van de rechtspraak in zijn geheel.

Er zijn de afgelopen jaren veel initiatieven gestart om de interactie met de samenleving te verbeteren en de kwaliteit van de rechtspraak te waarborgen. Toch heeft de rechtspraak moeite om de aansluiting met de veranderende samenleving te organiseren. Een belangrijke oorzaak is de onafhankelijke positie van rechters en rechtbanken. Deze positie is rechtsstatelijk gezien zeer belangrijk, maar zorgt ook voor een organisatiestructuur die sturing lastig maakt. Het is bijvoorbeeld niet standaard voor rechters om elkaar feedback te geven. Ook worden goede initiatieven niet altijd gedeeld met andere rechtbanken.

Rechters zijn betrokken bij de problematiek rondom vertrouwen: ze trekken zich kritiek aan. Maar de rechterlijke onafhankelijkheid vindt zijn weerslag ook in de cultuur van de rechterlijke organisatie. Er is vaak sprake van "ik, rechter" in plaats van "wij, rechtspraak". Het handelen van één rechter – bijvoorbeeld een onhandige opmerking in de media – heeft echter zijn weerslag op de hele organisatie. Het is belangrijk dat rechters zich hiervan bewust worden. Dan ontstaat een cultuur waarin het mogelijk is om elkaar aan te spreken op prestaties, zonder dat dit als bedreigend wordt ervaren. Dit is een lastige, maar belangrijke opgave. De Nationale DenkTank stelt de volgende oplossingen voor als eerste stap om deze cultuurverandering te bewerkstelligen.



Geef rechters tijd voor andere taken dan rechtspraak

Probleemomschrijving

De rechtspraak moet meer doen om de interactie met burgers vorm te geven. Zo kan zij onder meer haar 'voelsprietten' versterken en initiatieven uitbouwen die burgers bij de rechtspraak betrekken. Helaas hebben rechters door hoge werkdruk nauwelijks tijd voor dit soort initiatieven. Een rechter kan zich nauwelijks bezig houden met andere zaken dan rechtspreken. Rechters geven aan dat de situatie alarmerend is: de rek is eruit.



Oplossing

Geef rechters door middel van *Rechters bij de tijd* expliciet een bepaald percentage van hun werktijd om te besteden aan niet-primaire taken. Deze tijd kunnen rechters besteden aan activiteiten waarmee zij de interactie met de samenleving kunnen versterken. Zo kunnen rechters bijvoorbeeld hun 'maatschappelijke voelsprietten' ontwikkelen door verschillende maatschappelijke instellingen te bezoeken of vaker lezingen door niet-juristen te laten verzorgen. Ook kunnen rechters direct in contact treden met burgers, bijvoorbeeld door een les te verzorgen in het voortgezet onderwijs om jongeren kennis te laten maken met de rechtspraak.

Implementatie

In eerste instantie lijkt het erop dat deze tijd bovenop de normale werkzaamheden komt. Tekort aan rechters en aan geld zijn dan zeer grote bezwaren tegen dit idee. Voor een goed functionerende rechtspraak is het echter van groot belang dat er ruimte is voor zaken naast het pure rechtspreken. De samenleving verlangt veel van de rechtspraak en hier zal zij in mee moeten werken. De Nationale DenkTank adviseert de Raad voor de Rechtspraak om te onderzoeken in

88 Castro et al (2008)

hoeverre de rechters nu effectief hun tijd besteden aan niet-primaire taken. Daarnaast moet de rechtspraak zich bezinnen op hoeveel tijd nodig is om aan te sluiten bij een voortdurend veranderende samenleving. Rechter zijn is immers meer dan alleen rechtspreken. De invulling van deze tijd zou dan ook een vast onderdeel moeten worden van de functioneringsgesprekken.



Zorg voor een roulatiesysteem tussen rechtbanken



Probleemomschrijving

Er bestaan al veel initiatieven binnen de rechtspraak om de eigen prestatie en de interactie met burgers te verbeteren.⁸⁹ Bij de Rechtbank Utrecht worden rechters bijvoorbeeld achteraf geconfronteerd met de ervaringen van mensen die betrokken zijn bij een zaak. Helaas zijn dit vaak lokale initiatieven en wordt het succes van zo'n initiatief niet optimaal

gedeeld met andere rechtbanken. Een deel van het probleem is dat op het niveau van medewerkers weinig kennisdeling plaatsvindt. Rechtbanken leren zo te weinig van elkaar. Mede debet hieraan is de eerder genoemde cultuur waarin de rechtspraak niet als een eenheid wordt gezien. Bovendien kwam uit interviews met medewerkers van de rechtspraak naar voren dat bescheidenheid over de eigen best practices ervoor zorgt dat deze niet actief verspreid worden. Vaak worden best practices pas als zodanig aangemerkt wanneer een externe of nieuwe medewerker dit aangeeft.

Oplossing

Start de *Roulerende rechter*, een roulatieprogramma waarin juridische medewerkers en rechters tijdelijk op een andere locatie volledig meedraaien. Het doel hiervan is dat rechters en medewerkers in aanraking komen met andere werkprocessen. Er zijn meerdere manieren waarop dit de rechtspraak ten goede kan komen. Ten eerste nemen zij goede ideeën mee terug naar de eigen locatie om daar vervolgens projecten op te zetten en te implementeren, mits daar tijd en geld voor wordt vrijgemaakt. Ten tweede kunnen de medewerkers suggesties ter verbetering aandragen bij de nieuwe rechtbank. Ten derde zal de voortdurende aanwezigheid van 'nieuwe' mensen ervoor zorgen dat rechtbank zichzelf door nieuwe ogen bekijkt en zo wordt gestimuleerd tot meer zelfreflectie. Tot slot zal het samenwerken met collega's op andere locaties bijdragen aan het bevorderen van meer eenheid binnen de rechtspraak.

Onderzoek wijst uit dat bedrijven die een roulatiesysteem hebben beter presteren.⁹⁰ De impact van deze oplossing kan hoog zijn wanneer de uitwisseling leidt tot efficiëntere werkprocessen die uiteindelijk de werkdruk verlagen. Doordat medewerkers andere manieren van werken in de praktijk ervaren, zullen zij sneller inzien hoe de eigen rechtbank hiervan zou kunnen profiteren. Zo ontstaat er een breder draagvlak voor ideeën en dit zal leiden tot een versnelling van het invoeren van best practices. Rechters rouleren nu al regelmatig tussen sectoren binnen rechtbanken; er valt daarom juist veel winst te behalen door andere medewerkers tussen rechtbanken te laten rouleren. Volgens een medewerker van de Rechtbank Groningen heeft de rechtbank na een werkbezoek aan de Rechtbank Assen 80% van de werkprocessen van de strafgriffie overgenomen.

⁸⁹ Rapport Visitation Gerecht (2010)

⁹⁰ McKinsey GPE Team

Implementatie

Door de herindeling van de gerechten is er een mogelijkheid om aan te haken bij het proces van samenvoeging van een aantal gerechten en hoven.⁹¹ Door de herindeling wordt het noodzakelijk voor de fuserende rechtbanken en gerechtshoven om elkaars werkprocessen te leren kennen, zodat deze geharmoniseerd kunnen worden. Dit is nodig voordat de fusies in 2012 zijn voltooid. Deze oplossing kan als instrument hiervoor dienen. Wanneer het programma wordt meegenomen in het opstellen van de lokale programmaplannen in januari 2011 zouden in maart 2011 de eerste uitwisselingen al kunnen plaatsvinden. Een roulatiesysteem leidt vooral tot betere prestaties wanneer de uitvoering is gebaseerd op kwaliteit van de roulatie in plaats van kwantiteit.⁹² Daarom is het belangrijk te focussen op de processen waar de meeste winst te behalen valt, namelijk daar waarbij uniformiteit het belangrijkste is of waarvoor best practices beschikbaar zijn. Op eenzelfde manier kan de organisatie het meest profiteren van het uitwisselen van medewerkers die een sleutelrol spelen binnen de belangrijkste processen van de organisatie.

Het is belangrijk dat er een goed coördinatiesysteem komt dat waarborgt dat alle werkplekken zijn gevuld zodat rechtbanken hun werkcapaciteit behouden. Hierdoor zal de hoeveelheid werk gelijk blijven en zal hoogstens een klein verlies in efficiëntie optreden. Binnen dit coördinatiesysteem moet ook een selectie plaatsvinden van medewerkers die mee zullen draaien in het programma. Zij moeten gemotiveerd zijn om nieuwe ervaringen op te doen en ook het enthousiasme en de vaardigheden hebben om hier bij terugkomst in de eigen rechtbank mee aan de slag te gaan. Om medewerkers extra te motiveren is het belangrijk de individuele leermogelijkheden te benadrukken. Ook kan het hebben van werkervaring op andere locaties worden meegewogen bij promotietrajecten.

In het kader van kennisdeling is het belangrijk dat het roulatieprogramma wordt voortgezet buiten de herziening van de gerechtelijke kaart en uiteindelijk een integraal onderdeel wordt van het kwaliteitssysteem.



Stuur een elektronische melding aan de rechter wanneer een uitspraak in hoger beroep is gewezen

Probleemomschrijving

Rechters zijn onafhankelijk. Feedback en controle maken van oudsher geen integraal onderdeel uit van de organisatie. Wel controleert de rechterlijke beroepsgroep zichzelf inhoudelijk door middel van hoger beroep. De rechters in hoger beroep controleren of het vonnis van de eerste rechter terecht was.⁹³ De Nationale DenkTank heeft dit controleproces in de praktijk getoetst bij rechtbanken.

Hieruit blijkt dat niet altijd alle uitspraken na hoger beroep worden teruggestuurd naar de rechter van de rechtbank die de zaak behandelde. Het is onduidelijk op welk moment uitspraken terug worden gestuurd. Dit hangt in de praktijk af van individuele personen bij het hof. De stapel uitspraken die op een onbepaald moment terug komt, wordt vervolgens uitgezocht door de stafjurist van de rechtbank. Ook blijkt niet altijd de motivering mee te worden gestuurd, waardoor er in dat geval geen sprake is van inhoudelijke terugkoppeling.



⁹¹ De zogenaamde 'herziening van de gerechtelijke kaart', <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rechtspraak-in-nederland/opbouw-rechtspraak-in-nederland/gerechtelijke-kaart>

⁹² McKinsey GPE Team

⁹³ De Hoge Raad is de laatste instantie: zij controleert een uitspraak van het hof (hoger beroep), maar het gaat dan niet meer over feiten, alleen over rechtsvragen.

Oplossing

Creëer een *digitale terugkoppeling* van de uitspraak. Dit is een elektronische melding aan de verantwoordelijke rechter wanneer een uitspraak in hoger beroep in hun zaak wordt gewezen. Deze melding kan een e-mailbericht zijn dat de uitspraak en motivering van de nieuwe uitspraak bevat. Door de melding elektronisch en automatisch te maken is het terugkoppelproces niet langer afhankelijk van enkele personen en wordt het proces aanzienlijk versneld. De elektronische melding moet worden gezien als een middel om een dialoog te starten over elkaars werk. Hierbij staat centraal waar de verschillen vandaan komen en wat rechters en raadsheren hiervan kunnen leren.⁹⁴ Daarmee zorgt de oplossing voor een stapje in de richting van meer evaluatie tussen rechters onderling en het leren van elkaars aanpak.

Implementatie

De rechtspraak maakt op dit moment een slag in de digitalisering van processen en documenten. Inmiddels werken de meeste gerechten met een digitaal archief. Deze archieven zijn echter per rechtbank opgezet en rechters uit andere rechtbanken hebben meestal geen toegang tot dit archief. Voor de elektronische terugkoppeling is het in ieder geval vereist dat de gerechtshoven (tweede aanleg) hun archief toegankelijk maken voor de rechtbanken (eerste aanleg) in hun gebied. Verder moet het archief zo worden aangepast dat het mogelijk is een elektronische bijlage toe te voegen om aan te kunnen geven wie het vonnis in eerste instantie heeft gewezen. Zolang deze aanpassingen nog niet zijn doorgevoerd, kunnen rechters en medewerkers van het hof bijvoorbeeld zelf een korte e-mail sturen naar hun collega's bij de rechtbank over een gewezen uitspraak. Het geven van terugkoppeling moet standaard worden gedaan bij het archiveren van uitspraken.

⁹⁴ Het starten van een dergelijk dialoog sluit aan bij de adviezen uit het rapport *Visitatie Gerechten 2010*

7 Vertrouwen in burgers

7.1 Analyse

Tot zover gaat het in dit rapport over het vertrouwen van burgers in publieke organisaties. Het vertrouwen dat burgers stellen in publieke organisaties hangt af van hun verwachtingen en perceptie, en de daadwerkelijke prestaties van publieke organisaties. Het perspectief kan echter ook worden omgekeerd. Vertrouwen is namelijk relationeel. Om goed te kunnen presteren hebben publieke organisaties burgers nodig die willen en kunnen samenwerken en bereid zijn om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Het geven van vertrouwen aan burgers biedt ruimte voor initiatief, eigen verantwoordelijkheid en actieve betrokkenheid.⁹⁵ Bovendien speelt de mate waarin burgers zich vertrouwd voelen door publieke organisaties een grote rol in het vertrouwen dat zij op hun beurt stellen in die organisaties. In dit hoofdstuk draait de Nationale DenkTank het vertrouwensmodel van verwachtingen, perceptie en prestatie daarom om en stelt zich de vraag: Geven publieke organisaties wel voldoende vertrouwen aan burgers?



Hoewel het afgelopen decennium een brede maatschappelijke discussie over actief burgerschap en burgerparticipatie op gang is gekomen, constateert de Nationale DenkTank dat publieke organisaties nog te weinig vertrouwen uitdragen richting burgers. Zij stelt dat belangrijke en onderbelichte oorzaken van het gebrek aan vertrouwen in de verwachtingen en perceptie liggen die

politici, bestuurders en ambtenaren hebben van burgers. Van individuele burgers wordt verwacht dat zij hun wensen en perspectieven op afstand, via media en politiek, kenbaar maken en dus niet actief participeren. De stem van burgers legitimeert daarmee het handelen van publieke organisaties. Het samenwerken met burgers is onvoldoende verankerd in de organisatiecultuur van publieke organisaties. Ambtenaren hebben een negatieve en een eenzijdige perceptie van burgers, en er wordt onvoldoende geanticipeerd op grote onderlinge verschillen tussen burgers. Contact met burgers vindt meestal incidenteel plaats en verloopt bijna altijd indirect, via georganiseerde belangenorganisaties. Hierdoor blijven de goede prestaties en het potentieel van veel burgers onbenut. Burgers ervaren dit gebrek aan vertrouwen dat publieke organisaties in hen stellen. Uit eigen onderzoek blijkt dat 65% van de burgers meer vertrouwen wenst van de overheid.⁹⁶

De Nationale DenkTank identificeert drie belangrijke oorzaken voor het geconstateerde gebrek aan vertrouwen in burgers: (1) interne verantwoordingsstructuren bij publieke organisaties leiden tot het invoeren van regelgeving en toezicht; (2) onvoldoende motivatie bij veel ambtenaren om met burgers samen te werken; (3) onvoldoende kennis over en erkenning van de prestaties van burgers.

⁹⁵ Zie ook: Het project 'Vertrouwen in de burger', Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, (2009-2011), De Nationale Ombudsman (2009), Raad voor het openbaar bestuur (2010)

⁹⁶ NewCom bevolkingsenquête NDT 2010, N = 923

7.1.1 De belangrijkste oorzaken voor het gebrek aan vertrouwen

Verantwoordingsstructuren leiden tot onwenselijke regelgeving en toezicht

Regelgeving en toezicht vormen een belangrijk instrument van de overheid. Zij beschermen burgers tegen onwenselijke gedragingen van onverantwoordelijke medeburgers, professionals of ondernemingen. Toch ervaart een groot gedeelte van de burgers bestaande en nieuwe wet- en regelgeving als onwenselijk. Ondanks dat overheden al jaren proberen de 'regeldruk' te verlagen, vindt 75% van de bevolking dat er teveel regels zijn in Nederland.^{97,98} Een veelheid aan regelgeving en toezicht draagt bij aan een gevoel dat de overheid voortdurend verantwoording eist en burgers 'geïstitutionaliseerd wantrouwt'.

De Nationale DenkTank constateert dat aan deze ervaring van wantrouwen uiteenlopende oorzaken ten grondslag liggen, waarbij verschillende actoren met soms paradoxale belangen een rol spelen. Burgers geven aan minder regels te willen, maar verwachten wel daadkracht en streng toezicht.⁹⁹ Media, belangengroepen en politici gebruiken deze verwachtingen om bestuurders ter verantwoording te roepen, vaak naar aanleiding van een incident. Hierdoor komt veel druk te liggen bij de verantwoordelijke bestuurder, die zich na een incident in een kwetsbare positie bevindt. Ambtenaren geven aan dat hun organisaties te maken te hebben met onwenselijke druk vanuit de politiek.¹⁰⁰ Zelf hebben ambtenaren ook een professioneel belang om te werken aan wet- en regelgeving. Figuur 18 geeft de druk op bestuurders naar aanleiding van incidenten weer.



Figuur 18: Druk op bestuurders naar aanleiding van incidenten door Jan Jaap Schraeverus

Na een incident ligt het voor een bestuurder voor de hand om daadkracht te tonen en om zoveel mogelijke risico's te beperken. Deze dynamiek wordt ook wel aangeduid als 'risico-regel-reflex'.¹⁰¹ Hoewel risico's soms wel kunnen worden verminderd, wordt door het invoeren van regels en wetten vaak onterecht de schijn gewekt dat burgers kunnen worden beschermd tegen alle gevaren en risico's.

