

Dr. Koos Vos

**Leven in de Brouwerij:
een kwaliteitsimpuls voor
opbouwwerk**

*Stand van zaken najaar 2003
(tussenmeting)*

April 2004

Inhoud

1	Leven in de brouwerij	5
2	De opzet van het onderzoek	7
2.1	Het onderzoek naar de kwaliteitsimpuls opbouwwerk, tweede ronde	7
2.2	Onderzoek naar de verhouding algemene doelen – concrete uitvoering	10
3	Het interventieprogramma	13
4	Effecten op het niveau van de individuele opbouwwerker	17
4.1	Kwaliteiten	17
4.2	Coachen en persoonlijke ontwikkelingsplannen	21
5	De vakgroep opbouwwerk	25
5.1	Hoofdpunten uit het programma van de vakgroep in het seizoen 2002/2003	26
5.2	Visie op de ontwikkeling van de vakgroep als vakgroep	40
5.3	Visie van het management op de vakgroep	46
5.4	De vakgroep in het vervolg	47
5.5	De bijdrage van WING aan de Kwaliteitsimpuls	51
6	De professie opbouwwerk	53
6.1	Positie en rol van opbouwwerkers	54
6.2	Discretionaire ruimte voor opbouwwerkers	57
6.3	Normen en waarden van de professie opbouwwerk	59
7	De verhouding tussen de algemene doelen van sociaal beleid en concrete uitvoering	65
7.1	Vragen in het licht van de dynamiek van de gedeelde verantwoordelijkheid	65
7.2	Algemene doelen in het sociaal beleid van de gemeente Groningen	65
7.3	De volgende stap naar concrete uitvoering	68
7.4	De verhouding OCSW – opbouwwerk in de visie van WING	70
8	Conclusies	75
9	Literatuur	83
	Bijlage	85

Leven in de brouwerij

Sinds het najaar van 2001 loopt het project *'Leven in de Brouwerij – Bewonersondersteuning Groningen 2001 – 2004'*. Dit project richt zich op de versterking van de ondersteuning van bewonersorganisaties in de stad Groningen in het algemeen en het opbouwwerk in het bijzonder. De versterking van het opbouwwerk vindt plaats door middel van het ontwikkelen en uitvoeren van een kwaliteitsimpuls voor het opbouwwerk.

Het Verwey-Jonker Instituut te Utrecht heeft de opdracht gekregen om het project *'Leven in de Brouwerij'* te evalueren. In januari 2003 verschijnt het eerste rapport over de kwaliteitsimpuls voor opbouwwerk. Dit rapport maakt de stand van zaken in het najaar 2002 op (Vos, 2003). In juni 2003 organiseert het instituut een workshop onder de titel: *'Leven in de Brouwerij : Van betekenis voor de sociale infrastructuur in Groningen?'*. De organisatie van de workshop geschiedt in overleg met de opdrachtgever, de gemeente Groningen, en WING, de instelling waar de opbouwwerkers in Groningen in dienst zijn (Broenink, 2003).

In de workshop komt het belang van het relationele perspectief naar voren: hoe verhouden professional en burger, burger en overheid, overheid en opbouwwerk en groepen burgers onderling zich tot elkaar? Die inbreng vloeit voort uit het essay van Duyvendak *'De dynamiek van de gedeelde verantwoordelijkheid'* dat de basis vormt voor zijn inleiding tijdens de workshop. Vanuit dat relationele perspectief levert hij ook commentaar op de casus Tuinwijk die de betrokken opbouwwerkster Van de Witte tijdens de workshop presenteert.

Op basis van de inzichten die de workshop heeft opgeleverd zijn onderzoeksvragen voor de tweede ronde in het onderzoek naar *'Leven in de Brouwerij'* geformuleerd.

Het onderhavige rapport behandelt de onderzoeksvragen die betrekking hebben op de verhouding tussen algemene doelen en concrete uitvoering. Bijvoorbeeld: op welk niveau formuleert de gemeente doelen voor het sociale domein? Hoe maakt een opbouwwerker zijn professionele verantwoordelijkheid waar in het ontwikkelen van een methodisch program? Bovendien is dit rapport het tweede over het onderzoek naar de kwaliteitsimpuls voor het opbouwwerk. Het geeft de stand van zaken weer in het najaar van 2003.

De opzet van het onderzoek

Het onderzoek dat in dit rapport ter sprake komt is een onderdeel van het gehele onderzoek dat in de tweede ronde naar het project 'Leven in de Brouwerij' plaatsvindt. Het andere onderdeel van het gehele onderzoek is een veldstudie in drie wijken in Groningen te weten: Beijum Oost, Corpus den Hoorn en Tuinwijk. Deze veldstudie richt zich op onderzoeksvragen die betrekking hebben op de verhoudingen tussen de professional en de burger, de burger en de overheid, de overheid en het opbouwwerk en de onderlinge verhoudingen tussen (groepen) burgers. Broenink (2004) rapporteert over de uitkomsten.

Het onderzoek in dit rapport richt zich enerzijds op de vragen die te maken hebben met de verhouding tussen algemene doelen van sociaal beleid en concrete uitvoering door opbouwwerk en anderzijds op de kwaliteitsimpuls opbouwwerk. Omwille van de continuïteit met het eerste rapport over de kwaliteitsimpuls opbouwwerk komt eerst het onderzoek naar de kwaliteitsimpuls aan de orde. Daarna passeren de onderzoeksvragen de revue die gerangschikt worden onder de verhouding algemene doelen – concrete uitvoering.

2.1 Het onderzoek naar de kwaliteitsimpuls opbouwwerk, tweede ronde

De Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk is een interventieprogramma van Toendra en LCO (Vos, 2003). Het doel van het interventieprogramma is de verhoging van de professionaliteit van individuele opbouwwerkers en die van de vakgroep opbouwwerkers. In het najaar van 2002 is de eerste stand van zaken opgemaakt. In het onderhavige onderzoek is nagegaan welke ontwikkelingen zich sindsdien hebben voorgedaan. De periode waarover gegevens zijn verzameld loopt in principe van september 2002 tot en met augustus 2003. Het onderzoek geeft inzicht in de mate waarin opbouwwerkers, (mede) dank zij het interventieprogramma, zijn toegerust voor hun taak.

Het onderzoek beweegt zich op vier niveaus:

- Het interventieprogramma.
- Het niveau van de individuele opbouwwerker.
- Het niveau van de vakgroep.
- Het niveau van de instelling WING waarbinnen het interventieprogramma zich voltrekt.

Het interventieprogramma

In Vos (2003) is het interventieprogramma van Toendra en LCO, uitgevoerd door de coaches Van den Broek en Meijer, gereconstrueerd op grond van documenten en interviews met de coaches. In de tweede ronde is op grond van nieuwe

documenten van de hand van de coaches en een interview met hen nagegaan hoe het interventieprogramma er in het seizoen 2002/2003 uitzag. Hoofdstuk 3 schetst dit interventieprogramma.

Het niveau van de individuele opbouwwerker

Hebben de opbouwwerkers zich verder ontwikkeld in hun vak, zo luidt de onderzoeksvraag hier. Om die vraag te beantwoorden zijn verschillende instrumenten ingezet.

Om te beginnen is nogmaals het meetinstrument gebruikt dat opbouwwerkers in staat stelt hun eigen kwaliteiten in te schatten¹. Het meetinstrument is gebaseerd op een verzameling van kwaliteitsstandaarden voor opbouwwerkers die één van de coaches, Meijer, heeft ontwikkeld in relatie tot het Statuut Opbouwwerk. Dit Statuut beschrijft de opdracht voor professioneel opbouwwerk en de normen voor de beroepsuitoefening. Het interventieprogramma van Toendra en LCO neemt dit Statuut als vertrekpunt.

De vragenlijst inzake de inschatting van eigen kwaliteiten² is toegestuurd aan 12 opbouwwerkers. Dat zijn niet dezelfde 12 werkers die in de eerste ronde hebben meegedaan. Van deze laatste 12 zijn er twee niet meer aan het volgende seizoen 2002/2003 begonnen. Eén van die twaalf is gedurende dit seizoen lange tijd afwezig geweest wegens zwangerschapsverlof en ziekte. In het seizoen 2002-2003 zijn drie nieuwe opbouwwerkers toegetreden. Van de 12 toegestuurde vragenlijsten zijn er 11 ingevuld retour gekomen.

De coaches hebben evenals de vorige maal onafhankelijk van elkaar de kwaliteiten van de opbouwwerkers ingeschat.

In hoofdstuk 4 komen de uitkomsten van deze inschattingen in het najaar van 2003 aan bod. De uitkomsten in het najaar van 2003 worden vergeleken met die in het najaar 2002. Hebben zich verschuivingen voorgedaan? Zo ja, in welke richting?

Onderdeel van het interventieprogramma van Toendra en LCO is het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan door opbouwwerkers³. In het najaar van 2002 is gevraagd of opbouwwerkers hun persoonlijk ontwikkelingsplan vertrouwelijk aan de onderzoeker wilden sturen. Acht van de toenmalige twaalf hebben dat gedaan. Eén van die twaalf heeft geen persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. In de rapportage van januari 2003 is nog niets met de informatie uit die ontwikkelingsplannen gedaan.

In deze ronde zijn de beschikbare ontwikkelingsplannen gebruikt om per opbouwwerker een vragenlijst te ontwerpen die op de maat van zijn of haar ontwikkelingsplan is gesneden. Dat is gedaan voor die acht opbouwwerkers die een persoonlijk ontwikkelingsplan hebben toegestuurd. Deze acht behoren zowel in het najaar 2002 als in het najaar 2003 tot de ondervraagde werkers. Alle acht hebben hun vragenlijst geretourneerd; één van hen stuurde de lijst oningevuld terug. Voor de vier opbouwwerkers die (nog) geen persoonlijk ontwikkelingsplan hebben opgesteld en/of opgestuurd is een vragenlijst coaching ontworpen. Drie van de vier vragenlijsten kwam ingevuld terug.

De vragenlijst coaching bevat vragen naar de vooruitgang die opbouwwerkers bij zichzelf signaleren op de gebieden waaraan zij blijkens hun eigen plan zouden

¹ In het najaar van 2002 hebben de opbouwwerkers ook, voorzover mogelijk, de kwaliteiten van hun collega's ingeschat. Daarvan is in het najaar 2003 afgezien omdat de opbouwwerkers van oordeel waren dat zij hun collega's onvoldoende kenden. Overigens geven de opbouwwerkers in een eigen evaluatie van het seizoen 2002/2003 aan dat zij 'elkaar beter hebben leren kennen'.

² Deze en alle hierna te noemen vragenlijsten worden in de definitieve versie van het rapport in een bijlage opgenomen.

³ Inmiddels is de benaming voor dit document binnen de instelling WING: individueel ontwikkelingsplan.

gaan werken. Voorzover zij vooruitgang signaleren is de volgende vraag of zij veronderstellen dat de coaches en hun directe leidinggevende die vooruitgang ook zien. Deze vraag kent haar tegenhanger in de vraag die tijdens interviews aan respectievelijk de coaches en de directe leidinggevendenden is gesteld: welke ontwikkeling zien zij bij de betrokken individuele opbouwwerkers? De resultaten van deze wijze van bevraging van de ontwikkeling van individuele opbouwwerkers komen eveneens in hoofdstuk 4 aan de orde.

Het niveau van de vakgroep

De vakgroep biedt ruimte aan opbouwwerkers voor reflectie op eigen handelen en het vak opbouwwerk op zich. In die zin is de versterking van de vakgroep ook oogmerk van het interventieprogramma. In het onderzoek in het najaar 2002 is het perspectief van de vakgroep geschetst dat over drie jaar bereikt zou moeten zijn en is vastgesteld in hoeverre de vakgroep op die weg was gevorderd. In het onderzoek in het najaar 2003 is de vraag welke voortgang in het seizoen 2002/2003 is geboekt.

De documenten uit het seizoen 2002/2003 zijn geanalyseerd: agenda's en notulen van vakgroepvergaderingen, notities van leden van de vakgroep, notities van begeleiders als de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de medewerker 'Kwaliteit en Advies'. Op grond van die analyse is een vragenlijst voor opbouwwerkers ontworpen. In die vragenlijst komen onder andere de volgende onderwerpen aan bod:

- De functie van de vakgroep.
- De positie van de vakgroep binnen de instelling.
- De werkwijze van de vakgroep.
- De rolverdeling binnen de vakgroep.
- Voorwaarden voor het functioneren van de vakgroep.
- De vooruitzichten voor de toekomst van de vakgroep.

Over het reilen en zeilen van de vakgroep zijn in interviews ook vragen gesteld aan de coaches, de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de medewerker 'Kwaliteit en Advies'. De genoemde personen nemen deel aan de beraadslagingen van de vakgroep en kunnen zich daardoor een oordeel vormen over het functioneren van de vakgroep. Hun gezichtspunten kunnen worden vergeleken met die van de opbouwwerkers.

Het functioneren van de vakgroep is op indirecte wijze aan de orde geweest in interviews met de drie stadsdeelmanagers: wat merken zij van de invloed van de vakgroep op het handelen van de opbouwwerkers die in hun team werkzaam zijn?

Het niveau van de instelling

Dit niveau ontbrak nog in het vorige onderzoek. Centrale vraag is in welke mate de vakgroep opbouwwerk reeds is ingebed in de instelling en welke waarborgen er zijn voor het functioneren van de vakgroep na het einde van het project 'Leven in de Brouwerij'. Ook komt de vraag aan de orde welke bijdrage de instelling zelf c.q. medewerkers van de instelling bijdragen hebben geleverd aan de Kwaliteitsimpuls.

Om deze vragen te beantwoorden zijn interviews gehouden met de vier stadsdeelmanagers (waaronder de portefeuillehouder samenlevingsopbouw) van WING, alsmede met de directeur en de medewerker 'Kwaliteit en Advies'. In deze interviews kwamen onderwerpen aan de orde zoals:

- De inbedding van de vakgroep in de instelling.
- De voorwaarden voor borging van het bereikte in de toekomst.
- De eventuele parallelle ontwikkeling van vakgroepen van andere disciplines binnen de instelling.

De resultaten op het niveau van de vakgroep en dat van de instelling zijn samengebracht in hoofdstuk 5.

De professie opbouwwerk

In aanvulling op de hiervoor genoemde onderdelen van het onderzoek naar de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk is deze keer meer aandacht geschonken aan de professie opbouwwerk. Hoe kijken de opbouwwerkers tegen hun eigen professie aan? Welke opvattingen hebben zij over wat wel en niet des opbouwwerkers is? In de workshop van juni 2003 kenmerkte Duyvendak opbouwwerk als normatief en hij illustreerde die opvatting met een verwijzing naar de normatieve opvattingen die de opbouwwerkster in Tuinwijk in haar presentatie naar voren bracht. Dat brengt de vraag naar voren welke normen en waarden de professie opbouwwerk kent in de ogen van opbouwwerkers.

Deze onderwerpen komen aan bod in een speciaal hiervoor ontworpen vragenlijst 'professie opbouwwerk'. 11 Van de 12 opbouwwerkers stuurden deze vragenlijst ingevuld terug.

De kernpunten van opbouwwerk en de normen en waarden van de professie opbouwwerk waren ook onderwerp van gesprek met de coaches, de vier stadsdeelmanagers, de directeur en de medewerker 'Kwaliteit en Advies'. Immers, genoemde personen vormen de directe omgeving van de opbouwwerkers.

De resultaten van dit onderdeel van het onderzoek staan in hoofdstuk 6.

2.2 Onderzoek naar de verhouding algemene doelen – concrete uitvoering

Duyvendak presenteert in zijn essay 'De dynamiek van de gedeelde verantwoordelijkheid' en daarna in de workshop van juni 2003 het belang van het relationele perspectief: kijk naar de dynamiek in de verhouding tussen actoren. Actoren zijn geen eenheden met vaststaande kenmerken, maar zij beïnvloeden en 'vormen' elkaar wanneer zij in onderling contact handelen. Eén van de dimensies waarop zich de verhouding tussen gemeente en opbouwwerk manifesteert is die van de 'algemene doelen en de concrete uitvoering'. Deze dimensie is onderwerp van onderzoek in het tweede deel van dit onderzoek.

De onderzoeksvragen die hier spelen zijn:

- Op welk niveau formuleert de gemeente doelen (van sociaal beleid)?
- Opbouwwerkers hebben de professionele verantwoordelijkheid om een program te ontwikkelen dat het bereiken van de gestelde doelen dichterbij brengt.
- Hoeveel ruimte geeft de gemeente respectievelijk hoeveel ruimte weet opbouwwerk te bewerkstelligen?
- De opbouwwerker heeft binnen zijn instelling te maken met management: hoeveel ruimte krijgt hij/zij respectievelijk weet jij te bewerkstelligen binnen zijn instelling?
- Hoe ziet de discretionaire ruimte voor opbouwwerkers er uit? Respectievelijk in de ogen van de opbouwwerkers enerzijds en management van WING en coaches anderzijds.

Om deze vragen te beantwoorden zijn documenten van gemeentezijde bestudeerd: 'Investeren voor mensen en mogelijkheden' (Een deelplan van de sociale pijler waarin sociale doelen zijn geformuleerd), verschillende opdrachtdocumenten voor het jaar 2003 waarin op stadsdeelniveau opdrachten c.q. vragen aan WING c.q. opbouwwerkers worden voorgelegd. Voorts zijn deze kwesties aan de opbouw-

werkers voorgelegd zowel in de vragenlijst betreffende de vakgroep als in de vragenlijst inzake de professie opbouwwerk. In de vraaggesprekken met de coaches, de stadsdeelmanagers, de directeur en de medewerker 'Kwaliteit en Advies' zijn eveneens vragen over deze onderwerpen gesteld. Hoofdstuk 7 rapporteert over dit onderdeel.

Het interventieprogramma

De Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk is een interventieprogramma dat de kwaliteit van het opbouwwerk in Groningen, uitgevoerd door WING, beoogt te verhogen. Het interventieprogramma is opgezet en wordt uitgevoerd door Toendra (Ben van den Broek) en het LCO (Reint Meijer).

Het interventieprogramma vertrekt vanuit de uitgangspunten die zijn neergelegd in het zogenoemde Statuut Opbouwwerk dat in 2001 tot stand kwam dank zij de inzet van richtinggevende kringen in het Nederlandse veld van opbouwwerk. Het Statuut beschrijft de opdracht voor professioneel opbouwwerk en de normen voor de beroepsuitoefening. Eén van de uitvoerders van het interventieprogramma, Reint Meijer, heeft een verzameling van kwaliteitsstandaarden voor opbouwwerkers ontwikkeld die direct verbonden zijn met het Statuut.

Het interventieprogramma beweegt zich zowel op individueel niveau, de opbouwwerker, als op collectief niveau: de groep opbouwwerkers die binnen de instelling WING als vakgroep opbouwwerk opereren.

Op het individuele niveau ontwerpen de uitvoerders (hierna: coaches) op maat van de individuele opbouwwerker gesneden vormen van persoonlijke begeleiding op het continuüm 'supervisie (gericht op de persoon van de werker) - coachen (waarbij zowel de persoon als het werk aan de orde komen) - werkbegeleiding (waar het werk centraal staat)'. In het programma van de coaches ligt het accent op supervisie en coachen. Daarnaast maken zij opbouwwerkers vertrouwd met de methode van de Participatieve Besluitvorming die is gebaseerd op principes van bemiddeling: een aanpak "waarbij de oplossing eerst en vooral de uitkomst is van een communicatief proces." (Meijer en Toenders, 2000, p. 14). Binnen de interventies gericht op de individuele werkers past het dat elke opbouwwerker een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) maakt. Dit persoonlijk ontwikkelingsplan inventariseert de sterke en zwakke kanten van de werker en specificeert leerdoelen en een stappenplan om verbetering te bewerkstelligen.

Op het niveau van de vakgroep werken de coaches volgens het model van de lerende organisatie. Zij beogen de ontwikkeling van structuur en werkwijzen die de groep een toekomstige positie binnen de instelling verschaft. De vakgroep biedt voorts een platform waarop de (door de coaches gestructureerde) uitwisseling van professionele ervaringen, de toetsing van eigen handelwijzen en het formuleren van gemeenschappelijke doelen en strategieën plaatsvindt.

Tot zover de beschrijving van het interventieprogramma die als hoofdstuk 2 is opgenomen in het eerste rapport over de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk (Vos, 2003).

Binnen het zojuist geschetste kader zijn de coaches ook in het seizoen 2002/2003 aan de slag. Welke accenten leggen zij? Welke resultaten willen zij bereiken? Die vragen beantwoorden zij in hun Werkplan 2003 (december 2002).

In hun intro wijzen de coaches op een verandering in de opzet van het project 'Leven in de Brouwerij' na het wegvallen van de oorspronkelijke *coördinatiefunctie* die in handen was van een projectleider. Zij veronderstellen dat deze wijziging inhoudt dat zij zich niet alleen met de opbouwwerkers en hun praktijken bezig houden, maar dat vraagstukken inzake de aansturing en opdrachtvorming voor opbouwwerk ook op hun weg komen. De coaches blijven overigens hun bemoeienis met opbouwwerkers in coachingstrajecten en op het vlak van de vakgroep scheiden van een eventuele functie op het vlak van aansturing en opdrachtvorming voor opbouwwerk. De formulering van het beoogde resultaat per 1 juli 2003 dat het management van WING en de Stuurgroep van het project 'Leven in de Brouwerij' accepteren dat de coaches hun werkzaamheden ook inzetten ten dienste van "het gehele systeem van aansturing en opdrachtformulering van het opbouwwerk" gaat ervan uit, zo blijkt uit het vraaggesprek met de coaches op 5 november 2003, dat de coaches rechtstreeks zouden interveniëren in de processen van aansturing en opdrachtvorming. Maar zij hebben dat niet gedaan.

Op het vlak van de *deskundigheidsbevordering* van opbouwwerkers zetten de coaches hun overdracht van de methode van de participatieve planning (lees ook: besluitvorming) aan opbouwwerkers voort. In het vorige seizoen is de methode in Tuinwijk geïntroduceerd. In het nieuwe seizoen vindt de methode ingang in de Nieuwe Indische buurt.

De coaches zetten het *coachen* van individuele opbouwwerkers voort. Zij beschouwen het coachen als de kern ('middenrif') van de kwaliteitsimpuls. De inzet van het coachen is de persoonlijk groei van opbouwwerkers als professionals in samenhang met de impact die dat heeft op de werkpraktijk. De coaches signaleren in hun werkplan hun verschuiving die zich in het jaar 2002 heeft voorgedaan: ging de aandacht in het begin sterk uit naar de professionele identiteit ('wat wordt ervan een opbouwwerker verwacht?'), allengs staat het professionele handelen centraler. Het persoonlijk ontwikkelingsplan is een instrument dat opbouwwerkers in staat stelt zelf richting te geven aan de ontwikkeling van hun eigen professionaliteit. "Het doel is dat opbouwwerkers ervaren dat er een directe verbinding bestaat tussen het regisseren van de eigen ontwikkeling en die van de bewoners." Als resultaat beogen de coaches dat alle opbouwwerkers per 1 juli 2003 hebben geleerd om met behulp van het persoonlijk ontwikkelingsplan zelf sturing te geven aan het coachen, terwijl bovendien de opgaven die ter tafel komen steeds meer diepgang vertonen.

