

## Presentatie ROB-raadslid Huri Sahin

Ter gelegenheid van de Atrium-lezing ‘De betrouwbare overheid’

*1 juni 2023*

---

Dames en heren, beste aanwezigen,

Wat fijn om u vanmiddag toe te mogen spreken, in de Atriumzaal, voor mij – als voormalig VNG-medewerker – een bekende omgeving. Een ruimte met een gezagvolle uitstraling. Eervol om een reactie te geven op de lezing van Ad Verbrugge en met u het gesprek te voeren.

Voordat ik start met mijn lezing wil ik twee vragen aan u stellen:

- Wie van u vindt dat hij of zij gezag heeft?
- Wie van u vindt dat hij of zij betrouwbaar is?

De titel ‘De gezagscrisis’ van de lezing van Ad Verbrugge en vooral de inhoud daagt uit. Als het gezag in crisis is, dan wordt het voor ons, voor u, voor mij, bijna onmogelijk om een gemeente te besturen. Want waarom is er gezag nodig? En wat is er aan de hand in de gezagsrelatie tussen de overheid en de burgers?

Het openbaar bestuur wordt vandaag de dag uitgedaagd om op de toppen van zijn kunnen te opereren. Of je nu ambtenaar bent, wethouder, gemeenteraadslid of burgemeester; van ons allen wordt verwacht dat we een topprestatie leveren. De vele uitgestelde opgaven, zoals de opvang van vluchtelingen, de aanpak van stikstof, de woningnood, de lange wachtlijsten bij de GGD, de beperkte capaciteit van bij de politie – ik hoef ze u niet op te noemen –, maar deze uitgestelde opgaven zijn nu in een fase dat nog meer vertraging tot aantasting leidt van het vertrouwen in de overheid. Het is onmogelijk om alleen op basis van wet- en regelgeving problemen op te lossen, hiervoor is vertrouwen van de burger nodig én een slagvaardige overheid.

In ons signalement ‘Gezag herwinnen’ hebben wij – de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) – vastgesteld dat het draagvlak voor het handelen van de overheid niet meer vanzelfsprekend is. Dat mensen steeds vaker met wantrouwen kijken naar het handelen van de overheid.

Ik wil heel graag (en ik weet zeker dat dat ook de hoofdreden is dat u hier vanmiddag zit) dat u na vandaag ook met helder inzicht in uw eigen dagelijkse omgeving aan de slag kunt gaan. Ik geloof

namelijk dat dat kan. Ik ben ervan overtuigd dat ‘een schuldige’ aanwijzen niet helpt en dat wij zelf – hoe klein ons handelen ook is – tot grote veranderingen in staat zijn. Ik geloof namelijk dat het niet zo ingewikkeld is. Maar hoe dan?

De ROB is door Ad Verbrugge geïnspireerd om te kijken naar de deugdethiek van Aristoteles in het nadenken over gezag. Persoonlijk heeft deze filosofie mij concrete handvatten gegeven in mijn werk als burgemeester.

Ik vertaal de deugdethiek van Aristoteles in mijn eigen woorden. Voor het hebben van gezag is het volgende essentieel:

Allereerst dien je te beschikken over kennis en overzicht. Ten tweede zal je waarachtig moeten zijn. Je gedrag en woorden moeten samenvallen. En ten derde zul je voor je ‘mensen’, over wie je leiding neemt en verantwoordelijkheid draagt, successen moeten behalen.

In het denken over gezag is deze filosofie belangrijk, omdat het de aandacht richt op de bestuurder zelf: wat moet ik doen om het vertrouwen van de burger te verdienen?

In ons signalement maken we onderscheid tussen het feitelijke gezag en gezagswaardigheid. Onder ‘gezag’ verstaan we vrijwillig aanvaarde macht, het draagvlak voor het handelen van de overheid. Gezag dat heb je, of dat heb je niet. Maar ben je het ook waard? Met gezagswaardigheid bedoelen we de mate waarin de vrijwillig aanvaarde macht te rechtvaardigen is. Gedraagt de overheid zich op een manier die gezagswaardig is?

Op basis van het proefschrift van Sabine van Zuydam heeft de ROB bekwaamheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid gehanteerd als kenmerken van gezagswaardigheid. Anders gezegd: als je voldoende bekwaam, betrouwbaar en betrokken bent, verdien je gezag. Je bent gezagswaardig.

Bij bekwaamheid gaat het om de vraag: weet iemand die het voor het zeggen heeft, ook waarover hij spreekt? Is iemand in staat om te doen wat hij/zij zegt?

Bij betrouwbaarheid gaat het om de vraag: zegt iemand die het voor het zeggen heeft wat hij denkt, en doet hij wat hij zegt? Het gaat hier om de moraliteit van de gezagsdrager in woord en daad.

Bij betrokkenheid gaat het om de vraag: staat iemand die het voor het zeggen heeft in verbinding met degenen over wie hij/zij gezag uitoefent?

Kortom, gezag krijgen – feitelijk gezag – is dus niet gelijk aan het echt verdienen van gezag en het waard zijn, gezagswaardigheid.

De ROB heeft geconstateerd dat het feitelijke gezag van de overheid niet meer vanzelfsprekend is. Geïnspireerd op het werk van Ad Verbrugge identificeren wij vier ontwikkelingen die de gezagsrelatie tussen burger en overheid beïnvloed hebben.