⁹⁷ Regeerakkoorden Balkenende I – IV

⁹⁸ NewCom bevolkingsenquête NDT 2010, N = 923

⁹⁹ NewCom bevolkingsenquête NDT 2010, N = 923

¹⁰⁰ Ambtenarenenquête NDT 2010, N = 100

¹⁰¹ Margo Trappenburg in NRC, 15 mei 2010

Bovendien leidt nieuwe wetgeving vaak ook tot grote maatschappelijke kosten en een toename van regel- en verantwoordingsdruk bij betrokken burgers, ondernemers en professionals. Voorbeelden van incidenten die hebben geleid tot overhaaste wetgeving zijn de cafébrand in Volendam, jeugdzorgzaken als de moord op de peuter Savanna en het 'maasmeisje' Gessica, of de uitbraak van legionella. De onwenselijke gevolgen van nieuwe- of aangescherpte regelgeving en toezicht, vooral naar aanleiding van incidenten, worden nog onvoldoende aan het licht gebracht.

Naast de dynamiek rondom incidenten constateert de Nationale DenkTank dat publieke organisaties vaak nog teveel aanbodgericht werken bij het invoeren van wetgeving en toezicht. Regels worden namens, maar te weinig mét en vóór, burgers ingevoerd. Er is een gebrek aan onafhankelijke, consequente toetsing en evaluatie van overheidsoptreden en wetgeving. Daarnaast worden alternatieven voor overheidsoptreden onvoldoende afgewogen.

Ambtenaren zijn onvoldoende gemotiveerd om met burgers samen te werken

Om het vertrouwen tussen burgers en publieke organisaties te vergroten, is een goede relatie tussen burgers en ambtenaren onontbeerlijk. Recentelijk ondernemen publieke organisaties pogingen op lokaal niveau om meer vertrouwen in burgers te stellen en burgerparticipatie meer structurele aandacht te geven. De gemeente speelt hierbij een belangrijke rol. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de recente publicatie "In Actie!" van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).¹⁰² Maar er gebeurt nog niet voldoende.

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 van de Nationale DenkTank blijkt bijvoorbeeld dat 79% van de ambtenaren zich bewust is van de noodzaak om burgers te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van beleid.¹⁰³ Slechts 53% van de ambtenaren is echter bereid om daadwerkelijk verantwoordelijkheden aan burgers over te dragen. Belonings- en verantwoordingsstructuren binnen overheidsorganisaties dragen bij aan dit gebrek aan bereidheid en motivatie. Deze zijn vaak zo ingericht dat het oplossen van problemen en het maken van nieuw beleid, wet- en regelgeving zwaarder meetelt in de beoordeling van ambtenaren dan het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan burgers. Bovendien blijkt dat ambtenaren een overwegend negatief beeld van burgers hebben. Zij kenmerken burgers voornamelijk als onwetend, cynisch en verwend.¹⁰⁴ Ook dit negatieve beeld belemmert de motivatie om interactie met burgers te initiëren.

Onvoldoende kennis over en erkenning van de prestaties van burgers

De prestaties van burgers en de invulling van burgerschap lopen sterk uiteen en zijn moeilijk in kaart te brengen. Hoewel de intensiteit van vrijwilligerswerk afneemt en mensen zich minder vaak structureel willen verbinden, doet Nederland het wereldwijd uitstekend met een percentage van 45% van de bevolking dat vrijwilligerswerk doet.¹⁰⁵ Bovendien organiseren burgers zich veelvuldig in vrijwillige verbanden als beroepsverenigingen, consumentenorganisaties en actiegroepen, waarbij het internet in toenemende mate een belangrijke rol speelt. Deze vrijwillige verbanden vervullen taken die soms gedeeltelijk overlappen met het werk van overheidsorganisaties. Uit eigen onderzoek blijkt dat 77% van de bevolking zich verantwoordelijk voelt voor een leefbare maatschappij.¹⁰⁶ Deze bevinding komt overeen met de stelling van hoogleraar Actief Burgerschap Evelien Tonkens dat Nederland een 'altruïstisch overschot' kent van mensen die zich verantwoordelijk voelen maar niet goed weten hoe of wat zij kunnen bijdragen.

¹⁰² Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2010) <<http://www.inactiemetburgers.nl/node/683>>, geraadpleegd op 22 Oktober 2010

¹⁰³ Ambtenarenenquête NDT 2010, N = 100

¹⁰⁴ Uit de ambtenarenenquête NDT 2010 blijkt dat ambtenaren burgers vaker negatief bestempelen, als 'onwetend', 'cynisch' en 'verwend', dan positief, als 'oplettend', 'respectvol' en 'verantwoordelijk'

¹⁰⁵ Sociaal Cultureel Planbureau (2005)

¹⁰⁶ NewCom bevolkingsenquête NDT 2010, N = 923

Burgers geven aan dat ze vaak niet serieus worden genomen in hun bijdrage aan het maken en uitvoeren van beleid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het rapport “We gooien het de inspraak in” van de Nationale Ombudsman.¹⁰⁷ Ambtenaren maken nauwelijks onderscheid tussen burgers, waardoor burgers met verschillende capaciteiten en wensen op één hoop worden gegooid. Ook houden publieke organisaties te weinig rekening met de veranderende tijdsgeest. In de snel veranderende maatschappij neemt interesse in klassieke vormen van betrokkenheid, middels inspraak, raden en verenigingsbesturen af, terwijl burgers zich wel op andere fronten manifesteren.

7.1.2 Conclusie

Burgers ervaren een gebrek aan vertrouwen vanuit publieke organisaties. Voor burgers is teveel een passieve rol op afstand weggelegd. Van hen wordt verwacht dat zij hun wensen en perspectieven kenbaar maken via de politiek. Publieke organisaties moeten beter aansluiting vinden bij burgers. Ook moeten ze het aandurven om verantwoordelijkheden echt uit handen te geven en te delen met burgers op basis van vertrouwen. Zij moeten zich behoeden voor het invoeren van overhaaste wet- en regelgeving en de interne organisatiecultuur zo inrichten dat meer contact met burgers mogelijk is. Ook moeten ze burgers erkennen in hun maatschappelijke betrokkenheid. Hiermee geeft de Nationale DenkTank gehoor aan het veelvuldig herhaalde advies om nieuwe verbindingen tot stand te brengen tussen burgers en publieke organisaties, om zo de aansluiting te vinden bij een veranderende samenleving.¹⁰⁸ Zo zal tevens het vertrouwen van burgers in publieke organisaties toenemen. Om dit kracht bij te zetten, geeft de Nationale DenkTank een aantal concrete oplossingen.

7.2 Oplossingen

De Nationale DenkTank stelt drie oplossingsrichtingen voor om het vertrouwen in burgers te vergroten. De eerste oplossingsrichting adresseert druk op bestuurders, waardoor ondoordachte en overhaaste wetgeving wordt ingevoerd na incidenten. De oplossingen vormen een stimulans voor bestuurders om goed te reageren na incidenten. Voor de oplossingen ‘Incidentenwijzer voor bestuurders’ en de ‘Warm Hart en Hoofd Koel Award’ is reeds een aantal enthousiaste partners gevonden die bereid zijn de oplossing te implementeren. De tweede oplossingsrichting richt zich op inspiratie, motivatie en beloning voor ambtenaren om in contact te treden met burgers en hen meer te betrekken, waarbij de gemeente Lisse experimenteert met een aantal van de ontwikkelde adviezen. Ook behandelt deze oplossingsrichting het inbouwen van interactie met burgers. De derde oplossingsrichting benadrukt het verbeteren van de driehoeksverhouding tussen burgers, ondernemers en publieke organisaties. De Nationale DenkTank stelt voor om ‘toezichtwidgets’, inpassingen op digitale platforms, te ontwikkelen waardoor burgers mee kunnen helpen aan het toezicht op (voedsel)veiligheid. Daarnaast stelt zij voor een duurzaam netwerk op te zetten om burgers, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en publieke organisaties te laten samenwerken, gebaseerd op het ‘Play It Forward’-principe.

7.2.1 Beperking van overhaaste wet- en regelgeving

Goede bestuurders kunnen omgaan met de maatschappelijke en politieke discussie die ontstaat naar aanleiding van een incident. Zij weten op menselijke wijze te reageren op deze vaak emotioneel geladen situaties. Daarbij houden zij het hoofd koel, zonder valse beloftes te doen of overhaaste wet- en regelgeving in te voeren. Zij stellen het algemeen belang boven hun partij- of eigenbelang, en houden rekening met gevolgen van hun handelen op lange termijn voor burgers, professionals en ondernemers.

¹⁰⁷ De Nationale Ombudsman (2009)

¹⁰⁸ Raad voor het openbaar bestuur (2003)



Hanteer de 'Incidentenwijzer voor bestuurders' in bestuurlijke en politieke kringen

Probleembeschrijving

De Nationale DenkTank constateert dat, naar aanleiding van incidenten, vaak wordt overgegaan tot invoering en aanscherping van wetgeving en toezicht. De reactie van bestuurders wordt na incidenten vaak ingegeven door grote maatschappelijke druk en een roep om verantwoording. Wetgeving blijkt in zulke gevallen meer (maatschappelijke) kosten, zoals beperkingen in vrijheid, regeldruk of hoge handhavingkosten met zich mee te brengen terwijl de baten, in de vorm van daadwerkelijke afname van het risico, hier niet tegenop wegen. Er zijn weinig tegenkrachten die op zulke momenten overtuigend laten zien dat overhaaste reacties onwenselijk zijn. Academici, maatschappelijke partijen, ondernemers, professionals, rijks- en gemeenteambtenaren, toezichthouders en enkele politici geven aan deze dynamiek in hun respectievelijke werkvelden te herkennen en als onwenselijk te beschouwen. Overhaaste wet- en regelgeving draagt bij aan een perceptie van 'geïnstitutionaliseerd wantrouwen' van de overheid in burgers.

Oplossing

Breng een *Incidentenwijzer voor bestuurders* uit om bestuurders aan te zetten tot minder overhaaste wetgeving na incidenten.

Medio 2010 is de 'Dag van het Risico' georganiseerd met als doel de discussie te voeren over de vraag hoe publieke organisaties en de samenleving beter kunnen omgaan met risico's en incidenten. In navolging op deze dag komt eind 2010 een boek over de risico-regel-reflex uit. Daarna zal de projectgroep van de 'Dag van het Risico' adviezen aan bestuurders en politici

formuleren over hoe op te treden in het geval van een incident. Concrete handvatten en de duidelijke verspreiding hiervan zijn van belang om overhaaste wet- en regelgeving naar aanleiding van incidenten te kunnen voorkomen.



De Incidentenwijzer voor bestuurders van de Nationale DenkTank zet deze ambitie van de organisatoren van de 'Dag van het Risico' kracht bij. Deze wijzer is een serieuze eerste aanzet op basis van de meest prominente suggesties die uit literatuur en interviews naar voren zijn gekomen.

De wijzer is vooral bedoeld om de discussie op

gang te brengen die moet leiden tot verdere concretisering en verzamelen van handvatten voor bestuurders om de 'risico-regel-reflex' te voorkomen. Zie bijlage 5 voor een eerste opzet van deze Incidentenwijzer.

Implementatie

De Nationale DenkTank werkt aan een wijzer met suggesties voor bestuurders over hoe zij zodanig kunnen handelen dat er geen onnodige of onnodig belastende regelgeving komt in geval van incidenten. De inhoud van de wijzer wordt samengesteld op basis van de inzichten die zijn opgedaan tijdens de 'Dag van het Risico' en die zijn geïnspireerd door de ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement in het Verenigd Koninkrijk.¹⁰⁹ Daarnaast organiseert de Nationale DenkTank een brainstormsessie met een diverse, onafhankelijke groep experts en representanten om de Incidentenwijzer verder vorm te geven.

¹⁰⁹ Risk & Regulatory Advisory Council (2009)

De Incidentenwijzer wordt gepresenteerd tijdens de uitreiking van de 'Warm Hart, Hoofd Koel Award' (zie volgende oplossing) en kan daardoor meeliften op de publiciteit van dit evenement.



Stel de 'Warm Hart en Hoofd Koel Award' in

Probleembeschrijving

De Nationale DenkTank constateert dat vaak wordt overgegaan tot invoering en aanscherping van wetgeving en toezicht naar aanleiding van incidenten. Zie voor een verdere omschrijving van dit probleem de probleembeschrijving van 'de Incidentenwijzer voor bestuurders'. Het voornaamste probleem dat de tweede oplossing inspireert, is eveneens dat er te weinig tegenkrachten zijn voor bestuurders die zich genoodzaakt of verleid voelen tot overhaaste wetgeving.

Oplossing

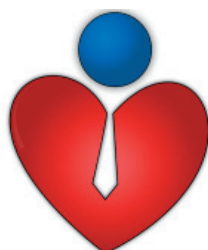
Stel de *Warm Hart en Hoofd Koel Award* in om meer aandacht te schenken aan de gevallen waar een bestuurder wél correct handelt na een incident. De 'Warm Hart en Hoofd Koel Award' stimuleert bestuurders om op gepaste manier op te treden bij incidenten. De award leidt tot positieve aandacht voor bestuurders die empathie tonen, eerlijk durven te zeggen dat bepaalde zaken niet een overheidstaak betreffen en zich niet laten verleiden tot 'scoorgedrag' dat leidt tot onnodige regeldruk en een gevoel van wantrouwen bij burgers. Hiermee inspireren zij hun collega-bestuurders. De award wordt uitgereikt door een onafhankelijke jury die bestaat uit mensen die in hun dagelijks werk worden geconfronteerd met onwenselijk overheidsoptreden.



Implementatie

De Nationale DenkTank draagt de 'Warm Hart en Hoofd Koel Award' als advies over aan het Adviescollege toetsing administratieve lasten (Actal). Als onafhankelijk en extern adviescollege voor regeldruk zal Actal bezien of en op welke wijze de 'Warm Hart en Hoofd Koel Award' kan bijdragen aan het verminderen van de negatieve bijeffecten van overhaaste besluitvorming. Actal zal in samenspraak met de Nationale DenkTank ook de uiteindelijke naam en het logo van de award vaststellen.

In samenwerking met Actal werkt de Nationale DenkTank op dit moment aan de selectie van juryleden en leden voor het Comité van Aanbeveling. Het Comité van Aanbeveling zal bestaan uit een brede groep van experts en invloedrijke personen, die het belang van de award uitdragen en promoten. In de jury zullen vertegenwoordigers van diverse maatschappelijke organisaties plaatsnemen. Tot zover zijn vertegenwoordigers van Actal, de Kafkabrigade, Stichting Beroeps-



Figuur 19: Voorstel logo van de 'Warm Hart en Hoofd Koel Award'

eer, De Publieke Zaak, VNO-NCW en een bestuurder/alumnus van Stichting de Nationale DenkTank bereid gevonden om plaats te nemen als leden van de jury. De jury zal ook de initiële criteria voor het toekennen van de award vaststellen, mede aan de hand van de van de belangrijkste inzichten uit 'De Dag van het Risico'. Deze criteria worden tevens gepubliceerd in de 'Incidentenwijzer voor bestuurders'.

7.2.2 De verankering van burgerparticipatie in publieke organisaties

Overheidsorganisaties bouwen concrete interactiemomenten met burgers in. Ambtenaren zoeken actief minder betrokken burgers op en weten waar de kennis en kunde van burgers ligt. Organisaties inspireren en motiveren hun medewerkers tot het activeren en faciliteren van burgerparticipatie. Proactieve ambtenaren worden beloond met meer vrijheid, zichtbaarheid en mandaat. De initiatieven van voorlopers stralen af op de organisatie als geheel. Ambtenaren zien burgerparticipatie als onderdeel van hun discipline. Zij weten welke taken en rollen zij zelf moeten vervullen, en waar zij burgers verantwoordelijkheid en eigen initiatief moeten geven.



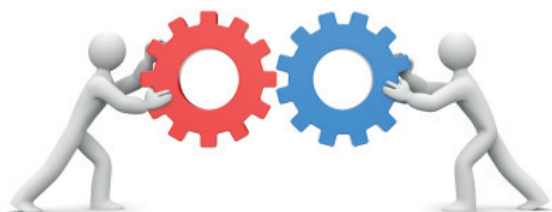
Zorg voor georganiseerde contactmomenten met burgers

Probleemomschrijving

In de snel veranderende samenleving, waarin burgers, maatschappelijke en commerciële partijen meer kennis tot zich kunnen nemen en de overheid steeds kritischer volgen, is het belangrijk dat publieke organisaties goed op de hoogte zijn van de wensen en perspectieven van burgers. Ook is het belangrijk om de kennis en kunde van burgers te gebruiken bij het vormgeven van de eigen taken en het opstellen en uitvoeren van beleid. De Nationale DenkTank constateert dat publieke organisaties onvoldoende kennis nemen van de verschillende en veranderende prestaties van burgers.

Oplossing

In een organisatie worden momenten ingericht waarop het contact met en het perspectief van burgers centraal staat. Deze *contactmomenten* worden goed voorbereid en geëvalueerd. Bovendien doen medewerkers uit alle lagen en afdelingen van de organisatie hieraan mee. Het organiseren van deze momenten wordt ondersteund door een verband of platform op bestuurlijk-strategisch niveau, bijvoorbeeld bij de Raad van Bestuur, een strategisch klankbord, Raad van Toezicht of een visiegroep die het initiatief ondersteunen. Diegenen die het beleid vormgeven en invloed kunnen uitoefenen op de aanpassing ervan horen zodoende direct vanuit de samenleving wat er speelt. Om de interactie tussen ambtenaar en burgers vorm te geven, kan een mediator worden ingezet die zorgt dat de gesprekken qua inhoud en proces zo goed mogelijk plaatsvinden.



Implementatie

De Nationale DenkTank heeft samen met nVWA een concept uitgewerkt van een dag waarop medewerkers burgers actief opzoeken en bevragen over hun perspectief op onderwerpen die belangrijk zijn voor de nVWA. Deze dag haakt aan bij de verhuizing

van de nVWA naar de Catharijnesingel in Utrecht. De medewerkers gaan gedurende de dag op relevante locaties in Winkelcentrum Hoog Catharijne, zoals een restaurant, een supermarkt en een slagerij in gesprek met burgers. Zij krijgen van tevoren een training en een workshop waarin ze, onder begeleiding van ervaren mediators met kennis over communicatie tussen ambtenaar en burger, samen vragen bedenken en gespreksvaardigheden ontwikkelen. Deze dag vindt plaats in het voorjaar van 2010. De ervaringen van deze dag worden gedeeld, gestructureerd en vastgelegd en vormen de basis voor verdere stappen om wensen en perspectieven van burgers een plaats te geven binnen de organisatie.