Desgevraagd geven de coaches een karakteristiek van het doorsnee eerste coachingsgesprek met een opbouwwerker. Waar komen zij mee binnen?⁴ Kort samengevat:

- Opbouwwerkers hebben geen idee wat coachen inhoudt.
- Zij vragen zich af wat de 'heren van buiten' tegenover hen van hen verwachten.
- Het vorige punt is niet van toepassing op nieuwe opbouwwerkers die de voorgeschiedenis van opbouwwerk en WING in Groningen niet hebben meegemaakt. Zij beschouwen de coaches als onderdeel van hun ontwikkeling.
- De coaches hebben van meet af aan verteld dat de regie van het leren bij de opbouwwerkers zelf ligt. Zij sturen de coaches.
- De coaches hebben in het begin, niet alleen in het eerste gesprek, veel tijd besteed aan kennismaking en relatielegging: wie ben jij, wat is je geschiedenis? Waar liggen de belangrijkste weerstanden tegen leren?

In de eerste gesprekken komen de opbouwwerkers voornamelijk met concrete werkproblemen die in nogal wat gevallen terug zijn te voeren op de vraag; 'Hoe

⁴ Vraaggesprek met de coaches op 5 november 2003.

overleef ik?' Naar het inzicht van de coaches hebben die werkproblemen vrijwel altijd te maken met de rol en positie van de opbouwwerker. Op dat punt stellen de coaches lacunes in de kennis van opbouwwerkers vast. Het kiezen van een rol kun je (mede) dank zij de kennis van je vak.

Langzamerhand komen andere typen vragen op tafel in de gesprekken met de coaches. De opbouwwerkers richten zich meer op vragen terzake het proces, de sturing en de regie die zij zelf willen verwerven en uitvoeren. In het begin had bijna niemand de regie over het eigen werk. Werkers hebben in latere fasen, voortvloeiend uit de toenemende zelfsturing, de gesprekken met de coaches (beter) voorbereid.

Voor de coaches zelf is het de kunst om de valkuil te vermijden waarin één van hen optreedt als 'redder' van de opbouwwerker, die met concrete pasklare adviezen de opbouwwerker uit de brand helpt. Het is in dit opzicht zinnig dat de coaches met zijn tweeën optreden; dreigt de één in de valkuil te vallen dan kan de ander ingrijpen. Soms is het overigens wel nodig om kennis aan te dragen, wanneer blijkt dat basale kennis van het vak ontbreekt. De coaches hanteren een gestructureerde manier van vragen stellen, die de opbouwwerker helpt zijn eigen denken vorm te geven en systematisch oplossingen te genereren. Vragen die terugkerend aan de orde worden gesteld zijn:

- Wat is het doel van de aanpak van een gesignaleerd probleem?
- Welke risico's zijn er?
- Welke kansen biedt de aanpak?
- Welke actoren (personen, instanties, organisaties) zijn betrokken?
- Welke uitkomsten stellen de onderscheiden actoren tevreden?
- Welke hobbels zie je gespecificeerd naar actoren?
- Welke strategieën zijn bruikbaar naar ieder van de actoren?

In coachingsgesprekken komt soms naar boven dat in de persoon van de werker belemmeringen zitten die met coachen van de persoon van de professional in relatie tot de directe werkpraktijk onvoldoende aan bod kunnen komen. In die gevallen is een individueel supervisietraject de aangewezen weg.

Voor de coaches is, blijkens hun werkplan 2003, de *vakgroep* de plek waar het opbouwwerk in Groningen zich een eenduidig gezicht verwerft. De vakgroep ontwikkelt een gezamenlijke kwaliteitsnorm en doet impulsen uitgaan om het eigen beroep te ontwikkelen. Tenslotte vertaalt de vakgroep signalen uit individuele praktijken in beleidsadviezen aan instelling en gemeente.

Zij werken er aan door met de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en een medewerker van het interne bureau 'Kwaliteit en Advies' de vergaderingen van de vakgroep voor te bereiden. Zij geven leiding aan de discussies en brengen werkvormen in die de vakgroep in staat stelt om gewenste resultaten te boeken.

Per 1 juli 2003 willen de coaches de volgende resultaten hebben geboekt:

- Er is bij alle opbouwwerkers zicht op een essentieel onderdeel van de werkpraktijk van alle individuele opbouwwerkers.
- Er zijn subgroepjes van leden van de vakgroep die op onderdelen zaken coördineren.
- Er is aandacht geweest voor de onderlinge communicatie en er zijn gedragsnormen vastgesteld op dit punt.
- Er zijn presentaties geweest over succesvolle opbouwwerkpraktijken voor interne en externe media en stakeholders.
- Er is tenminste één signalement uitgegaan over een ontwikkeling in de stad waar mogelijk nieuw beleid op moet worden ontwikkeld.

Tenslotte nemen de coaches zich in hun werkplan 2003 voor om met alle stadsdeelmanagers van WING op gezette tijden de voortgang en de knelpunten van de

kwaliteitsimpuls door te nemen. Immers de stadsdeelmanagers hebben een belangrijke taak in de kwaliteitsontwikkeling van het opbouwwerk in hun werkgebied. De vraag hoe opbouwwerkers moeten/kunnen worden aangestuurd is een centrale vraag. Kwesties die individuele opbouwwerkers betreffen komen alleen aan de orde met medeweten van de opbouwwerkers. Zij behouden de regie in het coachen van hun eigen ontwikkelingsproces.

Als resultaat per 1 juli 2003 beogen de coaches:

- Er is afstemming tussen de rol van de coaches en die van de stadsdeelmanagers.
- Er is een begin gemaakt met het bespreken van opbouwwerkontwikkelingen in het overleg van stadsdeelmanagers.

Effecten op het niveau van de individuele opbouwwerker

Om de effecten op het niveau van de individuele opbouwwerker te peilen is de opbouwwerkers gevraagd hun eigen kwaliteiten in te schatten; de coaches is verzocht de kwaliteiten van de opbouwwerkers in te schatten. Daarnaast is een vragenlijst coaching voorgelegd aan opbouwwerkers in het verlengde van hun persoonlijk ontwikkelingsplan.

Welke effecten zijn via deze instrumenten zichtbaar geworden?

4.1 Kwaliteiten

Binnen de verzameling kwaliteiten voor opbouwwerkers onderscheidt Meijer vier hoofdgroepen:

- Onderzoeken en analyseren
- Activeren en organiseren
- Beheren en informeren
- Ontwerpen en innoveren

Binnen elk van de hoofdgroepen bestaat een indeling in vaardigheden, kennis en houding.

De opbouwwerkers schatten hun kwaliteiten in voor ieder van de hoofdgroepen 'overall' en vervolgens per hoofdgroep hun kwaliteiten terzake vaardigheden, kennis en houding.

Zoals eerder gemeld hebben 11 van de 12 opbouwwerkers deze vragenlijst ingevuld teruggestuurd. Daarnaast hebben de beide coaches onafhankelijk van elkaar de kwaliteiten van de opbouwwerkers ingeschat.

In deze rapportage vergelijken we eerst de eigen inschatting van kwaliteiten met die van de coaches in het najaar van 2003. We gaan na of dezelfde tendensen als in het najaar van 2002 zichtbaar zijn of niet.

Vervolgens vergelijken we de eigen inschatting van opbouwwerkers in 2002 met die in 2003. We doen dat vanzelfsprekend alleen voor de acht opbouwwerkers die zowel in 2002 als in 2003 deze inschatting hebben gemaakt. We gaan ook na in hoeverre er verschuivingen optreden in de inschattingen van de kwaliteiten van diezelfde acht opbouwwerkers door de coaches.

Wat laten de tabellen hieronder zien?

*Onderzoeken en analyseren*⁵

	Zelf	Coaches
Overall	4.0	3.64
Vaardigheden	4.36	3.64
Kennis	3.91	3.77
Houding	4.04	3.91

De opbouwwerkers schatten hun eigen kwaliteiten op alle dimensies van 'Onderzoek en analyseren' hoger in dan de coaches. Deze uitkomst spoort met die in 2002 met één uitzondering: toen schatten de coaches de 'kennis' van de opbouwwerkers op dit front iets hoger in. Wel is er de tendens dat zowel de inschattingen van de opbouwwerkers als die van de coaches in 2003 wat hoger zijn dan in 2002.

Activeren en organiseren

	Zelf	Coaches
Overall	4.00	4.19
Vaardigheden	4.54	4.14
Kennis	3.82	3.86
Houding	4.45	4.23

Deze tabel laat een gedifferentieerder beeld zien. Overall schatten de coaches de kwaliteiten van de opbouwwerkers terzake 'Activeren en organiseren' iets hoger in dan de opbouwwerkers zelf doen. De inschattingen van de opbouwwerkers en de coaches ontlopen elkaar nauwelijks op de dimensie 'kennis'. Op de twee dimensies 'vaardigheden' en 'houding' zien we echter lagere inschattingen door de coaches. In 2002 schatten de coaches de overall kwaliteiten van de opbouwwerkers op dit vlak lager in dan de opbouwwerkers zelf. De eigen inschatting van de opbouwwerkers in 2002 is gelijk aan die in 2003. Voor de dimensies 'vaardigheden' en 'houding' zien we in 2003 eenzelfde patroon als in 2002. Hoewel de inschattingen van de coaches in 2003 op de dimensie 'kennis' nauwelijks afwijken van die van de opbouwwerkers, is er niettemin een tendens tot een wat hogere inschatting. In 2002 was die tendens op dit vlak wat sterker aanwezig. Ook bij deze tabel zien we in vergelijking met 2002 een ietwat hoger niveau van inschatting zowel bij de opbouwwerkers als bij de coaches.

Beheren en informeren

	Zelf	Coaches
Overall	3.60 (n=10) ⁶	4.00
Vaardigheden	4.09	3.80
Kennis	3.82	3.82
Houding	4.18	4.00

⁵ In deze en de volgende drie tabellen is het aantal opbouwwerkers n=11, tenzij anders vermeld. De getallen in de cellen staan voor gemiddelden. De rij Overall staat voor de inschatting van de kwaliteit 'Onderzoeken en analyseren' in algemene zin. De waarde 4.0 in de cel Overall x Zelf wil zeggen dat de werkers zichzelf gemiddeld een 4 toekennen op een vijfpuntsschaal van 'sterk - zwak'.

⁶ Er ontbreekt van één opbouwwerker op dit punt een inschatting.

De coaches schatten de kwaliteit van de opbouwwerkers terzake 'Beheren en informeren' overall hoger in dan de opbouwwerkers zelf doen. Op de dimensie 'kennis' lopen de inschattingen van de opbouwwerkers en de coaches volstrekt parallel. Qua 'vaardigheden' en 'houding' schrijven de opbouwwerkers zich een hogere kwaliteit toe dan de coaches doen. In 2002 lagen de inschattingen van de coaches met uitzondering van die op de dimensie 'kennis' onder die van de opbouwwerkers. Op de dimensie 'kennis' ontliepen de inschattingen elkaar nauwelijks iets. Ook hier zien we dezelfde teneur als bij de voorgaande tabellen: het niveau van de inschattingen ligt voor beide groepen wat hoger.

Ontwerpen en innoveren

	Zelf	Coaches
Overall	2.91	3.18
Vaardigheden	3.18	3.18
Kennis	2.73	3.41
Houding	3.36	3.73

Met uitzondering van de dimensie 'vaardigheden' schatten de coaches de kwaliteiten van de opbouwwerkers terzake 'Ontwerpen en innoveren' hoger in dan de opbouwwerkers zelf. De inschattingen van coaches en werkers ontlopen elkaar overigens niet veel. Dat was in 2002 ook het geval. Evenals toen is 'Ontwerpen en innoveren' verhoudingsgewijs de zwakste kwaliteit van de werkers, zowel in eigen ogen als in die van de coaches. Maar ook hier geldt dat het niveau van de inschattingen enigszins omhoog is gegaan.

Uit de vergelijken van de resultaten in het najaar 2002 en 2003 kunnen voorlopig de volgende conclusies worden getrokken:

- 1 Opbouwwerkers schalen zichzelf op de twee 'klassieke' opbouwwerk-kwaliteiten - 'Onderzoeken en analyseren' en 'Activeren en organiseren' - zowel in 2002 als in 2003 relatief hoog in.
- 2 Over de gehele linie is het niveau van de inschatting van kwaliteiten in 2003 wat hoger dan in 2002. Deze bevinding kan als een indicatie voor vooruitgang worden opgevat.
- 3 'Beheren en informeren' lijkt wat bij te trekken.
- 4 'Ontwerpen en innoveren' is evenals in 2002 relatief de zwakste stee.
- 5 Hoewel er evenals in 2002 een tendens is dat opbouwwerkers zich hoger inschatten dan de coaches, is er niettemin sprake van een toenadering tussen de inschattingen.

Een vergelijking tussen de resultaten in 2003 met die uit het najaar 2002 is des te beter te treffen indien we de resultaten bekijken van de acht opbouwwerkers die zichzelf op beide tijdstippen hebben ingeschat en bovendien tweemaal door de coaches op kwaliteiten zijn ingeschat. We kunnen via deze vergelijking ook uitspraken doen over de eventuele vorderingen die deze acht opbouwwerkers in het seizoen 2002/2003 hebben gemaakt.

*Onderzoeken en analyseren*⁷

	Zelf02	Zelf03	Coaches02	Coaches03
Overall	3.87	3.87	3.69	4.00
Vaardigheden	4.00	4.37	3.44	4.00
Kennis	3.37	3.87	3.69	4.12
Houding	4.25	4.25	4.06	4.19

Op de Overall inschatting van hun kwaliteiten terzake 'Onderzoeken en analyseren' boeken de opbouwwerkers geen voortgang. In de ogen van de coaches is er wel sprake van winst. De coaches zien die in dit geval trouwens over de gehele linie. De opbouwwerkers vinden wel dat hun kwaliteiten waar het 'vaardigheden' en 'kennis' betreft zijn toegenomen. Qua 'houding' is geen ontwikkeling te zien. Dat was echter gelet op de hoge score in het najaar van 2002 ook niet te verwachten.

Activeren en organiseren

	Zelf02	Zelf03	Coaches02	Coaches03
Overall	4.00	4.12	3.62	4.19
Vaardigheden	4.25	4.62	3.87	4.50
Kennis	3.12	3.87	3.81	4.19
Houding	4.37	4.75	3.69	4.50

Zowel de opbouwwerkers als de coaches signaleren winst Overall terzake 'Activeren en organiseren'. Diezelfde teneur is er voor 'vaardigheden', 'kennis' en 'houding'. Waar in het najaar 2002 de coaches in alle gevallen de kwaliteiten lager inschatten dan de opbouwwerkers zelf, is dat in het najaar niet meer het geval. De grootste discrepantie zien wij bij 'kennis'; daar kennen de coaches een beduidend hogere kwaliteit toe.

Beheren en informeren

	Zelf02	Zelf03	Coaches02	Coaches03
Overall	3.75	3.57 ⁸	3.69	4.31
Vaardigheden	3.75	4.12	3.56	4.12
Kennis	3.50	4.00	3.56	4.19
Houding	4.12	4.37	3.81	4.25

Op de dimensies 'vaardigheden', 'kennis' en 'houding' boeken de opbouwwerkers zowel in eigen ogen als in die van de coaches vooruitgang. Voor de coaches geldt dat ook voor de Overall kwaliteit. Voor de opbouwwerkers gaat dat niet op: zij laten een beperkte terugval zien.

Ontwerpen en innoveren

	Zelf02	Zelf03	Coaches02	Coaches03
Overall	2.87	2.87	2.81	3.56
Vaardigheden	2.87	3.12	3.25	3.44
Kennis	2.50	2.37	2.94	3.75
Houding	3.37	3.50	3.12	3.94

⁷ In deze en volgende tabellen is het aantal opbouwwerkers n=8.

⁸ In dit geval ontbreekt één inschatting van een opbouwwerker, derhalve n=7.

De coaches zien op elke dimensie terzake 'Ontwerpen en innoveren' vooruitgang, de opbouwwerkers zelf niet. Zij tonen een lichte vooruitgang als het gaat om 'vaardigheden' en 'houding', een lichte teruggang in 'kennis', terwijl hun inschatting Overall dezelfde is.

Wat kunnen wij concluderen na de inspectie van de vier voorgaande tabellen? De conclusies die wij op pagina 3 hebben geformuleerd vinden steun in de vergelijkingen tussen de eigen inschattingen van de acht opbouwwerkers in 2002 en 2003 en de inschattingen van de coaches van de kwaliteiten van deze acht in 2002 en 2003.

Sterker nog dan bij de analyse van de 11 opbouwwerkers in 2003 blijkt dat bij deze acht de inschattingen van opbouwwerkers en coaches dichter bij elkaar zijn gekomen. Voorts kunnen we vaststellen dat blijkens de informatie in deze tabellen de acht opbouwwerkers zowel in eigen ogen als in die van de coaches in veel opzichten vorderingen hebben gemaakt.

4.2 Coachen en persoonlijke ontwikkelingsplannen

Op het verzoek om vertrouwelijk hun persoonlijk ontwikkelingsplan toe te sturen hebben destijds negen opbouwwerkers gereageerd. Van deze negen heeft er één inmiddels een ander beroep gekozen. Voor de resterende acht opbouwwerkers is een vragenlijst ontworpen die aansluit op hun persoonlijk ontwikkelingsplan. Van deze acht hebben er zeven een ingevulde vragenlijst geretourneerd. De achtste heeft de lijst niet ingevuld, maar wel teruggestuurd⁹.

Voor de resterende vier opbouwwerkers, waarvan één die vanaf het begin tot de deelnemers behoorde maar geen persoonlijk ontwikkelingsplan had gestuurd en drie opbouwwerkers die in de loop van het seizoen 2002/2003 zijn toegetreden, is een beperkte vragenlijst over eventuele coachingsgesprekken opgesteld. Drie hebben een ingevulde vragenlijst teruggestuurd, waaronder twee nieuw aangetreden opbouwwerkers.

De zeven opbouwwerkers die de vragenlijst gebaseerd op hun persoonlijk ontwikkelingsplan ingevuld hebben teruggestuurd, is gevraagd naar de *data* van respectievelijk hun eerste gesprek met de coaches en het laatste voor september 2003. Drie van hen rapporteren dat hun eerste gesprek dateert uit het najaar van 2001; drie voeren hun eerste gesprek in het voorjaar van 2002, terwijl de zevende het eerste gesprek plaatst in januari 2003¹⁰. De laatste gesprekken voor september 2003 vinden plaats tussen juni en september 2003.

De vraag naar het *aantal* gesprekken levert in de meeste gevallen een schatting op. Eén opbouwwerker zegt het aantal gesprekken niet te hebben bijgehouden en doet ook geen schatting. Het kleinste aantal gesprekken bedraagt 7, terwijl het grootste aantal wordt geschat op 15 à 20. Daartussen zitten de aantallen: 10, 12, 14, 15. Alle zeven opbouwwerkers voorzien gesprekken met de coaches in het nieuwe seizoen – september 2003 – zomer 2004. Geen van hen heeft voor de gehele periode gesprekken op de rol staan. Twee van hen voorzien nog één of twee gesprekken als afsluiting van hun coachingstraject. De anderen voorzien allemaal nog één of meer gesprekken, soms zijn er twee of drie al concreet gepland, in andere gevallen wordt er van gesprek tot gesprek een afspraak gemaakt. Eén opbouwwerker neemt

⁹ Deze opbouwwerker is gedurende het seizoen 2002/2003 langdurig afwezig geweest.

¹⁰ Het is denkbaar dat de vraag tot misverstand aanleiding kan geven. Bedoeld was het eerste gesprek met coaches gerekend vanaf het begin van de kwaliteitsimpuls, maar de vraag zou ook kunnen doelen op het eerste gesprek in het seizoen 2002/2003.

zich voor om voor 2004 coaching aan te vragen bij haar leidinggevende. Een andere opbouwwerker zegt dat coaching in het voorjaar van 2004 onzeker is vanwege de stand van de financiën.

We hebben in hoofdstuk 3 gezien dat de coaches een verschil signaleren tussen het *eerste* coachingsgesprek met opbouwwerkers en het *laatste* respectievelijk de latere. Hoe kijken de opbouwwerkers er zelf tegen aan?

We hebben de zeven opbouwwerkers de vraag voorgelegd met welke kwestie of probleem zij het eerste gesprek met de coaches zijn ingegaan. Bovendien hebben we gevraagd waarmee zij in het laatste gesprek dat zij voor september 2003 hebben gevoerd zijn op tafel zijn gekomen. Ervaren zij een verschil tussen hun eerste gesprek met de coaches en hun laatste?

Twee opbouwwerkers¹¹ zeggen zich van hun eerste gesprek niets meer te kunnen herinneren, al zegt één van de twee: 'Ik stikte van de vragen'. De andere vijf noemen inderdaad vragen of problemen die direct met de praktijk te maken hebben: 'Wat moet ik doen en hoe?' In tenminste één antwoord klinkt de kwestie van de professionele identiteit door: 'Wat moet en kan een opbouwwerker?', 'Wat wordt er van een opbouwwerker verwacht?'

In de recent gevoerde gesprekken zijn problemen die met de uitvoering te maken hebben weliswaar niet afwezig, maar er lijkt zich een hogere mate van reflectie op die problemen af te tekenen. Bovendien komt in een enkel geval uitdrukkelijk de persoon van de opbouwwerker aan de orde.

Die tendens is ook zichtbaar in de verschillen die de opbouwwerkers tussen de beide gesprekken ervaren, slechts één geeft aan dat er geen vergelijk tussen beide gesprekken mogelijk is. De weg die de opbouwwerkers met de coaches hebben afgelegd heeft in de ogen van de opbouwwerkers tot resultaat geleid. Het inzicht in het vak is verdiept, de mogelijkheden en beperkingen van de persoon in de uitoefening van het vak zijn geëxpliciteerd, belemmerende factoren in de omgeving van de werker domineren niet langer de eigen blik op wat moet gebeuren, coachen is in enkele gevallen naar het oordeel van de werkers niet meer nodig. Eén opbouwwerker komt tot de ontdekking dat hij onvoldoende gebruik heeft gemaakt van de coaches. Deze uitkomsten gelden niet voor iedereen, laat staan in dezelfde mate, maar zijn niettemin indicatoren dat het coachen vruchten heeft afgeworpen.

Stellen de zeven opbouwwerkers bij zichzelf *veranderingen* vast op punten die zij in hun persoonlijke ontwikkelingsplannen hebben genoemd?

