

Ondernemend opbouwwerk

Competent en betrokken je vak uitoefenen

Bij de landelijke Vakconferentie Opbouwwerk 2005 in november was het (weer) eens zover. Een aantal vakgenoten hief de bekende klaagzangen aan: bureaucratie, management, vakvreemde werkopdrachten en idem dito verantwoordingsprotocollen, maar vooral het gebrek aan handelingsruimte fruiken het eerstelijns opbouwwerk. Ik heb toen in de Utrechtse Jaarbeurs gezegd: ruimte is er nooit, ruimte neem je, ruimte trek je. Volgens mij is dat les één voor alle opbouwwerk. En zo opgevat is opbouwwerk per definitie ondernemend, zodat 'ondernemend opbouwwerk' een merkwaardige 'dubbel' lijkt te zijn.

Lijkt, moet ik zeggen, want de contraproductieve randvoorwaarden die het (h)eerlijk handwerk op voorhand bederven liegen er niet om. Mijn opmerking tijdens de Vakconferentie had dan ook vooral betrekking op de kern van de zaak: competente en betrokken vakmannen en -vrouwen vinden altijd wegen of banen nieuwe. Dat laatste kan betekenen dat je binnen de bestaande werkorganisatie samen met je vakgenoten (her)onderhandelt over de professionele werkcondities. Het recent uitgebrachte professionele basisdocument 'Essenties van Opbouwwerk' biedt daarvoor een even stevige als coherente onderbouwing. Maar het kan ook betekenen dat je tot de 'diagnose' komt dat je het maar beter buiten de deur kunt gaan zoeken; adhesie vinden voor een (nieuwe) specifieke

opbouwwerkinstelling, of in een maatschap met enkele vakgenoten een eigen entiteit ontwikkelen, coöperatief of anderszins.

Elke organisatievorm 'hep ze voor en ze tegel'. Het heeft dan ook weinig zin om daar duur vergelijkend onderzoek tegenaan te gooien. Natuurlijk hoeft de opbouwwerker die een 'eigen' sociale onderneming heeft zich niet meer te bekommeren om allerlei manageriaal, bureaucratisch en protocollair geneuzel, maar daar staat weer tegen over dat hij de ook niet geringe 'ondernemingsrompslomp' in z'n oppie zal moeten behartigen. Natuurlijk heeft een 'aanstelling voor onbepaalde tijd' bij een grootschalig monopoliehoudend welzijnsinstituut iets verlokkelijks. Maar de ervaring leert dat (allerzwartste scenario) ze failliet kunnen gaan, maar vooral ook dat je 'niet aan écht werk toekomt' als het een beetje wil. En de kleine sociale onderneming heeft dan weer als voor- én nadeel dat je telkens weer via 'acquisitie' aan je broodje moet komen.

Kortom, ook hier geldt dat er geen sprake is van een eenvoudige zwart-witkeuze. Een taxatie van de feitelijke situatie intern en de (lokaal/regionale) ontwikkelingen extern levert relevante wegingsfactoren. Maar de taxatie van de eigen, persoonlijke ambitie, inspiratie, productieportefeuille, netwerken en de daaruit volgende kanscalculatie wegen zwaarder bij het nemen van een besluit.

MO/Samenlevingsopbouw besteedt niet voor niks in deze editie bijzondere aandacht aan 'ondernemend opbouwwerk'. Zoals uit bovenstaande duidelijk mag zijn, doet het vakblad dat niet omdat het opeens een 'commerciële markt' voor het opbouwwerk ziet en dus de 'ondernemingsgewijze productie' wil gaan propageren. Dat zou onzinnig zijn: sociaal werk is per definitie geen commercieel goed. Qua financiering was, is en blijft het afhankelijk van politiek-bestuurlijk wenselijk geachte inzetten, bijdragen van fondsen en kleinere

'do-goodies' én van allianties met rijkere semi-publieke clubs als woningcorporaties en zorgverzekeraars en -verstrekkers.

MO/Samenlevingsopbouw stelt het thema aan de orde omdat:

- het opbouwwerk momenteel niét de inventieve en productieve bijdrage levert aan de samenleving die het krachtens het vak kan en moet bieden;
- het opbouwwerk (qua institutionele vormgeving) momenteel eerder onderdeel van het probleem van de 'grootschalige systeemwerkelijkheid' is, dan dat het initieert tot een versterking van de kleine schaal en 'eigen kracht' van burgerinitiatieven;
- het opbouwwerk thans allerwegen gevraagd en ook uitgedaagd wordt concreet, betrokken en competent aan de slag te gaan met het 'weven aan samenleving' en met het 'sociaal uitvinderschap' waarop het patent heeft.

Dit zo zijnde is – zo leert ons de realiteit – prioriteit nummer één dat de vakgenoten, de opbouwwerkers ervoor zorgen dat ze hun ambacht kunnen uitoefenen. Sommigen, maar dat zijn er weinigen, kunnen dat ongeacht welke condities dan ook. Veel meer vakgenoten kunnen heel veel, maar hebben daar 'heldere randcondities' voor nodig. En ook wat die randcondities betreft kunnen keuzes gemaakt worden en eisen gesteld, primair aan jezelf, secundair aan de werkorganisatie en tertiair ook door een nieuwe werkorganisatie te creëren.

De maatschappelijke uitdaging en de kansen voor het opbouwwerk zijn zonneklaar, dus is het hoog tijd voor 'ontketend opbouwwerk'!

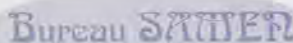
Deze editie van MO/Samenlevingsopbouw biedt een indringende etalage van 'opbouwwerk anders'. Niet alleen qua organisatievorm, maar vooral ook qua inspiratie en ambitie.

Doe er wat mee!

<

Ondernemers in het opbouwwerk

In deze MO portretteren we vijf ondernemingen, en het eerste dat opvalt is hun verscheidenheid. De portretten hebben veel weg van een gemengde bos bloemen, stuk voor stuk verschillend van kleur en soort. Er is variatie in grootte en werkgebied, in bedrijfsvoering en werkwijze, in opvattingen over opbouwwerk en in stijl van ondernemen.




De een is al tien jaar bezig met ondernemen, een ander is in zijn stad de ontluikende markt voor het opbouwwerk nog aan het verkennen. De verschillen hebben voor een deel te maken met bewuste keuzes die worden gemaakt. Toch hebben de vijf iets essentieels met elkaar gemeen: hun pioniersgeest en een drang om de eenkennige subsidierelatie met de overheid als opdrachtgever te verruilen voor een nieuw krachtenveld met meerdere marktpartijen. De vijf portretten geven een beeld van de kansen, dilemma's en valkuilen die ze daarbij tegenkomen.

Drie van de vijf ondernemingen hebben hun roots liggen in Rotterdam. De Maasstad kan misschien wel de kraamkamer voor het ondernemerschap in het opbouwwerk worden genoemd. De vele reorganisaties en tien jaar geleden de decentralisatie van het Rotterdamse welzijnsbeleid naar de deelgemeenten, hebben voor veel commotie gezorgd in het stedelijk opbouwwerk, maar kennelijk ook een aantal ontwikkelingen versneld.

In 1991 zette **Ton Huiskes** als eerste de stap naar zelfstandig ondernemerschap. Hij was het circus van reorganiseren en vergaderen beu, besloot zijn idee voor Duimdrop uit te werken tot een concept en ging hiermee de markt op.

Vijf jaar later, toen in 1996 de decentralisatie werd doorgezet, besloten de huidige directeuren van **SONOR** zich niet te laten versnipperen over de deelgemeenten. Ze startten een onderneming voor opbouwwerk vanuit een stedelijke organisatie, daarbij

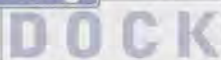
zorgvuldig kiezend voor een bedrijfsmix waarin het ondernemerschap stelselmatig terrein wint op gesubsidieerde werkzaamheden.

Weer vijf jaar later is het **DOCK** die in een vlucht vooruit voor ondernemerschap buiten de stadsgrenzen kiest. Met projecten verspreid over de hele randstad slaagt DOCK erin de spiraal van verschralingen te keren en weer een aantrekkelijke partij te worden met personeel met ambities.

In Den Haag is sinds kort een gelimiteerde markt ontstaan voor uitbesteding van opbouwwerk aan buitenstaanders. Twee voormalige managers in het opbouwwerk proberen hier met hun **Bureau Samen** voet aan de grond te krijgen. Bescheiden nog, maar met de vaste ambitie om hun vleugels uit te slaan, van de stad naar de regio en wellicht de randstad. Ze kiezen bewust voor een kleine, lenige organisatie en zien zich als exponent van een aanstormende generatie professionals in het werk die zich steeds meer in soortgelijke partnerschappen, allianties en netwerken zullen gaan organiseren.

Joop Hofman zou daar met zijn **Joop Hofman Allianties** een voorbeeld van kunnen zijn, ware het niet dat deze voormalige opbouwwerker zijn werk en zijn onderneming nadrukkelijk niet onder de noemer opbouwwerk wil scharen. Wel kiest hij er heel bewust voor om het opbouwwerk als vaste partner te betrekken bij vrijwel al zijn projecten. Daarmee fungeert hij vooral als externe aanjager voor vernieuwingen in het opbouwwerk.








Naam: Joop Hofman Allianties
Rechtsvorm: Zelfstandig ondernemer
Personeel: -
Hoofdvestiging: Deventer
Werkgebied: Landelijk
Gestart in: 2000
Website: Joophofman@home.nl

Profiel onderneming

Joop Hofman Allianties is een productiehuis voor methoden, concepten, trainingen en technieken in het wijkgericht werken. De ontwikkelde modellen voor de aanpak, ontwikkeling, het beheer en management van de wijk zijn vooral gericht op het in gang zetten van participatie en het verbeteren van de samenwerking. Joop Hofman stond aan de wieg van de Deventer wijkaanpak. Toen de wijk Roombeek in

Enschede in mei 2000 werd getroffen door een grote vuurwerkcramp, kreeg hij de opdracht om een participatietraject te organiseren om de kloof tussen bestuurders en wijkbewoners te overbruggen en het overleg te starten over een sociaal structuurplan voor de wederopbouw van de wijk. Van diverse projecten van Joop Hofman zijn boeken en werk-mappen verschenen. Zijn meest recente publicatie is het in samenwerking met Raster Welzijn ontwikkelde project Kolonisten van de wijk, een nieuwe methodiek voor bewonersparticipatie bij herstructurering.

Ondernemen tussen keuken- en collegetafel

Een sociaal loodgieter, zo typeert Joop Hofman zichzelf. Een vakman die als de zaken niet goed op elkaar aansluiten, kan improviseren en voor elk probleem de passende oplossing weet te bedenken. Hofman stond als opbouwwerker aan de wieg van de Deventer wijkaanpak. Na de vuurwerkbrand werd hij in Enschede ingeschakeld om het participatietraject van de wijkbewoners te organiseren. Bij die gelegenheid koos hij voor het ondernemerschap en sindsdien ontwikkelt hij met Joop Hofman Allianties nieuwe projecten en methoden. Om zijn projecten in de wijken vaste grond onder de voeten te geven, schakelt Joop Hofman bij

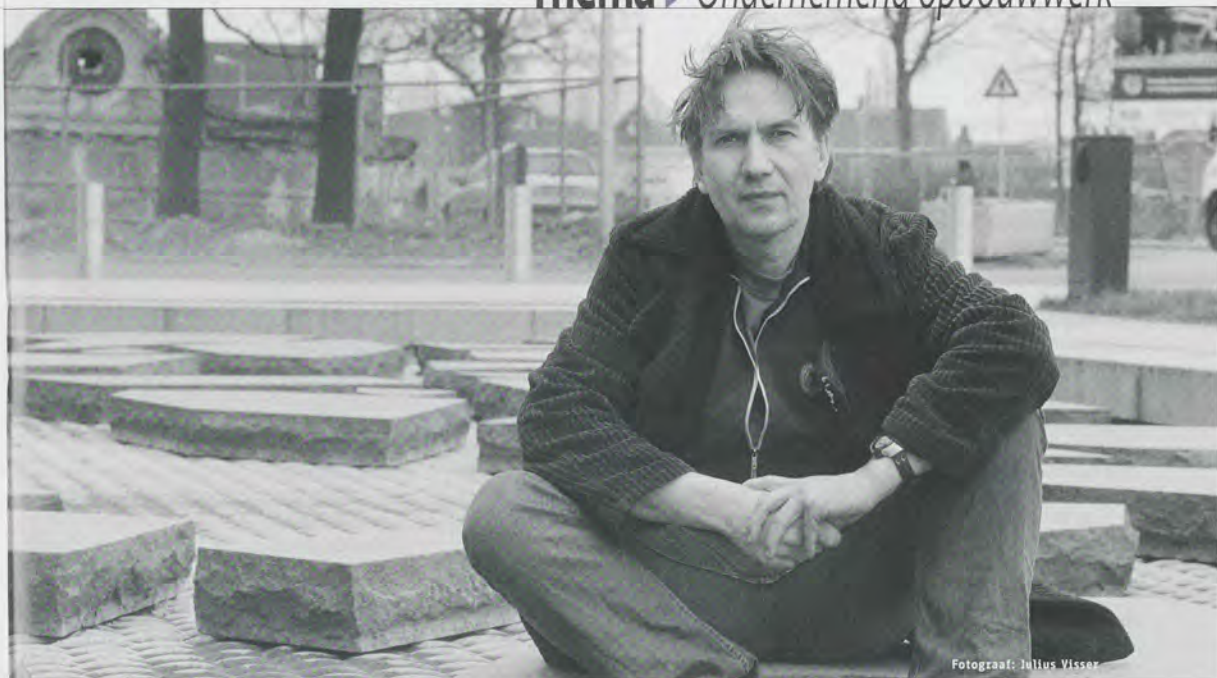
vrijwel al zijn activiteiten het opbouwwerk in.

Hij herinnert het zich nog als de dag van gisteren. Op 13 mei van het jaar 2000 nam Joop Hofman het besluit om als ondernemer aan de slag te gaan. In de wijk Roombeek in Enschede veroorzaakte die dag de ont-ploffing van een vuurwerkfabriek een ramp van ongekennde omvang. Een groot deel van de wijkbewoners raakte van het ene op het andere moment dakloos. Een dag later ging bij Joop Hofman de telefoon. "Ik hoefde niet lang na te denken toen er een beroep op me gedaan werd om de kloof te overbruggen tussen het stadsbestuur en de bewoners van die wijk. Ik moest op zoek naar een werkplek waarbij ik zowel de college- als de keukentafel kon bedienen. Dit werk als opbouwwerker oppakken was geen optie, dus leek het me het beste om mijn werk in te richten als zelfstandig ondernemer."

Uitstraling

De situatie waarvoor Joop Hofman zich zag geplaatst was extreem. "Ik had te maken

met mensen die echt alles kwijt waren. Er moest hals over kop duizend en één zaken geregeld worden. Voor de korte termijn, maar tegelijkertijd moest er voor de langere termijn ook een sociaal structuurplan komen voor de herbouw van de wijk. De gemeente zat met een enorm probleem rond de communicatie met de bewoners in de wijk: ze hadden immers gefaald in het toezicht op de vergunningen voor die fabriek. Het vertrouwen was gezakt naar ver beneden nul. Het eerste contact in de wijk stond in het teken van dat vertrouwen. De stadsdeelmanager had op dat moment behoefte aan types die de kloof konden dichten. Ik had in die situatie duidelijk voordeel van mijn opbouwwerkachtergrond. De wijkbewoners stonden op z'n zachtst gezegd niet te wachten op hulp van mannen in driedelige pakken. Het team dat ik formeerde, bestond stuk voor stuk uit wat ik voor het gemak maar opbouwwerkachtige types noem. Werkers met een gewone uitstraling die gewend zijn ook op een informele manier met wijkbewoners te communiceren. Ik kreeg drie maanden de tijd om het overleg tussen die partijen op gang te brengen.



Fotograaf: Julius Visser

Joop Hofman: 'Je zou me hooguit een soort buitenboordmotor van het opbouwwerk kunnen noemen'

Na twee maanden hadden we bij wijze van spreken al carte blanche."

Opbouwwerk

Het ondernemerschap bij zijn opdracht in Roombeek bood Joop Hofman de mogelijkheid om naar twee kanten afspraken te maken, en zowel de colleeftafel op het stadhuis als de keukentafels in de wijk te kunnen bedienen. Die positie verschilt wezenlijk van een opbouwwerker in dienst van een gesubsidieerde welzijnsorganisatie. Als hij denkbeeldig zijn portefeuille met activiteiten en opdrachten van de afgelopen zes jaar er nog eens op naloopt, komt Joop Hofman tot de conclusie dat hij sindsdien weliswaar nog altijd veel opbouwwerkachtige dingen doet, maar het zelf niet als opbouwwerk ziet. "Je zou me hooguit een soort buitenboordmotor voor het opbouwwerk kunnen noemen." Opvallend is dat de koppeling met het reguliere opbouwwerk voorwaarde was in het pact met de opdrachtgevers. Het opbouwwerk is een vaste partner bij vrijwel al zijn projecten. "Voor mij is dit een principiële punt. Tijdens zo'n project, maar zeker ook erna, stel ik namelijk de presentatie en de verbindingen naar een wijk veilig door het opbouwwerk standaard bij mijn projecten te betrekken. Ook al lukt dat niet altijd."

Deventer wijkaanpak

Bij die samenwerking met het opbouwwerk heeft Joop Hofman uiteraard veel voordeel van zijn lange staat van dienst als opbouwwerker. Hij kent de ins en outs van het vak. Zijn eerste schreden in dit vak zette hij in het Oost-Groningen van Fré Meis. Dat was opbouwwerk van de oude stempel, sterk gepolitiseerd in een regio die economisch in zwaar weer terecht was gekomen. "De CPN was dominant aanwezig, in één vingerknip hadden we twee bussen vol om in Den Haag tegen de huurverhoging te protesteren. Vergeleken met toen lijkt het opbouwwerk nu waardenvrij." Joop Hofman vertrok naar Deventer waar de buurtbeheerprojecten nog in de kinderschoenen stonden. "Alles werd daar in het werk gesteld om de term opbouwwerk in de functie te vervangen door bewonersondersteuning. Het werd toch opbouwwerk en wij mochten in vier buurten experimenteren met buurtbeheer in duo's van een gemeentelijk coördinator en een opbouwwerker. Dat evolueerde in de Deventer wijkaanpak. Het was in de tijd van de sociale vernieuwing, we hadden de wind mee. In 1991 vroeg de gemeente om deze structuur over de hele gemeente uit te zetten."