Ontwikkel en veranker burgerparticipatie in de organisatie van gemeenten

Probleemomschrijving

Toenemende problemen omtrent bijvoorbeeld sociale veiligheid in sommige wijken en gemeenten vragen om een nieuwe relatie tussen individuele ambtenaren en burgers. Een nieuwe relatie die is gebaseerd op vertrouwen en betrokkenheid. Veel gemeenten en kennis- en adviesorganisaties denken na over de manier waarop deze relatie kan worden vormgegeven. Een voorbeeld hiervan was 'In Actie', een grootschalig project georganiseerd onder de paraplu van Actieprogramma Lokaal Bestuur waarin verschillende gemeenten met experimentele burgerparticipatietrajecten aan de slag gingen. Echter, te vaak blijft het bij de eenmalige uitvoering van zo'n participatieproject of experiment, gedragen door enkele enthousiaste ambtenaren. In de evaluatie van 'In Actie met Burgers' benadrukken de contactpersonen van de experimentgemeenten "het belang van vasthouden, doorpakken en overdragen van de leerervaringen en resultaten."¹¹⁰ Een voorbeeld van een gemeente waar dit is gelukt, is Wijk bij Duurstede. Het kader hieronder geeft de ervaring van Burgemeester Gustaaf Swillens weer.

"In Wijk bij Duurstede ontstond een paar jaar geleden de behoefte om na te denken over wat mensen kunnen en willen betekenen voor elkaar. We hadden niet het gevoel dat potentiële samenwerkingsverbanden in onze gemeenschap optimaal werden benut. Bovendien hadden we te maken met groepen binnen onze gemeenschap die onaanspreekbaar leken, zoals de plaatselijke hangjongeren. We zijn in overleg gegaan met inwoners van onze gemeente. We zijn de dialoog aangegaan. Dit leverde al snel het beeld dat mensen best graag de handen uit de mouwen willen steken, maar dat ze elkaar niet genoeg kennen. Daarom investeren wij in ontmoeting tussen mensen, dan wel organisaties in onze gemeente, en tussen gemeentelijke medewerkers en inwoners. Dat laatste lijkt eenvoudig, maar is allerminst vanzelfsprekend. Ambtenaren blijken vooral in hun eigen ritme zitten. In Wijk bij Duurstede hebben wij er zaak van gemaakt om ontmoetingen te benadrukken. Zo ontmoet ik regelmatig lokale hangjongeren en spreek ik met buurtbewoners, daar waar de hangjongeren zich ophouden. Veelal gebeurt dat 's avonds.

De jongeren, die eerst met hun rug naar de samenleving stonden, voelen zich meer serieus genomen en zijn nu aanspreekbaar. We helpen om het gesprek op gang te brengen en maken afspraken over en weer. Terwijl de gemiddelde gemeente in de provincie Utrecht de overlast door jongeren ziet stijgen, daalde deze in de onze met meer dan 50% in de afgelopen twee jaar. Ik zeg niet dat dit de oplossing voor al onze problemen is, maar ik meen wel dat het verstandig is om niet alleen repressief op te treden, maar ook aan de voorkant bezig te zijn: op een handige manier preventie en repressie combineren. Laat ik het maar wat steviger zeggen: gooi de alom gewaardeerde politiemethoden over boord: een dom systeem waarbij we alleen maar turven.

Als er genoeg kruisjes staan, treden we op. Nee, optreden doe je als het echt niet meer gaat. Maar dan heb je aan de voorkant wel geïnvesteerd, partijen bij elkaar gebracht, foute beelden weggehaald, grenzen gesteld aan onacceptabel gedrag. Het kost wat moeite, maar je hebt er wel wat aan."

- Guus Swillens, Burgemeester Wijk bij Duurstede

Oplossing

Omdat het succesvol betrekken van burgers valt of staat met de houding van ambtenaren, adviseert de Nationale DenkTank publieke organisaties om zich te richten op het invoeren van een integrale reeks *prikkels en inspirerende werkvormen* die ambtenaren positief beïnvloeden. Stel daarvoor als gemeente een horizontale kopgroep in van proactieve ambtenaren op het gebied van het betrekken van burgers. Voor het opzetten van een horizontale kopgroep is een verandering in de bestuurlijke cultuur noodzakelijk.

¹¹⁰ Bureau KLB (2010)

Hierbij draagt op zijn minst een bestuurder een voorbeeldfunctie en een inspirerende boodschap uit. Deze bestuurder initieert het oprichten van de kopgroep waarin ambtenaren met vooruitstrevende ambities zich organiseren. De kopgroep snijdt dwars door de organisatie en hiërarchie van de organisatie en heeft zo een verscheidenheid aan deelnemers, van de burgemeester tot een uitvoerende ambtenaar of een lokale betrokken burger. De kopgroep identificeert aandachtspunten voor het verbeteren van de verbinding tussen ambtenaren en burgers, gerelateerd aan de specifieke lokale agendapunten.

Vervolgens denkt de kopgroep met elkaar na over prikkels en inspirerende werkvormen om collega's ook te motiveren tot het proactief opzoeken en betrekken van burgers. De ambtenaren geven daarbij zélf aan welke stimulansen zij nodig hebben. Het is belangrijk om een integrale aanpak te realiseren, waarbij rolmodellen worden aangewezen, er een sterke visie wordt geformuleerd, talenten en vaardigheden worden ontwikkeld en formele mechanismen worden ingesteld. Bijlage 6 geeft een overzicht van deze integrale aanpak met prikkels en inspirerende werkvormen die door de Nationale DenkTank zijn ontwikkeld. Soms kunnen prikkels en inspirerende werkvormen zo simpel zijn als het geven van een compliment aan ambtenaren die het goed doen. Ambtenaren die meer willen leren over bijvoorbeeld burgerparticipatie moeten worden getraind. Ook kunnen arbeidsvoorwaarden worden vastgelegd die zijn gerelateerd aan de kopgroepactiviteiten, in de vorm van bijvoorbeeld 'google time' voor proactieve ambtenaren. Succesvolle prikkels worden geïntegreerd in de dagelijkse manier van werken en worden consistent uitgevoerd. Daarbij is het aan te raden dat burgerparticipatie ook een plek krijgt in het gemeentelijke personeels- en organisatiebeleid. Betrokkenheid naar burgers toe moet worden opgenomen in de standaard functiebeschrijving voor ambtenaren en worden meegenomen in jaarlijkse functioneringsgesprekken.

Implementatie

Er is veel kennis over prikkels en inspirerende werkvormen in het bedrijfsleven, bij individuele ambtenaren en bij publieke organisaties. De Nationale DenkTank wil van deze kennis gebruik maken. Daarom heeft zij gemeenten en commerciële partners gesproken om tot slimme prikkels te komen.

De gemeente Lisse start met een pilot waaraan de lokale personeelsfunctionaris, de participatieambtenaar, de gemeentesecretaris, de burgemeester en een aantal wethouders deelnemen. Zij hebben een aantal ambtenaren uit hun organisatie gevraagd om mee te doen. Het traject leidt tot de identificatie van beleidsterreinen en lokale thema's waarvoor een goede relatie met burgers belangrijk is. Om ervoor te zorgen dat er ook daadwerkelijk een goede relatie tussen ambtenaren en burgers tot stand komt, ontwikkelt de gemeente prikkels en inspirerende werkvormen die ambtenaren aanmoedigen te werken aan deze relatie. De gemeente Lisse wordt hierin begeleid door het Instituut voor Mens en Organisatieontwikkeling (IMO). Bovendien zal de gemeente een aantal van de door de Nationale DenkTank ontwikkelde prikkels en inspirerende werkvormen invoeren en uitproberen.

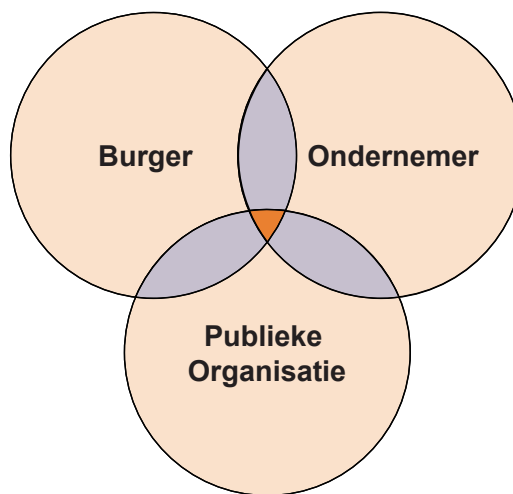
De beproefde lijst die na de pilot in Lisse, alsook na meer veldwerk en gesprekken, tot stand komt, wordt bij een overkoepelend gemeentelijk kennisinstituut als bijvoorbeeld KING ondergebracht. Deze organisatie kan de lijst verspreiden bij gemeenten en ervoor zorgen dat de kennis wordt gedeeld. Ook kan het Ministerie van BZK een publicatie uitgeven die gaat over de rol van personeels- en organisatiebeleid in het betrekken van burgers. Het ministerie is hierin geïnteresseerd. De Nationale DenkTank adviseert het ministerie om hier vervolg aan te geven, de ervaringen uit de gemeente Lisse mee te nemen en te streven naar een duurzaam platform voor kennisuitwisseling.

7.2.3 Een betere verbinding tussen burgers, ondernemers en overheden

Dankzij samenwerking in (digitale) netwerken vormen burgers, overheden, vrijwilligersorganisaties, maatschappelijke en commerciële partijen een dynamisch geheel. Zij weten elkaar te vinden, gebruiken elkaars krachten en spelen in op elkaars behoeften. De verschillende actoren weten waar ze elkaar kunnen vinden en wat ze van elkaar kunnen verwachten. Door samenwerking en uitwisseling van kennis en kunde worden slimme en werkbare oplossingen bedacht. Concrete problemen worden door deelnemers van het netwerk kostenefficiënt en effectief opgelost.



Organiseer een duurzaam netwerk van bedrijven, burgerinitiatieven en overheidsinstanties om gedeelde problemen op te lossen



Figuur 20: De belangen van burgers, ondernemers en publieke organisaties lopen vaak uiteen, maar vertonen ook dikwijls overlap

Probleemomschrijving

Er zijn in Nederland veel burgers die zich (willen) inzetten voor de publieke zaak. Initiatieven vinden vaak steun bij partijen uit de overheid of het bedrijfsleven. Veel initiatieven zijn echter relatief geïsoleerd en afhankelijk van enkele enthousiastelingen. Bovendien is er steeds minder subsidie beschikbaar voor maatschappelijke initiatieven. De Beursvloer en de Alliantiefabriek zijn twee initiatieven waar maatschappelijke organisaties en individuele burgers elkaar ontmoeten en succesvol kennis en diensten met elkaar uitwisselen. Echter, deze initiatieven kunnen nog verder worden verbeterd. De omvang van de initiatieven is te klein en niet structureel. Daarnaast is er geen systeem om de betrouwbaarheid van deelnemers te bepalen. Bij het sluiten van allianties is het moeilijk in te schatten wat de deelnemers aan elkaar hebben. De samenwerkingsverbanden die deelnemers met elkaar aangaan, zijn tot nu toe niet duurzaam. Ook is er geen digitale 'marktplaats' waar succesvolle deelnemers elkaar kunnen vinden.

Oplossing

Initieer een netwerk van burgers die initiatieven willen starten en bedrijven, overheden en fondsen waarbij een uitwisseling kan plaatsvinden van kennis en diensten. Het netwerk komt bijeen tijdens conferenties en stelt een website beschikbaar. Deelnemers worden ingedeeld op basis van criteria als ervaring, ambitie en doel. Ook wordt geïnventariseerd of een deelnemer al ervaring heeft met samenwerken via dit netwerk en hoe succesvol deze samenwerking is geweest. Hieruit volgt een 'kwaliteitswaarmark'. De deelnemers worden uitgenodigd om de zogenaamde 'Play it forward'-convenanten te tekenen, waarin zij toezeggen nieuwe allianties aan te gaan of om drie nieuwe partijen aan de pool toe te voegen. Door deze structuur wordt het netwerk duurzaam, zichzelf vernieuwend en grootschalig.

Implementatie

De discussie over de rol van de overheid, het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven zal worden aangezwengeld met opinieartikelen in landelijke en lokale dagbladen.

De volgende stap is het organiseren van een startconferentie in samenwerking met de gemeente Amsterdam, die hiervoor al interesse heeft getoond. Tijdens deze conferentie komen bedrijven (lokaal MKB en grote bedrijven), burgers die initiatieven willen starten, maatschappelijke instellingen en overheden bijeen om tot een vrije uitwisseling van kennis en diensten te komen. Ook zal in een eerste start gemaakt worden met het ontwikkelen van de 'Play it forward'-methode en het kwaliteitswaarmark.



Gebruik digitale inpassingen op websites en forums om burgers te betrekken bij het toezicht op (voedsel)veiligheid

Probleemomschrijving

Burgers mengen zich steeds meer in de discussie over onderwerpen als voedselveiligheid, dieren mishandeling, duurzaamheid, hygiëne in restaurants of misleidende etikettering. Ook zijn initiatieven als lens.nl, de Consumentenbond, de Smaakpolitie of Wakker Dier. Ondernemers erkennen in toenemende mate het belang van interactie met consumenten. Het bedrijfsleven maakt steeds vaker gebruik van de betrokkenheid van consumenten, bijvoorbeeld om input te krijgen bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Publieke toezichthouders maken nog weinig gebruik van deze dynamiek.

Oplossing

Stel toezichtwidgets in. Toezichthouders gaan de interactie aan met burgers door informatie te verspreiden en in te winnen via digitale platforms. De Nationale DenkTank heeft dit concept toegepast op de nVWA en adviseert de nVWA om een samenwerkingsverband aan te gaan met actieve digitale platforms. Het doel hiervan is om informatie over dierenwelzijn, voedsel- en Warenveiligheid te verspreiden onder burgers, en burgers betrekken bij het signaleren van risicosituaties.



Implementatie

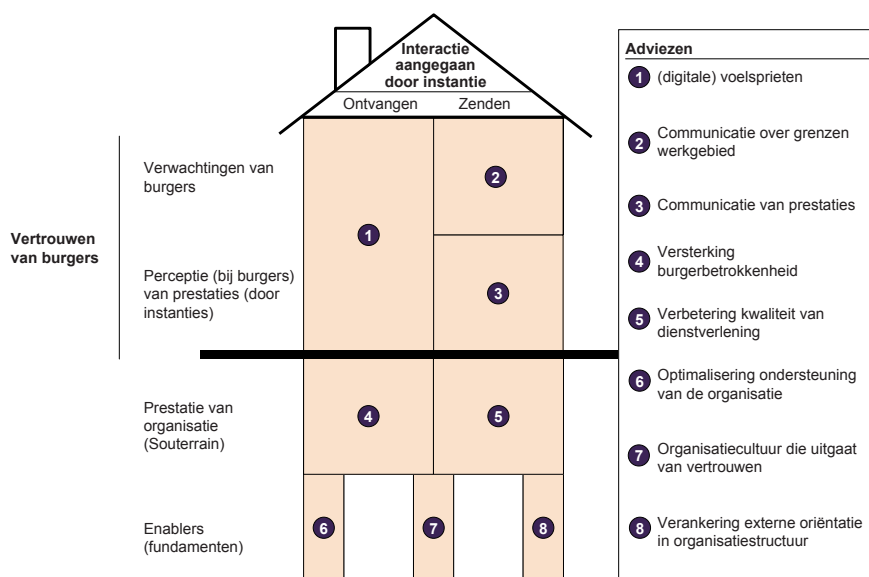
Om de praktische haalbaarheid en effectiviteit van dergelijke samenwerkingsverbanden in de praktijk te ervaren, kan een pilot worden uitgevoerd. De nVWA kan deze pilot organiseren in samenwerking met lens.nl, een veelbezochte website waar consumenten hun mening geven over restaurants. Deze samenwerking kan vier concrete componenten bevatten:

1. Ontwikkel een lijst met criteria die consumenten kunnen hanteren om de hygiëne van restaurants te beoordelen. Deze lijst wordt ontwikkeld op basis van de criteria die de organisatie hanteert voor inspecteurs en ondernemers. De lijst wordt 'vertaald' naar de belevingswereld en handelingsmogelijkheden van burgers. Zo kunnen burgers niet constateren of een bepaalde bacterie aanwezig is, maar wel of een keuken open is en of er geen ongedierte aanwezig is. De lijst met criteria wordt geplaatst bij de restaurantbeoordelingen op lens.nl.
2. Werk op termijn toe naar een inpassing bij de restaurantbeoordelingen op lens.nl die de resultaten van controles door de nVWA op hygiëne en voedselveiligheid weergeeft.
3. Plaats een link bij de restaurantbeoordelingen op lens.nl die consumenten verwijst naar een helder klachtenformulier van de nVWA. Op dit formulier kunnen mensen aangegeven wat zij hebben waargenomen. Deze gegevens kunnen door de nVWA-inspecteurs worden gebruikt om gericht toezicht te houden.
4. Verzamel en analyseer de feedback van bezoekers van lens.nl met aanwijzingen die een vermoeden geven dat wet- en regelgeving wordt overtreden. Deze gegevens kunnen eveneens worden gebruikt door nVWA-inspecteurs om gericht toezicht te houden.
5. De resultaten van de samenwerking worden geëvalueerd. In deze evaluatie wordt bepaald of de meldingen die binnenkwamen via lens.nl bruikbaar waren, of de meldingen leidden tot inspectieresultaten. Ook wordt bekeken of er mogelijkheden en partners zijn om het initiatief op te schalen bijvoorbeeld via consumentenwebsites. Vervolgens wordt een aanzet gedaan om maatschappelijke en commerciële partners bij elkaar te brengen voor een discussie over het thema 'de burger als digitale toezichthouder'. Zo kan worden onderzocht of ondernemers die hun klachtenafhandeling aantoonbaar hebben geïntegreerd in hun bedrijfsprocessen eerder kunnen overgaan naar andere vormen van toezicht, zoals systeemtoezicht.