De persoonlijke ontwikkelingsplannen vertonen vanzelfsprekend veel variatie: zowel binnen één plan als tussen de plannen. De één verwoordt de voornemens in termen van kwaliteiten uit het overzicht van Meijer. Een ander wijdt zich aan het vermeerderen van kennis van het vak (rollen en theorie bijvoorbeeld) of hoopt vaardigheden terzake één of meer methodieken te verwerven. Weer een ander noemt specifieke kenmerken van eigen handelen waaraan gewerkt zou moeten worden (bijvoorbeeld: wat zijn de effecten van eigen gedrag op anderen). Tenslotte zijn er opbouwwerkers die belemmeringen in de eigen persoon op de rol zetten. De zeven opbouwwerkers is gevraagd om voor ieder onderdeel in het eigen ontwikkelingsplan aan te geven of er inmiddels aan is gewerkt en zo ja, of die inspanning ook heeft geleid tot veranderingen. Door de bank genomen zijn de meeste onderdelen of een of andere wijze aan de orde geweest. Voor bijna alle opbouwwerkers geldt wel dat er aan een enkel punt geen aandacht is geschonken.

¹¹ Met opbouwwerkers worden zowel vrouwen als mannen bedoeld. Door één term te gebruiken voor zowel vrouwelijke als mannelijke beroepsbeoefenaren vermindert de kans dat individuele beroepsbeoefenaren kunnen worden geïdentificeerd. Om diezelfde reden abstraheren we in deze paragraaf van antwoorden die in het verlengde van persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn geschreven.

Op de onderdelen waaraan is gewerkt signaleren de opbouwwerkers in veel gevallen vooruitgang. Op enkele punten niet; soms stelt men zich de vraag of sommige kenmerken van het gedrag van een persoon überhaupt wel zijn te veranderen. In die gevallen spreekt men liever van bewuster leren omgaan met de betrokken kenmerken. In een enkel geval heeft zich op persoonlijk vlak een vrij sterke verandering voltrokken.

Er is niet gevraagd naar de rol van de coaches, maar in een enkel geval spreekt een opbouwwerker zijn waardering uit voor de opstelling van de coaches. In een geval betreurt een opbouwwerker dat er niet (nog) systematischer is gewerkt. Overigens blijft in dat geval in het midden wie het initiatief daartoe had moeten nemen.

Gezien het uitgangspunt van de coaches (hoofdstuk 3) dat de regie voor het eigen leerproces bij de opbouwwerker ligt, lijkt het aannemelijk dat de opbouwwerker zichzelf aanspreekt.

Zouden de coaches de veranderingen opmerken die de opbouwwerkers bij zichzelf signaleren? Drie opbouwwerkers denken van wel, waarvan één zegt ten dele.

Twee weten het niet of hebben geen idee. Eén heeft de vraag niet beantwoord, terwijl de zevende resoluut met nee antwoordt omdat de coaches de opbouwwerker niet in de dagelijkse praktijk aan het werk zien.

In de antwoorden op dezelfde vraag maar dan gericht op de leidinggevenden is min of meer hetzelfde patroon te zien, al is de verwoording hier dan iets anders.

In het begin van deze paragraaf hebben we gemeld dat nog drie opbouwwerkers een vragenlijst inzake coaching hebben ingestuurd. Eén van hen heeft geen persoonlijk ontwikkelingsplan gemaakt noch een coachingstraject doorlopen omdat in een eerste gesprek met de coaches is vastgesteld dat gelet op de langdurige werkervaring en scholing in opbouwwerk coaching niet geïndiceerd was. De andere twee zijn tijdens het seizoen 2002/2003 in dienst getreden als opbouwwerker. Eén van hen heeft inmiddels een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld, terwijl de ander er in het najaar van 2003 mee bezig is. Beiden hebben enkele gesprekken met de coaches gevoerd. Beiden geven helder en concreet aan wat zij aan de gesprekken hebben gehad, variërend van een analyseschema dat helpt om overzicht te krijgen in de turbulente werkomgeving tot het besef dat het nastrevenswaard is om in de eigen actiegerichte houding meer rust in te bouwen. Deze laatste twee bevindingen wijzen ook op de positieve opbrengst van het werk van de beide coaches.

De vraag naar veranderingen bij de opbouwwerkers is ook voorgelegd aan de leidinggevenden en de coaches.

Om te beginnen blijkt dat de leidinggevenden, de vier stadsdeelmanagers, ten tijde van de vraaggesprekken in het najaar van 2003 nog geen kennis hebben genomen van de persoonlijke ontwikkelingsplannen. Het is derhalve niet mogelijk om per opbouwwerker per onderdeel na te gaan of de stadsdeelmanager in meerdere of mindere mate dezelfde veranderingen waarneemt als de opbouwwerker zelf. Niettemin hebben de stadsdeelmanagers wel zicht op het functioneren van hun opbouwwerkers. Voor twee stadsdeelmanagers, die pas tijdens het seizoen 2002/2003 in die functie zijn gekomen, is het vanzelfsprekend niet mogelijk om de invloed van de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk op het functioneren van hun opbouwwerkers in te schatten.

De stadsdeelmanagers zien in vrijwel alle gevallen veranderingen bij hun respectieve opbouwwerkers die duiden op groei in het vak en als persoon. De uitspraken die de stadsdeelmanagers over veranderingen bij hun opbouwwerkers doen sporen met één uitzondering met de uitspraken die de opbouwwerkers zelf doen. In dat ene geval is de opbouwwerker betrekkelijk positief over de eigen

vorderingen op enkele aspecten, terwijl de betrokken stadsdeelmanager op die aspecten nog knelpunten ziet.

De beide coaches zien evenals de stadsdeelmanagers vorderingen bij de opbouwwerkers op één na. Dat betreft de opbouwwerker van wie de stadsdeelmanager een minder rooskleurig beeld heeft dan de opbouwwerker zelf. Hun inschattingen gaan dieper en zijn uitgebreider dan die van de stadsdeelmanagers. Dat is niet zo vreemd, immers de coaches hebben de opbouwwerkers de afgelopen twee seizoenen van nabij gevolgd en hebben soms een confrontatie aangegaan met de persoon van de opbouwwerker. De stadsdeelmanagers hebben nog niet met het persoonlijk ontwikkelingsplan gewerkt, hoewel zij het voor de organisatie als geheel een bruikbaar instrument vinden, omdat zij vertrouwen hebben in de coachingstrajecten en ervan uitgaan dat opbouwwerkers aan de bel trekken wanneer dat nodig zou zijn.

Eerder in deze paragraaf zijn aanwijzingen gevonden dat het coachen als onderdeel van de Kwaliteitsimpuls vruchten heeft afgeworpen. De uitspraken van zowel opbouwwerkers, stadsdeelmanagers en coaches over vorderingen in het verlengde van de voornemens in de persoonlijke ontwikkelingsplannen versterken deze *conclusie*.

5**De vakgroep opbouwwerk**

Aan de hand van agenda's en notulen van vakgroepvergaderingen en notities van opbouwwerkers, coaches en andere begeleiders van de vakgroep stellen we vast met welke onderwerpen de vakgroep opbouwwerk zich in het seizoen 2002/2003 heeft bezig gehouden. Welke afspraken zijn gemaakt en welke tastbare resultaten zijn bereikt? We concentreren ons op enkele hoofdpunten. Daarover rapporteren we in paragraaf 5.1. We putten hiertoe overigens van tijd tot tijd ook uit de antwoorden die de opbouwwerkers hebben geformuleerd in de vragenlijst over de vakgroep (10 van de 12 opbouwwerkers stuurden een ingevulde vragenlijst terug) en uit de antwoorden van opbouwwerkers op vragen in de vragenlijst 'Professie opbouwwerk' die laten zien of zij zich aan gemaakte afspraken in de vakgroep houden.

In paragraaf 5.2 staat de vraag centraal hoe ver de vakgroep is gevorderd sinds het begin van de Kwaliteitsimpuls. We presenteren de ontwikkeling van de vakgroep als vakgroep in de ogen van de opbouwwerkers zoals zij die hebben verwoord in antwoorden op vragen over de vakgroep. De coaches, de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de medewerker van de afdeling Kwaliteit en Advies die directe bemoeienis hebben met de vakgroep hebben in vraaggesprekken eveneens hun visie op de ontwikkelingen van de vakgroep gegeven. Hun zienswijzen komen hier aan bod. We gaan na of de resultaten zijn behaald die de coaches volgens hun Werkplan 2003 wilden boeken.

Eén van de kritiekpunten op het eerste onderzoek naar de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk (Vos, 2003) was dat er geen woord gewijd was aan de context van de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk, i.c. de instelling WING. In paragraaf 5.3 zien we hoe de stadsdeelmanagers en de directeur tegen de vakgroep aankijken. Welke positie schrijven zij aan de vakgroep toe? Is er steun van het management voor de vakgroep?

Het project 'Leven in de Brouwerij' heeft een looptijd van drie jaar waarvan er in het najaar 2003 bijna twee voorbij zijn. Wat moet er nog gebeuren met de vakgroep: aan welke voorwaarden moeten de deelnemers aan de vakgroep voldoen om de vakgroep zowel voor hen als beroepsbeoefenaren als voor de instelling vruchtbaar te laten zijn? Welke sturing vanuit de instelling is nodig? Welke faciliteiten zijn voor de vakgroep van belang? Wordt er gewerkt aan de overdracht van de Kwaliteitsimpuls opbouwwerk i.c. de coaches naar de instelling? Deze vragen komen aan bod in paragraaf 5.4.

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk komt de vraag aan de orde: welke bijdrage(n) levert WING aan de Kwaliteitsimpuls?

5.1 Hoofdpunten uit het programma van de vakgroep in het seizoen 2002/2003

In de loop van het seizoen 2002/2003 staan er vele punten op de agenda van de vakgroep. In deze paragraaf nemen we alleen hoofdpunten onder de loep¹². Om te bepalen wat onder hoofdpunten wordt verstaan zijn de volgende criteria gehanteerd:

- Het onderwerp heeft in één of meer vergaderingen op de agenda gestaan.
- Er zijn afspraken gemaakt en normen voor eigen handelen gesteld.
- Er is een inhoudelijke discussie gevoerd over een onderwerp dat hetzij betrekking heeft op het vak opbouwwerk, hetzij op beleid van de instelling of de gemeente.
- Het functioneren van de vakgroep zelf is in het geding.

Materiële voorwaarden voor professionele beroepsuitoefening¹³

PC's

De vakgroep stelt vast hoeveel PC's in elk stadsdeel moeten worden aangeschaft. Elke opbouwwerker spreekt de eigen stadsdeelmanager aan, terwijl de portefeuillehouder samenlevingsopbouw centraal aan de bel zal trekken.

Een maand later blijkt dat één opbouwwerker een PC heeft aangevraagd. Op centraal niveau is de kwestie aan de orde gesteld: afhankelijk van de situatie en het budget vindt uitbreiding plaats. De stadsdeelmanagers moeten PC's in de begroting van 2003 opnemen.

Het onderwerp PC's keert in de verslagen van de vakgroep niet terug. Wel maakt het verslag van de vergadering van juni 2003 melding van de onvoldoende steun die een opbouwwerker vanuit de instelling krijgt bij het toepassen van automatisering ten behoeve van een onderzoek in de wijk.

Op de vraag of de beschikbaarheid van computers inmiddels naar genoegen is geregeld – wij schrijven najaar 2003 – antwoorden vijf opbouwwerkers ronduit 'nee', drie zeggen ja en twee geven geen antwoord¹⁴. De toelichtingen lopen uiteen: er is een tekort aan computers in het algemeen of op piekdagen, mailen blijkt soms een probleem, intranet is nog niet operationeel en ook de toegang tot internet levert een probleem op.

Visitekaartjes

Hierover kunnen we kort zijn; in het najaar van 2002 beschikken de opbouwwerkers over een doosje visitekaartjes.

Activiteitenbudget

De vakgroep spreekt af (september 2002) dat elke opbouwwerker zijn stadsdeelmanager om een budget van € 500 vraagt. De portefeuillehouder samenlevingsopbouw stelt deze kwestie ook centraal aan de orde. In november 2002 krijgt de vakgroep te horen dat het bedrijfsbureau bezwaren maakt. Opbouwwerkers moeten het maar bilateraal regelen, zoals al eerder was afgesproken.

¹² In een bijlage bij dit hoofdstuk staan de overige onderwerpen p.m. genoemd.

¹³ Onder deze titel verschijnt in augustus 2002 een notitie van de hand van een subgroepje leden van de vakgroep; de vakgroep bespreekt de notitie in haar vergadering van 5 september 2002.

¹⁴ Antwoorden afkomstig uit de vragenlijst 'Vakgroep'. Als in het vervolg van dit hoofdstuk antwoorden van opbouwwerkers ter sprake komen dan zijn deze afkomstig uit deze vragenlijst, tenzij expliciet wordt verwezen naar een andere bron.

Vijf van de 10 opbouwwerkers zeggen in het najaar 2003 dat er een activiteitenbudget is geregeld in hun stadsdeel. Over de bedragen zijn de opbouwwerkers onzeker. De genoemde bedragen lopen uiteen van € 100 tot € 2000. In dat laatste geval is het geld afkomstig uit de 'Heel de buurt pot'. Twee zeggen dat er niets geregeld is; in één van deze gevallen is het ontbreken van het oorspronkelijk bedoelde activiteitenbudget geen probleem omdat bewonersorganisaties doorgaans wel over enig eigen budget beschikken en anders kan een beroep worden gedaan op Heel de Buurt, OBAZ of een budget van de Stadsdeelcoördinatie. Als alle mogelijkheden zijn uitgeput kan tenslotte worden bezien of de post onvoorzien in het WING - staddeel budget kan worden aangesproken.

Ruimte

In de voorlaatste vergadering van het seizoen 2002/2003 stelt een lid van de vakgroep de vraag of er na de zomer een andere vergaderruimte beschikbaar is; de akoestiek van de huidige ruimte is slecht.

Op de vraag of er inmiddels - najaar 2003 - een andere ruimte beschikbaar is zeggen vijf opbouwwerkers nee, twee zeggen ja en twee weten het niet. Een opbouwwerker veronderstelt dat met enige persoonlijke discipline en goede wil de ruimte kan worden benut. Een neezegger en een opbouwwerker die ja zegt wijzen erop dat er wel een ruimte beschikbaar is, maar deze wordt niet gebruikt wegens een onhandige locatie.

Notulist

De portefeuillehouder samenlevingsopbouw zorgt ervoor dat de vergaderingen van de vakgroep in het vervolg worden genotuleerd. In de vergadering van 10 oktober 2002 doet de notuliste haar intrede.

Succes communiceren¹⁵

De vakgroep stelt voor haar leden een norm: bij de afsluiting van een project of een activiteit communiceert de opbouwwerker het succes. Als kanalen noemt men het periodiek Quick Wings en de PR - functionaris van de instelling. De vergaderingen van de vakgroep kennen in het vervolg als vast agendapunt: wie 'heeft iets publicabels te melden?'

De opbouwwerkers is gevraagd of zij in de het seizoen 2002/2003 een project of activiteit hebben afgesloten. Als dat geval is, hoe heeft de opbouwwerker over het succes bericht en heeft hij er in de vakgroep melding van gemaakt? ¹⁶

Acht opbouwwerkers zeggen een project of activiteit te hebben afgesloten. Twee hebben dat niet gedaan; één vult 'niet van toepassing' in.

Hoe, via welke media hebben de acht opbouwwerkers gerapporteerd over hun project of activiteit? Opvallend is de variatie in media waarvan zij zich bedienen. Quick Wings wordt éénmaal genoemd. De opbouwwerker heeft het artikel zelf geschreven. Tweemaal wordt de PR - functionaris genoemd. Deze heeft in één geval het bericht in Quick Wings geplaatst, terwijl in het andere geval de opbouwwerker een slechte ervaring rapporteert. Deze opbouwwerker vraagt zich ook af of Quick Wings wel wordt gelezen. De wijkkrant wordt verschillende malen genoemd met als varianten een artikel en een interview. De lokale TV en lokale radio, het regionale dagblad zijn eveneens benut. Ander vormen van communiceren naar buiten zijn: een presentatie voor een ambtelijke coördinatiegroep en een publicatie in het vaktijdschrift voor opbouwwerkers 'Opbouwwerkschrift'.

¹⁵ In de vergadering van de vakgroep in september 2002 bespreekt de vakgroep een notitie met de gelijknamige titel. De notitie is geschreven door een subgroepje van leden van de vakgroep.

¹⁶ Deze vragen zijn gesteld in de vragenlijst 'Professie opbouwwerk' om na te gaan of opbouwwerkers zich aan de zelf gestelde normen houden; 11 van de 12 opbouwwerkers stuurden deze vragenlijst terug.

Sommige opbouwwerkers bedienen zich ook van meerdere media tegelijkertijd. In één geval beperkt de opbouwwerker zich niet tot de melding van media waardoor het succes van een project naar buiten is gebracht, maar noemt hij ook vormen van publiciteit die worden benut om mensen te mobiliseren, op iets attent te maken of de voortgang van een activiteit te laten zien.

Drie opbouwwerkers hebben van hun publicitaire activiteiten kond gedaan in de vakgroep; één deed dat ten dele, terwijl de andere vier niets hebben gemeld in de vakgroep. Op dit punt houden de leden van de vakgroep zich niet strak aan de eigen norm.

Documentatie¹⁷

De vakgroep besluit dat er per stadsdeel een bibliotheekje komt met vakliteratuur. Eén van de coaches neemt op zich een literatuurlijst samen te stellen.

In de volgende vergadering vraagt de medewerker 'Kwaliteit en Advies' de opbouwwerkers om vast te stellen welke boeken en tijdschriften op elke werkplek aanwezig zijn. Hij vraagt ook om aan te geven welke boeken een opbouwwerker bij collega's aanbeveelt. Zo kan een top 10 worden samengesteld. Op basis daarvan kan de medewerker 'Kwaliteit en Advies' een advies aan het management uitbrengen over een minimum bestand per werkplek. De medewerker 'Kwaliteit en Advies' maakt een lijst met opbouwwerkliteratuur die bij de afdeling 'Kwaliteit en Advies' is in te zien en draagt zorg voor een index van de WING - bibliotheek inclusief gebruiksaanwijzing.

In de vergadering van januari 2003 wordt in de rondvraag gemeld dat een boekenlijst is rondgestuurd, maar een top 10 is nog niet samengesteld. Wel is er de mededeling dat via intranet de bibliotheek bereikbaar wordt. Bovendien is langs die weg informatie uit vakbladen te halen.

Het onderwerp documentatie komt nadien niet meer op de agenda van de vakgroep voor. Wel worden er in het voorjaar 2003 drie artikelen rondgedeeld te weten: 'Mondige burgers, getemde professionals', 'De versterking van de sociale pijler' en 'Kern van het vak: de identiteit van het CMV en het werkveld'. Deze artikelen worden niet apart geagendeerd voor bespreking. In de laatste vergadering voor de zomer van 2003 beveelt een opbouwwerker zijn collega's de 'Grote Kleine Kansen Atlas' van Broekman en Voogt aan.

Gevraagd of er een bevredigende oplossing is voor de kwestie van documentatie antwoorden zeven van de 10 opbouwwerkers met ja. Maar uit de onderscheiden toelichtingen op dit antwoord spreekt soms een relativering van het bevestigende antwoord. Zo is er een opbouwwerker die in de toelichting verklaart er ondanks het 'ja' geen zicht op te hebben. Dat komt ook doordat de werker nauwelijks aan documentatie toekomt. Die laatste opmerking geldt voor meer opbouwwerkers. Zes van de zeven opbouwwerkers die 'ja' zeggen spreken op een of andere manier over een boekenlijst(je) al of niet op intranet. Er wordt een lacune gesignaleerd: er is geen documentatie over fondswerving.

Van de twee opbouwwerkers die vinden dat er geen bevredigende oplossing voor de documentatie is gevonden verklaart er één dat er wel een poging is ondernomen. Maar door de afstand tussen de werkplek en de centrale organisatie is het lastig om dit soort zaken te regelen. Er zou eigenlijk een bibliothecaris aangesteld moeten worden om in de kwestie te voorzien. De andere opbouwwerker zegt dat op de werkplek geen vaktijdschriften komen waardoor de mogelijkheid tot naslaan ontbreekt. Er zijn wel boeken aangevraagd maar het is de werker niet duidelijk of deze zijn besteld. Eén opbouwwerker heeft geen idee of er iets geregeld is.

¹⁷ In augustus 2002 schrijft een subgroepje opbouwwerkers een notitie 'Realisatie documentatiecentrum'. Die notitie bespreekt de vakgroep in haar vergadering van 5 september 2002.

In de vragenlijst inzake de 'professie opbouwwerk' is de werkers gevraagd of zij een boek van de rondgestuurde boekenlijst (althans volgens het verslag van de vakgroep uit januari 2003) bij hun collega's hebben aanbevolen. Vijf van de 11 opbouwwerkers antwoorden bevestigend; zes hebben dat niet gedaan. Boeken die zijn aanbevolen, ook als zij niet op de lijst stonden zijn:

De Grote Kleine Kansentlas van Broekman en Voogt, de boeken van Broekman (niet gespecificeerd welke), een boek over een succesvol project elders in het land, een boek over procesbegeleiding, Opbouwwerk 2000, Veilig in de wijk en Opbouwwerkbemiddeling.

Er is hen ook gevraagd aan welk boek zij in het seizoen 2002/2003 het meest voor het eigen werk hebben gehad. Vijf opbouwwerkers noemen een titel of verwijzen naar het soort boek(en): Opbouwwerk als sociaal – agogische methode, boeken over buurtbemiddeling, een boek over samen leren, het Handboek Opbouwwerk, methoden, technieken en terreinen en Veilig in de wijk.

Eén opbouwwerker noemt geen boektitel maar verwijst naar niet met name genoemde tijdschriftartikelen.

Naar een interactieve opdrachtformulering¹⁸

De bespreking van de notitie leidt tot de vaststelling dat een opbouwwerker zijn legitimering zoekt bij bewoners c.q. bewonersgroepen. Het formeren van een klankbordgroep behoort tot de methodiek van het opbouwwerk, maar deze groepen krijgen voorlopig geen formele status in het planningsproces gelet op de historie met planningsgroepen op wijkniveau in Groningen. De vakgroep maakt de afspraak dat elke opbouwwerker probeert een klankbordgroep te organiseren; bovendien houdt hij een onderzoek naar de tevredenheid van klanten. De coaches zullen voor dit onderzoek een model leveren.

In de volgende vergadering van de vakgroep in oktober 2002 komt het onderwerp opnieuw ter sprake, zij het dat er nu andere termen worden gebezigd: kwaliteitspanels, bewonerspanels, klankbordpanels. Volgens de medewerker 'Kwaliteit en Advies' vindt de instelling die panels een goede gedachte, zij wil die inbedden in een breder beleidskader. De afdeling 'Kwaliteit en Advies' dient hierin het voortouw te nemen. Een start van de ontwikkeling van dit kader is voorzien in november.

