

# Bang voor bemoeienis



**Martin Sitalsing is directeur-bestuurder van Bureau Jeugdzorg Groningen. In de integratie van werk & inkomen met jeugdzorg ziet hij zeker meerwaarde. Wel geeft hij een paar stevige waarschuwingen af.**

TEKST: PETER VAN EEKERT  
BEELD: HOLLANDSE HOOGTE

**M**artin Sitalsing, oud-korpschef en huidig hoofd van Bureau Jeugdzorg Groningen, is ervan overtuigd dat meer samenhang tussen jeugdzorg en werk & inkomen winst oplevert. “Veel problemen van gezinnen en kinderen hebben een stevige relatie met werk en inkomen of beter gezegd: met een gebrek daaraan. Geen baan betekent te weinig geld, schulden en spanningen. Niet zelden zijn dat medeveroorzakers van huiselijk geweld en kindermishandeling. Ik zie de winst in mijn veld vooral in de gezinsgerichte aanpak. Problemen van kinderen worden te vaak solitair aangepakt, terwijl de achterliggende oorzaak bij de ouders ligt. Een geïntegreerde aanpak is veel effectiever. Ook in euro’s, want het voorkomt veel doorstroming naar zwaardere zorg. Het is belangrijk dat er wordt gewerkt vanuit een lokale context. Daar moet de uitvoering de ruimte krijgen om te doen wat nodig is en wat werkt.”

## WEERKLANK

Samenwerking komt niet vanzelf tot stand, waarschuwt Sitalsing. “Ik zie een obstakel bij de organisaties in het veld en hun institutionele

belangen. Het is geen vanzelfsprekendheid dat instellingen over hun eigenbelang heen stappen. Er is sprake van cultuurverschillen en ieder veld heeft een eigen jargon en managementtaal. Bestuurders en directies weten elkaar wel te vinden, het middenmanagement heeft daar meer moeite mee. Logisch ook, want zij moeten zich intern verantwoorden. De bestuurders en managers die naar buiten toe een strategisch verhaal hebben, sturen intern vaak nog op de oude wijze. Je zou kunnen zeggen dat het institutionele belang juist bij het middenmanagement verankerd is. De sleutel voor echte cultuurverandering en het naar elkaar toegroeien moet dan ook daar gezocht worden.”

De professionals in de uitvoering zijn geneigd binnen de grenzen van hun eigen domein te blijven, zegt Sitalsing. “Binnen de jeugdzorg zie ik dat de professionals wellicht te weinig aandacht hebben voor werkloosheid. Andersom vinden zij te weinig weerklank als ze bijvoorbeeld bij een sociale dienst aankloppen met de problematiek van hun cliënt. Er is onvoldoende sturing op een samenhangende aanpak waardoor professionals binnen hun eigen kaders blijven. Daarom is het belangrijk om daar doorzettingsmacht op te organiseren.”

### CASUSREGISSEURS

Wat doorzettingsmacht is? Sitalsing heeft er een glashelder beeld bij. “Gemeenten moeten zorgen voor goede casusregisseurs die onafhankelijk van de belangen van organisaties opereren. Zij voeren de regie in de uitvoering en zorgen dat dubbelingen in aanpak worden voorkomen. Ze kunnen in dienst zijn

van gemeenten, maar ik kan me ook voorstellen dat er via intergemeentelijke samenwerking een regionale organisatie ontstaat waarin verschillende velden in het sociale domein zijn vertegenwoordigd. Daarop moeten gemeenten keihard sturen en goede mensen inzetten. Of alle gemeenten dat kunnen? Ik heb mijn twijfels. Vooral kleinere gemeenten zullen daar moeite mee hebben.”

De casusregisseurs kunnen in Sitalsings visie een nieuwe loot aan de stam van sociale professionals worden. Het zijn geen specialisten maar generalisten, met een brede, analytische blik waarmee ze de verschillende domeinen overzien. “Ik ken mensen uit de jeugdzorg die hier geschikt voor zijn en schat in dat bijvoorbeeld klantmanagers van sociale diensten het ook kunnen. Het vereist wel specifieke competenties; daar moet goed op worden geselecteerd. Samenwerken is nu eenmaal niet natuurlijk”, benadrukt Sitalsing nogmaals. “Vervolgens is het een kwestie van opleiden en goed begeleiden. Voor mij is dit een wezenlijke voorwaarde voor het welslagen van de decentralisaties. Gemeenten moeten het voortouw nemen en dat moet snel gebeuren. Van niet te onderschatten belang daarbij is een goede informatievoorziening over de domeinen heen. Hoe krijgen we alle relevante informatie bij de betrokken uitvoerders? Welke ict is daarvoor nodig?”