8 Zelf Vertrouwen

De betekenis van de term vertrouwen is complex. In hoofdstuk 2 van dit rapport wordt vertrouwen gekarakteriseerd als containerbegrip; een breed begrip waaraan verscheidene problemen zijn gerelateerd, die onderling vaak sterk van elkaar verschillen. In de voorgaande hoofdstukken reikt de Nationale DenkTank daarom per casus uiteenlopende en veelzijdige oplossingen aan. Dit laatste hoofdstuk beschrijft acht generieke adviezen die teruggrijpen op het thema vertrouwen in een veranderende samenleving. Deze adviezen richten zich op het verbeteren van de interne organisatie van publieke organisaties en op de interactie tussen burgers en publieke organisaties. De generieke adviezen lopen overigens als een rode draad door de oplossingen van de casussen.

De acht generieke adviezen worden in figuur 21 weergegeven in 'Het huis van vertrouwen'. Het zichtbare, bovengrondse deel van het huis is dat deel van de publieke organisatie waar burgers dagelijks mee te maken hebben. Hierin huist het vertrouwen van burgers in de betreffende organisatie. Hierbij gaat het om zowel de verwachtingen die burgers hebben van organisaties als de perceptie van de geleverde prestaties. Om de interactie tussen publieke organisaties en burgers zodanig vorm te geven dat een versterkte vertrouwensrelatie ontstaat, is het belangrijk dat publieke organisaties in de communicatie de rol van zowel zender als ontvanger op zich nemen. Dit betekent dat zij sensitief zijn voor de verwachtingen en de perceptie van burgers. Zij moeten deze serieus nemen en hierop adequaat reageren.



Figuur 21: 'Het huis van vertrouwen' met acht adviezen voor publieke organisaties om het vertrouwen van burgers te versterken

Het souterrain van het huis bestaat uit de daadwerkelijke prestaties van een organisatie. Deze prestaties zijn niet volledig zichtbaar voor burgers. Burgers nemen slechts een gedeelte waar, de zogenaamde 'gepercipieerde' prestaties. Juist deze gepercipieerde prestaties vormen het beeld dat burgers hebben van publieke organisaties. Het is van groot belang dat organisaties

zich dit realiseren. Om er voor te zorgen dat dit beeld positief is, moeten organisaties op alle terreinen goed presteren. Immers, het gevaar bestaat dat burgers zich een volledig negatief beeld vormen van een organisatie op basis van een aantal slechte prestaties waar burgers grote waarde aan hechten. Dit geldt vooral als burgers hoge verwachtingen hebben van de organisatie. Omgekeerd neemt het vertrouwen in publieke organisaties toe wanneer burgers voor hen belangrijke prestaties, bijvoorbeeld kwaliteit van dienstverlening, goed zijn. Het beeld ontstaat dat de organisatie goed functioneert en kwaliteit levert.

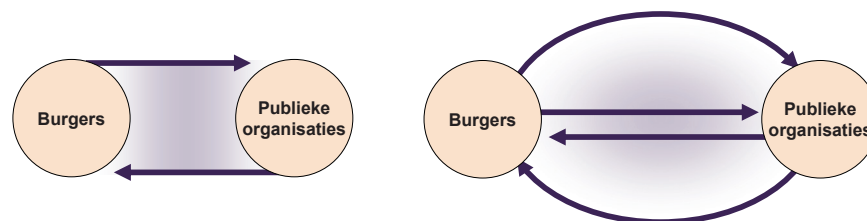
Het fundament van het huis bestaat uit drie pijlers; de cultuur, de structuur en de middelen van de organisatie. Deze vormen de basis voor een optimaal functionerende organisatie. Meer specifiek zijn deze fundamenten voorwaarden voor (1) het leveren van kwaliteit van dienstverlening op alle terreinen, en (2) voor de realisatie van wederkerige interactie tussen burgers en publieke organisaties.

De eerste drie adviezen in dit hoofdstuk betreffen het voor burgers 'waarneembare deel' van het huis. Zij hebben betrekking op een goede interactie tussen organisatie en burgers. Deze adviezen hebben het meest direct invloed op het vertrouwen van burgers. De adviezen vier en vijf gaan ook over interactie, maar betreffen het 'niet-waarneembare' deel van het huis. Zij hebben betrekking op de bedrijfsvoering van organisaties. De laatste adviezen zes, zeven en acht betreffen het fundament van het huis. Zij hebben betrekking op de fundamentele voorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen om tot betere prestaties te komen.

8.1 Interactie met burgers

De Nationale DenkTank constateert dat de communicatie tussen publieke organisaties en burgers op dit moment nog te eenzijdig is, waarbij daadwerkelijke interactie ontbreekt. Organisaties informeren burgers over hun taken en aanpak. Burgers zijn, op de door de organisaties vooraf bepaalde momenten, in de gelegenheid hun mening te geven. De relatie tussen burgers en publieke organisaties blijft daarmee een relatie van tweevoudig eenrichtingsverkeer, in plaats van tweerichtingsverkeer met interactie. Mogelijkheden tot structurele dialoog, samenwerkingsverbanden en kennisdeling tussen publieke organisaties en de samenleving worden op deze manier niet optimaal benut.

Een toegenomen roep vanuit de samenleving tot interactie dwingt publieke organisaties om meer contact met burgers te zoeken. Burgers die een bijdrage willen leveren aan het publieke domein 'verwachten' ook van publieke organisaties dat zij worden gehoord. Het is de taak van publieke organisaties om de verbinding tussen overheid en burgers te behouden en te verstevigen. Immers, zij bestaan uiteindelijk bij de gratie van burgers en maatschappelijke legitimiteit. Zij moeten dan ook leren meer te vertrouwen op de kennis en kunde van burgers.



Figuur 22: Van tweevoudig eenrichtingsverkeer naar tweerichtingsverkeer met interactie

Het zichtbare deel van 'Het huis van vertrouwen' geldt als metafoor voor die activiteiten die het vertrouwen van burgers in een organisatie direct beïnvloeden. Degelijke, wederkerige interactie met burgers vergroot het inzicht in de verwachtingen en de perceptie van burgers, en stelt een organisatie in staat hier goed mee om te gaan. Hoe kunnen publieke organisaties deze dialoog en samenwerking met burgers op gang brengen? Daarvoor is een aantal eenvoudige, concrete invullingen denkbaar. Deze raken ook het niet-waarneembare deel van het huis, namelijk de daadwerkelijke prestaties die worden geleverd.

Advies 1: Elke publieke organisatie moet (digitale) voelsprietten ontwikkelen en gebruiken om de verwachtingen en percepties van burgers te leren kennen

Burgers hebben uiteenlopende verwachtingen van publieke organisaties en hun beleidsterreinen. In de afgelopen jaren zijn deze verwachtingen sterk toegenomen. Daarbij is de acceptatie van risico en fouten afgenomen. De hoge verwachtingen komen soms niet overeen met het takenpakket van de betreffende organisaties. Wanneer aan deze verwachtingen niet wordt voldaan, werkt dit een negatieve perceptie van de organisatie in de hand. Om onrealistische verwachtingen en percepties bij te kunnen stellen, moeten publieke organisaties weten welke verwachtingen en percepties burgers hebben van hun beleidsterrein en werk.

- Maak meer gebruik van interactieve communicatiemiddelen, bijvoorbeeld forums op internet en nieuwe communicatiekanalen om zo een brede doelgroep en hun verschillende verwachtingen te leren kennen.
- Veranker systemen, die het mogelijk maken om deze verwachtingen te leren kennen, in de organisatie. Bijvoorbeeld 'online-voelspriet-software'.
- Bouw de verwachtingen en percepties van burgers in als 'kritieke prestatie indicator' (KPI) in processen en projecten. Vaak kunnen publieke organisaties hun dienstverlening verbeteren door beter naar burgers te luisteren.

Mogelijke oplossing bij dit advies: de digitale voelspriet volgt via internet meningen en discussies die vooraf door de gevoeligheidschecker in kaart zijn gebracht en signaleert wanneer deze uit de hand lopen.

Advies 2: Publieke organisaties moeten duidelijker communiceren over wat wél en wat niet tot het takenpakket van de organisatie behoort

Publieke organisaties moeten hun positie in het maatschappelijk veld duidelijker invullen en deze uitdragen richting de maatschappij. Daarbij moeten ze duidelijk en eerlijk aangeven welke taken ze als organisatie wel en niet uitvoeren. Om de feilbaarheid en daarmee de menselijkheid van de organisatie te benadrukken is het soms beter om zwaktes proactief te benoemen. Daarmee worden sterke punten ook geloofwaardiger.

- Zorg voor een overkoepelende visie op de rol van de eigen organisatie, het takenpakket en de verantwoordelijkheden in de samenleving. Medewerkers moeten deze visie (her)kennen en uitdragen in hun contact met burgers.
- Communiceer het verschil tussen deze visie en de verwachting van burgers, in het bijzonder wat de organisatie niet doet ("Ons gebied is x, maar voor x1 en x2 bent u zelf verantwoordelijk") en wat ze wel doet ("Wist u dat wij ook kunnen helpen met..."). Benadruk daarbij dat risico's niet altijd weg te nemen zijn.

- Communiceer de verschillen tussen verwachtingen en daadwerkelijke dienstverlening consistent op die momenten dat burgers contact zoeken met publieke organisaties (reactief; folders bij de balie, vraag-en-antwoordsectie op de website) en op die momenten die essentieel zijn in het kader van dienstverlening (proactief; nieuwsmailings, bulletins).

Mogelijke oplossing bij dit advies: De rechtspraak start een blog via een website om interactie mogelijk te maken. Op deze manier kan de rechtspraak open met burgers spreken over het strafrecht.

Advies 3: Communiceer prestaties van publieke organisaties aan burgers op een manier die vergelijkbaar is met relatiestrategieën van bedrijven

Een relatiestrategie beschrijft de manier waarop de rol en doelstellingen van een bedrijf worden vertaald naar een manier van omgaan met klanten. Dit is een bewust proces dat sensitief is voor de wensen en eisen van klanten. Publieke organisaties kunnen, net als het bedrijfsleven, zich meer richten op de klantbenadering. Zij kunnen leren van de 'succesverhalen' en de manier waarop bedrijven de algemene kwaliteit van dienstverlening ontwikkelen.

- Maak effectiever gebruik van nieuwe communicatiestrategieën en –middelen om publicaties en resultaten, bijvoorbeeld het jaarverslag, van de organisatie krachtiger te communiceren naar burgers.
- Selecteer vijf commerciële bedrijven om een (nieuw) samenwerkingsverband mee te starten. De publieke organisatie kan zich spiegelen aan deze bedrijven op het gebied van bedrijfsvoering en relatiestrategieën.
- Meet prestaties consistent over meerdere jaren, maar speel vooral in op actuele thema's die om een reactie vragen van de publieke organisatie.
- Versterk het inzicht van burgers over de eigen organisatie en het eigen takenpakket door middel van meeloopdagen, open dagen, versterkte inzet van internet en nieuwe- en sociale media.

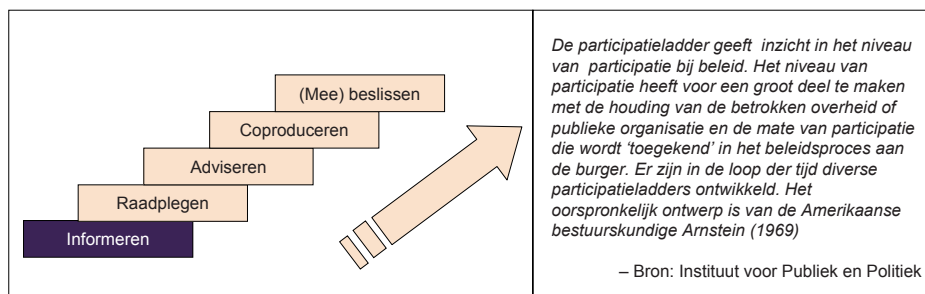
Mogelijke oplossing bij dit advies: Journalisten krijgen via Bureau Wetenschap een voor het onderwerp geschikte, onafhankelijke wetenschapper aangeleverd in plaats van de bekende wetenschapper die kwetsbaarder is voor beschuldigingen van belangenverstrengeling.

Advies 4: Elke publieke organisatie moet de burgerbetrokkenheid verdubbelen en meer betekenisvol invulling geven aan 'burgerparticipatie'

Op dit moment is er bij diverse publieke organisaties slechts indirect sprake van contact tussen beleidsmakers en uitvoerende ambtenaren enerzijds, en burgers anderzijds. Beleid en de implementatie van beleid sluit vaak niet aan bij de handelingen van burgers. Publieke organisaties moeten dan ook burgers directer en actiever betrekken bij hun activiteiten. Om als publieke organisatie vertrouwen te genieten van burger moet zij zelf vertrouwen in burgers hebben en uiten. Dit kan door burgers een serieuze rol te geven in de opstelling en uitvoering van het beleid.

- Zorg dat er wekelijks contact is met burgers. Op deze manier leren publieke organisaties initiatieven en problemen van burgers en daarmee de samenleving beter kennen.
- Verken de mogelijkheden om (op deelgebieden) de betrokkenheid naar burgers stapsgewijs te verhogen (zie Figuur 23). Voor de mate van burgerbetrokkenheid bij projecten wordt veelal verwezen naar de participatieladder.
- Stel duidelijke, jaarlijkse doelen op voor samenwerking en geef per project expliciet aan op welke manier burgers betrokken zullen worden.
- Veranker deze externe oriëntatie of burgerparticipatie door een veranderingstraject te starten waarin betrokkenheid van burgers structureel onderdeel is van de functieomschrijving van ambtenaren.

Mogelijke oplossing bij dit advies: Deelnemers van pensioenfondsen hebben keuze uit verschillende risicoprofielen en profielen in de duurzaamheid van beleggingen. Hierdoor kunnen zij een profiel kiezen dat beter bij hun persoonlijke voorkeur past.



Figuur 23: De participatieladder

Advies 5: Verbeter de kwaliteit van dienstverlening op de gebieden die de perceptie van burgers sterk beïnvloeden

Vertrouwen dat over de jaren heen is opgebouwd, kan door een incident ernstig worden geschaad. Organisaties moeten daarom ook extra aandacht besteden aan het leveren van kwaliteit op die gebieden die de perceptie van burgers van die organisatie sterk beïnvloeden. Hierbij kan het zowel gaan om (1) momenten in de dienstverlening, bijvoorbeeld het opnemen en afhandelen van een aangifte bij de politie als om (2) momenten die de algemene perceptie van de organisatie raken, bijvoorbeeld bij incidenten of wanneer er sprake is van extra media-aandacht.

- Differentieer in de dienstverlening en de beleidsontwikkeling op grond van de verschillende burgerdoelgroepen; dé burger en dé dienst bestaan niet.
- Gebruik de kennis over de verwachtingen en perceptie van burgers (advies 1) om bij de beleidsvoering meer aandacht te besteden aan die onderwerpen die gevoelig liggen bij burgers en die het oordeel van burgers over de kwaliteit van dienstverlening het sterkst beïnvloeden.
- Focus meer op kwaliteit van prestaties dan op productie en koppel deze aan de door burgers ervaren kwaliteit van diensten. De leiding van de politie kan sterker sturen op veiligheidsaspecten en het verhogen van veiligheid dan op het uitschrijven van een bepaald aantal boetes.

Mogelijke oplossing bij dit advies: De politie treedt effectiever en gezagsvoller op door goed gedrag van burgers te belonen en te benadrukken tijdens gerichte regionale publieksacties.

8.2 De cultuur, de structuur en de middelen van een organisatie

Het fundament van 'Het huis van vertrouwen' bestaat uit drie pijlers; de cultuur, de structuur en de middelen van een organisatie. De Nationale DenkTank concludeert dat in het dagelijks optreden van publieke organisaties er teveel sprake is van inflexibiliteit, geslotenheid en is er te weinig sprake van externe oriëntatie en vernieuwingsgezindheid. Organisaties zijn sterk intern georiënteerd en zijn beperkt ingesteld op een snel veranderende samenleving. Zowel de cultuur als de structuur van publieke organisaties staan openheid, flexibiliteit en zelfreflectie en daarmee een

lerend vermogen in de weg. De cultuur laat zich ten gevolge van ernstige gelaagdheid in een aantal organisaties kenmerken door hiërarchie en inflexibiliteit. De structuur van deze organisaties bestaat veelal uit verticale verbanden die een sterke top-down cultuur in stand houden. Publieke organisaties moeten ervoor zorgen dat zowel de cultuur als de structuur van de organisatie zich ervoor lenen te functioneren op basis van vertrouwen. Vertrouwensrelaties tussen medewerkers van publieke organisaties en burgers kunnen moeilijk ontstaan wanneer medewerkers elkaar al niet vertrouwen. Zo zien we bij de politie dat wijkagenten te weinig vertrouwen en steun van de leiding ervaren, waardoor zij ook minder zelfvertrouwen uitstralen in het handelen op straat. Binnen de rechtspraak zien we dat er nog weinig eenheid is in de organisatie, terwijl in de ogen van burgers het optreden van individuele rechters gezien kan worden als representatie van de organisatie als geheel. Bovendien wordt er door publieke organisaties te weinig vertrouwen gesteld in de kennis en kunde van burgers. Om een betere vertrouwensrelatie, zowel intern als extern, te bereiken moeten cultuur, structuur en middelen van organisaties worden aangepast.

Advies 6: Organiseer de structuur en de middelen van de organisatie zodanig dat deze de primaire processen optimaal ondersteunen en verbetering van prestaties mogelijk maken

Systemen en medewerkers zijn bepalend voor de kwaliteit van de primaire processen van publieke organisaties. Bij tal van organisaties zien we dat de middelen en de manier waarop de organisatie is ingericht een optimale dienstverlening bemoeilijken, bijvoorbeeld de ICT-systemen bij de politie en de rechtspraak. Door deze slimmer te organiseren, kan de directe dienstverlening worden verbeterd. Het is van groot belang dat de structuur van de organisatie medewerkers in staat stelt om daadwerkelijk de interactie met burgers (zenden én ontvangen) aan te kunnen gaan.