Dan is het lange tijd stil – althans als men afgaat op de verslagen van de vakgroep. In de vergadering van 24 maart 2003 doet de medewerker 'Kwaliteit en Advies' de mededeling dat er een datum gekozen zou moeten worden voor discussie over de invloed van bewoners op de uitvoeringspraktijk van opbouwwerk. Deze formulering lijkt te wijzen op een verschuiving: het gaat niet meer om interactieve opdrachtformulering. De afdeling 'Kwaliteit en Advies' heeft een vragenlijst samengesteld om de opvattingen van opbouwwerkers te peilen over wat er met een klankbordgroep beoogd wordt. Na een bespreking van de uitkomsten kan dan een werkgroep worden gevormd die met het oog op een integrale aanpak een opzet maakt voor een onderzoek naar tevredenheid onder klanten.

Op de agenda van de vergadering van juni 2003 staat het onderwerp 'gebruikers-invloed'. De medewerker 'Kwaliteit en Advies' heeft een notitie geschreven 'Discussie over de invloed van bewoners'. Die notitie levert thans, aldus het verslag, niet echt een discussie op. De vakgroep schuift het onderwerp door naar het volgende seizoen tot teleurstelling van de medewerker 'Kwaliteit en Advies'. Hij heeft binnenkort een gesprek met een ambtenaar van OCSW, tevens lid van de Stuurgroep 'Leven in de Brouwerij' over bijvoorbeeld de productdefinities van

¹⁸ Onder deze titel schrijven enkele leden van de vakgroep een notitie die in de vergadering van september 2002 aan de orde komt.

opbouwwerk en over de relatie tussen opbouwwerk en OCSW. Daartoe wil hij voeding vanuit de vakgroep. Dat komt er die vergadering niet meer van.

De discussie over de invloed van gebruikers, klanten heeft in het seizoen niet geleid tot concrete resultaten in de vakgroep. Tussen haakjes, het onderwerp is eigenlijk nooit goed afgebakend. Neem alleen al het, naar het schijnt, ongeproblematiseerde bezigen van termen als 'gebruikers' en 'klanten'. Echter, hebben de opbouwwerkers er niettemin in hun werkgebied nog iets aan gedaan?

Twee van de 11 opbouwwerkers geven aan dat zij tussen augustus 2002 en september 2003 een onderzoek naar de tevredenheid van klanten hebben uitgevoerd. De negen anderen deden dat niet¹⁹.

Drie opbouwwerkers hebben een klankbordgroep in het leven geroepen en geen kwaliteitspanel. De klankbordgroep fungeert letterlijk als klankbord: de opbouwwerker legt de groep voor wat hij van plan is te gaan doen of heeft gedaan, welke dilemma's de opbouwwerker daarbij tegenkomt. De leden van de klankbordgroep geven hun kritische commentaar dat de opbouwwerker verwerkt in zijn handelen. Een kwaliteitspanel daarentegen, aldus de kern van de karakteristiek die de drie hiervan geven, beoordelen het geleverde werk, spreken uit in hoeverre dat tegemoet komt aan gewenste doelen en doen suggesties voor verbetering. Zes opbouwwerkers hebben noch een klankbordgroep noch een kwaliteitspanel gevormd; deze zes geven verder geen toelichting. Van de twee overige is er één die overleggen in de buurt georganiseerd in samenwerking met buurtcommissies vergelijkt met een klankbordgroep, de ander meldt dat de discussie binnen de instelling nog gaande is; de afdeling 'Kwaliteit en Advies' is doende.

Werkwijze van de vakgroep

Voorafgaand aan de vakgroepvergadering van 28 november 2002 uit één van de opbouwwerkers zijn onvrede met de gang van zaken. De e-mail is gericht aan de medewerker 'Kwaliteit en Advies', die ditmaal de agenda heeft samengesteld, met kopieën aan de coaches en de portefeuillehouder samenlevingsopbouw. Onduidelijk is wie aangesproken moet/kan worden voor het vakgroeptoverleg. De taakverdeling tussen de genoemde begeleiders van de vakgroep is onoverzichtelijk. De andere punten in de e-mail betreffen:

- De meerwaarde van de vakgroep, nl. het uitwisselen van ervaringen tussen opbouwwerkers dreigt verloren te gaan door de aandacht voor andere zaken.
- De bespreking van (de voortgang van) projecten is geen goede werkvorm; er wordt teveel aan opgehangen.
- Het onderwerp opbouwwerkcompetenties hoort in de coaching thuis.
- De agenda is niet concreet genoeg.

In de e-mail doet de opbouwwerker voorstellen voor onderwerpen ter bespreking, zoals vraagverkenning, activering, omgaan met bestaande gestaalde kaders, wijkvernieuwing. Kortom onderwerpen die het vak opbouwwerk betreffen. De discussie in de vergadering is soms verwarrend, de kwesties die de opbouwwerker in de e-mail aansnijdt komen aan bod, maar ook de ergernissen onderling over de voorbereiding, de manier waarop er vergaderd wordt.

Hoe loopt het af? Op verschillende fronten stelt de vakgroep orde op zaken. De vakgroep formuleert regels die gevolgd moeten worden bij de voorbereiding en tijdens de vergadering. Bijvoorbeeld: de agenda concentreren op inhoud; zijn de agendapunten relevant?; de stukken moet op tijd worden verspreid; de stukken dient men bij zich te hebben; naar elkaar luisteren; irritaties spreken de leden ter plekke uit in de vorm van feedback; de vakgroep maakt een lange

¹⁹ Vragenlijst 'Professie opbouwwerk'.

termijnagenda. De vakgroep geeft met andere woorden inhoud aan haar afspraken – en vergadercultuur.

Zij voegt de daad bij het woord. De vakgroep besluit om over te gaan van het bespreken van projecten naar het behandelen van thema's (zie voor een overzicht hierna).

De vergader – en afspraken cultuur van de vakgroep komt in de rest van het seizoen nog enkele malen aan bod. In de vergadering van januari 2003 – de eerste na de vergadering op 28 november 2002 – stelt één van de coaches de vraag of iemand nog iets kwijt wil over de vergadering. Eén van de opbouwwerkers verklaart “het gevoel te hebben dat het minder chaotisch toeging en er minder bij elkaar werd ingebroken.”

Dezelfde coach vraagt aan het eind van de volgende vakgroepvergadering of de leden van de vakgroep vinden dat er goed is vergaderd. Een algemeen oordeel is uit het verslag niet op te maken. Maar de vakgroep honoreert wel de wens van één van de leden om een duidelijke voorzitter te hebben – ‘er wordt nu wel heel erg meegepraat’ - : zij neemt het voorstel aan om de leden van de vakgroep bij toerbeurt de voorzittersrol te laten vervullen. De vakgroep wijst ook een lid aan dat de volgende vergadering het spits als voorzitter zal afbijten. Men spreekt voorts af dat de voorzitter deelneemt aan de voorbereidingsvergadering die tot dan toe is bijgewoond door de coaches, de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de medewerker ‘Kwaliteit en Advies’.

Tijdens de rondvraag in de volgende vergadering beziet de vakgroep de eigen werkwijze. De agenda is zo omvangrijk dat deze binnen de beschikbare tijd niet wordt afgewerkt; deze keer is het gelukt door onderwerpen naar de volgende vergadering te verschuiven. De voorzitter krijgt complimenten.

In de vergadering van 24 april 2003 kijkt de vakgroep terug op de vergadering van maart 2003. Eén van de leden vond de sfeer in die vergadering erg vervelend vanwege de wijze waarop men met elkaar omging. Er is bijval. Uit het verslag blijkt dat in ieder geval de medewerker van de afdeling ‘Kwaliteit en Advies’ in het geding is. Deze bracht in deze vergadering een notitie over de ‘borging van de vakgroep als instrument in’; een notitie zo zou men uit het verslag kunnen afleiden die door de vakgroep als ‘niet rijp’ is beoordeeld. De vakgroep maakt de afspraak om ‘aan te geven als er iets is’ ; in feite is dat het opnieuw formuleren van een regel die in de vergadering van 28 november 2002 is gemaakt.

In de resterende vergaderingen komen telkens aan het eind opmerkingen over het verloop van de vergadering. In alle gevallen zijn die opmerkingen positief van toon, zij het dat in de junivergadering onvrede is geuit over de gang van zaken rond het agendapunt ‘invloed van bewoners’. Voorts is het jammer, zo merkt een lid van de vakgroep op, dat de mededelingen aan het eind van de vergaderingen moeten worden afgeraffeld. Dat is de prijs die moet worden betaald om de inhoud – het vak – goed aan bod te laten komen. Tweemaal wordt de voorzitter expliciet bedankt voor zijn goede werk.

Van het bespreken van projecten naar het behandelen van thema's

Zoals gezegd, de vakgroep verlaat het bespreken van projecten als agendapunt – projecten kunnen in de individuele gesprekken met de coaches aan de orde komen – en kiest voor de behandeling van thema's. Bovendien maakt de vakgroep een planning voor de rest van het seizoen waarin niet alleen de thema's relevant voor de uitoefening van het vak opbouwwerk voorkomen, maar ook onderwerpen die raken aan de organisatie van de vakgroep.

Het schema ziet er als volgt uit:

PLANNING en WERKAFSPRAKEN

	ORGANISATIE		GEZAMENLIJKE THEMA'S	
Vast Agenda- punt	PR	16.01	OBAZ.	Twee leden van de vakgroep
Januari	Documentatie Medewerker Kwaliteit en Advies	20.02	Wijkvernieuwing	Twee leden van de vakgroep
Januari	Beleidsontwikkeling Projectplan Kwaliteitsimpuls 2003 Portefeuillehouder samenlevingsop- bouw	27.03	Vernieuwing wijkkader - Oud kader - gemeente	Een lid van de vakgroep
Februari	Planning & Control Opdrachtformule- ringen	24.04	Activering o.a. vraagontwikkeling	Een lid van de vakgroep
Juni	Portefeuillehouder samenlevingsop- bouw	22.05	Heel de Buurt	Medewerker 'Kwaliteit en Advies'
		26.06	Vensterschool Rol + positie OW	Een lid van de vakgroep
	Methodische Vernieuwing De coaches			

Over vakliteratuur spreekt de vakgroep af dat de medewerker 'Kwaliteit en Advies' hierin een functie zal vervullen onder meer door zaken in de gaten te houden, maar op grond van hun professionaliteit zullen de leden van de vakgroep eveneens zelf moeten bijdragen door ontwikkelingen en signalen door te geven.

Alle thema's behalve de Vensterschool zijn in het seizoen 2002/2003 aan de orde geweest. In de meeste gevallen startte de bespreking van een thema op de geplande datum; maar met name wijkvernieuwing en activering vergden meer behandeling dan tijdens één vergadering mogelijk was.

Ook de onderwerpen in de kolom 'organisatie' zijn behandeld.

Van de 10 opbouwwerkers zeggen er zeven dat de overgang naar een thematische bespreking hen bevalt. Twee zeggen ten dele. Eén heeft geen mening. De thematische aanpak biedt de ruimte om meer diepgang te bereiken bij het bespreken van vakinhoudelijk relevante onderwerpen. Zo'n discussie zet zaken in een breder perspectief en biedt de mogelijkheid tot collectieve meningsvorming over het vak. In een enkel antwoord klinkt enige twijfel door.

Het risico van de thematische aanpak zou kunnen zijn dat de persoon van de opbouwwerker meer buiten schot blijft dan bij de bespreking van projectplannen. Dat mag het geval zijn, maar is geen bezwaar omdat de persoon van de opbouwwerker op andere fronten in het geding komt zoals bij coaching en in de wijkteams. De vakgroep is er voor het vak.

De medewerker 'Kwaliteit en Advies' heeft hier een andere kijk op. Bespreken van projectplannen zit dicht op de eigen huid van mensen en hun handelen: onderlinge steun en kritiek helpt mensen verder. Hij stelt voorts dat de switch naar thema's ingegeven zou kunnen zijn door het willen vermijden van het bespreken van de kwaliteiten van ieder. Kennelijk ervaren de leden van de vakgroep de groep nog niet als veilig genoeg. De coaches hebben een volstrekt andere opvatting. Juist bij projectbesprekingen kunnen mensen wier casus niet op de agenda staat zich verschuilen. Bij een thema komt de verhouding van elke opbouwwerker tot dat thema op tafel. Bijvoorbeeld in het kader van activering: waarom kies jij voor die doelgroep, wat is jouw sterke kant. Vanuit die individuele lijnen kunnen dan gemeenschappelijke conclusies worden getrokken. Van groot belang is er voor te zorgen dat mensen in discussies niet beschadigd raken; daartoe is het bieden van een veilige haven een voorwaarde. Tijdens de bespreking van deze paragraaf wijst één van de coaches erop dat er een zekere logica in het proces zit: het bespreken van thema's bevordert de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal en standaard zodat daarna casusbesprekingen met meer vrucht kunnen worden gehouden²⁰.

Planning en Control Cyclus

In Groningen bestaat de procedure waarin de gemeente per stadsdeel elk najaar opdrachten voor WING c.q. opbouwwerk formuleert op basis van een analyse van de maatschappelijke en sociale situatie in het betreffende stadsdeel. De contactpersoon voor deze opdrachten op stadsdeelniveau is de Coördinator Wijkbeleid (CWB), een medewerker van de dienst Onderwijs, Cultuur, Sport en Welzijn (OCSW). WING brengt offertes uit. De dienst OCSW beoordeelt de offertes; voorzover nodig vindt overleg over de offertes plaats totdat overeenstemming is bereikt. Langs deze weg komt het jaarprogramma van WING in opdracht van de gemeente per stadsdeel tot stand.

De verhouding gemeente - WING komt verder aan bod in hoofdstuk 7. Op deze plaats dient de globale schets als kapstok voor de discussies die de vakgroep heeft gevoerd over de planning en control cyclus van WING en de relatie daarvan met de opdrachtverlening door de gemeente.

De opdrachten en offertes voor het jaar 2003 duiken voor het eerst op in de vakgroepvergadering van oktober 2002. Offertes worden op basis van informatie over voornemens voor het jaar 2003 afkomstig uit de stadsdeelorganisaties van WING volgens een stramen samengesteld door een medewerker van het bedrijfsbureau van WING.

In de vergadering van november 2002 wordt gemeld dat OCSW de offertes onder de maat vond: zij zijn ten dele een kopie van de offertes voor 2002. Een reden voor dit terugvallen op de offertes voor 2002 is de late binnenkomst van de opdracht. De vakgroep concludeert naar aanleiding van de gang van zaken dat zij de regie uit handen heeft gegeven. Dat mag niet weer gebeuren. In het vervolg schrijft de opbouwwerker de offerte samen met de stadsdeelmanager.

Het verslag laat zien dat er verwarring in de vakgroep heerst over de gevolgde procedure en over de vraag wie met wie zaken doet. Zowel de gang van zaken binnen WING als het verloop van het proces extern met de gemeente vertonen mankementen. Hoe nu verder? De vakgroep vindt dat zij in elk geval een signaal moet afgeven. Drie leden van de vakgroep nemen op zich een reactie in concept te formuleren.

²⁰ Het concept rapport is met de vakgroep opbouwwerk en andere functionarissen binnen WING besproken op 26 februari 2004.

In de vergadering van januari 2003 wordt het voorstel van de drie leden besproken. Eén van de kwesties waarover de meningen uiteenlopen betreft het hanteren van een planning per kalenderjaar (gemeente) versus het hanteren van een seizoensplanning (september t/m juni). Kan de spanning tussen die twee opties van planning worden opgeheven? Een andere kwestie is de wijze waarop er intern wordt omgesprongen met de informatie die opbouwwerkers in de vorm van werkplannen inleveren. De vertaling naar ervan naar het offertestramien zou in de ogen van de opbouwwerkers zorgvuldiger moeten gebeuren.

Op grond van de discussie zal het voorstel op enkele punten worden aangepast, waarna de portefeuillehouder samenlevingsopbouw, die tevens stadsdeelmanager is, de notitie in het overleg van de stadsdeelmanagers zal inbrengen. Deze actie van de vakgroep is op te vatten als een poging om een onderdeel van het beleid van de instelling te beïnvloeden.

In de februarivergadering wordt meegedeeld dat de notitie is doorgespeeld aan het bedrijfsbureau met het verzoek er rekening mee te houden. Er is dan nog geen reactie.

In de maartvergadering blijkt dat punten van de vakgroep niet zijn gehonoreerd door het managementteam; kern bezwaar van de leden van de vakgroep blijft dat het bedrijfsbureau geen goede vertaling van de werkplannen maakt naar het offertesjabloon. In de opvatting van de opbouwwerkers wordt in het schema van de planning en control cyclus geen onderscheid gemaakt tussen de taak van de werkers c.q. het team en die van de leidinggevende. Laatstgenoemde zou de stap van plan naar offerte moeten maken. Bovendien blijft er een verschil tempo bestaan tussen de door (sommige) opbouwwerkers gewenste planning van evaluatie in de zomer de in de procedure vastgelegde tijdstippen voor evaluatie²¹. In de junivergadering komt het onderwerp nog eens aan de orde. Hoe staat het nu eigenlijk met het besluit van het managementteam over de planning en control cyclus? De interne communicatie tussen managementniveaus en uitvoering lijkt niet optimaal te verlopen.

In de vragenlijst 'Vakgroep' is de volgende uitspraak voorgelegd: 'De vakgroep is niet onverdeeld gelukkig met die inrichting van de planning en control cyclus'²² nadat is verwezen naar de discussie die de vakgroep over dit onderwerp heeft gevoerd. Van de 10 opbouwwerkers zijn vijf het eens met de uitspraak, drie zijn het oneens en twee weten het niet.

Redenen voor instemming met de uitspraak lopen uiteen, maar sporen met bezwaren die hiervoor ook via de vakgroep naar voren zijn gebracht. Zo wijst men op het bezwaar dat het bedrijfsbureau de offerte schrijft waarbij de vertaling van het werkplan van de werker geen adequate vertaling krijgt. De stadsdeelmanager zou die offerte moeten schrijven op basis van het werkplan van de opbouwwerker. De gemeente komt laat met de opdrachten waardoor de tijd voor het schrijven van werkplan en offerte te krap is. Tenslotte is er het argument dat de gemeentelijke planning betekent dat er midden in het seizoen - het najaar - nagedacht en geschreven moet worden. WING zou evalueren en plannen voor de zomerperiode moeten reserveren.

De drie die het oneens zijn met de uitspraak vinden dat de gemeentelijke planning (onvermijdelijk) gevolgd moet worden. Het hiervoor gehanteerde argument dat er in de zomer reflectie en planning zou moeten plaatsvinden keert hier terug, maar

²¹ Terzijde zij opgemerkt dat één van de stadsdeelmanagers vertelt dat de notitie 'Planning en control' van de vakgroep wel is gemeld in het overleg van de stadsdeelmanagers en het managementteam, maar dat deze niet is verspreid en derhalve niet is gelezen (althans niet door deze deelnemer aan genoemde overleggen).

²² De formulering van de uitspraak verdient geen schoonheidsprijs; twee opbouwwerkers leveren ook commentaar op de formulering, maar slagen er toch in hun instemming met de uitspraak te motiveren.

dan met de opvatting dat zulks uitstekend kan worden gecombineerd met opbouwwerk dat seizoensgebonden is.

Leven in de Brouwerij

Het projectplan 'Leven in de Brouwerij' wordt in het najaar verspreid onder de opbouwwerkers. In de vergadering van januari 2003 overheerst een positieve teneur in het commentaar op het plan. De portefeuillehouder verwacht ook niet dat er van gemeente zijde nog veel voorstellen tot wijziging zullen komen. Alleen de financiering is nog niet geheel rond. Dat blijkt in de vergadering van februari 2003 wel het geval te zijn.

In de vergadering van juni 2003 meldt de portefeuillehouder samenlevingsopbouw dat de Stuurgroep van het project brede instemming heeft betuigd met de voortzetting van het project conform het werkplan dat bij wijze van tussenevaluatie in de Stuurgroepvergadering van juni is besproken. Volgens het verslag meldt de portefeuillehouder dat naar het oordeel van OCSW de regierol van de opbouwwerker nader beschreven zou moeten worden. Dat is echter geen correcte weergave van wat zich in de Stuurgroepvergadering afspeelde. Het was met name de vertegenwoordiger van ROEZ in de Stuurgroep die zich kritisch uitliet over de formulering van de regierol van de opbouwwerker in de tekst van de tussenevaluatie. De opbouwwerker is niet de regisseur van de werkers in de eerste lijn, de ambtenaren en andere dienstverleners, maar integendeel regisseur van de vraagkant. De gemeente draagt zorg voor de aanbodkant. Er is afgesproken dat WING een nieuwe notitie schrijft met de notie van de opbouwwerker als regisseur van de vraagkant als vertrekpunt.

Heel de buurt

'Heel de buurt' maakt in de stad Groningen onderdeel uit van het project 'Leven in de Brouwerij'. In beide gevallen is de inzet versterking van de ondersteuning van de bewoners. Maar de 'Heel de buurt' praktijk in de stad Groningen maakt ook onderdeel uit van het 'Heel de buurt' project van de provincie Groningen. De provincie financiert mede. Daaraan zijn voorwaarden verbonden zoals bijvoorbeeld het deelnemen van de projectleiders 'Heel de Buurt' (lees: de verantwoordelijke opbouwwerkers in de Groningse wijken De Wijert, Tuinwijk, De Hoogte en Beijum) aan het provinciaal overleg van projectleiders.

'Heel de Buurt' komt sinds de vergadering van de vakgroep in oktober 2002 telkens voor op de agenda tot en met de vergadering in mei 2003. De besprekingen gaan over: extra uren voor de projectleiders, het activiteitenbudget, de verhouding tussen provincie en gemeente, de inzet van een medewerker van het Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling (CMO) van de provincie in het overleg van de projectleiders met het oog op het coachen van opbouwwerkers, maar hoe verhoudt zich dat dan tot het coachen van opbouwwerkers in de context van de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk?: kortom afstemmingproblemen. Rond deze kwestie speelt zich een stevige discussie af tussen de vakgroep en de medewerker 'Kwaliteit en Advies' die zich in de ogen van de vakgroep had laten overspelen door het CMO. Is 'Heel de buurt' meer dan opbouwwerk? Volgens de provincie en de gemeente gaat het om meer dan dat. De opbouwwerker in zijn kwaliteit als projectleider wordt geacht een plangroep te organiseren, een programma te ontwikkelen en dat alles in een onafhankelijke positie. Maar hoe staat het met de randvoorwaarden voor bijvoorbeeld het innemen van zo'n onafhankelijke positie?

In de praktijk hebben vijf opbouwwerkers te maken met een 'Heel de Buurt' project in hun werkgebied. Hen is gevraagd of zij hun rol als opbouwwerker in dat project omschrijven en of zij de aanpak van 'Heel de Buurt' iets geheel anders vinden dan opbouwwerk. Zowel uit antwoorden op de eerste vraag, maar

helemaal uit de antwoorden op de tweede vraag komt zonneklaar naar voren: zij doen opbouwwerk²³.

Onze buurt aan zet (OBAZ)

De term suggereert dat het initiatief in dit kader bij de bewoners van een buurt ligt. Maar bij één van de eerste besprekingen van OBAZ in de vakgroep rapporteren opbouwwerkers dat het veeleer de gemeente is die aan zet is. Men besluit om daarover in gesprek te gaan met het kernteam van de gemeente dat de OBAZ projecten onder zijn hoede heeft. Het kernteam deelt de waarneming van de opbouwwerkers. Het team besluit samen met de opbouwwerkers de projecten onder de loep te nemen. Eerst legt men vast waar bewoners hun inbreng kunnen hebben, vervolgens gaat men na wat de opbouwwerker kan bijdragen.

