

De opbouwwerker

En de

Ondernemer:

EEN PAAR APART

H. Broekman; F. Homan
Rotterdam 2002

Sonor Rotterdam

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1 Plaatsbepaling

- 1.1. Territoriaal, Ondernemen, Markten
- 1.2. Model van dienstverlening

Hoofdstuk 2 Aanspraken vinden, selecteren en verbinden

- 2.1. Signaleren
- 2.2. Enkele normatieve dilemma's bij de ondernemersondersteuning
- 2.3. Dilemma 1 Vormen ondernemers dan een zwakke groep ?
- 2.4. Dilemma 2 Wat te doen bij conflicten in de wijk vanwege tegengestelde belangen ?
- 2.5. Dilemma 3 Integer handelen onder tucht van de markt ?
- 2.6. Dilemma 4 Moet vertrouwelijke informatie altijd geheim blijven ?

Hoofdstuk 3 Doelen als richtsnoer: Voorspoed, passend ondernemerschap en optimalisering van belangen nader uitgelijnd

- 3.1. Voorspoed
- 3.2. Passend Ondernemerschap
- 3.3. Optimalisering van belangen

Hoofdstuk 4 Opbouwend Handelen

- 4.1. Je plek kennen om posities te kunnen innemen
- 4.2. Terreincondities kennen
- 4.3. Draagvlak verzorgen en netwerk intact houden
- 4.4. De strategie verantwoorden in een plan van Aanpak
- 4.5. De dienstverlening systematisch gerubriceerd: Diensten, instrumenten en meer.

Hoofdstuk 1 Plaatsbepaling

1.1. Territoriaal, Ondernemen, Markten

TERRITORIAAL

We hebben het hier over een variant van territoriaal opbouwwerk. Een geografisch afgebakend gebied vormt dan voor de opbouwwerker zijn werkterrein. Daar, in die wijk, dorp of plaats, moet hij/zij de leefbaarheid bevorderen. Wanneer de leefbaarheid van het gebied baat heeft bij extra inzet voor een aparte categorie kan besloten worden sommige groepen extra aandacht te bieden. Denk hierbij aan ouderen, migranten of jongeren. Zo kunnen ook ondernemers extra ondersteund worden.

Een ondernemer in onze optiek is een actor die financieel voordeel wil behalen met zijn aanwezigheid in de wijk. Hierbij doelen we allereerst op winkeliers, breder het midden- en kleinbedrijf inclusief de horeca. Voorts betrekken we daarbij non-profit ondernemers zoals een vestiging van de ANWB, een theater of een polikliniek etc. Tevens sluiten we vastgoedeigenaren met bezit in de wijk, zoals ook woningcorporaties, in.

ONDERNEMEN

Het belang van de ondernemer is gewin halen met/door/in de wijk. Hij onderzoekt kansen en bedreigingen, overweegt investeringsbeslissingen en schat de risico's in. Ondernemen in de wijk is letten op de waarde van elementen als:

- De ligging en bereikbaarheid van de wijk
- Parkeer- en overslagmogelijkheden
- De bestaande bedrijvigheid en leegstand
- Imago, sfeer, uitstraling
- Inrichting, bestrating, verlichting
- Het verzorgingsniveau op gebied van schoon, heel en veilig
- De koopkracht en/of het opleidingsniveau van de bewoners
- Kwaliteit van het vastgoed

MARKTEN

Wijken nemen op basis van zulke elementen een concurrentiepositie in op diverse markten:

- huisvestingsmarkt
- vestigingsmarkt voor bedrijven
- de vertier- en vermaakmarkt
- winkelstraten/ -marktpleinen

Die markten verwijzen naar functies die een wijk voor mensen kan hebben. Bij huisvestingsmarkt gaat het natuurlijk om wonen. Winkelstraten verwijzen naar boodschappen doen, de

vermaakmarkt maakt duidelijk dat een wijk ook een trekpleister voor uitgaanspubliek kan zijn. Ook de vestigingsmarkt voor bedrijven biedt een herkenbaar belang. Een functie die niet in bovenstaand kwartet van 'markten' is inbegrepen is de verkeersfunctie van een wijk of straat. Ontsluiting, doorstroming en bereikbaarheid per openbaar vervoer, daar zal ook rekening mee moeten worden gehouden.

Om een wijk te verbeteren moet je naast de woonfunctie, ook andere functies van het gebied activeren. Laat de opbouwwerker dit na, dan kunnen onverwacht en ongewenst functies gaan overheersen. Mensen die belang hebben bij een bepaalde functie, zijn immers altijd op zoek naar belangen maximalisatie. Omgekeerd, de vervalspiraal waarin een verloederende wijk bijvoorbeeld terechtgekomen kan zijn, laat in zo'n geval zien dat het economisch belang bij de wijk is afgenomen. De wijk en haar elementen zijn op relevante markten in waarde gedaald. Maatschappelijk gewaardeerde functies zijn afgenomen, ongewenste, of laaggewaardeerde functies bloeien: prostitutie, drugshandel of illegale garages. De wijk voert de verkeerde lijstjes (criminaliteit, vuil op straat, teveel verhuisbewegingen) aan.

Posities van de wijk op de genoemde markten, vormen de richtpunten voor de opbouwwerker die ondernemers ondersteunt. Hij kan inspelen op een betere toekomstige positie of proberen een bedreiging te keren.

Dit kijken naar diverse functies en markten, brengt een breuk met het verleden met zich mee. De opbouwwerker nam de wijk lange tijd exclusief als een woongebied waar. Hij oriënteerde zich op de bewoner en ondersteunde diens belang als woonconsument. Dat belang werd vooral opgevat als goede en goedkope huisvesting, voldoende voorzieningen in de omgeving en een openbare ruimte die schoon, heel en veilig blijft.

Bij opbouwwerk dat ondernemers ondersteunt gaat het om deels andere en deels extra belangen. Ondernemers hebben andere verlanglijstjes, zij uiten wensen over de inrichting, over openingstijden, over vergunningen. Zij bieden ook een wijk iets terug: onder meer levendigheid of extra aandacht voor veiligheid. Maar niet alles op dit werkgebied is nieuw. De professional neemt zijn vaardigheden en waarden natuurlijk mee. Zo vormen tolerantie, inclusiviteit, en harmonie waarden die de opbouwwerker ook hier in het geding brengt.

ONDERNEMEN BREED OPGEVAT

Wanneer we zo over ondernemen en ondernemers praten in de wijk, spreken we niet alleen over commerciële bedrijven. Ook non-profit bedrijven als een museum, een sociëteit of een kliniek worden inbegrepen. Zij gebruiken hun vestiging in de wijk om hun doelen te behalen, hebben evenzeer een investeringsbelang bij het

welvaren van de wijk. Brengen risicodragend kapitaal de wijk in, ook al wordt dat kapitaal door de overheid middels subsidie verschaft.

Ambtenaren en politici kunnen ook ‘afgerekend’ worden op hun kapitaalsgebruik. Ook al gaat het dan om politieke afrekeningen, voor hen gelden die zwaar.

Het aardige van dit wat bredere begrip van ondernemen is, dat het een vlotte verbinding mogelijk maakt met wat tegenwoordig het ‘ondernemende opbouwwerk’ wordt genoemd. Dus de opwekking aan opbouwwerkers niet alleen tijd en energie te steken in beheer. Maar ook op pad gaan, nieuwe kansen actief verkennen, initiatiefrijk te innoveren.

“ Belangrijk vind ik beelden, verhalen over de buurt en het proces. Men moet geloven in verbetering, bezig te zijn met iets moois, iets goed, iets constructiefs. Dan gaan de mensen dat aan elkaar doorvertellen en gaat men zich hechten aan die positieve lading. Dit kan een zelfversterkende dynamiek tot stand brengen. Ik noem dat als werker: het opgang brengen van een zichzelf waarmakende voorspelling. “ F. Homan.

Overigens komt de interesse voor ondernemers door opbouwwerkers niet uit de lucht vallen. In de periode van de stadsvernieuwing; (1965-1980) kwam

de aandacht er op neer dat men de bedrijvigheid de wijk uit wilde. Bedrijfjes waren milieubelastend en verstoorden het woongenot. Eendrachtig manoeuvreerden bewoners, opbouwwerk en plaatselijke politiek de kleine en grote ondernemers naar aparte terreinen aan de rand van de stad. Een tactiek die heden ten dage betreurd wordt: de wijken zijn er schraler door geworden.

In de jaren '90 bij het Grote Steden Beleid is er weer expliciet aandacht voor de economische aspecten van de wijk. Dan spreekt men over elkaar aanvullende en versterkende pijlers in de wijk: de fysieke, economische en sociale pijler.

Rond 2000 komt er landelijk ook aandacht voor de Amerikaanse methode van Asset Based Community Development, waarin een nadruk gelegd wordt op het kennen en aanwenden van bronnen voor welvaart in een gebied.

Tenslotte, onderwerpen als wijkeconomie, werkgelegenheid, of buurtbeheerbedrijven, vestigden reeds eerder de aandacht van opbouwwerkers op economische aspecten van de wijk.

DE ‘WIJK’ BREED OPGEVAT

Hier en verder in dit boek spreken we gemakshalve over ‘wijk’, daar waar we het werkgebied van de opbouwwerker bedoelen.

Opbouwwerkers hebben ook dorpen, hele gemeenten of regio's als werkgebied. Bewoners denken in buurten of straten.

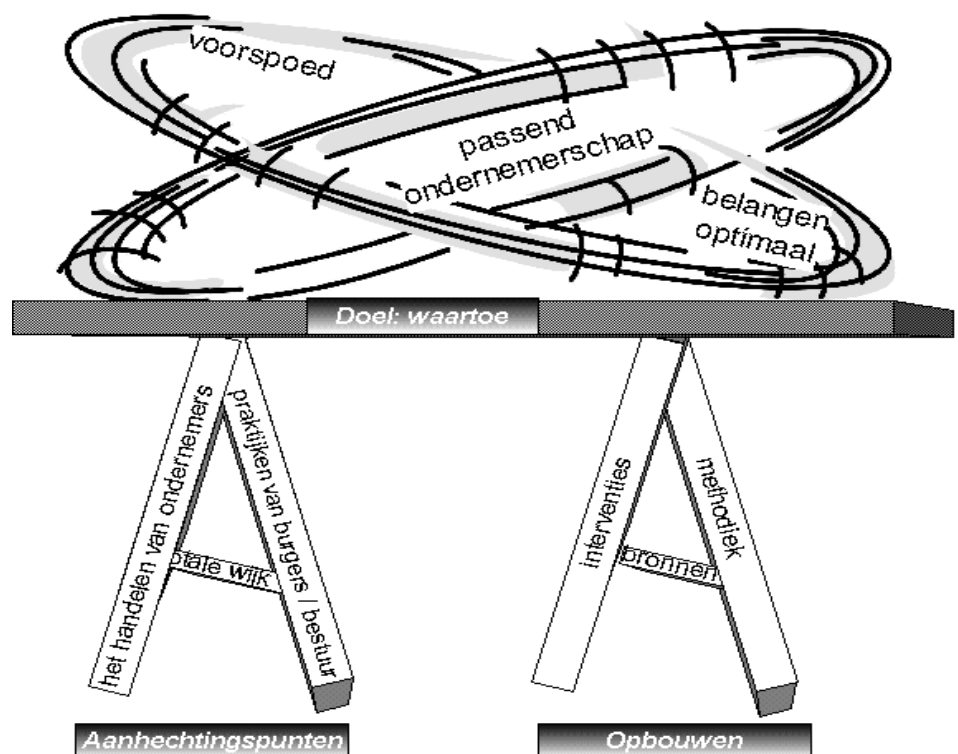
Deelgemeenten voeren beleid over een groter gebied, dat nog verschillende anders winkelgebieden kan omvatten. Ondernemers zijn gefocust op de eigen toko of een specifieke winkelstraat.