- Beschik over ICT-systemen en middelen die zich goed kwijten in hun primaire taakuitvoering, zoals hoge handelingssnelheden, korte wachttijden, logische en eenvoudige menukeuzes.
- Leid alle medewerkers van publieke organisaties op in de omgang met traditionele-, nieuwe- en sociale media.
- Maak en herzie protocollen die daadkrachtig handelen in een crisissituatie mogelijk maken.
- Optimaliseer technische ondersteuning bij de taakuitvoering om tijd te sparen en de mogelijkheid om kennis te delen te vergroten.

Mogelijke oplossing bij dit advies: Het handboek incidenten die, bij incidenten, een reeks richtlijnen aanreikt over politiek en bestuurlijk optreden.

Advies 7: Bevorder een organisatiecultuur die uitgaat van vertrouwen waarbij innovatie, zelflerend vermogen en externe oriëntatie kernbegrippen zijn

Voor een verandering in het optreden van publieke organisaties moet er een cultuur worden gecreëerd waarin kennisdeling gemeengoed is en waarbij het werken aan continue organisatieverbetering een vanzelfsprekend onderdeel van het takenpakket is.

- Veranker kernbegrippen als ontvangen van signalen, proactief benaderen en anticiperen in de dagelijkse bedrijfsvoering. Voor commerciële bedrijven is het dalen of stijgen van de prijs van aandelen en de ontwikkeling van de afzet elke dag een prikkel om de werkzaamheden te 'onderwerpen' aan mogelijkheden voor innovatie of verbetering.
- Publieke organisaties zouden meer moeten uitgaan van externe prikkels waarbij ze kunnen leren van het bedrijfsleven.
- Stel prikkels en voorzieningen in die als doel hebben om media en burgers enerzijds en de publieke organisaties anderzijds direct met elkaar in contact te brengen en daarbij het debat en de dialoog aan te gaan.

- Laat bestuurders of top managers van publieke organisaties een voorbeeldfunctie uitdragen, door elke maand twee dagdelen op de werkvloer door te brengen.

Mogelijke oplossing bij dit advies: Gemeenten ontwikkelen relevante prikkels voor het benaderen en betrekken van burgers en verankeren deze in de gemeentelijke organisatie.

Advies 8: Veranker samenwerking met andere instanties, bedrijven of individuele burgers in de organisatiestructuur

Het aantal verbanden tussen medewerkers van verschillende niveaus binnen de organisatie moeten worden vergroot, of de organisatie moet in geheel meer horizontaal georganiseerd of georiënteerd zijn. Bovendien moeten medewerkers meer ruimte krijgen voor initiatief en zelfsturing. Tevens moet er meer aandacht worden besteed aan mogelijkheden tot samenwerking van organisaties.

- Richt horizontale platforms in binnen de organisatie waar medewerkers met elkaar samenwerken aan kernthema's. Ook burgers zouden hieraan kunnen deelnemen.
- Versnipperde publieke organisaties moeten op essentiële fronten samenwerken als een landelijke organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van interne kennisdeling en op het innemen van officiële standpunten in media.
- Zorg ervoor dat de organisatiestructuur structurele samenwerking met andere instanties, bedrijven en individuele burgers mogelijk maakt.

Mogelijke oplossing bij dit advies: Pensioenfondsen en vakbonden maken plaats voor meer jongeren in deelnemersraden en pensioenfondsbesturen en stellen middelen beschikbaar om dit te realiseren.

8.3 Tot slot

Om het vertrouwen van burgers in een veranderende samenleving te versterken, is het belangrijk dat publieke organisaties zich bewust zijn van de plek waar vertrouwen zich bevindt en welke factoren (en op welke manier) van invloed zijn op dit vertrouwen. De verwachtingen en perceptie van prestaties zijn voor de burger bepalend wanneer het gaat om vertrouwen. Publieke organisaties dienen deze verwachtingen en percepties goed te 'ontvangen', dat wil zeggen goed te leren kennen en serieus te nemen. Zodat zij vervolgens in de interactie daarover effectief kunnen communiceren (zenden) en de dienstverlening erop aanpassen. Dit betekent dat publieke organisaties meer vertrouwen moeten stellen in burgers. Dit leidt tot wat de Nationale DenkTank tweerichtingsverkeer met interactie noemt. Het is noodzakelijk dat publieke organisaties hiertoe meer openheid, flexibiliteit en zelfreflectie vertonen. Publieke organisaties moeten hun cultuur, structuur en middelen op orde hebben. Ook moeten ze intern meer functioneren op basis van vertrouwen.

Zelfs wanneer bovenstaande adviezen volledig worden gerealiseerd, zal het vertrouwen van burgers in publieke organisaties voortdurend onder druk staan. De ruimte van publieke organisaties in het maatschappelijk krachtenveld is beperkt en wordt slechts gedeeltelijk door (de activiteiten van) de organisaties zelf bepaald. De media en de politiek spelen een belangrijke rol in de totstandkoming van soms onjuiste verwachtingen en percepties van burgers over publieke organisaties. Ook de kennis van burgers, en in dat verband het onderwijs, is hierop van invloed. Dit rapport concentreert zich echter op publieke organisaties en is voor publieke organisaties geschreven. Dat maakt dat een verdere uitweiding over de overige actoren hier niet op zijn plaats is. Wel wil de Nationale DenkTank publieke organisaties meegeven dat zij zich ook van deze krachten rekenschap moeten geven. Publieke organisaties moeten een betere omgang en verstandhouding met de media en politiek realiseren. Ook moeten zij door middel van onderwijs proberen hun inzicht in de werking en rol van publieke organisaties te vergroten.

9 Epiloog

9.1 Bibliografie

AD Binnenland , "Flitspaal weg wegens goed gedrag automobilisten", Algemeen Dagblad, 14 oktober 2010, 2010.

Autoriteit Financiële Markten (AFM) , "UPO: wel belangrijk maar zet niet aan tot actie", 2009.
Arbeidsinspectie, Inspectierapport Politiekorpsen, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2010.

Barak, A. , The judge in a democracy, Princeton University Press, 2006.

Beker, M., Inzicht in onvrede. Visies op maatschappelijk onbehagen aan het begin van de 21ste eeuw , Amsterdam: SISWO, 2003.

Beunders, H.J.G., "Politie en Media". In: Fijnaut, C.J.C.F., et al (red.), Politie, Studies over haar werking en organisatie, Deventer: Kluwer, p. 40, 2007.

Boutellier, H., De veiligheidsutopie, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers, 2002.

Bovens, M.A.P., en A.C. Wille, "Waar bleef het vertrouwen in de overheid?", Bestuurskunde, 15(4): 50-64, 2006.

Bovens, M.A.P., en A.C. Wille, "Politiek vertrouwen langs de meetlat", Socialisme & Democratie, 65(10): 32-43, 2008.

Bovens, M.A.P., en A.C. Wille, De diplomademocratie, Over de spanning tussen meritocratie en democratie, Amsterdam: Prometheus, 2010.

Buruma, Y. , De dreigingsspiraal, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers, 2005.

Bureau KLB, "Leren met en van 'in actie met burgers!'. Eindrapportage IAMB! , www.bureauklb.nl, geraadpleegd op 18 november 2010, 2010.

Castro, P.J., et al., "Management matters", Health International, 7, p. 44-53, 2008.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) , "Vertrouwen in medemens en instituties toegenomen aan het begin van de 21e eeuw",
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-3185-wm.htm> , geraadpleegd op 16 november 2010, 2010.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) , Integrale Veiligheidsmonitor 2009. Landelijke Rapportage, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2009.

Computable.nl, "Politiesysteem BVH is zeer slecht. vtsPN voerde informatiesysteem in ondanks slechte evaluatie", http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/overheid/3620684/1277202/

politiesysteem-bvh-is-zeer-slecht.html?utm_source=Nieuwsbrief&utm_medium=E-mail&utm_campaign=Redactiemailing#ixzz14PN7U2Ox, 2010.

Continue Onderzoek Burgerinitiatieven (COB), "COB Kwartaalbericht 2010 | 2 Het tweede kwartaalbericht uit het Continu Onderzoek Burgerspectieven van 2010", http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2010/COB_Kwartaalbericht_2010_2, geraadpleegd op 16 november 2010, 2010.

Dekker, P., *Vertrouwen in de overheid: Een verkenning van actuele literatuur en enquêtegegevens*, Tilburg: Universiteit van Tilburg, 2001.

Dekker, P., en T.W.G. van der Meer, *Vertrouwen in de rechtspraak nader onderzocht*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, 2007.

Derksen, T., "Lucia de Berk: reconstructie van een gerechtelijke dwaling", *Veen Magazines*, 2006.

Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)/Ministerie van Justitie, *Jaarbericht 2007*, Den Haag: DJI, 2007.

Dordrecht.net, "Goed Gedrag Parkeerders: geen bon maar een bonbon", <http://www.dordrecht.net/nieuws/2010/08/26/4499/goed-gedrag-parkeerders-geen-bon-maar-een-bonbon.html>, 2010.

Eurobarometer, *Public opinion in the European Union*, 72, European Commission, 2009.

Elchardus, M., "Tegenstellingen en conflicten in de symbolische samenleving". In: P. Dekker (red.) *Maatschappelijke tegenstellingen en de civil society*. Driebergen: Synthesis. p. 33-55, 2005.

Frijns, J.M.G. et al, "Pensioen: 'onzekere zekerheid'", *Commissie Beleggingsbeleid en Risicobeheer*, 2010.

Goudzwaard, K.P., et al, "Een sterke Tweede Pijler - naar een toekomstbestendig stelsel van aanvullende pensioenen", *Commissie Toekomstbestendigheid aanvullende pensioenregelingen*, 2010.

Hogenelst, B.T., "Wetenschappers die goed populariseren moeten daarvoor beloond worden". In: Noorlander, M.L. et al., *Kennisdagen Communicatie 2003 Effectieve publiekscommunicatie: Hints voor de wetenschaps- en techniekcommunicatie*, Amsterdam, 2004.

Hell, L., "Mediatraining moet politiechefs voorbereiden op PowNews confrontaties", *Communicatieonline.nl*, <http://www.communicatieonline.nl/nieuws/bericht/mediatraining-moet-politiechefs-voorbereiden-op-pownews-confrontaties/Communicatieonline.nl>, 26 oktober 2010, 2010.

Hollander A.E.M. de, en Hanemaaijer A.H. (red), "Nuchter omgaan met risico's", *RIVM rapport 251701047*, Bilthoven, 2003.

Ingelse, P., "Rechter: tussen persoon en instituut", *Nederlands Juristenblad*, 30, p. 1962-1968, 2010.

Koppen, P. van, "De Schiedammer Parkmoord: een rechtspsychologische reconstructie", *Ars Aequi*, 2003.

Korsten, A. en, P.J.M. de Goede, *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur: diagnoses en remedies*, Den Haag: Elsevier Overheid, 2006.

Malsch, 'Het grote publiek en de strafrechtspraak: de belangstelling onder de bevolking'. In: Malsch, en Nijboer, De zichtbaarheid van het recht, 2005, Deventer: Kluwer/NSCR, p. 83-97, 2005.

McQuail, D., Mass Communication Theory: An Introduction, London: Sage Publications, 1984.

McKinsey Quality database, "Impact on customer involvement, attitudes, and behavior; Based on 400 researches, expert and agency judgments", 2009.

Melbourne Centre for Financial Studies, Melbourne Mercer Global Pension Index, 2010.

Moerings, M., "Straffen met het oog op veiligheid, een onderneming vol risico's". Oratie Universiteit Leiden, 2003.

Nationale Ombudsman, We gooien het de inspraak in. Een onderzoek naar de uitgangspunten voor behoorlijke burgerparticipatie, 2009/180, Den Haag: Bureau Nationale Ombudsman, 2009.

Nationale Ombudsman, Voorbij het conflict. Verslag van de Nationale Ombudsman over 2009, Den Haag: Bureau Nationale Ombudsman, 2010.

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) Betekenis geven aan vertrouwen. Naar een vertrouwenwekkende overheidscommunicatie, 2010.

De pensioenkijsker, pensioenkijsker 2010.nl, 2010.

Politie Rotterdam-Rijnmond, Almanak Activiteiten Burgergerichtheid 2008-2010, Politiedrukkerij, 2008.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO), Medialogica, Den Haag: RMO, 2005.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO), Terug naar de basis. Over de legitimiteit van maatschappelijke dienstverlening, Den Haag: RMO, 2010.

Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB), Vertrouwen op democratie. Den Haag: ROB-RFV, 2010.

Raad voor de Rechtspraak, Rapport Visitatie Gerechten, Den Haag: Raad voor de Rechtspraak, 2010.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), <http://www.rivm.nl/persberichten/2009/dossiers/>, geraadpleegd op 8 oktober 2010, 2010.

Risk & Regulatory Advisory Council, A practical guide to risk communication: the five essentials of good practice, <http://bis.ecgroup.net/Publications/AboutUs/RiskandRegulationAdvisoryCouncil.aspx>, geraadpleegd op 18 november 2010, (2009)

Schnabel, P., "Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn". In: P. Schnabel en H. Don (red.) Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn. Den Haag: Centraal Planbureau / Sociaal en Cultureel Planbureau. p. 1127. 2000.

Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), Sociaal en Cultureel Rapport 2004, Den Haag: SCP, 2004.

Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), Landelijk verenigd, Den Haag: SCP, 2005.

Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) , Vertrouwen in de rechtspraak nader onderzocht, Den Haag: SCP, 2007.

Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) , De sociale staat van Nederland, Den Haag: SCP, 2009.

Sociaal Cultureel Planbureau , Het tweede kwartaalbericht uit het Continu Onderzoek Burgerperspectieven van 2010 (COB), Den Haag: SCP, 2010.

Stichting Accessibility, Accessibility Monitor 2010, 2010.

Tops, P., "Speech tijdens Opening Politieacademiejaar 2010-2011", speech, 6 september 2010, 2010.

Van Asselt, et al, "Uit zicht: Toekomst verkennen met beleid", WRR Verkenningen, 24, Amsterdam: Amsterdam University Press, 2010.

Vasterman, Mediahype, Amsterdam: Aksant, 2004.

Verlaan, J., "Schriftelijk in viervoud. De politie is veel tijd en geld kwijt aan rompslomp", NRC Next, 30 september 2010, 2010.

Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), "In actie met burgers!", deelproject Actieprogramma Lokaal Bestuur, <http://www.inactiemetburgers.nl/node/683>, geraadpleegd op 22 oktober 2010, 2010.

Walle, S. van de, "Perceptions of Administrative Performance – The Key to Trust in Government? (dis.) " Leuven: Instituut voor de Overheid, 2004.

Wagenaar, W. , "Strafrechtelijke oordelen van rechters en leken", Research Memoranda, 2, Den Haag: Raad voor de rechtspraak, 2008.

Wagenaar , W., De slapende rechter, Amsterdam: Bert Bakker, 2009.

Werkgroep Filantropische Studies, Geven in Nederland 2009, www.geveninnederland.nl , geraadpleegd op 18 november 2010, 2009.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), Bewijzen van goede dienstverlening, Den Haag: WRR, 2004.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), Verkenning 22 - De menselijke beslisser, Den Haag: WRR, 2009.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), Vertrouwen in de burger, Den Haag, WRR., 2011, nog te verschijnen.

9.2 Geraadpleegde personen en organisaties

De Nationale DenkTank 2010 bedankt in het bijzonder de hoofdsponsors: het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de nieuwe Voedsel en Warenautoriteit, het Advies College Toetsing Administratieve Lasten, de Raad voor Rechtspraak, de Politieacademie en Politie Flevoland. Daarnaast bedanken we de partners van Stichting de Nationale DenkTank en alle andere personen die het project en het werk van de Stichting mogelijk maken. Omdat het helaas onmogelijk is iedereen bij naam te noemen, bedanken we verder iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport.

