

**Deloitte.**

## **De overheid van de toekomst**

Een bundel voor bestuurders over de maatschappelijke  
vraagstukken van vandaag en morgen



# Inhoud

Voorwoord	.....	3
Hoofdstuk 1	De overheid als bruggenbouwer: oplossingen voor de grote maatschappelijke vraagstukken .....	4
Hoofdstuk 2	Hoe brengen we weer lucht in het stikstofvraagstuk? .....	8
Hoofdstuk 3	De energietransitie vraagt om eerlijkheid en duidelijke randvoorwaarden .....	11
Hoofdstuk 4	Aanpak van het woningtekort: begint met regievoering, verbinding en vereenvoudiging .....	14
Hoofdstuk 5	Vaart maken met bestaanszekerheid? Schaal goede initiatieven op .....	17
Hoofdstuk 6	Hoe de menselijke maat een bijdrage kan leveren aan herstel van vertrouwen .....	21
Nawoord	.....	25

# Voorwoord

Van stikstof tot energietransitie en van woningnood tot bestaanszekerheid... De maatschappelijke uitdagingen waar de overheid voor staat, zijn enorm. Sommigen spreken zelfs van een polycrisis. Tegelijkertijd ontbreekt het vaak aan vertrouwen in diezelfde overheid. Het is duidelijk: er is grote behoefte aan constructieve oplossingen die voortkomen uit een nauwe samenwerking tussen overheden, burgers en bedrijven. En er klinkt een sterke roep om transparantie en voorspelbaarheid.

Deze bundel wil allereerst een bijdrage leveren aan het oplossen van deze problemen. Elk hoofdstuk belicht een specifiek vraagstuk en put uit gesprekken met betrokken specialisten van Deloitte. Zo ontstaat een brede kijk op de problematiek en op de concrete stappen die we kunnen zetten. De hoofdstukken kunnen los van elkaar worden gelezen, maar ze vormen ook samen een groter verhaal.

Met het thema 'De overheid van de toekomst' willen we namelijk ook inspireren en doen we een duidelijke oproep: overheid, neem de regie en bouw bruggen tussen verschillende partijen. De bundel verkent de diverse rollen die je als overheid kan - en moet - spelen, en hoe we boven individuele verantwoordelijkheden en taken uit kunnen stijgen om te zoeken naar wat ons als samenleving verbindt.

Door de wijze waarop we de problemen van vandaag aanpakken, geven we gelijktijdig vorm aan de overheid van morgen. Een menselijk en rechtvaardig bestuur, dat de belangen en behoeften van ons als samenleving en als individu beschermt en waarborgt.

Een overheid die vertrouwen geeft — en krijgt.



**Sjoerd van der Smissen**

Industry leader government & public services

✉ [svandersmissen@deloitte.nl](mailto:svandersmissen@deloitte.nl)

☎ +31652048278

## Hoofdstuk 1

# De overheid als bruggenbouwer: oplossingen voor de grote maatschappelijke vraagstukken

*Te midden van alle grote uitdagingen van onze tijd wordt er al snel naar de overheid gekeken voor oplossingen. Maar de realiteit is dat ze dit niet alleen kan, vooral niet met de huidige aanpak. Wat moet er veranderen? En hoe kunnen die veranderingen bijdragen aan het vertrouwen in de overheid van de toekomst? Sjoerd van der Smissen en Mario Kortman pleiten voor een nieuwe koers.*

De maatschappelijke uitdagingen waar we als Nederland mee worden geconfronteerd zijn buitengewoon complex. Variërend van stikstof tot uitdagingen op het gebied van wonen en veiligheid. Ze vergen diepe analyses, nauwe publiek-private samenwerking en innovatieve benaderingen voor haalbare oplossingen.

Ondanks de grondige aanpak van de overheid lopen sommige kwesties toch vast. Er kwam geen stikstofvrijstelling, de hervorming van de jeugdzorg liep spaak, en van hersteltrajecten wordt te weinig geleerd, concludeerde de ombudsman. Er is een nieuwe koers nodig, maar welke?

## De noodzaak van een andere koers

Kortman: "Veel uitvoeringsproblemen ontstaan omdat de overheid geen analyse maakt over wie ze moet zijn, maar te snel uitgaat van wie ze wil zijn. De overheid ziet zichzelf te vaak als procesbegeleider in plaats van als integraal verantwoordelijk voor de maatschappelijke uitkomst."

Van der Smissen: "Een goed voorbeeld is Adviescollege ICT-toetsing dat de haalbaarheid toetst van grote IT-programma's binnen de overheid. De afgelopen jaren voerde ze tientallen toetsen uit, en allemaal waren ze negatief. Vanuit hun opdracht doet ze het juiste, maar helpt dit de overheid om beter om te gaan met IT? Draagt dit bij aan het oplossen van grotere problemen?"

Kortman: "De overheid acteert steeds vaker als een lappendeken van losse overheden, waarin iedereen zijn eigen belangen nastreeft. Ministeries en uitvoeringsorganisaties werken nog te weinig vanuit de opgave en opereren vaak vanuit losse belangen."

Van der Smissen: "Vragen als: wat is de maatschappelijke opgave, wat is onze verantwoordelijkheid, en welke rol zouden we daarvoor moeten innemen, worden onvoldoende vaak integraal gesteld, behalve tijdens de coronacrisis."

## Op weg naar een nieuwe werkwijze

Waar de overheid nu vooral stuurt op het proces, zou ze een laserfocus moeten hebben op het bereiken van de gestelde doelen en het samenbrengen van partners binnen en buiten de publieke sector. Van proces naar uitkomst, naar sturen op publieke waarde.

Het goede nieuws is dat de overheid al heeft laten zien dat ze dit kan. Tijdens de coronacrisis lukte het haar om in korte tijd veel te bereiken. Van het opzetten van financiële steunmaatregelen en het vergroten van de zorgcapaciteit tot het lanceren van een nationale vaccinatiecampaigned, het ondersteunen van het onderwijs en het aangaan van internationale samenwerkingen. Dit alles vereiste een grootschalige samenwerking tussen diverse private en publieke partijen, waarbij de overheid steeds de juiste rol wist te spelen. Nu is de vraag: hoe kan dit de standaardwerkwijze van de overheid worden, wat is daarvoor nodig?

Van der Smissen: "Om te beginnen moeten we meer sturingsmechanismes implementeren die over ministeries heengaan, omdat de vraagstukken dat ook doen. Denk aan politie op straat die een groot deel van hun tijd kwijt is aan verwarde personen, deels door bezuinigingen in de GGZ. Als je dat integraal wilt aanpakken, vraagt dat om bestuurlijke afstemming en zelfs budgetoverheveling tussen meerdere departementen."

Kortman: “Dat is ook een organisatievraagstuk. Neem de stikstofcrisis die over ettelijke schijven loopt en waar niemand echt eigenaar van is. Bij zulke complexe kwesties moet je als overheid eerder bij de Kamer ophalen wat de maatschappelijke uitkomst is die wordt nagestreefd, en die vervolgens leidend maken over departementen en bestuurslagen heen. Dan heb je mandaat om echt te sturen.”



*Als overheid werk je in een complex krachtenveld. Je moet expliciet je rol kiezen, en daarin voorspelbaar en betrouwbaar zijn.*



### Zes mogelijke rollen voor de overheid

Deze nieuwe koers vraagt om een expliciete afweging van de rol die je als overheid moet aannemen in relatie tot het gewenste publieke resultaat, zeggen Kortman en Van der Smissen. Samen met het Deloitte Center for Government Insights zijn zes verschillende rollen voor de overheid gedefinieerd, die afhankelijk van de situatie kunnen worden ingezet.

Leider	Is actief bezig met het initiëren, sturen en begeleiden van beleidsveranderingen en implementaties binnen de samenleving. Zoekt voortdurend naar nieuwe manieren om besluitvormingsprocessen efficiënter en flexibeler te maken.
Groeimanager	Maakt ruimte voor bredere maatstaven voor vooruitgang en welzijn, waarbij de focus niet alleen op economische groei ligt.
Oplossingsfacilitator	Creëert omstandigheden en voorwaarden die bevorderlijk zijn voor economische groei, samenwerking en de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Focus ligt voornamelijk op het mogelijk maken en ondersteunen van activiteiten in de samenleving.
Vernieuwer	Past het agile, op de mens gerichte ontwikkelingsmodel toe op beleidsontwikkeling en product -en dienstontwikkeling.
Beschermer	Gebruikt nieuwe technologieën en innovatieve oplossingen om haar burgers te beschermen en instabiliteit en nieuwe vormen van veiligheidsdreigingen, zoals cyberbeveiliging.
Beheerder	Versterkt de democratie en het vermogen van burgers om autonome beslissingen te nemen door middel van open data en uitstekende dienstverlening

Bij de grote vraagstukken die we in deze bundel behandelen zien we terug dat er een grote behoefte bestaat aan een overheid in een van deze zes rollen. Om erachter te komen welke rol in een bepaalde situatie nodig is, zijn twee vragen van belang.