Binnen de overheid zijn op bepaalde terreinen vier tekorten ontstaan: het tekort van de macht, het maatschappelijk tekort, het cognitief tekort en het moreel tekort.

### **Het tekort van de macht**

De overheid heeft haar bevoegdheden en handelingsvermogen op veel terreinen gedelegeerd of afgestoten. We hebben onze eigen onmacht georganiseerd door decentralisaties in combinatie met bezuinigingen en het uitbesteden van publieke diensten. De overheid heeft het steeds minder voor het zeggen.

### **Het maatschappelijk tekort**

De overheid heeft de afgelopen jaren een stap terug gedaan met een beroep op de markt en op de draagkracht van de individuen. Terwijl de burgers, mede op basis van ervaringen uit het verleden, vaak meer van de overheid verwachten. De burgers zijn ook steeds mondiger geworden en zeker diegenen die zich kunnen laten horen, doen dat ook luid en duidelijk. Tegelijkertijd is er een grote groep die zich niet laat horen en zelfs afgehaakt is.

### **Het cognitief tekort**

Het afstoten van de bevoegdheden en taken van de overheid ging gepaard met een verlies van kennis en kunde bij de overheid. Versterkt door de ontwikkelingen van privatisering is een grote afstand ontstaan tussen zij die beleid maken, zij die het uitvoeren en diegenen voor wie het beleid bedoeld is. Tegelijkertijd heeft de burger toegang tot vele bronnen van kennis en kunde.

Persoonlijk zie ik bij dit tekort ook het gebrek aan representativiteit. Terwijl de samenleving is veranderd, zie je dat niet terug in diegenen die beleid maken en beslissingen nemen.

### **Het moreel tekort**

Waar de politiek traditioneel een taak had bij het normatief definiëren van het algemeen belang en het gezaghebbend toekennen van waarden, is die taak steeds meer uit het zicht geraakt. Politici zijn in meerdere mate vertegenwoordigers van de eigenbelangen van burgers geworden.

Maatschappelijke opgaven worden gezien als praktische problemen: gewoon je boerenverstand gebruiken. Maar het aanpakken van maatschappelijke problemen is een politieke aangelegenheid: we moeten het eens worden over de weg naar de oplossing.

Ik hoor u nu denken 'dat is een mooie theoretische analyse van de Raad voor het Openbaar Bestuur, maar wat gaan we doen om het tij te keren?'. Ons signalement 'Gezag herwinnen' biedt een paar eerste denklijnen. Ik ga twee aanbevelingen toelichten en nodig u vooral uit om samen met ons verder vorm te geven aan deze agenda voor het herwinnen van gezag.

De eerste aanbeveling is het investeren in de bekwaamheid van het openbaar bestuur. We zijn als politiek en bestuur te zeer gericht op de korte termijn en we zijn te afhankelijk van extern advies. De ROB moedigt aan om langetermijndenken te stimuleren en meer kennis en kunde in huis te halen. Het gaat daarbij om de ambtelijke ondersteuning, maar ook om de ondersteuning van de nationale,

regionale en lokale politiek. En mijn persoonlijke opvatting: binnen en tussen de overheden zal kennis en kunde gedeeld moeten worden. Voorbeeld Rijswijk: in mijn gemeente zie ik dat wij moeten concurreren met buurgemeenten die door hun inwoneraantal hun ambtenaren een hoger salaris kunnen bieden, terwijl de vraagstukken net zo complex zijn. De hele inschalingsstructuur is niet meer van deze tijd.

De tweede aanbeveling is het investeren in de betrouwbaarheid van het openbaar bestuur. Wij moeten ons allemaal verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het openbaar bestuur. Hiervoor is het nodig dat wij met elkaar het gesprek aangaan: wat betekent het om goed te besturen? Wat mag je verwachten van de overheid? De inrichting van het openbaar bestuur en het onderhouden van de democratische rechtsstaat is een zaak die ons allemaal aangaat.

Ik wil Herman Tjeenk Willink – het was eervol om als bestuurder zijn laatste boek ‘Het tij tegen’ in ontvangst te nemen – citeren:

*Is het u ook wel eens opgevallen hoe vaak de bescherming van de rechtsorde vooral tot taak van de rechter wordt gerekend, zelfs in de Tweede Kamer? Maar het is toch niet alleen de rechter die bepaalt wat recht is?*

Dames en heren, ik wil tot een afronding komen met een persoonlijke boodschap. Het kiezen voor de publieke zaak is van grote waarde en in deze tijd belangrijker dan ooit. In 2001 koos ik voor een actieve rol in het openbaar bestuur. In mijn sollicitatieformulier voor het raadslidmaatschap schreef ik als korte motivatie:

*Door het sterke verantwoordelijkheidsgevoel dat ik heb voor hetgeen in de maatschappij gebeurt en daarnaast het sterke gevoel hieraan mijn eigen bijdrage te kunnen, maar nog belangrijker misschien, te willen leveren.*

Nu, 20 jaar later, voel ik nog steeds dezelfde urgentie. En ik zie dat u deze urgentie ook voelt. Ik nodig u uit om samen met de ROB te werken aan het herwinnen van het gezag van de overheid. In het belang van onze inwoners die zich niet meer gezien en gehoord voelen.

Dank voor uw aandacht.