In het bijzonder bedanken we de volgende personen:

mevr. N. Aachbounne	Persvoorlichter, FNV Jongeren
mevr. J. Aanzie	Vice-voorzitter, FNV Jongeren
mevr. K. Aarde	Adviseur Recht en IT, Raad voor de Rechtspraak
dhr. H. Abbink	Vice-president, Gerechtshof Arnhem
dhr. P. Achterberg	Assistant Professor, Erasmus Universiteit Rotterdam
dhr. J. Achterbergh	ACP Politie Vakorganisaties
dhr. O. Adang	Lecturer Openbare Orde & Gevaarbeheersing, Politieacademie
dhr. C. Adriaanse	Hoofd Personeel- en Organisatie, Politie Gooi- en Vechtstreek
mevr. E. van Amelsfort	Adviseur strategie, Raad voor de Rechtspraak
dhr. G. van Asperen	Coördinator Hand in Hand, Politie Rotterdam-Rijnmond
dhr. M. van Asselt	Professor, Universiteit Maastricht
mevr. L. Asveld	Senior onderzoeker, Technology Assessment, Rathenau Instituut
dhr. T. Avedissian	Sectorvoorzitter Strafrecht, Rechtbank Haarlem
dhr. E. Bauw	Raad-adviseur, Raad voor de Rechtspraak
dhr. R. Beenen	Adviseur, Accessibility
dhr. R. Bekker	Bijzonder Adviseur, hoogleraar Arbeidsverhoudingen Algemene Bestuurs Dienst het Rijk
dhr. V. Bekkers	Hoogleraar bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam
dhr. A. Bekman	Directeur, Instituut voor Mens en Organisatieontwikkeling
dhr. G. Belgers	Directeur, DAWN
dhr. P. ter Berg	Sectorvoorzitter strafrecht, Gerechtshof Leeuwarden
dhr. D. Berg	Oprichter De Betere Wereld, journalist De Wereld van Morgen
dhr. W.J. Berg	Pensioenfondsbestuurder, Algemene Bestuursdienst het Rijk
mevr. E. van der Berg	Wetenschappelijk Medewerker, Sociaal Cultureel Planbureau
dhr. E. Bergamin	Voorzitter, Kring van Pensioen Specialisten
dhr. H. van Bergen	Hoofd Communicatie, Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
mevr. E. Berkhuijsen	Coördinerend juridisch bestuurlijk medewerker, Ministerie van SWZ
dhr. D. van Berlo	Oprichter, Ambtenaar 2.0
mevr. M. Berndsen	Tweede-Kamerlid, D66
dhr. R. Beskers	Hoofddocent, Politieacademie
dhr. H. Beunders	Hoogleraar, Erasmus Universiteit Rotterdam
dhr. B. Beusekom	Commercieel directeur, Brand New Day
dhr. P. Blauwhoff	CEO, Shell Duitsland
dhr. S.A. Blok	Tweede Kamerlid, VVD
dhr. J. Blok	Directeur, Buurtzorg
dhr. M. Blom	Senior Beleidsmedewerker, Ministerie van SZW
mevr. E. Blom	Projectmanager en docent, Delft Centre for Entrepreneurship

mevr. M. Blom	Senior kaartenmaker, Argumentenfabriek
dhr. A. Broekema	Wijkteamchef, Politie Rotterdam-Rijnmond
dhr. M. Boeckhout	PhD Wetenschapsdynamica, Universiteit van Amsterdam
dhr. M. Boer	Voorlichter, Raad voor de Rechtspraak
dhr. H. Bolhaar	Hoofdofficier van Justitie, Parket Amsterdam
dhr. J. Boonstra	Hoogleraar Bestuurskunde, Universiteit van Amsterdam
dhr. P. Borgdorff	Directeur Pensioenfonds, Zorg en Welzijn
dhr. J. van den Bos	Student Journalistiek, Hogeschool van Utrecht
dhr. Y. Bosma	Manager Business development & partnerships, Hyves
mevr. L. Bosselaar	Perswoordvoerder, Politie Gooi- en Vechtstreek
dhr. I. Boswijk	Chief Vision Officer, IENS Independent Index B.V.
dhr. H. Boutellier	Hoogleraar Veiligheid en Burgerschap, Vrije Universiteit Amsterdam
dhr. L. Bovenberg	Professor, Universiteit van Tilburg
dhr. M. Brackel	Hoofd Kabinet & Communicatie, Raad voor de Rechtspraak
mevr. C. Brants	Hoogleraar Straf(proces)recht, Universiteit Utrecht
dhr. A. Brenninkmeijer	Nationale Ombudsman, Nationale Ombudsman
dhr. G. van den Brink	Hoogleraar Maatschappelijke Bestuurskunde, Universiteit van Tilburg
dhr. P. Broertjes	Oud-hoofddredacteur, Volkskrant
dhr. B. Bruggink plv.	Directeur Communicatie, nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit
dhr. H. de Bruijn	Hoogleraar Public Administration, Technische Universiteit Delft
mevr. C. Buis	Hoofd PR, Nederlandse Vereniging Kritisch Prikken
dhr. T. Buitelaar	Senior Beleidsmedewerker, Energiekamer
dhr. S. Buitinga	Commercieel Manager, Newcom Research & Consultancy
mevr. B. van der Burg	Tweede Kamerlid, VVD
mevr. A. van der Burgt	Stichter en Beheerder, Beroepseer
dhr. Y. Buruma	Hoogleraar Straf(proces)recht, Radboud Universiteit Nijmegen
mevr. S. Celebi	Ambtenaar, Ministerie van BZK
mevr. M. Conyn	Nationaal Programmamanager Immunisatie RIVM, Centrum Infectieziektebestrijding
mevr. G. Cooper	Associate Consumer Policy and Research Officer, Autoriteit Financiële Markten
mevr. D. Corbey	Voorzitter, Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid
dhr. G. Corstens	President, Hoge Raad der Nederlanden
dhr. R. Coutinho	Sectordirecteur, Centrum infectieziektebestrijding RIVM
dhr. R. Croll	President, Rechtbank Zwolle-Lelystad
dhr. H. Crombag	Emeritus hoogleraar rechtspsychologie, Universiteit Maastricht
dhr. P. van Daalen	Voorlichter, Rechtbank Utrecht
dhr. G. van Daalen	Directeur Corporate Strategy, PGGM
dhr. F. van Dalen	Gemeenteraadslid, Gemeente Amsterdam
mevr. A. van Dalen	Organisatieadviseur, van Dalen Organisatieadvies
dhr. F. Damme	Directeur directie Staff & Control, nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit
dhr. P. Deelman	Directeur, Stichting Maatschappij Veiligheid en Politie
dhr. R. Dekker	New Business Developer & Eventmanager, NextNovelty New Business Events
dhr. B. Dellaert	Professor, Erasmus Universiteit Rotterdam
mevr. H. De Mare	Universiteit Leiden
dhr. T. Dibi	Tweede Kamerlid, GroenLinks

dhr. F. van Dijk
 dhr. M. van Dijk
 dhr. P. van Dijk
 mevr. J. van Dijk
 dhr. R. Dijkgraaf

Mevr. C. Dijkstra
 dhr. A. Domingo
 dhr. G. Dröge
 dhr. W. Dudok
 dhr. J. Egas
 dhr. G. Eggink
 dhr. S. van Eijck
 dhr. H. Elffers

dhr. P. Elshout
 dhr. E. van den Emster
 mevr. C. Ernsting
 dhr. M. Evers
 mevr. B. Feenstra
 dhr. C. Fijnaut
 dhr. M. Fenger
 dhr. P. de Fey

mevr. A. van de Flier
 dhr. S. Franken
 dhr. A. Fraterman
 dhr. M. Gaasterland
 dhr. S. Gaastra
 dhr. C. Gelinck
 dhr. M. van Gent
 dhr. J. Geraedts
 dhr. B. Geurts
 dhr. P. Gieling
 dhr. R. van der Giessen
 dhr. H. Gommer
 mevr. L. Gonggrijp
 mevr. H. Goossens
 dhr. P. Gortzak
 dhr. K.P. Goudswaard
 dhr. W. de Graaf
 dhr. S. Grimmelikhuijsen
 dhr. J. Grin
 dhr. R. de Groot
 mevr. M. Grootscholten
 dhr. R. Gude
 dhr. H. van Gunsteren
 dhr. J. de Haan
 dhr. L. de Haas
 dhr. W. de Haas

Hoofd Ontwikkeling, Raad voor de Rechtspraak
 Director, McKinsey&Company
 Crewmember, De Publieke Zaak
 Oprichter en Eigenaar, Restaurant de Kas
 Voorzitter Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
 Proceseigenaar klachtenbeleid, Politie Amsterdam-Amstelland
 Projectmedewerker, Instituut voor Publiek en Politiek
 Directeur, Public Green
 Directeur, Johnny Wonder
 Woordvoerder, Raad van Korpschefs
 Ambtenaar, Gemeente Amsterdam
 Voorzitter, het Advies College Toetsing Administratieve Lasten
 Hoogleraar Empirische bestudering van de strafrechtspleging, Vrije Universiteit Amsterdam
 Projectmanager Communicatie, Aegon
 Voorzitter, Raad voor de Rechtspraak
 Directeur, Zelfregulering Expats
 Senior Beleidsmedewerker, Algemene Pensioen Groep
 Senior Beleidsmedewerker, Ministerie van BZK
 Hoogleraar, Universiteit Twente en Katholieke Universiteit Leuven
 Universitair docent, Erasmus Universiteit Rotterdam
 Lid van Bestuur/Pensioenfondsbestuurder, CNV Publieke Zaak/Pensioensfonds Zorg en Welzijn
 Indicatie-officier, Team Integrale Zorg
 Advocaat, FZBK Advocaten
 Secretaris, VNO-NCW
 Medewerker, Wedocommunications
 Directeur Politie en Veiligheidsrisico's, Ministerie BZK
 Senior Projectleider, Huis voor Democratie en Rechtsstaat
 Grafisch ontwerper
 Beleidsmedewerker, Centrum Infectieziektebestrijding RIVM
 Directeur Centrale Kennis en Strategie, Ministerie van VROM
 Hoofddocent, Politieacademie
 Directeur, Oranjefonds
 Universitair docent rechtsbiologie, Universiteit van Tilburg
 Directeur, Universiteit Twente
 Senior Onderzoekster, Ministerie van SZW
 Voorzitter, FNV
 Hoogleraar, Universiteit Leiden
 Student Journalistiek, Hogeschool van Utrecht
 Promovendus, Universiteit Utrecht
 Hoogleraar, Universiteit van Amsterdam
 Communications Officer, Erasmus School of Economics
 Hoofd voorlichting, Rechtbank Amsterdam
 Directeur, Internationale School voor Wijsbegeerte
 Emeritus hoogleraar, Universiteit Leiden
 Beleidsmedewerker, Algemene Pensioen Groep
 Adviseur Kwaliteitsmanagement, Politie Rotterdam-Rijnmond
 Hoofd Science Advice Department, Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen

mevr. R. Ham	Medewerker Secretariaat, het Advies College Toetsing Administratieve Lasten
dhr. W. Handels	Consultant, Pension Strategy Shell Pensioenfonds
mevr. M. Hanrath	Hoofd Strategie en Communicatie, Nederlands Politie Instituut
dhr. M. Harinck	Docent LOC Ossendrecht, Politieacademie
mevr. S. Harmsen	Manager Mediatheek, Politieacademie
dhr. D. Harte	Medewerker Afdeling Communicatie, Nederlandse Politiebond
mevr. M. van de Heijden	Medewerker Afdeling Communicatie, Gemeente Utrecht
dhr. J. van der Heijden	Senior researcher, Universiteit van Amsterdam
dhr. H.A. van der Heijden	Hoogleraar, Universiteit van Amsterdam
mevr. M. van der Heijkant	Coördinerend beleidsmedewerker, Ministerie van Financiën
dhr. P. Heijnen	Tweede Kamerlid, PvdA
mevr. H. Heitkönig	Kennismakelaar, Politieacademie
dhr. I. Helsloot	Hoogleraar Crisisbeheersing, Vrije Universiteit Amsterdam
dhr. G. Herderschee	Journalist, de Volkskrant
dhr. R. Hoefnagel	Adviseur informatiemanagement, Politie Rotterdam-Rijnmond
mevr. M. Hoeven	Opleidingsadviseur, Politie Rotterdam-Rijnmond
mevr. J. van den Hoek	Zuster, Hofpoort Ziekenhuis Woerden
dhr. W. Hoekstra	Consultant, McKinsey & Company
dhr. J. Hofman	Bestuurslid, De Rode Wouw
dhr. V. Homburg	Assistent Professor, Erasmus Universiteit Rotterdam
mevr. J. de Hoog	Wetenschappelijk medewerker, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
mevr. G. van Hoogdalem	Senior-Adviseur Strategie, Nederlands Politie Instituut
dhr. R. Hoppe	Professor, Universiteit Twente
mevr. I. van Houten	Communicatieadviseur, Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
dhr. H. Houweling	Secretaris, Gezondheidsraad
dhr. J. Hufen	Regisseur
mevr. A. Idenburg	Projectcoördinator 'Vertrouwen in burger', Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
dhr. K. IJkema	Medewerker, Instituut voor Mens en Organisatieontwikkeling
dhr. T. Immel	Docent LOC Ossendrecht, Politieacademie
mevr. A. Janssen	Projectmedewerker, Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid
dhr. F. Jensma	Journalist, NRC Handelsblad
dhr. N. Jiskoot	Lead creative, JiskFilm
dhr. S. de Jong	Oprichter, www.lastvandeburger.nl
mevr. A. de Jong	Directeur, de Baak
dhr. I. de Jongh	Grafisch vormgever
dhr. R. Junge	Initiator Pensioenvisioen
dhr. W. Katoen	Dorps en wijkcoördinator, Gemeente Emmen
dhr. T. van de Keuken	Programmamaker, VPRO
dhr. R. Kirschbaum	Vice-President Open Innovatie, DSM
mevr. M. van Klaveren	Hoofd Personeel- en Organisatie, Politie Flevoland
dhr. M. Kleijn	Raadsmedewerker, Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid
mevr. M. Kleijn	Secretaris Programma Herziening Gerechtelijke Kaart, Raad voor de Rechtspraak
dhr. A. Klijn	Adviseur wetenschappelijk onderzoek, Raad voor de Rechtspraak

dh. G. Kloosterboer	Senior Communicatieadviseur, Vereniging voor Bedrijfstakpensioenfondsen
dh. J. van der Knaap	Gemeentesecretaris, Gemeente Wijchen
dh. T.E.D. van der Knaap	Senior Toezichthouder, Autoriteit Financiële Markten
mevr. A. van Knippenbergh	Voorlichter, Raad voor de Rechtspraak
dh. A. Knottnerus	Voorzitter, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
mevr. D. Koene	Secretaris Programma Herziening Gerechtelijke Kaart, Raad voor de Journalistiek
dh. A. Kool	Eigenaar, Kool, Baas en de Quelerij
mevr. N. Kop	Waarnemend Lector Criminaliteitsbeheer en recherchekunde, Politieacademie
mevr. J. Kossen	Kaartenmaker, Argumentenfabriek
dh. P. Kroes	Domeinspecialist Mediatheek, Politieacademie
dh. P. de Kruijf	Innovatiemakelaar, Politie Rotterdam-Rijnmond
dh. M. Kruyt	Consultant, McKinsey & Company
dh. L. Kuijs	Voorzitter, Raad van Korpschefs
dh. V. Lamme	Hoogleraar, Universiteit van Amsterdam
mevr. H. de Lange	Ondersteunend bureau, Stichting pensioenrijker.nl
dh. P. Lansen	Hoofd Communicatie, Gemeente Smallerland
dh. E. Lassche	Programma-Directeur, Politie Utrecht
mevr. S.G. van der Lecq	Hoogleraar, Erasmus Universiteit Rotterdam
mevr. F. van Leeuwen	Projectleider NKI-AVL, NKI
dh. G. Leistra	Journalist, Elsevier
dh. P. Leroy	Hoogleraar, Radboud Universiteit Nijmegen
dh. R. Lips	Zendercoördinator Nederland 3, Publieke omroep
mevr. I. Lips	Rechter, Rechtbank Haarlem
dh. C. Locher	Documentairemaker/medewerker, Instituut voor Mens en Organisatieontwikkeling
dh. E. van Loon	Student Economie, Universiteit van Amsterdam
dh. M van der Land	Hoofd Onderzoek, Politieacademie
dh. C. Maas	Strategisch adviseur, Team concernstrategie nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit
mevr. M. Malsch	Senior Onderzoeker, NSCR
dh. R. Martens	Senior Projectleider, Instituut voor Publiek en Politiek
dh. A. Martens	Algemeen Docent LOC Ossendrecht, Politieacademie
mevr. M. Mathijssen	Bestuurslid, SIRE
mevr. L. van der Meer	Student Bestuurskunde, Universiteit van Tilburg
dh. G. Meerhoek	Lecturer in Safety Governance, Universiteit Twente
dh. M. van Meeteren	Wetenschapsdynamicus, Universiteit van Amsterdam
dh. A. Meijer	Assistent Professor, Afdeling Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam
dh. J. Meijer	Kwartiermaker Klantcontact en Dienstverlening, nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit
mevr. M. Meijer	Grafisch ontwerper, Kunstacademie Arnhem
dh. F. Mertens	Hoogleraar, Technische Universiteit Delft
dh. L. van der Meulen	Directeur, Kafbrigade
dh. L. Meyer	Directielid, Planbureau voor de Leefomgeving
dh. W. Middelkoop	Journalist
dh. H. Milius	Programmamanager strafrecht, Raad voor de Rechtspraak
mevr. V. Mokim	Ambtenaar, Ministerie van BZK
dh. I.J. Muilwijk	Voorzitter, CNV Jongeren

mevr. C. Mulder	Directeur, Winkelman en Van Hessen
dhr. A. Musch	Project-medewerker Fusie Gooi-en Vechtstreek, Politie Gooi- en Vechtstreek
mevr. S. Mutueel	Inspecteur, Politie Amsterdam-Amstelland
dhr. J. Nayé	Hoogleraar, Vrije Universiteit Amsterdam
mevr. M. Nakad	Consultant, McKinsey & Company
dhr. J. Nap	Programma-manager SPL, Politieacademie
mevr. M. de Nie	General Manager, Shell Pensioenfonds
dhr. H. Nienhuis	Adviseur strategie & beleid Raad van Bestuur, Menzis
mevr. R. Nolen	Voorlichter, Rechtbank Haarlem
dhr. M. Noordegraaf	Hoogleraar Publiek Management, Universiteit Utrecht
mevr. L. Noordegraaf-Eelens	Senior Onderzoeker, docent Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Erasmus Universiteit Rotterdam
dhr. W. Noordman	Hoofdbestuurder FNV
dhr. H. Noteborn	plv. Directeur nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit, bureau Risico beoordeling en Onderzoeksprogrammering
dhr. A. Oldenkamp	Hoofd strategie, nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit
mevr. A. Oldesma	Hoofd Communicatie, Vereniging van Nederlandse Universiteiten
dhr. W. van Oorschot	Programma-manager Lectoraat Openbare Orde & Gevaarbeheersing, Politieacademie
dhr. H. Oosterwijk	Assistant Professor, Universiteit Twente
dhr. B. van Opzeeland	Directeur, Foodwatch Nederland
dhr. T. van Os van den Abeelen	Coördinerend vicepresident, Rechtbank Amsterdam
dhr. J. Otte	Grafisch Ontwerper
dhr. M. Paats	Adviseur, Twynstra Gudde
mevr. M. Pasma	Afdelingshoofd beleidscommunicatie, Ministerie VWS
mevr. M. Paukovic	Onderzoeker, Energieonderzoek Centrum Nederland
dhr. T. Paulussen	Onderzoeker, TNO
mevr. S. de Peijper	Voorlichter, Inspectie voor de Gezondheidszorg
dhr. L. Perez	Student, Universiteit van Amsterdam, Technische Universiteit Delft
dhr. P. Pestman	Clustercoördinator Kennisontwikkeling, Ministerie van BZK
dhr. R. Pieterman	Universitair Hoofddocent, Erasmus Universiteit Rotterdam
dhr. M. Pikaart	Voorzitter, Alternatief voor Vakbond
dhr. A. Piket	Docent, Politieacademie
dhr. G. van der Poel	Criminaliteitsanalist, Politie Rotterdam-Rijnmond
dhr. B. van Popta	Adviseur Beleidsdirectie, bestuurder, MKB Nederland
dhr. T. Postmes	Hoogleraar Sociale Psychologie, Rijksuniversiteit Groningen
mevr. H.M. Prast	Professor, Universiteit van Tilburg & Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
mevr. E. Pragt	Promovenda, Politieacademie
dhr. J. Prins	Student architectuur, Technische Universiteit Delft
dhr. F.C.M. Prins	Directeur, Stichting voor Ondernemers Pensioenfondsen
dhr. G. Rabelink	Burgemeester Schouwen-Duiveland, Gemeente Schouwen-Duiveland
dhr. H. Richmond	Manager Application Development, PGGM
dhr. J.M. van Riemsdijk	Markt- en Productstrategie, PGGM
dhr. M. de Rijke	Hoogleraar informatica, Universiteit van Amsterdam
dhr. A. Ringeling	Emeritus Hoogleraar, Erasmus Universiteit Rotterdam
dhr. A.H.G. Rinnooy Kan	Voorzitter, Sociaal Economische Raad
dhr. G. Riphagen	Eindredacteur, Ministerie van SZW
dhr. A. Röell	Directeur, Kas Bank

