



Mr. Robert Vos is als hoofd projectbureau audit- en beheersingsvraagstukken werkzaam bij de Directie Begrotingszaken van het Ministerie van Financiën (r.o.vos@minfin.nl). Hij schreef dit artikel op persoonlijke titel. Dit artikel is gebaseerd op een uitgebreid essay dat te downloaden is op de website 'Rechtmatigheid in een nieuwe tijd' (Zijlstra Center/VU).

#### Samenvatting

Juist in tijden van grote onzekerheid is het van belang om vanuit vertrouwen met elkaar samen te werken. Voor een controller is het dan ook gewenst dat zij/hij zicht heeft op het vervuld zijn van de condities daarvoor. Dit artikel beschouwt dit vraagstuk vanuit de context van de relatie tussen burger en overheid in de huidige coronaperiode.

# Vertrouwen in tijden van corona

Door **Robert Vos**

In deze tijden van corona is er veel onzekerheid: wat betekent de coronacrisis voor mijn gezondheid of die van mijn dierbaren? Wat gebeurt er met mijn onderneming? Wat gebeurt er met mijn baan? Wanneer is deze crisis voorbij? Op dergelijke vragen kan op dit moment slechts een afdoend antwoord gegeven worden. Terwijl er derhalve veel onzekerheid is, is tegelijkertijd vertrouwen van groot belang. Het is noodzakelijk om je er in deze periode van onzekerheid met elkaar doorheen te slaan. Vertrouwen 'overbrugt' dan het gemis aan de gewenste zekerheid. Maar dat vertrouwen moet wel ergens op gebaseerd zijn. Anders zorgt de daaropvolgende teleurstelling voor een averechts effect. Vertrouwen komt immers te voet en gaat te paard.

Vertrouwen is van zo'n enorm belang omdat zonder vertrouwen samenwerking niet goed mogelijk is. In deze tijden is het steunen van en op elkaar zeer belangrijk. Dat geldt niet alleen in je directe omgeving, maar ook op nationaal en internationaal niveau. Alleen dan kunnen we de crisis en de gevolgen daarvan succesvol keren. Eigenlijk kunnen we – ook internationaal – niet zonder elkaar.

Tegelijkertijd zien we allerlei tegengestelde ontwikkelingen, zoals mondkapjes hamsteren en nationaal en internationaal tegen elkaar opbieden bij de aankoop van vaccins. Kortom: enerzijds is samenwerking/vertrouwen noodzakelijker dan ooit, anderzijds zijn er allerlei mechanismen die dat enorm onder druk zetten en soms bijna onmogelijk maken.

In dit artikel wordt ingegaan op wat dat vertrouwen is en hoe vertrouwen werkt. Dit steeds tegen de achtergrond van de voortschrijdende werkelijkheid die we om ons heen zien in deze bijzondere tijden. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van de vertrouwenscan, zoals die ontwikkeld is door het Ministerie van Financiën (Vos en Witte 2009, 2010, 2012) en waaraan eerder in dit blad aandacht is besteed als instrument voor de controller (Budding, Groot & Vos, 2012).

#### Kritische succesfactoren voor vertrouwen

Vertrouwen is de verwachting dat mensen, organisaties of dingen ons niet in de steek laten, ook al is dat mogelijk. Vertrouwen is de bereidheid dat risico te lopen (Nooteboom, 2002). Maar dat vertrouwen moet wel ergens op gebaseerd zijn, het moet 'gerechtvaardigd' zijn. Dat gerechtvaardigde vertrouwen bevindt zich tussen als ene uiterste 'wantrouwen' en als andere uiterste 'blind vertrouwen'.

Onderstaand zal per kritische succesfactor (KSF) een zo objectief mogelijke beschrijving worden gegeven van de omstandigheden en ontwikkelingen rond de aanpak van het coronavirus die voor deze kritische succesfactor van belang zijn (kwalitatief). Iedere kritische succesfactor wordt afgesloten met een cijferwaardering (op een schaal van 1 tot en met 5) van de mate waarin de beschreven omstandigheden en ontwikkelingen meer of minder bijdragen aan het vertrouwen in het kabinet/premier Rutte (kwantitatief). Hierbij is gekozen voor het perspectief van de burger. Deze cijferwaardering wordt gegeven voor de maand maart 2020 en de maand oktober 2020. Deze cijferwaardering heeft uiteraard subjectieve elementen

en moet gelezen worden in het licht van de daarvoor gegeven beschrijving van de ontwikkelingen en omstandigheden. In figuur 1 (paragraaf 3) zijn de scores in één overzicht (spinnenweb) weergegeven.