Kortman: “Wat is het doel dat we samen willen bereiken, en in welke rol ben je als overheid onvervangbaar — in die rol voeg je namelijk de meeste waarde toe.”

Van der Smissen: "Als het bijvoorbeeld gaat om fysieke veiligheid hebben we wettelijk verankerd dat de overheid eigenaar is van het proces en de oplossing. Dat kan niemand anders doen en past goed bij de rol van beschermer. De rol binnen cyberveiligheid brengt echter allerlei vragen met zich mee. Als er Russische tanks onze grens over rollen, sturen we daar het leger naartoe. Maar wie beveiligd de kabels op de bodem van de Noordzee tegen sabotage? Hierover moet goed worden nagedacht."

### **Kiezen voor geloofwaardigheid en vertrouwen**

Ga terug naar je existentiële bestaansrecht als overheid, adviseren Kortman en Van der Smissen. Analyseer de belangrijke taken die je uitvoert per onderwerp en onderzoek je rol daarin. Waar ben je wel en niet van? Moet je bij een vraagstuk richtingbepalend zijn, of volstaat het om faciliterend of managend te zijn?

Kortman: "De tijd waarin een probleem werd geïdentificeerd en er vervolgens een wet werd doorgevoerd om dit probleem geïsoleerd aan te pakken, is voorbij. Als overheid werk je in een complex krachtenveld. Je moet expliciet je rol kiezen, en daarin voorspelbaar en betrouwbaar zijn. Je kunt niet én de beschermer van de boeren zijn, én als leider snoeihard stikstof normeren. Rollen zijn vaak niet congruent en als je geen duidelijke keuze maakt, heeft dat invloed op je geloofwaardigheid en vertrouwen."

Van der Smissen: "Denk ook aan de kostenstijging in de zorg. Je kunt helaas geen wet invoeren waardoor iedereen ineens gezond gaat eten. In plaats daarvan zal je als overheid heel zorgvuldig op allerlei borden tegelijk moeten schaken. Dat betekent dat je in je samenwerking met verzekeraars een andere rol aanneemt dan wanneer je samen zit met professionals in de jeugdzorg of gezondheidspreventie."

### **De overheid als bruggenbouwer**

De zes rollen hebben één opvallende constante: de overheid is de bruggenbouwer. Ze verbindt de publieke en private sector met als doel het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, omdat ze dit niet alleen kan. Samenwerking en het faciliteren daarvan zijn cruciaal.

Van der Smissen: "Als je het stikstofprobleem wilt oplossen, moet je de boeren en andere stikstofveroorzakers overtuigen om minder uit te stoten en tegelijkertijd een toekomst bieden."

Kortman: "Binnen dossiers waar je als overheid onherroepelijk eigenaar van bent zoals veiligheid of zorg, is het goed op zoek te gaan naar nieuwe samenwerkingsverbanden. Tegelijkertijd zullen we moeten beseffen dat we als burgers ook aan de slag moeten, want de overheid kan niet alles voor ons doen."

Van der Smissen: "Voor bijvoorbeeld fysieke veiligheid heeft de overheid een rol als beschermer, maar als het gaat om digitale veiligheid zullen we meer zelfredzaam moeten worden. Daar zal de overheid dan ook een faciliterende rol op zich moeten nemen om te zorgen dat we onze digitale veiligheid zelf kunnen borgen."



*De overheid moet als bruggenbouwer fungeren om de publieke en private sector te verbinden en maatschappelijke vraagstukken op te lossen.*



## Uur van de waarheid

Concluderend kunnen we stellen dat bruggen bouwen, gesteund door een effectieve overheidsrol de sleutel is tot het aanpakken van de grote maatschappelijke uitdagingen. Maar er is nog een andere onontbeerlijke factor: vertrouwen.

Kortman: "We mogen wel wat meer vertrouwen hebben in elkaar. De kracht en legitimiteit van onze democratie hangt immers af van het vertrouwen van mensen in positieve verandering."

Van der Smissen: "We hebben flinke uitdagingen in Nederland, maar we hebben óók enorm veel mogelijkheden om met elkaar dingen op te lossen. Wanneer de overheid haar rol in verschillende domeinen vaststelt, kan dit leiden tot betere uitkomsten en efficiëntie voor zowel de markt als de overheid zelf."

Kortman: "Als je me vijf jaar geleden had gevraagd hoe groot de kans was dat Nederlanders maandenlang thuis zouden gaan zitten vanwege een virus waar de meesten van ons niet heel ziek van worden, had ik die kans vrij klein geacht. Op zo'n moment bleek er ondanks alles genoeg vertrouwen te zijn. Dat is hoopgevend. We zitten nu weer op zo'n kantelpunt, het is het uur van de waarheid. We hebben het materiaal, het budget, de mensen en de wil — nu de organisatie en aanpak nog."

## Over de auteurs



### Sjoerd van der Smissen

Sjoerd van der Smissen combineert omvangrijke ervaring in publieke en overheidsorganisaties met een voorliefde voor strategie, innovatie en transformatie. Vanuit zijn academische achtergrond houdt hij altijd een open oog voor de waardevolle inbreng van individuen en groepen die in staat zijn positieve verandering teweeg te brengen.

✉ svandersmissen@deloitte.nl ☎ +31652048278



### Mario Kortman

Mario Kortman heeft uitgebreide ervaring in het begeleiden van complexe en politiek gevoelige dossiers voor de rijksoverheid, onder meer voor de ministeries van Economische Zaken, Sociale Zaken en Financiën. Hij is op z'n best als gangmaker van grootschalige transformaties voor beleidsdepartementen en uitvoeringsorganisaties.

✉ mkortman@deloitte.nl ☎ +31627572908

## Hoofdstuk 2

# Hoe brengen we weer lucht in het stikstofvraagstuk?

*De problematiek rondom stikstof is complex en ingrijpend. Ze is diep verweven met uiteenlopende sectoren, belangen en maatschappelijke discussies. Van de veehouderij tot de industrie, van de woningbouw tot de luchtvaart: de opgave die er ligt is enorm — ook voor overheden. Tegen welke dilemma's lopen zij aan? Hoe kunnen overheden zaken weer vlot trekken? En wat is er nodig om te voorkomen dat we in de toekomst in vergelijkbare problematiek terechtkomen? In gesprek met Gijsbert Duijzer en Mario Kortman.*

### **De grootste uitdaging**

Kortman: "In de kern draait het om de vraag: hoe kom je tot een gebiedsgerichte aanpak die werkt? Hoe zorg je dat rijk, provincies en gemeenten elkaar gaan vinden in het belang van de regio? En dat al die verschillende lagen van stakeholders ook echt met elkaar gaan samenwerken? Dat organiseren is bij stikstof al extreem ingewikkeld. In die dynamiek spelen ook technische aspecten een rol. Zoals met wat voor model je stikstof meet en of de uitkomst van zo'n model zwart of wit is. Als je daarover een knoop hebt doorgehakt en een fragiele balans hebt gevonden tussen alle belangen, dan moet je dat ook nog toetsen aan de menselijke maat. Met andere woorden: hoe organiseer je na al die afspraken en modellen en regels ook nog ruimte voor individueel maatwerk? Ga er maar aan staan."

### **Wat er van de overheid verwacht wordt**

Duijzer: "Uiteindelijk draait het allemaal om twee vragen: 'Wat wordt het beleid?' en 'Hoe gaan we het uitvoeren?'. In dit dossier hebben we het dan concreet over perspectief en duidelijkheid bieden aan de agrariërs. Als overheid zul je boeren op korte termijn helderheid moeten bieden. Alleen dan kunnen zij onderbouwd keuzes maken. En op de lange termijn zijn betrouwbaarheid en voorspelbaarheid cruciaal, maar wees ook transparant als die helderheid nog niet op alle fronten geboden kan worden."

Duijzer: "Als het om de regie gaat, hebben rijk, provincies en gemeenten allemaal een cruciale rol. De rijksoverheid zal stabiele kaders moeten bieden voor de lagere overheden, zodat zij die kunnen invullen. Maar wie gaat er formeel over de natuurvergunning? Dat is de provincie. Zij is het bevoegd gezag dat een uitspraak kan doen over het langjarige perspectief van een boerenbedrijf op een specifieke plek. En die provincies komen net uit de verkiezingen, ze hebben zojuist nieuwe gedeputeerden aangesteld. Zij zitten met veel vragen, kijken naar het rijk, naar het RIVM, naar Europa... Dat helpt niet om snel duidelijkheid te kunnen geven. Ten slotte moeten we ook de rol van de gemeenten niet vergeten, zij zijn degenen die de boeren het best kennen en vaak veel vertrouwen genieten."