Adviseur

Achteraf gezien was deze opdracht zijn eerste stap in het ondernemerschap. "We werden namelijk buiten ons werk om betaald voor deze klus. Dat was, zeker in die tijd, heel uitzonderlijk. De gemeente had vijf mensen uitgenodigd om los van hun werkgever, in mijn geval de stichting Raster, een methodiek te ontwikkelen om tot wijkplannen en wijkbudgetten te komen. Daar waren we met ons vijven wekelijks op de vrijdag mee aan de slag. Achteraf bekeken was het niet eens zo lucratief, maar ik herinner het me wel als een creatieve en inspirerende klus." De Deventer wijkaanpak trok landelijk veel aandacht. Ook in België, want daar nodigden ze Joop Hofman uit om de wijkontwikkeling in de steden Genk, Mechelen en Leuven op de kaart te zetten. Een leerzame periode, stelt Joop Hofman achteraf vast, maar na een jaar was hij er alweer vertrokken. Vastgelopen op de massieve politieke invloed waar hij tegenop moest boksen. Teruggekomen in Deventer kwam hij terecht in een rol als adviseur bij een provinciale ondersteuningsorganisatie. Weliswaar ook in de wijkontwikkeling, maar ver van de dagelijkse praktijk. Hij miste de straat, het directe contact op de werkvloer. Tot het telefoontje uit Enschede dat even alles op zijn kop zette.

Kolonisten van de wijk

In zijn nieuwe rol als ondernemer heeft Joop Hofman alle gelegenheid om dicht op de praktijk nieuwe methoden te ontwikkelen en op een onorthodoxe manier te werk te gaan. Sociaal loodgieter noemt Hofman zichzelf; iemand die via bochtjes en ommetjes buiten de tekening om met één vakmansoog de juiste oplossing weet te vinden. Een recent voorbeeld hiervan is 'Kolonisten van de wijk', een methodiek voor bewonersparticipatie bij herstructurering die Joop Hofman de afgelopen twee jaar samen met Ap van Straaten van Raster heeft ontwikkeld in de Deventer Rivierenwijk. De 'kolonisten van de wijk' vormen, in navolging van virtuele communities in het computerspel Kolonisten van Katan, samen 49 gemeenschappen die worden uitgedaagd om met hun wijk aan de slag te gaan. Het is een werkwijze met een hoge dosis opbouwwerk, waarbij bewoners net als de vroegere kolonisten meer zeggenschap krijgen over de inrichting van hun woning, de woonomgeving en hun leven. Enthousiast laat hij prachtig illustratiemateriaal zien voor een uitgebreid spel dat hij hiervoor ontworpen heeft. En licht toe dat het empowermentmodel als uitgangspunt van de methodiek, door hem omschreven als de speelstijl, in alle onderdelen te herkennen is. "De kracht van het opbouwwerk ligt in de presentie, het duurzaam onderhouden van een netwerk aan contacten in de wijk. Mijn bijdrage ligt vooral op het vlak van de interventie, de sociaal loodgieter die tijdelijk ingeschakeld wordt. Je zou het een methodische bypass kunnen noemen."

Projectontwikkelaar

Van concurrentie is geen sprake, Joop Hofman zoekt bij de opzet van al zijn projecten heel consequent naar samenwerking met het opbouwwerk. Bij de uitbreiding van de methodiek 'Kolonisten van de wijk' zorgde de Deventer welzijnsorganisatie Raster er zelfs voor dat bij opbouwwerk-offertes standaard een vast percentage voor extra ondersteuning door twee ontwikkelaars van de methodiek werd opgevoerd. Dit gewenste partnerschap wordt overigens niet altijd zo op prijs gesteld. Als voorbeeld noemt Hofman een opdracht van een projectontwikkelaar die hem vroeg om een project in een nieuwbouwwijk op

te pakken. "Dat was een interessante klus. Toch heb ik die projectontwikkelaar in eerste instantie verwezen naar het reguliere opbouwwerk. Die wezen het verzoek echter af met het argument dat ze exclusief werken voor achterstandsgroepen. Ik heb toen zelf maar contact opgenomen met die opbouwwerkers en voorgesteld om samen uit te zoeken hoe je voorzieningen voor tweeverdieners zo kunt opzetten dat ze ook ten goede komen aan lagere inkomensgroepen. Ook dat aanbod is afgeslagen door het opbouwwerk. Uiteindelijk ben ik er zelf mee aan de slag gegaan en heb middels een aantal leuke en inspirerende bijeenkomsten nuttige straatafspraken kunnen maken. Alleen ontbrak de follow up toen ik er weer vertrok."

Concurrentie

Zijn vaste compagnonschap met het opbouwwerk levert hem ook regelmatig goodwill op. "Het imago dat aan het opbouwwerk kleef, werkt soms ook duidelijk in mijn voordeel. Dat was vier jaar geleden in Enschede al zo. En ik maakte het daarna weer mee bij een aanbestedingsprocedure in Hoogeveen waar ik op verzoek heb meegedongen naar een opdracht. Ik heb hooguit twee keer per jaar te maken met aanbestedingen, maar het viel me die keer wel op dat er een behoorlijke competitie was tussen de vijf bureaus die er aan meededen. Het verbaasde me om te zien hoe de concurrenten werkelijk alles uit de kast haalden om die opdracht binnen te slepen. Strak in het pak en compleet met ingehuurde circusartiesten. Ik heb later begrepen dat ze juist gecharmeerd waren van iemand die redelijk streetwise was en verder zonder fratsen gewoon zijn verhaal hield."

Streetwise

Het aantal aanbestedingen zal de komende jaren alleen maar toenemen. Met voorgaand voorbeeld in het achterhoofd advi-

seert Joop Hofman het opbouwwerk om echt streetwise te zijn en werkelijk tot in de haarvaten van de wijken te zitten. En daar als een ware communityworker coalities te smeden en heel basaal initiatieven te ontplooiën. "Ik zie ook perspectieven in een nieuw soort politisering in het opbouwwerk, minder technisch en instrumenteel als nu. Ook mogen opbouwwerkers zich wat mij betreft wel bewuster en wat minder bescheiden opstellen. En niet de terminologie van de managers overnemen om maar erkenning te krijgen. Ze moeten vooral de taal van de straat door en door kennen en deze weten te vertalen naar de colleegetafel. Want taal is ook macht en het taalgebruik weerspiegelt de machtsverhoudingen. In mijn projecten zoek ik

'Je zou me hooguit een soort buitenboordmotor van het opbouwwerk kunnen noemen'

altijd naar begrippen die dicht bij het dagelijks leven van bewoners staan. We hebben het bijvoorbeeld niet over zoiets als wijk-informatiepunten, maar over buurtsmederijen. Of we hebben het over een laboratorium voor alledaagse kansen."

Bedreigingen voor de toekomst van het opbouwwerk ziet Joop Hofman ook. "De WMO bijvoorbeeld betekent de dood in de pot. Die voert de druk op om snelle resultaten te behalen. Er wordt houvast gezocht in de methodiek en in sociale constructies als leefbaarheidsmanagement." Het is Joop Hofman niet ontgaan dat het opbouwwerk ook ingeboet heeft als partner in de wijkontwikkeling. "Destijds zat het opbouwwerk vaak als enige in de wijk en trok de regie nogal eens naar zich toe. Het aantal spelers in de wijk is inmiddels fors toegenomen en ik moet toegeven dat de gemeente die regierol ook steeds beter oppakt. Voor het opbouwwerk betekent dit dat hun werkterrein veel meer komt te liggen op het vlak van sociale cohesie, onderlinge regels, interacties, insluiting en diversiteit. Daarin valt nog veel te ontwikkelen, dat is absoluut nog geen verkaveld veld."

Bureau SAMEN

Bureau SAMEN

Bureau SAMEN is een jonge Haagse onderneming voor opbouwwerk. De initiatiefnemers Jeannot Kant en Dick van der Zwan besloten een jaar geleden zich te melden op de markt voor projectmatig opbouwwerk en het bieden van ondersteuning aan professionele instellingen. De twee vennoten zijn als uitvoerend opbouwwerker, manager en senior adviseur werkzaam geweest bij een organisatie voor samenlevingsopbouw in Den Haag. Die stad rekenen ze tot hun vaste werkerrein, met een mogelijke uitbreiding naar de regio en de rest van de randstad

Naam:	Bureau SAMEN
Rechtsvorm:	Vennootschap onder firma
Personeel:	2
Hoofdvestiging:	Den Haag
Werkgebied:	Den Haag en de randstad
Gestart in:	2005
Website:	www.bureausamen.nl

Terug op de werkvloer als ondernemer

In Den Haag begon de gemeente een aantal jaren geleden op kleine schaal ook derden toe te laten als potentiële uitvoerders van het opbouwwerk. Twee Haagse opbouwwerkers zagen hierin een kans om hun managementbaan in te ruilen voor het ondernemerschap. Met hun vennootschap onder firma Bureau SAMEN pionieren Jeannot Kant en Dick van der Zwan sinds kort op een nieuwe markt. Volgens beide vennoten lopen ze daarmee vooruit op een groeiende beweging van professionals die hun werk organiseren in allianties, groepspraktijken en andere netwerken.

Toeval of niet, het blijft wonderlijk om te horen hoe Jeannot Kant en Dick van der Zwan er via een omweg achter moesten komen dat ze allebei met plannen rondliepen om voor het avontuur van ondernemen te kiezen. Ze hadden een aantal jaren eerder samen gewerkt als manager bij de Haagse opbouwwerkorganisatie, maar van elkaars plannen waren ze niet op de hoogte. "De gelimiteerde concurrentie voor het opbouwwerk in Den Haag schiep mogelijkheden voor mijn ondernemerschap", vertelt Jeannot Kant. "Haagse bewonersorganisaties hebben de keuze tussen een aantal door de gemeente geselecteerde aanbieders. Dat prikkelde mij om serieus na te denken over een nogal verstrekkende ommezwaaai in mijn loopbaan en er eens oriënterend met mensen in mijn omgeving over te praten."

Haagse regio

Voor Dick van der Zwan gold zo ongeveer hetzelfde, ook hij was gecharmeerd van de mogelijkheid om als ondernemer persoonlijk een stempel te kunnen drukken op het

opbouwwerk dat hij zou willen bieden, en zijn kansen te beproeven in de zich ontlukkende markt in Den Haag. Een ambtenaar die van beide managers wist dat ze met deze plannen rondliepen, bracht het tweetal bij elkaar. Van der Zwan: "We hadden eerder nooit met elkaar over gesproken, maar binnen het uur was wel duidelijk dat we op heel veel punten op één lijn zaten. En, niet onbelangrijk, dat we ook allebei bereid waren om de nodige risico's te nemen die aan zo'n stap vast zitten. Want er komt nog heel veel bij kijken voordat je zover bent. We hebben de tijd genomen om organisatorisch en financieel de zaken goed op poten te zetten. Als bedrijf zitten we nog midden in de fase van opbouw. We zijn bekend in de Haagse regio en hebben profijt van ons netwerk in de stad. Vanuit die contacten proberen we een solide basis te leggen voor ons bedrijf. Toch verrast het ons elke keer weer als uit onverwachte hoek een bedrijf of organisatie ons benadert." En tegen de interviewer: "Hoe kwam jij bijvoorbeeld aan onze naam en adres?"

Jeannot Kant en Dick van der Zwan:
Meer vrijheid van handelen als ondernemer



Bedrijfskundige

Kant en Van der Zwan zijn allebei van huis uit socioloog, de eerste volgde zijn studie in Leiden, de ander is in Rotterdam afgestudeerd. Hun loopbaan daarna verschilt hemelsbreed. Van der Zwan kwam al snel in het bedrijfsleven terecht. "Ik heb me vooral bezig gehouden met advieswerk en reorganisaties. De kantorenwereld heb ik in al die jaren van haver tot gort leren kennen. Door vrijwilligerswerk werd ik geconfronteerd met de problemen in de binnenstad. Dat intrigeerde me, de interesse voor vraagstukken in de samenleving uit mijn sociologietijd herleefde. Ik heb toen besloten de overstap naar het opbouwwerk te maken en ben hier in Den Haag bij een stedelijke organisatie voor samenlevingsopbouw gaan werken als manager. Mijn bedrijfskundige achtergrond kwam daarbij goed van pas. Maar de afstand tot de uitvoerende praktijk en de contacten in de wijken was groter dan ik had ingeschat. Terwijl het juist die contacten waren die me aanspraken. Deze stap naar een eigen onderneming zie ik als een uitgelezen mogelijkheid om alsnog dicht op de praktijk te kunnen werken en als ondernemer tegelijkertijd iets

te doen met mijn ervaringen in het bedrijfsleven. Ook inhoudelijk trouwens, want het doorvoeren van reorganisaties en verbeteringen in bedrijven heeft qua methodiek veel overeenkomsten met het effectief werken aan verbeteringen in het samenleven."

Drive

De carrière van Jeannot Kant ziet er heel anders uit. Hij zat een tijdlang in het ouderewerk, werkte in de volkshuisvesting en kwam na omzwingen in het opbouwwerk terecht. Dat beviel gelijk. Hij begon als uitvoerend opbouwwerker, werd daarna manager en werkte de laatste jaren als senior adviseur. "In die functies heb ik de omslag naar het zakelijker en projectmatig werken meegemaakt. Dat is op zich een goede ontwikkeling. In de praktijk zien we echter dat de verantwoordelijkheid hiervan bij de grote organisaties leidt tot veel bureaucratie. In mijn managementtijd wilde ik voeling met de praktijk houden, maar er ging zo veel energie zitten in de bureaucratische procedures dat de uitvoering steeds verder van me af kwam te staan. Mijn waardering voor het werk dat het management te verstouwen krijgt is er door toegenomen. Daar

wordt wel eens te licht aan voorbij gegaan. Maar ik realiseerde me als manager en adviseur ook dat mijn drive ergens anders ligt, dat ik het uitvoerend opbouwwerk, de contacten in de wijken miste."

Bakermat

De twee ondernemers zitten met Bureau SAMEN nog volop in de opbouwfase, ze zijn hun mogelijkheden binnen de stadsgrenzen nog aan het verkennen. In de beginperiode ging veel aandacht uit naar het doen van acquisitie. Kant: "De marktwerking wordt in het Haagse nog slechts mondjesmaat toegelaten. Uit de eerste verkenningen is ons duidelijk geworden dat er niet alleen bij gemeente, stadsdelen en bewonersorganisaties vraag is naar opbouwwerk, maar dat ook woningcorporaties belangstelling hebben voor uiteenlopende projecten met bewoners." "Onze mogelijkheden binnen de Haagse stadsgrenzen zijn nog lang niet uitgeput", vult Van der Zwan aan, maar hij vindt een uitbreiding naar de regio Haaglanden een logische volgende stap. En sluit uitstapjes in de randstad niet uit. "Maar Den Haag is onze bakermat," aldus Kant, "die stad kennen we door en door."

Pionierende ondernemers op gelimiteerde markt voor Haags opbouwwerk

Transparantie

Een belangrijk verschil met het gevestigde opbouwwerk is de vrijheid van handelen die ze als ondernemers hebben, vertellen de prille ondernemers. Kant: "Ik merk het voordeel dat we veel meer de vrije hand te hebben. De formele procedures en soms heel omslachtige overlegvormen zitten je niet in de weg. Met een kleine flexibele organisatie kun je alert reageren, snel elkaar even op de hoogte brengen of een klus tijdelijk overnemen als iemand even uitvalt. We hebben met z'n tweeën wekelijks werkoverleg en ook tussendoor is er regelmatig contact. Je bent eigenlijk doorlopend van elkaars werk op de hoogte." Een ander verschil is volgens beiden de verantwoording van hun werk naar de opdrachtgevers. Van der Zwan: "Dat begint bij de afspraken die je bij de start maakt. Die moeten helder zijn. Het is overigens net zo belangrijk hoe je daarover verantwoording aflegt. Wij bieden onze opdrachtgevers iedere maand een schriftelijk overzicht van de gedeclareerde werkzaamheden, van de uren en het bijbehorende budget. Deze transparante verantwoording is een essentieel onderdeel van onze bedrijfsvoering."

Zakelijk

Los van alle voordelen vinden ze het gewoon leuk om op deze manier hun geld te verdienen in plaats van het maandelijks loonstrookje te ontvangen. Kant: "Ondernemen om simpelweg brood op de plank te krijgen is een drive om bijvoor-

beeld 's avonds of in het weekend even een tandje bij te zetten zodat je die extra klus tot een goed einde kunt brengen. Of om bij een project even alles uit de kast te halen. De verantwoordelijkheid die je voelt is groter. Dit belang van zelfstandigheid komt ook terug in onze keuze voor de rechtsvorm van een VOF, vennootschap onder firma, in plaats van een stichting." Het sociaal werk is door een steeds verdergaande verzakelijking volgens hem doorgeslagen in bureaucratische procedures voor de cijfermatige verantwoording van werk en de druk om hoe dan ook productiecijfers te halen. Dick van der Zwan bekijkt die ontwikkeling met gemengde gevoelens: "Ik weet uit eigen mijn ervaring in het bedrijfsleven, vaak gezien als toonbeeld van zakelijkheid, dat dit minder efficiënt is dan vaak gedacht wordt. Je krijgt al snel een schijnverzakelijking die in het werk ten koste gaat van zowel de effectiviteit als de betrokkenheid. Opbouwwerk is nu eenmaal moeilijk in cijfers te vatten, dus dat is verre van effectief. Ik zie zakelijkheid als goed luisteren naar de opdrachtgever en de doelgroep, sturen op resultaat en een transparante verantwoording op kosten en inhoud."

Samen werken

De introductie van hun bedrijf is volgens beide vennoten van Bureau SAMEN niet als een bedreiging of vervelende concurrentie ervaren. Kant: "Doordat we bekend zijn in deze stad weten ze ook wat er voor vlees in de kuip zit. Er is ook positief gereageerd

toen we onze stap bekend maakten bij collega's en organisaties. Als kleine en lenige organisatie zijn wij goed in staat om de stem en het belang van de bewoners goed en duidelijk aan bod te laten komen in de projecten en zelfs om iets extra's te bieden." Met de naam van ons bedrijf, Bureau SAMEN, geven we aan op welke manier we dat willen doen, namelijk samen met de bewoners en samen met andere betrokkenen. En op basis van de afspraken die we daarover van tevoren hebben gemaakt. De praktijk wijst uit dat we op deze manier het gevestigde opbouwwerk niet hinderlijk voor de voeten lopen."

