

J e moet niet met lulkoek bij hem aankomen, want dan verspil je zijn tijd, en dat zal hij je laten weten ook', zegt Jaap Boonstra, de promotor van Erik Gerritsen. Gerritsen is sinds 1 juni secretaris-generaal (SG) op het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Hij schreef de baksteen van ruim 550 pagina's waarop hij promoveerde naar aanleiding van zijn ervaringen als gemeentesecretaris van Amsterdam. Die functie vervulde hij zeven jaar. In 2009 werd hij een van de – toen – drie directeurs van Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA*). De falende aanpak van vroege schoolverlaters en overlastgevende multi-probleemgezinnen zetten hem op het spoor van de jeugdbescherming en de jeugdzorg. Die moesten hun werk veel beter gaan doen, en daarvoor moesten ze heel anders gaan functioneren. Het in 2009 verscherpte toezicht van de Inspectie Jeugdzorg op JBRA onderstreepte die noodzaak.

De titel van Gerritsens proefschrift is *De slimme gemeente nader beschouwd. Hoe de lokale overheid kan bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen*. Hij definieert 'ongetemde problemen' als 'problemen die inhoudelijk complex zijn, waarover verschil van mening bestaat ten aanzien van na te streven normen en waarden en waarbij wederzijds afhankelijke actoren betrokken zijn met eigen deelbelangen en percepties, in een situatie waarin niemand de baas is'.

Daar houdt hij dus van, en dan mensen wakker schudden, opporren en in beweging brengen. En als dat niet op een aardige manier kan, gooit hij de beuk erin. 'Hij is iemand die heel direct communiceert, en dat kan pittig overkomen', zegt Claire Vlug (bestuurder JBRA). 'Maar dat komt wel uit een enorm goed hart. Ik heb er zelf geen seconde last van gehad.'

'Erik doet dingen op zijn Eriks', zegt Eric Loe. Hij kent Gerritsen als mede-initiatiefnemer van 'Doorbraak in dienstverlening', opgericht om de dienstverlening van de overheid beter en goedkoper te maken. 'We organiseerden een symposium waarop hij de aanjager en een voormalig burgemeester de dagvoorzitter zou zijn. Maar Erik zei: "Ik doe het alleen, of ik het doe het niet."' De voorzitter op die dag: Erik Gerritsen.

Bravoure

Niemand heeft er moeite mee trefwoorden te noemen die hem typeren: een strateeg, een man met bravoure, een gedreven, charismatische, doortastende, enthousiaste, onconventionele man. En iedereen zegt: hij heeft lef, staat voor zijn mensen, heeft altijd oog voor de uitvoeringspraktijk, is resultaatgericht en gebruikt zo nodig onorthodoxe methoden om zijn zin te krijgen. Toen Pieter Hilhorst wethouder Financiën, Onderwijs en Jeugdzorg was in Amsterdam, dreigde



TEGEN HET LICHT

EEN STRATEEG DIE GRAAG UITDEELT

Erik Gerritsen, de nieuwe secretaris-generaal op het ministerie van VWS, houdt niet van lulkoek en schuwt dreigementen niet.

Kort cv Erik Gerritsen (1962)

Erik Gerritsen is politicoloog (Erasmus Universiteit Rotterdam) en *master of information management* (UvA). Hij is sinds 1 juni 2015 secretaris-generaal (SG) op het ministerie van VWS. Tussen 2000 en 2015 werkte hij als gemeentesecretaris

(zeven jaar) en kennisambassadeur (twee jaar) voor de gemeente Amsterdam. Zes jaar lang vormde hij met Claire Vlug en Sigrid van de Poel de directie van Jeugd- bescherming Regio Amsterdam. Daarvoor bekleedde hij gedurende tien jaar verschillende functies bij de rijksoverheid, en was

hij onder meer plaatsvervangend SG bij Buitenlandse Zaken. Hij promoveerde in 2011 op het onderzoek *De slimme gemeente nader beschouwd. Hoe de lokale overheid kan bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen.*

Gerritsen de wachtlijsten te laten oplopen als hij zijn zin niet kreeg. 'Dan gaat hij er stevig in, maar wel door de feiten gedreven: hoe zit het in elkaar, waar komt het uit voort, wat zijn de kosten? Maar hij zegt niet: "We gaan er samen uitkomen." Erik zegt: "Als jij dit niet doet, dan doe ik dat."'

Gerritsens dreigementen zijn legio: hij dreigde met de wethouder, de krant, een bus schoolkinderen en - zelfs - brievenbuspissen. Niet omdat hij machtsbelust is, bezweren de mensen die het vertellen, maar uit oprechte gedrevenheid. 'Erik heeft een visie en laat zich door niets of niemand weerhouden om die uit te voeren', weet Marijke Linthorst (raad van toezicht JBRA). 'Hij dramt door als hij door moet drammen. Daar staat tegenover dat hij écht zijn eigen tegenspraak organiseert. En dat zie je maar zelden.'

De man die uitdeelt, kan ook incasseren, bevestigt Desirée van Doremalen (adviseur jeugdzorg bij Ouders Online). Ze is een groot criticaster van de transitie van de jeugdzorg naar de gemeenten, iets waar Gerritsen juist altijd vóór heeft gepleit. De twee hebben op Twitter regelmatig de degens gekruist. 'Ons contact begon met vechten', zegt ze. 'Dat was in 2013. Het ging over een geval waarbij jeugdzorg zich bemoeide met medische zaken. Dat moeten ze niet doen, want daar hebben ze geen verstand van. Ik zei: "Erik, jij moet je gezinsvoogden beter opleiden."'