Kortom ‘wijk’ wordt gehanteerd als verzamelbegrip: de territoriale eenheid waar de opbouwwerker de leefbaarheid van probeert te

verhogen/behouden. In de praktijk zal een opbouwwerker duidelijkheid moeten verschaffen over twee afbakeningen a) welke ondernemers in welke straten hij concreet in een bepaald programma of project ondersteunt b) wat het omvattende gebied is waar hij de leefbaarheid als geheel voor ondersteunt. Op die manier wordt helderheid verschaft over waar en met wie hij mee bezig is. Duidelijkheid verschaft, niet in de laatste plaats ook aan ondernemers. Want in vele opzichten vormt de opbouwwerker voor ondernemers een nieuw fenomeen. In zekere zin is hij een vreemde eend in de bijt. Geen consultant van economisch georiënteerde instellingen. Maar een welzijnswerker, die óf onbekend is voor ondernemers óf geassocieerd wordt met stadsvernieuwing. Hij verschilt met andere ondersteuners vooral op het punt dat hij meer dan slechts één belang - dat van ondernemers - ondersteunt. Hij zoekt het inclusieve, let ook op het gemeenschappelijke wijkbelang. Zijn ondersteuning naar ondernemers vindt plaats binnen die context en die grenzen.

1.2. Model van de dienstverlening

De ingewikkeldheden en afhankelijkheden die zich in de praktijk voordoen, zijn in kaart te brengen met behulp van het figuur hieronder



Model van Ondernemersondersteuning in de Wijk

De figuur gaat uit van de simpele constatering dat er bij opbouwtrajecten altijd minstens drie elementen aanwezig moeten zijn.

- 1) Opbouwwerk als arbeidsinspanning (OPBOUWEN) .
- 2) 't Object van die inspanningen (AANHECHTINGSPUNTEN)
- 3) Doelen van de inzet. (DOELEN: WAARTOE)

ARBEID: HET OPBOUWEN GETYPEERD

Opbouwwerkers zijn organiseer-deskundigen. Zij weten ideeën en belangen om te zetten tot doelgerichte, gezamenlijke actie. Snel kennis van zaken opdoen, implicaties kunnen inschatten en met uiteenlopende actoren kunnen bespreken, vormen beroepsvereisten. Bij ondernemersondersteuning brengt de werker competenties in als:

- Onderzoeken, monitoren, probleemanalyse;
- Verbanden leggen, lobbyen, issue- + agendavorming, visie ontwikkelen;

Dit zijn vaardigheden op het vlak van problemen stellen en oplossingen (doen) genereren.

- Adviseren, perspectief bieden, + aanspreekbaar zijn, relaties versterken;

Dit gaat over de relatie met cliëntèle en achterban: beschikbaar zijn voor hen, een helpende hand reiken, 'weven aan het samenleven'.

- Mobiliseren, synergie opbouwen, coalities vormen. Aanspraken afstemmen, verbintenissen tot stand brengen. Dus op basis van een goede verstandhouding mensen interesseren initiatieven te steunen.

Wat de werker tijdens een traject doet, valt aan te duiden als het plooiën van verhoudingen en het structureren van praktijken rond belangen. Zo zal de werker informatie doorgeven die van belang is voor het ondernemen. De ondernemer wil vanuit zijn soms beperkte waarneming geïnformeerd worden over procedures of ontwikkelingen. Hij wil perspectief verwerven, dus fenomenen in verhouding kunnen zetten, beter kunnen beoordelen, of anticiperen. 't Aankweken van interesse in investeren in de wijk. Daarbij beïnvloeden van samenwerkprocessen, ook in samenspel met bovenwijkse actoren, uitmondend in verbanden en verbintenissen met het oog op gezamenlijk profijt

Om deze interventies te kunnen plegen, heb je als opbouwwerker bronnen nodig als geld, medewerking, toestemming, informatie, kennis, gezag, bevoegdheden, een basis om vanuit te opereren. Die bronnen liggen voor een deel bij instellingen die vanuit hun opdracht of missie in te zetten zijn voor verbetering van het gebied. Die instellingen kennen doorgaans reeds drukke agenda's en lopende programma's, soms expliciet op de wijk gericht. Die lopende bezigheden van organisaties kunnen concurreren met

De ondernemersondersteuner krijgt te maken met grote verschillen in omvang, status, cultuur en economische welvaart tussen ondernemers onderling. Belangen zijn divers en een individuele economische voortgang staat voorop. In dit milieu kan je slechts overleven door uit te gaan van werkprincipes als:

- “Wees niet te groot voor het kleine en niet te klein voor het grote”.
- “ Heb een grote mond maar een klein ego; laat een ander de veren om mee te pronken.”
- “ Manoeuvreer als een paling in een emmer snot: in een wereld vol met vooroordelen , misverstanden en weerstanden moet jij niet extra negatieve energie oproepen.”
- “ Schipperen of laveren ? Beide kunnen helpen om uit crises te geraken.”
- “ Schrik niet terug van een dubbele agenda bij het uitvoeren van een plan van aanpak.”
- “ Ga uit van wederzijds profijt oftewel: zorg zowel voor het karretje gespannen te worden als dat je mensen voor je kar spant.”
- “ Koester een eigen moraliteit, versterk draagvlak, ontwikkel verantwoordingskaders en verantwoord je actief voor je doen of laten.”

nieuw op te zetten activiteiten door de opbouwwerker. Projecten vergen medewerking, die zal niet altijd meteen of voluit geboden worden. Tenslotte: je kunt wel van alles willen en zelfs beleidsmatig expliciet ondersteunen, als er geen adequate methoden en technieken voorhanden zijn, dan wordt het moeilijk. Dan zul

je veel tijd moeten uittrekken voor leren met vallen en opstaan, voor het al doende uitvinden hoe het moet.

OBJECT VAN DE INSPANNINGEN, DE AANHECHTINGSPUNTEN

Ondernemers en de andere actoren opereren met elkaar in een krachtenveld, voeren strijd om het gebruik van een schaars goed: ruimte. Geld met de wijk willen verdienen is hierbij een van de krachten. Niks mis mee als zodanig, maar deze kracht kan de wijk doen vervormen, verbuigen, uit het lood trekken. Positief geoormerkt, is het zo dat economische vitaliteit een dragend onderdeel vormt van de leefbaarheid van de wijk.

Naast ondernemers die handelen vanuit hun welbegrepen eigen belang, spelen andere actoren in op de functies van een gebied. Bewoners en bestuurders proberen de gang van zaken in de wijk vanuit hun visie te beïnvloeden. Zo loopt de werker aan tegen vooral (beleids-)plannen, bewonersinitiatieven en (ondernemers-) praktijken. De ondersteuner zorgt ervoor dat deze initiatieven, plannen en gaande praktijken niet langs elkaar heen schuren, of elkaar onmogelijk maken.

Meer of minder intuïtief toetst de opbouwwerker initiatieven en plannen: draagt een voorstel bij aan de leefbaarheid van het totaal ?

Meer dan dat, soms lokt hij initiatieven of voorstellen uit. Dat doet hij om een gat in voorzieningen op te doen vullen, of om een ontbrekende verbinding tussen actoren te leggen.

BASISVOORWAARDEN

"Is niet aan en aantal basisvoorwaarden voldaan, dan wordt elke vorm van detailhandel vroeg of laat belemmerd in zijn bestaan en functioneren. Bij basisvoorwaarden kan aan een aantal aspecten worden gedacht:

Ruimtelijk aspect

- Bereikbaarheid: ligging, zichtbaarheid, toegankelijkheid met verschillende vormen van vervoer, verkeerscirculatie, parkeerfaciliteiten
- Veilig en schoon: overzicht, beveiliging door politie, bewaking / toezicht, functioneren ROTEB [vuilophaaldienst] en speciale schoonmaakploegen.

Sociaal aspect

- In balans met omgeving: de winkels passen bij bewoonde omgeving qua overlast, qua cultuur
- Omgeving in balans: geen fricties door criminaliteit, etnische tegenstellingen, ingrijpende bouwactiviteiten.

Als niet voldaan wordt aan een of meerdere van deze basisvoorwaarden zal de continuïteit van een winkelbedrijf vroeg of laat worden bedreigd. Sluiting zal het gevolg zijn, of verplaatsing."

Uit: Koesterend Centrum Actieplan Wijkeconomie 1999, Brandel L., en Tilbusscher J. / Metaconcord. Rapport aangeboden aan Adviesraad voor het Centrum, Rotterdam 1999.

Leefbaarheid als ideaal, gezien vanuit de ontwikkeling van de wijk als een geheel, sluit hegemonie uit. Daarom vormt voor de werker 'de ontwikkeling van de wijk als totaal' een belangrijk richtpunt. Leefbaarheid is een inclusief, totaliserend concept, met als kernwaarden: tolerantie, inclusiviteit, levendigheid, harmonie, schoon heel en veilig.

De werker streeft derhalve naar een *dynamisch optimum* qua belangenrealisatie. Dynamisch, omdat zaken nooit voor eeuwig vast blijven liggen. Optimum, omdat in een wijk nooit één partij volledig zijn zin kan of hoort te krijgen.

Bij de ondernemersondersteuning staat immers niet de - economische - voortgang van de individuele ondernemer centraal, maar de *functie* die ondernemerschap in de lokale samenleving in neemt c.q. in kan nemen. De opbouwwerker zoekt 'n bij de wijk en zijn toekomstkansen *passende vorm* van ondernemerschap (in het midden- en kleinbedrijf).

Wat is passend en functioneel ? die vraag roept zich dan al meteen op.

Passend ondernemerschap in de wijk: enkele eerste karakteristieken.