### **De actuele stand van zaken**

Kortman: "Veel problemen in onze tijd komen neer op het anders inrichten van de balans tussen economische activiteiten en onze natuurlijke omgeving. Dat is niet eenvoudig. Hoe bescherm je het milieu en onze voedselproductie? Hoe versnel je de reductie van uitstoot, maar verlies je geen mensen onderweg? Als rijksoverheid ben je daar niet altijd op ingericht. Veel vraagstukken overstijgen individuele beleidsdepartementen, bevatten interne tegenstrijdigheden die ook in de overheid zelf tot uitdrukking komen of missen een natuurlijke regiepartner in de samenleving. En dan heeft het stikstofvraagstuk nog een eigen minister — wat voor veel andere integrale vraagstukken niet geldt."

Duijzer: "En laten we niet vergeten: de samenleving zit niet altijd te wachten op een regievoerende overheid. Op het platteland wordt toch vooral met achterdocht naar de plannen uit Den Haag gekeken. Ook niet zo gek, want boerengezinnen worden geraakt in hun bestaanszekerheid en maatschappelijk worden er heel andere verwachtingen uitgesproken richting de boeren. Daar komt nog bij dat de huidige regelingen natuurlijk open staan voor agrariërs die willen stoppen — maar er zijn er heel veel die juist dóór willen. En ook zij staan momenteel op pauze. Ze weten niet óf ze door kunnen, hoe dan en waar. En wat hun burens gaan doen... Mensen weten niet waar ze aan toe zijn."





*Wat heb je in dit dossier aan consultants die nog nooit een koe van achteren hebben gezien?*



### **Naar een andere rol van de overheid**

Kortman: "Het rijk moet structureel met onzekerheden leren omgaan. Immers, techniek is ambigu, wetenschap geeft geen eenduidige antwoorden, de spagaat tussen collectieve en individuele belangen groeit... In de afgelopen tien jaar is besturen gewoon veel ingewikkelder geworden. En dat zal ook niet eenvoudiger worden. Daar moeten we ons op instellen. Anders communiceren, anders kijken naar het mandaat van uitvoerders, naar de samenwerking tussen departementen. Dit speelt nu op stikstof, maar eigenlijk op veel méér terreinen, alleen al als gevolg van klimaatverandering."

Duijzer: "Tegelijk moeten we wel, overal waar het kan, die complexiteit zien te reduceren. Anders kom je eenvoudigweg niet uit de startblokken. Op een gegeven moment moet je zeggen: op de plekken waar we kunnen beginnen met een gebiedsgerichte aanpak, gaan we ook starten. Dat vraagt om bestuurlijk lef: starten met de uitvoering terwijl er nog vragen open staan."

### **Wat niet werkt...**

Kortman: "We maken het onszelf vreselijk lastig als we met z'n allen blijven zoeken naar die silver bullet, naar die technische uitweg. Vastklampen aan technologische oplossingen is niet de oplossing. En als we ons vastleggen in complexe akkoorden waardoor er geen flexibiliteit meer is: dat werkt ook niet. Het leidt af én het heeft veel ongewenste neveneffecten. Want iedereen die net iets buiten de norm valt, belandt buiten de regeling — terwijl er maar een fractie verschil is met de burens. We moeten realistisch zijn en beseffen dat kleine stapjes voorwaarts soms het maximaal haalbare is."

Duijzer: "En wees daar ook eerlijk over. Veel zekerheden uit het verleden zijn er vandaag niet meer. Neem bijvoorbeeld de bank. Die financierde boeren altijd op basis van twee zekerheden, naast het onderpand: de vergunning en goedgekeurde technologie. Beide staan nu ter discussie. En dat zou best wel eens blijvend kunnen zijn. Alles kan veranderen. En dat geldt voor de overheid net zo. Als provincies nu op zoek gaan naar garanties voor boeren over vijftien jaar, dan gaan ze die niet vinden. We moeten niet vergeten: op dit moment staat de veehouderij praktisch stil. Bij de bank komen vrijwel geen nieuwe financieringsaanvragen meer binnen. Je moet als overheid durven zeggen dat je die duidelijkheid wél kunt geven voor de komende jaren en een richting voor de langere termijn, maar geen zekerheid voor de komende decennia."

### **...en wat wel werkt**

Duijzer: "Momenteel maken we als onderdeel van onze opdracht van het ministerie van LNV een rondgang langs provincies, gemeenten, de georganiseerde landbouw en andere betrokken partijen om de huidige situatie in kaart te brengen. Onze inzet is: laat je niet verlammen door complexiteit. Er zijn voldoende punten waar je wel degelijk duidelijkheid kunt geven en waar je nu al concrete stappen kunt zetten. Ook als die boodschap niet leuk is. Er zijn nu eenmaal plekken waarvan je al weet: op deze locatie kan ik een boer wél perspectief bieden — maar op die andere plek is dat perspectief er gewoon niet. Begin op die punten met het verschaffen van duidelijkheid."

Kortman: "Precies. Begin klein waar het kan. Durf te starten zonder dat alle problemen al helemaal opgelost zijn. Ga een constructieve dialoog aan, met belangengroepen, banken en boeren, maar mobiliseer ook alle lagen van de overheid. Stel je als regievoerder kwetsbaar op, je hoeft niet alles te weten, maar je moet wel in beweging komen."

## Meer lucht in het stikstofvraagstuk

Kortman: “Een dichtgetimmerd landbouwakkoord of een technische eindwaarde die alles oplost? Dat gaat niet de oplossing bieden in dit dossier. De onzekerheid en complexiteit zijn daar eenvoudigweg te groot voor. Alleen door transparant te zijn over onzekerheden kun je de stikstofproblematiek verteerbaar en hanteerbaar maken. En als je ondersteuning zoekt van consultants, eis dan dat zij niet de materie platslaan in een kortetermijnoplossing — maar duurzaam begrip hebben van jouw uitdaging. Dat ze de strategische problemen snappen én dat ze met praktische, haalbare oplossingen komen.”



*Stel je als overheid kwetsbaar op:  
je hoeft niet alles te weten  
maar je moet wel in beweging komen.*



Duijzer: “Bij Deloitte werken we vanuit begrip van de situatie, de problematiek en de context, zowel op inhoud en techniek als op de dynamiek in het stakeholderveld. Mooi voorbeeld in dit verband: we hebben voor het ministerie van LNV en de provincies de zaakbegeleiders geworven om met de boeren in gesprek te gaan, om samen op zoek te gaan naar een werkbare oplossing. We snappen welk profiel daarvoor nodig is en weten de juiste mensen te vinden. Verder voeren wij verkenningen uit bij alle betrokken partijen. Wat is er nodig om boeren perspectief te bieden? En wat is er minimaal vereist om te kunnen starten met een oplossing? We zijn vooral een verbinder die kan helpen om verbeteringen daadwerkelijk te realiseren en in te richten. Maar daarvoor moet je dus wel die brug kunnen slaan. Want wat heb je in dit dossier aan een consultant die nog nooit een koe van achteren heeft gezien?”

## Over de auteurs



### Gijsbert Duijzer

Gijsbert Duijzer kent de stikstofproblematiek op het platteland van binnenuit. Hij heeft in Wageningen gestudeerd en woont op een boerderij in de Gelderse Vallei: nergens in Nederland is de stikstofopgave groter dan daar. In zijn directe omgeving ziet hij veehouders op dit moment worstelen met hun toekomstperspectief en signaleert hij veel wantrouwen in de (rijks)overheid.

✉ [gduijzer@deloitte.nl](mailto:gduijzer@deloitte.nl)

☎ +31623131051



### Mario Kortman

Mario Kortman heeft uitgebreide ervaring in het begeleiden van complexe en politiek gevoelige dossiers voor de rijksoverheid, onder meer voor de ministeries van Economische Zaken, Sociale Zaken en Financiën. Hij is op z'n best als gangmaker van grootschalige transformaties voor beleidsdepartementen en uitvoeringsorganisaties.