Zes van de 11 opbouwwerkers die de vragenlijst 'Professie opbouwwerk' terugsturen hebben in hun werkgebied te maken met OBAZ. Zij beschouwen die OBAZ vooral als een verruiming van de financiële mogelijkheden voor de buurt(bewoners) en overigens oefenen zij net als in het geval van 'Heel de Buurt' hun vak als opbouwwerker uit.

Vakinhoudelijke thema's: activering, wijkvernieuwingen vernieuwing buurtkader

Zoals we hierboven hebben gezien heeft de vakgroep gekozen voor een thematische aanpak van vakinhoudelijke kwesties. Van de vier thema's die de vakgroep voor dit seizoen op de rol heeft gezet, heeft zij er drie uitvoerig behandeld: activering, wijkvernieuwing en vernieuwing van buurtkader.

In alle gevallen hebben leden van de vakgroep de besprekingen van de thema's voorbereid. Soms, zoals in het geval van activering, is er vooraf een vragenlijst aan de leden voorgelegd. De informatie hieruit is in een notitie neergelegd. Een notitie met een formulering van een vraagstelling ging ook vooraf aan de besprekingen van de beide andere thema's. Twee of meer leden van de vakgroep waren de auteurs van die notities. In het bijzonder bij het thema activering had één van de coaches een grote inbreng via de presentatie van hoofdlijnen van activering. De opbouwwerkers is gevraagd welke van de drie themabesprekingen het meest voor de eigen praktijk heeft opgeleverd. Vijf van de 10 opbouwwerkers zeggen het meeste te hebben gehad aan de behandeling van het onderwerp 'wijkvernieuwing', drie hebben het meeste profijt gehad van de bespreking van 'activering'²⁴.

Wijkvernieuwing

De opbouwwerkers die in hun werkgebied met wijkvernieuwing hebben te maken hebben elkaar gevonden. In alle gevallen ligt de wijkvernieuwing ondanks variatie tussen de gebieden vrijwel stil; er is vertraging opgetreden (We schrijven voorjaar 2003). Er lijkt zich voorts een verschuiving van fysiek naar sociaal voor te doen als leidend principe voor de wijkvernieuwing. De betrokken opbouwwerkers formeren een werkgroep die stedelijke knelpunten identificeert - wat zijn de consequenties van de vertraging voor groepen die door het volkshuisvestingsbeleid moeten worden bediend - en proberen een gezamenlijke strategie te ontwikkelen, bij voorkeur in coalitie met anderen zoals het Bureau Bewonersondersteuning, naar andere actoren in de wijkvernieuwing zoals de gemeente en de woningcorporaties. Aan het einde van het seizoen 2002/2003 - zomer 2003 - is die strategie nog niet bekend. De opbouwwerkers die niet direct met wijkvernieuwing van doen hebben zeggen niets of niet veel nieuws te hebben gehoord. Bovendien

²³ In de vragenlijst 'Professie opbouwwerk'.

²⁴ Vragenlijst 'Vakgroep'; twee antwoorden zijn 'nvt'.

ontbreekt terug-koppeling van de werkgroep naar de vakgroep volgens twee opbouwwerkers.

Activering

De opbrengst van de bespreking van het thema activering verwoorden de drie opbouwwerkers als volgt:

- Duidelijk wordt wat je niet voor elkaar krijgt; het is bij voorbeeld moeilijk om allochtone bewoners te bereiken.
- Het gepresenteerde theoretisch kader van de vier hoofdrichtingen met bijbehorende kenmerken.
- De definitie van criteria voor de identificatie van zwakke groepen: de afwezigheid van een sociaal netwerk, het ontbreken van sociale zelfredzaamheid, geen greep hebben op het eigen leven.
- Leden van zwakke groepen identificeren zich sterker met mensen die ze vertrouwen. Bewonersorganisaties kunnen in dit opzicht een belangrijke rol spelen, waardoor opbouwwerkers niet zelf alle zwakke individuen hoeven te bereiken.
- Activeren is een kerntaak volgens de vakgroep; daarmee is een onderdeel van de standaard voor opbouwwerk vastgelegd.
- De bevestiging zelf op de goede weg te zijn en de eigen aanpak in een theoretisch kader geplaatst zien.

Vernieuwing buurtkader

De bespreking van het thema vernieuwing buurtkader concentreert zich vooral op de vraag hoe een opbouwwerker met 'lastige' bewoners zou moeten omgaan. De leden van de vakgroep is gevraagd of de discussie hen heeft geholpen om beter dan voorheen met dit type bewoners om te gaan.

Zeven van de 11 opbouwwerkers hebben er niets van opgestoken²⁵. Eén laat het in het midden. Het is altijd goed om ervaringen met collega's uit te wisselen, maar in de praktijk moet een opbouwwerker er toch weer een eigen invulling aan geven.

Drie opbouwwerkers beantwoorden deze vraag niet.

In dit verband is ook gevraagd of opbouwwerkers zelf een aanpak hebben om nieuw buurtkader te mobiliseren. Dat blijkt het geval. Vrijwel alle opbouwwerkers noemen een persoonlijke benadering als een kernpunt. Die persoonlijke benadering kan zowel van de opbouwwerker zelf uitgaan als van reeds actieve bewoners ('elke actieve bewoner wint een andere bewoner') en al of niet ingebed zijn in bijvoorbeeld een leefbaarheidonderzoek waarbij huis aan huis wordt ondervraagd. Een vuistregel bij het proberen bewoners te mobiliseren van één van de opbouwwerkers is om hen slechts op één onderwerp te vragen mee te denken. Een variant in deze categorie is het benaderen van sleutelfiguren zowel onder bewoners als onder instellingen om zo nieuwe bewoners op te sporen.

Een andere aanpak is het stimuleren van een bestaande bewonersorganisatie om zich meer te richten op andere bewoners en ondertussen zelf die andere bewoners benaderen om mee te doen in activiteiten die leefbaarheid en veiligheid tot inzet hebben. Verwant aan deze aanpak is de poging om de aansturing van een bestaande bewonersorganisatie te veranderen van een 'hoofdbestuur' naar een organisatie die als platform voor de uitwisseling van meningen in de wijk fungeert.

Het samen met de bewonersorganisatie houden van welkomstbijeenkomsten voor nieuwe bewoners, het samen met een groepje bewoners plaatsen van een oproep in nieuwsbrieven of de wijkkrant en het met een groep bewoners organiseren van een

²⁵ Vragenlijst 'Professie opbouwwerk'.

concrete activiteit als een buurtfeest zijn even zoveel middelen die ieder op zich of in combinatie worden ingezet.

Last but not least wordt de methode van participatieve besluitvorming genoemd. Kortom er is sprake van een grote variatie in manieren om nieuwe bewoners te rekruteren als kader in de buurt.

'Lastige' bewoners

Hoewel niemand zegt iets te hebben opgestoken zodat men meer dan voorheen met 'lastige' bewoners overweg kan, komen bij het noemen van aanpakken voor het mobiliseren van buurtkader enkele opmerkingen over de omgang met 'lastige' bewoners naar voren. De behandeling van de 'buurtburgemeester' – een plek binnen de nieuwe organisatievorm – is op de workshop van juni 2003 publiek gepresenteerd. Een andere manier is om 'lastige' bewoners links te laten liggen door ze niet meer bij activiteiten voor de buurt te betrekken en ondertussen met groepen bewoners en 'losse' bewoners die wel iets willen aan de slag te gaan. Een 'lastige' bewoner de hemel in prijzen en de invloed van hun lang gekoesterde meningen marginaliseren en zorgen voor een tegengeluid van andere bewoners is ook een manier.

De directeur en de vakgroep spreken elkaar

Tijdens het seizoen 2002/2003 bereidt de vakgroep zich voor op een gesprek met de directeur van WING . In twee rondes formuleert de vakgroep punten voor dat gesprek. Dat zijn:

- De positionering van de vakgroep in de organisatie.
- Rol en acquisitie.
- De planning en control cyclus.
- Waarborging randvoorwaarden.
- Vacature opbouwwerk; inschaling.
- Versnippering van uren.

De vakgroep spreekt af wie van de opbouwwerkers welke punten voor zijn of haar rekening neemt .

Het eerste gesprek vindt in april plaats. In de erop volgende vakgroepvergadering kijkt de vakgroep terug; zij stelt vast dat de insteek van de directeur – die vooral zijn zienswijze op de vakgroep en de organisatie naar voren bracht – een andere was dan die van de vakgroep zelf. Toch maakt het gesprek ook duidelijk dat de directeur wil luisteren. De vakgroep besluit een nieuw gesprek met de directeur aan te gaan. Dat gesprek vindt 11 september plaats (in het nieuwe seizoen). De opbouwwerkers is gevraagd wat in hun ogen de winst is van de gesprekken die de vakgroep met de directeur heeft gevoerd. Hebben de gesprekken geholpen om de vakgroep van een stevige basis binnen WING te voorzien? Twee van de tien opbouwwerkers weten het niet. Eén werker vindt dat de gesprekken geen winst hebben opgeleverd noch de vakgroep een stevige basis hebben bezorgd. De directeur volgt zijn eigen agenda. Een ander twijfelt: heeft de directeur in het laatste gesprek wel het achterste van zijn tong laten zien? Hij zou de voornemens inzake veranderingen in de organisatie, waaronder de wijzigingen in het management, enkele dagen later pas aan het management vertellen. Bovendien is een brede discussie – op dat moment - binnen de organisatie nog niet mogelijk omdat de OR eerst advies dient te brengen. De andere zes evalueren de uitkomsten van met name het tweede gesprek – het eerste was een monoloog van de directeur – positief. Sommigen beamen dat er een steviger basis voor de vakgroep in de organisatie is gelegd, getuige ook de overname van het 'model' voor andere disciplines. Anderen vonden het overleg inspirerend; opbouwwerk staat op agenda, de directeur kan een enthousiasmerend verhaal houden over zijn visie op de toekomst van het opbouwwerk. Die inspiratie is een basis voor vertrouwen in

WING. Tenslotte definieert een opbouwwerker de winst van de gesprekken in termen van een bevestiging voor zowel de directeur als de vakgroep dat er sprake is van een goede ontwikkeling. Voor de directeur komen doelen in zicht zoals: de scheiding tussen ontwikkeling van inhoudelijk beleid en management van de uitvoering, een grotere flexibiliteit van werkers en meer ruimte voor innovatie (hetgeen een vermindering van de afhankelijkheid van een geldschietter impliceert).

De Ondernemingsraad op bezoek bij de vakgroep

De OR maakt een rondgang langs alle vakgroepen, zo komt hij ook bij de vakgroep opbouwwerk tijdens de laatste vergadering voor de zomer van 2003. De OR behandelt de volgende onderwerpen: de bezuinigingen die de gemeente Groningen in 2004 moet doorvoeren en de consequenties daarvan voor WING, de invoering van het nieuwe loonfunctie gebouw in de CAO Welzijn, de invoering van competentie management (en de relatie hiervan met het loonfunctie gebouw), het rookbeleid, de wijziging van het middenkader: reorganisatie met onder andere de scheiding tussen inhoudelijke beleidsontwikkeling en management van de uitvoering (De OR wacht het plan van de directie af), de risico-inventarisatie en -evaluatie waarbij de OR niet heeft meegedaan. De OR doet een beroep op medewerkers om de OR aan te vullen; deze is nog niet op volle sterkte. Voor de vakgroep als vakgroep is de wijziging van het middenkader van belang; wat betekent dit straks voor de portefeuillehouder samenlevingsopbouw die op dit moment ook stadsdeelmanager is.

De blik van de vakgroep naar buiten

De vakgroep richt de blik ook naar buiten. Leden of begeleiders die een congres of een conferentie hebben bijgewoond rapporteren daarover in de vergaderingen. Zo komen in het seizoen 2002/2003 bijvoorbeeld langs: de jaarlijkse vakconferentie opbouwwerk van het Landelijk Centrum Opbouwwerk, het congres 'Welzijn versterkt', een conferentie over 'Stadsetiquette' en de conferentie 'Bewoners en politiek in discussie' van het Landelijk Samenwerkingsverband van Achterstandsgebieden (LSA), de NOK - conferentie en de conferentie over competenties van de BON (De beroepsvereniging van opbouwwerkers in Nederland) waar overigens geen van de opbouwwerkers belangstelling voor toont.

Opbouwwerkers treden overigens ook zelf op tijdens conferenties of workshops. Soms wijst men naar een relevant boek, zo bijvoorbeeld van: *H. Boutellier, Veiligheidsutopie*.

De vakgroep maakt een afspraak over conferentiebezoek; telkens als een conferentie tijdig in de vakgroep wordt gebracht bekijkt de vakgroep of en wie er naar toegaat. De kosten moeten werkers met hun leidinggevende regelen.

Het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut

De vakgroep buigt zich in één van haar vergaderingen over het eerste rapport over de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk. Wat heeft de vakgroep aan het rapport, is het onderzoek niet wat braaf?

In de vergadering komt naar voren dat het onderzoek zijn functie heeft als nulmeting waartegen toekomstige ontwikkelingen kunnen worden afgezet. Innovatie en ontwerpen blijken in verhouding onderontwikkeld te zijn. Dit is voor de coaches een aansporing om te zien wat daaraan gedaan zou kunnen worden. Het rapport, aldus het verslag, identificeert thema's die ook landelijk spelen, zoals de mate van onafhankelijkheid van positie van het opbouwwerk (is er ruimte voor een eigen professioneel oordeel?), de verhouding tussen opbouwwerk en bewonersorganisaties (is de klant alleen het georganiseerde kader op wijkniveau? Er zijn meer leefwerelden dan die van dat georganiseerde kader alleen, hoe bereikt

opbouwwerk kwetsbare groepen?) en het vraagstuk van acquisitie (welk werk neem je als opbouwwerk aan, zeg je ook wel eens nee? Deze kwestie speelt ook binnen de context van de opdrachtgever – opdrachtnemer relatie tussen gemeente (OCSW) en WING.).

Over de workshop van juni 2003 zegt de vakgroep dat er in de presentatie van de opbouwwerker in Tuinwijk, Carina van de Witte een uitstekende balans zat van theorie en praktijk. Dat je als opbouwwerker je eigen weg moet zoeken heeft veel indruk gemaakt ook bij OCSW.

5.2 Visie op de ontwikkeling van de vakgroep als vakgroep

We hebben in de vorige paragraaf laten zien waarmee de vakgroep zich in het seizoen 2002/2003 heeft beziggehouden, welke afspraken de leden hebben gemaakt, welke normen zij hebben ontwikkeld.

In deze paragraaf gaan we na hoe de opbouwwerkers aankijken tegen de ontwikkeling van de vakgroep als vakgroep. Welke functie heeft de vakgroep volgens hen? Zijn er verschuivingen in vergelijking met het vorig seizoen? Inzet van de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk is dat de vakgroep op den duur als een zelfsturend team optreedt. Hoe ver is de vakgroep volgens de opbouwwerkers zelf in dit opzicht gevorderd? En hoe kijken de coaches, de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de medewerker 'Kwaliteit en Advies' hier tegen aan? Zij volgen als begeleiders van de vakgroep de ontwikkelingen immers op de voet?

Wat moet er nog gebeuren voor de vakgroep 'op eigen benen' kan staan? Anders gezegd: aan welke voorwaarden moet zijn voldaan opdat de vakgroep de winst kan vasthouden die inmiddels is geboekt nadat het project 'Leven in de Brouwerij' is geëindigd en de coaches van buiten de organisatie zijn vertrokken? Ook over deze kwestie laten we zowel de opbouwwerkers als de begeleiders van de vakgroep aan het woord.

We kijken eerst nog even naar de functie die de opbouwwerkers aan de vakgroep toekennen en naar de betekenis die de vakgroep heeft voor de individuele opbouwwerker zelf.

Functie van de vakgroep

Evenals de vorige maal (Vos, 2003, p. 22) komen verschillende typen antwoorden voor. Om te beginnen zien opbouwwerkers de vakgroep, net als in het eerste onderzoek, als een plek waar de werkers elkaar ontmoeten, ervaringen met elkaar uitwisselen, elkaar consulteren. De vakgroep biedt voorts de gelegenheid om zich in (onderdelen van) het vak opbouwwerk te verdiepen. Langs die weg ontwikkelt de vakgroep een professionele standaard voor opbouwwerk in Groningen en worden opbouwwerkers beter toegerust voor hun werk. Zulks versterkt hun identiteit en zelfbewustzijn.

De vakgroep herbergt ook de belofte in zich om het opbouwwerk op stedelijk niveau te profileren, immers als de vakgroep professionele standaarden ontwikkelt, dan kan zij daardoor laten zien welke kwaliteit geleverd kan worden. De vakgroep is ook een medium om vanuit de beroepsgroep opbouwwerk bijdragen te leveren aan respectievelijk invloed uit te oefenen op het beleid van de instelling. Tenslotte ziet één van de opbouwwerkers de vakgroep als een medium in de aansturing van de werkers om vanuit de missie en de visie van de organisatie te werken. Deze laatste functie van de vakgroep is de vorige maal niet genoemd.

Betekenis van de vakgroep voor de individuele opbouwwerker zelf

De antwoorden op deze vraag sluiten nauw aan bij wat hierboven over de functie van de vakgroep is gezegd. Men ontmoet elkaar als collega's; die ontmoeting heeft ook een informeel karakter naast het opdoen van kennis over het vak, tips over uitvoering e.d. Men leert elkaar beter kennen en daardoor gaat het inwinnen van adviezen gemakkelijker.

Hoe ver is de vakgroep gevorderd op de weg naar zelfsturing?

Om deze vraag te beantwoorden zijn verschillende vragen aan de opbouwwerkers voorgelegd. Om te beginnen is rechtstreeks gevraagd in hoeverre de vakgroep reeds zelfsturend is. Andere vragen geven op meer indirecte wijze aan in hoeverre de vakgroep het roer zelf in handen heeft: de samenstelling van de voorbereidingsgroep nu en in de toekomst, het roulerend voorzitterschap en de verhouding tussen initiatieven van de leden van de vakgroep en die van de begeleiders.

Van de 10 opbouwwerkers is er één die uitspreekt dat de vakgroep nog in het geheel niet zelfsturend is. Twee vinden de mate van zelfsturing beperkt. Hun argument daarvoor is dat de vakgroep nog sterk afhankelijk is van de inbreng van buitenaf i.c. de coaches. De overige zeven vinden dat de vakgroep goed op weg is; zij bezigen daarvoor uitdrukkingen als 'halverwegé', 'in redelijke mate' en 'in beperkte mate'. Ter onderbouwing van hun oordeel wijzen zij op de invloed van de leden van de vakgroep op de vaststelling van de agenda, het aandragen van te behandelen thema's, het vaststellen van prioriteiten hierin, de werkzaamheden van de leden bij de voorbereiding van de thema's en het roulerend voorzitterschap dat de vakgroep in het seizoen heeft ingesteld (zie paragraaf 5.1).

De coaches vinden dat de vakgroep zich in haar teamontwikkeling halverwege zelfsturing bevindt. Helaas interfereert naar het oordeel van de coaches de op handen zijnde reorganisatie met deze ontwikkeling – we schrijven 5 november 2003 als we de coaches spreken – zij wijzen op het gevaar dat strategisch gedrag de kop kan opsteken in de vakgroep. Waakzaamheid is hier geboden omdat dergelijk gedrag haaks staat op zelfsturing.

De medewerker 'Kwaliteit en Advies' vindt de vakgroep nog niet voldoende zelfsturend. Hij signaleert het gevaar dat een zekere afhankelijkheid van de (leden van de)vakgroep van met name één van de coaches ontstaat. De leden van de vakgroep zijn professionals die in staat moeten worden geacht zelf sturing te geven aan het proces waarin zij hun professie op peil houden. De vakgroep is zijn ogen nog te weinig een forum van vakgenoten die elkaar kritisch durven aanspreken op hun vakmatig handelen. Ondanks deze kanttekening bespeurt de medewerker 'Kwaliteit en Advies vooruitgang: er is meer plezier, men luistert beter naar elkaar, er is groei.

Naar het oordeel van de portefeuillehouder samenlevingsopbouw is de vakgroep een stap verder, zeker als je het vergelijkt met het begin toen de zaak als los zand aan elkaar hing. Het blijkt van waarde te zijn dat professionals de standaarden van hun vak bespreken en het onderscheid met andere disciplines onderkennen. Maar de collegiale consultatie vindt hij nog zwak ontwikkeld binnen de vakgroep: de leden zoeken elkaar nog niet echt op om te vragen hoe een collega dit probleem zou oplossen.

Roulerend voorzitterschap

Op de vraag of het roulerend voorzitterschap bevalt antwoorden acht van de 10 opbouwwerkers instemmend. Sommigen van deze acht plaatsen wel een kanttekening. Het is voor de één niet strikt noodzakelijk; een ander ziet het voorzitterschap van een vergadering met kritisch publiek als een uitdaging die mensen die minder stevig in de schoenen staan kan afschrikken; optreden als voorzitter beperkt je

deelname aan discussie tijdens die vergadering. De twee anderen vinden het absoluut geen goed systeem. De één omdat de vakgroep geen zelfsturend team is en dus zouden de begeleiders het maar moeten doen, de ander omdat de vakgroep zich moet richten op de inhoud; een opbouwwerker moet als opbouwwerker aan inhoudelijke discussies meedoen en niet van tijd tot tijd in een andere rol optreden.

Samenstelling voorbereidingsgroep

Nadat de vakgroep had besloten tot het roulerend voorzitterschap bestaat het groepje dat de vakgroepvergaderingen voorbereidt uit de voorzitter (lid van de vakgroep), de portefeuillehouder samenlevingsopbouw, de medewerker 'Kwaliteit en Advies' en de beide coaches. Hoe moet de samenstelling van deze groep er op den duur uitzien?

De antwoorden van de 10 opbouwwerkers lopen nogal uiteen. Twee van hen willen de huidige samenstelling handhaven. Deze is prima zegt de één; de ander is – enigszins dramatiserend – voor handhaving omdat het verdwijnen van de coaches leidt tot kwaliteitsverlies. Eén noemt de roulerend voorzitter als vast punt en deelname van de begeleiders wenselijk. Twee andere opbouwwerkers zien de samenstelling van de voorbereidingsgroep als thans maar dan zonder de coaches (NB De realistische optie wellicht). Eén opbouwwerker pleit voor een groep met een voorzitter die niet ook opbouwwerker is, de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de medewerker 'Kwaliteit en Advies'. De volgende ziet de samenstelling als volgt: een vast lid van de vakgroep, de roulerend voorzitter, de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de medewerker 'Kwaliteit en Advies', hoewel enige twijfels worden geuit over de kwaliteit hun inbreng. De volgende variant redeneert zeer consequent: als de organisatie de vakgroep als zelfsturend team wil zien, dan moet de samenstelling van een voorbereidingsgroep aan de vakgroep worden overgelaten. De laatste variant kent een voorbereidingsgroep bestaande uit de roulerend voorzitter, de trekker (= een opbouwwerker) van een te behandelen thema, de beleidsmanager samenlevingsopbouw of verwant beleidsterrein (deze benaming loopt vooruit op veranderingen die in de organisatie op til zijn (zie ook paragraaf 5.1). Tenslotte is er één opbouwwerker die geen antwoord geeft, want er is nog niet over gesproken.