### A. Duidelijkheid (KSF 1)

Vertrouwen begint ermee dat het voor de ene persoon/organisatie duidelijk is wat voor jou belangrijk is om de ander te vertrouwen. Als de ander niet weet wat voor jou belangrijk is, is de kans groter dat hij/zij niet doet wat jij belangrijk vindt, simpelweg omdat hij/zij dat niet weet. Dus bij corona: wat is voor jou als burger belangrijk om de overheid te kunnen vertrouwen? Welke maatregelen en effectiviteit van die maatregelen, verwacht jij?

In het begin van de crisis (maart 2020) waren de maatregelen ten behoeve van de gezondheid duidelijk en konden deze stringente maatregelen rekenen op een groot draagvlak. Na drie maanden werden de ernstige economische gevolgen van de maatregelen steeds zichtbaarder. Vanuit bepaalde groepen kwam daartegen verzet vanwege de impact op het dagelijkse leven en de economie. De unanieme, brede steun nam af (zie ook de opkomst van actiegroep Viruswaanzin).

Sommige maatregelen werden in de loop van de maanden versoepeld. Dat was mogelijk omdat de stringente maatregelen hun vruchten afwierpen. Deze versoepelingen maakten de regels er echter niet duidelijker op. Met name de maatregelen rond de anderhalve meter afstand werden steeds onduidelijker (denk aan onderscheid binnen/buiten, in het openbaar vervoer/vliegtuig). Ditzelfde gold voor de discussie rond wel/geen mondkapjes.

In augustus werden een aantal maatregelen weer aangescherpt vanwege het oplopen van het aantal besmettingen (o.a. registratieplicht horeca). De regelgeving werd meer overgelaten aan de veiligheidsregio's op basis van de lokale situatie (o.a. experiment partiële mondkapjesplicht in Amsterdam en Rotterdam). De coronamaatregelen werden hierdoor een lappendeken waarbij strenge regels, uitzonderingen en adviezen door elkaar heen liepen. Ook bij de handhaving traden grote verschillen op.

In oktober werden we geconfronteerd met (fors) oplopende besmettingen en aanscherpingen van maatregelen voor sommige sectoren zoals de horeca (partiële lockdown). Daardoor is de duidelijkheid (eenduidigheid) verder onder druk komen te staan.

Cijfer: 3,5 (maart) → 2,5 (oktober)

### B. Deskundigheid (KSF 2)

Het kan voor de ander duidelijk zijn wat jouw verwachting is (KSF 1), de ander moet deze verwachting ook waar kunnen maken. Daarvoor moet de ander over de benodigde kennis/ervaring, maar ook vaardigheden beschikken. Dus bij corona: hebben burgers een goed gevoel bij de deskundigheid (kennis en vaardigheden) van het kabinet en het RIVM/ Outbreak

Management Team (OMT) om corona te bestrijden met passende maatregelen.

Het vertrouwen in de deskundigheid van het RIVM/OMT was aanvankelijk zeer groot. Langzamerhand is deze deskundigheid steeds meer ter discussie gesteld. Dit betekent dat het RIVM/OMT niet alleen deskundig moet zijn, maar ook deze deskundigheid goed moeten communiceren (KSF 5). Dus duidelijk maken op welke onderdelen ze deskundig zijn (en waar ze het nog niet weten), aandacht besteden aan kritische geluiden, daarop goed beargumenteerd ingaan en permanent open staan voor nieuwe ontwikkelingen en inzichten.

Ook het kabinet moet op het gebied van het bepalen van het beleid en daarvoor draagvlak verkrijgen zijn deskundigheid laten zien in de vorm van leiderschap. Het kabinet heeft in de zomermaanden de regie uit hun handen laten glippen door de teugels te laten vieren (versoepelingen) en is van juli tot begin augustus vrijwel onzichtbaar geweest. Ditzelfde geldt voor het RIVM/OMT. Andere 'deskundigen' zijn opgestaan en hebben nadrukkelijk een plaats in de aandacht van de media weten te verwerven. Dit heeft ruimte gegeven aan de actiegroep *Viruswaanzin* en andere 'influencers', die er op uit zijn het beeld van deskundigheid van RIVM/OMT te ondermijnen. In september en oktober is geprobeerd met persconferenties en aanscherping van maatregelen het initiatief weer enigszins te herpakken, maar dat is lastig door de kritische omgeving.