### MANTRA

De drie decentralisaties kunnen worden gezien als een fundamentele breuk met de oude verzorgingsstaat. Rechten op voorzieningen worden afgeschaft. Een gewenste ontwikkeling? “Ik vind niet dat de verzor-

gingsstaat in zijn algemeenheid is doorgeschoten. Er is inderdaad een sterk groeiende zorgconsumptie. Er wordt te langdurig en te veel zorg verstrekt. Dat is voor een belangrijk deel een sturingsvraag. Waar gaan de pgb's naartoe? Dat wordt niet gemonitord. Vaak gaat zorgverstrekking door als het feitelijk niet meer nodig is. We zijn onvoldoende gericht op

‘Wie vraagtekens zet bij het mantra van eigen kracht en netwerken, wordt al snel weggezet als ouderwetse denker’

effect en te veel op verstrekken. Maar voor mij is de transitie vooral een leiderschapsvraag. De oplossing zit niet in structuren of stelselwijzigingen. De frictiekosten van stelselwijzigingen zijn groot en ze kosten veel energie, tijd en geld, terwijl je feitelijk nog niets hebt veranderd aan de uitvoering in de praktijk. Eigen kracht en eigen regie is een mooie gedachte, maar ik vrees dat het voor velen niet goed uitpakt en dat de maatschappelijke verschillen alleen maar groter worden. Vaak is het milieu waarin mensen verkeren de oorzaak van hun problemen. Eigen kracht gaat dan niet helpen. Als de netwerken van mensen beschadigend zijn, moet je ze daaruit zien te halen in plaats van daar de oplossing te zoeken. Ik maak me daar ernstig zorgen over. Temeer omdat de ge-

>



## Wie is Martin Sitalsing?

Martin Sitalsing (1962) begon zijn carrière in 1985 bij de politie. Van agent en inspecteur in Amsterdam werd hij in 2000 districtschef van Groningen en Haren. In 2005 werd Sitalsing aangesteld als plaatsvervangend korpschef van de politie-regio Friesland. In 2009 volgde zijn benoeming tot korpschef van Twente. Sinds januari 2012 is hij hoofd van het Bureau Jeugdzorg Groningen.

dachten erachter volgens mij vooral geldgedreven zijn. Maar wie vraagtekens zet bij het mantra van eigen kracht en netwerken, wordt al snel weggezet als ouderwetse denker." Sitalsing kan niet genoeg benadrukken dat handelingsvrijheid voor de uitvoerders van cruciaal belang is voor het welslagen van de decentralisaties. Hij maakt zich zorgen of die ruimte er voldoende komt, niet alleen vanwege Haagse bemoeienissen, ook omdat de lokale politiek daar sterk in zal moeten staan. "Natuurlijk heeft de landelijke politiek het recht, sterker nog, de taak om zich druk te maken over de werking van het systeem. Maar niet op incident-niveau. Het gaat mis als er te veel van boven wordt gestuurd en als er in de Tweede Kamer vragen gesteld worden over het handelen in concrete gevallen. De politiek moet zich bemoeien met trends en ontwikkelingen en beleidslijnen uitzetten. Daarbinnen moet het de uitvoering de ruimte geven die zij nodig heeft om tot effectieve oplossingen te komen. Dat geldt evenzeer voor de gemeen-

telijke politiek. Ik ben bang voor een politisering van de jeugdzorg. Gemeenteraden moeten zich hoeden om zich met individuele gevallen te bemoeien en wethouders daarvoor ter verantwoording te roepen. Ik doe een appèl op de gemeenteraadsleden om daar verstandig in te opereren. Maar ook de wethouders moeten sterk in hun schoenen staan als burgers zich op hun spreekuur melden. Ik vind het verstandig om na de komende gemeenteraadsverkiezingen een stevige informatiecampagne op te zetten voor de nieuwe leden om het kennisniveau van de jeugdzorg en de andere deelterreinen waarop wordt gedecentraliseerd, stevig te verhogen."

### ZORGEN

Binnen de jeugdzorg leven grote zorgen over de overgang naar gemeenten. "Die zijn terecht", meent Sitalsing. "De overgang is platgeslagen tot financieel vraagstuk, terwijl het gaat om het belang van kwetsbare kinderen. Bovendien: als er onvoldoende kwaliteit is om stevig te stu-

ren, gaat het niet goed. Daar moeten gemeenten echt in investeren, door een organisatie in te richten die de regie op de samenhang vormgeeft en die over de partijen heen kan sturen en beslissen, tot op casusniveau." Gemeenten sussen door erop te wijzen dat de mensen die de jeugdzorg uitvoeren dezelfde blijven. "Dat is mij niet ambitieus genoeg", reageert Sitalsing. "We moeten echt op een andere manier te werk gaan. Het huidige systeem heeft ertoe geleid dat de professionals doen wat ze doen, gedreven door de verkeerde prikkels. We kunnen dat nu doorbreken met een stevige inhoudelijke transitieagenda. Bovenaan die agenda staan wat mij betreft: a) de volledig focus op de effecten die we beogen en een organisatie die daarop stuurt, b) de financiële prikkels daarop richten in plaats van op het toeleiden naar zwaardere zorg en c) budgetten die over de grenzen van de domeinen heengaan en niet zijn verbonden aan producten en handelingen." \*

**PROGRESZ**  
HOGESCHOOL

Sociale Zekerheid: een dynamisch werkveld.  
In deze sector moet men kennis  
en vaardigheden voortdurend actueel houden.

De beste en snelste weg loopt via

**ProgreSZ Hogeschool**  
[www.progresz.nl](http://www.progresz.nl)

**Volg bijvoorbeeld het HBO *Wijkcoach WZJ* (7 maanden);**  
begeleidingsmethodieken, social skills, integrale aanpak & samenwerken in de wijk.