Exponent

Kant en Van der Zwan verwachten dat hun Bureau een voorloper is van een ontwikkeling in het opbouwwerk naar een groeiend aantal netwerken, allianties, groepspraktijken en andere overzichtelijke samenwerkingsverbanden van professionals. Van der Zwan: "Voor grote organisaties blijkt het niet zo eenvoudig te zijn om snel en innovatief in te spelen op de vragen van opdrachtgevers. Ik zie steeds meer professionals die vernieuwingsslag wel maken door hun diensten in netwerkorganisaties aan te bieden. Ons zou je een exponent van die beweging kunnen noemen. Ik verwacht dat de toenemende marktwerking met zich mee zal brengen dat er ook steeds meer van dergelijke vormen van samenwerking tussen zelfstandige professionals zullen ontstaan."



Naam: SONOR
Rechtsvorm: Stichting
Personeel: Circa 50 opbouwwerkers
Hoofdvestiging: Rotterdam
Werkgebied: Stad Rotterdam en grootstedelijke regio
Gestart in: 1996
Website: www.sonor.nl

Profiel onderneming: SONOR

What's in a name? In dit geval is dat zeker veelzeggend, want SONOR staat voor Stichting Onderneming Opbouwwerk Rotterdam. In 1996 was het een noviteit voor een opbouwwerkorganisatie om het ondernemerschap prominent op het naam-bordje te vermelden. De twee directeuren Hugo Mulder en René van der Voorn namen destijds het voortouw en hebben de principes van het ondernemerschap in de loop der jaren stapsgewijs doorgevoerd in de totale organisatie. Onveranderd gebleven in die tien jaar is de betrokkenheid bij Rotterdam, want SONOR staat ook voor opbouwwerk met een groot hart voor de stad aan de Maas. Centrale missie: SONOR denkt grootstedelijk en handelt nabij.

SONOR denkt grootstedelijk en handelt nabij

Bij de Rotterdamse opbouw-werkorganisatie SONOR staat het ondernemen inmiddels tien jaar in het vaandel. SONOR kiest niet voor expansie, maar zet z'n troeven op innovatie en kwaliteit. De kwintessens van het ondernemerschap is stapsgewijs geïntroduceerd in alle lagen van de onderneming. "Aan het opbouwwerk worden steeds hogere eisen gesteld. Om als onderneming het vereiste kwaliteitsniveau te kunnen garanderen, heb je al gauw een formatie van minimaal twintig opbouwwerkers nodig."

De kiem voor het ondernemerschap van SONOR ligt in de decentralisatie van het Rotterdamse welzijnsbeleid, een dikke tien jaar geleden. Bij deze ingreep werd de ontmanteling van de stedelijke opbouw-werkopkoopel RIO in gang gezet en dreigde het opbouwwerk versnipperd te raken over de deelgemeenten. "We hebben toen gekeken welke thema's we essentieel vonden voor het opbouwwerk in deze stad. Dat bleken voor het overgrote deel stadstema's te zijn. Werkerreinen en problemen die zich moeilijk in deelgemeentelijke partjes lieten opsplitsen, vonden we. Onze conclusie was dan ook dat we op zoek moesten naar een stedelijke opzet van het opbouwwerk", aldus René van der Voorn over de beginperiode waarin hij samen met Hugo Mulder de fundamenteën legde voor SONOR, de opbouw-werkonderneming waarvan beiden sinds 1996 directeur zijn.

Ruilverkaveling

Met hun keuze voor een stedelijke organisatie diende zich tegelijkertijd een ander vraagstuk aan, namelijk: hoe kom je aan

opdrachtgevers. Van der Voorn: "Bij de daaropvolgende ruilverkaveling van het opbouwwerk bleek dat vier deelgemeenten met SONOR in zee wilden gaan. Dat was voldoende om te kunnen starten. De drive voor ondernemen werd vooral ingegeven door het besef dat een subsidierelatie met alleen deze deelgemeenten niet zou volstaan om vanuit het opbouwwerk ook te werken aan een aantal essentiële maatschappelijke thema's. Kwesties als stille armoede of projecten om moeders te betrekken bij de veiligheid in hun buurt. Daarvoor moesten we op zoek naar een breder financieel draagvlak."

Subsidieautomatisme

Terugblikkend op de afgelopen tien jaar hoeft René van der Voorn niet lang na te denken over de grootste barrière die moest worden overwonnen: het personeel overtuigen van zowel nut als noodzaak het subsidieautomatisme in te ruilen voor avontuurlijker ondernemingsgericht denken. "Het gaat dan om een andere houding van de werkers. Opbouwwerkers die altijd gewend zijn om vrij zelfstandig hun eigen toko te bestieren,



Fotograaf: Joep Rafingoud

René van der Voorn, directeur SONOR: 'Voor kwalitatief opbouwwerk moet je de stad door en door kennen'

moesten zich erop instellen dat ze werken vanuit een organisatie. Dat ze in dienst van die onderneming een relatie opbouwen met hun opdrachtgevers en zich realiseren dat SONOR er niet alleen is voor salaris en scholing. Ondernemingsgericht betekent ook dat je kiest voor een positieve insteek, dat je ten tijde van bezuinigingen bijvoorbeeld niet bij de pakken neer gaat zitten, of je energie steekt in het verzet tegen die bezuinigingen, maar zoek gaat naar nieuwe benaderingen en initiatieven neemt. Om zo'n ingrijpende koerswijziging door te kunnen voeren is het belangrijk dat je intern een kritische massa weet te organiseren die hierin meegaat."

Doordesemd

De omslag van een op subsidies gebaseerd beheersmodel naar ondernemersgericht denken is een proces van lange adem, concludeert René van der Voorn. In het begin is gewerkt aan de centrale missie van de organisatie en in teams nagedacht over de collectieve diensten die ze willen leveren. De directie van SONOR nam hierbij het voortouw. Vervolgens is het management voor-

bereid op de andere manier van werken die het ondernemerschap met zich meebrengt. En daarna zijn ook de uitvoerend werkers ingewijd. Zo is stapsgewijs de totale SONOR-organisatie doordesemd geraakt met het ondernemerschap. Dat is niet altijd geruisloos gegaan, maar René van der Voorn is tevreden over de uitkomst: "Ik heb gemerkt dat de omslag bij medewerkers een innerlijke groei op gang heeft gebracht. Ze zijn het leuk en uitdagend gaan vinden om op deze basis te werken."

Verwevenheid

Het ondernemerschap heeft bij SONOR niet geleid tot schaalvergroting of expansie buiten de stadsgrenzen. De personeelsomvang is de afgelopen tien jaar zo ongeveer op hetzelfde peil gehouden, het werkteerrein is nog altijd Rotterdam en de directe regio. De centrale missie is dan ook 'SONOR denkt grootstedelijk en handelt nabij'. Betrokkenheid bij de stad is een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering. Dat kwam in 2005 tot uiting in de campagne 'Rotterdamers uit overtuiging', bedoeld

om de groeiende kloof in de stad te overbruggen met een gedeeld Rotterdam-gevoel. SONOR is een van de initiatiefnemers van deze campagne. "Voor kwalitatief opbouwwerk moet je de stad door en door kennen. We zijn geen uitzendbureau", aldus René van der Voorn. In plaats van expansie kiest SONOR dan ook nadrukkelijk voor innovatie en kwaliteitsverbetering.

Expertisecentrum

Een van de veranderingen die het ondernemen nog meer met zich meebracht is het opwaarderen van de expertise die al in huis is. "We zijn een expertisecentrum gestart om de expertise van onze individuele opbouwwerkers te kunnen delen en toegankelijk te maken voor de rest van de organisatie. Dat is gebeurd door middel van diverse werkvormen zoals uitwisselingen, samenwerkingsprojecten, beschrijvingen van de methodiek en door het elkaar op de hoogte brengen van experimenten. Intern hebben we op die manier een laboratorium gecreëerd om die expertise en nieuwe ontwikkelingen te genereren in de totale organisatie."

Aanbestedingen

Als nieuwbakken onderneming moest tien jaar geleden gezocht worden naar nieuwe opdrachtgevers. Er moest buiten de bekende vijver worden gevist, in plaats van afwachten uit welke hoek de wind bij de overheid waaide. "De veranderingen bij SONOR stonden overigens niet op zichzelf. Een lange rij overheidsdiensten is het afgelopen decennium losgesneden van de overheid. En in het voetspoor daarvan zag je, ook op ons werkterrein, het aantal aanbestedingen sterk toenemen."

Opbouwwerk van SONOR: Ondernemend en Rotterdams in hart en nieren

Buitenstaanders

Maar marktwerking en de introductie van concurrentie via aanbestedingen blijken behalve kansen en uitdagingen ook spanningen en nieuwe dilemma's met zich mee te brengen. "Wij kregen bijvoorbeeld te maken met telefoontjes van buitenstaanders, concurrenten die naar namen en adressen van mensen uit ons netwerk vroegen. Het gaat dan om netwerken en contacten in wijken en buurten die je door de jaren heen hebt opgebouwd. Dat voelt niet lekker, je hebt het gevoel dat ze in jouw vijver aan het vissen zijn." De SONOR-directeur is realist genoeg om vast te kunnen stellen dat dergelijke situaties inherent zijn aan marktwerking. "Het is belangrijk daar open over te communiceren en op een soepele manier naar een oplossing te zoeken."

Relatievorming

In de beginperiode gold er in Rotterdam een soort gentlemenagreement tussen de opbouwwerkorganisaties in de stad: na de ruilverkaveling van het opbouwwerk over de stadsdelen kwam je zonder overleg niet op elkaars werkgebied. Door het toenemend aantal aanbestedingen wordt het werkgebied van anderen steeds gemakkelijker betreden. Het agreement raakt sleets, de grenzen worden steeds meer verkend.

"En soms kiezen de deelgemeenten voor een nieuwe aanbieder. Wij hebben het wel 's gehad dat we de beste papieren hadden, maar toch de opdracht niet kregen. Puur omdat de deelgemeente wel eens met een andere partij aan tafel wilde zitten, hoor je dan achteraf. Dat kan. Maar even langs wippen voor een klus en dan weer vertrekken, daar geloven we niet in. Wie op de lange termijn een aantrekkelijke partij wil blijven, zal moeten investeren in relatievorming en moet de stad door en door leren kennen."

Basisopbouwwerk

In Rotterdam is nogal bezuinigd op de sociale infrastructuur. In het opbouwwerk gebeurde dat door structureel geld voor basisopbouwwerk in te wisselen voor tijdelijke investeringen in projecten. De trend is een afnemend percentage voor basisopbouwwerk. René van der Voorn schat de verhouding basis- en projectgeld momenteel op 60 tegen 40 procent. "Waar de ondergrens precies ligt is moeilijk aan te geven, maar er is wel ergens een kritische massa die je nodig hebt om een vaste bedding te kunnen bieden voor de tijdelijke projecten. Verdere verschuivingen van basisopbouwwerk naar projectgeld gaan ten koste van het behoud van je vaste netwerken in de deelgemeenten, dat is duidelijk. Projecten komen op los zand te staan. Vandaar dat het basisopbouwwerk niet ongelimiteerd is in te zetten op projecten met korte termijn successen."

WMO

Toch is de groei van marktwerking voorlopig niet op zijn retour, meent René van der Voorn, met een schuin oog kijkend naar het beleidsplan waarin SONOR voor de komende twee jaar de dominante veranderingen op een rijtje zet. De introductie van de WMO (Wet Maatschappelijke

Ondersteuning) is er daar één van. Van der Voorn voorziet dat de WMO gaat werken als aanjager voor het marktdenken in zorg en welzijn. Reden te meer voor hem om als maatschappelijke onderneming flexibel, slagvaardig en als een goed partner in te spelen op de nieuwe ontwikkelingen. "Het is eenvoudig te onrustig om op je lauweren te rusten."

Kwalitatief opbouwwerk

Hoe ziet de toekomst eruit bij een groeiende marktwerking? "We zoeken het niet in expansie, ons personeelsbestand schommelt al zo'n tien jaar zo rond de vijftig, zestig opbouwwerkers. Met die omvang zijn we als organisatie in staat om vernieuwend en kwalitatief opbouwwerk te blijven leveren. En we zullen ons blijven richten op de stad Rotterdam en de directe regio met steden als Schiedam en Zwijndrecht." Van der Voorn vertelt dat er in de afgelopen jaren vooral aandacht is besteed aan de voorwaarden om de gewenste kwaliteit te kunnen garanderen. Er is continu geïnvesteerd in de expertise van de eigen medewerkers en het vernieuwen en verbeteren van de diensten.

Hogere eisen

Met ruim vijftig opbouwwerkers is SONOR een van de grote opbouwwerkorganisaties. René van der Voorn vindt dat de snelle maatschappelijke veranderingen steeds hogere eisen stellen aan de kwaliteit van het opbouwwerk. "Je hebt als organisatie body nodig om aandacht te kunnen besteden aan de expertise van je personeel en de kwaliteit van het opbouwwerk. Wij zijn inmiddels zo ver dat we de voorwaarden in huis zo georganiseerd hebben dat we het vereiste kwaliteitsniveau kunnen garanderen." De SONOR-directeur heeft zijn twijfels of welzijnsorganisaties met een beperkte opbouwwerkformatie in de toekomst nog wel in staat zijn om aan die kwaliteitsstandaard te voldoen. Na enige aarzeling laat hij zich verleiden iets over de minimumomvang te zeggen: "Ik schat dat je al gauw een formatie van minimaal twintig opbouwwerkers nodig hebt om als organisatie te kunnen voldoen aan de eisen van deze snel veranderende tijd."

Stichting

DOCK

Naam: DOCK
Rechtsvorm: Stichting
Peroneel: 95
Hoofdvestiging: Rotterdam
Werkgebied: De Randstad
Gestart in: 2000
Website: www.dock.nl

Profiel onderneming DOCK

DOCK is als interculturele welzijnsorganisatie een volleerd maatschappelijk ondernemer. Een ondernemer die gaten zoekt in de markt, daarop reageert, succesvolle offertes maakt, allianties aan gaat, meerdere financieringsbronnen zoekt, haar risico's dekt en omzetgroei heeft, aldus het juryrapport bij de verkiezing van Maatschappelijk Ondernemer van het Jaar 2005.

DOCK verleent maatschappelijke diensten, opbouwwerk, jongerenwerk, maatschappelijk werk en ouderenwerk, ondersteunt burgers bij het verbeteren van hun positie, activeert jongeren en volwassenen en verbindt gezamenlijke verlangens en belangen van bevolkingsgroepen.

Kernwoorden: DOCK is innovatief, resultaatgericht in wisselende allianties, contractgestuurd (intern en extern).

Opbouwwerk in Kralingen-Crooswijk als format in de Randstad

In vijf jaar tijd is DOCK van een kleine speler op het Rotterdamse welzijnsveld veranderd in een ambitieuze onderneming die zijn vleugels heeft uitgeslagen over de hele Randstad. Met vooral jongerenwerk en opbouwwerk als speerpunten is DOCK bedreven geraakt in het binnenhalen van opdrachten via aanbestedingen. Deze expansie heeft DOCK in relatief korte tijd op de kaart gezet. DOCK-directeur Jan Hoefsloot: "Het opbouwwerk is gebaat bij ondernemerschap, vooral het vakmatige zal beter uit de verf komen. Ik voorzie een groeiende waardering voor het edele handwerk."

Vijf jaar geleden besloot DOCK te offrenen op een aanbesteding voor opbouwwerk in Oud-West in Amsterdam. Dat verliep succesvol en luidde de omslag in naar het ondernemerschap. Na Oud-West volgde stadsdeel De Baarsjes, ook in Amsterdam. Met opbouwwerk en jongerenwerk als speerpunten kreeg DOCK daarna ook snel voet aan de grond in andere steden in de randstad, zoals Hoek van Holland, Gouda, Den Haag en Utrecht. En dat het einde van deze expansie nog lang niet in zicht is, wordt wel duidelijk als Jan Hoefsloot aan het woord is op het hoofdkantoor van DOCK aan de Crooswijksesingel. Rechts van hem op de tafel pronkt een oorkonde met daarop de eretitel Maatschappelijk ondernemer van het jaar, vorig jaar uitgereikt door de MO-groep. "Het is een prijs voor de hele onderneming, want we hebben er met z'n allen hard aan gewerkt."

Expansie

De expansie van de Rotterdamse welzijnsstichting uit Kralingen-Crooswijk is de laat-

ste jaren in een stroomversnelling geraakt. "In 1998 waren we hier in Rotterdam nog een kleine speler op het stedelijk welzijnsveld," blikkt Jan Hoefsloot terug. "We hadden de grootste moeite ons personeelsbestand op peil te houden, onze beste werkers werden nogal eens door de grotere concurrenten weggekaapt. Ik stond toen voor de keuze om op de oude, bescheiden schaal door te gaan en me bij de situatie neer te leggen, of op zoek te gaan naar opdrachten buiten ons werkgebied." DOCK koos voor het avontuur en verkende de markt met projectopdrachten in Dordrecht en dichterbij huis bij Opzoomer-Mee in Rotterdam: "Er lag werk genoeg om op te pakken. Het ging mij er vooral om DOCK aantrekkelijker te maken voor nieuwe medewerkers, en ons eigen personeel betere perspectieven te bieden. Dat is ons aardig gelukt."

Kwaliteitseisen

Opbouwwerk en jongerenwerk waren de twee werksoorten waarmee DOCK vanaf 2000 de markt op ging. "Eenvoudigweg

omdat we daar goed in zijn en de kwaliteiten in huis hebben om het elders op een verantwoorde manier uit te zetten," legt Jan Hoefsloot uit. "Wat we bieden is de expertise en de methodieken die hun waarde hier in Kralingen-Crooswijk inmiddels lang en breed bewezen hebben. Als we in Amsterdam, Gouda of Utrecht een project starten, dan schakelen we vaak mensen in die daar vandaan komen of de stad goed kennen. Maar het is altijd een van onze eigen DOCK-mensen die we als trekker aanstellen en die de regie voert. Op die manier kunnen we garanderen dat er volgens onze methodieken gewerkt wordt en dat voldaan wordt aan de kwaliteitseisen die we bij DOCK aan ons werk stellen."

Wijkscan

DOCK maakt als start voor elke nieuwe opdracht eerst een analyse op basis van een uitgebreide wijkscan. Zo'n scan bevat demografische gegevens, het bestaande beleid en een sociale kaart, en er worden standpunten van overheden, partners en bewoners geïnventariseerd. Deze gegevens en een bijbehorende analyse worden vooraf aan de diverse partijen voorgelegd. "Dat resulteert in een breed gedragen verhaal. Vervolgens maken we afspraken over rollen, taken en te behalen resultaten." Volgens de DOCK-directeur wordt het als verfrissend ervaren dat een buitenstaander de situatie onbevangen tegen het licht houdt. "Bijkomend voordeel is dat we door de intensieve inventarisatie en de gesprekken die we met alle partijen voeren alvast een basis leggen voor de opbouw van een nieuw netwerk."