Cijfer: 3,5 → 2,5

### C. Gedeeld belang (KSF 3)

Als je samen een gedeeld belang hebt, loop je samen op. Het is dan veel gemakkelijker de ander te vertrouwen dan wanneer je tegengestelde belangen hebt. Vanuit vertrouwen is het daarom van belang te investeren in het gemeenschappelijk belang en dat zo groot mogelijk te maken, maar tegelijk erop alert te zijn dat deze belangen in de praktijk uiteen kunnen lopen.

Ten aanzien van corona is er een groot gedeeld belang, namelijk het bestrijden van het virus. In principe is dit een direct belang voor iedereen. Zowel vanuit een oogpunt van gezondheid (niet ziek worden) als vanuit economisch oogpunt (voorkomen totale lockdown).

Aanvankelijk werd een groot gemeenschappelijk belang gevoeld. Langzaam is dit gevoel geërodeerd doordat zich drie groepen zijn gaan manifesteren:

- een groep bestaande uit voornamelijk jongeren tot 40 jaar die vanwege onduidelijkheid van de maatregelen en gering(er) risico voor hunzelf, terug willen naar het 'oude normaal'.
- een groep bestaande uit voornamelijk ouderen vanaf 60 jaar en (andere) kwetsbare personen die vasthouden aan de strikte maatregelen, liefst zonder versoepelingen, om wat betreft hun eigen gezondheid zo min mogelijk risico te lopen.

- een groep bestaande uit voornamelijk qua leeftijd van 40 tot 60 jaar die zoveel mogelijk via maatregelen het Coronavirus willen bestrijden als het maar voor hen niet teveel overlast bezorgd en in dat opzicht blij zijn met iedere versoepeling die mogelijk wordt geacht.

Het kabinet probeert te verbinden en zoveel mogelijk draagvlak voor de maatregelen te behouden met een mix van oproepen tot solidariteit, versoepeling waar mogelijk en handhaving in geval van te grote overtredingen. Dat is door de steeds wijzigende situatie en omstandigheden echter erg lastig.

Cijfer: 4,0 → 3,0

#### D. Positief beeld (KSF 4)

Vertrouwen betekent loslaten, oftewel een risico accepteren. Maar dat ga je in het algemeen pas doen als je een goed gevoel (positief beeld) over de ander hebt. Dat betekent dat geïnvesteerd moet worden in die relatie, liefst vanuit beide kanten (wederzijds vertrouwen).

Een goed gevoel is essentieel voor het benodigde draagvlak in de afgekondigde maatregelen. Een goed gevoel bij het RIVM/OMT (vanwege hun deskundigheid), een goed gevoel bij premier Rutte (vanwege zijn leiderschap), een goed gevoel bij de maatregelen (vanwege de effectiviteit daarvan), een goed gevoel bij de omgeving (vanwege het naleven van de maatregelen ook door hen).

Het positieve gevoel ten aanzien van premier Rutte en de coronamaatregelen waren in de eerste maanden zeer hoog. Het draagvlak voor de maatregelen komt nu toch wel onder druk te staan, met name door de grote aandacht in de (sociale) media voor de zaken die minder goed gaan. Beelden van (te) drukke straten, (te) drukke stranden, (familie)feesten en nu recent ook party's onder viaducten.

De maatregelen duren te lang ('we hebben het ermee gehad'). Er ontstond begin juli na de versoepelingen minder het gevoel van een acute crisis. Misschien komt dit gevoel van saamhorigheid weer terug nu we ons midden in de tweede golf bevinden. De eerste signalen kwamen half augustus en waren aanleiding om bepaalde versoepelingen weer terug te draaien. Begin oktober volgden aanscherpingen van de maatregelen, waaronder die van maximaal dertig personen per locatie. Hier konden veiligheidsregio's echter ontheffingen op geven, wat weer aanleiding gaf voor vele discussies. Half oktober volgde een partiële lockdown. Dit alles draagt op zich niet bij aan een goed gevoel over de maatregelen. Het gevoel bij premier Rutte blijft in algemene zin wel goed.

