

## **ONDERNEMEN VANUIT HET OPBOUWWERK NA 2000.**

*Is de opbouwwerker een ondernemer ? Mag hij/zij geld vragen voor diensten ? Waar ligt de grens ? Het zijn vragen die meer en meer bediscussieerd worden onder opbouwwerkers. Ter ondersteuning van dat debat schreef Harry Broekman bijgaand essay.*

Ondernemen is zo oud als het opbouwwerk zelf: de 1<sup>e</sup> opbouwwerker Mr. Jaap Cramer (sinds 1927) was onvermoeibaar in de weer om voorzieningen en diensten naar Drenthe toe te halen. Altijd op pad, druk met overtuigen, nooit te moe om te onderhandelen. Initiatiefrijk, vindingrijk en voor de duvel niet bang. Hij werd een 'entrepreneur' genoemd, ondernemer in het sociale om Drenthe uit zijn achterstandspositie te bevrijden.

Zijn ondernemingszin bracht hem niet alleen ver buiten zijn 'wijk' (de provincie Drenthe), maar ook binnen zijn werkgebied toonde hij zich expansief. Bij economische inrichtingsplannen, dorpsvernieuwing of gezondheidsvraagstukken wenste hij dat het opbouworgaan meedacht en mee mocht bepalen. Hij vertelde mij eens, dat die ondernemingsdrang weerstanden opriep bij andere instituties: "waar bemoeit het opbouwwerk zich mee?!". Hij vond hierop later, toen hij opgeklommen was tot Commissaris van de Koningin in Drenthe, een probaat middel uit. Telkens als het ging om economische, gezondheids- of onderwijskundige vraagstukken, plakte hij het woordje sociaal er voor. Dus ging het voortaan om de sociaal-economische problemen van Coevorden, de sociaal-geneeskundige zorg in Emmen, de sociaal structurele gevolgen van het toerisme, of de sociaal-educatieve betekenis van het bibliotheekwezen etc. Zo kon het opbouwwerk legitiem meedoen.

Zo hebben we thans in de grote steden het sociaal investeren, het werken aan sociale infrastructuur alsook het sociaal ondernemen in ons midden. Daar kan het opbouwwerk aan mee doen. De context is echter wel een andere dan het Drenthe rond de 2<sup>e</sup> wereldoorlog.

### ***Context: dynamisch, meerduidig en daarmee onzekerheid oproepend***

De context waarbinnen het opbouwwerk functioneert is geenszins statisch en heeft ook de afgelopen decennia een aantal belangrijke wijzigingen doorgemaakt. Mr. Cramer zou een ander klimaat hier aantreffen, hetgeen hem overigens geen seconde zou beletten opbouwend aan de slag te gaan.

- Zo ging met de decentralisatie in de jaren zeventig het betaalkantoor over van Rijk naar gemeente. De betaalmeester kwam daarmee dichterbij de huid van de opbouwwerker te zitten.
- In de tweede plaats hebben we het gemeentelijk apparaat zien veranderen. Thans is er sprake van hoogopgeleide ambtenaren die actief lokaal sociaal beleid willen voeren. Zij doen dat in zogenoemd interactief bestuur: ze willen in en na overleg hún plannen doorvoeren in samenwerking met partners.
- In de derde plaats is in veel gebieden het opbouwwerk ingevoegd in brede welzijnsinstellingen, die een bredere agenda kennen dan het opbouwwerk bevorderen.
- In de vierde plaats heerst er een pro-kapitalistisch, no-nonsense klimaat in de weidse omgeving: de vrije ondernemingswijze productie, produceren voor de markt geldt moreel als een groot goed. Ondernemers zijn de nieuwe helden, staatsbedrijven worden verpatst aan de meest biedende, electriciteitscentrales besturen voetbalclubs, nouveaux riches krijgen eigen televisieprogramma's met bijpassende sluikreclame. In dit klimaat wordt aan welzijnsinstellingen de eis gesteld dat zij niet alleen subsidie trekken, maar ook een deel van de eigen inkomsten genereren. Meer en meer instellingen vragen derhalve aan opbouwwerkinstellingen ook een stukje van hún problemen op te lossen, in ruil voor geld.