✉ [mkortman@deloitte.nl](mailto:mkortman@deloitte.nl)

☎ +31627572908

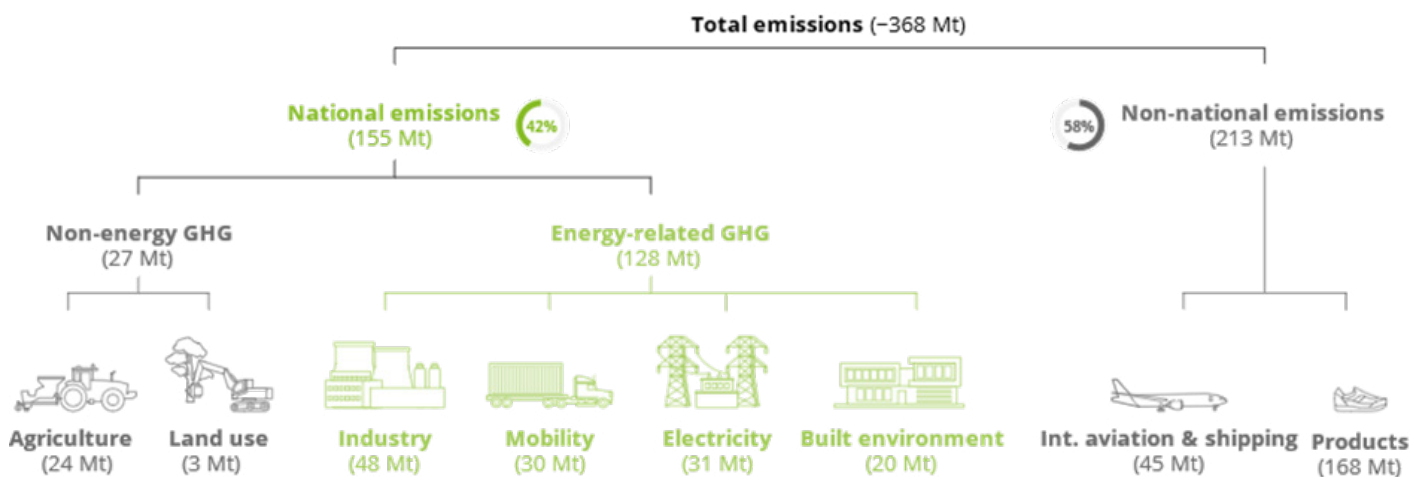
## Hoofdstuk 3

# De energietransitie vraagt om eerlijkheid en duidelijke randvoorwaarden

*De toekomst van onze energievoorziening vraagt om een ingrijpende transitie. Nederland heeft tot nu toe goede stappen gezet, maar om de klimaatdoelen te behalen, is nog een flinke inhaalslag nodig. Welke taken en welke rollen liggen er voor de overheid in deze transitie — vandaag, maar ook morgen? Sander Oudmaijer en Ariën de Klerk doen aanbevelingen.*

## Omvang van de Nederlandse emissies

Voor de aanbevelingen is gebruik gemaakt van Deloitte's Energie Transitie Monitor (ETM). Deze biedt professionals in de energiesector, academici en beleidsmakers inzicht in de actuele status van de energietransitie.



De Klerk: "Tot nu toe hebben we keuzes gemaakt die relatief weinig pijn deden. Het grootste deel van de vooruitgang boekten we door laaghangend fruit te plukken en mee te liften op ontwikkelingen die zich sowieso al voordeden. Denk aan het terugdringen van de industriële productie, efficiëntiemaatregelen en het feit dat we meer gebruikmaken van bestaande technologieën zoals zonne- en windenergie. Om de klimaatdoelen te halen, ontkomen we er niet aan om nu ook keuzes te gaan maken die pijn doen."

Oudmaijer: "Om de doelstellingen uit het klimaatakkoord in 2030 te halen, moeten er 570 laadpalen per dag worden geïnstalleerd en moeten er tien emissievrije bussen per week bij komen. Daarbij zouden we de verwarming van 600 huizen per dag moeten elektrificeren en moeten we tot 2050 om de dag één windmolen bouwen. Om dat voor elkaar te krijgen zullen er fundamentele keuzes gemaakt moeten worden." De Klerk: "De pleisters om kleine tekortkomingen te repareren raken op."

## Vertel het eerlijke verhaal

De rol van de overheid in de energietransitie is dan ook van groot belang, stellen Oudmaijer en De Klerk. De overheid schept de voorwaarden die nodig zijn om de doelen te kunnen behalen, en ze draagt tegelijk bij aan het vertellen van 'het eerlijke verhaal'. Oudmaijer: "Het is belangrijk dat er nu subsidies zijn voor elektrische auto's en allerlei duurzame maatregelen, maar dat houdt een keer op. De energietransitie gaat zowel burgers als bedrijven geld kosten. Dat eerlijke verhaal moet verteld worden."

De Klerk: “Bovendien is het nog vaak een of-of-discussie. Maar de vraag is niet of we nog een windmolenpark gaan bouwen op zee óf op land, het moet allebei. Daarbovenop zijn investeringen in andere vormen van energievoorziening, zoals bijvoorbeeld kernenergie, noodzakelijk. Ook dat is het eerlijke verhaal: het is en-en.”



*De vraag is niet: gaan we nog een windmolenpark bouwen op zee óf op land? Het moet allebei.*



Oudmaijer: “De ETM laat duidelijk zien wat er moet gebeuren. Een belangrijke vraag is vervolgens hoe je gemeenschappen meekrijgt met al deze ontwikkelingen. Eigenlijk wil niemand een windmolenpark in zijn achtertuin. Als overheid moet je daarom nadenken hoe je dit zo goed mogelijk kan faciliteren. Wellicht moeten de voordelen van zonne- en windenergie op een directere manier terugvloeien naar bepaalde gemeenschappen, zodat zij enthousiaster worden en meer betrokken raken. Zoals bij het windpark Veur de Wind, waar omwonenden meeprofiteren van het park, in plaats van dat het ze met dwang werd opgelegd.”

De Klerk: “Al dit soort zaken vragen om een heldere visie vanuit de overheid. Het moet voor investeerders en bedrijven duidelijk zijn wat ze van de overheid kunnen en mogen verwachten en hoe die hen kan helpen. De overheid schept duidelijke randvoorwaarden voor de langere termijn. Als we om de dag een windmolen willen bouwen, dan moet onder meer de termijn om een vergunning te krijgen voor de bouw van een windmolenpark vele malen sneller dan nu het geval is.”

### **Waar we goed in zijn — of willen zijn**

We hebben in korte tijd veel werk te doen. Niettemin zijn volgens Oudmaijer en De Klerk de juiste bouwstenen aanwezig om dit succesvol aan te pakken. Denk bijvoorbeeld aan een innovatiecultuur, een al lang bestaande industriële sector en een toonaangevend onderwijssysteem. De uitdaging die voor ons ligt, is om al onze capaciteiten op vernieuwende wijze te orkestreren en de transitie te versnellen op een manier die samenleving, klimaat en economie ten goede komt.

De Klerk: “Wat je niet wilt is dat bedrijven hun deuren in Nederland sluiten en in een ander land met dezelfde uitstoot verdergaan. De vraag is dus hoe we ervoor zorgen dat we economische daad- en draagkracht houden zonder daarbij onze verantwoordelijkheid ten aanzien van het klimaat te verzaken. Oftewel, we moeten opnieuw kijken wat onze rol is in de energietransitie en waarin we willen investeren als B.V. Nederland. Belangrijk is dat die keuzes passen bij de capaciteit van ons land en hetgeen waar we goed in zijn — of willen zijn.”

Oudmaijer: “We zijn in Nederland al een tijd bezig met waterstof, mede om de grote industrie te faciliteren. Als we ervoor kiezen om daar vol op in te zetten, dan zou de overheid met een duidelijke visie moeten komen. Stil staan bij vragen als: op welk type waterstofdragers zetten we in? Waar willen we waterstof wel en niet voor gebruiken, en hoe gaan we dat als overheid faciliteren? De overheid zal een faciliterende rol moeten pakken, zodat bedrijven een afgewogen investeringsbeslissing kunnen maken. Bijvoorbeeld door te zorgen dat er sneller vergunningen worden afgegeven, het duidelijk is waarvoor we het willen gebruiken en door locaties aan te wijzen waar fabrieken gebouwd kunnen worden.”

## Nederland als krachtpatser

De Klerk: "Een ander idee is om het North Sea Consortium te versterken door een visie en een uitvoeringsplan te creëren. Dat positioneert de Noordzee als een krachtcentrale van de Noordwest-Europese offshore op het gebied van windenergie en waterstofproductie. Op die manier zet je Nederland neer als krachtpatser en dient het als een mondiale blauwdruk voor een succesvolle energietransitie."

Oudmaijer: "Begin hiermee door als overheid een duidelijke visie neer te leggen en samen met het bedrijfsleven pilotprojecten te starten om uit te vinden wat wel en niet werkt. Een iteratief proces waarbij overheid en bedrijfsleven hand in hand de meest succesvolle initiatieven verder brengen, waardoor duidelijk wordt wat daadwerkelijk impact oplevert. De tijd om het laaghangend fruit te plukken is voorbij, het gaat nu om heldere keuzes en concrete acties."

## Over de auteurs



### Sander Oudmaijer

Sander Oudmaijer adviseert al ruim zeventien jaar verschillende overheden, van gemeenten tot ministeries en de Europese Commissie, over de impact van beleid. Zijn specialismes: economische impact-analyses en evaluatiestudies. Door zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve kant van vraagstukken te analyseren, stelt hij overheden in staat de juiste beleidskeuzes te maken.

✉ [soudmaijer@deloitte.nl](mailto:soudmaijer@deloitte.nl)

☎ +31622640947



### Ariën de Klerk

Ariën de Klerk geeft overheidsorganisaties in binnen- en buitenland advies op strategische vraagstukken. De afgelopen jaren was hij onder meer betrokken bij onderzoeken op het gebied van kernenergie, de stikstofcrisis en veilig en duurzaam wegverkeer. Ariën maakt zich hard voor een toekomstbestendige overheid en een duurzame balans tussen de overheid en de markt.