Meerwaarde

Deze werkwijze heeft DOCK in Amsterdam Oud-West en later ook elders geen windeieren opgeleverd. De suggestie dat DOCK binnen de kortste tijd geen buitenstaander meer is en mogelijk al snel net zo verstre-

geld raakt in de netwerken, pareert Hoefsloot met de opmerking dat ze na een afgesproken periode weer een nieuwe scan maken. Zo'n nieuwe analyse biedt DOCK de mogelijkheid de koers bij te stellen en weer nieuwe afspraken te maken. "In Oud-West is op basis van deze formule onlangs ons contract met vier jaar verlengd. Maar elke situatie is weer anders. In een ander stadsdeel hebben ze ons bijvoorbeeld gevraagd bij de scan heel scherp aan te geven welke mate van ondersteuning de diverse bewonersgroepen nodig zouden hebben. Op grond van die informatie is daarop de keuze gemaakt welke groepen ze wel of niet willen faciliteren voor begeleiding naar een hoger niveau. Op die manier kun je heel precies aangeven welke meerwaarde van het opbouwwerk verwacht wordt."

Jonge honden

Met een verwijzing naar dit vierjarige contract in Oud-West weerspreekt Jan Hoefsloot de veronderstelling dat ondernemend opbouwwerk synoniem staat voor projectopdrachten. "Het ondernemerschap drukt je als organisatie en ook als werkers juist veel meer op de essentie van je vak. Je moet veel duidelijker aangeven wat je toegevoegde waarde is. Het vakmanschap in de frontlinie krijgt meer waardering, en dat is pure winst. Ik heb het gevoel dat het opbouwwerk, landelijk gezien, vergriest, in zichzelf gekeerd raakt en zo langzamerhand ondergesneeuwd raakt door de vele studies, nota's, rapporten en wetenschappelijke onderbouwingen van het werk. Ik mis een nieuwe lichting jonge honden, opbouwwerkers die het vak ontdekken en nieuwe wegen inslaan. De kern van ons vak is dat je mensen in beweging weet te krijgen. Dat je op straat en in buurten mensen benadert, contacten legt en relaties opbouwt. De omslag naar ondernemend opbouwwerk helpt om die vitaliteit in het opbouwwerk terug te brengen."

Giga-netwerk

Onder vakmanschap verstaat de DOCK-directeur onder meer dat je ingaat op zaken die de mensen hoog zitten. Hij realiseert zich dat dit ook iets triviaals kan zijn als hondenpoep, zoals in Oud-West in Amsterdam het geval bleek. "Toen we daar achter kwamen, zijn we met dat thema aan de slag gegaan. Onze aanpak was dat mensen in een straat deals met elkaar moesten sluiten om de straat poeprvrij te krijgen. Vanuit die invalshoek breng je een proces op gang van toenemende betrokkenheid bij de buurt. Dat is je vak, door je opbouweraanpak levert zo iets een giga-bewonersnetwerk op om op voort te borduren."

Belangen botsen

Als ondernemer heeft Hoefsloot te maken met twee partijen: met de financier, maar ook met de afnemer, de bewoner of de klant. Maar wat als de belangen van financier en klant niet in elkaars verlengde liggen? "Daar valt een lange academische discussie over te voeren, maar je kunt ook heel praktisch vaststellen dat een opdrachtgever uiteindelijk baat bij heeft dat de argumenten en gezichtspunten van de bewoners helder voor het voetlicht komen, ook als de belangen botsen. De bijdrage van het opbouwwerk is dat je daarbij de participatie maximaal weet te realiseren. Neem het voorbeeld van overlast gevende jongeren in een buurt. In mijn visie zorgt een opbouwwerker in zo'n situatie voor een goede interactie tussen de strijdende partijen, zodat er afspraken met elkaar te maken zijn. Het is wel belangrijk dat je hierover vooraf altijd duidelijke afspraken maakt met beide partijen."

Concurrenten

Het opbouwwerk van DOCK in beide Amsterdamse stadsdelen is niet gekoppeld aan bewonersorganisaties. De invulling gebeurt in overleg met bewoners en netwerkpartners. Hoe lastig is het om met potentiële concurrenten aan tafel te zitten? Hoefsloot ziet hier geen onoverkomelijk probleem: "Je zult vooral in het begin flink moeten investeren in de contacten met je netwerkpartners. En om de angst weg te halen dat je werk af wilt pikken moet je volstrekt duidelijk zijn wat je van plan bent te doen. Toch wil de DOCK-directeur ook wel toegeven dat er aanvankelijk wel degelijk

Ondernemerschap maakt
DOCK weer aantrekkelijk
voor personeel



DOCK-directeur Ian Hoefsloot: "Ik voorzie een groeiende waardering voor het edele handwerk"

een barrière geslecht moet worden. Het vertrouwen is niet vanzelfsprekend, dat moet groeien door veel te praten, in de contacten te investeren en samen zaken op te pakken. "Een organisatie wordt bij de aanbestedingsprocedure voor een belangrijk deel afgerekend op de naam die ze heeft opgebouwd."

Subsidierelatie

DOCK heeft tot nu toe een gelukkige hand gehad bij aanbestedingen. Hoefsloot is ook goed te spreken over de procedures die hij meemaakte: "Het dwingt de overheid in ieder geval om goed na te denken wat ze precies van je willen. Er is ook meer duidelijkheid over de criteria die ze hanteren. Het voordeel van een ondernemer is dat je opeens in een hele andere positie zit ten opzichte van elkaar dan bij de oude subsidierelatie. Nog belangrijker is mis-

schien wel dat je niet meer met één opdrachtgever te maken hebt. Met verschillende opdrachtgevers als partijen onderhandel je ook onafhankelijker, de discussies hebben een transparanter karakter."

Meer swing

Het ondernemerschap heeft intern bij DOCK gezorgd voor een mentaliteitsverandering. "De sfeer veranderde. Er kwam weer swing in de tent. De nieuwe ingeslagen weg biedt het personeel nieuwe perspectieven. Ze zien dat het ons lukt om aantrekkelijke klussen binnen te halen. Dat heeft een gunstige uitwerking. Ik zie dat onze werkers er veel meer op gefocust zijn om klanten en opdrachtgevers ten dienste te zijn. Het trekt als vanzelf het ondernemende in je werkers naar boven. Niet alleen bij de opbouwwerkers en andere

uitvoerders, maar ook het management en de P&O-afdeling."

Groeiende waardering

Ondernemend opbouwwerk zal de komende jaren alleen nog maar toenemen, verwacht de directeur van DOCK. Hij is er van overtuigd dat dit het opbouwwerk ten goede zal komen. "Ik laat de adviesmarkt even helemaal buiten beschouwing, dat is een heel ander verhaal. Daar hebben we heel bewust niet voor gekozen. Ik voorzie een groeiende waardering voor het edele handwerk, de vakmatige kant van het opbouwwerk. Kort gezegd is dat meer dynamiek in de buurt brengen, mensen activeren, contacten aanknopen, verbindingen leggen. Die expertise en vaardigheden zullen opdrachtgevers steeds meer weten te waarderen. Zeker als we daar beter in worden."



Profiel onderneming

De naam Ton Huiskens is onlosmakelijk verbonden aan de successen die hij heeft geboekt met Duimdrop- en Thuis op Straat-projecten. Van recentere datum is het floormanagement. Huiskens is een sociale uitvinder, een ontwikkelaar pur sang. Hij sleutelt aan formules die zonder veel kunstgrepen overal in te zetten zijn. Zijn eersteling, het Duimdrop-concept, bestaat uit een zeecontainer vol met speelgoed op een plein, met als doel die openbare ruimte voor de jeugd weer aantrekkelijk te maken om er te spelen. Met Thuis Op Straat wordt hetzelfde beoogd, maar dan voor een groter gebied. Een mobiel TOS-team trekt daarvoor op een bakfiets de wijk in. De formules van Duimdrop en TOS zijn vanuit Rotterdam op franchise-basis uitgezet over het hele land, en worden ook toegepast in Frankrijk en Engeland. Met zijn jongste uitvinding, het floormanagement, ontwikkelde Huiskens een formule om de verloederding van een woonbuurt tegen te gaan.

Naam:	Huiskens Kaygun & Partners en Werken aan de Stad
Rechtsvorm:	BV
Personeel:	12
Hoofdvestiging:	Rotterdam
Werkgebied:	Onbeperkt
Gestart in:	1991 als zelfstandig ondernemer
Website:	www.wads.nl en www.hkenp.nl

Liever dynamiek van de markt dan wurggreep van subsidies

Ton Huiskens voelde zich steeds meer een vreemde eend in de opbouwwerkbij. Een zoveelste reorganisatie met het gedoe er omheen deed voor hem vijftien jaar geleden de deur dicht. Hij stapte op en koos voor het ondernemerschap. Huiskens heeft naam gemaakt met formules als Duimdrop, Thuis Op Straat en recentelijk het floormanagement. Ton Huiskens ontwikkelt nieuwe formules in het aanpakken van sociale problemen. Het ondernemerschap en de marktwerking waren

zijn vleugels tot succes. Het opbouwwerk zou er wat Huiskens betreft bij gebaat zijn om ook de dynamiek van de markt te zoeken en uit de gesubsidieerde schulp te kruipen.

"Koffie? Espresso, cappuccino of...? Zeg het maar." Ton Huiskens wijst op het ruime assortiment van de Illy-koffieautomaat in de hal. "Hier bieden we onze gasten de beste kwaliteit koffie." Bij het aanreiken van de cappuccino merkt hij op dat hij als ondernemer de lat hoog legt en dat je voor opbouwwerk niet bij hem moet wezen. "We werken hier op een ander level. Ik ontwikkel nieuwe werkwijzen en hanteer daarbij soms opbouwwerkachtige werkwijzen, maar daar

houdt het mee op," aldus de man die sociale uitvindingen als Duimdrop, Thuis Op Straat (TOS) voor kinderen en het floormanagement voor moeilijke buurten op de markt bracht. Het zijn concepten die overal in het land, en in het buitenland, navolging hebben gevonden.

Haarkloverij

Vijftien jaar geleden, in 1991 maakte Ton Huiskens de overstap naar het ondernemerschap. Om daar meteen aan toe te voegen dat hij zich twintig jaar met hart en ziel aan het opbouwwerk heeft gewijd. "Ik had alleen op een gegeven moment schoon genoeg van het gezeur over de zoveelste reorganisatie, het eindeloze vergadercircuit, de haarkloverij over formaties en cao's en de spreekwoordelijke lijkvlucht die bij wijze van spreken uit de Xerox kwam. Ik kon me eenvoudigweg niet genoeg opladen om



Fotograaf: David Rozing

Ton Huiskens (tweede van rechts) 'uitvinder' van onder andere TOS: 'als ondernemer heb je ruim baan om in termen van oplossingen te denken'

weer de wijk in te trekken voor een nieuw staaltje mooi opbouwwerk. Het was een intuïtieve beslissing, er lag ook geen door-dacht plan op de planken toen ik besloot ermee te stoppen."

Ontprofessionaliseren

Ton Huiskens was al wel tot de conclusie gekomen dat bij de aanpak van sociale problemen in de stad voortaan uit een ander vaatje getapt diende te worden. 'Professioneel ontprofessionaliseren' noemt hij de richting waarnaar hij op zoek was. Daar kwam bij dat hij zich steeds meer een vreemde eend in de bijt voelde door de manier waarop in opbouwwerkkringen werd gepraat en gedacht over multiculturele veranderingen in de buurten. "De angst, werkloosheid en verwarring die ik om me heen zag vereiste een hele andere koers en de aanzet tot nieuwe initiatieven. Een seri-

eus gesprek daarover lukte me niet, ze vonden me gek of rechts."

Autogarages

De handel in, dat was zijn eerste reflex toen de knoop eenmaal was doorgehakt. "Het handelen en ondernemen zit me in het bloed. In de wijken waar ik werk, neem ik ook gerust een positie in onroerend goed, in de wetenschap dat zo'n wijk er op vooruit gaat als ik daar aan de slag ga. Toen ik nog opbouwwerker was, hielp ik mensen ook graag met het opzetten van een winkel of een bedrijfje. Als iemand vanuit de huiskamer ijsjes wil gaan verkopen, zie ik dat als een vorm van vitaliteit en niet als potentiële overlast. Hetzelfde geldt voor autogarages in een woonbuurt die door wijkbeheer worden aangepakt. Dat zijn in mijn ogen aanknopingspunten voor nieuwe dynamiek. Tot op de dag van vandaag wordt er onvol-

doende gekeken naar de ondernemende potenties van nieuwkomers."

Droomidee

Met zijn plan voor Duimdrop-zeecontainers met daarin uit te lenen speelgoed waarmee het spelen op pleinen weer in trek raakt bij kinderen-zette Huiskens zijn eerste stap op het ondernemerspad. "Ik heb dat idee in mijn vrije tijd uit zitten werken. Het paste indertijd niet binnen de bestaande kaders, binnen de opbouwwerkorganisatie werd betwijfeld of dit nog wel opbouwwerk was. Dus toen er in het kader van de sociale vernieuwing werd opgeroepen om droomideeën in te sturen, heb ik een bescheiden versie van mijn plan ingestuurd, in de vorm van een droom. Ik wilde beginnen met een experiment op kleine schaal om daarmee kwartier te kunnen maken voor een uitgebreider vervolg." Die opzet slaagde,

Duimdrop bleek al snel een potentiële hit. Het aantal Duimdrop-projecten groeide in Rotterdam uit tot zo'n 25 en in de rest van het land volgden ruim tachtig klonen van het concept. In Frankrijk kennen ze een eigen versie van Duimdrop. "Als ondernemer kreeg ik ruim baan om in termen van oplossingen te denken. En ik werd niet langer voor de voeten werd gelopen door beleid, procedures, scores, kortom de hele bureaucratische mikmak die me in het gesubsidieerde welzijnswerk zo tegen stond."

Peperklip

Na Duimdrop ontwikkelde Ton Huiskens Thuis op Straat (TOS). De ervaringen met Duimdrop op de pleinen wezen uit dat er iets bedacht moest worden voor de jeugd die over de hele wijk uitwaaiert. Bij de TOS-projecten trekken kleine teams op een bakfiets de wijken in, ze leggen contacten met kinderen en jongeren en organiseren activiteiten in de wijk. Via een elektronisch logboek doen TOS-teams verslag van hun activiteiten en geven ze bijzonderheden door als vernielingen of vuil op straat. Na Rotterdam volgden TOS-projecten in diverse steden in de randstad. En sinds kort is er een TOS-project in Londen. Daarnaast ontwikkelde hij de Antillianen-aanpak in de gemeente Dordrecht, en werkte zijn onderneming aan verbetering van bedrijfsprocessen in een tiental ondernemingen. Zijn nieuwste project is het zogeheten floormanagement als werkwijze om verloeding te keren. Dit project startte hij door te gaan wonen in de Peperklip in Rotterdam-Zuid om zo te ondergaan hoe de teloorgang in zijn werk ging en te ontdekken welke aanknopingspunten er waren. Dit resulteerde in een floormanager die als regievoerder bij wijze van spreken 24 uur per dag de vinger aan de pols houdt en zorgt dat bij het aanpakken van de problemen alle betrokken partijen van hoog tot laag op één lijn zitten.

Afspiegeling

De eerste twee ondernemingen, Duimdrop en TOS, heeft Ton Huiskens overgedragen en elders ondergebracht. "Ik ben ondernemer, een ontwikkelaar die iets van de grond kan krijgen. Het gaat mij om de drieslag research, analyse en ontwikkeling, daar ben ik goed in. Ik weet hoe je uit kunt vinden welk touwtje er voor kan zorgen dat de boel weer in beweging komt. Dat gaat me allemaal veel beter af dan het beheer en zo'n project duurzaam op koers te houden. Vandaar dat ik de boel heb overgedragen aan mensen die daar goed in zijn. Je moet als ondernemer je toeleggen op de dingen waar je excellent in bent. Mijn medevenoot Kaygun is bijvoorbeeld een kei in coaching en het geven van trainingen. Wij doen nu interim management. In Werken aan de Stad werken wij samen met Van Nimwegen en partners die een reputatie opgebouwd hebben in de volkshuisvesting. Zij zijn mede eigenaar van Werken aan de Stad. Op die manier zoek je als ondernemer naar allianties die zorgen voor dynamiek en voeling voor bewegingen op de markt. Het gesubsidieerde opbouwwerk is in mijn ogen geïsoleerd geraakt en te veel een afspiegeling van de ambtelijke bureaucratie. Het is niet de eerste partner waar je aan denkt bij innovaties en het oppakken van actuele maatschappelijke kwesties. Stadsmariniers en wijkmanagers worden nu ingezet om de boel in beweging te brengen en te houden."

Inwisselbare kwaliteit

"Ik ben vooral geïnteresseerd in herhaalbare kwaliteit," legt Huiskens uit als hij het dna van zijn projecten moet duiden. Voor hem zit de uitdaging in het vinden van een formule die herhaalbaar is, een die uitgaat van een doorsnee kwaliteit van de uitvoerders. "Een topper is mooi, maar goeie werkers, daar ben je snel doorheen. Dus dat levert wat mij betreft onvoldoende volume op als

factor op de markt." Bij een formule met inwisselbare kwaliteit zijn de verwachtingen wel waar te maken. "Verder zoek ik naar een werkbare combinatie van regie en leiding met eigen verantwoordelijkheid en ruimte voor zelfsturing. Mijn stelling is dat het leren stopt als de regels het leren gaan vervangen. Fouten maken mag, lummelen niet. Het gaat me bij al die projecten om het neerzetten van lerende organisaties die gestuurd worden vanuit de werkvloer. Dat laatste, die sturing vanuit de werkvloer is essentieel, want de werkelijkheid is te ingewikkeld om vanuit één punt te kunnen sturen."

