

Systemkraak & leiderschap interview reeks 2024 Erik Gerritsen

A Highberg Series



Systemkraak

In deze serie interviewen we leiders die leidinggeven aan transformaties op het gebied van energie, wonen en mobiliteit. De transformatie tot succes maken vraagt organisatie overstijgend samenwerken: een systeem kraak. Hoe krijgen we Nederland van het slot af? Volgens Kim Putters (FD, 18 januari 2024) 'is er in Nederland heel veel plannenmakerij, maar veel te weinig uitvoeringskracht'. Wat vraagt dit van het 'systeem', van betrokken organisaties en specifiek van het leiderschap?



Interview Erik Gerritsen, bestuurder Ymere

“ Veel bestuurders zijn ervan overtuigd dat ze zich niet met casussen moeten bezighouden. Ik zeg: get involved, om patronen te doorbreken. ”

Welke systeemkraak wil jij gaan zetten?

Ik wil de leefbaarheid in de wijken verbeteren, waar wij als coöperatie veel bezit hebben. Hier zijn veel mensen in een kwetsbare situatie. Denk aan voormalig daklozen, mensen die uit de GGZ uitstromen, statushouders, mensen met schulden. Wij zijn er voor deze mensen, zij hebben recht op een woning. Zij komen enkel in aanmerking voor sociale huur, gezien de geringe woningbouw. Dit leidt ertoe dat zij samenkomen in een aantal wijken, waar het aantal incidenten op dit moment toeneemt. Hierbij gaat het over steekpartijen,

brandstichting. Dit zijn zaken die de pers halen. Maar hieronder zit dat mensen in deze kwetsbare situatie al 3 à 4 jaar overlast veroorzaken, waardoor het draagvlak voor deze doelgroep afneemt en de kwaliteit van leven van deze kwetsbare doelgroep afneemt. Housing first, een dak boven je hoofd hebben is een belangrijke basis in het leven. In 8 van de 10 gevallen werkt dit goed. In de 2 van de 10 gevallen werkt het niet goed en het cumuleert, dan is dit een groot vraagstuk. Deze systeemkraak wil ik per vandaag met dit interview starten.



Erik Gerritsen

Wat is er nodig om de kraak succesvol te zetten?

Bestuurlijk commitment: ben je daadwerkelijk bereid als individuele bestuurder het patroon te willen doorbreken? Commitment vergt namelijk dat je als bestuurder bereid bent de pijn van je frontliners te erkennen EN aan te gaan. Een frontliner is een wijkagent, de sociaal psychologische verpleegkundige, de wijkbeheerder. Het gaat erom dat wij als bestuurders de randvoorwaarden goed inrichten. Zodat de professionals en de bewoners hun werk kunnen doen. Wij kunnen dit oplossen, niet alleen, wel samen.

Hoe maak je dat concreet?

Bestuurders die onderdeel zijn van het probleem op alle niveaus laten werken aan de oplossing. Het gaat om afspraken maken met elkaar en elke 6 weken om tafel. Waarin we toetsen aan de hand van casuïstiek, inbracht door de frontliners, wat er nodig is. Medewerkers worden dus uitgenodigd om te escaleren, waarom het niet lukt om de casus op te lossen. Bestuurders vragen: "Wat heb je nodig om het op te lossen?" Dat gaan we als bestuurders organiseren. Bestuurders krijgen op deze manier een bestuurlijke leeromgeving, leertafel. Zo maak je veel feedbackloops en ben je zo'n 1,5 jaar lang bezig om het te laten beklijven.



“ Je moet als bestuurders net zo lang betrokken willen zijn bij de casussen tot ze er niet meer zijn, pas dan heb je het opgelost. ”

Hoe ziet het eruit als de systeemkraak geslaagd is?