- Belangrijk ook dat traditionele -witte- bewonersorganisaties draagvlak verliezen, mede doordat belangen in wijken heterogeen zijn geworden. Individualisering en de instroom van diverse migranten spelen hierbij een rol.
- Een andere steunbeer voor de 1<sup>e</sup> lijnswerker is ook aan het verzakken. De werkgever bepaalt steeds minder de agenda van de personeelsleden. Illustratief is in dit verband de bloei van het zogenoemde Werkgeversinstituut in Rotterdam: een expliciet lege constructie, enkel opgericht om anderen vrij spel te geven qua aansturing van de werknemers. Ook opbouwwerkinstellingen worden meer en meer door de financier en omringende instellingen ingeschakeld in trajecten waar anderen dan de opbouwwerkinstelling de leiding hebben en de doelen bepalen.
- Tenslotte, we spraken reeds over individualisering en fragmentatie. Binnen de wijken is hét belang van de wijk niet meer zo eenduidig te kennen. Bovendien: het zwakste belang, het meest miskende verlangen, als je al het eens kunt worden wat dat is, laten de dragers daarvan zich collectief organiseren door het opbouwwerk ? 1<sup>e</sup> generatiemigranten richten zich bijvoorbeeld veel gretiger naar de moskee; junks gaan naar Dominee Visser of naar de junkiebond en vele outcasts of geïsoleerd levende mensen willen helemaal niet georganiseerd worden.

De wereld is er niet eenvoudiger op geworden voor het opbouwwerk sinds Mr. Cramer baggerde door de veenstreken rond Emmen.

## *Tussenbalans*

We hebben nu drie dingen geconstateerd:

1. Ondernemen hoort tot de kern van de vaktraditie: opbouwwerkers horen initiatiefrijk te zijn en zich met van alles te bemoeien. Uit oogpunt van het belang van hun cliëntèle moeten zij zich niet laten opsluiten in de welzijnssector.
2. In de tweede plaats: ondernemen –ook in de sociale sector- wordt tegenwoordig meer en meer verengd tot geld verdienen, commercieel opereren.
3. In de derde plaats is de situatie verwarrend en onzeker voor de opbouwwerker: tal van vaste oriëntatiepunten zijn aan het schuiven. De vijanden van vroeger tonen zich partner, de vrienden van vroeger zijn verhuisd uit de wijk of hebben moeite met de nieuwkomers. Die laatsten hebben geen of weinig affiniteit met opbouwwerk als werksoort of methode.

## *Onderzoek in de canonieke teksten*

In tijden van onzekerheid is het nuttig om het Beroepsprofiel te raadplegen. Zegt die canon iets over ondernemen ? Op blz. 14 staat een relevante passage:

“Het opbouwwerk is er niet voor zomaar alle acties op elk willekeurig terrein. Welke kenmerken en voorwaarden hebben interventies vanuit het opbouwwerk ? Het opbouwwerk geeft ondersteuning en ontwikkeling zonder eigen winstoogmerk, althans zonder zelfverrijkmotief van de instelling of haar beroepskrachten.”

Met andere woorden: geld verdienen mag, doch kan nooit het doel zijn. Het Beroepsprofiel staat marktconforme tariefstelling toe, maar plaatst één en ander toch in de context van de overige doelen van het opbouwwerk: minder bedeelde groeperingen ondersteunen in hun emancipatiestrijd. Zie bijvoorbeeld:

“een gerealiseerd object of dienstenpakket zegt nog niets over de mate waarop samenlevingsopbouw heeft plaats gevonden”. (blz 14 Beroepsprofiel).

Op blz 16 wordt die positie nog nader uitgewerkt:

Opbouwwerkinstellingen zijn non-profit centra, of juister gezegd: ‘not-for-profitcentra’. Er kan wel degelijk geld gevraagd worden voor de diensten van de opbouwwerker, en de instellingen kunnen zich met fondsenverwerving bezig houden. Essentieel in het opbouwwerk is echter de politieke keus om, met gemeenschapsgeld en andere middelen, de niet-koopkrachtige vraag te ondersteunen. “

Geld vragen voor het werk, aan de overheid via de reguliere subsidie, of aan anderen wordt in deze gedachtegang een middel om de doelstellingen te kunnen realiseren. Aan wie je geld vraagt is in de opvattingen van het Beroepsprofiel irrelevant, het gaat erom wat je er mee doet.