Hoe het ook zij, in termen van zelfsturing zien de leden van de vakgroep in ieder geval een belangrijke rol voor één of meer leden van de vakgroep in de voorbereiding van de vergaderingen weggelegd.

Verhouding tussen initiatieven van opbouwwerkers en begeleiders

Een groep is zelfsturend wanneer – op den duur – de leden meer initiatieven ontplooiën terzake de activiteiten van de groep dan de begeleiders van die groep. Die veronderstelling ligt ten grondslag aan de vraag naar de verhouding tussen het aantal initiatieven van opbouwwerkers in vergelijking met die van de begeleiders van de vakgroep.

Eén lid van de vakgroep schat in dat de initiatieven gelijk over beide groepen actoren zijn verdeeld. Twee leden nemen een verschuiving waar: in het begin waren het met name de coaches die initiatieven namen, nu ligt het initiatief vaker bij de opbouwwerkers. Drie andere werkers zeggen zonder meer dat de opbouwwerkers meer initiatieven nemen dan de begeleiders. Een volgend lid van de vakgroep wijst met name op de initiatieven van een andere opbouwwerker. Twee opbouwwerkers zeggen geen idee te hebben van de verhouding. Tenslotte is er een opbouwwerker die de vraag niet in kwantitatieve zin opvat, maar in kwalitatieve. De verhouding tussen de opbouwwerkers enerzijds en de portefeuillehouder en de coaches anderzijds wordt als goed beoordeeld, terwijl de verhouding met de medewerker 'Kwaliteit en Advies' kwalitatief relatief wat minder is: diens rol en meerwaarde komen niet duidelijk uit de verf.

Onder de voorbeelden van zaken die door initiatieven van opbouwwerkers aan de orde zijn gekomen komen we vele onderwerpen tegen die in paragraaf 5.1 zijn besproken: zoals bijvoorbeeld wijkvernieuwing, de planning en control cyclus, het buurtkader, de lastige verhouding met de provincie in het 'Heel de Buurt' project', de samenstelling van een groslijst van onderwerpen voor behandeling in de vakgroep en het systematisch hanteren van de drie evaluatiethema die uit het onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut voortspuiten (zie paragraaf 5.1). Het beeld dat de leden van de vakgroep schetsen van de verschuiving van het initiatief van de coaches naar de opbouwwerkers spoort met het beeld dat de coaches hebben van de ontwikkeling van de vakgroep. De leden van de vakgroep hebben veel meer de regie in handen genomen. Zij wijzen op de keuze van thema's door de opbouwwerkers, het bij toerbeurt vervullen van het voorzitterschap, de bijbehorende voorbereiding van de vergadering en de inzet van leden van de vakgroep bij de voorbereiding van discussies over thema's.

Rolverdeling binnen de vakgroep

Binnen een groep met een taak, zoals de vakgroep opbouwwerk er één is, is het voor de uitvoering van de taak noodzakelijk dat leiderschapsfuncties worden uitgeoefend. Die leiderschapsfuncties hebben betrekking op twee dimensies; nl. de taak (taakgericht leiderschap) en het proces (sociaal-emotioneel leiderschap). Wil de vakgroep op den duur een zelfsturend team zijn, dan zullen die leiderschapsfuncties ook binnen de vakgroep moeten worden uitgeoefend. Deze uitspraak betekent niet dat er één persoon is die vooral of uitsluitend als taakgericht leider optreedt en een ander die vooral en uitsluitend als sociaal-emotioneel leider fungeert. In de meeste groepen zijn die functies verdeeld over meerdere leden, zij het dat sommige leden vaker de ene of de andere functie vervullen dan andere leden.

Onder de noemer 'rolverdeling in de groep' is de opbouwwerkers gevraagd of binnen de vakgroep sommige leden meer de toon zetten dan andere. Is er een lid of meerdere die vooral inhoudelijk de toon zetten? Idem, maar dan voor het in goede banen leiden van het groepsproces. Als op deze vragen bevestigend is geantwoord, komt de vraag of men namen wil noemen. Het staat mensen uiteraard vrij om geen namen te noemen. Maar door naar namen te vragen kan men vergelijken of de percepties van de leden van de vakgroep overeenkomen dan wel verschillen. Dezelfde vraag is ook aan de begeleiders voorgelegd, zodat we ook kunnen nagaan of zij eenzelfde rolverdeling waarnemen als de vakgroepsleden zelf of niet.

Volgens negen van de 10 opbouwwerkers zijn er leden van de vakgroep die de toon zetten; de tiende vindt dat soms het geval. Twee van de 10 noemen geen namen, de anderen wel. Eén lid van de vakgroep wordt zeven keer genoemd, drie andere zes maal, één driemaal en nog een opbouwwerker eenmaal.

Specificeren we naar inhoud, dan zien we dezelfde namen opduiken met uitzondering van de twee laatstgenoemde. De frequenties waarmee de namen worden genoemd komen ook vrijwel overeen: twee leden worden zesmaal genoemd, één vijfmaal en één viermaal. Twee van de vier opbouwwerkers die de vakgroepsleden een taakgerichte bijdrage toeschrijven komen ook in die categorie voor in de ogen van de coaches, voor de medewerker 'Kwaliteit en Advies' zijn dat er drie van de vier.

Drie van de vier opbouwwerkers die volgens de leden van de vakgroep taakgerichte bijdragen leveren worden ook genoemd als leden die oog hebben voor het groepsproces. De aantallen keren dat zij worden genoemd zijn echter veel lager. Eén wordt driemaal genoemd, één tweemaal en de derde éénmaal. Twee opbouwwerkers die in de eerste ronde – wie zet de toon – respectievelijk drie en één keer zijn genoemd komen hier ieder éénmaal voor. Een opbouwwerker die tot nu

toe nog niet werd genoemd komt tweemaal voor als het om interventies in het groepsproces gaat. (Bovendien noemen een aantal leden van de vakgroep de coaches en éénmaal de portefeuillehouder samenlevingsopbouw als deelnemers die het proces in de gaten houden.) Zowel de coaches als de medewerker 'Kwaliteit en Advies' noemen deze laatstgenoemde opbouwwerker eveneens. Zij stemmen ook overeen in de aanwijzing van nog een lid van de vakgroep dat ook door de andere leden van de vakgroep is genoemd als iemand die zich met het proces bezig houdt; het is degene die het vaakst wordt genoemd. De coaches noemen daarnaast nog de naam van een opbouwwerker die tot nu toe door niemand is vermeld.

Tot nu toe is geen melding gemaakt van de waarneming van de portefeuillehouder samenlevingsopbouw. Deze begeleider ziet zo langzamerhand wel enige tekening in de rolverdeling komen, maar vraagt zich af of taakgerichte en procesgerichte functies wel allemaal worden vervuld. De onderlinge verhoudingen zijn volgens de portefeuillehouder nog niet uitgekristalliseerd. Hij signaleert wel dat de opbouwwerkers, aan wie de leden van de vakgroep zelf, de coaches en de medewerker 'Kwaliteit en Advies' taakgerichte functies toeschrijven, niet zo geneigd zijn het voortouw te nemen. De nieuwe leden van de vakgroep staan ook nog niet te dringen.

Voorlopig kunnen we concluderen dat zich binnen de taakgroep inderdaad een zekere rolverdeling aftekent die spoort met de eerder geopperde stelling dat zich in een taakgroep een verdeling van leiderschapsfuncties ontwikkelt ten aanzien van respectievelijk de taak en het proces. Nog een aanwijzing dat de vakgroep zich bevindt in de richting van zelfsturing.

Overigens formuleren de coaches dat er wat positietoewijzing betreft nog strijd plaatsvindt met als inzet: 'wie is de baas'. De zich aftekenende rolverdeling is dan ook nog geen gelopen race.

Op eigen benen

Onder deze noemer is de opbouwwerkers een uitspraak voorgelegd die één van de opbouwwerkers tijdens het seizoen 2002/2003 deed, nl dat de ondersteuning van de coaches nog minstens anderhalf jaar nodig is.

Zes van de 10 opbouwwerkers zijn het met die uitspraak eens. Drie niet en één is het er zowel mee eens als oneens. Waarom is die ondersteuning nog nodig? Daarvoor worden verschillende argumenten aangedragen, die erop neerkomen dat er nogal wat werk te doen is. De begeleiding van een zelfsturende vakgroep bijvoorbeeld. Er moet meer dan tot nu toe gesproken worden over inhoud in plaats van over randvoorwaarden. Daarbij moeten nog goede manieren van werken worden geoefend: er zijn meer werkvormen dan brainstorming alleen. Er zijn grote verschillen in kwaliteit binnen de vakgroep waaraan nog hard moet worden gewerkt, daarbij hebben de coaches een toegevoegde waarde. Sommige groepen van kwaliteiten uit het schema van Meijer zijn nog onderontwikkeld; daar moet iets aan worden gedaan. De drie thema's uit het vorige onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut – de onafhankelijke positie van de opbouwwerker, de verhouding tussen opbouwwerk en bewoners en de criteria voor het aannemen van werk – dienen nog nader te worden uitgewerkt. Tenslotte, er is een inspanningsverplichting voor drie jaar aangeaan, tenzij er sprake is van een plotselinge en beduidende kwaliteitssprong moet het traject gewoon tot het einde worden doorlopen.

Resultaten voor de vakgroep uit het werkplan van de coaches

In hoofdstuk 3 hebben we gezien dat de coaches in hun werkplan 2003 resultaten op het vlak van de vakgroep hadden voorzien. Zijn deze resultaten geboekt? Om te beginnen zouden alle opbouwwerkers zicht hebben op een essentieel onderdeel van de praktijk van ieder van hun collega's. Dat is volgens de coaches

maar gedeeltelijk het geval. Men heeft elkaar wel beter leren kennen, zo blijkt ook uit de evaluatie door de vakgroep zelf (juni 2003). Opbouwwerkers die in een werkgroepje aan een thema hebben gewerkt ter voorbereiding van discussies in de vakgroep zullen dat zicht op de praktijk van hun collega's in dat werkgroepje wel hebben.

Een tweede uitkomst zou zijn dat subgroepjes van leden van de vakgroep actief zijn in het coördineren op onderdelen. Paragraaf 5.1 laat zien dat die doelstelling ruimschoots is gehaald.

Voorts zou de vakgroep aandacht hebben gehad voor de onderlinge communicatie en gedragsnormen terzake hebben vastgesteld. De coaches wijzen op wat zij noemen een interne crisis die zich in het najaar van 2002 heeft voorgedaan. Leden van de vakgroep uiten onvrede. Zo kon het niet verder, maar hoe dan wel? De vakgroep is er in geslaagd die crisis te overwinnen; zij heeft spelregels opgesteld (zie ook in paragraaf 5.1 *Werkwijze vakgroep*). Dat was in de ogen van de coaches een belangrijk moment.

Waar het de vakgroep nog aan ontbreekt is het vertrouwen om onderling fouten te durven maken. Er zijn mensen die hun beurt als voorzitter voorbij laten gaan. Er heerst nog geen sfeer van we gaan lekker oefenen om er straks in de praktijk ons voordeel mee te doen.

Een ander resultaat dat werd beoogd zijn presentaties van succesvolle opbouwwerkpraktijken in interne en externe media en aan stakeholders. De workshop van juni 2003 is het voorbeeld dat er uit springt. De coaches hebben zelf niet zo'n zicht op presentaties in genoemde media. We hebben echter in paragraaf 5.1 gezien dat leden van de vakgroep hun succes communiceren via een verscheidenheid van media.

Tenslotte lag het in de bedoeling dat de vakgroep tenminste één signalement zou doen uitgaan over een ontwikkeling in de stad waar mogelijk nieuw beleid op zou moeten worden ontwikkeld. Zo'n signalement is er niet gekomen. Dat was een brug te ver.

Positie van de vakgroep binnen de instelling

Hoe zien de leden van de vakgroep opbouwwerk de positie van hun vakgroep binnen de instelling? Komt hun zienswijze overeen met die van de begeleiders van de vakgroep?

In de eigen evaluatie van de vakgroep van juni 2003 staat dat de vakgroep een erkend onderdeel van WING is. Waaruit blijkt dat?

Het kost de opbouwwerkers geen moeite de aanwijzingen voor die erkenning naar voren te brengen. De instelling stelt tijd, ruimte en faciliteiten beschikbaar. Er ontstaan ook vakgroepen van andere professionals binnen WING. (Contacten met die andere vakgroepen op vakgroepniveau zijn er nog niet.) Adviezen van de vakgroep worden serieus behandeld. De directeur komt op bezoek. Er zijn ondersteuners present: de medewerker 'Kwaliteit en Advies', de portefeuillehouder en de coaches. Erkenning blijkt ook uit het handelen van een leidinggevende die een opbouwwerker naar de vakgroep verwijst om zijn collega's een vraagstuk op het terrein van opbouwwerk voor te leggen. De vraag ligt serieus op tafel of zaken via de lijn of via de vakgroep zouden moeten lopen.

De coaches wijzen op de vakgroep die als model in de organisatie ook voor andere groepen professionals dienst doet. De medewerker 'Kwaliteit en Advies' en de portefeuillehouder gaan er vanuit dat de vakgroep binnen de organisatie bestaansrecht heeft.

5.3 Visie van het management op de vakgroep

In deze paragraaf gaan we na wat de visie van de vier stadsdeelmanagers en de directeur is op de vakgroep opbouwwerk.

Alle vier stadsdeelmanagers zijn van oordeel dat de vakgroep opbouwwerk als fenomeen in de instelling is geaccepteerd. Scholing van professionals en de ontwikkeling van de professie dient op stedelijk niveau te worden georganiseerd. Daarvoor is de vakgroep een goed medium. Inmiddels zijn er ook vakgroepen voor andere disciplines, zo zeggen de stadsdeelmanagers.

De directeur beaamt die laatste vaststelling, maar voegt er aan toe dat het vaak eigen initiatieven zijn. Zijn inzet is niet alleen om de vakgroep opbouwwerk te behouden, maar hij wil het 'proces vakgroep' in de instelling implementeren zodat elke professional een vakgroep heeft. Daartoe wil hij de voordelen van de huidige vakgroep procedureel benoemen, zoals wat doe je met elkaar, hoe organiseer je dat, hoe vaak doe je wat en waar leidt dit toe? Zo ontstaan hulpmiddelen die de directeur als een pakket – het 'proces vakgroep' – aan de instelling aanbiedt; de professionals geven daaraan zelf inhoud (zie voor een nadere uiteenzetting van visie van de directeur op het 'proces vakgroep' paragraaf 5.4).

Drie van de vier stadsdeelmanagers ervaren geen spanning tussen de vakgroep aan de ene kant en het team van professionals op stadsdeelniveau aan de andere kant. In de vakgroep draait het om de ontwikkeling van het vak, terwijl in het stadsdeel de uitvoering wacht. De vierde stadsdeelmanager signaleert wel een zekere spanning al is die niet zo groot als verwacht. Het gaat met name, in het begin, om jaloezie bij andere professionals: waarom opbouwwerkers wel en wij niet. Inmiddels zijn opbouwwerkers veel meer dan vroeger lid van het team op stadsdeelniveau; in het verleden waren de collega opbouwwerkers voor een opbouwwerker 'zijn team'.

Alle vier stadsdeelmanagers benoemen de meerwaarde van opbouwwerkers in het stadsdeel. Terwijl andere professionals eerder geneigd zijn op de eigen werksoort te concentreren, bezit de opbouwwerker een bredere kijk op de wijk: hij heeft een helicopterview. Daardoor kan de opbouwwerker bijvoorbeeld behoeften in een wijk signaleren waarop andere professionals zouden kunnen inspelen door een passend aanbod te ontwikkelen. Of deze inbreng van de opbouwwerker wordt geaccepteerd door betrokken andere professionals hangt voor de ene stadsdeelmanager vooral af van de persoon van de opbouwwerker – is hij gegroeid? – en voor een andere van de mate waarin de andere professionals de opbouwwerker deskundig vinden. De betekenis van opbouwwerk voor het werk in een stadsdeel blijkt ook uit voorbeelden die een stadsdeelmanager geeft. Zijn er signalen van overlast dan gaat de opbouwwerker vaak als eerste poolshoogte nemen. De manager zegt tegen andere professionals in voorkomende gevallen: ga eens praten met je collega – opbouwwerker. Tenslotte zien stadsdeelmanagers ook een rol voor opbouwwerkers weggelegd als trekkers van werkverbanden (kleinere teams van uitvoerende werkers uit verschillende disciplines), wat niet wil zeggen dat opbouwwerkers er altijd instappen.

Deze laatste opvatting van de opbouwwerker als trekker van werkverbanden van uitvoerend professionals toont verwantschap met de regisserende rol in de uitvoering die de directeur toeschrijft aan opbouwwerkers. Hij doet dat op grond van zijn opvatting dat er een stevige opbouwwerkbasis nodig is om gefundeerde uitspraken te kunnen doen over andere soorten van welzijnswerk. Weliswaar denkt hij daarbij primair aan situaties buiten de instelling, maar intern zou dat evenzeer het geval kunnen zijn (zie ook hoofdstuk 6).

De directeur ziet in vergelijking met de stadsdeelmanagers wel een spanning tussen inhoud (beleid) en de lijn (lees: uitvoering). Overigens is deze spanning niet

specifiek voor opbouwwerk, maar zij doet zich ook op andere beleidsterreinen voor. 'Die spanning is er dagelijks, we hebben er weet van, maar spreken die niet uit. We leren leven met de scherven die dat bij tijd en wijle oplevert'. Hij is dan ook van plan om er een kruispunt met verkeerslichten van te maken. Zo ontstaan vier kruispunten in de stad (lees: stadsdelen) waar alle verkeer passeert. Doen zich op een kruispunt veel aanrijdingen voor, dan zijn er mensen die niet conform de afspraken handelen. Dat leidt tot chaos; iedereen kent het probleem, maar niemand lost het op. Dan dient het op directieniveau te worden opgelost. De spanning wordt door het structureren van afspraken niet weggenomen, maar het schept wel duidelijke verwachtingen omdat vastgelegd is wie waarvoor verantwoordelijk is.

5.4 De vakgroep in het vervolg

De vakgroep opbouwwerk moet blijven bestaan. Daarover bestaat geen meningsverschil, integendeel het 'proces vakgroep', zoals zich dat in eerste instantie in de vakgroep opbouwwerk heeft gemanifesteerd, wordt als beleid in de instelling geïmplementeerd.

In de context van het gesprek met de directeur over de discretionaire ruimte van opbouwwerkers binnen de huidige verhouding tussen de gemeente als opdrachtgever en WING c.q. de opbouwwerker als opdrachtnemer (zie hierover meer in de hoofdstukken 6 en 7) komt diens concept van een vakgroep naar voren. Op de vraag of er ruimte is voor eigen initiatief van opbouwwerkers om tenminste te signaleren dat er in een bepaalde situatie iets mis dreigt te gaan terwijl dat nog niet door de gemeente als opdrachtgever is opgemerkt, reageert de directeur met de veronderstelling dat die ruimte thans door een individuele opbouwwerker wordt genomen. Daaraan zijn nadelen verbonden. Zo kan het handelen van de opbouwwerker op gespannen voet staan met de belangen van de instelling. Als iemand iets voor de eerste keer doet kan het veel tijd kosten om de poging tot een goed einde te brengen. Bovendien bestaat het gevaar dat de verworven (ervarings) kennis niet beklijft, waardoor het handelen in een vergelijkbare situatie een volgende keer opnieuw tijd kost: dat is verlies aan efficiency. Als zo'n opbouwwerker zijn doel en strategie heeft bepaald, maar niet krijgt wat hij wil, dan komt dat (waarschijnlijk) omdat hij daarover niet van gedachten heeft gewisseld met een medeprofessional. Hier ligt in een notendop de grondslag voor een vakgroep c.q. de vakgroep opbouwwerk. Ga niet alleen op pad maar deel je waarnemingen met medeprofessionals en kijk gezamenlijk wat er op welke manier aan te doen is. Of anders gezegd: is er een methodiek te ontwikkelen die ook los van de concrete situatie met vrucht elders kan worden toegepast. Op die manier wordt een deel van het werk herhaalbaar gemaakt, zodat een opbouwwerker niet alleen de ruimte neemt maar met in achtname van instellingsbelangen een route aflegt met zo min mogelijk verlies aan kwaliteit en tijd.

Daarvoor is een vakgroep alleen niet voldoende, immers een vakgroep kan verworden tot een praatgroep en hakt geen knopen door. Er moet instellingsbeleid voortvloeien uit de vakgroep. Daartoe is het nodig dat groepen opbouwwerkers in hun werk in het stadsdeel leiding ontvangen van generalistische stadsdeelmanagers, terwijl er aan de andere kant iemand nodig is die hen op het beleidsterrein dagelijks vertegenwoordigt. Een beleidsmanager met andere woorden die gevoed door de gezichtspunten van de vakgroep werkt aan de externe relatie met de opdrachtgever op het hoogste niveau: stadsdeeloverstijgend. Daar schept hij een platform om de mogelijke sociale arrangementen die voortspruiten uit de beraadslagingen van de beroepsgroep in de week te leggen: is het haalbaar, dat wil zeggen zinvol op stedelijk niveau en is er financiering te vinden? Die informatie komt via de beleidsmanager als feedback weer terug bij de vakgroep c.q. de

individuele opbouwwerker bij wie het idee over het sociale arrangement in eerste instantie is opgekomen.

Volgt men niet de weg zoals zojuist geschetst, dan blijft men steken in goedbedoelde individuele initiatieven, die wellicht tot incidenteel succes leiden, maar vervolgens in de maalstroom van de dagelijkse praktijk weer ten onder gaan. Die maalstroom verhindert het nadenken over het eigen werk en het vooruitkijken in het eigen vakgebied. Daar is voor nodig: rust om relevante literatuur te kunnen lezen en met medeprofessionals van gedachten te kunnen wisselen. Daarom moet niet alleen de vakgroep opbouwwerk behouden blijven, maar moet de methodiek vakgroep zo worden georganiseerd dat elke groep professionals haar vakgroep kent. De al genoemde figuur van beleidsmanager draagt de input en output van de vakgroep uit zonder dat hij verantwoordelijk wordt voor die vakgroep. Die berust bij de professionals zelf. Zij moeten de vakgroep wensen en haar organiseren, in het bijzonder als het om de inhoud gaat. De leden van een vakgroep dienen actief te participeren, achterover leunen is er niet bij. De beleidsmanager kan wel onderwerpen voor de agenda aandragen. De hiervoor gereleveerde feedback aan de vakgroep nadat hij opties van de vakgroep heeft verkend is daarvan de ene kant, maar hij kan aan de andere kant ook binnenkomen in de vakgroep met signalen die hij elders heeft opgevangen: dit speelt, hier krijgen we mee te maken, laten we er eens over nadenken. Anders gezegd: de beleidsmanager wordt een onderdeel van de agenda van de vakgroep, maar hij is geen eigenaar van de vakgroep²⁶.