- In veel nieuwbouwwijken zijn er slechts flats. Er is niets van uitdaging, prikkeling. Mensen houden daarentegen ervan, om winkels om zich heen te hebben. Ondernemerschap daagt je uit, net als kunst of scholen in de wijk. (Het moet als positieve sensatie ook weer niet overdonderend zijn).
- Ondernemerschap levert ook iets van schoonheid op in de wijk. Een mooie winkelplint waar je achter woont, geeft waardering. Vgl. architect Bofill met zijn monumentale puien bij sociale woningbouw.
- Een winkelstraat is voorts ook een ontmoetingsplaats voor mensen. Het zijn andere mensen die als bezoeker komen op

jouw thuisgebied. De winkels kunnen zo bijdragen aan de creatie van hoogwaardig publiek domein. Of simpeler, op een ongedwongen manier kansen bieden om vreemden te ontmoeten in je eigen straat.

- De winkel die de ondernemer drijft, voegt iets van rijkdom toe. De waardering voor jezelf en je wijk neemt tot als er prestigieuze winkels zijn. De status voegt een subjectieve component toe.

Passendheid impliceert ook vragen als: Kan de zaak hier renderen? Biedt deze geen overlast? Zijn de producten ook interessant voor wijkbewoners? Wat is het effect op de leefbaarheid? Passendheid kan je operationaliseren via de functies die een wijk kan hebben wijk. Functies die eerder genoemd zijn (wonen; verkeer; uitgaan; productie) en die de positie bepalen op relevante markten: huisvestingsmarkt; winkelstraten/ -marktplaatsen; de vertier en vermaakmarkt; vestigingsmarkt voor bedrijven. (Zie verder hoofdstuk 3)

NADER OVER DOELEN EN PROCESSEN

De strevingen mogen inmiddels duidelijk geworden zijn:

- voorspoed voor de wijk in het algemeen;
- passend ondernemerschap inzake de praktijken van de ondernemers;
- belangenoptimalisering in de strijd tussen de actoren in de arena.

De opbouwwerker die ondernemers ondersteunt opereert vanuit kennis over sterkte en zwaktes van het gebied en herkent kansen en bedreigingen voor voorspoed. Hij draagt die inzichten over. Hij verbreedt de horizon van afzonderlijke actoren, leert hen samenhangen zien. Samenhangen bijvoorbeeld in de posities die de wijk op de verschillende markten inneemt. Op die manier wordt leefbaarheidsbevordering meer dan milieubescherming. Milieubescherming is defensief: waken dat het niet slecht gaat. Terwijl leefbaarheidsbevordering ook het bevorderen van het goede impliceert.

Doelen, opbouwprocessen en aanhechtingspunten werken op elkaar in. Deze drie elementen domineren het speelveld waar actoren maatregelen treffen, voorzieningen scheppen of interventies plegen. De opbouwwerker daarbij zal relaties leggen met ondernemers of

DEFINITIE: OPBOUWERK DAT ONDERNEMERS ONDERSTEUNT, WORDT ZO:
Inspelen op verlangens, plannen en praktijken die het ondernemen in de wijk raken. Specifiek betreft 't kwesties van:

- Economische vitaliteit van de wijk;
- Omvang, aard en uitoefening van het ondernemerschap aldaar.
- Alsmede de verdeling van lusten en lasten van de bedrijvigheid.

De opbouwwerker streeft bij het interveniëren naar voorspoed, passend ondernemerschap en optimalisering van belangen in de wijk. Hij instigeert een proces waar kansen voor samenlevingsopbouw gegrepen worden.

met hen die belang hebben bij het ondernemerschap. Hij vertaalt de wederzijds e

afhankelijkheid van betrokkenen in kansen op voorspoed. De ondersteuner kan de ondernemers(s) informatie geven of aanbieden ernaar te zoeken. Het gaat dan om informatie over omgevingsdynamiek, voorgenomen overheidsbeslissingen, onvrede bij bewoners, kansen voor gezamenlijk optreden van ondernemers richting subsidieverschaffer etcetera. Hij legt relaties met sleutelpersonen die op deze factoren invloed uitoefenen.

De opbouwwerker biedt tevens een luisterend oor (om tegen aan te klagen of als gewoon sociaal contact). Hij zal in gesprek gaan en blijven met (voorheen mogelijk) onbekende of onbeminde groepen of organisaties/diensten.

De ondersteuner biedt ook informele informatie uit het netwerk kan “een balletje opgooien” bij anderen als een ondernemer zijn nek wil uitsteken, maar bang is dat die afgehakt wordt door kinnesinne. De opbouwwerker die ondernemers ondersteunt verlangt informatie terug, want in een netwerk gaat het niet alleen om halen, maar ook geven.

Hij hoopt ook dat ondernemers meedoen aan het verwezenlijken van gemeenschappelijke doelen.

De kans dat de ondernemer dat ook doet is mede afhankelijk van het vermogen van de opbouwwerker om het collectief profijt te verhelderen. ‘Samen’ betekent dat er door gemeenschappelijke inspanning dingen gebeuren, maar niet altijd gelijktijdig of op dezelfde plek. ‘Samen’ hoeft ook geen persoonlijke relaties te impliceren, het kan beperkt blijven tot functionele relaties. Samen hoeft niet altijd vanuit een gevoel te stammen. Het welbegrepen eigenbelang van de ondernemer en/of de bewoner, bieden in eerste instantie voldoende houvast. Gemeenschappelijk optrekken kan overwogen worden rond:

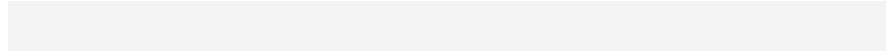
- beheer;
- veiligheid;
- investeren;
- en het wijkimago.

Conflicten/belangenstrijd kunnen worden voorkomen, worden opgelost of worden uitgeruild door voorlichting door de opbouwwerker die ondernemers ondersteunt. ‘Eye openers’ voor ondernemers die niet gewend zijn wijkgericht te denken, blijken meestal te zijn, dat

- 1) er mensen wonen,
- 2) er groepen mensen wonen,
- 3) die een mening hebben over de (winkelstraat) en haar ondernemer(s),
- 4) er verschillende functies zijn van die winkelstraat voor die bewoners. Te weten consumentbelang, ontmoetingspunt, entree van de wijk, haar bezoekers, haar imago.
- 5) er gemeenschappelijk noemers zijn die voor woonwijk en winkelstraat gelden.
- 6) de wijk communicatiekanalen, organisatie- en ondersteunings vormen heeft.
- 7) de wijk “deskundigheid” heeft op belangwekkende punten.

- 8) de wijk bestiert wordt door eenzelfde overheidsapparaat.
- 9) een naaste buur beter is dan een verre vriend.
- 10) Een winkel een ontmoetingsplek kan zijn

Zo simpel is het ook wel.



Hoofdstuk 2 Aanspraken vinden, selecteren en verbinden

2.1. Signaleren

BEREIKBAAR ZIJN VOOR SIGNALLEN

Naar een opbouwwerker, waar en wanneer hij ook werkt, worden aanspraken (druk) uitgeoefend. Het is een dienstverlenend beroep, er heersen verwachtingen naar hem, men doet een beroep op hem. De werker filtert en beoordeelt die aanspraken, hij moet kiezen, want anders bezwijkt hij aan de druk. De organisatie waar hij werkt heeft hem taken gegeven, de cliënten waar hij mee werkt willen wat van hem. Deze aanspraken zijn meestal heterogeen. Op welke aanspraken zal hij ingaan? Welke aanspraken zal hij losweken? Hoe de aanspraken te combineren? De werker moet wat, hij wil opbouwen en zoekt geschikte aanhechtingpunten voor zijn arbeid.

REAGEREN OP SIGNALLEN : ENKELE VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

Dubbel parkeren van bevrachters in straat/opstoppen/oploop en frustratie

De werker begint met een probleemanalyse waarin frequentie en oorzaken van het probleem + de ongebruikte alternatieven onderzocht worden. Hij attendeert de winkeliers over het gevaar in eigen vlees te snijden. Vanwege die opstoppen en de frustratie die deze geven, gaan consumenten de straat mijden. Hij bespreekt alternatieven in samenhang met de mogelijkheden (c.q. de flexibiliteit) van ondernemers. Indien deze geen zin hebben om te veranderen: Nieuwe alternatieven bespreekbaar maken (tijdelijke laad-loszones) waarbij onderling venstertijden overeengekomen worden. Voorts daarbij de overheid betrekken bij de uitvoering: regelhandhaving door ‘het blauw op straat’.

Veel jongeren verzamelen zich op hinderlijke wijze in de winkelstraat.

Wat doet de opbouwwerker? Hij gaat op zoek naar feitelijkheid van het probleem (emotie versus feiten.) *Hoe vaak? Hoeveel? Hoe erg?* zijn vragen die hij stelt. Hij verzamelt achtergronden van de jongeren en reden/gewoonte van het gedrag + beoordeling van eigen gedrag. Hij zoekt mogelijkheden voor een onderling vergelijk, bekijkt het nut van inzet derde partijen (overheid; instellingen). Hij checkt bereidheid van actoren om zich in te zetten. Stelt informatie ter beschikking stellen t.b.v. vervolgstappen, organiseert bijstuurmomenten.

“Er wordt toegezegd dat ook op zondagochtend schoongemaakt zal worden in de winkelstraat”: monitoren van afspraken.

Veel afspraken en toezeggingen tussen bijvoorbeeld overheid en ondernemers worden niet schriftelijk vastgelegd. Tevens is het echter zo dat vooral op het gebied van schoon en heel, goed zichtbaar is of deze afspraken wel of niet worden nagekomen.

Case: Aanspraken afstemmen bij het driedaagse *R-festival in september*

De straat is van de wijk, de straat is van de ondernemer, de straat is van de gebruiker en ineens is de straat (of moet deze worden) ook drie dagen van een externe festivalorganisatie. Dat levert spanningen op. Want vreemde elementen op het eigen domein (ieder heeft een 'voortuintje' ook al is die maar een vensterbank breed), zijn niet geliefd. De aanwezigheid van dit vreemde element is vaak "bovenwijks/stedelijk" bepaald en de revenuen vallen bij vele anderen dan bewoners.

Aanspraken afstemmen betekent in geval van zo'n invasie in de eerste plaats: **Inventariseren en**

Overleggen met initiatoren rond:

- inventarisatie stedelijke belangen
- wijk/straat belangen,
- cultuur verschillen,
- economische belangen,
- overlast,
- kansen op feest voor de wijkbewoners (denk hierbij aan de kinderen)
- scheppen van wisselgeld tijdens de onderhandelingen
- bevorderen van participatie,
- tot stand brengen van wederzijds profijt.

Het gaat niet alleen om overleggen, er treedt ook een fase van **onderhandelen** op:

- Dit vergt analyse van de feitelijke objecten, sectoren, onderwerpen waarop twisten kunnen ontstaan. Maar ook waar overlappings gunstig lijken..
- Vaststellen van taboes en verbodens ('uitsluitende principes, bijvoorbeeld geen muziek buiten na 01.00 uur 's nachts)
- Bepalen van flexibiliteit en rek van partijen
- Deelafspraken stimuleren maar wisselgeld generiek mee laten wegen
- Nieuwe (in dit geval tijdelijk) aansprakenverdeling vastleggen
- Deze monitoren bij uitvoering en aanspreekbaar zijn bij onenigheid.
- Gevolgde overlegroute en afstemmingsresultaten vastleggen t.b.v. volgende festival projecten.