mevr. M. Roessingh	Persraadsheer, Gerechtshof Arnhem
dhr. T. de Roos	Hoogleraar Straf(proces)recht, Universiteit van Tilburg
mevr. S. Rose	Voorlichter, Rechtbank Haarlem
dhr. V. Sannes	Senior Beleidsmedewerker, Ministerie van SZW
mevr. Y. Schaap	Senior Beleidsmedewerker, OC&W Wetenschapscommunicatie
dhr. H. Schellekens	Hoogleraar Medische Biotechnologie, Universiteit Utrecht, Departement en Innovatiewetenschappen en Farmaceutische wetenschappen
dhr. B. Schellekens	QCM Beleidsadviseur, Consumentenbond
dhr. J. Schellevis	Gemeentesecretaris, Gemeente Lisse
dhr. P. Schnabel	Directeur, Sociaal Cultureel Planbureau
dhr. C. Scholl	Hoogleraar Sociale Bewegingen, Universiteit van Amsterdam
mevr. E. Schols	Ondersteunend bureau, Stichting pensioen kijker.nl
mevr. D. Scholtz	Communicatiespecialist, McKinsey & Company
dhr. T. Schoonderbeek	CEO, Mindshare
mevr. F. Schoonderwoerd	Directeur, Schoonderwoerd Pensioenrecht- advisering B.V.
dhr. W. Schoonen	Hoofdredacteur, Trouw
dhr. H. van der Schoot	Manager PKN, Politieacademie
dhr. E.J. Schoten	Secretaris, Gezondheidsraad
dhr. E. Schouten	Directeur, nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit, Bureau Risicobeoordeling
mevr. C. Schouten	Wetenschapsvoorlichters, Universiteit van Tilburg
dhr. M. Schraver	Project manager/senior-projectleider, Ministerie van EL&VROM, directie risicobeleid
dhr. J.J. Schraverus	Freelance Animator
dhr. M. Schrijver	Director employee benefits, Willis BV
dhr. J. Schrijver	Verkenner van Governance, Ministerie van BZK
mevr. M.E.J. Schuit	Medewerker, De Nederlandsche Bank
dhr. S. Seager	Strategy & Communications Director, Wedocommunications
dhr. O.H.C. Simonse	Projectleider, CentiQ
dhr. O. Sleijpen	Directeur Institutional Clients, Hoogleraar APG, Universiteit Maastricht
mevr. A. Smit	Senior Strategisch Adviseur Onderzoek, Politieacademie
dhr. J. Smit	Projectleider Sector Politie, Ministerie BZK
dhr. J. Smit	Voorzitter, Christelijk Nationaal Vakverbond
dhr. L. Smits	Afdelingshoofd, Concernstrategie nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit
dhr. D. Snellenberg	Directeur, Dawn
dhr. H. Snijders	President, Rechtbank 's-Hertogenbosch
dhr. J.M. van Sonsbeek	Senior Beleidsmedewerker, Ministerie van SZW
dhr. J. Spangenberg	Initiator, Street Food Academy
mevr. J. Specker	Wetenschappelijk medewerker, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
dhr. B. Staffhorst	Expert, Woningcorporatie
dhr. M. van der Steen	Co-decaan en adjunct-directeur, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
dhr. M. Steenbergen	Bestuurslid, Movisie
mevr. D. van Steenpaal	Medewerker Beleid & Onderzoek, Autoriteit Financiële Markten
mevr. D. van der Stelt	CFO, nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit

mevr. J. Stronks	Directeur, Johnny Wonder
dhr. J. Struijs	Hoofd Kennis- en Strategie Ontwikkeling, Politieacademie
dhr. G. Swillens	Burgemeester, Wijk bij Duurstede
dhr. F. Teeven	Oud-Tweede Kamerlid, VVD
mevr. Y. Tempelman	Kwaliteitsmanager, Raad voor de Rechtspraak
dhr. J. Terpstra	Hoogleraar Criminologie, Universiteit Nijmegen
dhr. J. Thakoerdin	Projectleider Fusie Gooi-en Vechtstreek, Politie Gooi-en Vechtstreek
dhr. D. Timmer	Researcher, McKinsey & Company
dhr. J. Timmer	Onderzoeker Geweld van en tegen de Politie, Vrije Universiteit Amsterdam
dhr. J. van Tol	Projectleider, Risico en Verantwoordelijkheden, Ministerie van BZK, Programma Vernieuwing Rijksdienst
mevr. E. Tonkens	Bijzonder hoogleraar Actief Burgerschap, Universiteit Utrecht
dhr. P. Tops	Hoogleraar Bestuurskunde, Universiteit van Tilburg
dhr. E. van der Torre	Lector Gemeenschappelijke Veiligheidskunde, Politieacademie
mevr. M. Trappenburg	Hoogleraar, Universiteit van Amsterdam
mevr. J. Uitermark	Rechter, Rechtbank Haarlem
dhr. P. Ulenbelt	Tweede Kamerlid, SP
dhr. W. de Valk	Partner, The Crowds
dhr. P. Vasterman	Universitair docent mediastudies, Universiteit van Amsterdam
dhr. R. van Veelen	Participatiemakelaar, Gemeente Amsterdam
dhr. G. Veenhuis	Strategist, PGGM
dhr. C. Veerkamp	Manager marktcommunicatie, Algemene Pensioen Groep
dhr. L. Verheij	President, Gerechtshof Amsterdam
dhr. C. Verstegen	Manager Bedrijfsstrategie, Prorail
dhr. K. van der Vijver	Emeritus Hoogleraar, Universiteit Twente
dhr. G. Visser	Stagiar, Kafkabrigade
mevr. H. Visser	Voorzitter, Nederlandse Vereniging Kritisch Prikken
dhr. F. Vlek	Directeur Programma Politie & Wetenschap, Politieacademie
dhr. D. van Vliet	Communicatieadviseur, Gemeente Dalfsen
mevr. M. de Vries	Assistant-Professor, Universiteit Twente
dhr. A. Vogelaar	Docent Rijopleidingen, Politieacademie
mevr. E. Voorn	Journalist, Adviseur, Schrijver, Eduard Voorn Communicatie
mevr. M. Vording	Kabinetschef, vtsPN
dhr. S.J. Vos	PhD student, Universiteit van Amsterdam
dhr. H.E. Vosseveld	Chief Operations Officer, PGGM
dhr. C. van Vredenburg	Projectleider, belangenbehartiging Financiële sector
	Consumentenbond
dhr. A. de Vries	Adviseur, Twynstra Gudde
mevr. M. de Vuijst	Werving en Selectie, Politie Gooi-en Vechtstreek
dhr. J. Wagenaar	Persrechter, Rechtbank Utrecht
mevr. H. Wagenaar	Onderzoeksleider Bestuurskunde, Universiteit Leiden
dhr. S. Wannet	Raadslid, Gemeente Lingewaard
dhr. M. van der Weijden	Ambtenaar, Gemeente Lisse
dhr. A. Weimar	Directeur Bedrijfsvoering, Rechtbank Amsterdam
dhr. K. Werkhorst	Hoofd Afdeling, Ministerie van SZW
dhr. I. Wesdorp	Medewerker, Vluchtelingendienst
mevr. E. van Wiechen	Country Manager Nederland, LinkedIn
dhr. F. Wieland	Rechter, Rechtbank Amsterdam
dhr. B. Wijbenga	Korpschef, Politie Flevoland

dhr. H. Wijffes	Bijzonder hoogleraar Geschiedenis van de Nederlandse radio en televisie, Universiteit van Amsterdam
dhr. K. van den Wijngaard	Communicatieadviseur, Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
dhr. A. Wolfsen	Burgemeester, Gemeente Utrecht
mevr. A. Wolthers	Projectmedewerker fusie Gooi-en Vechtstreek, Politie Gooi- en Vechtstreek
mevr. A. van Zelst	Wethouder, Gemeente Lisse
dhr. J. van Zielst	Werving en Selectie, Politieacademie
dhr. R. van Zijp	Secretaris, het Advies College Toetsing Administratieve Lasten
mevr. B. Zonneveld	HRM manager, Gemeente Lisse
dhr. R. van Zutphen	Voorzitter, Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak
dhr. J. Zuure	Wetenschappelijk medewerker, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
dhr. A. Zuurmond	Directeur, Kafkabrigade
dhr. J. van Zuylen	Wetenschappelijk medewerker, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
dhr. J. Zwaneveld	Assistant Steven van Eijck, het Advies College Toetsing Administratieve Lasten
dhr. J.W. Zwarteveen	Onderzoeker, Delft Centre for Entrepreneurship

9.3 Bijlagen

Bijlage 1: Informatiekaart vertrouwen in de wetenschap

De Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) heeft het initiatief genomen om de situatie rondom het vertrouwen in de wetenschap in kaart te brengen. Aanleiding vormde de steeds terugkerende publieke discussie over het afnemende vertrouwen in de wetenschap. In samenwerking met de Argumentenfabriek heeft de AWT met een aantal beleidsmakers en deskundigen uit de wetenschap en journalistiek een zogenaamde informatiekaart gemaakt. Deze kaart geeft antwoord op de volgende vragen: Hoe staat het met het vertrouwen in wetenschap, hoe komt dat en welke gevolgen heeft dit?

Uit de 'stand van het vertrouwen' blijkt allereerst dat het vertrouwen van Nederlanders in de wetenschap als instituut nog steeds hoog is. De meeste mensen geloven dat wetenschap voor vooruitgang zorgt en oplossingen voor problemen zal vinden. Maar het vertrouwen kan sterk dalen op specifieke onderwerpen. Uitspraken van wetenschappers, of wetenschappelijke onderbouwing van beleid worden in dat geval in twijfel getrokken. De verklaringen en gevolgen van enerzijds dit hoge vertrouwen in het instituut wetenschap en anderzijds een dalend vertrouwen in individuele wetenschappers binnen bepaalde beleidsdiscussies worden in de kaart weergegeven.

De AWT hoopt met deze informatiekaart een bijdrage te leveren aan de discussie rondom het vraagstuk 'vertrouwen in de wetenschap'. De kaart vormt ook aanleiding voor een achtergrondstudie naar de rol van het wetenschapsbeleid en de continue investering in versterken van vertrouwen van burgers in de wetenschap. Kijk voor meer informatie over deze informatiekaart op: www.awt.nl.

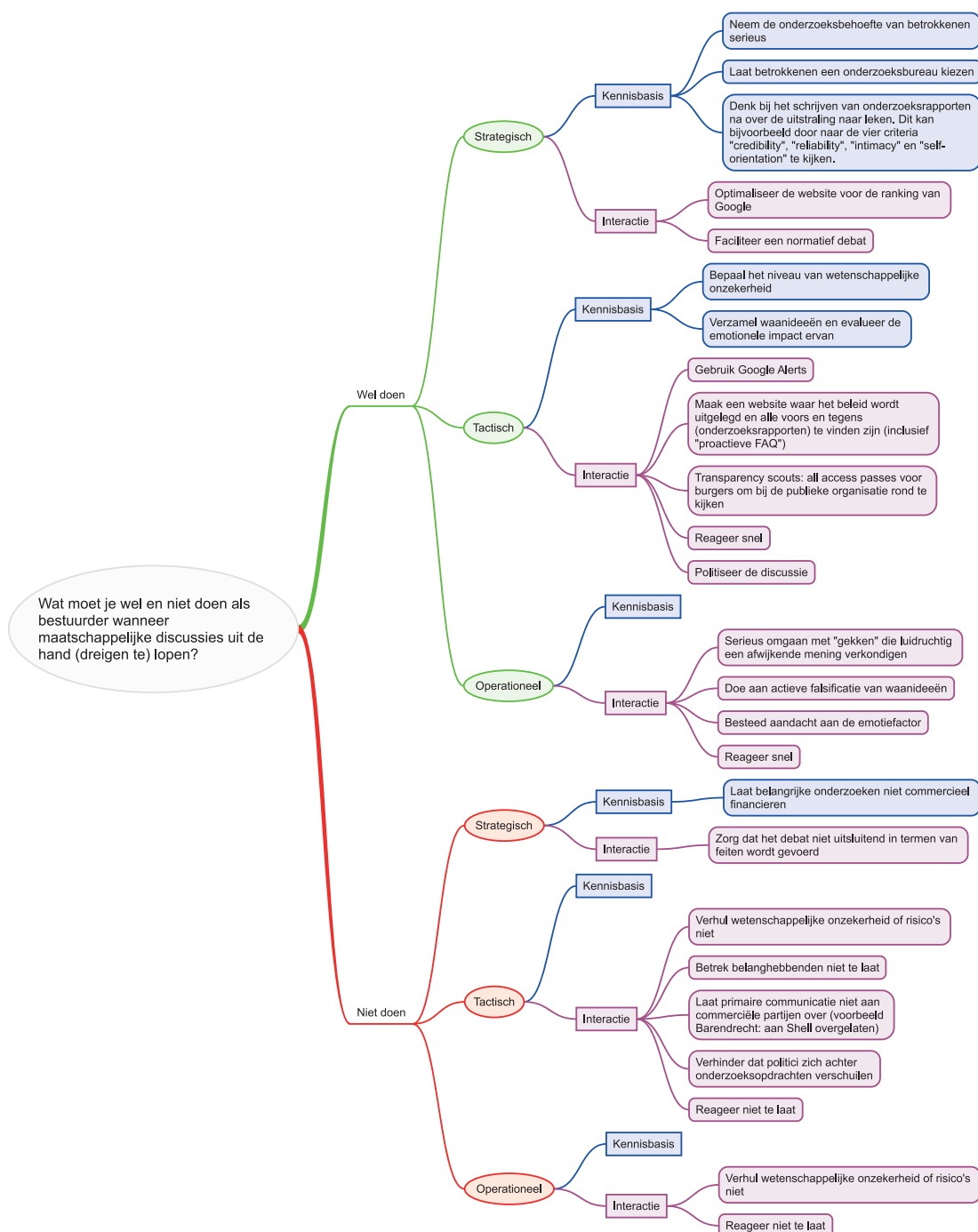


Bijlage 2: De De-escalatiewijzer

Doelgroep: De wijzer is bedoeld voor ambtenaren die incidenteel te maken krijgen met discussies die mogelijk kunnen escaleren.

Situatie: De wijzer bevat tips hoe om te gaan met gevoelige mogelijk escalerende discussies en de verschillende fasen daarin.

Doel: De wijzer geeft tips hoe te voorkomen dat een discussie uit de hand loopt en tips om nuance en helderheid aan te brengen in discussies die al zijn geëscaleerd.



Bijlage 3. De hartelijk gefeliciteerd! pensioen verjaardagsmail

Beste Deelnemer,

Van harte gefeliciteerd met je [x]ste verjaardag! Je staat nog jong en flitsend in het leven en je pensioen is vast nog een ver-van-mijn-bed show, maar je bent toch alweer een jaar dichterbij je pensioen gekomen.

Helaas kunnen we je geen mooie Vespa cadeau geven. Maar... je opgebouwde pensioen kan rond je zestigste nog meer waard zijn dan een Vespa! Daarom is het goed om te weten welke beslissingen invloed hebben op je pensioen. Zo kan het wisselen van baan of een scheiding je veel pensioengeld kosten. Het is daarom belangrijk om op deze momenten stil te staan bij je oude dag, want je wil niet dat de Vespa die je verwachtte uiteindelijk maar een tweedehands brommer blijkt te zijn!



Doe daarom de [vb.: pensioenplanner, pensioentest etc.] op onze website [www.\[naampensioenfonds\].nl](http://www.[naampensioenfonds].nl). Hier kun je ook meer informatie vinden over belangrijke momenten en de gevolgen die deze voor je pensioen kunnen hebben.

Als je nu een kwartier investeert in de [vb.: pensioenplanner, pensioentest etc.] maak je èn kans op een iPod èn weet je precies waar je aan toe bent. Pensioen...gewoon doen!

