



## **Meer maatwerk en wederzijds vertrouwen**

*Mijn derde termijn als burgemeester van Rotterdam*

### **Inleiding**

De afgelopen weken heb ik nagedacht over de invulling van mijn derde termijn als burgemeester van Rotterdam. Mijn gedachten hierover heb ik in dit document verwoord. Het stadsbestuur staat voor de uitdaging om grote, snelle veranderingen in de samenleving in goede banen te leiden. Denk aan de energietransitie, economisch herstel en het bevorderen van het vertrouwen in de overheid. Dat is geen eenvoudige opgave, en daar komen de sociaalmaatschappelijke gevolgen van de corona-epidemie bij. Toch wil ik, terwijl we nog in deze strenge lockdown zitten, met de stad vooruitblikken op de komende jaren.

### **Inspiratie**

Wat mij als mens en bestuurder inspireert om me voor Rotterdam - en daarmee voor Nederland - in te zetten, heb ik opgehaald en gedeeld in gesprekken en interviews de afgelopen tijd. Ik ben ervan overtuigd geraakt dat de motivatie van de mens in de beleidsuitvoering het verschil maakt, hoe goed dat beleid in theorie ook is. Een voorbeeld hiervan is het systeem van toewijzing van sociale woningen. Soms lig ik wakker van een mail op vrijdagavond waarin een woningontzuiming op maandag aangekondigd wordt. Ook al is die ontzuiming volgens het beleid volledig correct, het feit dat er mensen op straat komen te staan laat mij niet koud. Accepteren we dat het beleid zo uitpakt of proberen we een pleister te plakken?

De vele brieven, mails, klachten en contacten met heel veel gewone Rotterdammers zijn voor mij een onuitputtelijke bron van inspiratie. Daar waar ons systeem het toelaat, wil ik mijn invloed en soms gezag aanwenden, of een “ombudsfunctie” vervullen om de onbedoelde, onverwachte effecten van het beleid te beïnvloeden en bij te sturen.

Met het “Rotterdammergericht Werken” de afgelopen jaren, is er veel aandacht gekomen voor de menselijke maat en maatwerk als de praktijk daar om vraagt. Ook bij het college van B en W en bij de ambtelijke organisatie is er veel aandacht voor de kwaliteit van de uitvoering en de menselijke maat daarbij. Tegelijkertijd zijn er te veel Rotterdammers die pas ná tussenkomst van de bezwaarschriftcommissie of de rechter in het gelijk worden gesteld. Er is dus nog winst te halen met het verhogen van de kwaliteit van de uitvoering.

### **Vertrouwen**

Vertrouwen is de kurk waarop onze democratie drijft. Een zachte kracht die een sterke pijler vormt onder ons overheidshandelen. Recente (internationale) gebeurtenissen laten zien wat er gebeurt als deze pijler haarscheuren gaat vertonen. In Washington DC vormde de bestorming van het Capitool de apotheose van jarenlange verdeeldheid en desinformatie. In eigen land vormt de zogenoemde Toeslagenaffaire een kras op het vertrouwen in de overheid.

De zilveren rand is de loutering die op zulke tragedies volgt. In de Verenigde Staten stond een divers gezelschap aan politici en prominente burgers op voor de kernwaarden van hun democratie. In Den Haag houdt men het functioneren van het politieke, bestuurlijke, ambtelijke



en juridische systeem onder de loep om te voorkomen dat burgers opnieuw het slachtoffer worden van gebrekkig en onuitvoerbaar beleid.

De toeslagenaffaire laat zien dat het codificeren van maatschappelijke wensen (fraudebestrijding) in een wet nog geen garantie is voor het bereiken van de beoogde doelen. Er kunnen ongewenste neveneffecten met grote gevolgen optreden. De wettenfabriek moet zich daarom vergewissen van een adequate uitvoering waarbij het vertrouwen in burgers centraal staat. Dat geldt ook voor het maken van beleid op gemeentelijk niveau.