Uit deze schets van het concept vakgroep in de ogen van de directeur is duidelijk dat een vakgroep geen vrijblijvende zaak is. Een vakgroep dient resultaat te boeken; de instelling stelt de tijd voor de leden van een vakgroep niet voor niets ter beschikking. Weliswaar bepaalt de vakgroep haar eigen agenda, maar wanneer daarop thema's voorkomen die de instelling op dat moment nog niet kan faciliteren dan behoudt de instelling zich het recht voor er vooralsnog niets aan te doen. Om resultaat te kunnen boeken is een actieve deelname van de leden van de vakgroep vereist in ruil voor de uren die de instelling ter beschikking stelt. Een vakgroep moet voorts haar bestaan ook zichtbaar maken via de invloed die zij op beleid – zowel intern als extern – uitoefent.

Kijken we naar de uitspraken die stadsdeelmanagers doen over voorwaarden waaraan een vakgroep moet voldoen, dan stroken die in hoge mate met de eisen die in de ogen van de directeur aan een vakgroep moeten worden gesteld. Zo is het meedoen aan een vakgroep een onderdeel van de taak van een professional. Ieder lid van een vakgroep heeft een inbreng; consumentisme 'is uit den boze'. Een vakgroep stelt haar eigen werkwijze en agenda vast. Een vakgroep oefent invloed uit op beleid zowel intern als extern. De instelling stelt tijd beschikbaar aan de deelnemers aan een vakgroep en voorziet de vakgroep van faciliteiten zoals lokaliteit en een notulist voor de verslaglegging. De instelling ziet toe op de input van kennis. Over de figuur van beleidsmanager die na de aanvaarding van de reorganisatie zal verschijnen is men afwachtend. Want hoewel een vakgroep in hoge mate zelf aan

²⁶ Ten tijde van het vraaggesprek is de figuur van een beleidsmanager nog slechts onderdeel van een voorstel tot reorganisatie. Wanneer de OR de adviesaanvraag terzake van een positief advies voorziet, kan de directeur tot implementatie overgaan. Daarbij zullen in eerste instantie beleidsmanagers worden geworven zonder dat er beleidsterreinen zijn vastgesteld. Een grote affiniteit met het beleidsterrein is wel noodzakelijk, maar dat betekent niet dat een beleidsmanager voor terrein A ook zijn sporen op dat terrein heeft verdiend. De voorgenoemde splitsing van lijnfunctionaris (stadsdeelmanager) en beleidsmanager vloeit voort uit de nadelen die zijn verbonden aan de huidige combinatie van een lijnfunctionaris met een beleidsportefeuille. Door de hectische situatie van alledag krijgt de ontwikkeling van beleid op een terrein te weinig aandacht, zeker in pro actieve zin. Vandaar.

zet is, acht men het van belang dat er een vorm van procesbegeleiding beschikbaar is voor een vakgroep. Het samenspel tussen de beleidsmanager en de afdeling 'Kwaliteit en Advies' zal nog vorm moeten krijgen. Daarbij veronderstelt men dat het de afdeling aan capaciteit ontbreekt en voorts vraagt men zich af of de afdeling erbij betrokken zal worden.

Tot zover de voorgenomen implementatie van beleid inzake vakgroepen. Tot slot van deze paragraaf bezien we opnieuw de vakgroep opbouwwerk nadat in de paragrafen 5.1 tot en met 5.3 de stand van zaken in het najaar 2003 is geschetst. Wat moet er in de komende periode nog gebeuren opdat de vakgroep opbouwwerk verder groeit in de richting van een zelfsturende vakgroep?

In de opvatting van de coaches, maar ook in de visie van de portefeuillehouder samenlevingsopbouw zou de vakgroep opbouwwerk zich sterker moeten ontwikkelen als het gaat om het beïnvloeden van beleid zowel intern als extern. Weliswaar heeft de vakgroep opbouwwerk in het seizoen 2002/2003 een standpunt ingenomen terzake de planning en control cyclus van de instelling, maar de invloed van dat standpunt is niet zonneklaar. Naar buiten toe heeft de vakgroep opbouwwerk een begin gemaakt met het ontwikkelen van beleid inzake wijkvernieuwing, maar die aanzet heeft in het betrokken seizoen nog niet geleid tot een tastbaar resultaat buiten de vorming van een werkgroep van leden van de vakgroep die zich heeft gezet tot het identificeren van knelpunten en het in grote lijnen formuleren van een coalitiestrategie.

Evenmin heeft de vakgroep tenminste één signalement doen uitgaan over een ontwikkeling in de stad waar mogelijk nieuw beleid op zou moeten worden ontwikkeld. Zo'n signalement is er niet gekomen. Dat was een brug te ver (zie paragraaf 5.2). In de toekomst ligt hier voor de vakgroep opbouwwerk een belangrijke rechtvaardiging voor haar bestaan, getuige ook de opvatting van de directeur op dit punt.

Concrete suggesties voor onderwerpen die de vakgroep in dit verband op haar agenda zou kunnen zetten zijn afkomstig van de portefeuillehouder samenlevingsopbouw. De vakgroep heeft nog niets tot weinig gedaan aan de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid (intern). Voorts zou een belangrijk punt extern kunnen zijn: zich buigen over de vraag op welke andere terreinen dan tot nu toe gebruikelijk opbouwwerk kansen zou kunnen benutten, bijvoorbeeld bij de corporaties en op het terrein van de AWBZ.

Qua aanpak zou de vakgroep er baat bij hebben indien de leden van de vakgroep het vermogen om kwaliteiten van elkaar te benutten zouden vergroten. De collegiale consultatie zou aan kwaliteit kunnen winnen door bijvoorbeeld tweetallen te vormen. De capaciteit van de coaches is straks niet meer beschikbaar, daar zou intervisie voor in de plaats kunnen komen. Aldus suggesties van de portefeuillehouder samenlevingsopbouw. De vakgroep zou ook de kritische bevraging van elkaar nog kunnen verbeteren volgens de medewerker 'Kwaliteit en Advies'.

Overdracht

Hoe kan de winst die de vakgroep opbouwwerk heeft geboekt worden vastgehouden en hoe kan er nog aan verbetering worden gewerkt in de nog resterende looptijd van het project 'Leven in de Brouwerij'?

Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat er pogingen worden ondernomen om de inbreng van de coaches op de een of andere manier over te dragen aan de instelling. Volgens de coaches is op dit vlak tot nu toe – najaar 2003 – nog niets gebeurd. De verhouding van de coaches met de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de medewerker 'Kwaliteit en Advies' heeft zich niet zo ontwikkeld dat er min of meer vanzelfsprekend aan die overdracht kon worden gewerkt. De

coaches veronderstellen dat het voorstel tot splitsing van de lijnbevoegdheden en de ontwikkeling van beleid is ingegeven door het 'twee petten' probleem. Die splitsing komt de helderheid ten goede. Zodra bekend is welke persoon beleidsmanager voor de vakgroep opbouwwerk wordt, willen zij investeren in de overdracht. In hun ogen is de persoon van de beleidsmanager cruciaal. Vragen stellen zij zich over de afdeling 'Kwaliteit en Advies'; welke rol zal die in de toekomst spelen?

Desgevraagd reageert de directeur terzake de overdracht als volgt. In het najaar 2003 bevindt het project zich op de helft van de looptijd. Dan is het zaak om reeds dan met elkaar te praten over afronding, vooral met het oog op de toekomst: hoe kan de winst worden geborgen? De coaches zullen in de komende tijd binnen WING werken aan overdracht; die kost tijd en daarom is het zaak er zo vroeg mogelijk mee te beginnen. Die overdracht in 2004 zou zich moeten richten op de beleidsmanager en de leidinggevenden. Het estafettestokje moet tijdens de race worden overgegeven, niet pas als de finish – lees: het einde van het project 'Leven in de Brouwerij' - is bereikt.

Met drie van de vier stadsdeelmanagers hebben de coaches overeenkomstig hun werkplan in het seizoen 2002/2003 op gezette tijden gesprekken gevoerd. Die betroffen de afstemming tussen de rol van coaches en die van de leidinggevenden, terwijl ook de ontwikkelingen in het opbouwwerk onderwerp van gesprek waren. De opbouwwerkers zijn op de hoogte van deze gesprekken en ervaren deze niet als bedreigend. De gesprekken zijn door beide partijen als waardevol ervaren. De leidinggevenden hebben hun eigen rol onder ogen gezien: in het begin waren zij bij wijze van spreken geneigd om zelf als opbouwwerker op te treden, opdrachten binnen te halen en die vervolgens te verdelen. Thans trekken zij veel meer samen met de opbouwwerker op. Aan de orde in die gesprekken komt ook de vraag waarop opbouwwerkers door hun stadsdeelmanagers zouden moeten worden aangestuurd. In de opvatting van de coaches betreft dat drie zaken:

- De ontwikkelingsstrategie van de wijk; is er beweging zichtbaar of is er sprake van steeds meer van hetzelfde? Doen opbouwwerkers nieuwe inzichten op, treffen zij nieuw mensen en doelgroepen, hoe staat het met zijn regie?
- Welke ontwikkelingen doen zich binnen het netwerk en de kaders en contacten in de buurt voor ter controle op het eigen beleid?
- Ten slotte, maar niet onbelangrijk, hoe besteedt de opbouwwerker zijn tijd en geld?

Van de zijde van de drie stadsdeelmanagers komt appreciatie voor de gesprekken met de coaches. Voor de één verschaften de coaches 'eye openers' in het perspectief op het stadsdeel en werd duidelijk hoe de manager als leidinggevende kon inspelen op wat de coaches met de opbouwwerkers doen. Een ander heeft beter dan voorheen opgestoken wat opbouwwerk is en hoe de opbouwwerkers kunnen worden aangestuurd, terwijl de afstemming tussen beider werkzaamheden helder werd. De derde waardeert dat de coaches met een andere visie komen dan in de dagelijkse praktijk naar voren komt. De stadsdeelmanagers betreuren het einde van de werkzaamheden van de coaches. Ook voor andere werksoorten zouden zij goed werk kunnen verrichten.

Gelet op de uitkomsten van de gesprekken van de coaches met in ieder geval drie van de vier leidinggevenden is een goede basis gelegd voor de gewenste overdracht.

5.5 De bijdrage van WING aan de Kwaliteitsimpuls

WING investeert in de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk via de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de medewerker 'Kwaliteit en Advies'. De portefeuillehouder is deelnemer aan de Kwaliteitsimpuls maar op enige afstand. Hij moet de vertaalslag naar de dagelijkse praktijk kunnen maken. De portefeuillehouder is ook de verbinding tussen de vakgroep opbouwwerk en het overleg van de stadsdeelmanagers. Het is een stevige rol.

Voor de medewerker 'Kwaliteit en Advies' geldt dat hij in de ogen van de directeur primair verantwoordelijk is voor het herhaalbaar maken van het vakgroepproces voor andere disciplines. Hij heeft ook een zinvolle mening over de inhoud en zo kan hij ook als sparringpartner voor opbouwwerkers fungeren. In de toekomst, wanneer de beoogde splitsing van leidinggevende en beleidsmanager een feit is, dan zal de medewerker 'Kwaliteit en Advies' minder naar de inhoud kijken en meer naar het proces.

WING heeft ook geïnvesteerd door opbouwwerkers in de gelegenheid te stellen om vormen van scholing te volgen. De in de vorige paragraaf gemelde gesprekken tussen coaches en stadsdeelmanagers kunnen eveneens als investering van WING worden opgevat.

Volgens de portefeuillehouder samenlevingsopbouw kende de Kwaliteitsimpuls een moeizame start. Zijn rol was bedoeld om de verbinding tussen extern (interventie van Toendra en Landelijk Centrum Opbouwwerk) en intern (WING) tot stand te brengen. In het begin bestond bij de externen de neiging om te handelen zonder voldoende besef dat zij hun interventie in een bestaande organisatie verrichten. Een handicap aan de zijde van WING was het in die beginperiode lange tijd wegens ziekte ontbreken van de medewerker 'Kwaliteit en Advies'. Deze kon derhalve niet van meet af aan met de coaches opwerken. De toenmalige constructie van een afzonderlijke projectorganisatie Opbouwwerk leed in de loop van 2002 schipbreuk en vanaf dat moment ontstond er weer balans in de verhoudingen.

De medewerker 'Kwaliteit en Advies' heeft tot nu toe vooral samengewerkt met de portefeuillehouder samenlevingsopbouw. De samenwerking met de coaches is tot nu toe – wij schrijven najaar 2003 – nog niet erg van de grond gekomen. Hij verwacht wel dat dit de komende tijd meer het geval zal zijn. Dat die samenwerking er tot nu toe niet zo van gekomen is schrijft de medewerker 'Kwaliteit en Advies' toe aan de insteek die in het begin is gekozen, waar de afzonderlijke projectorganisatie Opbouwwerk met een sterke positie van externen uitdrukking aan gaf. De coaches hebben hun eigen verantwoordelijkheid geclaimd en dat is door WING geaccepteerd. Daardoor maakte hij niet vanzelfsprekend deel uit van de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk.

De professie opbouwwerk

Waarom in dit onderzoek naar de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk enige aandacht besteed aan de professie opbouwwerk?²⁷ Er zijn drie redenen om dit te doen. In de eerste plaats geldt het Statuut Opbouwwerk als richtinggevend kader voor de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk. De opbouwwerkers van WING hebben dat kader overgenomen. In de introductie van het Statuut wordt opbouwwerk omschreven als “eerst en vooral een sociale professie.” Opbouwwerk is een sociale professie, aldus het Statuut, “krachtens zijn *normatief karakter* en *prioritaire aandacht voor zwakke belangen en miskende verlangens...*” (Het Statuut Opbouwwerk, p. 3). Tijdens het seizoen 2002/2003 is een artikel onder de leden van de vakgroep opbouwwerk verspreid dat pleit voor het volgen van een professionele logica in de sector zorg en welzijn. Die logica doet recht aan de eigen aard van professioneel handelen door de erkenning van de noodzaak van een discretionaire ruimte voor een professional, “een ruimte om naar eigen inzichten te handelen en beslissingen te nemen (die hem, dankzij zijn opleiding en ervaring, ook kunnen worden toevertrouwd).” (Tonkens, 2003, p. 145)²⁸

Tenslotte, tijdens de workshop van juni 2003 ‘*Leven in de Brouwerij: Van betekenis voor de sociale infrastructuur in Groningen?*’ typeerde Duyvendak de stijl van werken van de opbouwwerker in Tuinwijk als “*normatief-relationeel handelen...* Wat ze doet is: helder positie bepalen zonder deze dwingend op te leggen.”²⁹

In dit hoofdstuk behandelen we drie elementen die in de professie opbouwwerk meespelen. Om te beginnen is dat de vraag naar de positie en rol van de opbouwwerker. Zoals we hebben gezien in hoofdstuk 3 centreert het coachen zich vooral rond die vraag. De opbouwwerkers hebben in de vragenlijst ‘Professie opbouwwerk’ hun visie verwoord. Maar in de vraaggesprekken met de leidinggevenden van WING, de medewerker ‘Kwaliteit en Advies’ is dit onderwerp ook aan de orde geweest. Liggen de visies van uitvoerenden en leidinggevenden in het verlengde van elkaar? Ervaren de opbouwwerkers steun voor hun positiebepaling en rolkeuze?

Het tweede element betreft de discretionaire ruimte voor opbouwwerkers in Groningen. Hoe kijken opbouwwerkers, leidinggevenden, de medewerker ‘Kwaliteit en Advies’ en de coaches hier tegen aan? De bevindingen op dit

²⁷ Een professie kenmerkt zich ook door het bestaan van een beroepsvereniging en een eigen tijdschrift. Opbouwwerkers hebben zich verenigd in de Beroepsvereniging Opbouwwerk Nederland (BON) en er is een tijdschrift Opbouwwerkschrift dat zich als vaktijdschrift manifesteert. Van de 12 opbouwwerkers van WING zijn er twee lid van de BON; die twee zijn ook geabonneerd op Opbouwwerkschrift.

²⁸ Het artikel van Tonkens verscheen in het *Tijdschrift voor de sociale sector*, jrg. 57, nr. 1 / 2, p. 4 - 11, 2003. Hier is geciteerd uit het boek van Tonkens: *Mondige burgers, getemde professionals*, marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector (Utrecht, NIZW, 2003) waarin het artikel als hoofdstuk 13 is opgenomen.

²⁹ Verslag van de workshop 5 juni 2003 door Norbert Broenink (p. 3).

onderdeel vormen de opmaat voor hoofdstuk 7 waarin we de verhouding tussen de gemeente Groningen als opdrachtgever en WING als opdrachtnemer nader onder de loep nemen.

Het derde element betreft de normen en waarden van de professie opbouwwerk. Onderkennen opbouwwerkers en hun leidinggevenden het normatieve karakter van opbouwwerk en onderscheidt dat karakter zich van andere professies?

6.1 Positie en rol van opbouwwerkers

Aan opbouwwerkers is de vraag voorgelegd: "Hoe omschrijf je de eigen rol en positie als opbouwwerker in samenwerkingsverbanden in de eigen wijk?" De variatie in antwoorden is groot. Sommigen onderscheiden positie en rollen, anderen noemen alleen rollen. Alle 11 opbouwwerkers noemen meerdere rollen. Een opbouwwerker schrijft letterlijk dat positie en rol afhankelijk zijn van de situatie. Maar uit de verscheidenheid van rollen die alle opbouwwerkers noemen kan worden verondersteld dat die opvatting door iedereen wordt gedeeld. Dat blijkt ook uit antwoorden in de trant van 'soms vervul ik deze rol, dan weer een andere'.

Sommige opbouwwerkers positioneren zichzelf expliciet in de driehoek bewoners, instellingen en gemeente. Zij onderkennen de uiteenlopende belangen die daarin kunnen spelen; een enkeling zegt een positie te hebben opgebouwd naar bewoners, gemeente en instellingen, maar dat de te vervullen rollen wisselen; er zijn er die hun rol definiëren als 'ondersteuner van bewoners(groepen)', dat wil zeggen dat zij ervoor zorgen dat de stem van bewoners in die driehoek wordt gehoord. In dit verband zeggen sommige opbouwwerkers dat een onafhankelijke positie van de opbouwwerker van belang is, al blijft het 'bewonersbelang' het vertrekpunt. Dat opbouwwerkers zich bewegen tussen de drie actoren in de driehoek blijkt ook uit het noemen van rollen zoals: intermediair, bemiddelaar, communicatiemakelaar, verbindende factor tussen partijen, het bevorderen van processen van communicatie tussen (groepen) bewoners onderling en tussen bewoners en instellingen en netwerker.

Daarnaast zijn er enkele rollen die duiden op initiatieven die een opbouwwerker neemt en de sturing die hij aan processen geeft: initiator, aanjager, trekker, leider, coördinator³⁰³¹

De stadsdeelmanagers schrijven in allerlei nuances de opbouwwerker een onafhankelijke positie toe. Onafhankelijk, maar wel redenerend vanuit bewoners. Vragen van bewoners zijn richtinggevend. De opbouwwerker haalt die vragen boven tafel en is in staat deze te vertalen naar instellingen en gemeente. De invloeden van politiek en instellingen – instanties die bewoners proberen te sturen – zijn onmiskenbaar, een opbouwwerker houdt daarmee rekening, maar die invloeden zijn geen leidraad voor handelen. Een verwante formulering is die waarin de opbouwwerker een vrij zelfstandige positie tegenover bewonersgroepen wordt toegeschreven; hij is geen belangenbehartiger noch spreekbuis van groepen

³⁰ Ten tijde van het samenstellen van deze vragenlijst, september 2003, was de notitie van WING over de opbouwwerker als 'regisseur van de vraagkant' nog niet bekend. Deze notitie kwam voor het eerst op tafel tijdens de vergadering van de Stuurgroep 'Leven in de Brouwerij' in oktober 2003. De vakgroep bespreekt de notitie in haar vergadering van januari 2004.

³¹ Zeven opbouwwerkers antwoorden bevestigend op de vraag of zij voldoende steun binnen de instelling ondervinden voor het vervullen van de rol(len) die zij hebben genoemd. Drie zeggen niet altijd voldoende steun te ondervinden, terwijl één opbouwwerker zich op dit punt ontevreden toont over de instelling.

bewoners. Wel is hij gehouden om het zwakste belang te organiseren uitgaande van de vermogens, kennis en kunde van de betrokken mensen.

Het is voor een opbouwwerker de kunst om een positie te verwerven in de driehoek van bewoners, instellingen en gemeente. Hij is geen loopjongen van wie dan ook. Een opbouwwerker dient alert te zijn op pogingen van andere actoren om hem voor hun karretje te spannen. Opbouwwerkers zijn bij uitstek netwerkers.

Als manager van een brede welzijnsinstelling vindt de directeur van WING opbouwwerk 'de moeder van het welzijnswerk'. Wat bedoelt hij hiermee? Hij denkt in termen van processen en zo komt hij tot de slotsom dat alle werk begint bij opbouwwerk. Met name goed opbouwwerk dat is geworteld in de wijk legt een basis voor andere vormen van welzijnswerk. In een tijd waarin vraaggericht werken hoog in het vaandel staat is opbouwwerk nodig voordat er gefundeerde uitspraken over andere werksoorten kunnen worden gedaan. Opbouwwerk heeft in de visie van de directeur een rol als regisseur in de uitvoering (extern). Opbouwwerkers zelf hebben daar moeite mee volgens zijn waarneming. Zij positioneren zich in het proces aan de zijde van de burgers en verhouden zich terughoudend tot de gemeente en scheppen min of meer bewust afstand. Het gevaar van die opstelling is dat opbouwwerkers die houding ook naar hun collega professionals in andere werksoorten binnen de instelling uitstralen. Dat is in de ogen van de directeur niet productief omdat op dat vlak met een beter begrip voor het functioneren en de kwaliteiten van die collega's winst kan worden geboekt. Omdat opbouwwerkers aan de bakermat staan van processen in de wijk zijn zij bij uitstek in staat om op geëigende momenten te laten zien dat er een behoefte ontstaat; zij kunnen vervolgens beter dan wie ook de vertaalslag maken naar een aanbod van welzijnswerk. Opbouwwerkers kunnen vragen stellen zoals bijvoorbeeld: Wat is ouderenwerk? Waarom is dat nodig? Waarom is dat daar en nu nodig? Zo stellen zij zaken aan de orde en maken inzichtelijk wat er zowel vanuit de behoefte van de burger als vanuit de gemeente als opdrachtgever nodig zou zijn. Die rol kunnen opbouwwerkers niet alleen extern vervullen, maar zouden zij ook intern moeten pakken. Er liggen kansen wanneer men elkaar beter leert kennen om activiteiten, gelet op de gewenste volgorde, beter te organiseren.

