

# Excuuskaart

## In vijf stappen naar een goed excuus van de overheid

de Nationale  
ombudsman

### Een excuus betekent veel

Conflicten tussen mensen horen bij de samenleving en er zijn veel manieren om ze op te lossen. Onderzoek wijst uit dat het aanbieden van excuus en het aanvaarden ervan veel kan betekenen voor het herstel van contact. Dit geldt ook voor de relatie tussen overheid en burger.

De overheid die excuses aanbiedt nadat iets is misgegaan, geeft aandacht en erkent de persoon die excuses verdient. Een tijdig en gepast excuus kan voorkomen dat een kwestie juridisch op de spits wordt gedreven en escaleert. Het haalt de druk van de ketel. Mensen waarderen het gebaar en meestal leidt dat tot een vergevingsgezinde houding. Juist het niet erkennen van een duidelijke misser leidt tot claimedrag, zeker als er een advocaat bij betrokken is.

Een excuus heeft ook betekenis voor de mens als individu, in een groep of de samenleving. Het kan zijn aangetaste gevoel van eigenwaarde herstellen. Overigens blijkt vaak dat de aanbieder zelf ook baat heeft bij een excuus: zo kan hij iets 'goedmaken' op een punt dat hem mogelijk al langer dwarszat.

### Waarom blijven excuses vaak uit?

Excuus aanbieden betekent veel en het kost niets. Maar toch vinden veel mensen het moeilijk om excuus te maken. Dat heeft verschillende oorzaken. Vaak vinden mensen het moeilijk om toe te geven dat iets is misgegaan. Soms willen ze wel, maar weten ze niet hoe ze het moeten doen, of zijn ze bang voor de reactie van de ander. Overheidsvertegenwoordigers gaan er vaak vanuit dat het maken van excuses onvermijdelijk leidt tot aansprakelijkheid. Dat is echter niet zo (zie het artikel *Excuses in het openbaar bestuur* van de Nationale ombudsman op [www.nationaleombudsman-nieuws.nl/boeken-en-artikelen](http://www.nationaleombudsman-nieuws.nl/boeken-en-artikelen)). Het maken van een gepast excuus is behoorlijk.

### Wat maakt een excuus tot een goed excuus?

Een excuus hoeft niet noodzakelijkerwijs het woord 'excuus' of 'sorry' te bevatten. Het moet wel een oprecht en gemeend excuus zijn. Min of meer automatisch uitgesproken zinnen roepen eerder ergernis op.

#### Niet zo...

*'Sorry hoor. Iedereen maakt wel eens een foutje.'*

#### Maar zo...

*'Ik erken dat ik onvoldoende aandacht aan uw vraag heb besteed en niet goed heb gezien waar het u werkelijk om ging. Dat wil ik rechtzetten.'*

## Excuus in vijf stappen

Als een overheidsorganisatie een burger excuses wil aanbieden voor een gemaakte fout, is het belangrijk vijf stappen te volgen:

➤ **Erken en geef uitleg:** excuses aanbieden betekent de erkenning dat iets is misgegaan. Het is belangrijk om duidelijk te maken wat daarbij het aandeel van de overheid is geweest.

- Leg zo open mogelijk uit hoe het zo kon gebeuren. Dat is in iedere situatie essentieel, zeker als het niet mogelijk is om een verantwoordelijke aan te wijzen of als er geen herstelmogelijkheid is.
- Corrigeer als het kan zo snel mogelijk wat fout is gelopen.
- Erken de norm: zo had het moeten. En zo doen we het voortaan: het is belangrijk dat dezelfde situatie zich niet nog eens voordoet. Dat is zowel belangrijk voor de burger als voor de overheidsorganisatie zelf.

*Een burger voelt zich serieus genomen en dat geeft al een eerste vorm van herstel.*

➤ **Bevraag en toon inzicht:** bij een geslaagd excuus hoort het zien en benoemen van de gevolgen voor de betrokken burger. Die gevolgen kunnen divers zijn: fysiek of materieel, of een beleving van onveiligheid. De aanbieder moet begrijpen waar precies de ‘pijn’ van de ander zit. Hij moet dat niet invullen voor de ander, want dat richt juist schade aan. En daarom is het goed de ander te vragen wat hem het meest dwarszit.

*Aandacht voor wat de burger persoonlijk geraakt heeft, kan de relatie herstellen.*

➤ **Kies de passende reactie:** de inhoud en vorm van de excuses worden bepaald door wat de ander als ‘beschadiging’ heeft ervaren en wat hij nodig heeft voor het herstel. Onderdeel van dat herstel kan een passende compensatie zijn. Die kan vele vormen aannemen: van een bloemetje tot een financiële tegemoetkoming (zie ook de schadevergoedingswijzer van de Nationale ombudsman). Er is geen standaardoplossing.

*Een burger kan zo ervaren dat het de overheid ernst is en dat deze bereid is gevolgen te verbinden aan verkeerd gelopen zaken.*

➤ **Kies het juiste moment:** de timing van een excuus is van groot belang. Als de organisatie te lang wacht met het maken van excuses kan het een principekwestie worden, of vervlakt de betekenis ervan. Toch is een laat excuus beter dan helemaal geen excuus!

*Een burger voelt zich niet aan het lijntje gehouden als de overheid van zich laat horen op het moment dat de burger daar behoefte aan heeft.*

➤ **Benut het leereffect:** van een situatie die leidt tot excuses valt te leren. Dat geldt zowel voor de gemaakte fout, als voor een excuus dat niet geaccepteerd wordt. Wat is er in die gevallen misgegaan en wat kunnen we daarvan leren? Het gaat als overheidsorganisatie immers niet alleen om het belang van die ene persoon, maar ook om het algemeen belang.

*Een burger is het vaak om meer te doen dan het excuus alleen en wil ook bereiken dat het anderen niet overkomt.*

de Nationale ombudsman  
Postbus 93122  
2509 AC Den Haag  
Telefoon (070) 356 35 63  
Fax (070) 360 75 72  
[www.nationaleombudsman.nl](http://www.nationaleombudsman.nl)