✉ [ardeklerk@deloitte.nl](mailto:ardeklerk@deloitte.nl)

☎ +31620879555

## Hoofdstuk 4

# Aanpak van het woningtekort: begint met regievoering, verbinding en vereenvoudiging

*We komen in Nederland honderdduizenden huizen tekort. Te veel mensen vinden daardoor geen goede, betaalbare woning. Er zal dus sneller en met meer regie gebouwd moeten worden. Een taak die in de nabije toekomst niet zomaar volbracht zal zijn. Waar liggen de grootste knelpunten, en vooral: wat kan de overheid doen om tot oplossingen te komen? Lennert Middelkoop en Gijsbert Duijzer doen handreikingen vanuit hun dagelijkse praktijk.*

De gevolgen van de woningnood manifesteren zich op vele manieren, van studenten en dertigers die nog bij hun ouders wonen tot mensen met een middeninkomen die tussen wal en schip raken, en dak- en thuislozen zonder nachtopvang. Onbetwistbaar is dat huisvestingsproblemen en het ontbreken van een stabiele woonsituatie grote sociaaleconomische gevolgen met zich meebrengen, waaronder impact op werk, gezondheid en onderwijs.

Het is dan ook niet verrassend dat het woord 'bestaanszekerheid' vaak voorkomt in de programma's van uiteenlopende politieke partijen. Het vraagstuk is urgenter en nijpender dan ooit. De behoefte aan woningen vóór 2030 is op een aantal van 900.000 vastgesteld. Daarnaast stijgt het huidige woningtekort dit jaar van 3,9 procent naar 4,8 procent, grotendeels als gevolg van toenemende migratie, ouderen die langer thuis blijven wonen en het feit dat er steeds minder mensen samen in een huis wonen.

## Hoe pakken we het woningtekort aan?

In reactie op het oplopende woningtekort zei demissionair minister Hugo de Jonge van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening: "We moeten met meer tempo en meer regie, meer betaalbare huizen gaan bouwen." Maar: hoe doe je dat in zo'n complex krachtenveld?

Lennert Middelkoop en Gijsbert Duijzer leiden het Deloitte Real Estate team dat zich bezighoudt met alles rondom woningbouw. Momenteel werken ze in opdracht van het ministerie van BZK onder meer aan het versnellen van de realisatie van tijdelijke huisvesting.

Middelkoop: "Dat is ontstaan vanuit het idee dat we, naast analyses en diepgravend onderzoek, vooral de noodzaak zagen om te helpen bij het tekort aan realisatiekracht." Duijzer: "We staan nu met onze voeten in de klei en zijn inmiddels betrokken bij zo'n 230 woningbouwprojecten door heel Nederland. We helpen onder meer woningcorporaties, bouwers, gemeentes, provincies, nutspartijen, en kijken wat er nodig is om de projecten van de grond te krijgen en richting realisatie te brengen. We spreken iedereen, werken met alle partijen samen, en maken op die manier verschil."

## De vier grootste knelpunten

Duijzer en Middelkoop benadrukken dat het een gecompliceerd vraagstuk is. Ze zien vier belangrijke knelpunten die de realisatie van huisvesting bemoeilijken. Draagvlak en locaties zijn een eerste punt. Middelkoop: "We merken dat er op bestuurlijk, politiek en maatschappelijk niveau vaak discussie en terughoudendheid is om bepaalde locaties toe te wijzen aan aandachtsgroepen, zoals arbeidsmigranten." Duijzer: "Ruimte is schaars en er is altijd wel een reden te bedenken waarom er iets anders op een bepaalde plek moeten komen. Zeker als het gaat om mensen die momenteel niet tot de gemeenschap behoren van een bepaalde gemeente."

Een tweede knelpunt is de business case die, zowel voor tijdelijke als reguliere huisvesting, op dit moment vaak niet rond te krijgen is. Duijzer: "Oorzaken zijn onder meer de stijgende rente en de hoge grond- en bouwkosten, waardoor de kosten van woningen te veel stijgen. Tegelijkertijd kun je de huurprijzen in de sociale huursector nauwelijks verhogen. Bovendien worden locaties nu vaak tijdelijk vergund voor een periode van maximaal 15 jaar, wat onduidelijkheid schept over de toekomst van deze woningen. Dit resulteert in een negatieve business case."



Ruimtelijke ordening is een derde knelpunt. Duijzer: “De regelgeving rondom ruimtelijke ordening was al ingewikkeld, en de nieuwe omgevingswet zal bij veel gemeenten waarschijnlijk eerst vooral tot onzekerheid en vertraging leiden.” Middelkoop: “Iedereen heeft het recht er iets van te vinden, en er spelen vaak veel belangen. Denk bijvoorbeeld aan de regels voor bezwaar en beroep of de flora- en faunawet. Het is belangrijk dat we regelgeving hebben voor dit soort zaken, het gaat immers over belangrijke thema’s als leefbaarheid en duurzaamheid, maar op dit moment ontbreekt een integrale uitvoering.”

Het laatste knelpunt is nutsvoorzieningen. Duijzer: “In veel delen van het land is er netcongestie en een tekort aan materialen en personeel bij netbeheerders, wat leidt tot lange wachttijden voor elektriciteitsaansluitingen.”



*Om verschil te maken als overheid moet je een uitvoerende regie pakken.*



### **Actieve betrokkenheid bij projecten**

De grote vraag is hoe je binnen dit krachtenveld laveert en vooral wat dan wel werkt in de aanpak van het woningtekort. Als je als overheid verschil wilt maken, moet je een uitvoerende regie pakken, stellen Duijzer en Middelkoop. “Sturen door actief betrokken te zijn bij projecten”, zegt Duijzer. “Alleen op die manier kun je eigenaar worden van het probleem en echt snappen wat er in praktijk speelt. Actieve betrokkenheid legitimeert bovendien het beleid en helpt om de echte knelpunten te identificeren. Dat heeft tot gevolg dat je beleid en interventies kunt ontwikkelen die echt iets oplossen.”

Middelkoop: “Regie vanuit de Rijksoverheid is nodig. Als het gaat om draagvlak en locaties is het een illusie om te denken dat gemeenten daar alleen doorbraken zullen forceren. Daar ligt een taak voor de hele overheid.”

Duijzer: “De overheid moet locaties aanwijzen, maar dat moet wel hand in hand gaan met de uitvoering. Als je als Rijksoverheid actief en constructief betrokken bent bij de realisatie van woningbouwprojecten, en op basis daarvan locaties aanwijst, is dat veel effectiever en zal dat meer geaccepteerd worden dan wanneer je op afstand beleid formuleert.”

Middelkoop: “Een bindend beleidskader dat aanwijzen mogelijk maakt, heeft bovendien tot gevolg dat het voorspelbaar wordt waar in Nederland voor welke ruimtelijke invulling gekozen wordt. Daar is veel behoefte aan, ook bij professionele partijen die nu vaak moeten anticiperen op verschillende mogelijkheden en dan terugdeinzen voor grote investeringen zoals een robotlijn in een woningfabriek.”

### **Problemen vereenvoudigen**

Volgens Duijzer en Middelkoop is er naast sturing en betrokkenheid bij de uitvoering van projecten nog een belangrijke rol weggelegd voor de Rijksoverheid: het verminderen van complexiteit. Middelkoop: “Bij de 230 projecten waar we bij betrokken zijn, zijn we continu bezig met het verjagen van alle beren op de weg. We nemen elk probleem afzonderlijk ter hand en proberen het op te lossen.”



*Ga in de bouwkeet of bij het projectteam zitten en vraag: wat hebben jullie nodig om een woning sneller neer te zetten?*



Duijzer: “Projecten lopen vaak vast door een overvloed aan uitdagingen. Het werkt echt om deze één voor één te lijf te gaan. Daarbij is het wel van belang dat alle partijen samenkomen, lef tonen en bereid zijn om concessies te doen.” Middelkoop: “Naast het geven van richting en het begrijpen van de lokale situatie, is het ook de taak van de Rijksoverheid om alle relevante partijen bijeen te brengen om samen te zoeken naar oplossingen. Het klinkt zo simpel, maar we merken vaak dat mensen soms jaren over elkaar kunnen praten, terwijl ze elkaar amper kennen.”

Het is verre van makkelijk om Nederland op een goede manier in te richten als het gaat om woningbouw. Middelkoop en Duijzer zeggen daarom: draai het om. Als het zo complex is op een plek, ga dan naar die plek toe om te praten met de betrokken partijen. Middelkoop: “Voer regie, zodat de uitvoering daar baat bij heeft, en niet andersom. Geef bindend richting en help waar nodig. Ga in de bouwkeet of bij het projectteam zitten en vraag: wat hebben jullie nodig om een bepaald type woning sneller neer te zetten? En pas dáár vervolgens je randvoorwaarden, beleid en regie op aan.”