Kopieren

Een risico van een formule met herhaalbare kwaliteit op een open markt is natuurlijk dat de concurrent het kunstje afkijkt en onder een andere naam kan kopen. Huiskens is daar allerminst bang voor. Sterker nog, hij juicht het juist toe. "Concurrentie maakt je alleen maar sterker. De geheime code die mijn projecten mee hebben gekregen is het lerende element, het zelfoplossende vermogen dat ze hebben. Als er in die kopie geen leermoment is meegenomen, zit je met zo'n project op een doodlopende weg. En elke nieuwe actie die wel iets leert van zijn voorganger staat als het ware op de rug van de vorige. Dus als er jonge honden zijn die het beter doen, dan helpen ze de formule alleen maar verder. Nadoen is niet het geheim. Ik noem dit wel eens de tweede wet van Huiskens: Een geslaagde actie is een verloren actie, want van fouten leer je. En een eerste stap genereert een tweede stap."

Spectrum

Risico's nemen en concurreren zijn typerende kenmerken waarin ondernemen zich onderscheidt van het gesubsidieerde welzijnswerk. Zet de spreekwoordelijke tucht van de markt aan tot avontuur? "Het risico-

'Concurrentie maakt je alleen
maar sterker'

Niet langer voor de voeten gelopen door beleid, procedures, scores, kortom, de hele bureaucratische mikmak

dragend investeren is een belangrijke prikkel om een maximaal resultaat te willen halen. Bij het offrenen verbinden we ons zelfs aan het afgesproken resultaat." Risicospreiding is voor Huiskens een van de argumenten om op zoek te gaan naar verbindingen met bedrijven, corporaties, winkelketens en overheden. Maar dat is niet het enige. "Ik kies doelbewust partners met hele andere kwaliteiten en achtergronden om mijn spectrum te verbreden. Die allianties ga ik aan om niet opgesloten te raken in de koker van de sociale sector."

Ambitieuw talent

Een ontwikkelaar als Huiskens past het ondernemerschap als een jasje. Het heeft hem de mogelijkheden geboden om op een onorthodoxe manier zijn vleugels uit te slaan. Terwijl vijftien jaar geleden het gesubsidieerde opbouwwerk als een korset werkte waarin hij gevangen zat. "Binnen het gesubsidieerde opbouwwerk is er in de uitvoering steeds minder plek voor vernieuwers en ontwikkelaars die op een origineel en eigenzinnige manier op zoek gaan naar oplossingen. Als ik op zoek ga naar jong en ambitieus talent, naar het beste dat er op de opleidingen rondloopt, dan kom ik al snel terecht in de hoek van de technische en commerciële opleidingen. Of bij succesvolle werkers uit het bedrijfsleven met belangstelling voor de sociale aspecten van hun werk. De kennis en dynamiek die zij meenemen helpt je bedrijf verder. Als het opbouwwerk zo in zichzelf gekeerd blijft als het nu is, dan is het in de huidige vorm gedoemd tot een marginaal bestaan."

Rendement

Deze sombere constatering betekent niet dat Huiskens erg somber is over de toekomst van het opbouwwerk. Integendeel, volgens hem is er de komende jaren meer dan ooit behoefte aan opbouwwerkachtig

ge expertise. Ter illustratie noemt hij de volkshuisvesting waar ze zich realiseren dat ingrepen in de 'hardware' zo hun beperkingen kennen. En waar steeds meer aandacht komt voor sociale oplossingen van hardnekkige problemen aan de onderkant. Daar zijn ze geïnteresseerd in het rendement van investeringen in de 'software'. Maar ook op het gebied van veiligheid, het toezicht en de inzet van politie, of in het personeelsbeleid en human resource management ziet Huiskens een groeiende belangstelling voor aanpakken waar opbouwwerk vanouds goed in was. "De vraag is alleen of de huidige gesubsidieerde opbouwwerkorganisaties daar nog een rol van betekenis in zullen spelen. Het is ook mogelijk dat het opbouwwerk zich in een andere hoedanigheid zal aandienen."

Bedrijfsblindheid

Voor het toekomstige opbouwwerk ziet Ton Huiskens twee hoofdstromingen ontstaan. De varianten noemt hij zelf voor het gemak de bijenkorf en de specialist. Bij de eerste, de bijenkorf, gaat het om opbouwwerk dat tot in de haarvaten van de wijk bekend is en met een breed assortiment in huis verbindingen weet te leggen. "Die werkers moeten hun wijk kennen als hun broekzak en binnen hun werkgebied zoeken naar verbindingen met bewonersorganisaties, jongerengroepen, bedrijven, corporaties, winkelketens en wat zich maar voordoet. De kunst is hier om twintig jaar werkervaring te hebben zonder vast te roesten. Dat gaat niet zomaar, dus moet je bedacht zijn op de risico's en actief bedrijfsblindheid zien te voorkomen."

Vingeroefeningen

De variant van de specialist is het opbouwwerk dat een kunstje tot in de finesses beheerst en in staat is dat op een verantwoorde manier neer te zetten. Tot die categorie rekent Huiskens zichzelf: "Social engi-

neering is een uitdagende markt als je daar goed in bent. Een onontgonnen terrein dat hier braak ligt is het zoeken naar maatschappelijke implementatie en sociale toepassingen van nieuwe technologieën. Huiskens heeft op dit gebied de eerste vingeroefeningen gedaan met het invoeren van internet-based logboeken in zijn TOS-projecten. De jongeren kunnen elkaar hiermee per werkdag op de hoogte houden. Huiskens: "Het principe ervan is geënt op de virtuele werelden in de games waar deze jongeren veel mee spelen. Er is nog zo veel mogelijk. Als ik vanmorgen in de krant lees over een intelligente camera die reageert op geluiden, dan denk ik gelijk na over de sociale toepassingen die met zo'n noviteit te bedenken zijn."

Rechtstreekse lijn

De beroepsopleiding van academische ziekenhuizen zou wat Ton Huiskens betreft als lichtend voorbeeld kunnen dienen als opleidingsmodel voor innovatief ondernemend opbouwwerk. "Het evidence-based denken dat in de medische wereld om zich heen grijpt, spreekt me aan. En ik ben helemaal jaloers op de manier waarop professoren in academische ziekenhuizen op een hele praktische manier aan de slag gaan met de moeilijkste gevallen en de meest gecompliceerde situaties voor hun rekening nemen. Je koppelt op die manier de wetenschappelijke kennis rechtstreeks aan de meest ingewikkelde knelpunten die zich voordoen op de werkvloer. Sociale processen en motieven van mensen zijn een complex werkveld waar geen eenduidige antwoorden voor bestaan. Het wetenschappelijke getheoretiseer over het opbouwwerk zet in de praktijk weinig zoden aan de dijk. Zo'n rechtstreekse lijn op de werkvloer tussen praktijk, onderzoeken en opleiding zou een laboratorium voor vernieuwingen in het opbouwwerk kunnen zijn."

Goede opbouw

Een opbouwwerker en een ondernemer, is dat een logische combinatie en kan daar iets moois uitkomen? Uit mijn opbouwwerkstage-tijd, medio jaren zeventig in Leiden, weet ik me goed te herinneren dat de komst van een supermarkt de gemoederen aardig beroerde. Ten minste, bij het buurtcomité en bij de sta-giairs. In een woonwijk past geen grootgrutter en wat te denken van al die parkeer-overlast, was het oordeel. De (voorhoede)actie werd gekenmerkt door het woord tegen.

En nu, ingezet in de jaren negentig, heeft de Rotterdamse opbouwwerkorganisatie SONOR een deskundigheid ontwikkeld op het gebied van ondernemersondersteuning. In dit artikel beschrijf ik eerst hoe het begon om vervolgens aandacht te schenken aan de opbouwwerkrelevantie. Twee offertes geven inzicht in de huidige vragen op dit terrein en het artikel eindigt met een perspectief voor ondernemers, pardon ondernemende opbouwwerkers.

Hoe het begon

De destijds respectabele Witte de Withstraat maakte in de zestiger jaren plaats voor eerst horeca en uitgaansgelegenheden om in de zeventiger jaren ruimte te bieden (vanwege leegstand) aan het illegale gokwezen. In eerste instantie was dat niet direct een probleem, wel toen minder georganiseerde criminelen op zoek gingen naar een bijver-dienste. De sfeer in de straat werd er niet beter op, bewoners en politie begonnen zich te verzetten, wat lang niet eenvoudig

was. Gaandeweg verdween het gokwezen, verkooppunten voor heroïne en coke kwamen daarvoor in de plaats.

Begin jaren tachtig krijgt de wijk Cool een nieuwe opbouwwerker te weten Ed de Meyer, van Belgische komaf, een temperamentvol, creatief en volhardend type. De stadsvernieuwingactiviteiten liepen op zijn einde, een pleidooi van de opbouwwerker om de Witte Withstraat – toch vooral niet over te slaan was tegen dovemansoren. De gedachte voor een aanpak op de Witte Withstraat liet hem en de bewonersorgani-satie niet los en al verkennende kwam hij uit bij het bureau Seinpost, een bureau in Den Haag dat nauw samenwerkte met ondernemingen. Ze hadden succes met een aanpak vanuit de winkels.

Eind jaren tachtig, onder druk van de werkloosheid, kwam er meer belangstelling voor kleinschalige buurtbeheerprojecten en voor een onderwerp als wijk economie. Een WijkOntwikkelings Maatschappij, onderdeel van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam dacht met Ed de Meyer mee en zo kwam er een idee voor kunst en cultuur. De WdW straat als een museumboulevard tussen Boymans van Beuningen en het Scheepvaartmuseum. Tegelijkertijd liep de opbouwwerker een cultureel ondernemer tegen het lijf die in New York gecharmeerd was geraakt van een wijk met een concentra-tie aan galeries. De bal rolt verder, van het een komt het ander. Er komt geld beschikbaar een concept voor de straat te ontwik-kelen en vorm te geven en het opbouw-werk krijgt voor deze aanpak extra uren. De ultieme erkenning!

"Het was een samenspel", blikte Ed de Meyer terug op de omslag die zich in die tijd vol-trok. Hij doelt daarbij op de personen die elkaar troffen, de politiek die op dat moment welwillend was, de situatie in de buurt en nog een aantal toevallige omstan-digheden. "Je bent vaak bij zoiets nooit een eenling. Het zijn vaak meerdere mensen en

lijnen die op een of andere manier samen-komen". Om er gelijk aan toe te voegen dat het ook bittere noodzaak was dat er wat ging gebeuren. Er was een heel sterk geza-menlijk belang: de bewoners wilden einde-lijk wel eens af van al die overlast en ook het gros van de ondernemers snakte naar nieuw elan in hun winkelstraat.

In een volgende fase werd er door de Adviesraad van het Centrum experimenteel geld vrijgemaakt voor de ondersteuning van de winkeliers. Dat werd opbouwwerker Freek Homan die niet als een economische techneut aan de slag ging, maar zich ging bezighouden met de randvoorwaarden om de wijk economie te laten renderen. "Wij zijn niet voor de ondernemer maar voor het ondernemerschap in de wijk. Afnemende bedrijvigheid in een buurt is een goede barometer voor het teruglopen van de leef-baarheid in de buurt. Door de vinger aan de pols te houden zou het opbouwwerk een sluipend proces in de wijk vroegtijdig kun-nen traceren."

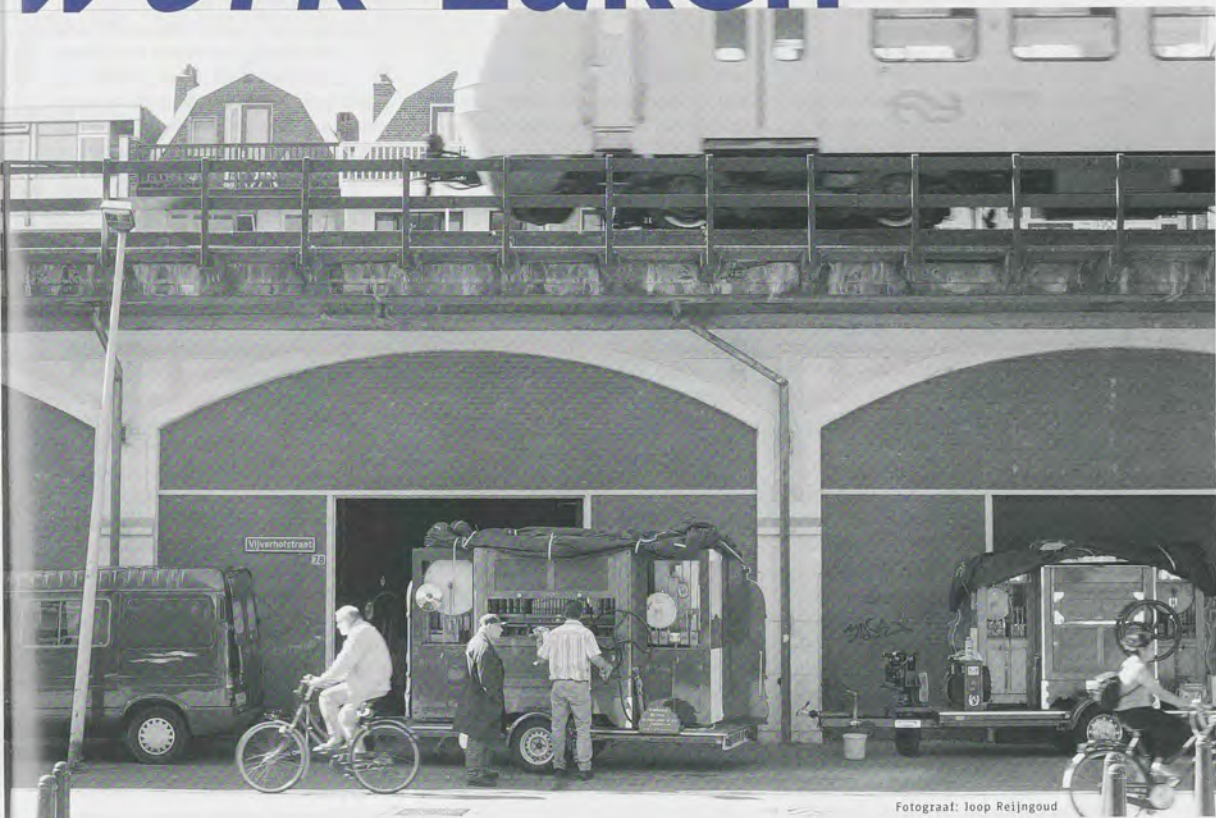
Met de komst van deze tweede werker kreeg ondernemersondersteuning steeds meer de aandacht in SONOR. Het experi-mentele karakter werd na evaluatie omge-zet in een, via een structurele financiering, tot op de dag van vandaag doorlopende activiteit. De kennis is ook meer verspreid in de organisatie.

De opbouwwerkrelevantie

Is ondernemersondersteuning een speciali-satie binnen het opbouwwerk? Eentje die van onderop is opgebouwd en door de jaren heen ontwikkeld? Is het te beschou-ven als categoriaal opbouwwerk? Of is het een mooi kunstje van twee bijzondere opbouwwerkers (De Meyer en Homan) in het Centrum? De oud voorzitter van de Adviesraad voor het Centrum sprak eens in dit verband over de Homan-shuffle.

SONOR liet na een aantal jaren van praktijk de bijzondere aspecten van dit type onder-steuning objectiveren en beschrijven. De

werk zaken



Fotograaf: loop Reijngoud

SONOR, werkzaam in Rotterdam en de grootstedelijke regio, heeft in de loop der jaren deskundigheid ontwikkeld op het gebied van ondernemersondersteuning

gedachte was dat het niet louter alleen ging om persoonlijke dienstverlening maar om een collectieve (opbouwwerk) dienstverlening. Wie anders dan Harry Broekman kon beter worden gevraagd om met de werkers in gesprek te gaan en de opbouwwerklessen op te schrijven. In 2002 heeft dat geresulteerd tot een uitgave van het Opbouwwerkkatern de Wissel met de titel De opbouwwerker en de ondernemer; Een paar apart.

Inclusief een Broekman-karakteristiek schema, met daarin een uitsplitsing van diensten, aanbod, afnemer, techniek, instrument en profijt, beschrijft hij ondernemersonder-

steuning als een vorm van territoriaal opbouwwerk. Een ondernemer is een actor met een belang om gewin te halen met - door - en in de wijk. Kansen en bedreigingen worden door de ondernemer geschat waar hij wil investeren:

- hoe zit het met de bereikbaarheid van de wijk;
- is er al bedrijvigheid of is er sprake van leegstand;
- hoe is de kwaliteit van het vastgoed;
- hoe is het voorzieningenniveau op het terrein van schoon, heel en veilig?

Voor het opbouwwerk is het ondernemerschap een invalshoek om de kwaliteit van

een gebied te versterken. Niet alleen aandacht voor de huisvestingsmarkt maar ook voor de vestigingsmarkt voor bedrijven, vertier, winkelstraten en marktpleinen. Posities van de wijk op genoemde markten zijn de richtpunten voor de opbouwwerker die niet alleen met bewoners maar ook met ondernemers in zee gaan.

Onderscheidend van anderen is dat een opbouwwerker zich niet verbindt aan één belang, maar op zoek is naar het inclusieve binnen het gemeenschappelijke wijkbelang. Voorspoed van de wijk, passend ondernemerschap en een evenwicht van belangen zijn terugkerende doelen van de opbouw-

Een ondernemer is een actor met een belang om gewin te halen met, door en in de wijk

werker. De opbouwwerker is ook hier een initiatiefnemer om een proces op gang te brengen waarin kansen voor samenlevingsopbouw benut worden.

Een en ander sluit natuurlijk ook mooi aan bij het beleid van de stedelijke vernieuwing waarin de pijlers fysiek, economisch en sociaal worden onderscheiden.

Ontwikkelingschets

Wat zijn de belangrijkste vragen die op dit moment gesteld worden waarin ondernemersondersteuning een rol van betekenis kan zijn? Ik zal dat met twee voorbeelden in deze paragraaf illustreren.

Daarnaast kan ik vertellen dat de Provincie Zuid Holland veel belangstelling heeft voor dit onderwerp. Vorig jaar zijn verschillende Statenleden bij ons op bezoek geweest en recent hebben ze een werkconferentie over wijkconomie gehad. Tijdens de conferentie is er een presentatie geweest van de resultaten van het onderzoek naar de praktijk van wijkconomie en is er gesproken over de rol (de sociale dimensies) van detailhandel in de wijkdynamiek.

Via twee onderhandse aanbestedingen is SONOR in 2005 gevraagd een uitgebreide offerte te maken voor eerst leaan management en later voor de ondersteuning van winkeliersverenigingen. Voor het eerste karwei is ongeveer € 80.000 en voor het tweede zo'n € 120.000 beschikbaar.

De vraag van de opdrachtgever en ons aanbod zal ik de revue laten passeren inclusief de redenen waarom we de opdracht niet kregen. 'Ook dat is ondernemerschap' zei hij tandenkarsend na er heel veel tijd aan te hebben besteed.

