

Coreferaat bij Van Slingelandtlezing door Albert Jan Kruiter

Vereniging Bestuurskunde

29 oktober 2020, Online, vanuit Den Bosch.

*Margo Trappenburg*

Dames en heren,

In de uitnodiging voor deze bijeenkomst staat dat ik na de lezing van Albert Jan Kruiter een **kritisch weerwoord** zal spreken. Het uitspreken van kritische weerwoorden is mijn tweede, zo niet mijn eerste natuur, maar in dit geval vind ik dat toch echt moeilijk, want ik ben groot fan van het werk van Kruiter. Ik heb zijn boeken *De dag dat Peter zijn deur dichttimmerde* en *Doen wat goed is* met veel plezier gelezen, ik heb met bewondering gekeken naar zijn optreden voor de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties, en ook deze Van Slingelandtlezing zat weer vol verstandige inzichten. Wat ik daarom wil doen in dit coreferaat is nadenken over hoe wij als bestuurskundigen kunnen helpen om de wijsheden van Kruiter ingang te doen vinden in de publieke sector.

Ik heb naar aanleiding van de lezing **drie opgaven** geformuleerd.

Het verhaal van Kruiter begint met wijkteammedewerkster Ans en in *Doen wat goed is* beschrijft hij nog veel meer professionals zoals Ans, die allemaal goede ideeën hebben om hun vaak ingewikkelde cliënten zo goed mogelijk te helpen, maar die daarbij worden gestoord door allerlei bestuurskunde verwickelingen: planning en control cycli, kpi's, verantwoordingsmechanismen en een ingewikkelde financieringssysteem.

Hier ligt een eerste opgave voor ons als bestuurskundigen. Wij zouden moeten gaan nadenken over verantwoordings- en controlestructuren die mensen niet in de weg zitten. Veel verantwoordingsmechanismen zijn tegenwoordig extreem belastend voor – in termen van onze collega's die daar alles van weten – de 'actor'. Bestuurskundigen die zoals ik aan een universiteit werken, weten dat elke visitatieronde begint met het opstellen van een **zelfstudie**, waar een heel team van hoog opgeleide medewerkers maandenlang mee bezig is. Er moet allerlei informatie worden ingevuld in telkens wisselende formats, organisaties moeten SWOT analyses schrijven en een vracht aan gegevens boven tafel halen. Wat voor universiteitspersoneel geldt, geldt elders in de publieke sector ook. Menige basis- of middelbare schoolbestuurder besluit tegenwoordig om te gaan fuseren, niet omdat dit onderwijskundige voordelen heeft, maar omdat ze dan **zo groot** zijn dat ze een fulltime beleidsmedewerker aan kunnen stellen, die zich volledig kan concentreren op het schrijven van zelfstudies en SWOT analyses voor de onderwijsinspectie. In de zorg treden vergelijkbare verschijnselen op. We kunnen denken aan de verplichting tot tijdschrijven in de

wijkverpleging. Aan jeugdzorgmedewerkers die elk telefoontje en elk overlegje moeten registreren in het juiste dossier over het juiste kind. Aan gezinshuizen die kleinschalige opvang bieden voor heel moeilijke kinderen. De zorg voor die kinderen kunnen de gezinshuisouders aan, maar bij het vooruitzicht van een nieuwe ‘benchmark’ of ‘de vierde audit in drie jaar tijd’ slaat de paniek toe.

Nadenken over niet-tijdroevende vormen van verantwoording is een uitdaging waar wij ons nodig over zouden moeten buigen. Wie het universitaire onderwijs wil beoordelen kan achter in de collegezaal plaatsnemen om te kijken naar het didactisch handelen van de docenten. Wie vervolgens het eindniveau van studenten wil vaststellen gaat scripties lezen of tentamens bekijken. Zo kan het in de rest van het onderwijs ook: maak gebruik van bestaande data en laat geen nieuwe data vervaardigen of verzamelen door mensen die eigenlijk gewoon aan het werk zijn. Denk niet dat administratieve klusjes heel klein zijn en altijd wel even ergens tussendoor kunnen, elk administratief klusje op zich lijkt zinnig en doenlijk, maar bij elkaar opgeteld wordt het een hele berg.<sup>1</sup>

Dat brengt mij op opgave 2. Sommigen van u zullen misschien denken: ja, maar de niet-tijdroevende vorm van verantwoording die jij nu voorstelt levert veel minder op. Wie dat denkt moet zich realiseren dat elke vorm van registratie en verantwoording in de publieke sector onvolmaakt is, omdat misschien niet alles met alles samenhangt, maar wel heel veel met heel veel. Wie bezuinigt op de ggz of op de zorg voor mensen met een lichte verstandelijke beperking ziet meer verwarde mensen op straat belanden, die daar moeten worden opgevangen door de politie en vervolgens vaak terecht komen in het justitieel systeem en ook daar geld kosten.<sup>2</sup> Precieze registratie en verantwoording in de ggz of in de verstandelijk gehandicaptenzorg lost dat probleem niet op. Wie het gemeentelijk plantsoen ‘teruggeeft aan burgers’ die vervolgens in hun vrije tijd het groen gaan bijhouden spaart mogelijk een paar tuinmannen uit. Maar als die tuinmannen jongens zijn met een praktijkschooldiploma, die voorheen juist bij de plantsoendienst zo lekker aan de slag konden, moet de gemeente zich toch afvragen of die kosten niet elders weer terugkomen op de begroting. Voor bestuurskundig onderzoekers, maar ook voor beleidsmakers, lijkt het een prachtige uitdaging voor de komende jaren om dit soort verborgen kosten en neveneffecten van beleid in kaart te brengen en de consequenties daarvan te doordenken.

