



Ministerie van Financiën

De vertrouwenscan: vertrouwen geven en toch in control zijn

Robert Vos

Ministerie van Financiën

Vakgroep Financien FAMO

1 oktober 2015



Definitie vertrouwen (Nooteboom)

- Vertrouwen is de verwachting dat mensen of organisaties ons niet in de steek laten, ook al is dat mogelijk.
- Vertrouwen is de bereidheid dat risico te lopen.



Wantrouwen, vertrouwen en blind vertrouwen

Vaak wordt vertrouwen gepositioneerd tegenover wantrouwen:

wantrouwen ↔ *vertrouwen*

Het is dan of/of

Het gaat er echter om om vertrouwen te positioneren tussen aan de ene kant wantrouwen en aan de andere kant blind vertrouwen

Het gaat dan om *gerechtvaardigd* vertrouwen:

wantrouwen ↔ *gerechtvaardigd vertrouwen* ↔ *blind vertrouwen*

Het gaat dan om gradaties: meer/minder

en/of: op dit punt *wel*/op dat punt *niet*



De vertrouwenscan: De negen kritische succesfactoren

- Uit de wetenschappelijke literatuur kunnen negen kritische succesfactoren gedistilleerd worden die het vertrouwen sterk bepalen.
- Deze negen kritische succesfactoren zijn de basis voor de 'vertrouwenscan'.
- De vertrouwenscan geeft inzicht in de mate van vertrouwen in een relatie en de factoren die dit (positief/negatief) beïnvloeden.
- De vertrouwenscan maakt een onbestemd onderbuikgevoel expliciet door structuur te geven aan de onderliggende factoren.



Kritische succesfactoren voor vertrouwen

1. De verwachtingen van partijen zijn over en weer zijn duidelijk.
2. Partijen kunnen die verwachtingen ook waarmaken.
3. Partijen hebben een gedeeld belang.
4. Partijen hebben een goed gevoel.
5. Partijen zorgen voor een goede communicatie.
6. Partijen hebben goed zicht op het risico van vertrouwen en zijn bereid deze te accepteren.
7. De belangrijke zaken voor het vertrouwen mogen gecontroleerd worden.
8. De oorzaak van een inbreuk als die zich heeft voorgedaan, wordt en geanalyseerd met de bedoeling daarvan te leren.
9. Bij verkeerde intenties zijn sancties het uitgangspunt



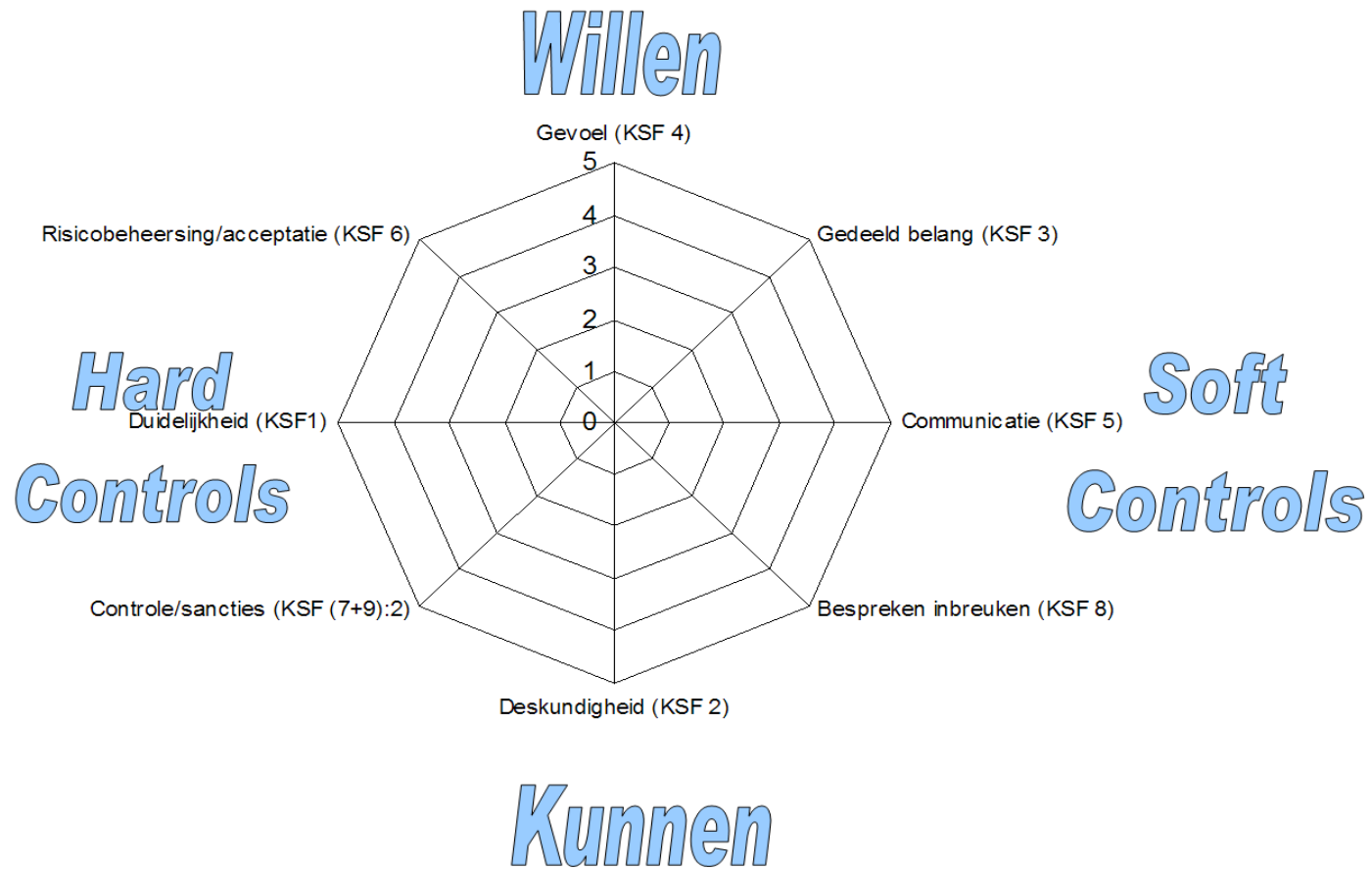
Formulier vertrouwenscan (eenzijdig)