Zuidoever

Op wat genoemd wordt een hotspot in Zuid heeft de deelgemeente een integrale aanpak ontwikkeld en is er een extra instrument beschikbaar, via de subsidieregeling van een economische kanszone, ondernemers te interesseren hun bedrijf op te lappen dan wel zich daar te vestigen. De hotspot wordt gekenmerkt door leeg-

stand, versnipperde winkelconcentraties, een korte woonduur (gemiddelde mutatie na anderhalf jaar), een werkelijk verschil tussen dag en nacht van wat er zich op straat afspeelt.

Gevraagd wordt om leaan management met de volgende karakteristieken:

- houdt zich bezig met signaleringen van de straat;
- houdt zich niet bezig met individuele belangenbehartiging ondernemers;
- wel met het interesseren van mensen op beschikbare bedrijfsruimte en subsidiemogelijkheden;
- en is gericht op participatie van bewoners die zelf investeren door aankoop en of een woning van de corporatie.

Het einddoel is geformuleerd als het verkleinen van de leegstand.

Ons aanbod start met een van onderop beweging. We willen ondernemers en bewoners inspireren tot meewerken aan het veranderingsproces en dat met elkaar te delen. We noemen als gemeenschappelijke belangen:

- ondernemers verlangen naar een nieuw elan van winkels;
- vastgoedeigenaren willen de leegstand van hun bezit voorkomen;
- bewoners hebben belang bij een veilige buurt.

Onze kunst is het draagvlak te verbreden en te versterken, gemeenschappelijke belangen zichtbaar te maken, discussiepunten te benoemen en heikele punten een aparte plek te geven in het totale proces. We willen bereiken dat mensen het gevoel terugkrijgen dat ze er niet alleen voor staan.

Vervolgens geven we een antwoord op de hoe pak je het aan vraag. Daarin herken je veel opbouwwerkmethodiek, uitgezonderd het zoeken naar nieuwe ondernemers. Dat

is geen gebruikelijke taak en ondanks de ervaringen hierin van een van onze werkers, misschien ook wel het zwakste deel

Na intensief beraad ging de opdracht niet naar SONOR, maar naar een particulier bureau met als belangrijkste redenen: relevant netwerk, meetbare en controleerbare outputindicatoren (bedoeld wordt afgesproken aantal nieuwe ondernemers). Participatie wordt losgelaten, dan wel heeft niet de grootste prioriteit.

Noordoever

De opdrachtgever, bestaande uit de stedelijke dienst het OBR (Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam) en een deelgemeente, stelde de vraag: 'zorg dat in een tijdsbestek van een jaar de plaatselijke winkeliersverenigingen zijn geborgd, een bestaansstabiliteit hebben en dat zij op eigen kracht kunnen voortbestaan'. De vraag kwam voort uit een al eerder ingezet beleid van professionalisering van de verenigingen naar zelfstandig functioneren. Die ondersteuning was vooral administratief.

De winkeliersverenigingen worden als een nuttig platform gezien in de kwaliteitsverbetering van het ondernemerschap en de versterking van het klimaat om vestiging aantrekkelijk te maken.

We nemen de uitnodiging voor een offerte aan. Alvorens te offeren tasten we af waarom we gevraagd zijn: tenslotte zijn wij geen organisatie met secretariaat in de aanbidding en ook geen bedrijfsmakelaar. Volgens de opdrachtgever zit de crux in de methode van werken van het opbouwwerk. Bedoeld wordt streven naar zelfwerkzaamheid en netwerkontwikkeling.

In ons aanbod stellen we een tweesporenbeleid voor; enerzijds het zelfstandig functioneren van de vereniging op kwalitatief goed peil te brengen en anderzijds naar buiten gericht, het winkelgebied profileren. In het naar buiten treden ligt de belangrijke opdracht de ondernemers in het gebied te

enthousiasmeren, daarvan de meerwaarde te laten zien en hen in contact brengen met nieuwe netwerken. Voor dat laatste stellen we voor panelbijeenkomsten te organiseren op het niveau van het winkelgebied met bewoners, ondernemers, gemeentelijke diensten en overheid. Kennismaking met nieuwe ondernemers, stilstaan bij de voortgang in de straat, delen met elkaar van geboekte successen staan ons voor ogen. Bruikbare netwerken maken, herkenbaarheid van diensten en mensen zijn belangrijke ijkpunten in de voorgestelde werkwijze. En uiteraard wordt de profilering met een zomerse buitenactiviteit niet geschuwd.

Voor het interne traject zit onze aandacht op versterking van de zelfwerkzaamheid, het leren zoeken naar hulpbronnen en de motivatievraag: waarom zou een ondernemer lid worden van de ondernemersvereniging.

Ook deze opdracht ging onze neus voorbij. De afwijzing in dit geval zit gecompliceerder in elkaar; er ligt een politiek verhaal waarin de verenigingen niet bij voorbaat akkoord gingen met de wijziging van de ondersteuning en zagen het nut van volledig op eigen benen staan niet. Een ander argument dat terugkomt -in de aanbesteding was het eerst geen issue - bij de eindbeoordeling is het wegwerken van leegstand. Een concurrerend bureau had hier meer kennis van en successen mee behaald.

Ons werd ten leste wel een onderdeel van de opdracht, namelijk een organisatie van de grond af nieuw opbouwen in ongeveer het lastigste gebied, gegund echter daar werden we het in financieel opzicht niet met elkaar eens en daarom einde oefening.

Het perspectief

Wij denken dat er wel degelijk kansen zijn om op dit terrein voort te gaan, ondanks twee recente teleurstellingen. Duidelijk is wel dat die economische kant in belangrijke mate leidend is geweest in de afweging bij het gunnen van de opdrachten. Dat is in zekere zin niet nieuw. Ook in fysieke kwesties is van oudsher de herstructurering bepalend en volgt sociaal. Tijdens een conferentie 'Tien jaar stedelijke vernieuwing in Schiedam', zomer 2005, pleitte een lid van de VROM-raad ervoor

dat fysiek sociaal zou volgen. Met andere woorden neem de sociale omstandigheden in het gebied als uitgangspunt voor je fysieke aanpak. Tijdens de conferentie wordt de uitspraak omarmd, in de praktijk is het toch echt nog andersom. Reden te meer voor SONOR om na te denken met wie wij allianties kunnen sluiten om bij dit type werk een kans te maken. Je kunt je voorstellen dat in formules van hoofd- en onderaannemer je eigen kansen kunt vergroten. SONOR heeft daarom voor haar beleidsplan 2006-2008 als titel *Vertrouwd Partnerschap* gekozen.

Als tweede kans voor ondernemersondersteuning zien wij mogelijkheden bij herstructurering en ook in de niet herstructurerende gebieden.

Bij de stadsvernieuwing gaat het er om dat ook flinke aandacht wordt geschonken aan de economische voorzieningen, kleinschalige bedrijfsruimten en nijverheid in de buurt. Steun aan startende ondernemers, mogelijkheden voor werkateliers of een vorm van bedrijvigheid in de buurt bepalen uiteindelijk mede de kwaliteit van herstructurering. In de bestaande situaties kun je inventariseren van wat er nou aan bedrijfsruimte aanwezig is en wat de mogelijkheden zijn voor de nabije toekomst. Wat sluit aan bij de huidige kenmerken van buurt, het imago van een wijk. Bij het maken van wijkprofielen wordt niet alleen gekeken naar de woningvoorraad maar is het ook interessant naar de andere sterke punten van de wijk te kijken. Het begrip branding valt dan ook.

Een derde invalshoek is die van stages en vakantiewerk. In de verkiezingstijd is het tekort aan stageplaatsen een terugkerend onderwerp. Teveel (migranten)jongeren, zeker in de grote stad, komen moeilijk aan de bak. In de hitte van de verkiezingsstrijd werd bij wijze van oplossing van het moeilijk aan een baan komen, een suggestie gedaan tot naamloze CV's. Godfried Engbersen zegt in zijn essay voor de sociale agenda: 'iedereen die niet op eigenkracht werk vindt krijgt een baan aangeboden en geen uitkering'. Wij denken dat de netwerken van opbouwwerkers hierin nuttig en vertrouwd kunnen zijn om de kansen van de jongeren te vergroten en niet onbelangrijk de ondernemer leert ook wat van de jongerencultuur.

Handig gebruik maken van de kennis van de economische voorzieningen en deze toegankelijk maken om mensen te laten leren en zich te ontwikkelen.

Voor een laatste punt van perspectief attendeer ik op de boodschap van de Belgische onderzoeker Ruth Soenen, met als strekking, dat winkelen veel meer is dan een zakelijke transactie. Zij heeft uitvoerig rondgekeken in een schoenenwinkel, een winkel voor babyspullen, het buffet van een Hema en een tramlijn die de stad Antwerpen doorsnijdt. En zag daar hoe mensen van allerlei plumage in een openbare (vrij anonieme) ruimte met elkaar in contact kunnen komen via korte vluchtige ontmoetingen. In een Hema anoniemer dan in een schoenen- of babyzaak en bij de een heeft een verkoopster een actieve rol, terwijl in het buffet bij de Hema klanten soms bij elkaar aanschuiven en spontaan aan de praat raken. Ze noemt dit het 'kleine ontmoeten'. Het zijn onbedoelde en vooral onderschatte sociale neveneffecten van de (commerciële) winkels.

Via 'small talk' en de onderhandelingen die plaatsvinden in winkels (maar ook markten) zijn het een van de weinige publieke ruimtes waar mensen uit alle lagen (en alle kleuren) van de bevolking elkaar vrijwillig zonder bijbedoelingen tegenkomen. Waardoor het 'kleine ontmoeten' kan plaatsvinden.

Zie hier een volstrekt andere benadering dan waar ik dit artikel mee begon, namelijk die stage midden jaren zeventig in Leiden. En bij zo'n koerswijziging past het ook om een artikel als dit af te sluiten met de woorden, ik wens u *goede zaken*.

Voor dit artikel heb ik gebruik gemaakt van de inzichten, mondeling en op papier van: Freek Haman, Jasper Veldhuis en Harry Broekman, waarvoor mijn dank.

*Te bestellen via www.sonor.nl
Opbouwwerkkatern *Wissel De opbouwwerker en de ondernemer; Een paar apart.*
Geschreven door Freek Haman en Harry Broekman*

In de winkel: Witte De With zo Cool; een ode aan de meest turbulente straat van Rotterdam. Diverse auteurs. Prijs € 24,90

'Opbouwwerk

Een vraaggesprek tussen Hans Hoogvorst, Wil van de Leur en Fenny Gerrits (tekst)

Hans Hoogvorst is alweer enige jaren (met succes) actief als ondernemer via zijn bedrijfje H/Kwadraat. H/Kwadraat heeft als kernaanbod het ontwikkelen en implementeren van wijk- en gebiedsgerichte aanpak. Vanuit verschillende opdrachtgevers en verschillende rollen geeft Hans Hoogvorst vorm aan zijn activiteiten: als projectleider, adviseur, procesbegeleider, visie ontwikkelaar, teamcoach en opleider. Begonnen als opbouwwerker bij het opbouwwerk (SBO, tegenwoordig BOOG) in Den Haag, in Duindorp (om precies te zijn in het kader van de stedelijke vernieuwing) doet hij tegenwoordig meer klussen 'aan de gemeente- en corporatiekant', zoals hij dat noemt.

Vanuit zijn eigen ervaring als opbouwwerker en als zelfstandige zoekt hij naar woorden om uit te leggen wat opbouwwerk nodig heeft om goed te kunnen functioneren. "Opbouwwerk functioneert als 'het stroomt'. Het opbouwwerk staat ergens voor, en als het werk dat tot uiting kan brengen, dan 'stroomt' het. Dan is er sprake van een positieve dynamiek die vitaliteit en beylogenheid uitstraalt." Volgens Hoogvorst

is het opbouwwerk tegenwoordig, om maar bij de stroom-metafoer te blijven, teveel in stilstaande kanaaltjes terechtgekomen, met als risico dat het zelfs geheel verdampst. Op veel plaatsen is er stagnatie in het werk. Hans is erg geschrokken van de negatieve stemming die er onder veel ambtenaren en corporatiemedewerkers over het opbouwwerk heerst. Als oud opbouwwerker gaat hem dat erg aan het hart. "Als er in een wijk ambtenaren en opbouwwerkers samen aan het werk zijn, dan zou daar toch wat moois moeten kunnen ontstaan. In samenwerking met het LPB (Landelijk Platform Buurtbeheer en het Kenniscentrum) heb ik samen met Harry Broekman een tweetal conferenties georganiseerd voor wijkmanagers en opbouwwerkers en die waren een doorslaand succes. Samenwerking tussen opbouwwerkers en gemeente ambtenaren zoals wijkmanagers kan heel goed werken, zoals bij de Deventer Wijkaanpak wel is gebleken.

Vaak blijkt binnen het stadhuis de afdeling wijkzaken amper te weten welke afspraken door de afdeling welzijn met de instellingen gemaakt worden. Vaak pakken de gangbare prestatieafspraken niet goed voor het opbouwwerk.

In allerlei organisaties heb je mensen nodig die enigermate vrijgesteld zijn en daardoor flexibel kunnen inspelen op zaken die zich aandienen. Vanuit een dergelijke positie kunnen ze meebewegen en veel voor elkaar krijgen. Voorwaarde hierbij is dat ze wel steun krijgen van hogerhand. Deze mensen beschikken over bepaalde eigenschappen, zoals lef en ondernemingszin. Het zijn mensen, met een onafhankelijke opstelling die ik te weinig tegenkom. Veel opbouwwerkers in loondienst zetten zichzelf vast, ze willen hun zekerheid niet opgeven. Hoe je het wendt of keert is dan

toch een keuze. Het is niet waar dat mensen 'geen keus' hebben. Intussen kunnen mensen die die andere keus, voor onafhankelijkheid, hebben gemaakt een soort rolmodel vormen voor opbouwwerkers die een laatste zetje nodig hebben."

Ondernemen

Wil: "Opbouwwerkers worden verondersteld ondernemend te zijn, dat hoort bij hun gereedschapskist. Het is mogelijk intelligente tussenvormen te vinden tussen het werken voor een grote organisatie en de meer korte baan klussen. Misschien is het zo dat die mogelijkheid zich meer voordoet bij specifieke opbouwinstellingen dan bij zogenaamde brede welzijnsinstellingen. Binnen deze laatstgenoemde instellingen wordt opbouwwerk dikwijls niet op eigen merites gewaardeerd en moeten opbouwwerkers vaak allerlei 'coördinatiewerkzaamheden' uitvoeren. Ze worden dan als een soort agogische teammanager gebruikt. De specifieke opbouwwerk instelling is in principe generalistisch, die heeft een ruimere bandbreedte dan zorg en welzijn."

Hans: "Een opbouwwerker die in dienst is bij een brede welzijnsinstelling wordt al snel een frontliniewerker voor dat instituut. Vanuit die positie ontstaat een 'wij' in de vorm van hijzelf en zijn collega's, dat is een ander 'wij' dan het vak vraagt. Origineel betekent 'wij' de opbouwwerker en de bewoners. Momenteel bestaat dat 'wij', vanuit een gemengde welzijnsinstelling gezien, uit allerlei verschillende agogische functionarissen die van alles op welzijnsterrein uitvoeren."

Wil: "Een specifieke opbouwwerkinstelling of een maatschap is dus beter in staat opbouwwerk uit te voeren."

Hans: "Niet persé, maar de gedwongen winkelnering die je in veel plaatsen nog ziet

moet stromen'

draagt niet erg bij aan de vitaliteit van het opbouwwerk. Teveel komt het werk in een sfeer van moeten terecht, waardoor weinig kritisch naar opdrachten en resultaten gekeken wordt. Men voelt zich 'tot elkaar veroordeeld' en begint zich ook zo te gedragen.

Steeds vaker zie je dat gemeentebesturen ten langen leste een einde maken aan dit keurslijf.

Het opheffen van de gedwongen winkelnering wordt dan ervaren als een onrecht en bedreiging.

Zodra je de boel ziet stagneren zou je als instelling de gemeente voor moeten zijn en zelf met het voorstel komen dit op te heffen en je professionaliteit tonen. Een meer offensieve benadering kiezen, dus."

Wil: "Uiteindelijk hangt het welslagen van opbouwwerk toch van ambities en kwaliteiten af. De context is maar één, zij het belangrijk aspect."

Hans: "In dit werk kom je veel mensen tegen met de ambitie om dingen 'heel' te maken, sociale achterstand opheffen of onvrede wegnemen bij de mensen, via je werk. Dat is een zware taak, waarvan de uitvoering soms danig gefrustreerd kan worden door allerlei factoren. Dan moet je als opbouwwerker uitkijken dat je niet gaat denken: ik kan er toch niets aan doen, waarom zou ik me nog langer druk maken?

Daarom is begeleiding van professionals zo belangrijk. Er is voor al die werkers een soort loopbaanbegeleiding nodig, om ervoor te zorgen dat ze niet vast komen te zitten. In het veld zie je dat er nog maar veel te weinig opleidingsmogelijkheden worden geboden, loopbaanbegeleiding wordt ook te weinig aangeboden, waardoor de vakontwikkeling in de knel komt. Daar is kennelijk al jaren geen geld meer voor bij de instellingen."



WMO

Wil: "Binnenkort komt de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) eraan. Er moet heel veel gebeuren en er zullen dus ook veel nieuwe mogelijkheden ontstaan voor opbouwwerkers. Kansen dus?"

Hans: "Er zijn buurten die schreeuwend behoefte hebben aan sociale wederopbouw. Gemeenten en in toenemende mate corporaties willen gebruik maken van de diensten van een professional die beschikt over de 'assets' van de goede opbouwwerker. Maar liefst geen opbouwwerkers die zijn ingekaderd in 'het' welzijnsinstituut. Gemeenten en corporaties willen steeds minder zaken doen met instellingen die in hun ogen te bureaucratisch reageren en weinig flexibiliteit tonen. Toenemend doen ze zaken met meer flexibele bedrijven en instellingen."

Wil: "Is vrije detachering hier een mogelijkheid om de beperkende kanalisering van het instellingsmanagement te ontlopen?"