Ook onze eigen zoektocht naar toekomstbestendige oplossingen voor een duurzame economie en sociaaleconomische vraagstukken vraagt om vertrouwen. Het gaat doorgaans om complexe vraagstukken waar geen pasklare antwoorden voor zijn. Dat het denken soms alle kanten opgaat, is te zien aan het maatschappelijk debat en het gefragmenteerde politieke landschap. Het is niet eenvoudig consensus te bereiken, bijvoorbeeld op het gebied van de energietransitie, woningbouw en sociale cohesie. Grote veranderingen vragen enerzijds om durf en leiderschap, anderzijds om de menselijke maat, het thema van mijn Nieuwjaarstoespraak in januari 2020.

### **Lokale overheid**

De lokale overheid is bij uitstek in staat om dicht bij de Rotterdammer de menselijke maat te hanteren. Die rol is verre van eenvoudig. Maar als de lokale overheid deze dialoog niet op gang kan brengen, dan kan de Rijksoverheid dat, gezien de afstand, zeker niet!

Zorgvuldige uitvoering van beleid kost tijd en dat is voor mensen die afhankelijk zijn van de overheid soms ondragelijk. Wetgeving is soms zo gedetailleerd, dat een ambtenaar bij twijfel tussen een menselijke vergissing of fraude, bijna gedwongen is te kiezen voor het laatste. Met zware strafmaatregelen voor de cliënt tot gevolg. Wat dat voor impact heeft op iemands persoonlijke leven, lees ik regelmatig in e-mails of brieven.

Zaken als de Toeslagenaffaire verklaren de roep om rechtvaardigheid, vereenvoudiging van regels en procedures. Echter; maatwerk, uniforme regelgeving en eenvoudige uitvoering zijn botsende grootheden. De oplossing die we hiervoor hadden bedacht, discretionaire bevoegdheid in de uitvoering, raakt steeds verder op de achtergrond.

Maar ook hier zie ik loutering: we beseffen weer waar we als (lokale) overheid van zijn. We zijn er om diensten te leveren aan burgers en om hen te beschermen. We zijn er om zelf te investeren in de stad en private partijen aan te sporen dat ook te doen. We zijn er om de stad vooruit te helpen. Dat we daarnaast instrumenten nodig hebben om fraude op te sporen is evident. De samenleving mag er op vertrouwen dat wij rechtvaardig omgaan met de verdeling van schaarse goederen. Maar we hebben ook een signaalfunctie als het doel en het resultaat teveel uit elkaar lopen. Wij als bestuurders, als ambtelijke organisatie, hebben ook instrumenten nodig om de menselijke maat te bewaken. Een eindstemming in de gemeenteraad is geen garantie dat de beoogde doelen ook het eindresultaat zullen zijn.

### **Stad / samenleving**

#### *Wederkerigheid*

In mijn twee termijnen als burgemeester heb ik geleerd dat burgers en bedrijven over vele ideeën beschikken die de stad beter kunnen maken. Sommige ideeën halen de beleidstafel,



vele niet. De gemeente heeft regelmatig last van het *not invented here* syndroom waarbij initiatieven die niet van de eigen tekentafel komen, ongezien blijven. Daardoor blijven goede ideeën regelmatig buiten beeld. Daarom moeten we meer openstaan voor goede burgerinitiatieven en financiële modellen ontwerpen waarmee deze zonder al te veel bestuurlijke of politieke bemoeienis gerealiseerd kunnen worden. Als we daarin slagen, zal dit in toenemende mate tot tevredenheid onder burgers leiden.

Eenzelfde benadering geldt voor het organiseren van kritiek. Het risico bestaat dat mensen niet bereid zijn kritisch mee te denken omdat ze er wellicht van uitgaan dat met hun kritiek weinig zal gebeuren. Maar juist die kritiek is een belangrijk instrument om ons functioneren te toetsen aan de menselijke maat. Daarom heb ik mij voorgenomen om regelmatig, zo'n twee keer per jaar, met een evenwichtige, diverse groep Rotterdammers een kritische agenda op te stellen onder leiding van een onafhankelijke voorzitter, met focus op mijn taken als burgemeester en als burgervader.