Naam	Score	KSF	Algemeen Beeld
Organisatie	1	KSF Niet aanwezig	Vertrouwen/herstelvermogen afwezig
Datum gesprek	2	KSF Onvoldoende aanwezig	Vertrouwen/herstelvermogen onvoldoende aanwezig
Subject van vertrouwen	3	KSF Voldoende aanwezig	Vertrouwen/herstelvermogen voldoende aanwezig
Object van vertrouwen	4	KSF Uitstekend aanwezig	Vertrouwen/herstelvermogen in goede mate aanwezig
	5	KSF Volledig aanwezig	Vertrouwen/herstelvermogen volledig aanwezig

KSF	Toelichting	Score
1. Er bestaat bij de andere partij duidelijkheid over de essentiële verwachtingen		
2. De andere partij bezit de vereiste kwaliteiten om de verwachtingen waar te kunnen maken		
3. Partijen hebben en houden een gedeeld belang		
4. Er is (en blijft) een positief beeld over de andere partij		
5. Er is een goede informatie-uitwisseling (open communicatie)		
6. Er bestaat goed zicht op de risico's en er is bereidheid deze te accepteren		
7. Over de essentiële elementen die bepalen of de verwachtingen waargemaakt worden, mogen nadere vragen gesteld worden		
8. De oorzaak van een inbreuk wordt als die zich voorgedaan heeft, geanalyseerd en besproken		
9. Er zijn effectieve sancties bij kwade opzet		
Samenvattend beeld vertrouwen		Score



Spinnenweb (hulpmiddel bij de analyse)





Vier hoofdprofielen (I)

- *Hoofdprofiel wantrouwen (geen tot weinig vertrouwen)*
 - geen sterk gedeeld belang
 - weinig positief beeld over de ander
 - behoefte aan steeds meer regels en controle om in control te zijn
- *Hoofdprofiel rationeel vertrouwen (vertrouwen op = dun vertrouwen)*
 - zekere mate van gedeelde belangen
 - relatie overwegend zakelijk
 - sterke nadruk op harde controls om risico's te verminderen



Vier hoofdprofielen (II)

- *Hoofdprofiel echt vertrouwen (vertrouwen in = dik vertrouwen)*
 - positief beeld over de ander (empathie)
 - gaat verder dan alleen het gedeelde belang
 - ruimte voor informele (principle based) afspraken en risico acceptatie (wel alert blijven voor signalen).
- *Hoofdprofiel blind vertrouwen (vertrouwen zonder aandacht voor risico's)*
 - sterke mate van geloof in kunnen van de ander en/of positief gevoel bij ander
 - weinig aandacht voor harde en zachte controls om risico's te beheersen (niet zien of willen zien)



Onderzoek postacademische controllersopleiding VU

- Bij 'zaakjes niet op orde' is er sprake van weinig vertrouwen.
- 'Zaakjes wel op orde' zorgt voor rationeel (dun) vertrouwen als basis.
- Harde, instrumentele inzet van het controle-instrumentarium ('vinken') leidt vervolgens niet tot meer vertrouwen; kost wel veel capaciteit.
- Zachte, relationele inzet van het controle-instrumentarium ('voeren dialoog, gericht op leren/verbeteren') zorgt daarentegen voor groei naar echt (dik) vertrouwen en relatief minder capaciteitsbeslag.



Wat kan je met de negen kritische succesfactoren?

- Checklist voor jezelf: inzicht in vertrouwen binnen een relatie.
- Presentatie/workshops: onderling bespreekbaar worden van vertrouwen binnen een relatie/groep ten behoeve van eenduidig kader, ook te gebruiken als basis voor verwerking in beleid.
- Self assesment: betrokkenen evalueren en beoordelen zelf hun relatie met anderen met als doel reflectie, leren en verbeteren.
- Audit: onafhankelijke beoordeling door derde.
Vereist veelal meer zekerheid dan alleen perceptiemeting.



Soms is er nog veel aan
vertrouwen te winnen

Meer informatie:
r.o.vos@minfin.nl