Hans: "De welzijnsorganisaties zijn een instituut geworden en van daaruit is het voor een alleenstaande opbouwwerker moeilijk om ondernemend gedrag vertonen? Opbouwwerk in 'moeilijke' buurten heeft

korte lijnen nodig met de opdrachtgever, de wethouder bijvoorbeeld. Er is dus een markt voor dat soort vragen. Maar hoe kan een welzijnsinstituut de beweging maken die noodzakelijk is om hier op in te kunnen spelen? Het is nog de vraag in hoeverre de WMO kansen biedt voor het in beweging zetten van instellingen. Er is ook een scenario mogelijk waarbij de WMO zal leiden tot verdere schaalvergroting van instellingen: doorfuseren op regionaal niveau. Dan dient de noodzaak tot flexibiliteit zich extra versterkt aan. Detacheren kan een oplossing bieden om noodzakelijk ontwikkelingswerk gedaan te krijgen, maar misschien kunnen we ook streven naar een uitzendbureau voor opbouwwerkers? Een instantie die opbouwwerkers de markt op stuurt met een soort 'persoonsgebonden budget' voor opleiding en coaching. Het is de komende tijd zaak om goed te blijven kijken naar nieuwe manieren om opbouwwerk vorm te kunnen geven. Daarbij zal in veel gevallen een 'uitbraak' uit de geijkte structuren van het grote welzijnsinstituut geboden zijn. Als de werkers in het veld die omslag in het denken kunnen maken, zie ik een goede toekomst voor het opbouwwerk weggelegd."

Over kennis en bij het ondernemen

In dit essay wil ik

- 1) illustreren hoe aandacht geven aan 'markt, ondernemen, bedrijfsmatig opereren' niet per se leidt tot een horrorscenario voor opbouwwerkers;
- 2) aangeven welke onderscheidingen en vaardigheden instrumenteel zijn bij het werk onder markt-verhoudingen;
- 3) en daarbij aandacht vragen voor een recente masterthesis (Th. Van Mierlo) en idem een dissertatie van H. de Sonnaville. Beide auteurs behandelen de vraag wat basiskennis is voor (sociale) adviseurs.

In het eerste deel van dit essay onderneem ik een poging de vigerende omgevingsdynamiek te vertalen naar de professionele habitus van de eerstelijner. Daarbij hoort een 'cri de coeur' vooraf. Hoewel ik niet blind ben voor gevaren, misbruik en beknelling door managementisme en formulierenfetisjisme, helpt de sleetse mantra over de ellende door de markt het vak verder achteruit. Immers, daarbij plaatsen scribenten -Th. Van Mierlo inclusief- opbouwwerkers in een slachtofferpositie. Hun goede werken zouden onmogelijk gemaakt worden door de markt, vervreemding door onteigening zou hun actuele lot zijn, et cetera, et cetera. Deze kenschets van de stand van zaken in de beroepsgroep

herken ik niet. Die slachtofferrol past de opbouwwerker slecht. Vergeet niet, opbouwwerkers zijn ook professionals in het organiseren van verzet, kennelijk hoeft verzet voor hen hier niet. Evenwel, tegelijkertijd is zichtbaar dat het bij de doorsnee opbouwwerker ontbreekt aan enthousiasme voor zaken als bedrijfsmatig opereren, toegevoegde waarden expliciteren of concurrentie op prestaties durven aangaan. Zoals zo vaak is het de toon die de muziek maakt, en in dit geval de werkers afschrikt.

Voor het bespreken van die moeizame verhouding tussen markt en opbouwwerk kies ik als uitgangspunt de doorsnee eerstelijner die wat met zijn leven en vak wil doen.' Ondanks verschillende uitgangspunten komen markthaters, managementliefhebbers en ik dan toch op hetzelfde uit: nut en noodzaak van ondernemend opbouwwerk, met als focus: initiatiefrijke dienstverlening vanuit idealen.

De professionele insteek van de eerstelijner

Eerstelijns werkers hebben altijd een scherp bewustzijn gehad van posities, rollen en verhoudingen waarbinnen zij opereerden. Lange tijd, laten we zeggen tot in de jaren negentig, was de rolverdeling als volgt. Er zijn respectievelijk:

- een voorhoede (de actiegroep, of het kader van actieve wijkbewoners in de bewonersorganisatie);
- een achterban: de bewoners van een wijk' of algemener de belanghebbende burgers die de voorhoede steunen;
- een profijtgroep: allen die winst boeken bij de beoogde verandering bijvoorbeeld alle huurders - ook zij die nooit op een actievergadering zijn gekomen - profiteren van een afgedwongen huurbevroezing.

Daar omheen bevolkten het toneel:

- de tegenstanders (een gemeentelijke dienst, een corporatie, een andere instantie die dreigende plannen in petto heeft);
- de werkgever: die speelde nauwelijks een inhoudelijke rol, en moest zorgen dat het loonstrookje op tijd in de bus kwam;
- de financier: die figureerde op een afstand, kwam nauwelijks los van het decore.

De voorhoede was de 'inhoudelijke opdrachtgever', de werkgever moest werk-omstandigheden regelen en de CAO nakoemen, de opbouwwerker was de ondersteuner. Volkshuisvestelijke zaken domineerden en een bewonersorganisatie was de exclusieve en geeigende representant. Nog altijd spreekt men van bewoners in de overigens ook magere theorievorming, nauwelijks van burgers, consumenten of mensen.

De rolverdeling lag min of meer vast: er waren weinig rolwisselingen of dubbelrollen. De spelers traden ook rolvast op. De werker kon zich richten op de belangen van de mensen met en voor wie hij werkte. Hij werkte aan emancipatie en bestreed achterstelling. Met name de achterban betrekken en/of scherp houden vergde veel mobilisatie kracht en -kunde van de werker.

Natuurlijk waren er wel conflicten als iemand uit zijn rol viel of de regie claimde. Soms was er een probleem met het opnemen van de rol. Grosso modo echter verliepen de drama's langs dezelfde ontwikkelingslijnen. De eerstelijner was ingebed in een comfortabel geheel van relaties dat agogisch en zelfbewust handelen mogelijk maakte. Dat geriefelijke arrangement kende de componenten beroepstrots, subsidiërelatie en loondienst-

andere essenties

vanuit de eerste lijn opbouwwerk

verhouding met CAO - mogelijk gemaakt door de hoogconjunctuur. Het was daarom in die periode ook mogelijk empirisch een beperkte set van opbouwwerker-rollen te constateren. (De acht rollen uit het TORSO onderzoek van 1987).

Sindsdien is het onoverzichtelijker en onzekerder geworden

Opbouwwerkers raken tegenwoordig snel verstrikt in allerlei beleidsprojecten van instanties die hun organisatie doelstellingen voorzien van agogische opsmuk. Het wemelt van overleg en projecten, waardoor de aandacht van een eigen agenda steeds meer afgeleid wordt. Bewonersorganisaties hebben aan bindende en bundelende kracht ingeboet door de diversiteit en de toegenomen mondigheid van het individu. Wijkambtenaren zijn deels rivalen, deels opdrachtgevers, deels willen ze maat van de opbouwwerker zijn.

Belangrijker nog is dat het script zoek raakte. Waar draait het allemaal om? Het eenvoudige, doch wervende en inspirerende antwoord van 'emancipatie' of 'meer macht voor de laagstbetaalden' of 'kiezen voor het zwakste belang' werkt niet meer. Niet zelden gaat het in de praktijk om projecten met disciplineringsdoelstellingen die in eerste instantie moeilijk te verenigen zijn met de intenties en idealen van de werker. Niet zelden gaat het om verplicht samenwerken in netwerken. Netwerken die nergens vat op hebben, noch ooit zullen krijgen. De inzet van het spel is onduidelijk geworden, de termen worden sponzig: 'empowerment', lokaal sociaal beleid, vanuit 'vraaggericht werken' ketenkwaliteit bieden'. Die onoverzichtelijkheid maakt het onzeker of waarden van het vak (zie daarvoor bijvoorbeeld Het Statuut Opbouwwerk) aan

bod kunnen komen. Kan een werker zijn constructieve intenties nog wel waar maken? Of erger: verwordt hij niet tot een instrument in handen van instanties die minder geïnteresseerd zijn in democratisering of emancipatie, veeleer in insluiting, tucht of aanpassing? Hoewel ietwat pathetisch geformuleerd zijn het stuk voor stuk professionele vragen, naar een eigen logica of identiteit, naast die van de markt of de overheid.

Kennis als hulpmiddel naar aanleiding van Van Mierlo

Van Mierlo behandelt zulke vragen vooral rond de kennis en het kennisbesef van de opbouwwerker. Beide zijn te zwak ontwikkeld - naar zijn mening - om fluitend naar de toekomst te kijken. In het kader van dit themanummer is vooral van belang de vraag: Welke kennis is bruikbaar voor het passend ondernemen door de opbouwwerker?

In de eerste plaats, ondernemen is kansen zien die anderen niet zien. Stel dat een opdrachtgever bij het wijkbeheer participatie zoekt, maar die niet weet op te wekken via een eigen aanpak. Dan is het handig als de opbouwwerker wel weet wat er leeft. Alsook inzicht heeft over verhoudingen, daarmee kun je scoren. Van Mierlo fundeert zijn onderzoek mede op de definitie van Middelkoop en dat is in dit verband een schot in de roos. [De definitie van Middelkoop is: 'Kennis is het vermogen om informatie bij elkaar te zoeken en in elkaar te passen, of om interactieprocessen in gang te zetten (proceskennis) die leiden tot oplossingen.'] Voorts betekent ondernemen vooral nieuwe combinaties leggen. Inzicht in de terreinen, de trends en wat er bij de burens gaan-

de is, helpt hierbij. Vandaar terecht ook dat Van Mierlo terreinkennis belangrijk vindt voor het vak.

Van Mierlo onderscheidt vervolgens onderzoekkennis: kennis om situaties en achtergronden van diverse actoren te verkennen, te analyseren en in maatschappelijke context te plaatsen. Het is niet helemaal duidelijk of hij bedoelt: het vermogen om zelf op onderzoekspad te gaan (feiten, meningen en waarderingen systematisch te kunnen verzamelen) Of dat hij bedoelt dat de opbouwwerker op de hoogte moet zijn van relevant materiaal uit (sociaal) wetenschappelijk onderzoek. In ieder geval blijkt bij navraag door hem onder een steekproef van eerstelijners dat deze laatsten de samenwerking met wetenschappers het minst belangrijk vinden. Belangrijker zijn kennis opgedaan in wisselwerking met de cliënt en collega's.

Voor het ondernemen is belangrijk dat je risico's wilt nemen. Onderzoek helpt om die risico's aanvaardbaar te houden. Door zelf te kunnen onderzoeken kun je erachter komen dat er bijvoorbeeld wel degelijk bereidheid is om mee te werken, breder: onderzoeken helpt om beeld en werkelijkheid een beetje uit elkaar te houden. Onderzoekskennis kan eveneens ingebracht worden om aansluiting te vinden met eigen idealen, anders dreigt een structurele depressie.

Tenslotte stipt Van Mierlo het belang van methodiek kennis aan en wordt hij daarin breed ondersteund door de opbouwwerkers uit zijn steekproef. Bij methodieken gaat het er overigens niet alleen om weten dat ze er zijn, maar vooral ook hoe je deze kunt hanteren. Via het grote belang dat Van Mierlo en zijn respondenten hechten aan methodiek komen we terecht bij vaardig-

heden. Immers, ambachtelijkheid is een combinatie van kennis, vaardigheden, houding' en visie.

Vaardigheden

Welke vaardigheden – of combinaties ervan; competenties- zijn van wezenlijk belang voor het ondernemen als eerstelijns opbouwwerker anno 2006? In willekeurige volgorde bijvoorbeeld: 1) op het vinkentouw kunnen zitten; combineren; kunnen verleiden, en zo verandering kunnen afdwingen 2) de wereld om je heen en de essenties van je vak naar elkaar kunnen verhalen 3) attent zijn op rolverdelingen en z'n implicaties, daarbij om kunnen gaan met ambigue verhoudingen.

Op het vinkentouw zitten

Ondernemers willen altijd kansen grijpen. Wanneer doet zich een kans voor? Of ook kun je je kansen vergroten? Een kans doet zich voor wanneer je een opening ziet, een beweging in politieke verhoudingen, een nieuwe wet, ter plekke arriveert een ander orgaan, of een incident roept de urgentie op tot handelen... Vastgeroeste verhoudingen worden dan losser, vaststaande feiten komen iets minder vast te staan, er valt een gat dat gevuld moet worden. Voor zulke gevallen is het handig dat de opbouwwerker een portefeuille met plannetjes en ideeën heeft. Hij kan dan de opening in de verhoudingen benutten. De opbouwwerker heeft altijd een aantal potjes op het vuur staan'. Afhankelijk van de kansen schuift hij een ervan naar voren en modelleert die naar de omstandigheden. Een en hetzelfde project kan bijvoorbeeld gerubriceerd worden onder 'werkgelegenheden', 'overlastpreventie' of 'ontplooiingskansen voor jongeren' bieden. Om de kansen te grijpen, moet je creatief kunnen etiketteren. Een voorraad gevarieerde projectideeën maakt dat je meer kan meedoen aan deze diverse kansencycli'.

Niet dwingen maar swingen

Essentie van het beroep is de afhankelijkheid. Altijd afhankelijk van de inzet, medewerking of macht van anderen. Wanneer je zelf niet over macht of materiële bronnen beschikt, rest de optie om heel aantrekkelijke voorstellen ontwikkelen. De opbouwwerker schikt, plooit en beweegt zo aantrekkelijk dat de keus om met hem' mee te werken onweerstaanbaar is. Dat kan door

de beloning interessant te maken (eer, roem, doorbraak van impasse, kostenbesparing et cetera.) Dat kan ook doordat het alternatief afschrikt: een fait accompli scheppen heet dat ook wel (denk aan productieverlies door bezetting, blokkade; als assepoester op het bal achterblijven waar de anderen samenwerken; gezichtsverlies uitgemeten in de media). Verleidingskunst is een kunst de ondernemende opbouwwerker eigen, zo kan hij veranderingen bewerkstelligen. Het is ook hier dat kennis een rol speelt, naast strategisch inzicht en virtuositeit in het feitelijk aanbrengen van de onweersaanbare condities. De vragen die zich hierbij laten stellen zijn telkens: welke informatie heb ik nodig en welke kennis moet ik gebruiken om die te verkrijgen en te beoordelen? Soms is dat proceskennis, soms terreinkennis. Onderzoekskennis en methodiekennis, de twee andere typen kennis die Van Mierlo onderscheidt, zijn daarbij ondersteunend.

Combineren

Een kracht van het opbouwwerk is het maken van eigen inschattingen en het kunnen verbinden van belangen die door anderen als tegenstrijdig worden gezien. Een samenhang aanbrengen tussen vraag en aanbod, belangen toch kunnen koppelen, mensen weten te vinden die wat met elkaar willen, instellingen die elkaar aanvullen, et cetera. Openingen scheppen door de mensen zelf aan het woord te laten komen, over hun agenda, als 'derde partner' (De titel van Duyvendaks oratie). Dat vergt een besef van identiteit.

Anno 2006 is het met die beroepsidentiteit in sommige opzichten niet zo best gesteld. Er is geen algemeen aanvaarde Body of knowledge and skills (BOKS). Al tientallen jaren weet niemand hoeveel opbouwwerkers er in Nederland zijn- Van Mierlo houdt bijvoorbeeld een 100 procent foutmarge aan (500-1000). De Beroepsorganisatie bundelt een kleine minderheid, er zijn weinig mogelijkheden voor vakspecifieke opleiding. In zijn dissertatie 'Retorische aspecten van professionaliseren' beschrijft De Sonnaville eind 2005 een soortgelijke situatie bij de Nederlandse organisatieadviseurs. Hoe intensief hij ook speurt, hij ziet weinig eenheid. De Sonnaville vindt dat de organisatieadviseurs als beroepsgroep haar ontwikkeling weinig constructief aanpakt, dat de adviseurs veeleer erom heen kletsen.

Hij signaleert een tendens – ook in vakkringen, niet alleen bij andere marktpartijen- om organisatieadvies minder als een professionele afweging, meer als een economisch gebruiksartikel ('commodity') te beschouwen. Wil het beroep maatschappelijk meer gewaardeerd worden en inhoudelijk meer voorstellen, pleit hij, net als Van Mierlo, voor meer interactie met de wetenschappelijke wereld.

"Adviseurs, van welke discipline zij ook stammen, moeten zich ervan bewust zijn dat de meeste kennis die ten grondslag ligt aan het adviseren en veranderen van organisaties en mensen geen gefinaliseerde kennis is, en dat juist daarom van hen minimaal enige reflexiviteit en explicitering mag worden gevraagd over respectievelijk hun denken, hun handelen en hun vooronderstellingen... Wil organisatieadvieswerk kunnen uitgroeien tot applied social science, dan is bovenal meer interactie nodig met ontwikkelaars van sociaal-wetenschappelijke kennis." (De Sonnaville blz. 275).

Attent zijn op de rolverdeling

Inmiddels, in het lokale krachtenveld zijn spelers op het toneel gekomen die zich weinig gelegen laten aan de geijkte rolverdeling. Dubbelrollen en rolwisselingen zijn gebruikelijk geworden, een terugtrekkende overheid is een weinig voorkomende variant. De meest voorkomende en tevens de lastigste dubbelrol is die van opdrachtgever én afnemer. Deze komt dagelijks voor, waar in het lokale sociaal beleid de welzijnsinstelling in ruil voor geld meehelpt plannen en projecten van de gemeente tot een succes te maken. Niet zelden wordt de opbouwwerker geïnvideerd om 'de communicatie' met en 'participatie' van de bewoners voor zijn rekening te nemen. In zo'n geval kan er onduidelijkheid ontstaan over wie de uitvoerend opbouwwerker moet bedienen. Belangen van burgers kunnen vlot conflicteren met die van de overheid of corporatie, die kennelijk wat van hen wil. Wat moet de opbouwwerker doen om in zo'n geval schizofrenie te vermijden? Hoe kan hij voorkomen met dubbele tong te spreken of verborgen agenda's te hantieren? De sleutel tot de oplossing ligt in de arbeidsverhouding in zijn organisatie. Een eerstelijner is in loondienst, hij sluit als professioneel geen rechtsgeldige contracten met opdrachtgevers af, dat doet zijn bestuur en/of superieur. De eerstelijner

heeft opdrachten van zijn chef te aanvaarden, dat is de enige bevelsverhouding waarbinnen hij opereert. Zijn optreden hoort te stroken met de wensen en aanwijzingen van de chef. Als het goed is, liggen die in het verlengde van het prestatiecontract dat de werkgever heeft gesloten met de externe opdrachtgever. De opbouwwerker legt zich vast op een inspanningsverplichting als werknemer en professional om de organisatie in staat te stellen dat contract na te komen.

