

Verslag debat 'De slimme gemeente nader beschouwd'

Op 28 maart organiseerde Vanderkruis, partner in executive search, een bijzondere bijeenkomst over de vraag hoe de lokale overheid optimaal kan presteren bij ingewikkelde bestuurlijke problemen. De discussie draaide om het proefschrift 'De slimme gemeente nader beschouwd' van Erik Gerritsen, oud-gemeentesecretaris van Amsterdam en nu bestuursvoorzitter van Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam. Zijn proefschrift is mede tot stand gekomen door een bijdrage uit het door het Prins Bernard Cultuurfonds beheerde Vanderkruis Fonds voor innovaties in het publieke domein. Hij ging het gesprek aan met diverse bestuurders uit de lokale overheid en van maatschappelijke partners. Een verslag.

Welk probleem is groter: de sores van een multiprobleemgezin in Slotervaart of de complexiteit van de hulpverlening? Zitten hulpverlenende instanties elkaar niet teveel in de weg? Hoe ver moet de overheid eigenlijk gaan bij het oplossen van al die gezinsproblemen? En hoe democratisch is dat?

Het zijn maar enkele vragen die aan bod kwamen tijdens een expertsessie die Vanderkruis als eerste in een reeks op 28 maart in Utrecht organiseerde. Het was een bijzondere ontmoeting, waarbij lokale bestuurders uit onder meer onderwijs, (jeugd)zorg, corporaties, politie en politiek en onderzoeker Erik Gerritsen met elkaar de degens kruisten. Onder de aanwezigen waren PvdA-Tweede Kamerlid Ahmed Marcouch, oud-minister Ella Vogelaar voor Wonen, Wijken en Integratie, korpschef Jan Stikvoort van de Regiopolitie Hollands Midden, bestuurder Mariënne Verhoef van jeugdzorgorganisatie Spirit, Hermien Hendriks (ROC Midden Nederland), Hans Camps (ROC Mondriaan) en Jan Leijenhorst (Berenschot).

Hardnekkige problemen

Gerritsen promoveerde vorig jaar op een onderzoek dat met financiële steun uit het Vanderkruis Fonds tot stand kwam. Het proefschrift draait om de vraag hoe de lokale overheid hardnekkige maatschappelijke problemen te lijf kan gaan. Denk daarbij niet alleen aan multiprobleemgezinnen die veel overlast veroorzaken, maar ook aan zaken als crisisopvang en vroegtijdige schoolverlaters. Stuk voor stuk problemen waarbij meerdere lokale instanties bij zijn betrokken, zoals woningcorporaties, politie, jeugdzorg en GGZ. Instanties die elkaar goed kennen, op elkaar zijn aangewezen maar elkaar niet altijd evenveel vertrouwen. En daar zit de kern van het probleem. Niemand heeft de leiding terwijl er toch gehandeld moet worden, en vaak snel. Niet handelen kan een probleemgezin alleen maar verder de put in helpen, met alle gevolgen voor de buurt van dien.

Gerritsen spreekt in zijn onderzoek over 'ongetemde maatschappelijke problemen', problemen waarbij hulpverlenende instanties soms meer met zichzelf bezig zijn dan met hun omgeving, waarbij sprake is van groot onderling wantrouwen en waarbij niemand de baas is. Domeinbelangen voeren soms de boventoon. Op die manier kun je elkaar lang bezighouden, bleek ook tijdens de sessie in Utrecht, die vooral draaide om de casus van een probleemgezin uit de Amsterdamse wijk Slotervaart.

Ketenregie

Gerritsen begon zijn onderzoek toen hij als gemeentesecretaris in Amsterdam werkte. Vanaf begin 2007 bracht hij alle twintig instanties die met het gezin te maken hadden (waaronder woningcorporaties, politie, jeugdzorg, scholen, GGZ) met grote regelmaat bij elkaar. Hij nam het initiatief tot de discussie, maar wees nadrukkelijk niet een partij aan die de regie zou moeten voeren. Hij bracht de partijen (bestuurders én uitvoerders) aan tafel, liet ze als het nodig was ruzie met elkaar maken maar zorgde in elk geval voor een open gesprek. Door onderwerpen aan te snijden die anders alleen in het geniep bij de koffieautomaat werden gevoerd, maar ook door snel te leren schakelen op de momenten die er werkelijk toe deden. „Op die manier wisten we bijvoorbeeld een van de jongens uit het gezin snel onder te brengen bij een jeugdzorginstelling. Dat was anders nooit mogelijk geweest. De aanpak was er een van: we beginnen gewoon en dan zien we wel verder.“ En als stok achter de deur kon de burgemeester in het uiterste geval een besluit nemen, voor het geval de partijen het toch niet eens werden met elkaar. Doorzettingsmacht wordt dat genoemd. Samenwerken en vertrouwen kweken vormden de belangrijkste ingrediënten van de oplossing, stelde Gerritsen, die tijdens de



sessie een 'verlichte despoot' werd genoemd maar zelf zei dat zijn aanpak 'democratischer is dan de representatieve democratie'.

