



CIV-CARE Poo1
SUB-POSITIONPAPER 004-03

WANTROUWEN ALS ORGANISATIEMODEL

Documentcode:

CIV-CARE_Poo1_SHPP004-03_Wantrouwen-als-Organisatiemodel_vo.9

Status: Concept (open voor publieke reflectie)

Reikwijdte: Publieke uitvoeringsorganisaties, zorginstellingen, toezichtstructuren, bestuursketens.

Onderdeel van: HPP004 – Vertrouwen als Voorwaarde voor Maatschappelijke Stabiliteit

Reeks: CIV-CARE Poo1 – Normatief kader voor zorg, rechtsbescherming en menselijke maat

1. INLEIDING EN AANLEIDING

Binnen veel publieke en zorggerelateerde organisaties is risicobeheersing een centraal uitgangspunt geworden. Procedures, controles, protocollen en verantwoordingsstructuren zijn ontworpen om fouten te minimaliseren en aansprakelijkheid te beperken.

Hoewel deze ontwikkeling begrijpelijk en in bepaalde contexten noodzakelijk is, ontstaat tegelijkertijd het risico dat wantrouwen niet langer een instrument is, maar een impliciet organisatiemodel.

Wanneer wantrouwen structureel wordt ingebouwd in systemen, beïnvloedt dit niet alleen besluitvorming, maar ook cultuur, communicatie en legitimiteit.

Deze sub-positionpaper analyseert wantrouwen als ontwerpkeuze binnen organisaties en positioneert relationele legitimiteit als stabiliserend alternatief.

2. DOEL EN FUNCTIE VAN DEZE SUB- POSITIONPAPER

Deze sub-positionpaper heeft een analytisch en normatief-verhelderend karakter en beoogt:

- wantrouwen te herkennen als structureel organisatiemechanisme;
- onderscheid te maken tussen noodzakelijk toezicht en structureel risicodenken;
- escalatiemechanismen zichtbaar te maken vóór juridisering;
- bestuurlijke reflectie mogelijk te maken zonder beschuldiging.

De paper richt zich niet op individuen, maar op systeemontwerp.



3. NORMATIEF UITGANGSPUNT

Deze sub-positionpaper sluit aan bij de kernprincipes van CIV-CARE P001:

- menselijke waardigheid als uitgangspunt;
- proportionaliteit van interventies;
- transparantie van rollen en bevoegdheden;
- scheiding van functies ter voorkoming van belangenvermenging;
- vertrouwen als stabiliserende factor.

Wantrouwen wordt niet als moreel falen beschouwd, maar als ontwerpkeuze met bestuurlijke gevolgen.

4. WAT IS WANTROUWEN ALS ORGANISATIEMODEL?

Wantrouwen als organisatiemodel ontstaat wanneer:

- controle het primaire uitgangspunt is;
- risicobeheersing leidend is boven relationele beoordeling;
- beslissingen primair worden genomen ter beperking van aansprakelijkheid;
- communicatie hoofdzakelijk via dossiers verloopt;
- bewijsvoering structureel voorrang krijgt boven dialoog.

In dit model wordt het individu niet primair benaderd als deelnemer, maar als potentiële risicodragers.

5. KENMERKEN VAN EEN WANTROUWENSGEDREVEN ORGANISATIE

Kenmerkend voor een wantrouwensmodel zijn:

1. Intensieve dossiervorming ter zelfbescherming.
2. Escalatie naar formele procedures als eerste reflex.
3. Beperking van discretionaire ruimte op uitvoeringsniveau.
4. Vermijding van directe communicatie zonder verslagplicht.
5. Interpretatie van afwijkend gedrag als systeemrisico.

Deze kenmerken kunnen juridisch verdedigbaar zijn, maar relationeel destabiliserend werken.



6. RELATIE TUSSEN WANTROUWEN EN JURIDISERING

Wanneer wantrouwen structureel is ingebouwd:

- neemt bewijsdruk toe;
- worden besluiten steeds defensiever;
- groeit afstand tussen systeem en burger;
- ontstaat juridisering als primaire conflictstrategie.