Cijfer: 4,0 → 3,0

#### E. Goede informatie-uitwisseling/communicatie (KSF 5)

Informatie is belangrijk voor het maken van een goede risico-inschatting. Als de ander jou – het liefst uit zichzelf – de informatie verschaft die jij hiervoor nodig hebt, zal het

vertrouwen in de ander toenemen. Als de ander jou deze informatie onthoudt of verkeerde informatie verschaft, zal het vertrouwen dalen.

In tijden van corona zijn een betrouwbare informatievoorziening en een gerichte communicatie richting burgers en organisaties van het allergrootste belang. In het begin van de coronacrisis was er een dagelijkse update door het RIVM/OMT met ook een dagelijks overzicht van de bezetting van de IC's. Vanuit het kabinet waren er meerdere persconferenties per week: waar staan we en wat doen we eraan, zoals de afkondiging van de vier basisregels (principes), de stringente maatregelen (verboden) in het kader van de 'intelligente lockdown', maar ook de steunmaatregelen voor organisaties (bedrijven, zzp'ers etc.).

De communicatie verliep – na een eerste aarzelend begin – steeds beter, maar is in de zomer weggezakt. Na de vakantie werd de communicatie weer opgepakt, ook vanwege het over ons heen komen van de tweede golf. Een deel van de bevolking wordt echter steeds slechter bereikt. Dit deel laat zich informeren door sociale media. Daar wordt veel wantrouwen tentoongespreid tegen officiële instanties en officiële berichtgeving.

Een beeld dat veel mensen tegen maatregelen zijn, wordt gevormd door actiegroepen met grote demonstraties (Malieveld) en met veel publiciteit in de sociale media (influencers), waarover de traditionele media (TV/kranten) dan weer berichten. Ook de incidenten rond minister Grapperhaus en de koninklijke familie dragen bij aan een negatieve beeldvorming.

Tegelijk blijkt uit herhaald onderzoek van de NOS dat de overgrote meerderheid van de Nederlandse bevolking de maatregelen blijft steunen en deels juist een strengere lijn voorstaat. Maar daarvoor is in de media geen evenredige aandacht ('geen nieuws').