Aangezien de opbouwwerker niet alle zondagochtenden zelf kan controleren monitort hij via een informanten systeem. Deze verspreid in de buurt aanwezigen (bewoners + ondernemers) informeren hem over het al dan niet nakomen van afspraken.

De opbouwwerker volgt zo de voortgang van de gemaakte afspraken en initieert nieuwe afspraken met oplossingsverantwoordelijken indien nodig. Mogelijk is op den duur dit systeem uit te breiden naar meer zaken rondom schoon en heel.

RECHTMATIGHEID ALS CRITERIUM BIJ EEN EERSTE SCHIFTING

Welke aanspraken bij de werker binnen komen hangt mede af van de sensitiviteit die hij als professional ontwikkeld heeft voor belangen, eisen, wensen en verlangens. De werker moet antennes ontwikkelen voor wat er speelt op de diverse leefbaarheidsterreinen.

De professionele opgave is eerst verwerven en schiften van de aanspraken. Met als criterium: het beoordelen van *de rechtmatigheid*. Dat doet hij niet alleen of willekeurig. Daar zijn

organen en vergaderplekken voor: bij de overheid, zijn werkgever, zijn vakgenoten en betrokkenen. Voor dit verzamelen en voorfilteren van aanspraken ontwikkelt de beroepskracht netwerken en platforms. (Vergeet daarbij niet dat als actoren weinig expliciete eisen stellen dat de professional zelf wel wat wil. Zijn opdracht is de leefbaarheid in de wijk te bevorderen, dat vereist inzet, initiatief en richting. Hij zal niet alleen door een technisch-professionele bril de praktijkproblemen bezien, hij zal vanuit zijn positie, waarden en beroepsopvattingen naar die eisen kijken. Van daaruit formuleert hij als ondernemend opbouwwerker ook handelingsintenties.)

KIEZEN & VERBINDEN

Die aanspreken leveren de wikkende en wegende beroepskracht altijd enkele dringende keuzes op. Te onderscheiden in normatieve dilemma's en operationele vragen. Deze openstaande kwesties dienen zich meestal gelijktijdig aan en moeten in samenhang bewerkt worden.

Waar gaat het om bij die keuzes ? Bij de normatieve dilemma's gaat het om de *aanvaardbaarheid* (wenselijkheid) van de voorgestelde aanpak. Bij technisch-operationele keuzes gaat het om de *efficiëntie* van de gekozen interventies (instrumentaliteit). Bij strategische kwesties gaat het om de *effectiviteit* van de richting waarin gekoerst wordt (de passendheid van de gekozen doelen ten met het oog op een verbeterde situatie).

Hieronder, in par. 2.2. behandelen we enkele normatieve dilemma's die de kop opsteken bij ondersteuning van ondernemers door het opbouwwerk. In hoofdstuk 4 komen de overige keuzes terug, nadat eerst in hoofdstuk 3 de doelen van de opbouwwerker die ondernemers ondersteunt, nader belicht worden.

2.2. Enkele normatieve dilemma's bij de ondernemersondersteuning

Twee teksten zijn in dit verband relevant: de Beroepscode van het opbouwwerk (Broekman red.1994) en Het Statuut Opbouwwerk (LCO, 2001). Deze teksten zijn verzamelingen ex cathedra uitspraken over de aanvaardbaarheid van het handelen van opbouwwerkers. Deze officiële standpunten van de beroepsorganisatie LCO leggen de volgende *spanningsvelden* bloot voor de opbouwwerker die ondernemers ondersteunt

1 In het opbouwwerk gaat het conform de Code vooral om het verbeteren van de maatschappelijke positie van groepen die over weinig hulpbronnen beschikken (= doelgroepen). In het Statuut komt die eis terug als 'achtergestelde groepen en personen' ondersteunen in hun pogingen hun situatie te verbeteren.

Opbouwwerk komt o.m. voort uit armoedebestrijding. Nog altijd is het beroep sterk gefocust op werken met en ten bate van zwakke groepen in de samenleving. Vormen ondernemers dan een zwakke

groep ? Waarom of wanneer zouden zij met hart en ziel door opbouwwerkers ondersteund kunnen worden ?

2 Bij conflicten kiest de opbouwwerker voor ‘ het zwakste belang en het meest miskende verlangen .’ (Statuut)

In een wijk kunnen verschillende opvattingen en belangen over leefbaarheid opspelen. Zal een opbouwwerker die ondernemers ondersteunt, werkt het zwakste belang en het meest miskende verlangen voorop kunnen stellen ? (Er vanuit gaande dat het zwakste belang en het meest miskende verlangen aan bewonerszijde te vinden valt). Geld verdienen in en met de wijk mag: maar tot aan welke grens ?

3 Een opbouwwerker misleidt niet. (Code) Hij gaat een dialoog aan over de juistheid van de aannamen en de oprechtheid van de intenties (Statuut) En werkt niet met verborgen agenda’s van anderen. (Statuut)

De wereld van ondernemers, vastgoedontwikkelaars en pandjesbazen is er niet een van dominees onder elkaar. Met hen het debat aangaan over de juistheid van de aannamen (inzake politieke standpunten bij ondernemers) of de oprechtheid van de intenties (zoals bij het gebruik van de openbare ruimte door een winkelier) zal niet altijd opportuun zijn.

4 De opbouwwerker hanteert informatie uit en over de doelgroep zorgvuldig (Code); respecteert de privacy en gaat zorgvuldig om met personen en bronnen (Statuut)

Wat mag de opbouwwerker die ondernemers ondersteunt doorvertellen aan andere betrokkenen ? Vooral wanneer die informatie relevant voor de besluitvorming wordt ?

2.3. Dilemma 1 Vormen ondernemers dan een zwakke groep ?

GEVAL I: JA.

In drie typen situaties kost het weinig moeite ondernemers in winkelstraten als een zwakke partij te herkennen. 1) Bij verwaarlozing van de buitenruimte door de overheid kunnen met name marginale ondernemers wel degelijk de zwakke partij vormen. 2) Wanneer grootwinkelbedrijven of machtige partijen op de vastgoedmarkt iets willen, dan is zo’n kleine zelfstandige al gauw de minder machtige. 3) Tenslotte in een situatie van totale herstructurering van een wijk, kan het bestuurlijke geweld dat afkomt op de ondernemers echt bedreigende vormen aan nemen. Als ondernemers in deze situaties zich niet verenigen en hun belang collectief verdedigen, dan komen ze onder te liggen. Immers, andere actoren, waaronder in voorkomende gevallen de overheid, treden niet altijd of bij voorbaat redelijk op.

In deze drie en in de praktijk verwante gevallen is er hier geen normatief conflict voor de opbouwwerker. Wanneer hij de ondernemers steunt, is het een zwak belang dat hij ondersteunt. *Zwakke ondernemers* echter, moeten niet de toekomst van een gebied uitmaken. Opkomen voor hun belang ligt eerder in de sfeer van verhuisvergoedingen/ hulp bij beëindiging, dan de omgeving inrichten naar hun maat en ondernemerscapaciteit.

GEVAL II : SOMS, DE BLIK VAN DE BESCHOUWER TELT OOK

Anders wordt de situatie waar een winkelstraat of een winkelareaal ‘niet lekker loopt’ en de opbouwwerker gevraagd wordt het gebied er bovenop te helpen. Hier is het een algemene malaise die aanleiding vormt om opbouwwerk in te zetten. De rekkelijken kunnen deze winkeliers nog onder de relatief zwakken rekenen.

Immers zij lijden onder een algemeen negatief imago van een straat/ buurt. Door die locatie daalt hun omzet en op eigen houtje lukt het nooit om een gebied als geheel aantrekkelijker in de stad op de kaart te zetten. Buiten eigen schuld of tekortschieten is de ondernemer dus ergens de dupe van.

Voorwaar een formulering van een zwakke positie.

De preciezen zullen daarentegen wijzen op de mogelijkheid van liquidatie en elders opnieuw beginnen. "We moeten de ondernemer niet het nieuwe knuffeldier van de verzorgingsmaatschappij maken "(H. Huitink, Grote Stedenbeleid Rotterdam –denkend aan Rottewijk West, Gemeente Rotterdam 1998, blz. 40). Bovendien, zodra straten en panden collectief opgeknapt worden, komt er overheidsgeld bij. Dus de winkeliers staan niet zo zwak dat zij de lasten niet deels zouden kunnen afwentelen.

De inzet van het opbouwwerk valt tegenover de preciezen te verdedigen door te wijzen op de kans invloed uit te oefenen op de besteding van overheidsgeld. Geld dat naar de wijk vloeit en waarvan de bewoners maximaal van zouden kunnen profiteren.

GEVAL III: NEEN, DE ONDERNEMERS ZIJN GEEN ZWAKKE PARTIJ

Een derde vorm is die waarbij de opbouwwerker, zonder algemene aanleiding of acute bedreiging, de ondersteuning van ondernemers ‘erbij doet’. Dus onderdeel laat zijn van de totale dienstverlening die hij voor de wijk verricht in het kader van leefbaarheidsbevordering.

Dit geval is dus een situatie waar de ondernemer of ondernemersgroep expliciet niet een zwakke partij vormt. Die inzet van het opbouwwerk valt te verdedigen vanuit het indirecte belang van bewoners. Een leefbare wijk, zo wordt betoogd in dit boek, is ook een economisch vitale wijk. Goed functionerende winkelstraten brengen licht, levendigheid, veiligheid en prestige naar de buurt. Passend ondernemerschap op adequate locaties doorbreekt de monotonie van het wonen en biedt kansen voor (culturele) uitwisseling tussen gebruikers van een

wijk. Bewoners kunnen dus meeprofiteren van inzet naar ondernemers.

2.4.Dilemma 2 Wat te doen bij conflicten in de wijk vanwege tegengestelde belangen ?

Belangrijk is ook om in te zien dat als een relatief sterke partij door het opbouwwerk ondersteund wordt, dat dan niet ipso facto een zwakke partij achteruit gezet wordt. Of dat een zwakke partij verwaarloosd wordt. Leefbaarheid in de wijk bevorderen is immers geen 'zero sum game' (= een zaak waarbij je of winnaar of verliezer bent, met niks ertussenin).

Evenmin verbiedt Code noch Statuut dat het opbouwwerk voor relatief sterke partijen wordt ingezet, dat is niet als zodanig slecht of afkeurenswaardig.