### *Bescherming*

De 650.000 Rotterdammers vormen samen een samenleving waar alle ruimte is voor individuele ontplooiing. Doorgaans stelt een opleiding, een baan en inkomen je daartoe in staat. Naast de bevoorrechte huishoudens is er een grote middengroep die prima zijn boontjes kan doppen. Deze burgers verlangen een slagvaardige en vooral faciliterende overheid. De overheid heeft zich de laatste jaren hierop ingesteld en tal van processen zo ingericht dat ondernemende burgers goed uit de voeten kunnen met gemeentelijke procedures. ICT-investeringen hebben deze rol een boost gegeven.

De keerzijde is dat er een behoorlijke groep Rotterdammers is die niet uit de voeten kan met deze rol van de overheid. Tijdens mijn werkzaamheden afgelopen jaren in West en in Carnisse werd ik mij ervan bewust dat velen de beschermende rol van de overheid missen. Een overheid die zich naast en achter de mensen schaaft. Daarbij gaat het niet alleen over de klassieke bescherming tegen criminaliteit, maar ook tegen malafide verhuurders bijvoorbeeld.

Voor veel Rotterdammers is de nabijheid van de overheid in hun buurt van groot belang. De vele schriftelijke communicatie-uitingen en de "call-center-benadering" maakt de gemeente afstandelijk en anoniem. Het risico bestaat dat brieven van de gemeente ongelezen worden weggegooid en dat mensen niet voor hun belang opkomen. Dit is voor mij een prominent punt van aandacht de komende jaren.

### *Vrede*

Sinds maart 2020 is COVID-19 het gesprek van de dag. Vele andere tot dan toe dominante thema's als terreurdreiging, radicalisering, racisme en discriminatie werden van de voorpagina's verdrongen. Maar verdwenen zijn ze niet. Internationale conflicten leidden in de afgelopen jaren tot een ingewikkeld maatschappelijk debat. De spanningen waren overal voelbaar, maar hebben gelukkig niet tot ernstige geweldsincidenten geleid.

Het debat was soms ook heftig in de gemeenteraad. Geen thema heeft onze stad zo verdeeld als radicalisering en sociale cohesie. Soms vlogen de vonken en krachttermen door de raadszaal. Indrukwekkend daarentegen was de grote saamhorigheid in de politiek na de aanslag tegen Charlie Hebdo in Parijs.



De ervaring leert dat de Rotterdamse samenleving over voldoende veerkracht beschikt om heftige gevoelens een plek te geven. Het medicijn, zo is mijn ervaring, is de ontmoeting. Niet zelden ontdekken elkaars “tegenstanders” tijdens een gesprek dat ze aan dezelfde kant van de lijn staan en dezelfde strijd voeren: voor een fatsoenlijk bestaan.

Het bevorderen van vrede in de stad door die ontmoeting te organiseren, is een van de voornemens die ik koester en samen met het college tot uitvoering wil brengen. Ontmoeting is mijn belangrijkste gereedschap om als burgervader te werken aan stabiliteit van de stad, om de strijd aan te binden tegen soms valse tegenstellingen die de cohesie in de samenleving aantasten. Daarbij mag geen taboe heersen op het bespreken van netelige thema's. Juist bij spanningen is het belangrijk om te werken aan gezamenlijke oplossingen.

### **Ten slotte**

Goed beleid begint met luisteren, zorgen serieus nemen en hoop en perspectief bieden. Het concern en de stad hebben de infrastructuur hiervoor. Zoals ik in het begin al schreef vergt dit geen nieuw beleid, wel een kritische kijk op onze manier van werken waarbij de focus op de stad en de Rotterdammers ligt. Zo kan deze fascinerende stad een geweldige voorbeeldfunctie vervullen als het gaat om bevorderen en herstel van vertrouwen.

Ahmed Aboutaleb,  
burgemeester