Cijfer: 3,0 → 2,5

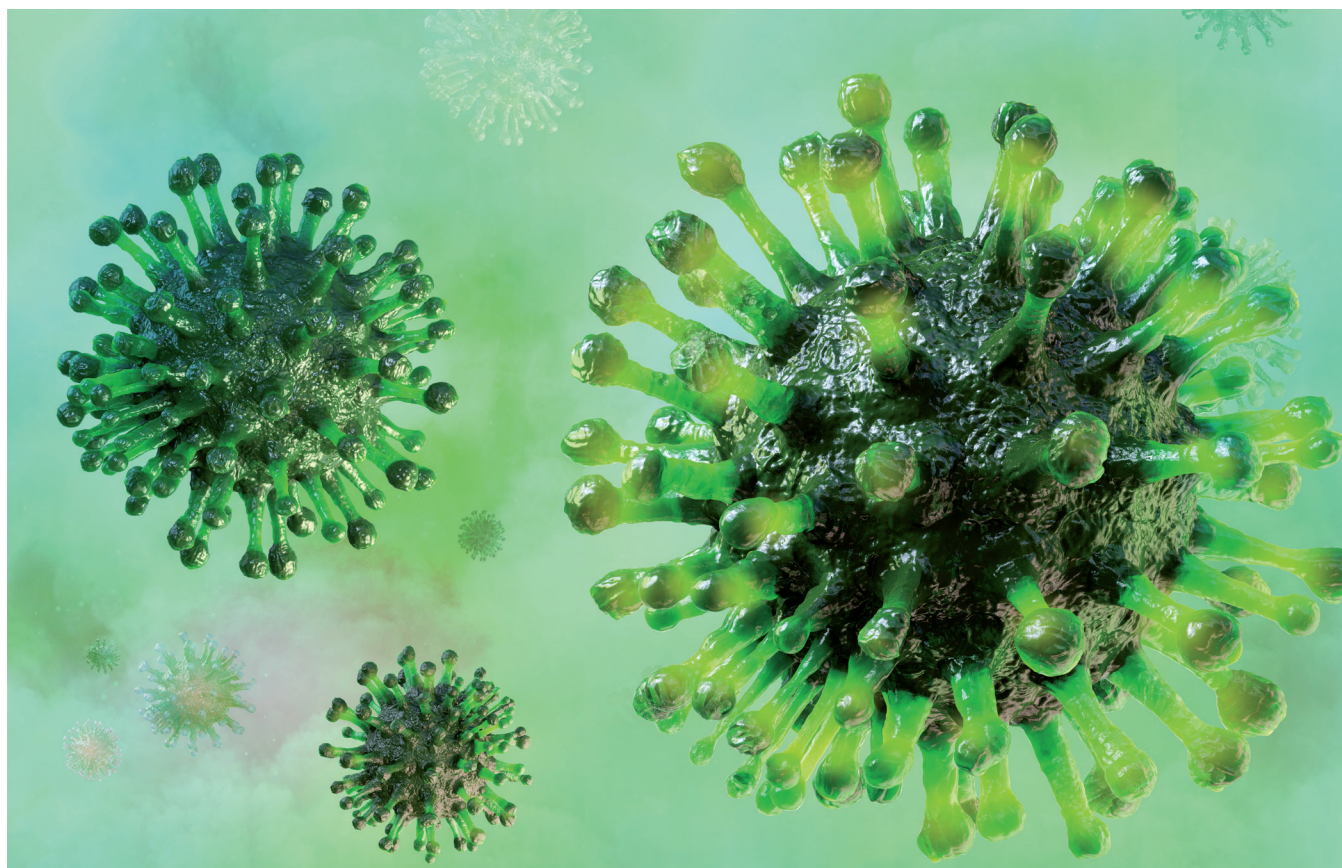
#### F. Goed zicht op risico's en accepteren (KSF 6)

Bij vertrouwen gaat het ook om risicoacceptatie. Daarvoor is het belangrijk zicht te hebben op het risico dat je loopt door de ander te vertrouwen. Tevens moet je bereid zijn dat risico dat je waarschijnlijk acht, ook daadwerkelijk te lopen. Anders moet je actie ondernemen om dat risico te verminderen tot het niveau dat je voor jezelf wel aanvaardbaar acht.

Bij corona gaat het om het inzicht in het risico dat je besmet kan raken. (Goede) communicatie (KSF 5) speelt een belangrijke rol bij het verkrijgen van het juiste inzicht. In maart was er slecht zicht op de risico's van verspreiding van het coronavirus. De uitbraak van het virus tijdens carnaval in Brabant en Limburg geeft dat goed aan.

Er bestaat inmiddels in algemene zin redelijk inzicht in de risico's van de verspreiding van het coronavirus. Tegelijk is op heel veel specifieke punten het inzicht nog verre van





volledig. Dit leidt tot onduidelijkheid en onzekerheid in de maatschappij, die aangegrepen wordt door de groepen die het niet eens zijn met de maatregelen. Deze houden zich openlijk niet aan de maatregelen en roepen anderen op dat ook niet te doen. Zij zorgen daarmee voor een vergroting van het risico van verspreiding.

Daarnaast zijn er grote verschillen in risico-acceptatie tussen jongeren enerzijds en ouderen en andere kwetsbaren anderzijds. Hierbij helpt het niet dat in de communicatie jongeren lastig te bereiken zijn (zie KSF 5). Bovendien zorgen hun eigen belang (feest willen vieren) en jeugdige overmoed ervoor dat deze groep lastig 'in het gareel' te houden is (KSF 3). Ouderen zien in het algemeen sterk het risico van de verspreiding van het virus en gedragen zich daarnaar.

Cijfer: 2,5 → 2,5

#### **G. Mogen controleren/kritische vragen stellen (KSF 7)**

Gerechtvaardigd vertrouwen kan niet zonder een zekere mate van controle (kritische vragen stellen). Zonder deze controle is er sprake van blind vertrouwen. Blind vertrouwen kan heel erg ontspannen zijn (je maakt je nergens zorgen over: 'het zit wel goed'), maar kan ook oliedom zijn (en soms erg kostbaar). Controle/kritische vragen stellen voorkomt dat je een naïeveling blijkt te zijn.