Dat we de kracht van de wijk benuten in wijken waar veel kwetsbare bewoners samenwonen. Door samenwerking van bewoners en professionals. Bewoners zijn bereid deze mensen op te nemen. Een concreet voorbeeld: laten we terugkomen op de steekpartij die vorige week plaatsvond. Dit kwam voort uit een voormalig verslaafde, kreeg woonbegeleiding en kreeg een woning. Dat ging 4 à 5 jaar goed. Alleen niemand in de wijk wist iets van deze man. Dat is fout gegaan in verband met privacy. Deze bewoner viel terug. Er ontstaat een verdrietige spiraal. Gaat drugs gebruiken, verkeerde vrienden, steekpartij, afgeslacht op straat in het zicht van burens met kinderen. Burens zeggen: we hebben 2 jaar geklaagd, we zagen het aankomen, er gebeurde niets. Plat gezegd: Ymere waarom heb je deze man een huis gegeven. Toen we het gingen uitzoeken bleek dat politie 6 meldingen hadden gehad die niet aan ons waren doorgegeven. Geen verwijt, want een politie komt ter plaatse voor een melding en weet niet altijd welke wijk bij welke coöperatie hoort. De begeleidende woonorganisatie had ook meldingen gehad en deze niet doorgegeven. Als we doorvragen horen we dat medewerkers bang zijn dat Ymere gelijk het huurcontract op zou zeggen. Geen verwijt, ik wil dit eerst begrijpen. Na de systeemkraak zijn we open over wat er aan de hand is. De meeste buurtbewoners zijn bereid te helpen, waarbij we ze door onze professionals tijdig informeren, betrekken en begeleiden.

Welke partijen heb je nodig bij deze systeemkraak?

Het gebeurt in onze complexen met onze huurders. Je hebt gemeente nodig, vanuit verschillende rollen, de GGD, wijkteams, politici, maar ook zorgpartijen, GGZ, verzekeraars. Ik zie handelingsverlegenheid, iedereen naar elkaar kijken. De prachtige afspraken op papier komen nu in de praktijk niet tot z'n recht.

Waarom lukt dit niet?

In essentie gaat het over het over belemmeringen, die ons weerhouden verantwoordelijkheid en regie te nemen. Bijvoorbeeld de frontliner zegt "ik mag geen informatie delen gezien de AVG". Een andere veelgehoorde belemmering is: er is geen geld, financierders wijzen naar elkaar. Of er is onderbezetting gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Kortom iedereen wijst naar elkaar en het probleem ligt in het midden. We voelen blijkbaar te weinig urgentie. We gaan van incident naar evaluatie, naar incident.

Welke kraak heb jij hierin binnen Ymere te zetten?

De collega's van Ymere stimuleren hun aandeel te nemen in casussen van overlast te nemen en op te schalen als ze vast lopen. Het vraagt van Ymere, net al van alle andere netwerkpartners een houding van "verantwoordelijkheid nemen voor dingen waar je niet verantwoordelijk voor bent (de dingen die anders in het midden blijven liggen) zonder de verantwoordelijkheid over te nemen."

Welke persoonlijke kraak heb jij bij jezelf te zetten?

Ik merk dat ik van irritatie, confrontatie, verwijt door de jaren heen opschuif naar confronteren vanuit compassie. Het gaat niet om slechte mensen, het gaat om mensen in een slecht systeem. Het vraagt mijn geduld, ik wil altijd sneller. Ik wil het zo brengen dat mensen niet gelijk in de weerstand gaan. Ik wil juist dat we dit allemaal gaan doen, dat dit nieuwe normaal bestendigt. Ieder kan vanuit zijn eigen rol morgen beginnen: groot denken, kleine stappen, morgen beginnen, leren op basis van concrete voorbeelden, doorbraken maken.

“Ik wil het verschil maken voor mensen die het minder hebben in de samenleving en de frontliners, die het moeilijke werk doen.”



Erik Gerritsen is sinds juni 2021 bestuurder bij woningcorporatie Ymere. Voorheen was hij gemeentesecretaris bij Gemeente Amsterdam secretaris-generaal van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In 2011 promoveerde hij op hoe de lokale overheid kan bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen.

Sjoerd Hogenbirk en Marijke ten Have begeleiden organisatie, transformatie en leiderschapsvraagstukken die om een systeemkraak vragen.

Wil je hierover sparren of een casus inbrengen, neem contact met ons op.



Sjoerd Hogenbirk, Partner bij Highberg

Marijke ten Have, Partner bij Highberg

sjoerd.hogenbirk@highberg.com

marijke.tenhaven@highberg.com