Duijzer: “Regie en uitvoering zijn niet los van elkaar te zien. Als je draagvlak wilt creëren voor die regierol, hoort uitvoering daar altijd bij. Durf je te verhouden tot individuele projecten en ga ermee aan de slag. De rest volgt vanzelf. Na een bezoek aan een bouwkeet, gemeentehuis, woningcorporatie of participatieavond, ga je altijd naar huis met het idee: het kan anders, simpeler — en minder complex.”

## Over de auteurs



### Lennert Middelkoop

Lennert Middelkoop is strategisch en financieel adviseur voor complexe vastgoed- en infrastructuurprojecten. Zijn focus ligt op stedelijke ontwikkeling, strategie en transformaties. Hij creëert impact door zijn adviezen over groene, slimme en gezonde steden & regio's, en veerkrachtige stedelijke ontwikkelingen — altijd rekening houdend met de politieke en maatschappelijke context.



lmiddelkoop@deloitte.nl



+31610430429



### Gijsbert Duijzer

Gijsbert Duijzer heeft ervaring in complexe uitvoeringsvraagstukken in het publieke domein. Hij werkt daarbij voornamelijk aan transformationele maatschappelijke uitdagingen. De woningnood vormt daarbinnen een belangrijk aandachtsgebied. Samen met zijn team werkt hij aan creatieve, innovatieve, pragmatische oplossingen en het leveren van blijvende verbeteringen.



gduijzer@deloitte.nl



+31623131051



## Hoofdstuk 5

# Vaart maken met bestaanszekerheid?

## Schaal goede initiatieven op.

*Bestaanszekerheid bleek tijdens de verkiezingen een cruciaal thema. Er zijn veel ideeën over oplossingen voor de toekomst, maar mensen hebben nu direct hulp nodig. Hoe kan de overheid op korte termijn kwetsbare burgers helpen? Schaal succesvolle projecten snel op, benut fondsen beter en maak gebruik van de kracht en invloed van het bedrijfsleven, adviseren John Schattorie, Johan Stuiver en Channa Dijkhuis.*

### **Kwetsbare burgers ondersteunen**

In Nederland leven bijna één miljoen mensen onder de armoedegrens. Ook worstelen steeds meer mensen om financieel het hoofd boven water te houden. Uit recent onderzoek van Deloitte blijkt dat van de 5.000 ondervraagde huishoudens slechts de helft zonder problemen alle rekeningen kon voldoen. En bijna één op de vijf huishoudens had afgelopen jaar moeite met het betalen van essentiële levenskosten. Dit illustreert dat zelfs in een van de rijkste landen ter wereld een grote groep mensen in aanzienlijke onzekerheid leeft.

Het is dan ook niet verrassend dat 'bestaanszekerheid' een belangrijk thema was in alle verkiezingsprogramma's. En terecht, want in een wereld van economische onzekerheid en maatschappelijke veranderingen moeten we mensen beschermen tegen financiële kwetsbaarheid en sociale ontwrichting.

De politieke partijen hebben sterk uiteenlopende oplossingen voor het aanpakken van bestaanszekerheid die vooral gericht zijn op de lange termijn. Zo is een stelselwijziging noodzakelijk om gaandeweg te zorgen voor een eerlijk, eenvoudig en rechtvaardig systeem dat bestaanszekerheid voor iedereen biedt. Maar zo'n verandering is complex en tijdrovend, terwijl er nu een groeiende groep burgers is die direct dringend hulp nodig heeft. De vraag is wat de overheid op de korte termijn al kan doen.

### **Pak de regie en werk samen**

Een eerste stap voor de overheid is om in te zetten op projecten die hun succes al hebben bewezen. Veel experimenten en pilots gericht op het verhogen van bestaanszekerheid vinden plaats op gemeentelijk niveau. Maar wanneer zo'n experiment of pilot slaagt, ontbreekt het vaak aan verantwoordelijkheid voor verdere opschaling.

Stuiver: "Dat is kapitaalvernietiging, omdat een geslaagd initiatief daardoor op gemeentelijk niveau blijft hangen, net als de kennis en ervaring. In die leemte, waarbij niemand zich eigenaar voelt en verantwoordelijkheid neemt, kan het Rijk vaker de regie pakken om opschaling mogelijk te maken, in samenwerking met de gemeente waar veel kennis zit."

Schattorie: "We hebben nu eenmaal verschillende bestuurslagen in Nederland, maar daar moet het Rijk zich niet door laten weerhouden. Zij moet juist over deze lagen heen kijken, succesvolle initiatieven selecteren en onderzoeken wat nodig is om ze op te schalen."

### **Innovatieve arbeidsmarktconcepten**

Neem het innovatieve arbeidsmarktconcept van de basisbaan. Deze is bedoeld voor mensen die al langdurig in de bijstand zitten en moeilijk aan regulier werk kunnen komen. Dankzij het salaris van de basisbaan zijn zij niet langer afhankelijk van een uitkering. Het werk is van maatschappelijke waarde en verhoogt de leefbaarheid in buurten, denk aan onderhouds- en reparatiewerkzaamheden, zorgtaken en toezicht in de wijk.

Dijkhuis: "Het opschalen van experimenten naar landelijk niveau is primair de verantwoordelijkheid van het Rijk. Zij zijn dan ook aan zet om zelf of in samenwerking met experts de opschaling te realiseren." Schattorie: "We zien dat betrokkenen bij de basisbaan er netto direct op vooruitgaan wat leidt tot verlaging van tal van maatschappelijke kosten. Dat verdient landelijke opschaling met steun van het Rijk, gemeenten, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties."

Stuiver: “De basisbaan is in een aantal gemeenten succesvol, maar heeft nog geen grote navolging gekregen op nationaal niveau. In plaats daarvan ontwikkelen veel gemeenten het concept vaak opnieuw.” Dijkhuis: “Dat is het bekende psychologische effect van not invented here, waarbij nieuwe ideeën worden genegeerd omdat ze elders bedacht zijn. De overheid moet dit effect actief tegengaan.”

## Betrek het bedrijfsleven

Een ander inspirerend voorbeeld van een initiatief dat opschaling naar landelijk niveau verdient is Stichting het Bouwdepot. Dat begon als een project van gemeente Eindhoven waarbij dertig thuisloze jongeren een jaar lang 1050 euro per maand ontvingen.

Dijkhuis: “Het merendeel van de jongeren woonde na dat jaar zelfstandig en meer dan de helft was schuldenvrij. Dit laat zien dat als je mensen vertrouwen geeft en voor rust zorgt, ze bewuste keuzes maken.”

Stuiver: “Pas als mensen financiële rust hebben kunnen ze de stap zetten om hun bestaanszekerheid te verbeteren, bijvoorbeeld door eindelijk alle post weer te openen, maatschappelijk actief te worden of zich te oriënteren op scholing of werk.”

De vraag is nu hoe je dergelijke projecten slim opschaaft. Schattorie, Stuiver en Dijkhuis zien een belangrijke rol weggelegd voor het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Zij dragen immers al structureel bij aan initiatieven om bestaanszekerheid te verbeteren, bijvoorbeeld in onderwijs, financiële gezondheid, schuldhulpverlening en armoedebestrijding.

Dijkhuis: “Feit is dat publiek-private samenwerkingen vaak effectiever, sneller en duurzamer bestaanszekerheidsvraagstukken oplossen. Niemand – overheid, bedrijfsleven of onderwijs – kan de huidige vraagstukken alleen oplossen. We hebben elkaar nodig, uit die samenwerkingen komen nieuwe inzichten en innovaties voort.”



*Niemand kan de huidige vraagstukken alleen oplossen. We hebben elkaar nodig, uit die samenwerkingen komen nieuwe inzichten en innovaties voort.*



Stuiver: “Vanuit de Impact Foundation werken we bijvoorbeeld samen met onze klanten aan allerlei projecten rond financiële gezondheid voor verschillende doelgroepen, zoals SchuldenLab NL en Think Forward Initiative. Ook werken we met impact ondernemers om ongeziene talenten te helpen die moeite hebben hun plek in de samenleving te vinden.”

Schattorie: “Het is wel nodig dat het bedrijfsleven gebundeld en voor de lange termijn haar bijdrage levert aan dergelijke programma’s, waar zij samen met de overheid de richting en inrichting van de oplossingen bepaalt. Vanuit een gemeenschappelijk belang, resultaatgericht en in onderling vertrouwen. Onze ambitie is dan ook dat we vaker samen met onze klanten gebundeld impact willen maken.” Dijkhuis: “Nu zitten we nog te vaak met een ‘laat duizend bloemen bloeien-strategie’, het zou veel impactvoller zijn als je dat meer in lijn brengt met elkaar.”

## Durf ongebruikte fondsen te besteden

Volgens Schattorie, Stuiver en Dijkhuis is het essentieel om met een meer geïntegreerde blik te kijken naar wat er nodig is om mensen weer op de been te helpen. Ze benadrukken dat het bedrijfsleven zich medeverantwoordelijk voelt en, mits de juiste randvoorwaarden worden gecreëerd, bereid is om meer te doen dan nu het geval is. Met andere woorden: er is genoeg potentie voor experimentele innovatie, capaciteit en budget. Het is de verantwoordelijkheid van de overheid om de regie te nemen en deze zaken samen te brengen, waarbij ook fondsen beter benut kunnen worden.