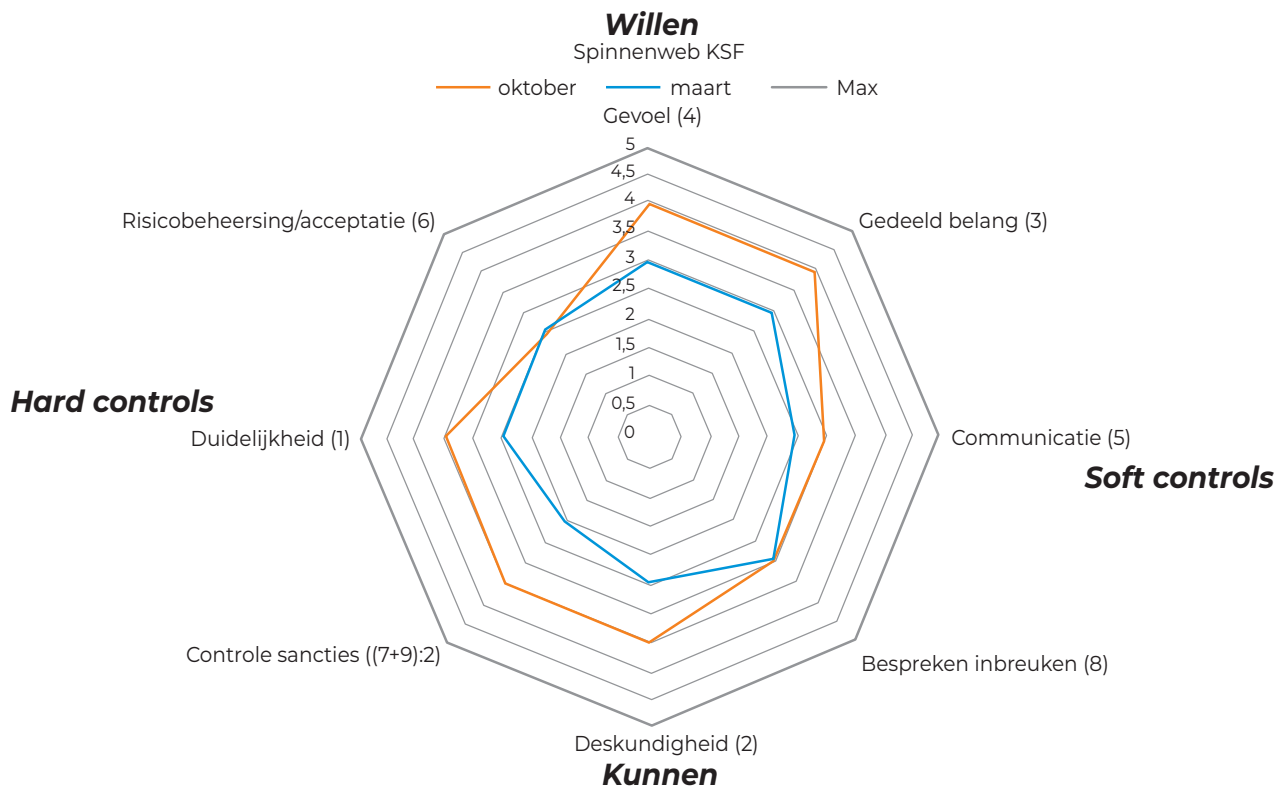
In deze tijden van corona zijn er allerlei regels en maatregelen afgekondigd om de uitbraak te stoppen/verminderen. Als deze maatregelen echter niet worden nageleefd, heb je er niet veel aan. Controle is essentieel in het kader van de hand-

having van de coronamaatregelen. In het begin was deze handhaving van b/politie zeer strikt en werd deze ook breed geaccepteerd. Na de versoepelingen is ook de handhaving met name vanaf begin juli minder streng ingezet met als gevolg een opleving in augustus in de gebieden in Amsterdam en Rotterdam. Daar werden mondkapjes verplicht.

In de loop van tijd werd de positie van boa's/politie steeds lastiger door het feit dat de regels niet altijd duidelijk zijn en specifieke groepen zich richting hen steeds agressiever gingen gedragen. De situatie rond de bruiloft van minister Grapperhaus heeft het handhaven van de anderhalvemetermaatregel er niet makkelijker op gemaakt. Met de strengere maatregelen vanaf half oktober is de handhaving weer veel actiever en strikter geworden.