Noch uit het verleden, noch met een blik op de toekomst valt te verdedigen dat opbouwwerk altijd een zwakke partij ondersteunt. Naast armoedebestrijding als oorsprong heeft het hedendaagse opbouwwerk nog een bron: de wens van de overheid om in gebieden die in verandering zijn, met het oog op het totale welvaren van het gebied, opbouwwerk in te zetten (de ontwikkelingsgebieden: periode ruwweg 1955-1975). Werken vanuit een conceptie van algemeen belang of groeperingen maatschappelijk insluiten (inclusiviteit als norm) is vertrouwd terrein voor het opbouwwerk.

Thans in een era van interactief bestuur waar de overheid nadrukkelijk van meet af aan belanghebbende partijen in een samenwerktraject onderbrengt, moet het opbouwwerk niet stil blijven staan door enkel en uitsluitend zwakke partijen te willen ondersteunen. Code noch Statuut werden ontworpen om evolutie van het vak en 'updating' van het beroep onder vigerende maatschappelijke en bestuurlijke verhoudingen tegen te werken.

Opbouwwerkers zouden niet moeten terugdeinzen. Noch uit ideologisch oogpunt. Noch vanwege het argument dat ondernemersklimaat op andermans terrein ligt. In het opbouwwerk gaat het om meer dan de kwaliteit van deze of gene speelvoorziening, of om de kwaliteit van de maaltijden van 'Tafeltje Dekje'.

Welnu, dan het geval waarbij er **wel** een conflict dreigt tussen ondernemers als relatief sterke partij en bewoners als vergelijkbaar zwakke.

De kunst is om zo'n conflict te vermijden, te voorkomen. Dat kan door creatief win-win voortzettingen te bedenken. ('Als je moeders van kleine querulanten die een winkelstraat bederven, laat schoonmaken in de zaken, dan verkrijgt je als ondernemers invloed op een omstandigheid waar ze eerder alleen maar last van ondervonden'.)

Of door compensaties voor bewoners tijdig en ruimschoots te bedingen. Niet in de laatste plaats kan voorkomen worden dat bewoners aan het kortste eind zullen trekken door bij het begin afspraken te maken met betrokkenen over het traject en de inzet van het opbouwwerk. Een 1^e lijns opbouwwerker zal zelden of nooit 'zo maar' zijn tijd en energie in een langerlopend traject steken. Daar is overleg en onderhandeling aan vooraf gegaan, met zijn werkgever en subsidiënt als waarschijnlijk betrokkenen. In dat (contract-) overleg kunnen afspraken gemaakt worden die voorkomen dat het belang van zwakke partijen geschaad worden.

Gebeurt het toch, dat de opbouwwerker in een positie gemanoeuvreerd wordt dat hij moet kiezen voor of tegen bewoners als zwakke partij, dan is duidelijk dat de beroepsnorm impliceert dat hij voor de bewoners kiest. Wat rest na die keuze is professioneel 'damage control'.

2.5. Dilemma 3 Integer handelen onder tucht van de markt ?

Hoewel we 't niet moeten voorstellen dat het allemaal Sodom en Gomorra is in kringen van ondernemers, is het wel zo dat 't om een ander milieu gaat dan laten we zeggen volkstuinders, vrijwilligers tijdens een huiswerkklass of huurders tegenover de woningcorporatie.

Ondernemers zitten in de wijk met hun geld en willen dat dit kapitaal zich vermeerderd. Zij vertonen handelswijzen waar opbouwwerkers zich eerder reflexmatig plachten af te zetten. Moet dat nu allemaal anders worden, zal de aspirant opbouwwerker die ondernemers ondersteunt zich afvragen ? Hoe kan ik mij staande houden ? Zeker de opbouwwerker die de anti- autoritaire, anti-kapitalistische trend van de jaren '60 en '70 mee heeft vormgegeven, voelt zich hier in het hol van de leeuw. Dat is spannend, zeker. Maar levert het ook respectabel werk op ?

Opnieuw: geld verdienen met een bedrijf in en met de wijk is een kracht die altijd werkzaam is. Daar is niks mis mee. Het gaat erom hoe die kracht werkt. Die kracht kan zaken verbuigen. Horeca kan veiligheid negatief beïnvloeden. Daar moet je dan als opbouwwerk tegen optreden. Daarentegen is het ook zo dat die kracht ook goede dingen kan bewerkstelligen. Een aantrekkelijke omgeving voor bewoners én winkelklanten. Belangrijkste echter is: die kracht is er altijd, werkt altijd. Daarom kun je maar beter zorgen dat je 'm in je vizier hebt, er mee bezig bent en weet hoe je bij kunt sturen. Zo voorkom je dat je negatief verrast wordt. Of dat je kansen laat liggen.

Op dit moment is het relevant stil te staan bij het feit dat een opbouwwerker die ondernemers ondersteunt niet uit de lucht komt

vallen als een engel die even orde op zaken gaat stellen. De werkzaamheid van een opbouwwerker die ondernemers ondersteunt is het resultaat van een reeks afspraken tussen zijn werkgever, subsidiënt en betrokkenen in de wijk. Tijdens dat overleg worden gesproken over wat de opbouwwerker gaat doen en wat hij nalaat. Normatieve issues komen dan - als het goed is - aanbod. Ook tijdens de inzet kan de 1^e lijns opbouwwerk bij morele conflicten terugvallen op zijn werkgever en de ruimte die deze heeft geclaimd voor het handelen.

Humor, verbeeldingskracht en relativiseringsvermogen vormen belangrijke vaardigheden in het werk hier. Die competenties komen goed van pas in die vreemde, relatief onoverzichtelijke wereld met uiteenlopende belangen. De vaardigheden helpen niet alleen in de omgang. Bieden ook steun bij het 'jezelf niet verliezen', altijd een belangrijk aandachtspunt tijdens het omgaan met ethische kwesties.

2.6. Dilemma 4 Moet vertrouwelijke informatie altijd geheim blijven ?

“Ik weet het meest van het algemene verhaal, houd ook het algemeen belang 't meest in de gaten. Voor veel ondernemers heb ik een vage afkomst: “Freek die bij de bewonersorganisatie betrokken is”. Hoe iemand je kent, je achtergrond, je doelstelling. Vaagheid is handig dan. Jij moet niet de haperingen, weerstandpunten opleveren, die maken dat mensen angst voor je ontwikkelen of denken dat je misbruik maakt van de informatie die ze je geven: biechtvader ben je soms. Ik hoor dan ook dikwijls van partijen hoe ze over elkaar denken. Ik ken hun standpunten, strategieën en dubbele bodems, dikwijls ook in een vroeg stadium. Dat is een soort van informatie die niet doorverteld kan worden, maar waar ik mij wel voordeel bij kan doen. Die informatie is bruikbaar om coalities te smeden, of om onnodige strubbelingen, wrijvingen te voorkomen.” F. Homan over zijn adviespraktijk.

Een ondernemersondersteuner komt in zijn praktijk meer zaken te weten dan alleen “functionele” zaken. Welke zaken echt vertrouwelijk zijn, moet hij in de praktijk leren. Soms wordt hij door een gesprekspartner louter in vertrouwen genomen om het ‘geheim’ slechts door te vertellen in een netwerk. Dat moet je in de praktijk leren aanvoelen, dat kan je niet uit een boekje opsteken.

Alle informatie, zeker die verworven wordt in één-op-één gesprekken, vormt de basis is voor “wederzijds krediet” en is in principe vertrouwelijk. Het toch vrijgeven van deze informatie aan derden moet gebaseerd worden op een afweging, met elementen als 1) noodzaak: andere zaken worden meer geschaad of geblokkeerd door het onthouden van deze informatie ; 2) moraliteit: andere waarden dan loyaliteit worden meer geschaad 3) de mogelijkheid tot veralgemeniseren/ anonimiseren 4) de vooruitgang van de wijk 5) de betrouwbaarheid van de “derde” aan wie deze informatie verstrekt wordt.

Hoofdstuk 3 Doelen als richtsnoer: Voorspoed, passend ondernemerschap en optimalisering van belangen nader uitgelijnd

3.1. Voorspoed

De *economische vitaliteit van een wijk* is direct afhankelijk van de aantrekkingskracht die de wijk uitoefent op koopkrachtige consumenten en investeerders. Economische vitaliteit kan gezien worden als een facet van de leefbaarheid van de wijk. Een economisch vitale wijk is er een die ondernemers vele kansen biedt en voorspoed oproept. Een vruchtbare omgeving kortom voor het midden en kleinbedrijf. Maar niet voor hen alleen.

Bewoners hebben een belang bij het economisch vitaal blijven van de wijk.

- Zo'n wijk geeft trots, status;
- economisch geïnteresseerden versterken de defensie tegen drugsoverlast of andere bedreigingen voor de kwaliteit van de openbare ruimte
- Een economisch vitale wijk stimuleert vastgoedeigenaren, incl. woningbouwverenigingen om hun investeringen op peil te houden. Bewoners die zorg voor hun omgeving hebben, worden zo positief bevestigd voor hun inzet.

Voorspoed betekent meer concreet vooruitgang op één of meer van de volgende punten:

1. Stedelijk neemt de wijk een hoge plaats in op de huisvestingsmarkt. Men wil er graag wonen.
2. Idem dito waar het gaat om het vestigen van winkeliers
3. Het imago, de sfeer, de uitstraling van de wijk is hoog. Mensen willen er graag vertoeven.
4. Verkeersdeelnemers zitten elkaar niet te veel in de weg, voetgangers voelen zich veilig, parkeren leidt niet tot opstoppingen of conflicten.
5. De inrichting, bestrating, verlichting van de buitenruimte is doelmatig en aantrekkelijk
6. Het verzorgingsniveau op gebieden van schoon heel en veilig is hoog. De resultaten van die inspanningen zijn effectief.

3.2. Passend Ondernemerschap

Het begrip 'passendheid' wordt sociaal ingevuld door het opbouwwerk. Daarmee onderscheidt de werksoort zich van andere ondernemerondersteuners zoals die werkzaam zijn bij het grondbedrijf van de gemeente, de Kamer van Koophandel, de Ondernemerswinkel e.a. Deze instanties focussen op economische aspecten. Zij bezien de passendheid van een initiatief in termen van

kansen op rendement, kwaliteit van het bedrijfsplan, solvabiliteit van de ondernemer, schaal en branche van de voorgestelde onderneming in het licht van de aanwezige ondernemingen. Ook worden verwachte loop- en koopstromen in relatie gebracht met het al bestaande consumentengedrag.

ONZE OPVATTING :

Onze opvatting korten we af met de formule **PPPPP/SHV/&**. Die formule staat voor Product, plek, promotie, personeel en prijs een bekende reeks van marketingonderdelen die voor winkeliers

De 5 P's verwijzen naar Prijs, Product, Personeel, Promotie en Plek. Het zijn sleutelbegrippen in het MKB om succesvol te ondernemen. De aard en samenhang van de 5 P's in de winkel luistert nauw. Een te hoge prijs voor een eenvoudig product doet de omzet dalen. Een goede plek, maar slecht personeel dat duurbetalende klanten niet op niveau weet te bedienen, is ook weer dom.