Schattorie: “Het aantal toeslagen, budgetten en fondsen voor het verhogen van de bestaanszekerheid en verminderen van armoede is enorm. Veel van deze budgetten blijven echter ongebruikt, bijvoorbeeld uit vrees voor de mogelijke effecten op andere toeslagen en kortingen.”

Dijkhuis: “Onbekendheid en complexiteit van de beschikbare financiële steun is een belangrijke reden. Daarnaast is er in een aantal grote steden een versnipperd aanbod van honderden maatschappelijke initiatieven die zich per wijk en doelgroep op specifieke thema's richten.”

Stuiver: “De communicatie over deze regelingen loopt vaak via kanalen die voor (kwetsbare) burgers moeilijk te vinden zijn. Een oplossing zou zijn om bedragen uit fondsen proactief en automatisch toe te kennen aan diegenen die het nodig hebben. De impact hiervan is direct merkbaar.”

Ondanks de politieke onzekerheden is één ding duidelijk: actie is nu nodig. Zelfs een demissionair kabinet kan initiatief nemen door samenwerking te stimuleren, regie te voeren en de beste initiatieven landelijk uit te rollen, menen Schattorie, Stuiver en Dijkhuis. Hieronder zetten zij de eerste praktische stappen op een rij. Want: bestaanszekerheid mag dan een complex politiek vraagstuk zijn, het is vooral een dringende maatschappelijke behoefte waar elke bestuurder vandaag nog mee aan de slag kan.

## Stappen om succesvolle initiatieven op te schalen

1. Prioriteer en selecteer succesvolle initiatieven  
Onderzoek bestaande (lokale) initiatieven met aantoonbare impact op bestaanszekerheid. Selecteer degene die opschaling naar landelijk niveau verdienen.
2. Pak regie en werk samen  
Betrek lokale overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties bij de opschaling. Zorg voor een krachtige coalitie, zoals al bij de Nationale Coalitie Financiële Gezondheid gebeurt.
3. Neem mogelijke belemmeringen weg  
Onderzoek bijvoorbeeld bestaande arbeidsmarkt wetgeving die opschaling en innovaties belemmert. Denk hierbij steeds vanuit de oplossing.
4. Stel structureel kennis, capaciteit en zo nodig budget ter beschikking  
Informeel gemeenten bijvoorbeeld over succesvolle initiatieven, maar zorg ook dat (kwetsbare) burgers weten van maatregelen en regelingen, en hoe zij daar aanspraak op kunnen maken.
5. Benut fondsen beter  
Het aantal toeslagen, budgetten en fondsen voor het verhogen van de bestaanszekerheid en verminderen van armoede is enorm. Veel van deze budgetten blijven echter nog te vaak onbenut en overlappen elkaar, daar valt een wereld te winnen.
6. Maak gebruik van de kracht en invloed van het bedrijfsleven  
In publiek-private samenwerking kunnen bestaanszekerheidsvraagstukken doorgaans effectiever, sneller en duurzamer worden opgelost. Betrek het bedrijfsleven bij de opschaling van initiatieven; zij doen al veel rond het verbeteren van bestaanszekerheid en willen nog meer doen.

## Over de auteurs



### John Schattorie

John Schattorie is verantwoordelijk voor de dienstverlening van Deloitte in de centrale overheid. Dagelijks werkt hij samen met collega's aan de grote opgaves van de overheid. Hij is vooral geïntrigeerd door de integrale verbetering van dienstverlening met 'de menselijke maat' en de modernisering van overheidsorganisaties, vanwege hun impact op de samenleving én op overheidsorganisaties en de mensen die er werken.

✉ [jschattorie@deloitte.nl](mailto:jschattorie@deloitte.nl)

☎ +31612581589



### Johan Stuver

Johan Stuver leidt het impactprogramma van Deloitte gericht op het vergroten van kansengelijkheid van mensen in een kwetsbare positie. Hij heeft meer dan twintig jaar ervaring in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in publiek-private samenwerking op de beleidsthema's onderwijs, werkgelegenheid en regionaal economische ontwikkeling.

✉ [jstuver@deloitte.nl](mailto:jstuver@deloitte.nl)

☎ +31653401173



### Channa Dijkhuis

Channa Dijkhuis heeft zeventien jaar ervaring in het omgaan met complexe vraagstukken binnen de publieke sector. Ze heeft een uniek talent om chaos te transformeren naar doordachte plannen en daadwerkelijke uitvoering. Dit doet ze op zo'n manier dat iedereen betrokken wordt en er echte verandering plaatsvindt. Channa ondersteunt met haar strategische kennis en ervaring de publieke sector om mensgerichter te worden en de publieke waarde te vergroten.

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

☎ +31651522649

## Hoofdstuk 6

# Hoe de menselijke maat een bijdrage kan leveren aan herstel van vertrouwen

*Als een gebrek aan vertrouwen structureel wordt, kan een vicieuze cirkel ontstaan van groeiend wantrouwen — met alle maatschappelijke gevolgen van dien. De vraag is wat overheden nu en in de toekomst kunnen doen om bij te dragen aan herstel van het vertrouwen. Dat de menselijke maat hierin een belangrijke rol speelt, blijkt ook uit de ervaringen van Channa Dijkhuis en Franklin Heijnen.*

Vertrouwen en de menselijke maat. In alle actuele discussies over de overheid en haar draagvlak in de samenleving komen deze twee begrippen terug. Hoe staat het ervoor, om te beginnen met het vertrouwen — van burgers in de overheid, maar ook het vertrouwen van de overheid in haar burgers?

Heijnen: “Laat ik vooropstellen: voor elke overheid is een cruciale voorwaarde dat zij haar kerncompetenties en dienstverlening betrouwbaar en voorspelbaar uitvoert. Adequate bediening, dat is waar mensen op rekenen. Dan is het des te pijnlijker wanneer overheden zelf het vertrouwen van de samenleving schenden. Overbekende voorbeelden zijn natuurlijk de toeslagenaffaire, het schadebeleid rondom de gaswinning in Groningen en de uitbreiding van de luchthaven Schiphol. Te vaak en te diep schaden overheden en publieke organisaties het vertrouwen dat mensen in hen stellen.”

### **Zonder vertrouwen geen democratie**

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

Dijkhuis: “Wederzijds vertrouwen is cruciaal voor een goed functionerende democratische samenleving, en dat geldt des te sterker tijdens grote veranderingen. Er spelen al veel ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen die mensen onzeker maken. Klimaat, technologie, arbeidsmarkt, huisvesting... Er is genoeg waar mensen zich zorgen over kunnen maken, en dat creëert onzekerheid. Mensen die zich onzeker voelen, gaan op zoek naar houvast en raken gefrustreerd als zij dat niet vinden bij partijen waar zij die houvast wel verwachten.”

Heijnen: “Tegelijkertijd zie je dat mensen zelf steeds meer bronnen van informatie aanboren, betrouwbaar en onbetrouwbaar, binnen en buiten de bekende bubbels, waarmee zij zich een eigen beeld kunnen vormen. En zelf kunnen zij ook weer bijdragen aan die beeldvorming. ‘De overheid’ wordt steeds minder ervaren als natuurlijk onderdeel van ‘wij-van-de-samenleving’ en steeds meer als ‘zij-van-de-tegenpartij’. Zo liggen overheden tegenwoordig permanent onder een publiek vergrootglas en wordt de perceptie van haar dienstverlening mede bepaald door factoren buiten haarzelf.”

### **Onzekerheid durven omarmen**

Overheden kunnen wel degelijk actief invloed uitoefenen op de beeldvorming en — wezenlijker nog — effectief vertrouwen herstellen. Juist door vertrouwen te schenken aan burgers kan er ruimte ontstaan voor initiatief, voor eigen verantwoordelijkheid en actievere betrokkenheid.

Heijnen: “Daarvoor is het wel nodig dat we de onzekerheid durven te omarmen die ontstaat wanneer mensen voor hun behoeften afhankelijk zijn van een overheid. Terwijl een rapport van de Nationale DenkTank constateert dat ambtenaren burgers nogal eens ‘kritisch, cynisch, verwend en onwetend’ vinden. 79% is zich bewust van de noodzaak om burgers te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van beleid. Maar slechts 53% van de ambtenaren is ook daadwerkelijk bereid om verantwoordelijkheden aan hen over te dragen en met ze samen te werken.”