Controle op rechtmatigheid van alle corona-uitgaven (van aanschaf mondkapjes tot de hulppakketten voor het bedrijfsleven) is geen item dat in het afgelopen halfjaar voorop heeft gestaan. Dit is een probleem dat er de komende tijd waarschijnlijk wel aan gaat komen. Geaccepteerd zal moeten worden dat niet alles gecontroleerd kan worden en dat het percentage onrechtmatigheid en fraude relatief hoog zal zijn. Anticiperend daarop heeft vanuit het Ministerie van SZW en het UWV overleg met het NBA plaatsgevonden over de rol van de accountant bij de controle.

Eenzelfde vergroot risico op fraude en onrechtmatige betalingen heeft zich voorgedaan (en zal zich nog steeds voordoen) bij de inkoop van mondkapjes, beschermingsmiddelen, beademingsapparatuur, infectieremmers, vaccins tegen corona etc.



Figuur 1: Samenvattend beeld maart 2020 (oranje) en oktober 2020 (blauw).

Bestellen en betalen buiten de reguliere procedures om en zonder de gebruikelijke zekerheden, is schering en inslag (geweest). Begrijpelijk in een (crisis)situatie waar snel gehandeld moet worden, in omstandigheden van een vechtmak (ieder voor zich). Dit zal een grotere risico-acceptatie moeten inhouden. Uiteraard is een goede verantwoording daarover van groot belang. Het risico moet niet weggestopt worden. Integendeel. Daar waar zaken misgegaan zijn, zal je moeten kijken of je dat nog kan herstellen met terugwerkende kracht (terugvorderen) en eventueel strafrechtelijk vervolgen.

In de verantwoording zal derhalve primair het accent moeten liggen op de mate van het realiseren van de doelstellingen van de maatregelen en de inkoop van hulpmiddelen, medicijnen etc. Daar zal uitvoerig verantwoording over afgelegd moeten worden en in de tweede plaats in welke mate het bereiken van deze doelstellingen binnen de bestaande regelgeving heeft plaatsgevonden (rechtmatigheid). Als dat in die situatie niet mogelijk was, maar de doelstelling wel bereikt is, zal begrip moeten bestaan voor het in sommige gevallen niet naleven van de regels. Dan is er sprake van 'bestuurlijke overmacht', die bij een goede toelichting in de verantwoording 'bestuurlijk' aanvaardbaar moet worden geacht.

Cijfer: 3,5 → 2,0

**H. Oorzaak inbeuk bespreken, analyseren en leren (KSF 8)**

Bij vertrouwen kan er altijd iets misgaan. Het is dan van belang niet automatisch terug te vallen op regels en controle, maar specifiek te kijken wat er is misgegaan en waarom.

Daarvoor moet jijzelf, maar ook de ander wel aanspreekbaar zijn en er dan (samen) van leren en verbeteren, waardoor het daarna wel goed gaat. Vaak is daarna het vertrouwen in elkaar alleen maar groter dan daarvoor. Kennelijk is er een zekere acceptatie dat er weleens iets mis kan gaan, mits je er maar van leert.

In het afgelopen half jaar is er veel geleerd op basis van toegenomen inzichten, met name op het punt van de medische behandeling. Er is sprake van een belangrijke leercurve door via onderzoek na te gaan welke behandeling/medicijnen wel en welke niet succesvol zijn. Dus in principe niet Hydroxycloquine, maar wel de ontstekingsremmer Remdesivir. Dit leren heeft geleid tot veel succesvollere behandelingen en daardoor relatief minder opnames op de IC en overledenen.