Passend ondernemerschap kan uitgedrukt worden met de 5 P's en dat zijn begrippen die de ondernemer herkent:

De Plek: dat is meer dan een winstfuik om kooplustigen te vangen. Bewoners hechten aan straten, hun geschiedenis, hun sociale functie. Meedenken hoe een straat opgeknapt kan worden, hoe een gebied betekenis kan krijgen voor alle gebruikers ligt net even op een interessanter niveau dat slechts praten over het opknappen van puin, samentrekken van panden en inrichten van parkeerplaatsen. (Vestigingsmarkt) Producten en prijzen bepalen het cachet van een winkel. Soms homogeniseert zich dat en krijgt de winkelstraat een zekere standing. Maar correspondeert die allure met het dagelijks leven van omwonenden ? Kunnen zij nog hun dagelijkse boodschappen doen, of is de laatste bakker verdreven door de juwelier en de groenteman vervangen door een wufte boutique ? (Huisvestingsmarkt) Oefent het personeel met de klanten een aanvaardbare parkeerdruk uit op de buurt? Hoe zit 't met de laad- en losconsequenties van een bepaalde branchering in een winkelwijk ? (Verkeer). Zuigt horeca ongewenste transacties aan ? Blijft er nog ruimte op de stoep naast de terrasjes over ? (Vertier/vermaak/veiligheid).

leidraadgevend is. Het op de juiste wijze afstemmen van deze onderdelen is niet alleen met het oog op continuïteit en rendement (typische ondernemersdoelen) van belang. Maar ook voor de wijk. Passendheid moet je met die P's specificeren voor de functies die

een wijk kan hebben. Functies die eerder genoemd zijn (wonen; uitgaan, verkeer; productie) en die de positie bepalen op relevante markten: woningmarkt; uitgaansmarkt; vastgoedmarkt; winkelpleinen / markten.

Maar er is meer dan P's: bewoners willen de wijk graag Schoon, Heel en Veilig. Deze SHV-kwesties zijn ook voor ondernemers van belang, doch soms (bijv. bij horecazaken) doorkruisen ondernemers dit belang. In het geheel van na te streven werkdoelen moeten ook deze SHV punten opgenomen worden.

Tenslotte het '&' teken. Dit staat voor het gegeven dat een wijk geen eiland is, integendeel haar bloei is onherroepelijk verbonden met 't geschakeld zijn aan bovenwijkse processen en prioriteiten. Vele instanties voeren een beleid dat van invloed is op de wijk, ook al zijn die instanties niet in de wijk gevestigd. Ook zonder expliciet gebiedsgericht beleid hebben van politie, woningcorporaties, vastgoedeigenaren of - niet te vergeten !- consumenten die willen

winkelen of uitgaan, invloed op de wijk. Meestal heeft het weinig zin uitsluitend wijkse belangen en wijkse vertegenwoordigers in een coalitie rond wijkverbetering te krijgen.

De les moge duidelijk zijn. De functionaliteit van het ondernemen in de wijk vormt deels een afgeleide van de functie die de wijk met haar voorzieningen heeft voor de stad. Wat betreft passendheid moet je dus niet denken dat jij de enige bent die dat begrip kan en mag invullen. Dat zal altijd in wisselwerking en in een krachtenveld plaatsvinden.

3.3.Optimalisering van belangen

MOTTO: HET ALGEMEEN BELANG OVERSTIJGT HET INDIVIDUEEL BELANG. MAAR HET INDIVIDUEEL BELANG IS DE STARTMOTOR OM HET ALGEMEEN BELANG VOORUIT TE HELPEN

ACTOREN IN HET SPEELVELD:

- Vastgoedeigenaren die een optimaal rendement nastreven van hun panden
- Bewoners(organisaties) die als consument een belang hebben maar tevens het ongestoord woon- en leefklimaat trachten te beschermen.
- Politici die het wonen, werken, ondernemen, recreëren en de toegankelijkheid van het gebied beïnvloeden middels regelgeving en beheer.
- Het ambtelijk apparaat dat uitvoert
- De gemeentedienst die de lokale economie stimuleert.
- WijkOntwikkelingsMaatschappijen of varianten daarvan die in specifieke zin locatiebeleidsplannen uitvoeren.
- Deelgemeentelijke, subambtelijke, economische ondersteuningsorganen vaak gericht op de functie bedrijfscontactfunctionaris en/of ondersteuning van winkeliersverenigingen (In Rotterdam Scoron e.d.)
- De Kamer van Koophandel die georganiseerd tracht macro ontwikkelingen te koppelen aan de bedrijfseconomische ontwikkeling van de (individuele) ondernemer.
- De ondernemers- of winkeliersvereniging die tracht het belang van een bepaald aanééngesloten gebied te behartigen maar dit veelal onderscheidt naar leden en niet leden.
- De overkoepelende organen hiervan zoals Stichting City Rotterdam die gemeenschappelijke noemers tracht te vinden en te behartigen
- De (sub)commerciële advies- en ondersteuningbureaus die op verzoek van één van bovengenoemde partijen adviseren en ondersteunen op veelal projectbasis of winkelstraatniveau.

Belangen rond wonen/werken/ondernemen/ recreëren kruipen steeds meer op elkaar. Wanneer de opbouwwerker bezig is met belangen, belevingen, idealen en agenda's, dan blijkt opnieuw dat:

- Anticiperen voorkomt botsen;
- Afstemmen voorkomt schuren
- Bekendheid met de zaak en elkaar levert kansen voor samenlevingsopbouw op.

Een opbouwwerker op dit terrein probeert dus:

- Belangen rondom issues met elkaar te verenigen;
- Daartoe afstemmingsprocessen instigeren en structuren scheppen;
- Wederzijds profijt middels overleg en onderhandeling uit te doen kristalliseren.

Dat zal niet altijd lukken, maar 't is wel z'n werk. Een groot voordeel van de opbouwwerker is dat hij/zij, zonodig los van bestaande structuren, met alle actoren relaties kan opbouwen en initiatieven kan bespreken. Ambtenaren en politici worden toch gezien als figuren van wie wat los te praten valt. Die moeten dan ook meer op hun woorden en contacten letten.

Voor de opbouwwerker die ondernemers ondersteunt is de leefwereld van de bewoners misschien wel startpunt maar geen richtsnoer. Ook de bewoners mag gevraagd worden mee te veranderen en een aandeel te nemen in een gezamenlijke inspanning. Scherper, bij gewenst ondernemersgedrag hoort het complement: gewenst bewonersgedrag. Zo afgebeeld heeft de opbouwwerker die ondernemers ondersteunt dus een dubbelzijdige disciplineringspretentie.

BELANGENTEGENSTELLINGEN: GRENZEN AAN HET POLDEREN

De meeste belangentegenstellingen zijn gebaseerd op het feit dat iedere ondernemer graag wil dat de klant juist bij zijn winkel naar binnen gaat en alle andere omgevingsfactoren daartoe zo optimaal mogelijk ingericht moeten worden. Conflicten zijn in het algemeen te vermijden door

- 1) andere dan directe (persoonlijke) overleg- en besluitvormingstrajecten op te zetten (De opbouwwerker als "koerier")
- 2) Het aanspreken op andere achtergronden dan die van "de ondernemer" is een middel. Iedere ondernemer is immers ook mens: vader, sporter, filosoof, gewoon aardig of zelfs altruïstisch; voetganger, automobilist, allochtoon of daarmee getrouwd; stapper, bewoner van een straat/wijk, stemmer....
- 3) De opbouwwerker zelf kan ook het excuus vormen om "mee te doen". (inlossen van krediet of deelname aan "het project van ..").

Tenslotte: belangentegenstellingen zijn ook heel gewoon. Kunnen uitgevochten worden of "gewoon" aanwezig blijven en van tijd tot tijd opklaaien.

Een bekende belangentegenstelling is die tussen bewoners die 's nachts willen slapen en horecaondernemers die zo lang en zo luid mogelijk willen doorgaan. In dit verband blijkt hoe zinnig het is dat de Gemeente Rotterdam de bewonersorganisaties structureel vooraf raadpleegt over te verlenen of te wijzigen horecaverunningen.

Separaat optrekken bij belangentegenstellingen is geïndiceerd als er sprake is van :

- Dat "consensus vooraf" leidt tot een onherkenbaar resultaat;
- Uitgekristalliseerde, 'vereelde' belangentegenstelling;
- Een particulier (bij één actor horend) belang.

- 't Niet om de zaak gaat, maar om persoonlijke of familietwisten

In alle gevallen helpt 't wanneer men bij de ondernemersondersteuning kan voortbouwen op regulier opbouwwerk. Een functionerend netwerk van actoren, praktijkervaring bij het oplossen van conflicten, vrijwilligers die snel kunnen mobiliseren en organiseren, dat is sociaal kapitaal waar de opbouwwerker wat aan heeft bij het werken met ondernemers en autoriteiten.

Hoofdstuk 4 Opbouwend handelen

4.1. Je plek kennen om posities te kunnen innemen

WIE ZET DE OPBOUWWERKER DIE ONDERNEMERS ONDERSTEUNT IN ?

Het is feitelijk altijd “de overheid” die, vanuit haar direct betrokkenheid politiek, of ambtelijk, de opdracht geeft. Dit gebeurt omdat de overheid een correctie of complement noodzakelijk acht. Ondernemers worden veelal slechts in economische termen benaderd en niet of nauwelijks in termen van “in samenhang met” of “met invloed op” de kwaliteit van de wijk. De opbouwwerker die ondernemers ondersteunt wordt ingezet als de overheid het opportuun acht deze eenzijdigheid te doorbreken.

Bij de uitvoering van zijn werk ervaart de werker dikwijls dat zijn opdrachtgever - de overheid - zelf veelvuldig (mede) verantwoordelijk is voor het ontstaan of bestaan van de ongunstige situatie.

Diezelfde overheid heeft vaak zelf ook (mede) sleutels in handen waarmee gewenste veranderingen tot stand kan komen.

Tegelijkertijd is het meestal echter zo, dat de opdrachtgever niet per definitie kiest voor de beste oplossing maar voor de meest “nuttige”. Nuttig in het kader van verantwoording afleggen aan de kiezer of nuttig bij het ambtelijk procederen.

Andere complicerende factoren:

- Verkokering van Diensten en de aanwezige “afstand” tot de problematiek vormen vaak lastige obstakels.
- Ondernemers hebben zelden ook onderling dezelfde belangen.
- In een wijk is er anno 2002 een caleidoscoop aan belangen onder bewoners; een enkelvoudige, representatieve bewonersorganisatie is een illusie aan het worden.
- De werker is zelden geheel zeker wie namens wie met welk gezag en in welke rol spreekt. Hij weet soms niet direct vanuit welke rol een ander optreedt: bewoner, ondernemer, of recreant ?