Juridisering is binnen dit model geen uitzondering, maar logische uitkomst.

Belangrijk: juridisering kan noodzakelijk zijn voor rechtsbescherming, maar is niet ontworpen als herstelinstrument.

7. GOVERNANCE-IMPLICATIES

Indien wantrouwen wordt erkend als organisatiemodel, volgen daaruit de volgende governance-implicaties:

1. Controle moet proportioneel en expliciet gemotiveerd zijn.
2. Directe communicatie moet mogelijk blijven zonder escalatie.
3. Discretionaire ruimte moet worden beschermd.
4. Tijdelijkheid van maatregelen moet zichtbaar zijn.
5. Scheiding van toezicht, uitvoering en beoordeling moet worden bewaakt.

Deze implicaties vragen geen afschaffing van toezicht, maar herijking van uitgangspunten.

8. WANTROUWEN VERSUS PROFESSIONEEL VERTROUWEN

Professioneel vertrouwen betekent niet naïviteit of afwezigheid van controle. Het betekent:

- toetsbare, maar relationeel gedragen besluitvorming;
- ruimte voor context;
- erkenning van tijdelijke onzekerheid;
- bereidheid tot herpositionering.

Een organisatie die uitsluitend via wantrouwen functioneert, reduceert professionals tot uitvoerders van risicobeheersing.



9. VERHOUDING TOT WET- EN REGELGEVING

Deze sub-positionpaper:

- respecteert beginselen van behoorlijk bestuur (Awb);
- doet geen afbreuk aan toezichtverplichtingen;
- vervangt geen klacht-, bezwaar- of beroepsprocedures;
- creëert geen nieuwe rechtsnorm.

Zij positioneert vertrouwen als governance-keuze binnen bestaande wettelijke kaders.

10. POSITIONERING BINNEN CIV-CARE P001

Deze sub-positionpaper vormt:

- SHPP004-03 binnen de HPP004-reeks;
- een verdieping van systeem- en cultuurvraagstukken;
- een schakel tussen machtsconcentratie (SHPP004-02) en federatieve alternatieven (SHPP004-05).

Zij functioneert als reflectietool voor bestuurders, toezichthouders en beleidsmakers.

11. OPEN KARAKTER EN UITNODIGING TOT REFLECTIE

Deze sub-positionpaper is gepubliceerd als concept (vo.9).

CIV-CARE nodigt uit tot:

- reflectie op risicodenken binnen organisaties;
- analyse van defensieve dossiervorming;
- voorbeelden waarin vertrouwen stabiliserend werkte;
- bestuurlijke tegenlezing.

Niet om controle af te schaffen, maar om legitimiteit te versterken.



12. SLOTVERKLARING

Wantrouwen kan functioneel zijn als tijdelijk instrument.

Wanneer het echter het organiserende principe wordt, verliest het systeem relationele legitimiteit.

Stabiliteit vraagt niet om afwezigheid van controle, maar om controle die begrensd, uitlegbaar en tijdelijk is.

Vertrouwen is geen tegenstelling van toezicht, maar haar noodzakelijke tegenwicht.

GOVERNANCE EN VERSIESTANDAARD (CIV-CARE)

Deze sub-positionpaper wordt gepubliceerd volgens de CIV-CARE versiestandaard.

vo.9 – Concept

Inhoudelijk coherent en open voor reflectie.

v1.0 – Vastgesteld kaderdocument

Formeel vastgesteld als normatief referentiekader binnen CIV-CARE Pool.

PUBLIEKE CALL-TO-ACTION

Deze sub-positionpaper is een uitnodiging tot organisatorische reflectie.

Wij nodigen u uit om:

- te onderzoeken waar wantrouwen impliciet is ingebouwd;
- signalen van defensieve cultuur te delen;
- bij te dragen aan governance-modellen waarin toezicht en vertrouwen in balans zijn.

Legitimiteit ontstaat waar controle proportioneel blijft.