Daarentegen blijkt het moeilijk in de politieke arena expliciet aan te geven wat er misgegaan is en daarvan te leren. In het begin was het kabinet er nog open over dat ze niet alles wisten en dat er dus zaken misgingen. Alle inspanningen waren erop gericht om daar dan verbetering in te brengen. Aandacht besteden aan zaken die niet goed gegaan zijn, vindt vanaf de zomer echter met name impliciet plaats, zoals de slechte communicatie tijdens de vakantieperiode, het onvoldoende inspelen op 'andersdenkende' deskundigen. Het wordt vertaald in een nieuwe actie, zonder een link te leggen met hetgeen daarvoor is misgegaan. Het wordt kennelijk moeilijk gevonden om dat openlijk te erkennen. Angst voor verlies van geloofwaardigheid en/of een politieke afrekening zal hier debet aan zijn. Hierdoor kunnen het RIVM/OMT en het kabinet (te) voorzichtig zijn met het erkennen van fouten ten aanzien van bijvoorbeeld het dragen van mondkapjes, het gebrek aan aandacht voor de



ernstige situatie in verzorgingshuizen etc. Het zal hiervoor wachten zijn op de evaluatie.

Cijfer: 3,0 → 3,0

### I. Sancties/consequenties (KSF 9)

Vertrouwen moet voor partijen iets zijn dat waarde heeft, waardoor je in dat vertrouwen blijft investeren, ook als het niet direct voordeel voor jou oplevert. Indien er bij een persoon of organisatie meerdere keren sprake is van 'niet willen' of stelselmatig 'niet kunnen', dan zullen daar consequenties aan verbonden moeten worden.

Als je in een situatie terecht gekomen bent dat de andere persoon of organisatie zich structureel niet wil of kan houden aan de verwachtingen die van belang zijn voor jouw vertrouwen, dan resteert als enig (machts)middel het verbinden van consequenties (effectieve sancties) daaraan.

De boete uitgeschreven door boa's/politie is de sanctie voor Nederlanders die zich niet aan de coronaregels houden. In eerste instantie was deze sanctie effectief, mede door de hoogte (€ 390) en de aantekening op het strafblad. Door de onduidelijkheid van de regels en het verzet daartegen is de boete als sanctie minder toegepast. Hieraan hebben ook de versoepelingen van de maatregelen en het slechte voorbeeld van minister Grapperhaus (en mede daardoor verlaging boete naar € 95 en het schrappen van de aantekening op het strafblad) bijgedragen. Nu de maatregelen weer zijn aangescherpt, zullen waarschijnlijk ook weer meer boetes uitgeschreven gaan worden. Draagvlak en afschrikkende werking zullen van belang zijn voor de effectiviteit.

Cijfer: 3,5 → 2,0

## 2. Samenvatting

In figuur 1 zijn de cijfers per kritische succesfactor (KSF) in een 'spinnenweb' geplaatst, zowel voor het vertrouwen in maart 2020 als voor oktober 2020. Dit schema inzicht laat een terugval in vertrouwen zien over bijna de gehele linie tussen maart 2020 en oktober 2020. In maart was het gemiddelde cijfer een 3,4. In oktober was dit gemiddelde gedaald naar een 2,6.

Deze beoordeling van het aanwezige vertrouwen en de ontwikkeling van dat vertrouwen tussen twee momenten – hier uitgevoerd voor het vertrouwen van de burger in de coronaanpak van het kabinet – kan in principe ook door iedere controller binnen zijn eigen organisatie uitgevoerd worden, zoals bij een veranderingsproces. Vertrouwen binnen de organisatie in dat veranderingsproces is een belangrijke voorwaarde voor het slagen daarvan. Met het instrument van de vertrouwenscan kan de controller een beoordeling uitvoeren, bijvoorbeeld bij de start (nulmeting), tussentijds (bijsturing) of als afsluiting (evaluatie). Het biedt mogelijkheden tot beter in control zijn: wat gaat op het punt van het vertrouwensaspect goed (dit moet dan geborgd worden) en wat gaat niet goed en dient derhalve verbeterd te worden. Moge dit artikel hiervoor een inspiratiebron zijn.

### Literatuur lijst

- Budding, G.T., T. Groot en R.O. Vos, De vertrouwenscan in de praktijk, *TPC* nr. 3, juni 2012.
- Nooteboom, B. Vertrouwen. Academic Service, 2002.
- Vos, R.O. en Witte, R.J., Vertrouwen geven en in control zijn, gaat dat samen? Den Haag, 2009.
- Vos, R.O. en Witte, R.J., Vertrouwen geven en in control zijn, hoe doe je dat? Den Haag, 2010.
- Vos, R.O. en Witte, R.J., Vertrouwen geven en in control zijn, en nu doen! Den Haag, 2012.