Kernprobleem

Maar als samenwerking zo stroef gaat, wat is dan eigenlijk het echte probleem: het gezin of de organisatie die hulp moet geven, vroeg Ali Rabarison, plaatsvervangend directeur Woon en- Leefomgeving bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zich af. Ze kreeg bijval van Mariënne Verhoef van Spirit, die erop wees dat 'het systeem' inderdaad ingewikkeld is. Gerritsen zelf deed er nog een schepje bovenop door te stellen dat gezinnen soms alleen maar zieker worden van de hulp. „De jeugdzorg creëert zijn eigen doelgroep.” Oud-wethouder Harrie Bosch uit Utrecht zorgde voor wat tegenwicht door te benadrukken dat de problemen in de betrokken gezinnen toch wel erg groot zijn. „De complexiteit kan zo enorm zijn. Vaak leek de jeugdzorg wel het probleem, maar wat kun je nou in al die gruwelijke situaties bereiken?” Niets doen is echter geen optie, kwam uit het debat naar voren. „De ongetemdheid wordt dan alleen maar groter”, stelde Ila Kasem, directievoorzitter Van der Bunt Adviseurs.

De vraag is wel hoe ver je als overheid moet gaan in de hulpverlening. Houdt het niet een keer op, wilde korpschef Stikvoort van de Regiopolitie Hollands Midden weten. Daarover was Gerritsen stellig. „Als je zegt: zoek het maar uit, dan produceer je acht nieuwe criminelen.” Waarmee hij ook wilde zeggen dat de hulp wat mag kosten: alleen al aan het Amsterdamse gezin (dat overigens nog steeds wordt begeleid) is twee tot drie ton opgegaan. Maar de kosten van niets doen zijn uiteindelijk vele malen hoger. Constant van Schelven van zorginstelling Aafje formuleerde het zo: de financiering van nu is op interventie gericht, en niet op preventie.

Kwaliteit

Een ander punt dat prominent in het debat in Utrecht naar voren kwam is de kwaliteit van de hulpverleners. „De gemeente kan de regie wel in handen nemen, maar het succes hangt wel samen met de kwaliteit van de mensen die er rondlopen”, stelde bestuursvoorzitter Anja van Gorsel van het Rotterdamse Albeda College. Volgens Gerritsen zijn professionals tot hele goede dingen in staat, maar als ze jarenlang in een strak keurslijf hebben gezeten, kunnen ze niet zomaar out-of-the-box gaan denken. Het professionalisme kan inderdaad doorslaan, zei ook Marco Pastors, directeur van Kwaliteitssprong Rotterdam Zuid. Dat het ook anders kan, bewees zijn stadsgenoot Barend Rombout, die hbo-studenten inschakelt voor hulp met zaken als schoonmaak en gezond eten.

Institutionele ellende

Kunnen we na vijf jaar 'slimme gemeente' nou tevreden zijn? Het is maar hoe je het bekijkt. Volgens Mariënne Verhoef van Spirit is er al veel veranderd. Nu wordt er naar het gezin als geheel gekeken, vijf jaar geleden werd er nog per kind een plan opgesteld. Tweede Kamerlid Ahmed Marcouch, die als voorzitter van het Stadsdeel Slotervaart het gezin en de hulp van nabij meemaakte, ziet nog wel wat beren op de weg. Kern van het probleem is volgens hem nog steeds dat de betrokken instituties (waaronder jeugdzorg en corporaties) een groot gebrek aan zelfreflectie tonen. „Wat dat betreft verandert er eigenlijk niets. De institutionele ellende blijft bestaan.” De Amsterdamse politiek is zich hiervan bewust, maar heeft dit probleem volgens Gerritsen nog niet opgepakt.

Het gaat te ver om te zeggen dat alle problemen in het gezin in Slotervaart zijn opgelost. Maar de situatie is beheersbaar geworden en er is veel zichtbaar. „Naarmate je meer doet, kun je ook meer meters maken”, zei Gerritsen. „De erkenning dat hulpverleners iets aan elkaar hebben is heel wezenlijk. Als het beter gaat in het gezin, gaat het ook beter met de buurt.” Belangrijk is verder dat de spelers zich bewust zijn van hun eigen succes. Toen Gerritsen zich destijds voor zijn promotieonderzoek terugtrok zakte het momentum wat in, maar gelukkig was iedereen ook in staat de draad snel op te pakken.

Niet alles tegelijk dus, was de boodschap. De betrokken instanties zijn destijds niet voor niets met een gezin tegelijk aan de slag gegaan. „En”, voegde de promovendus eraan toe, „laten we niet vergeten dat de meeste dingen in Nederland wel goed gaan. Infrastructuur, de telefoon, alles doet het gewoon.”