Maar die externe opdrachtgever is niet de afnemer van de diensten van de eerste lijner. Die eerste lijner levert geen diensten aan de opdrachtgever, hij levert een arbeidsinspanning aan zijn werkgever. Zijn chef sluit deals over dienstverlening met de opdrachtgever en de organisatie is daarbij de contractpartner.

Dit onderscheid geeft dan tevens inzicht in het verschil met vrij gevestigde sociale projectontwikkelaars. Die kennen geen chef als buffer. Vrijgevestigde projectontwikkelaars in het sociale gaan geen agogische relatie aan met de mensen. Zij leveren rechtstreeks diensten aan de opdrachtgever. Als zij met bewoners van doen hebben, dan is dat een te beïnvloeden groep. De bewoners zijn bij hen niet de afnemers. De afnemer in zo'n geval is de opdrachtgever, exclusief. Overigens, vrijgevestigde projectontwikkelaars in het sociale ontwikkelen zonder twiifel vele goede initiatieven en leveren goed werk af in de samenlevingsopbouw. Maar er is een klein maar essentieel verschil. De vrijgevestigde projectontwikkelaar is beroepsmatig dienstverlenend in de zin van aannemer van uitvoeringsklussen in het lokaal sociaal beleid, binnen door de opdrachtgever gedefinieerde resultaatdefinities. De opbouwwerker is beroepsmatig dienstverlenend in de zin van ondersteunend, groepsprocessen faciliterend en mensen kansen biedend op emancipatie.

Een organisatie (ook een eenmanszaak) levert dus diensten aan de opdrachtgever. Een professional in loondienst levert indirect door normatief, beroepsmatig, interventies conform bedrijfsbeleid te plegen voor zijn werkgever.

Hoefde de opbouwwerker zich niks gelegen te laten aan de opdrachtgever?

Een volmondig 'neen, dat hoeft niet', als antwoord zal niemand bevredigen. Want daar-

mee haal je de eenheid (en daarmee bestaansgrond) van de (welzijns-)organisatie onderuit. Bovendien zal dit niet uit te leggen zijn aan de externe contractpartners. Toch ligt hier een probleem. De werker kan voor dilemma's komen te staan waar hij preferereert te kiezen voor een andere partij dan de opdrachtgever. Immers, er is meer in het leven dan leveren en consumeren, er zijn ook andere verhoudingen dan koop en verkoop. De markt niet het forum waar over het goede leven of ideale menselijke verhoudingen beslist wordt. Hier ligt dus een mijnenveld. Ik denk dat de oplossing ligt in het vertalen en taak verdelen. De organisatie levert diensten en maakt daarbij wellicht ook prestatieafspraken. De eerste lijner met zijn chef vertaalt deze dienstverlening in methodische interventies en inspanningsverplichtingen.

Eerstelijner, chef en opdrachtgever kunnen elkaar in praktische zin vinden wanneer zij een gemeenschappelijk referentiekader hanteren. Dat impliceert ook het vertalen van wensen van financiers (output) naar meer of minder agogische werkdoelen en projecttussenresultaten.

Behalve Het Statuut en plaatselijke contractverhoudingen, kan dat de 'body of knowledge' van het projectmatig werken zijn. Hardop nadenken over wat gewenste bestuurlijke en maatschappelijke effecten zijn van een project, helpt ook.

Posities, verantwoordelijkheden en dilemma's kunnen dan in overleg behandeld worden. In alle gevallen verdient het aanbeveling om bij de offertebesprekingen en contractonderhandelingen de eerste lijner mee te laten denken over opzet, aanpak en gewenste resultaten. Het is de organisatie die rapport uitbrengt aan de opdrachtgever. De eerste lijner brengt rapport uit, dan wel verantwoordt zich over zijn doen en laten aan zijn chef. Tegen opbouwwerkers zou ik willen zeggen: De instelling kent diensten en klanten; zij intervenieert bij cliënten. De chef moet uitonderhandelen hoe de bestuurlijke eisen leiden tot haalbare werkdoelen. Omgekeerd kan de opbouwwerker de chef vertellen hoe nastrevenswaardige processen in het werktoneel te vertalen zijn naar bestuurlijke successen. De eerste lijner kan wel degelijk initiatief nemen om opdrachtgever te (doen) attenderen op kansen.

Opnieuw de professionele insteek: Hoe lang nog met die normatieve inslag?

De eerste lijner heeft cliënten, de chef heeft klanten. Op deze wijze kunnen de stiel van de eerste lijner, dat is agogische interventies

plegen, en de eisen van het bedrijf, dat is afgesproken diensten leveren, functioneel gekoppeld worden.

De opbouwwerker wordt, laten we dat niet vergeten, betaald omdat politici van mening zijn dat bepaalde waarden te weinig gerealiseerd worden in het vrije spel der maatschappelijke krachten. Of omdat groepen tekort komen, naar oordeel van de politiek dominante coalitie. Van de opbouwwerker wordt verwacht dat hij die waarden tot gelding brengt. Die waarden¹ zou je als opbouwwerker moeten onderzoeken, om het gesprek te voeren dat je chef voert met financier en/of opdrachtgever².

De agogische insteek is een specifiek historische invulling van het blijvende gegeven dat opbouwwerk een normatief vak is. De vraag kan gesteld worden hoe lang nog het werk die agogische inslag behoudt.

Wat is kenmerkend voor de agogische intentie? Volgens mij een combinatie van aandachtspunten:

- 1) Je wilt een beter leven en een betere maatschappij voor de mensen met en voor wie je werkt;
- 2) Die betere wereld zal er voor een belangrijk deel moeten komen door zelfwerkzaamheid hunnerzijds (zelfbepaling, zelforganisatie!);
- 3) Als agoog ondersteun en versterk je die drang om vooruit te willen komen van mensen, zonder hen hun zorgen, leed of organiseeropgaven uit handen te nemen;
- 4) Je doet een en ander methodisch, dus stelselmatig en verantwoordbaar. In de praktijk betekent dit dat je bij projecten en trajecten voorrang geeft aan de behoeften/belangen van de cliënt en aandacht bepleit voor zijn tempo, agenda, geschiedenis, leerstijl en organiseergewoonten. Hoewel de loondienstverhouding een belangrijk schild is om deze aandacht te beschermen, is het onvoldoende.

Misschien moet ik me hernemen. De uitspraak "De opbouwwerker wordt, laten we dat niet vergeten, betaald omdat politici van mening zijn dat bepaalde waarden of groepen te kort komen in het vrije spel der maatschappelijke krachten"; zou wel eens lang niet in alle gevallen typerend zijn voor de huidige situatie. Opbouwwerkers worden ingehuurd omdat een gemeente of corporatiebestuur een klus geklaard wil hebben. Klussen als overlastbestrijding, grijs- en groenbeheer, insluizen van groe-

peringen in regelingen. Het zijn waarschijnlijk twee andere zaken geweest die de agogische inslag van het opbouwwerk mogelijk maakten. Dat is in de eerste plaats de subsidierelatie: in zijn essentie is dat een terughoudende relatie. Immers, de overheid constateert dat er instellingen zijn die zelfgekozen goede werken verrichten. De overheid herkent de goedheid van die inzet, erkent de autonomie van het (stichtings-)bestuur en ondersteunt financieel die normativiteit van die instelling. Subsidierelaties worden meer en meer vervangen. In de plaats komen zakelijke verhoudingen en instrumenten die concurrentie aanmoedigen via prestatiecontracten met voorgeschreven hoeveelheden en termijnen. De gemeente mag/hoort de regie over het welzijnswerk voeren, geldt inmiddels als de – te weinig ter discussie gestelde – norm.

De tweede zaak is de beroepsidentiteit geweest. Positionering in welzijnsberoepen; in de opleiding aandacht voor agogische vakken; via Code en Statuut pogingen tot borging van deze specifieke normativiteit, om enkele aspecten te benoemen. Thans echter, komen jonge instrumers in het beroep nog weinig van de agogische opleidingen. Praat je met hen over de agogische inslag van het werk, dan weten ze vaak niet waar je het over hebt. Opbouwwerk wordt een beroep dat je een paar jaar uitoefent om ervaring met beleid en organiseren op te doen. Handig als je nog niet precies weet wat je gaat doen en het staat goed op je c.v. als startbaan. Daar is weinig op tegen, jammer is dat talenten nauwelijks een carrièreperspectief binnen het beroep geboden kan worden vanwege de slechte betaling en andere zwakke voorwaarden.

Overigens, reeds lang voordat agogie in opkomst kwam, was er opbouwwerk en heette dit ook zo. De vraag is niet of de eigen normatieve inslag van het opbouwwerk altijd en exclusief een agogische moet zijn. Dat hoeft geenszins. Twee andere vragen zijn veeleer van belang. De eerste: Wat wordt de vervanging voor agogie als leidraad voor de normativiteit van het opbouwwerk; zeg de komende twee decennia? Heel belangrijk, doch niemand weet dat. Daar over reflecteren is nuttiger dan blijven fulmineren tegen markt en accountability. Voor zulk praktijkgericht ontwikkelingsonderzoek is de tijd gunstig. Er gaan steeds meer stemmen op

dat de normatieve inslag van het welzijnswerk een belangrijk maatschappelijk goed is zonder welk de maatschappij niet kan draaien. Zonder een specifieke waardegebondenheid verdampt de eigenheid van het beroep, wordt de opbouwwerker een organisatorisch klusjesman in de sociale sector. Er zijn voldoende krachten in de maatschappij die dit verval van het beroep niet wensen. Tegelijkertijd is het onwaarschijnlijk dat het subsidiariteitsbeginsel en de loondienstverhouding weer de norm worden. Of dat de instituten die de beroepsidentiteit hoog moeten houden een bloeiperiode zullen meemaken.

De tweede vraag is dus niet of je moet ondernemen. Maar: Wat en hoe plaatselijk te ondernemen opdat die voorlopig nog onbenoemde nieuwe normativiteit¹⁴ tot gestalte komt. Het ondernemen, als één van de kerneigenschappen van het beroep, is juist geschikt om opbouwwerkers zich te laten onderscheiden en dan ook zelfbewustzijn te geven.

Wel wordt een interpretatie van het courante bedrijfskundige vertoog noodzakelijk. Immers een voor de alledaagse eerstelijnspraktijk honorabele vertaling van deze actuele omgevingsprikkel ontbreekt veelal. Het actuele jargon is daarbij ietwat vreemd. Zo wordt gesproken in oorlogstaal: 'heroveren van wijken', de 'strijd tegen de verloedering' aangaan. De opbouwwerker heeft geen wapens. Hij beschikt slechts over intelligentie, krediet bij mensen, informatie, charme en een kostbaar adresboekje. Tezamen met zijn gedrevenheid, voldoende om er veel mee te ondernemen. Verhoudingen liggen niet muurvast, integendeel, iedereen is bezig posities te bepalen. De werker zal dus initiatief moeten nemen op de markt van welzijn en geluk. Met eigen woorden en waarden. De tijdgeest is gunstig voor het werk!

Thijs van Mierlo: Kennis in Balans – een onderzoek naar het belang van kennis in het opbouwwerk – Gradus Hendriksstichting Den Haag 2005. ISBN 90 7284 626 5

Hans de Sonnaville: Retarische aspecten van het professionaliseren – een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs Dutch University Press Amsterdam, 2005; ISBN 90 3610 024 0

Een met idealen begiftigd persoon die ook en tegelijkertijd vakmatig opereert is een eenheid die met name ook naar voren komt uit de focusgroep die Van Mierlo hanteert.

¹⁴ Het bestaan van een profijtgroep en er expliciet rekening mee houden, is voor mij altijd één van de onderscheidende kenmerken van opbouwwerk geweest. In het sociaal cultureel werk vallen de groep met wie je werkt en de mensen aan wie je dienstverlening ten goede komt, samen. De interventie is er op gericht een programma met deelnemers te draaien. Zijn die bevredigd, dan heb je je karwei afgerond. In het opbouwwerk is er in de orthodoxe sprake van een omvattende taak, fungeert de kleine werkgroep mede als middel om profijt voor een groter geheel te behalen. (Is het thans niet zo, dat in het hedendaagse opbouwwerk die nadrukkelijk inclusieve oriëntatie op de achtergrond is geraakt. Je ziet nu opbouwwerkers vaak in projecten taken verrichten die slechts ten goede komen aan een kleine, dikwijls door anderen afgebakende groep.

¹⁵ In Samenlevingsopbouw/MO no. 178 van februari 2001 ging ik nader in op de vraag wat 'passend' ondernemen voor de opbouwwerker in kan houden. En passant werd daar gemeld dat ondernemen in en als opbouwwerk oeroud is. De 1e opbouwwerker in Nederland en leermeester van Jo Boer, Mr. Cramer, had als bijnaam 'de entrepreneur'.

¹⁶ Dat illustreert het onderzoek van Van Mierlo fraai. Uit zijn recherche blijkt ook (blz. 69) dat opbouwwerkers zich slechts enigszins belemmerd achten om hun professionele kennis te versterken. Als voornaamste belemmeringen geven zij op het oude getrouwe duo: tijdgebrek en werkdruk. Op zich is dat opmerkelijk want in de inleiding van zijn onderzoek maakte Van Mierlo gewag van ernstige inperking van de professionaliteit door zaken als: vraagsturing, marktwerking, prestatiemeting, protocollisering, integraal werken en bureaucratisering. Kennelijk zijn de eerstelijners van zijn steekproef robuuster dan ingeschat.

Inschrijven Masteropleiding

De inschrijving voor de tweede Masteropleiding Sociale Interventie is van start gegaan. De Masteropleiding is dé academische opleiding voor managers en ervaren beroepskrachten in de sociale sector.

Ambitie – als houding – is voor het ondernemen heel belangrijk. Zorgelijk vind ik dan ook dat er uit het onderzoek van Van Mierlo eerder een zelfgenoegzaamheid spreekt. De respondenten zijn als collectief eigenlijk heel tevreden met hun kennisniveau en individueel achten zij zich telkens beter op de hoogte dan de meeste opbouwwerkers. Op dit laatste fenomeen stuit overigens ook De Sonnaville bij zijn organisatieadviseurs.

Cyclus, want het tij verloopt ook altijd weer.

Waar in dit essay gesproken wordt over mannen, geldt dit onverkort voor vrouwen.

Waarden als vrijheid, gelijkheid, solidariteit, veiligheid als norm, rechtvaardigheid als uitgangspunt, om maar enkele te noemen: de markt is niet waarden-loos.

Van Mierlo schuift het belang van 'onderzoekkennis' naar voren, dat zien opbouwwerkers zelf in zijn enquête niet in die mate. Ten onrechte m.i. Niet alleen het kunnen onderzoeken van (eigen) vraagstellingen is van belang, evenzeer het kunnen afdwingen dat zoiets mag en kan gebeuren.

Hier wordt natuurlijk voorondersteld een resultaatgerichte waardengebondenheid. De opbouwwerker is geen preker, maar een doener.

De sociale sector is volop in beweging. Overheden en organisaties die te maken hebben met sociale interventies moeten steeds resultaatgerichter en zakelijker presenteren. De nieuwe Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) vraagt om andere vormen van management en strategieën. Voor de complexe sociale vraagstukken van deze tijd zijn innovatief beleid en een geïntegreerde aanpak nodig.

Dat stelt nieuwe eisen aan managers, beleidsfunctionarissen en uitvoerende professionals. De academische Masteropleiding Sociale Interventie, die in september 2006 voor de tweede keer van start gaat, biedt daarvoor de nodige ondersteuning. Het Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie (www.LESI.nl) heeft de opleiding in samenwerking met de Universiteit voor Humanistiek ontwikkeld. Opleidings-thema's zijn onder andere de kloof tussen beleid en uitvoering, professioneel handelen in de marge van het bestaan en verantwoording van sociale interventietechnieken. De opleiding wordt mede geleid door de hoogleraren dr. R.P. Hortulanus, prof. dr. A. Baart en prof. dr. H. Kunne-man.

Voor wie

De Masteropleiding richt zich op managers, beleidsmedewerkers en ervaren professionele werkers die te maken hebben met sociaal beleid en sociale interventies en op docenten van desbetreffende beroepsopleidingen. De sectoren welzijn/wonen, (gezondheids-)zorg en maatschappelijke dienstverlening staan in de opleiding centraal.

De opleiding vergroot het beoordelings- en handelingsvermogen van de deelnemers en maakt hen tot effectieve en vernieuwende dienstverleners, managers, opdrachtgevers, beleidsbepalers, onderhandelaars en/of opleiders.

De deelnemers van de opleiding krijgen perspectieven en handvatten aangereikt voor het oplossen van complexe sociale vraagstukken en het formuleren van doeltreffend beleid voor sociale interventies. De

persoonlijke capaciteiten, werkomgeving en doelstellingen van de deelnemers zijn daarbij richtinggevend. Werkgevers krijgen met de opleiding –naast professionalisering van hun medewerkers– de kans om nieuwe interventies op te zetten of te laten onderzoeken. Dat gebeurt onder regie van de desbetreffende deelnemer en onder begeleiding van een opleidingsdocent. Het kan daarbij gaan om een nieuwe behandelmethodede of methodiek, een andere wijze van aansturing, vragen over de toepassing van nieuw beleid en dergelijke.

De Master duurt twee jaar en bestaat uit zeven Masterclasses plus een onderzoeks-module, die elk tien weken duren. De studiebelasting bedraagt gemiddeld 20 uur per week, inclusief de bijeenkomsten. Het volgen van de opleiding en het doen van onderzoek geven recht op een Mastertitel. De totale kosten zijn €22.500,-, inclusief persoonlijke begeleiding bij de uitvoering van het onderzoek, literatuur, lunches en diners en exclusief eventuele overnachtingskosten.

In een beperkt aantal gevallen kunnen ook een of meerdere losse Masterclasses worden gevolgd.

De tweede Masteropleiding start op 7 september 2006. Inschrijving kan tot 2 juni 2006.

Meer informatie en inschrijvingsformulieren op: www.lesi.nl; e-mail: info@lesi.nl; tel: 030 - 253 4920

Studiedag en introductie op Masteropleiding

Op donderdag 27 april 2006 vindt tijdens een studiedag op lokaal niveau een introductie plaats op de Masteropleiding. Locatie: Universiteit van Humanistiek in Utrecht. De studiedag bestaat uit een ochtend- en een middagdeel. Beide programmaonderdelen kunnen ook afzonderlijk worden gevolgd.

Tijd: 9.30 uur tot 17.00 uur.

Programma en inschrijving: www.lesi.nl