Schipperen als reactie in het begin is dus niet zo dom. Dit 'trial and error' gedrag in de omgang kan je later omzetten in doelgericht laveren. Waarbij de werker aandacht geeft aan de sterktes en zwaktes van de wijk. Hij verkent constant kansen en bedreigingen. Hij maakt zich zorgen over het langs elkaar heen werken van actoren uit diverse sectoren. Hij koppelt hen, schept overlegsituaties, prikkelt hen een perspectief te ontwikkelen en in een coalitie verder te brengen. Hij let er op dat een initiatief niet in de bureaucratie zoekraakt.

4.2. Terreincondities kennen

Sociale, economische en fysieke kwaliteiten van een wijk spelen op elkaar in. Onbewaakt kunnen deze bewegingen voor nare verrassingen.

Van belang is het dus om de druk vanuit de omgeving op de wijk goed te kennen en relevante trends te signaleren, opdat tijdig consequenties zichtbaar worden. Met het verduidelijken van keuzemogelijkheden om hier op in te spelen, zal de werker een constructief beslissingsproces in gang zetten.

Het betreft ontwikkelingen die effecten hebben op huisvesting; uitgaan; verkeer en bedrijvigheid. Vragen bij de analyse zijn: Wat speelt er in de wijk? Welke externe druk op de wijk neemt toe of af? Wat voor consequenties heeft de dynamiek dat voor de positie die de wijk inneemt op die stedelijke rangordes van wonen, uitgaanswijken, verkeersdrukte en winkelstraten? Wiens belangen worden geraakt? Worden er functies bedreigd? Welke interventies lijken geïndiceerd als 't gaat om voorspoed te bevorderen van de

In een wijk kankeren de winkeliers terecht op de niet aflatende vervuiling door graffiti. Zij stellen dat de gemeente de zaak schoon moet houden en de jongelui moet stoppen. De gemeente stelt op haar beurt, dat zij de gevels al veel meer dan gebruikelijk dat schoonmaakt. Voorts, dat het schoonhouden van de gevels eigenlijk een zaak van de eigenaar en huurders van de panden is, geen overheidsplicht.

Om uit deze patstelling te geraken, halen partijen de opbouwwerker erbij.

Deze stelt de zich de vraag: *Is er draagvlak bij de ondernemers te vinden om mee te betalen aan georganiseerde graffitiwrijving?*

Zijn werkljstje wordt dan als volgt:

1. Check belang en motieven van overheid: wat kan deze bieden?
2. Check huidige situatie ondernemers/vastgoedeigenaren (schade, emotie, nu gebruikte methoden)
3. Ontwikkel een campagne + onderhoudssystematiek + betalingsformule
4. Onderstreep wederzijds profijt (wie profiteert in welke mate)
5. Bespreek analyse en voorstel met contactpersonen (ondernemers)

Pas samenwerkingsvoorstel aan in overleg met overheid

6. Voorstel verbreden naar alle betrokken ondernemers (op papier + mondelinge toelichting met contactpersonen)

7. Plooi weerstanden, desnoods bilateraal.

8. Leg afspraken vast in overeenkomsten

9. Laat publiciteit door samenwerkende partijen doen

wijk?

4.3. Draagvlak verzorgen en netwerk intact houden

De opbouwwerker moet aanspreekbaar zijn. Dit vergt dat men hem weet te vinden en vertrouwt. Meer dan dat, hij heeft draagvlak nodig voor zijn werk. Draagvlak wordt opgebouwd in de contacten met actoren, die bereid zijn tot meewerken.

Draagvlak is iets dat slijt, moet dus onderhouden en vernieuwd worden. Vandaar dat de opbouwwerker veel aandacht geeft aan het

aangaan en het onderhouden van relaties. Relaties worden met name versterkt door:

- succes van de samenwerking,
- het opbouwen van een gemeenschappelijke historie (ook de mislukking),
- onderhouden er van ook als ze even niet bruikbaar/relevant zijn,
- persoonlijke snaren mee laten spelen indien mogelijk, (groepen)
- informatie uitwisseling tot stand brengen,
- gemeenschappelijke resultaten nastreven en beter nog: bereiken,
- helder te zijn over waar men je kan bereiken en over aanspreken

Het netwerk van relaties levert het potentieel aan draagvlak, doch niet alle netwerkactoren hoeven voor ieder wisselwasje gevraagd te worden.

Terrassen op de stoep van een winkelstraat, kunnen er heel goed komen zonder actoren als vastgoedontwikkelaars en architecten. In dit geval zijn bewoners, ondernemers en het gemeentebestuur als vergunningverschaffer, essentieel voor de coalitie.

In algemene zin geldt wel, dat hoe steviger het draagvlak, des te meer kansen om zwaar in te zetten, breed reikwijdte te kiezen en hoog te mikken. Draagvlak is dus iets om te verbreden, versterken. De opbouwwerker probeert gezaghebbende, prestigieuze, actoren met een goede reputatie en veel middelen aan zijn acties te verbinden. Daarom, beschikken over de nodige informatie en toegang hebben tot hen die er echt toe doen, zijn de schatten die je bewaakt en koestert als professional. “ Er echt toe doen” betekent drie dingen. 1) Erkend worden in gezaghebbende kringen 2) Daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op grond van de bronnen waarover men beschikt 3) Bereid zijn die invloed ook - deels, in voorkomende gevallen - metterdaad conform de strategie aan te wenden voor het issue onder handen.

4.4. De strategie verantwoorden in een Plan van Aanpak

De werker kan eigenlijk niet zonder het Plan van Aanpak, dat is een set van voorgenomen intenties, interventies, bijstuurmogelijkheden. In het Plan van Aanpak wordt de gekozen strategie aangegeven. Het bevat dus ook de argumentatie waarom men doet wat men gaat doen, alsook waarom men wat nalaat. Zo'n Plan van Aanpak fungeert in het overleg met opdrachtgevers, collega's en andere betrokken als referentiebasis voor het doen en laten. Dit geldt niet alleen vooraf, maar ook tijdens het traject, inclusief de evaluatie na.

Het Plan van Aanpak wordt in voorkomende gevallen bekrachtigd door de bevoegde instantie. Die let bij de vaststelling ook op *draagvlak en uitvoerbaarheid*. De verantwoording moet daarenboven te controleren zijn: de werker legt kaarten op tafel. (Hetgeen niet uitsluit dat om tactische redenen de werker enkele kaarten in zijn mouw houdt. In een wereld vol belangentegenstellingen is het onprofessioneel om van meet af aan volledig open kaart te spelen.)

Het Plan van Aanpak van de opbouwwerker is dikwijls onderdeel van een omvattender Plan van Aanpak voor een gebied. Naast het deelplan van de opbouwwerker lopen er andere deelplannen: voor de huisvesting, herinrichting buitenruimte, of de infrastructuur. Voorts wordt gebruik gemaakt van specifieke stimuleringsmaatregelen van overheden die elk weer hun planning, besluitvorming en verantwoording kennen. (Europees geld; rijkssubsidie; gemeentelijke potjes)

BINNEN ZIJN PLAN VAN AANPAK GEEFT DE OPBOUWWERKER AAN

- Welke diensten hij gaat inzetten om aan omschreven behoeften binnen het generale plan van aanpak te voldoen.
- Welk profijt t.b.v. welke groepen de werker nastreeft.
- Welke rollen en afstemmingen hij daarbij kiest.
- Vanuit welke achtergrond, organisatie, opdracht of andere legitimatie komt de opbouwwerker zich bemoeien met het vraagstuk. Daarbij wordt aangeduid welke ruimte om te manoeuvreren hem geboden wordt.
- De wijze waarop hij contacten legt, informatie vergaart en informatie verstrekt.
- Wijze van verantwoorden en voortgangscontrole op zijn bezigheden. Voor het evalueren van de werkzaamheden wordt een referentiekader neergezet. Dit met het oog op mogelijke belangenconflicten en meervoudige beoordelingsmaatstaven: de werker heeft met velen rekening te houden en is afhankelijk van de voortgang die andere actoren bewerkstelligen.

4.5. De dienstverlening systematisch gerubriceerd: Diensten, instrumenten en meer.

Tot nu tot is de focus gericht op de individuele werker en wat hij in termen van vaardigheden, technieken en capaciteiten heeft aan te bieden. Maar bij ondernemers ondersteuning is natuurlijk ook de focus van de werkgever, de instelling van belang. Welke diensten kan de instelling aanbieden op terrein van ondernemersondersteuning door het opbouwwerk? Wat heeft de instelling de overheid, een buurt, een ondernemersvereniging te bieden als er gevraagd wordt om steun door het opbouwwerk? De diensten die een opbouwwerkinstelling dankzij haar professionals kan aanbieden, vullen drie grote hoofdrubrieken:

Cliëntgerichte diensten: Dienstverlening aan één of meer concrete, identificeerbare burgers. Zij verzoeken om assistentie of vragen om informatie. Met name gaat het daarbij om advies, bemiddeling, consultatie aan bewoners en bewonersorganisaties.

Beheergerichte diensten: Dat zijn activiteiten om faciliteiten in stand te houden of de kwaliteit van de wijk te onderhouden. (In meest eenvoudige vorm betreft het een pand van de bewonersorganisatie, een huiswerkklas. In uitgebreider zin gaat het om samenwerken in het wijkbeheer met burgers én instanties.)

Projectgericht diensten: Dit is dienstverlening waarbij er niet een concrete cliënt (of -groep) als opdrachtgever fungeert. Een expliciete vraag van een identificeerbare burger (of groepen van burgers) vormt ook niet de aanleiding. Het betreft een fasegewijze inspanning met een begin en een eind, waarbij maatregelen worden ontwikkeld of voorzieningen worden getroffen met het oog op een bepaald tekort (tegenstelling) in de samenleving. Met een opdrachtgever onderhandel je over de condities van inzet, reikwijdte van de maatregelen en beoogde resultaten.

SUBVARIANTEN EN UITWERKING NAAR ONDERNEMERSONDERSTEUNING

Elk van deze drie typen diensten - die we in veel opbouwwerksettings terugzien - kent twee belangrijke *subvarianten*, een eenvoudige en een meer complexe subvariant. We werken deze hieronder uit voor de typische situatie van ondernemersondersteuning door het opbouwwerk .

1 Bij *cliëntgerichte* diensten kan een onderscheid gemaakt worden tussen

directe en procesmatige dienstverlening.