### ***Nadere problematisering***

Hiermee lijkt het alsof er geen probleem is, nimmer is geweest en nooit zal komen. De praktijk is echter altijd vooruit op de leer en in het leven van alledag kunnen voor de werker en zijn instelling tal van netelige dilemma's verscholen liggen. Mét en zonder (sociaal) ondernemen, vroeger en nu, zijn er grensgevallen en grensconflicten. Sterker nog, kenmerk van opbouwwerk, juist door haar initiatiefrijke bemoeizucht, is dat zij actief grenzen verkend en oprekt. Pleitbezorging voor achterstandsgroeperingen betekent (machts-) verhoudingen ter discussie stellen en piketpaaltjes verplaatsen. Daarbij kunnen dan weleens 'vuile handen' gemaakt worden, d.w.z. dat ethische geboden en verboden in de volte van de strijd genegeerd worden.

Afzijdig blijven is echter erger, het vak ontwikkelt zich niet als er niet geëxperimenteerd wordt. Wel blijft essentieel dat er - achteraf - integer geëvalueerd wordt en vooraf risico's onderzocht worden. Doch opnieuw: stelselmatig risicomijdend gedrag als beleidslijn is de dood in de pot en maakt dat de opbouwwerker in de veranderende maatschappelijke context als een kuise assepoester bij het bal aan de kant blijft zitten. Wil een opbouwwerkinstelling invloed hebben op de manier waarop de sociale infrastructuur in een stad gevormd en hervormd wordt, dan moet zij meedoen met de 'boys' in het netwerk. Toegang tot die beslissende vergaderzalen krijg je niet door hoogst ethisch verantwoord je afzijdig te houden. Daar is de doelgroep niet mee gebaat.

Evenmin echter, moet het zo zijn dat het opbouwwerk 'overal voor te porren valt'. Het is ook niet toevallig dat er - traditioneel vooral - geld aan de overheid gevraagd wordt. De (plaatselijke) overheid staat voor het algemeen belang, en zeker in de Nederlandse traditie betekent dit dat zij achterstandsgroeperingen (en het professionele werk ten bate van hen) een streepje voor geeft. De overheid heeft een functie om de marktwerking te corrigeren en steunt daarom van 'nature' de niet-koopkrachtige vraag. Zo'n financier biedt continuïteit perspectief. Echter wel op voorwaarde dat de professie zich richt op het belang van die achtergestelde groeperingen, want anders vervalt de grondslag van het subsidie.

Een opbouwwerkinstelling moet altijd op een of andere manier draagvlak verkrijgen onder kansarmen. Dat is tegenwoordig so wie so moeilijk: de klassieke slogan; 'de bewonersorganisatie is opdrachtgever' krijgt meer en meer slijtplekken. En fungeert helemaal niet als je "klusjes" doet voor betalende derden. Tegelijkertijd is draagvlak verwerven denk ik één van de belangrijkste opgaven voor het opbouwwerk in de huidige tijd. Het opbouwwerk staat nu weer op een tweespalt in de geschiedenis.

Het was sinds begin jaren tachtig van de vorige eeuw een 'instrument van bewonersorganisaties'. Wordt het in deze jonge eeuw een 'sociaal-technisch ingenieursbureau' dat diensten verleent aan elke opdrachtgever die deze communicatie- en organisatiedeskundigen wil inhuren voor karweitjes? Klussen in de zin dat de opdrachtgever iets moet met de bevolking, maar daar zelf geen geschikt personeel voor heeft. Of wordt het 'een instrument van en t.b.v. kansarmen, gericht op emancipatie en insluiting'. Een instrument voor bewonersorganisaties kan het niet meer zijn, dat is te zeer op *women* en op *homogene* belangen, in de *wijk* gericht.

Opbouwwerkinstellingen moeten zorgen dat zij niet slechts toeschouwen waar deze panelen verschuiven, daarentegen denk ik dat deze instellingen in al haar geledingen, zoveel mogelijk ZELF moeten bepalen waar zij plaatselijk heen willen. Hoe, dat zal ik aan de hand van enkele cases nader toelichten.

## Discussiecases

In een discussie over commercieel opbouwwerk welke een jaar of vier geleden op het NIZW door Piet Driest werd georganiseerd, kwamen drie voorbeelden aan de orde die de gemoederen hevig opstookten. Bij de eerste case ging het overigens om het Algemeen Maatschappelijk Werk, een werksoort die op dezelfde wijze onder druk staat om eigen financieringsbronnen aan te boren naast de reguliere, jaarlijkse gemeentelijke subsidie.