Vriendelijke groet,
[Naam directeur pensioenfonds/pensioenverzekeraar]

Bijlage 4. De pensioenen pijnpuntenkaart



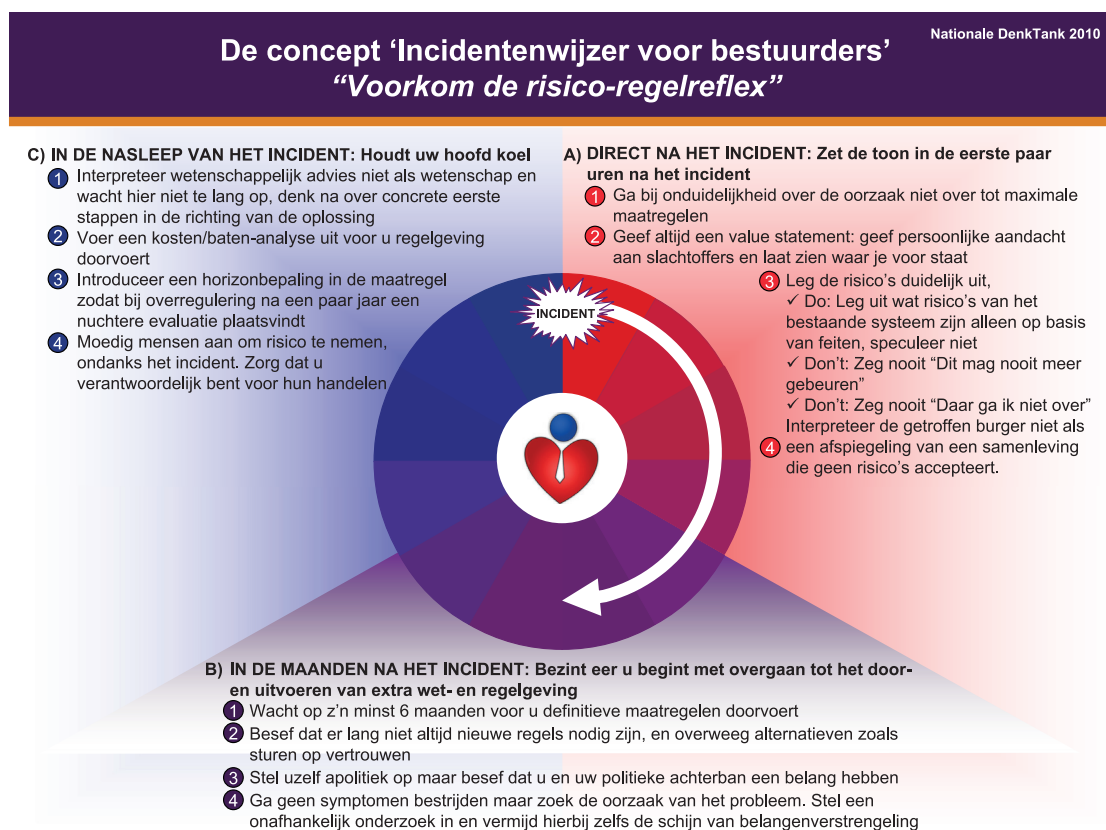
Bijlage 5. De incidentenwijzer voor bestuurders

Te vaak wordt er naar aanleiding van incidenten overgegaan tot het doorvoeren van overhaaste wet- en regelgeving die negatieve effecten heeft en het vertrouwen in burgers ondermijnt. Het programma 'Risico's en Verantwoordelijkheden' van het Ministerie van BZK buigt zich actief over de vraag hoe publieke organisaties en de samenleving gezonder kunnen omgaan met risico's en incidenten. Vanuit haar analyses ondersteunt de Nationale DenkTank deze ambitie met het uitbrengen van de 'Incidentenwijzer voor bestuurders'. Deze wijzer is een serieuze eerste aanzet op basis van de meest prominente suggesties die uit literatuur en interviews naar voren zijn gekomen. De wijzer moet de discussie op gang brengen om zo concreet handvatten te verzamelen voor bestuurders om de regelreflex naar aanleiding van incidenten te voorkomen. De Nationale DenkTank roept bestuurders op om dit instrument samen met het Ministerie van BZK verder gestalte te geven op basis van eigen ervaringen – en om het toe te passen!

Doelgroep: De wijzer is bedoeld voor bestuurders die te maken krijgen met druk naar aanleiding van incidenten.

Situatie: De wijzer kan worden gebruikt om het handelen naar aanleiding van incidenten te inspireren en vorm te geven.

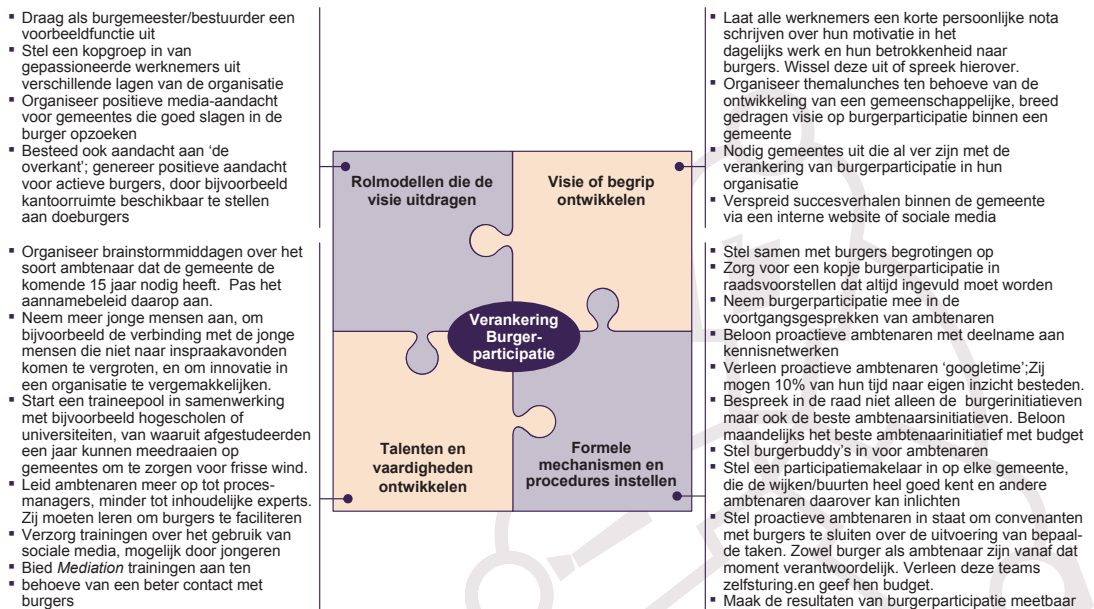
Doel: De wijzer bevat handvatten om goed om te gaan met de maatschappelijke druk die ontstaat naar aanleiding van incidenten waarbij de duurzame relatie tussen overheid en burgers, ondernemers en professionals centraal staat.



Bijlage 6. Prikkel en inspirerende werkvormen voor de verankering van burgerparticipatie in gemeenten

De Nationale DenkTank is voor het opstellen van en brainstormen over slimme prikkels en inspirerende werkvormen uitgegaan van het 'McKinsey Influence Model. Dit model biedt handvatten voor een integrale aanpak voor het realiseren van cultuuromslag in een organisatie. De aangedragen ideeën komen voort uit een reeks ontmoetingen, gesprekken en brainstorms met gemeentes, andere DenkTankers en partners van de DenkTank. De komende tijd wordt deze lijst nog verder aangevuld.

Nationale DenkTank 2010



Bron: McKinsey Influence Model, analyses en interviews Nationale DenkTank

De Nationale DenkTank 2010

Deelnemers



Eva Alisic

2006 - heden PhD, Psychologie, UMC Utrecht/Universiteit Utrecht
 2003 - 2004 MSc, Psychologie, Universiteit van Tilburg
 2002 - 2003 BSc, Psychologie, Université Pierre Mendès France
 1998 - 2002 MA, Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg



Rahman Abdelgabar

2005 - heden Drs., Geneeskunde, Universiteit van Amsterdam
 2007 - 2010 BSc, Economie en Bedrijfseconomie, Erasmus Universiteit Rotterdam



Olivier Blauwhoff

2009 - 2010 MSc, Organisational and Social Psychology, London School of Economics and Political Science
 2006 - 2009 BA, Liberal Arts & Sciences, University College Maastricht



Hans de Boer

2009 - heden MSc, European Economic Policy, Maastricht University
 2006-2009 Bsc, International Economic Studies, Maastricht University



Roel Dobbe

2008 - 2010 MSc, Systems & Control, TU Delft
 2009 - 2010 MSc, Systems Biology (Visiting Scholarship), University of California at Berkeley
 2004 - 2007 BSc, Werktuigbouwkunde, TU Delft



Zef Faassen

2009 - heden MA, Strafrecht, Radboud Universiteit Nijmegen
 2002 - 2010 BA, Nederlands Recht, Radboud Universiteit Nijmegen


Céline Gaffel

2009 - heden MSc, Sustainable Energy Technology, TU Delft
 2004 - 2008 BSc, Molecular Science & Technology, TU Delft


Michiel de Haas

2008 - 2011 MA, Comparative History, Universiteit Utrecht
 2004 - 2007 BA, Liberal Arts & Sciences, University College Utrecht


Remco Heesen

2009 - 2010 MSc, Philosophy of Science, London School of Economics and Political Science
 2008 - 2009 MSc, Operations Research and Management Science, Universiteit van Tilburg
 2006 - 2009 BA, Wijsbegeerte, Universiteit van Tilburg


Pleuni Hooijman

2007 - 2010 MA, Medical Natural Sciences, Vrije Universiteit Amsterdam
 2004 - 2007 BSc, Medische Natuurwetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam


Liesbeth Huisman

2007 - heden Promovenda, Theoretische Natuurkunde, Universiteit Leiden
 2000 - 2007 Ir., Technische Natuurkunde, Rijksuniversiteit Groningen
 2001 - 2005 Drs., Wijsbegeerte van de Natuurwetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen


Michiel Jol

2007 - heden BA, Psychologie, Universiteit Leiden
 2008 - 2010 MSc, Applied Physics, Technische Universiteit Delft
 2005 - 2008 BSc, Technische Natuurkunde, Technische Universiteit Delft


Koen Keepers

2009 - heden MA, Politicologie, Universiteit van Amsterdam
 2005 - 2009 BA, Politicologie, Universiteit van Amsterdam



Ashmita Krishna Sharma

2007 - heden MA, Financial Economics, Erasmus Universiteit Rotterdam
2006 - 2010 LL.M., Financieel Recht, Erasmus Universiteit Rotterdam



Marloes van Noorloos

2007 - heden Promovenda, Strafrecht, Universiteit Utrecht
2005 - 2007 LL.M., International and European Public Law, Universiteit van Tilburg
2001 - 2005 LL.B., Nederlands Recht, Universiteit van Tilburg



Erik Roebroek

2008 - heden MA, Mechanical Engineering, Technische Universiteit Eindhoven
2005 - 2008 B.Sc., Werktuigbouwkunde, Technische Universiteit Eindhoven



Emilie Roëll

2008 - heden MA, Praktische Wijsbegeerte, Universiteit Leiden/
University of California at Berkeley
2008 - 2010: MA, Cultural Anthropology & Development Sociology,
Universiteit Leiden
2008 - 2009 MA, Religious Studies, Universiteit Leiden
2003 - 2007 BA, Liberal Arts & Sciences, University College Utrecht



Roderick Snellenberg

2008 - 2009 M.Sc., Business Economics (Finance), Universiteit van Amsterdam
2005 - 2008 B.Sc., Bedrijfseconomie, Universiteit van Amsterdam



Ruben Spelier

2006 - heden BA, Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht



Jacqueline Starmans

2006 - 2009 LL.M., Internationaal Publiekrecht, Universiteit Utrecht
2006 - 2009 LL.B., Rechtsgeleerdheid, Utrecht Law College, Universiteit Utrecht
2003 - 2006 BA, Liberal Arts & Sciences, University College Utrecht

**Sanne de Vries**

2008 - 2009

MSc, Organizational and Social Psychology, London
School of Economics and Political Science

2005 - 2008

BA, Social Sciences, University College Utrecht

**Tomas Zwinkels**

2009 - heden

MA, Social Research, Rijksuniversiteit Groningen

2001 - 2010

Ing., Werktuigbouwkunde, Avans Hogeschool

2004 - 2008

BSc, Beta Gamma, Universiteit van Amsterdam



Team Burger



Team Pensioen



Team Politie



Team Recht



Team Wetenschap

Bestuur



Stefan Derksen

2007 - heden Advocaat, De Brauw Blackstone Westbroek



Cassandra Hensen

2010 - heden Projectmanager, 2SQR Real Estate & Venture Capital



Deniz van Heijnsbergen

2009 - heden Directeur Bedrijfsvoering, Universiteit van Amsterdam



Hans Peters

2010 - heden Customer Marketing Director, Unilever Benelux



Hermien Post

2008 - heden Interim Projectleider, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



Paul Rutten

2010 - heden Partner, McKinsey & Company



Pieter Stolk

2008 - heden Strategy & Business Development Officer, TI Pharma



Harald Tepper

2007 - heden Management consultant, McKinsey & Company



Suzanne Weusten

2009 - heden Directeur Denkacademie, Argumentenfabriek

Organisatie



Claire Arens

Projectmanager, Doetank
Projectleider, New Venture
Medewerker, VVD Tweede Kamerfractie



Priscilla Brandon

2007 - heden Projectorganisatie, De Nationale DenkTank



Stijn Cornelissen

2010 - heden Maatschappelijk verantwoord ondernemer, ZinInZin



Tabé Dwinger

2010 - heden Vrijwilliger/stagair, Aim for Human Rights



Jeroen Hage

2009 - heden Algemeen Manager, Stichting De Nationale DenkTank



Karen Hofman

2009 - heden Fellow, McKinsey



Hella Schmidt

2007 - heden Consultant, McKinsey



Rolf Scheuder

Projectmanager, De DoeTank
Adviseur, Platform Bèta Techniek
Coördinator Onderwijs, VPRO Beagle
Projectmanager, Pers en communicatieadviseur, ondernemer in vernieuwing



Nawoord

Zelf Vertrouwen

Vertrouwen is het belangrijkste terugkoppelingssysteem in ons sociale leven. Gebrek aan vertrouwen of het beschamen van vertrouwen heeft verstrekende gevolgen.

Conflicten zijn vaak te herleiden tot vertrouwensvragen en conflicten zijn oplosbaar wanneer aan vertrouwenherstel wordt gewerkt. Vertrouwen speelt niet alleen in persoonlijke en zakelijke verhoudingen, maar ook binnen onze samenleving als geheel. Gelukkig zet de Nationale DenkTank vertrouwen en het weer betrekken van afhakende, wantrouwende burgers op de agenda. Vertrouwen als verwachtingen, als perceptie en als prestatie.

Bestuurders en beleidsmakers voelen zich in onze veranderende samenleving vaak onzeker over het vertrouwen van burgers. Soms tekenen zich vreemde processen af, die het besturen en maken van beleid moeilijk maken. Een zinnig vaccinatieprogramma dreigt te mislukken en 'verhalen' op websites lijken meer invloed te hebben dan deskundige adviezen. Pensioenen zien er minder degelijk uit dan velen gedacht hebben. De politie kan niet zonder meer rekenen op het gezag van het blauwe uniform. Ook het toga van de rechter staat niet borg voor vanzelfsprekend gezag.

Is 'de burger' onverstandig in zijn oordeel? Licht het probleem van het tanende gezag niet primair bij burgers zelf? Zijn burgers als calculerend consumenten van de publieke zaak niet te gemakzuchtig? En moet er geen appel worden gedaan op de verplichtingen die burgerschap met zich meebrengt? Deze vragen illustreren het belangrijkste thema dat de Nationale DenkTank aanpakt: het vertrouwen in burgers. Burgers zijn geen radertjes in een machine die moeten voldoen aan de van hogerhand gestelde eisen. Burgers zelf vormen het alfa en omega van ons samenleven. Wantrouwen in burgers brengt het vertrouwen in de samenleving daarom alleen maar verder weg. Burgers willen serieus worden genomen en met respect worden behandeld. Vaak blijken burgers ook verstandige oordelen te hebben. Zij zijn uiteindelijk wars van opsmuk en borstklopperij. Het Sociaal Cultureel Planbureau ontdekte bijvoorbeeld dat wanneer burgers keuzes maken zij allergisch zijn voor de 'bijwerking' van financiële of politieke belangen in een bepaalde kwestie. Burgers willen graag zuiverheid.

De Nationale DenkTank eindigt met een aantal 'sleuteladviezen' aan publieke organisaties die in haar ogen van dag tot dag met starheid, met geslotenheid en met verruwing de samenleving tegemoet zouden treden. Burgers en overheid lijken elkaar in wat zij noemen tweevoudig eenrichtingsverkeer niet meer te ontmoeten. Hoe kunnen burgers en overheid elkaar weer terugvinden en zo aan vertrouwen in elkaar winnen? Zij vragen aandacht voor het verstandig omgaan met verwachtingen, voor meer interactie met burgers, voor intern vertrouwen in de eigen organisatie als basis voor vertrouwen in burgers en voor een versterkt lerend vermogen van de overheid.

Kijk naar de samenstelling van deze Nationale DenkTank, lees hun analyses en laat hun aanbevelingen tot u doordringen. En ga in debat over de onderwerpen die zij op de agenda plaatsen. Dat is wat het rapport Zelf Vertrouwen van de Nationale DenkTank naar mijn overtuiging verdient. Vertrouwen in elkaar en in onze instituties is het meest kostbare en waardevolle van onze samenleving. Met dit rapport heeft u een goede start in handen voor een zinvol gesprek over vertrouwen.

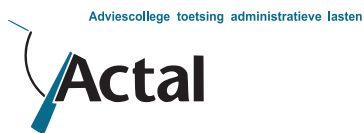
Ik wens u veel inspiratie toe!

Alex Brenninkmeijer
Nationale Ombudsman

Hoofdsponsors 2010



Rijksoverheid



de Rechtspraak



Partners en sponsors

McKinsey&Company

DE BRAUW
BLACKSTONE
WESTBROEK

W&M
Avond van Wetenschap & Maatschappij



Andersson Elffers Felix



KONINKLIJKE
HOLLANDSCHE MAATSCHAPPIJ
DER WETENSCHAPPEN



UvA  UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Universiteit Leiden

STUDELTA
Your talent. Your future. Your world.