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



### **Hoopvol: herstel is mogelijk**

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

Dijkhuis: “Tijdens de bouwperiode liep de gemeente tegen problemen aan op het gebied van schade, onder andere door verzakking van woningen. Zij heeft zich toen als schadeveroorzaker ruimhartig opgesteld. En hoe ruimhartiger zij dat deed — zowel financieel als procedureel — hoe meer de gedupeerde omwonenden en de rest van de Amsterdamse bevolking vertrouwen kregen in hun gemeente en in de voortgang van het project. Concreet ging het om materiële zaken als vergoeding van de bouwschade, casco/funderingsherstel, nadeelcompensatie en planschade. Maar minstens zo belangrijk bleken ook leefbaarheidsmaatregelen en betere communicatie.”

Het zijn feiten die hoop bieden aan lokale, maar ook nationale overheden die aan de slag willen met vertrouwensherstel. Daarvoor zijn legio instrumenten voorhanden. Wat die instrumenten gemeen hebben? De menselijke maat.

### **De mensen zijn maatgevend**

Heijnen: “De term ‘menselijke maat’ verwijst naar een benadering waarbij organisaties hun houding en gedrag afstemmen op de behoeften, waarden en ervaringen van individuen en gemeenschappen. In ons geval beschouw je dus als overheid je burgers als maatgevend. Je creëert een omgeving waarin zij zich gehoord, begrepen en gerespecteerd voelen. Je besteedt aandacht aan hun welzijn en biedt ruimte voor participatie.”

Dijkhuis: “Mensen verwachten daarbij een proactieve opstelling van overheden. Ze willen stevige sturing in de vorm van verplichtingen, met name richting bedrijven, en het nemen van de regie. En daarnaast willen ze naar burgers toe graag zachte vormen van sturing zoals ondersteuning en stimulering. Als je eenmaal door de bril van de menselijke maat kijkt, zie je hoe belangrijk een aanpak is die begint bij de mensen zelf. Het idee is zeker niet nieuw, maar op de een of andere manier is het in praktijk blijkbaar moeizaam om uit te voeren.”

### **Wat houdt ons tegen?**

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

Dijkhuis: “Veel ambtenaren voelen een hoge drempel om het kantoor uit te lopen en het contact op te zoeken met de mensen voor wie zij het allemaal doen. Heel menselijk, want dan laat je zekerheden los en weet je niet wat je ervoor in de plaats krijgt. Een andere reden voor terughoudendheid is onbekendheid met de mogelijkheden. Welke instrumenten kan ik gebruiken? Hoe werken die? En waarvoor zijn ze geschikt?”

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

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

## Vertrouwen is geen zwartwitkwestie

Ter geruststelling: we hoeven niet in één keer van 0 naar 100. Vertrouwen is geen kwestie van alles of niets, het is een spectrum van oneindig veel grijstinten. Het kan beginnen met een kleine leap of faith, om vervolgens in stapjes verder te groeien.

Dijkhuis: “Blind vertrouwen hoeft niet het einddoel te zijn. Als er wederzijds vertrouwen ontstaat dat gerechtvaardigd is gebleken, doen we het zeker niet slecht. In een rapport van het ministerie van Financiën staat het mooi verwoord: ‘Vertrouwen en gezond wantrouwen kunnen heel goed samengaan en samen leiden tot gerechtvaardigd vertrouwen.’ Maar als overheid zul je dus actief stappen moeten zetten. De modus van vergaderen en notities schrijven achter je laten en beginnen met participatie. Je zult je moeten inleven in de ander en gebruikmaken van de kennis en ervaringen die er al zijn. Soms even zwijgen en luisteren. Het voordeel van de twijfel geven en niet doorjagen totdat ook het allerlaatste bonnetje boven water is.”

## 8 stappen in de goede richting

Vanuit hun dagelijkse praktijk geven Dijkhuis en Heijnen de volgende tips en suggesties voor iedereen die zich wil inzetten voor herstel van vertrouwen in de overheid. Het zijn geen toverstokjes die burgers opeens weer het volste vertrouwen geven, maar met elk van deze instrumenten kunnen stappen gezet worden in de goede richting.

1. Ga uit van de betrouwbare burger  
Vertrouw bij het vormgeven van beleid en het nemen van beslissingen op de integriteit en goede bedoelingen van je burgers. Ontwikkel beleidsmaatregelen op basis van dit vertrouwen. Let ook goed op de bestuurders: hun voorbeeldgedrag blijkt bepalend en toonzettend te zijn.
2. Creëer betrokkenheid  
Betrek mensen actief bij beleidsvorming en besluitvorming. Het zorgt ervoor dat ze zich gehoord voelen, het creëert een gevoel van eigenaarschap over het beleid en vooral: het creëert betere oplossingen.
3. Zet ervaringskennis in  
Maak gebruik van ervaringskennis, niet alleen bij collega's maar ook 'in het veld'. Ga naar de voedselbank, de woonwijk, het natuurgebied, en praat met de mensen. Belangrijke bron voor inzicht, naast professionele, wetenschappelijke en beleidskennis.
4. Maak gebruik van pilotprojecten en proeftuinen  
Begin kleinschalig. Zo kun je beleidsmaatregelen in een echte omgeving te testen. Je verzamelt feedback van burgers en belanghebbenden voordat je overgaat tot een grootschalige uitrol. Zo kun je er zeker van zijn dat het beleid in de praktijk ook echt werkt.
5. Speel in op actieve burgers  
Creëer fysieke ontmoetingsplekken en een luisterende omgeving. Boor de positieve energie van vrijwilligers aan. Zorg voor een goede balans tussen samenspel en tegenspel. Bouw bruggen en onderhoud je netwerk.
6. Communiceer toegankelijk en begrijpelijk  
Communiceer duidelijk, begrijpelijk en toegankelijk voor alle mensen. Taalniveau B1 is een stuk eenvoudiger dan je denkt. Alleen als je begrepen wordt, kun je mensen informeren over beleid, beslissingen en procedures.
7. Maak beleid flexibel en adaptief  
Zorg dat je snel kunt reageren op veranderende omstandigheden en behoeften van mensen. Creëer voldoende ruimte voor aanpassingen in het beleid. En maak gerust een uitzondering wanneer dat terecht is.



8. Herstel fouten  
Overheidswerk blijft mensenwerk — en mensen maken fouten. Waar het op aankomt, is hoe je er als overheid mee omgaat. Erken dus fouten, neem verantwoordelijkheid en tref corrigerende maatregelen.

## Over de auteurs



### Channa Dijkhuis

Channa Dijkhuis heeft zeventien jaar ervaring in het omgaan met complexe vraagstukken binnen de publieke sector. Ze heeft een uniek talent om chaos te transformeren naar doordachte plannen en daadwerkelijke uitvoering. Dit doet ze op zo'n manier dat iedereen betrokken wordt en er echte verandering plaatsvindt. Channa ondersteunt met haar strategische kennis en ervaring de publieke sector om mensgerichter te worden en de publieke waarde te vergroten.

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

☎ +31651522649



### Franklin Heijnen

Franklin Heijnen heeft als Creative Director een schat aan ervaring opgedaan in de publieke sector, onder andere voor het UWV en de Belastingdienst. Hij is op zijn best als hij zijn creativiteit en innovatieve geest kan inzetten om de ervaring van burgers en medewerkers binnen de overheid te verbeteren. Hij weet als geen ander hoe je strategieën voor dienstverlening kunt ontwikkelen en implementeren.

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

☎ +31682012215



# Nawoord

We leven in een tijd van maatschappelijke turbulentie, en dat maakt het er voor de overheid niet makkelijker op. Het vraagt om een koerswijziging, een luisterend oor en de bereidheid om te leren en adequaat te reageren. Dat stelt hoge eisen aan de flexibiliteit van de overheid en aan haar vermogen om zichzelf opnieuw te definiëren.

De rol van de overheid is nu belangrijker dan ooit. Zij zal nadrukkelijk de regie moeten nemen en als bruggenbouwer moeten fungeren binnen onze samenleving. Het leggen van duurzame verbindingen is een van de belangrijkste opdrachten voor de komende jaren.

Daarnaast zal zij duidelijke, herkenbare keuzes moeten maken: welke rol past in welke situatie en hoe zorg je dat die rol helder en herkenbaar is voor alle betrokkenen? Overheidsorganisaties zullen verder moeten kijken dan hun individuele verantwoordelijkheden en taken: alleen zo kunnen we een integrale aanpak van de huidige uitdagingen realiseren.

Tegelijk is het goed te beseffen dat al deze uitdagingen ook volop kansen bieden. Wie vandaag problemen innovatief weet aan te pakken, legt daarmee ook het fundament voor de toekomst van de overheid.

Daarbij moeten we voor ogen houden, dat niemand dit alléén kan. Als we de uitdagingen succesvol willen aangaan moeten we de handen ineenslaan. Door samen te werken, kunnen we een sterke, flexibele, toekomstbestendige overheid creëren die klaar is voor alles wat op haar pad komt.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the “Deloitte organization”) serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 312,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

This communication and any attachment to it is for internal distribution among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). It may contain confidential information and is intended solely for the use of the individual or entity to whom it is addressed. If you are not the intended recipient, please notify us immediately by replying to this email and then please delete this communication and all copies of it on your system. Please do not use this communication in any way.

None of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.