Waarom niet, zo vroeg één der deelnemers zich hardop af, gaan we niet de incasso voor Achtent doen? (Achtent is een postorderbedrijf met een fraaie, dikke catalogus. Je kunt op de pof kopen. Soms bezwijken arme mensen voor de verleiding: bestellen zij teveel, of komt er iets tussen: de wasmachine gaat kapot of zo. In beide gevallen kunnen zij niet aan hun betalingsverplichtingen voldoen en komt het rauwe traject van deurwaarder en rechterlijke uitspraken in het vizier.)

Waarom, zo vervolgde deze spreker doen we dat niet? Wij kennen de mensen, hebben ervaring met budgettering en kunnen zachte afspraken maken waar iedereen mee gebaat is: wij als A.M.W. verdienen wat, de mensen worden geholpen en Achtent krijgt zijn centen. Een win-win-win coalitie kortom.

Al gauw werd dit voorbeeld doorgeprikt in de discussiegroep: De deurwaarderswereld zal dit pikken uit oogpunt van concurrentievervalsing. 'Zachte' oplossingen bij Achtent bereiken is illusiepolitiek, als er te weinig binnenkomt, of het duurt te lang, kiest het bedrijf simpel voor de rechter. De klanten tenslotte, vertrouwen geen seconde meer het A.M.W. En terecht: het A.M.W. doet niet aan pleitbezorging met en uitsluitend ten bate van deze inkomensgroep. Het A.M.W. sluit deals, waarbij ook het belang van Achtent in de consensus moet. Maar ook het eigen belang van de instelling bij een voortdurende relatie met de financierende Achtent sluit forse kortingen voor de doelgroep uit. Want als Achtent slim is, en die is door de wol geveerd, dan zal zij de beloning voor het A.M.W. via een percentage van de uiteindelijke 'deal' laten lopen. Hoe meer er uit het vuur gesleept wordt voor Achtent, hoe meer het A.M.W. krijgt. Op deze wijze komt het A.M.W. zelfs qua belangen contrair te staan met de mensen wier belangen ze zeggen te bevorderen.

Een tweede voorbeeld: een woningbouwvereniging vindt het in toenemende mate hinderlijk dat er geen bewonersvereniging is in een bepaald complex. Zo kan er niet over 't beheer op collectief niveau gepraat worden en lukt het niet om de woonomgeving rond de flat aan te pakken. Verloedering schrijdt verder. Een opbouwwerkinstelling wordt gevraagd om een werker te leveren, die een bewonersorganisatie op poten moet zetten. Ogenschijnlijk een normale, politiek correcte, of ethisch neutrale opgave. Er schuilen echter toch een paar adders onder het gras. De woningbouwvereniging is geen charitatieve organisatie, zij zal de inspanningen van de opbouwwerker belonen zolang het in haar belang is. Kiest de opgerichte bewoners of huurdersorganisatie consequent voor strijd (lagere huren; servicekosten en meer personeel betaald door de corporatie, conciërges bijvoorbeeld) dan zal op den duur het contract met het opbouwwerk beëindigd worden: het kost de corporatie dubbel geld: inkomensderving door lagere huuropbrengsten etc. + de salariskosten voor de opbouwwerker.

De opbouwwerker weet dit. Zal hij toch consequent partij trekken voor de bewoners en daarmee zichzelf om zeep helpen? Kan hij geloofwaardig blijven? Hoeveel petten heeft hij op?

Maar ook de opbouwwerkinstelling weet dit, of hoort dit te weten. Deze zal moeten onderhandelen over opbrengsten en randvoorwaarden. Bovendien zal de instelling het verloop actief moeten volgen, daarbij waar nodig, overleg met de belanghebbenden tijdig instigeren.

Liggen de twee hiervoor genoemde voorbeelden qua doelgroep, werkterrein en methodiek in het verlengde van de gebruikelijke werkzaamheden (en is daarom de verleiding extra groot), het derde voorbeeld ligt iets verder weg van de alledaagse praktijk van de (wijk-)opbouwwerker.

In een stad is er een groep jonge, relatief goedopgeleide witteboordenwerkers die het initiatief hebben genomen om aan 'car-sharing' te gaan doen. Ecologisch bewust, maar ook lettend op de hoogte van de benzineprijs en parkeertarieven, willen zij een aantal auto's te kopen en deze via een wisselsysteem delen. De opbouwwerker wordt gevraagd de groep te ondersteunen bij haar organisatievraagstukken en publieke campagne. Moet de opbouwwerker hier ja tegen zeggen?

Tijdens de discussie bij het NIZW nam ik ferm het standpunt Neen in. Dit, onder het motto: laat de rijken maar zichzelf organiseren, daar is het opbouwwerk niet voor. Later ben ik toch gaan aarzelen: er spreekt milieubewustzijn uit en het zijn ook weer niet de rijksten van de stad die zoiets doen.