Daarna zijn ze samen koffie gaan drinken en is Doremalen bij Gerritsen op werkbezoek geweest. 'Op kantoor zat hij gewoon tussen zijn mensen, in een heel grote, open ruimte. Ik had meteen het gevoel van thuiskomen. En als hij je iets heeft beloofd, doet hij het ook.' Natuurlijk zal ze hem blijven 'pesten' op Twitter als ze dat nodig vindt, lacht ze. Dat kan hij best hebben.

Zwakke

Kinder- en jeugdpsychiater Robert Vermeiren ging mee op werkbezoek. 'Erik heeft uitgesproken opvattingen, en dat waardeer ik. Hij is ook niet te beroerd om van standpunt te veranderen en komt langs om zich te laten informeren.' Maar: 'De specialistische zorg voor kinderen is niet zijn expertise, daarom denkt hij er te gemakkelijk over.' Gerritsen is een ontzettend inhoudelijk gedreven veranderaar die in Amsterdam heel goede dingen heeft gedaan, vindt Vermeiren. 'Die kracht is tegelijk zijn zwakte. Over de transitie overheerst bij hem het positieve denken. Daardoor negeert hij de risico's. Hij was zo overtuigd van de noodzaak van de transitie dat hij nauwelijks bereid was over die risico's te praten.'

Rutger Hageraats (programmamanager Transitie Jeugdzorg Amsterdam) heeft Gerritsen meegemaakt als gemeentesecretaris, kennisambassadeur voor de gemeente Amsterdam en directeur van JBRA. 'Hij wil iets in beweging brengen, zoekt daar de juiste partners voor, en geeft dan veel inhoud en richting. Dat kan hij als geen ander.' Binnen JBRA vroeg Gerritsen de medewerkers waar ze zelf tegenop liepen. Hij wilde dat ze alleen nog maar werk

deden dat direct ten goede kwam aan de kinderen. Toen bleek dat 70 procent van hun werk geen toegevoegde waarde had. JBRA ging, als enige Bureau Jeugdzorg in Nederland, Generiek Gezinsgericht Werken. Er kwamen Eigen Kracht-conferenties, bureaucratische rompslomp werd overboord gegooid, en er kwam één gezinsmanager in elk gezin in plaats van een bataljon aan hulpverleners. Door die aanpak nam het aantal uithuisplaatsingen met 60 procent af, en het aantal ondertoezichtstellingen met de helft. JBRA werd zelfs uitgeroepen tot 'Beste Overheidsorganisatie van het Jaar 2014'. Het beste bewijs dat - in de woorden van bestuurder Claire Vlug - 'we niet meer zoals vroeger het afvoerputje zijn, maar betekenisvol zijn geworden'.

Den Haag?

Past Gerritsen in Den Haag? Ja. En nee. Ja, want: 'Ik ken weinig mensen die de landelijke politiek, de landelijke overheid, de lokale politiek, de partnerorganisaties en de uitvoeringspraktijk kennen. Dat is echt heel bijzonder', zegt Boonstra. Maar: 'Erik was niet meteen enthousiast toen hij werd gevraagd', weet Loe. 'Ik denk dat hij duidelijk heeft aangegeven welke ideeën hij heeft en welke ruimte hij daarvoor gaat pakken. Hij kent als geen ander de voetangels en klemmen bij VWS, en zal het vooral als een uitdaging zien om daar de grote cultuurverandering te bewerkstelligen die zo hard nodig is: van buiten naar binnen redeneren, en je afvragen wat de samenleving van je verwacht.'

De bureaucratische, verkokerde overheid zal moeten ontkokeren en als een netwerk moeten gaan werken, legt Loe uit, waarbij de gemeenten de regie hebben en de andere overheden vooral voorwaardenscheppend en ondersteunend zijn. 'Als iemand dat voor elkaar kan krijgen, is hij het. Maar hij zal wat aangepast moeten gaan opereren. Dat zal wel iets van hem vergen.' Uiterlijk heeft Gerritsen al een concessie gedaan: de man die zwoer bij een spijkerbroek, draagt tegenwoordig een pak. Maar Erik Gerritsen zal niet polderen, of met meel in de mond praten. Zo is hij gewoon niet gebakken.

* JBRA heette eerder Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA).

Malou van Hintum is freelance journalist.

Voor dit artikel sprak ze met **Jaap Boonstra** (hoogleraar management van veranderingsprocessen, UvA), **Desirée van Doremalen** (adviseur jeugdzorg bij Ouders Online), **Rutger Hageraats** (tot 1 december 2015 programmamanager Transitie Jeugdzorg Amsterdam), **Pieter Hilhorst** (publicist en oud-wethouder Amsterdam), **Leon van Halder** (oud-SG bij het ministerie van VWS, lid raad van bestuur UMC St. Radboud), **Marijke Linthorst** (oud-senator en voorzitter raad van toezicht JBRA), **Eric Loe** (o.m. initiatiefnemer van 'Doorbraak in dienstverlening' / zelfstandig verander-leidinggevende), **Robert Vermeiren** (hoogleraar kinder- en jeugdpsychiatrie LUMC, hoogleraar forensische kinder- en jeugdpsychiatrie VUmc) en **Claire Vlug** (bestuurder JBRA).