In het eenvoudige geval wordt 'zonder omhaal' een verzoek of hulpvraag beantwoord. Het gaat om een telefoontje, mensen even op het goede spoor zetten, een verwijzing, een tussenbeide komen bij een incident etc. Bij dit type diensten komen in de praktijk zaken voor als:

- De (startende) ondernemer die informatie wil hebben over de wijk/straat waar hij gaat ondernemen, terwijl hij niet goed weet waar hij voor relevante regelgeving naar toe moet.
- Bestaande ondernemer die klachten heeft of een gemeentelijke dienst wil aanspreken over zaken als het schoon, heel of veilig zijn van de buurt.
- Bewoners die klachten hebben over ondernemers
- Overheidsdiensten die iets uit of over een straat; branche of ondernemer willen weten. Voorbeelden: Waar moeten de fietsklemmen komen te staan ? Klopt het dat die zaak overlast geeft ? Hoe kunnen wij volgende week met de horeca praten over de regels rond een aankomende voetbalwedstrijd ?
- Organisatoren van evenementen die contacten willen leggen met ondernemers of hun omgeving

- De wijkontwikkelingsmaatschappij die zich zorgen maakt over de “voortgang” van een ondernemer of het “beheer” van een vastgoed eigenaar.
- Algemener: als mensen je kennen, blijkt dat velen even snel hun ideeën willen toetsen aan de mening van de werker of personen uit diens netwerk. Ook als er snel informatie in een straat verspreid worden is een opbouwwerker handig om in de buurt te hebben.

2 In het complexe geval start de dienstverlening pas na een diagnose van de situatie en intern overleg: het betreft dikwijls langerdurende *agogische begeleiding* van groepen die werken aan de samenlevingsopbouw. Voorbeelden van dit type dienstverlening:

- Instellingen betrekken bij een gemeenschappelijk promotiebeleid
- Het stimuleren van ondernemers in een onderontwikkelde straat/gebied om omgeving te verlevendigen en te verbeteren.
- Het opzetten van een platform van ondernemers dat bezig gaat met de straat en het beheer van openbare voorzieningen voor het winkelend publiek (bankjes; plasticen)
- Advies aan horecaondernemers die inmiddels gesloten afspraken over beheer met de overheid moeten gaan uitvoeren.

3 Bij *beheergerichte* diensten in het opbouwwerk komt men al gauw op het terrein van accommodatiebeheer en/of programma's aanbieden aan groepen. Voorbeelden van hoe dit uitwerkt bij ondernemersondersteuning:

- Er op letten dat de ondernemer en/of de vastgoedeigenaar minimaal op de hoogte zijn van het belang van het verwezenlijken van pandtechnische maatregelen die overlast tegengaan (geluid/stank/onderhoud/afvalopslag).
- Gemeenschappelijk investeren door ondernemers in panden en omgeving (gebruik laten maken van overheidsmaatregelen zoals stimuleringsbudgetten/ wijkveiligheid budgetten (rolluiken-; straatlicht-; beveiligingsbudgetten)
- Leegstaande winkels omzetten in al dan niet tijdelijke invullingen (betere uitstraling)
- Zoeken naar een juiste mix in woongebieden van wonen en werken/winkels
- Woningbouwcoöperaties betrekken bij bedrijfsruimtenbeleid, bijvoorbeeld als zij bezig gaan met een eigen visie op hun eigendom in het gebied.
- Voor ondernemers worden trainingen georganiseerd
- Nieuwe ondernemers krijgen een welkomspakket met relevante informatie over buurt en overheidsondersteuning.

- De opbouwwerker haalt halfjaarlijks instanties naar het gebied. Ondernemers worden uitgenodigd met die overheidsinstanties te praten over nieuwe ontwikkelingen en hun grieven te spuien.
- Afzonderlijk worden straatvergaderingen georganiseerd om programma's voor schoon, heel en veilig toe te lichten

4 Daarnaast speelt de werker een rol in het op peil houden van de kwaliteit van het (samen-)leven in de wijk. Hij signaleert bedreigingen en speelt die door; ontwikkelt sociale netwerken; activeert bewoners om de boel schoon, heel en veilig te houden (of te krijgen). Hij sluit coalities en ontwikkelt voorstellen om de samenwerking met andere instellingen op het gebied van beheer van de wijk beter te laten verlopen. Het is vooral veel vergaderwerk.

- Deelnemen aan bijeenkomsten die een Platform heeft georganiseerd
- Overleg tussen bewoners en ondernemers bij klachten
- Kennismaking tussen (nieuwe) ondernemers (initiatieven) en bewoners
- Bespreking parkeerproblemen met ondernemers/bewoners
- Bespreking herinrichtingsplannen met bewoners/ondernemers en vastgoedeigenaren en woningbouwcoöperaties
- Overleg tussen het sociaal cultureel werk en de ondernemers over overlast door jongeren.
- Uitnodigen van ondernemers bij wijkfeesten en visa versa bewoners bij ondernemersopeningen./activiteiten.

Bij *projectgerichte* diensten zijn in principe ook twee varianten mogelijk:

5 Binnen een project deeltaken verrichten.

Dus in samenwerking met andere instellingen een gezamenlijk eindresultaat bereiken. Een deeltaak kan zijn inventariseren, de inspraak organiseren, of anderen adviseren, coachen. Zo'n project kan overigens door jezelf of door anderen geïnitieerd zijn. Onder deze diensten vallen onder meer:

- Werkzaamheden die samen met een wijkontwikkelingsmaatschappij uitgevoerd worden.
- Alle ondernemersondersteunende werkzaamheden verrichten binnen het opzetten van de nieuwe woonvisies en bestemmingsplannen.
- Contact/informatiewerkzaamheden binnen en t.b.v. festivalorganisaties
- Helpen bij het uitvoeren van wijkveiligheidsplannen
- Het uitvoeren van kunstplannen in de buitenruimte in straten

6 Projectmanagement voeren. Dat is de leiding en coördinatie voeren over een veranderingstraject. De opdracht kan van andere instellingen of instanties komen. Maar de eigen organisatie kan ook een project op de rails gezet hebben en daar leiding over voeren.

Tot zover de theorie. Het is in de praktijk echter niet makkelijk praten over 'leiding voeren' of slechts 'een deeltaak' in projecten te voeren. Veel leiding geven over een project is eigenlijk altijd weer ingebed in een groter geheel. Als contactpersoon/ondersteuner in de straat ben je bijvoorbeeld aanspreekbaar voor hetgeen deze groep inbrengt of zelf initieert of organiseert. Een opbouwwerker als ondernemersondersteuner zet eigenlijk niet zoveel eigen projecten op, waar hij dan ook de leiding over voert. Het is veeleer zo, dat hij geroepen wordt om mee te doen aan andermans projecten ter versterking van het ondernemen in de buurt.

Zie onderstaande tabel voor enkele nadere uitwerkingen

DIENST	AANBOD	AFNEMER	TECHNIEK	INSTRUMENT	PROFIJT
1 <i>cliëntgerichte</i> diensten direct, ad hoc	permanent en eenvoudig bereikbaar (en inzetbaar) zijn om: Informatie te vergaren en te geven; Daarnaast - interventie, - advies, - partners bijeen brengen.	Ondernemers, overheid, bewoners, categorale organisaties Eigenlijk iedereen die de werker weet te vinden.	Informatie verschaffing “levering uit voorraad” “er op af!”	Dossierkennis, relatie- netwerk, bereikbaar via baliemedewerkers, e-mail, 06 mobiel Informatiebeheer systeem/ archief; vrij gehouden tijd voor deze vragen.	Snelle beantwoording Kansen worden gepakt, Hulp wordt geboden. Regelgeving wordt gebruikt Zaken komen tot oplossing.
2 <i>cliëntgerichte</i> diensten agogische begeleiding van groepen of groeperingen	mensen bijeenbrengen rond een belang of thema en hen begeleiden tot het afgesproken resultaat behaalt is	Overheid; Wijk-ontwikkelingsmaatschappij. Ondernemers en hun organisaties	Het getrap en gelaagd bijeenbrengen van mensen om hen te informeren c.q. deel te laten nemen aan besluitvormingsprocessen.	Vergaderruimten, faciliteiten voor het verspreiden van informatie, presentatie apparatuur (laptop/beamer, audio), computer/ bestandsbeheer, relatie-netwerk/deskundigen, notulist	informatie uitwisseling belangen worden herkend, en geagendeerd oplossingen ; betrokkenheid.
3 <i>beheergerichte</i> diensten accommodaties en/of eigen programma's	Verbeteren van de kwaliteit van winkels, plint en straat. Daarbij eigen programma's gericht op gebruik maken van Diensten en subsidiemogelijkheden	Ondernemers, overheid, bewoners, categorale organisatie, waaronder de wijk ontwikkelingsmaatschappij	signaleren en informeren voorstellen ontwikkelen en aanbieden	Wijk/straat/panden kennis, kennis van verordeningen, kennis van de vastgoed wereld, geordend dossier, internet kennis (Informatie), Representatief voorkomen (ook al geldt dit eigenlijk in zijn algemeenheid!), Relatie-netwerk onderhouden. Programma's: vergaderruimten, reproductie/ presentatie apparatuur, eigen internetsite.	Passend ondernemerschap Zelforganisatie; Samenwerken i.p.v. langs elkaar heen of tegen elkaar in

DIENST	AANBOD	AFNEMER	TECHNIEK	INSTRUMENT	PROFIJT
4 <i>beheergerichte</i> diensten gemeenschap pelijk wijk- overleg gericht op leefbaarheid	Als inter- mediair tussen bewoners- ondernemers vastgoedeige naren en overheid pendelen. Overleg en samenwerken bevorderen.	Bewoners, ondernemers, instellingen, overheid	Ontmoeting (persoonlijk/van informatie) en overleg	vergaderruimten, wijk kennis/contacten, kennis van verordeningen,	Preventie van overlast, verval of criminaliteit; crisisbeheer, PPS, Win-win mogelijkheden, Leefbaarheid
5 <i>projectgerichte</i> diensten deeltaken in een project	organisatie c.q. communicatie met de belanghebben den te verzorgen met name die op “de werkvloer” straat	Zie boven	Het onderhouden van contacten en dit zo nodig organiseren/ structureren	06 bereikbaarheid, baliefunctie, vergaderruimte, computer-bestands beheer.	Tijdwinst en besparing op menskracht : arbeidsintensieve contacten op de “werkvloer” hoeven niet door alle projectver- antwoordelijken afzonderlijk gelegd te worden.
6 <i>projectgerichte</i> diensten leiding over een project voeren	Management voeren over het geheel: bewaken van tijd, geld en andere bronnen, coördineren van taken	Opdrachtgevers bij overheids- diensten; woning- corporaties; ondernemers- verenigingen	Naast de algemene project- management- technieken ligt er een accent op draagvlakverzorg ing, activering en participatie.	Extra instrumenten die de opbouwwerker t.o.v. algemene projectontwikkelaars inbrengt zijn: krediet bij de bevolking, 'onpartijdig oordeel' sensitiviteit voor (sub-)culturele regels van het spel	Een belangrijk extra element waar de opbouwwerker naar streeft is vermijden van buitensluiten: belangen mogen niet stelselmatig genegeerd worden; groepen moeten aan de bak kunnen komen

**TABEL VAN TYPISCHE DIENSTEN
DOOR DE OPBOUWWERKER DIE
ONDERNEMERS ONDERSTEUNT**