Mogelijk ook, dat als de voorziening eenmaal draait, mensen met een smalle beurs er ook baat bij hebben. Doorslaggevend voor me is, zo denk ik achteraf, of de wethouder van verkeer er een aparte projectsubsidie voor zou geven: ik zou niet uit de reguliere middelen deze groep gaan bedienen. Maar dat is niet meer dan een standpunt.

### ***Conclusie uit de drie voorbeelden***

Eigenlijk zijn er drie beginselen in het geding. Geen ervan heeft 't monopolie, bovendien staan de beginselen redelijk spanningsvol tegenover elkaar. Vooral kiezen voor het ene kan linea recta betekenen dat je 'zondigt' t.o.v. een tweede of derde.

Beginsel 1 is het **opportuniteitsbeginsel**: risico's durven nemen, grenzen verkennen, letten op hogere belangen in een lange termijn strategie. Het overleven van de organisatie is in het geding, bijvoorbeeld door te zorgen dat je meedanst op het bal, te zorgen dus dat je in relevante netwerken in de stad mee blijft draaien. Om zo ook invloed uit te oefenen ten bate van de doelgroep.

Beginsel 2 is het **profijtbeginsel**: aan wie komt de inspanning van de werker vooral ten goede? Het antwoord mag slechts luiden: vooral aan de kansarmen, de uitgeslotenen, de maatschappelijk zwakken. (Want daar heeft het Beroepsprofiel het over, ontegenzeggelijk).

Beginsel 3 is het beginsel van de **geloofwaardigheid**. Je moet je altijd kunnen blijven verantwoorden en ook subjectief, in de ogen van de kansarme doelgroep, geloofwaardig zijn.

Bij teveel private klusjes opknappen kan terecht de overheid als voornaamste subsidiënt zeggen: heb je ons nog wel nodig? De kansarmen kunnen zeggen: kies je nog wel ten principale voor ons, zoals de canon eist?

Wel of niet een project draaien voor deze of gene semi-publieke of private opdrachtgever moet aan de hand van deze drie beginselen afgewogen worden. De drie beginselen lijken meestal te werken als communicerende vaten.

Inzet voor de opbouwwerkinstelling is het zoveel mogelijk in het reine te blijven met elk van het trio beginselen. Dus elk van de drie vragen stelt: is het handig om dit aan te nemen? : het opportuniteitsbeginsel. Komt het arme mensen ten goede? : het profijtbeginsel. Zijn de verplichtingen die je aangaat nog wel te rijmen met elkaar? : het geloofwaardigheidsbeginsel.

Belangrijk wordt dan, dat voorafgaand aan de acceptatie van een klus, de opdrachtnemende opbouwwerk instelling overlegt over opbrengsten, methoden en termijnen met de opdrachtgever. Dat is een kwestie van onderhandelen, waarbij concessies gedaan worden, zo gaat dat in de grotemensenwereld.

Over die concessies, en welke dan wel, kan natuurlijk strijd ontstaan in de opbouwwerkinstelling. Dat debat moet niet uit de weg gegaan worden. Het moet zelfs opgezocht worden: professionals horen te ondernemen, na te denken en niet hun kop in het zand te steken. We leven in een gebroken wereld, de kunst bestaat uit het zo dicht mogelijk vorderen naar Utopia en met elkaar hardop reflecteren hoe we daar via opbouwwerk kunnen komen. Er is niet één juiste weg, waarheid of methode. Consequent schone handen houden maakt van het opbouwwerk een nufje aan de kant, i.p.v. een pronte meid in de klassenstrijd.

Het debat moet echter niet ontaarden, dat kan gebeuren bijvoorbeeld door zwak management, of door het stelselmatig slechts kiezen voor één beginsel. En waar geloofwaardigheid in het geding is, zal zwaar geïnvesteerd moeten worden in uitleggen waarom je (het zo) doet.

Uitleg hoeft niet tot overeenstemming te leiden. Je goede wil tonen door op andere momenten extra je best doen, kan een oplossing zijn. Een andere oplossing is om als beschaafde staatsburgers tegen elkaar te zeggen: 'we agree to disagree': we zijn het niet met elkaar eens, maar we hebben wel wat met elkaar en gaan dus verder samen. Empowerment is ook een beschavingstraject tenslotte, of niet?

Harry Broekman