Tot slot opgave 3 en daar heb ik dan toch een puntje van kritiek op de lezing van Kruiter. Met instemming citeert hij Van Slingelandt, die meent dat ‘alle stilstand achteruitgang is’ en dat een staat ‘permanente, wijze’ verandering nodig heeft. Aan het eind van zijn lezing constateert hij dat we toegepaste kennis nodig hebben over ‘vernieuwing en verandering’. Volgens mij weten bestuurskundigen al heel veel over verandering. Een gewaardeerde collega van mij legt in zijn colleges graag uit dat nadenken over verandering het belangrijkste kenmerk is van bestuurskunde als discipline. Wat we naar mij smaak in de publieke sector nodig hebben is veel meer inzicht in het belang van continuïteit. Het sociaal domein, het veld waar Kruiter over schrijft, is zeer gebaat bij continuïteit. Welzijnswerkers die een wijk en de

mensen die er wonen kennen, die het zien als jongeren ontsporen of radicaliseren. Professionals die weten hoe de schulden van gezinnen zijn ontstaan en wat er allemaal al gebeurd is om ze op te lossen. Gezinsvoogden die probleemkinderen van wie de ouders uit de ouderlijke macht gezet zijn **jarenlang** volgen, in plaats van een half jaar, waarna een collega het dossier overneemt. De wereld van bestuur en beleid wordt vaak getypeerd als een stroperig geheel waarin verandering moeilijk van de grond komt. Het is mij altijd een raadsel waar deze typering vandaan komt. Ik moest onlangs een proefschrift beoordelen van een jeugdzorgmedewerker tevens onderzoeker die op zeer degelijke wijze had geprobeerd vast te stellen wat het effect was van een paar interventies op dat terrein.<sup>3</sup> Dat was buitengewoon ingewikkeld, omdat jeugdzorg in veel gemeenten elk jaar opnieuw wordt aanbesteed, een proces waar organisaties krankzinnig veel tijd mee kwijt zijn, maar dat er bovendien voor zorgt dat de effecten van interventies nauwelijks meetbaar zijn. Publicist-onderzoeker Jos van der Lans legt het prachtig uit in een pamflet over aanbesteding dat hilarisch zou zijn, als het niet zo beklemmend was.<sup>4</sup> In het onlangs verschenen boek *Kinderen van de staat* kunnen we lezen dat kinderen van ingewikkelde ouders er nauwelijks in slagen een band op te bouwen met hun gezinsvoogden, omdat de omloopsnelheid van gezinsvoogden daarvoor veel te hoog is.<sup>5</sup>

Wij moeten als bestuurskundigen gaan leren hoe je continuïteit kunt organiseren. Hoe kun je zorgen dat welzijnsorganisaties in een moeilijke wijk daar **tien of twintig jaar** aan de slag kunnen, zodat ze ankerpunten kunnen worden, vertrouwde gezichten, vertrouwde locaties in een wijk waarin zoveel andere dingen niet stabiel zijn? Hoe kunnen we goed functionerende medewerkers, professionals in de zorg of in de sociale sector, behouden voor hun cliënten? Hoe bieden we ze carrièreperspectief zonder ze om te vormen tot managers of bestuurders die zich bezig moeten houden met meta-werk?

We kunnen Albert Jan Kruiter op drie manieren helpen. We kunnen gaan nadenken over niet tijdrovende vormen van registratie en verantwoording. We kunnen hem en alle beleidsmakers en professionals in het sociaal domein helpen om meer inzicht te krijgen in neveneffecten en verplaatsing van kosten. En we kunnen heel veel burgers en medewerkers blij maken door na te gaan denken over het organiseren van continuïteit.

<sup>1</sup> Zie over regeldruk: Actal (2013), *Merkbaar minder regeldruk*, via [https://beroepseer.nl/images/stories/documenten/boek\\_merkbaar-minder-regeldruk.pdf](https://beroepseer.nl/images/stories/documenten/boek_merkbaar-minder-regeldruk.pdf)

<sup>2</sup> Vergelijk bijvoorbeeld: Marigo Teeuwen (2012), *Verraderlijk gewoon, Licht verstandelijk gehandicapte jongeren, hun wereld en hun plaats in het strafrecht*, SWP, Amsterdam en Femmianne Bredewold, Margot Hermus en Margo Trappenburg, 'Living in the community' the pros and cons: A systematic literature review of the impact of deinstitutionalisation on people with intellectual and psychiatric disabilities *Journal of Social Work*, vol. 20, 1: pp. 83-116

<sup>3</sup> Marion Herben (2020), *Effectief Verbinden - Resultaatgerichte (door)ontwikkeling van interventies*, diss. Universiteit voor Humanistiek.

<sup>4</sup> Jos van der Lans (2020), *Het dogma aanbesteden. En waarom we het in het sociaal domein achter ons moeten laten*. Via <https://www.lsabewoners.nl/wp-content/uploads/2020/06/Het-dogma-aanbesteden.pdf>

<sup>5</sup> Hélène van Beek (2020), *Kinderen van de staat. Jeugdzorg in ademnood*, Nobel boeken, Baarn.