Opbouwwerkers vervullen professioneel een actieve, outreachende rol in een wijk. Zij gaan met een missie op stap waarbij zij voor ogen hebben dat burgers zelf het proces uitvoeren, maar de opbouwwerkers genereren die behoefte als het ware. Anders gezegd, de behoefte is fragmentarisch aanwezig, immers burgers onderkennen hun eigen behoeften, maar is niet georganiseerd manifest. Opbouwwerkers zijn kwetsbaar in hun rol in de driehoek van belangen van burgers, politiek en instellingen. Die drie (groepen van) actoren kijken met verschillende verwachtingen naar opbouwwerkers waardoor opbouwwerkers voortdurend bezig (moeten) zijn met het begrenzen van hun rol: zij dienen steeds opnieuw te bevestigen in welke hoedanigheid zij kunnen worden aangesproken. Het is voor opbouwwerkers die langere tijd in een gebied werken niet gemakkelijk om het vertrouwen van burgers te winnen en te behouden en tegelijkertijd de eigen rol naar alle partijen scherp te houden. Maar er zijn voor opbouwwerkers ook momenten dat zij niet geheel een rechte lijn kunnen lopen. Soms zijn omwegen nodig, compromissen sluitend met partners en zichzelf, maar wel zo dat door de bank genomen een rechte lijn zichtbaar is. Het is niet eenvoudig om dat besef ook bij partners levend te houden, want die zijn geneigd om momenten in de tijd eruit te lichten wanneer zij kritiek leveren. Daarom is volgens de directeur de opmerking van Duyvendak tijdens de workshop van juni 2003 ook zo sterk: het gaat niet om momentopnamen, maar om momenten in volgorde door de tijd heen, met andere woorden het is een film. Soms kan een opbouwwerker in de ogen van de

gemeente opereren op een manier die niet bevalt, maar let op hoe hij in een volgend stadium weer meer richting gemeente beweegt. Een opbouwwerker toont zijn professionaliteit in het managen van die verschillende verwachtingspatronen. Opbouwwerk is met andere woorden een vak dat ook als zodanig moet worden gewaardeerd.

In de vergadering van de Stuurgroep 'Leven in de Brouwerij' (juni 2003) komt een tussentijdse evaluatie van de Kwaliteitsimpuls over de eerste vijf maanden van 2003 ter tafel. In die tussentijdse evaluatie komt een passage voor waarin de opbouwwerker als 'regisseur van de 1^{ste} lijnwerkers, ambtenaren en andere dienstverleners' wordt opgevoerd. De vertegenwoordiger van ROEZ in de Stuurgroep maakt bezwaar tegen deze typering. De opbouwwerker is in zijn ogen de regisseur van de vraagkant, terwijl de gemeente als regisseur verantwoordelijk is voor de antwoorden. Wat is de reactie van de directeur hierop? Hij stelt vast dat de gebezigde terminologie discussie oproept. Dat betekent dat kennelijk de verwachtingen over de rol niet kloppen. Derhalve is een verder gesprek nodig want anders komt er later in het proces narigheid van. De gemeente zij de rol van regisseur van harte gegund. Het gaat veeleer om het regisseren (let op: werkwoord) van het proces. Van een regisseur kan er altijd maar één zijn die mandaat heeft om ja of nee te zeggen. Dat mandaat berust te allen tijde bij de gemeente als opdrachtgever. Deze definitie van regisseren door de opbouwwerker impliceert dat de opbouwwerker geen onderdeel van het proces moet worden door inhoudelijk partij te worden. Zijn opdracht is om het proces van A naar B te brengen. Hij treedt veeleer op als spelleider, die als rechterhand van de opdrachtgever – de werkelijke regisseur – fungeert.

In het verlengde van deze definitie van de regisserende opbouwwerker ziet de directeur de opbouwwerker als degene die sturend is inzake het constateren van behoeften en in het formuleren van wat oplossingen zouden kunnen zijn. Hij is geen inhoudelijke partij. Hij leunt noch achterover bij de burger noch voorover bij de gemeente. De opbouwwerker moet in staat zijn om een goede vertaalslag te maken.

De kwaliteit van de opbouwwerker is in deze visie afhankelijk van de procesmatige stappen die hij heeft geleverd en niet van het resultaat dat een strevende groep van burgers wel of niet heeft bereikt.

De medewerker 'Kwaliteit en Advies' heeft samen met de portefeuillehouder samenlevingsopbouw de notitie geschreven over de opbouwwerker als regisseur van de vraagkant. Deze notitie is een antwoord van WING op de al gereleveerde opmerkingen van de vertegenwoordiger van RO/EZ in de Stuurgroep 'Leven in de Brouwerij'. De medewerker 'Kwaliteit en Advies' gaat ervan uit dat de gemeente in haar sociaal beleid regisseert op grond van de doelstellingen die in de 'Sociale Pijler' zijn geformuleerd. Die regie zou zich op hoofdlijnen moeten voltrekken zodat opbouwwerkers hun eigen methodische lijn kunnen volgen binnen dat kader. Hij is van oordeel dat een opbouwwerker er nauwelijks aan ontkomt om ook een zekere regie te voeren. Een opbouwwerker treedt niet op als woordvoerder en bepaalt niet welke kant het op moet, dat is de keus van mensen zelf. Maar een opbouwwerker handelt wel vanuit een eigen professionele verantwoordelijkheid. Die impliceert dat een opbouwwerker oog heeft voor ontwikkelingen die zich voordoen al of niet verbonden met de kwesties waarvoor hij is ingezet in een wijk en beziet of er een beweging in gang gezet zou moeten worden om die ontwikkelingen het hoofd te bieden om te voorkomen dat de situatie in het werkgebied verslechtert en/of de situatie te verbeteren.

Opbouwwerkers, aldus de coaches, moeten in staat zijn om hun eigen positie en rol goed te benoemen naar de onderscheiden partijen waarmee zij in hun werk te

maken krijgen. Zij opereren in het spanningsveld van belangen van die partijen. Soms zie je een opbouwwerker een opdracht van een woningcorporatie accepteren zonder erover na te hebben gedacht wat die opdracht betekent voor zijn rol naar bewonersgroepen. Aan de ander kant komt het voor dat een opbouwwerker vrijwel samenvalt met bewoners; hij onderscheidt zich er niet meer van. Een opbouwwerker dient zich voortdurend rekenschap te geven van die spanningsverhouding en noch met de ene pool noch met de andere samen te vallen. Een opbouwwerker kan in de ogen van de coaches niet alleen regisseur van de vraagkant zijn. Hij regisseert ook de aanbodkant van de buurt. Immers de bewoners zijn niet alleen consumenten, maar ook producenten. Van opbouwwerkers mag worden verwacht dat zij in staat zijn om een strategisch concept voor een wijk of buurt te ontwikkelen in de vorm van een plan voor de langere termijn. Een opbouwwerker zoekt de energie van bewoners op: waarvoor willen zij zich sterk maken? Hij ontwikkelt een reeks activiteiten die de leefbaarheid van de wijk vergroot. Elke voorgenomen activiteit wordt aan dat criterium getoetst. Anders gezegd: het bevorderen dat er een infrastructuur van bewoners in die wijk ontstaat en behouden blijft die bewoners in staat stelt om samen te werken en zonodig tegenwicht te bieden aan voornemens van andere partijen die de leefbaarheid geweld kunnen aandoen. In gesprekken met opbouwwerkers stellen de coaches ook steevast de vraag bij een voorgenomen activiteit: waar past die in? Waarom ontwikkel je die activiteit? Hoe draagt de uitvoering van die activiteit bij de ontwikkeling van dynamiek onder bewoners?

6.2 Discretionaire ruimte voor opbouwwerkers

Zoals gezegd, tijdens het seizoen 2002/2003 is een artikel over professionele logica onder de leden van de vakgroep opbouwwerk verspreid. Het artikel is niet in de vakgroep besproken. In de vragenlijst 'Professie opbouwwerk' is de opbouwwerkers gevraagd of zij het artikel hebben gelezen. Zeven van de 11 opbouwwerkers hebben dat inderdaad gedaan. Aan deze zeven is gevraagd of zij de analyse van de schrijfster van het artikel delen. Eén opbouwwerker antwoordt bevestigend, twee onderschrijven de analyse ten dele, één zegt nee, terwijl twee deze vraag niet beantwoorden omdat het artikel hen ten tijde van de invulling van de vragenlijst niet meer helder voor de geest stond. Het zevende antwoord is ambigue. De twee werkers die de analyse ten dele onderschrijven, geven de duidelijkste argumentatie voor hun antwoord. De eigen werkpraktijk wordt noch geregeerd door de markt noch door de bureaucratie. Een opbouwwerker verkeert niet in de positie van een dokter die een veeleisende patiënt niet zonder medicijnen kan laten gaan. Of: een professional doet er goed aan voortdurend alert te zijn op de werkingen van markt en bureaucratie; maar die kwestie speelt op allerlei niveaus zoals tussen politiek en ambtenaren; tussen de gemeentelijke dienst Welzijn en de instelling voor welzijn, tussen de instelling en de professional en tussen de professional en de burger.

Vervolgens is de opbouwwerkers de volgende uitspraak met bijbehorende vraag voorgelegd:

"Een belangrijk kenmerk van een professional noemt de auteur de 'discretionaire ruimte' van een professional i.c. de ruimte voor de vorming van een eigen oordeel over wat mensen voor wie en met wie de professional werkt nodig hebben, los van de wens die mensen zelf uiten of van de eisen die de subsidiënt stelt.

Kun je een voorbeeld geven dat illustreert of en zo ja hoeveel ruimte je als opbouwwerker in Groningen hebt of kunt nemen? Zijn er eventueel belemmeringen? Zo ja, welke? "

Tien van de 11 opbouwwerkers doen een uitspraak. Alle tien spreken over een ruimte voor eigen oordeel; in één geval wordt die ruimte als klein ingeschat door de dominante werking van de wijkvernieuwing. In alle andere gevallen spreken opbouwwerkers over ruimte die zij kunnen verwerven. Sommigen relateren die ruimte alleen ten opzichte van bewonersgroepen maar in de meeste gevallen refereert men zowel aan de gemeente, aan de instellingen waaronder de eigen instelling als aan bewonersgroepen. Zonder dat in de meeste gevallen met zoveel woorden te zeggen klinkt in de antwoorden door dat je als opbouwwerker ruimte kunt scheppen: 'Als je een goed verhaal hebt, dan kun je jouw gang gaan.' Een rechtvaardiging voor de eigen gang als professional ligt in de omstandigheid dat een opbouwwerker als één van de weinigen een totaaloverzicht heeft van belangen die spelen in een bepaald geval.

De medewerker 'Kwaliteit en Advies' die het artikel van Tonkens heeft verspreid deelt haar analyse. Voor Groningen geldt naar zijn waarneming dat de voorschriften voor wat opbouwwerk zou moeten leveren in het ene stadsdeel zeer gedetailleerd is, terwijl in het andere stadsdeel meer vrijheid bestaat om zelf inkleuring te geven.

In de gesprekken met de stadsdeelmanagers is de discretionaire ruimte als concept slechts zijdelings ter sprake geweest. Men ziet beweging ontstaan in die zin dat er ruimte voor WING ontstaat om te zeggen dat een bepaalde richting gekozen zou moeten worden. Maar WING zelf pakt die mogelijkheden nog onvoldoende aan toe nu toe. Doordat er binnen de organisatie nog teveel schotjes zijn wordt er nog te weinig vanuit een (totaal) visie op de wijk en vanuit de professies gezegd wat er zou kunnen/moeten gebeuren.

In de in paragraaf 6.1 beschreven visie van de directeur op de opbouwwerker is deze 'noch de slaaf van de burger noch het dienstknechtje van de gemeente'. Met andere woorden de opbouwwerker beschikt over een zekere discretionaire ruimte waarin het eigen oordeel van de professional wordt gevormd. Er is sprake van een spanningsveld. Er is ruimte nodig om de klus te klaren, maar geen ruimte om een opvatting te hebben en te debiteren over de inhoud van hetgeen ter tafel ligt. Maar betekent dit dat de opbouwwerker moet worden gezien als een volstrekt inhoudsloze procesbegeleider? Nee, integendeel. Er is in de ogen van de directeur ruimte in het spel die je kunt veroveren. Daartoe dient een opbouwwerker over de vaardigheid te beschikken om de eigen professionele zienswijze op een kwestie zo te vertalen in zaken dat de opdrachtgever deze een plek kan geven. Dat wil zeggen dat een opbouwwerker alternatieven voorlegt zonder daarin partij te kiezen. Als een opbouwwerker als professional van oordeel is dat één van de alternatieven verreweg de voorkeur verdient, dan moet die voorkeur terdege inzichtelijk worden gemaakt. Op welke gronden berust die voorkeur? En als die voorkeur strookt met het resultaat dat de gemeente wil behalen dan zal dat advies worden gevolgd.

De directeur veronderstelt dat opdrachtgevers het op prijs zouden stellen indien opbouwwerkers, maar zij niet alleen, productiever zijn, ruimte veroveren. Weliswaar betaalt de opdrachtgever, maar dat betekent geen slaafsheid, integendeel een professional kan zeer wel een pro actieve rol spelen: door momenten te scheppen waarop de eigen voorkeur in een aanpak wordt verwoord. Maar als het nee van de opdrachtgever nee blijft, dan zal de professional dat moeten accepteren en ermee moeten kunnen omgaan. 'Als ik op zijn stoel had gezeten, dan zou ik het waarschijnlijk anders hebben gedaan, maar ja als regisseur vindt hij...' Er ligt overigens een behoorlijke ruimte braak die professionals nog niet benutten; men leert wel, maar er is nog een wereld te winnen. Het is voor een opdrachtgever

vermoedelijk heel plezierig een professional tegenover zich te vinden die zegt: dit is kennelijk wat u wilt bereiken, er zijn verschillende wegen die naar Rome leiden; burgers kijken er zo tegen aan, tussen wat de burgers aangeven en wat uw mogelijkheden zijn zouden de volgende strategieën A, B en C een oplossing kunnen zijn. De kenmerken van A, B en C zijn respectievelijk de volgende; de wegging daarvan is aan u.

De discretionaire ruimte voor opbouwwerkers in Groningen was bij de start van het project 'Leven in de Brouwerij' tot nul gereduceerd volgens de coaches³². Een klein aantal opbouwwerkers hadden eigen eilandjes geschapen, maar zonder dat iemand daar zicht op had. De opbouwwerkers zaten in een volstrekt gemarginaliseerde positie. De gemeente wilde bewonersondersteuning verstevigen, maar wilde niet met WING in zee. De professionals hadden geen enkele positie en status.

Maar inmiddels is de situatie veranderd. De opbouwwerkers hebben de professionele ruimte in eigen hoofd. Die ruimte moet zich manifesteren in hun handelen en van daaruit nemen ze de ruimte die nodig is in hun omgeving. Aan de hand van de eigen werkpraktijk van elke opbouwwerker afzonderlijk en de gezamenlijke werkpraktijken laten zien dat de opdrachtgever er baat bij heeft om opbouwwerkers ruimte te bieden. Ter adstructie wijzen de coaches naar de situatie in de Tuinwijk. Bij de start van de opbouwwerker lag alles vast; iedereen wist ook wat de opbouwwerker zou moeten doen. Maar uit de presentatie van de casus tijdens de workshop blijkt dat de opbouwwerker ruimte heeft geschapen. Niet alle opbouwwerkers zijn al zover als die in de Tuinwijk, maar iedereen is op weg. Wat de één bereikt is ook een stimulans voor de ander. In het begin ontbrak die professionele ruimte omdat er nauwelijks een gemeenschappelijke taal bestond. Iedere opbouwwerker kende een eigen vocabulaire en eigen standaarden zodat er naar de buitenwereld toe geen gemeenschappelijk beeld bestond. Een handelwijze die in het ene stadsdeel bij wijze van spreken gangbaar was, kon in een ander stadsdeel als niet passend voor opbouwwerk worden beschouwd. Maar door de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal ontstaat ruimte voor professionals.

6.3 Normen en waarden van de professie opbouwwerk

In de vragenlijst 'Professie opbouwwerk' is de volgende vraag aan de opbouwwerkers voorgelegd:

- "Carina van de Witte presenteerde tijdens de workshop van 5 juni jl. enkele dilemma's die zij in haar werk in Tuinwijk tegenkwam. Met welke dilemma's heb je te maken in je eigen praktijk? Kun je de twee belangrijkste noemen?"

Het spreekt voor zich dat de opbouwwerkster uit Tuinwijk bij het beantwoorden van deze vraag verwees naar de workshop. In het verslag van die workshop staan haar dilemma's als volgt vermeld:

- *Doorgaan met het 'oude' programma van de projectgroep dat door anderen bedacht is, inspelen op alle verwachtingen of mijn eigen weg gaan met een nieuw programma?*
- *De tijd nemen tegenover de druk van het leveren van producten.*
- *De buurtburgemeester. Weg ermee? Erom heen gaan? Een plek geven in het geheel?*

³² Over de professie opbouwwerk en de normen en waarden ervan zijn de coaches afzonderlijk ondervraagd omdat één van hen de eerste maal nog een andere afspraak moest nakomen. In de tekst is één standpunt gecomponeerd.

- *Insteken op afzonderlijke items of werken vanuit een soort gezamenlijke buurtagenda.*
- *Zelf het oud zeer van de buurt opvangen ↔ een externe kop van jut.*
- *De zelfredzaamheid van de buurt ↔ de oplossingsgerichte cultuur van de gemeente.*

Welke dilemma's noemen de overige 10 opbouwwerkers die de vragenlijst hebben ingevuld? Twee van hen beantwoorden deze vraag niet. De andere acht noemen ieder één of meer dilemma's al zijn de formuleringen niet steeds in dilemma - vorm.

De dilemma's kunnen in twee groepen worden ingedeeld. De eerste groep dilemma's heeft te maken met de omgang van opbouwwerkers met bewoners en hun groepen. De tweede groep dilemma's betreft de verhouding tot gemeente en corporaties.

Dilemma's betreffende bewoners en hun groepen

- Als een groep bewoners in een renovatieproces acties wil ondernemen maar niet tot actie overgaat: doe je het dan zelf of laat je de verantwoordelijkheid bij de groep?
- Als een weinig zelfredzame groep bewoners ondanks stevige voorbereiding op overlegsituaties toch weer terug valt in oude patronen: treed je dan op als advocaat of laat je hen aanmodderen?
- Een opbouwwerker discussieert met iedereen versus hij sluit mensen uit die handelen uit racistische motieven.
- Hoe omgaan met bewoners en - organisaties die zich bedreigd voelen door groepen/individuen die er vroeger niet waren (allochtonen, studenten, verslaafden, overlastveroorzakers)
- Activeer je bewoners ook als zij er geen behoefte aan hebben?
- Hoe ga je om met de verhouding tussen de reactieve houding van een bewonersgroep versus een pro - actieve ?
- Hoe ga je om met één of meer dominante en/of irritante bewoners die anderen doen afhaken: erbij houden of er uit werken?
- Opbouwwerk is soms Sisyfusarbeid: op het moment dat je denkt samen met bewoners iets te hebben bereikt, laten ze het afweten.

Dilemma's betreffende de verhouding tot de gemeente en de corporatie

- Besluiten van de gemeente die volgens eigen inschatting tot niets leiden stevig kritiseren ('Waar zijn jullie mee bezig?') versus zodanig invloed uitoefenen dat de gevolgen ervan worden afgezwakt.
- Wat te doen met vertrouwelijke informatie van gemeente of corporatie die voor de strategie van bewoners van groot belang is: voor je houden of toch gebruiken?
- Hoe om te gaan met teleurstellingen die bewoners in de loop van de jaren hebben ondervonden en die hebben geleid tot een negatief imago van gemeente en corporatie?
- (Met het vorige verwant:) Het in de genen opgeslagen wantrouwen tegen alles wat overheid is c.q. zweemt naar bureaucratie.
- De normatieve analyse van de opdrachtgever versus de beleving van de doelgroep zelf (voorbeeld: de functie van een accommodatie in de ogen van respectievelijk de gemeente en het bestuur van de accommodatie)

- Veel inzet en vertrouwen van bewoners(organisaties) voor de leefbaarheid gaat verloren doordat een lange termijn (politieke) visie ontbreekt waardoor ook aan de inzet van welzijnswerk het perspectief ontbreekt.

In de vragenlijst 'Professie opbouwwerk' is onder het kopje 'Normen van de professie opbouwwerk' nog een vraag gesteld:

- Duyvendak noemde opbouwwerk tijdens de workshop van 5 juni jl. normatief. Anders gezegd binnen de professie opbouwwerk zijn bepaalde normen van toepassing. Welke normen zijn volgens jou kenmerkend voor de professie opbouwwerk?

Slechts één opbouwwerker beantwoordt deze vraag niet. In de antwoorden van de overige 10 zijn drie typen normen³³ te onderkennen: normen die gelden voor de persoon van de opbouwwerker, normen die betrekking hebben op het handelen van de opbouwwerker en normen die de kern van de professie raken. De eerste twee groepen normen zijn niet exclusief geldend voor de professie opbouwwerk.

Normen betreffende de persoon van de opbouwwerker

Een opbouwwerker behoort

- integer te zijn.
- sociaal te zijn.
- zich betrokken te voelen bij de mensen om wie het gaat.

Normen betreffende het handelen van de opbouwwerker

Een opbouwwerker behoort

- bewoners te respecteren.
- naar bewoners toe duidelijk te zijn in wat hij wel en niet accepteert (naar elkaar luisteren, niet uitschelden en schreeuwen, respect voor andere meningen opbrengen, rekening houden met elkaar, anderen niet jouw kooltjes uit het vuur laten halen).

Normen voor de professie opbouwwerk

Een opbouwwerker behoort

- zichtbaar te zijn.
- inzet en kwaliteit te tonen.
- de meest zwakke groepen te ondersteunen in hun belangen (NB deze formulering sluit aan bij het Statuut Opbouwwerk waar gesproken wordt over het zwakste belang en het minst erkende verlangen als het normatieve richtsnoer voor opbouwwerk).
- het buurtbelang als gezamenlijk vertrekpunt na te streven ook al is eigen belang in eerste instantie de motor voor beweging.
- voorzieningen (inclusief de gemeente) toegankelijk te maken voor de doelgroep en de instrumenten die door gemeente en andere actoren worden ingezet vanuit deze opgave kritisch te bekijken³⁴.
- zich in te zetten voor emancipatie en gelijke rechten.

³³ De uitspraken die de opbouwwerkers hebben neergeschreven in de vragenlijst zijn alle omgezet in een vorm die het normkarakter duidelijk doet uitkomen. In die gevallen waarin de uitspraak niet ondubbelzinnig was, is een eigen interpretatie gekozen.

³⁴ Eén van de opbouwwerkers die deze norm noemt, wijst op het gevaar dat zou kunnen kleven aan een (impliciet) moreel appel op algemeen geaccepteerde normen en waarden, die opgeld mogen doen voor 'middleclass' ambtenaren en opbouwwerkers, maar niet zonder meer hoeven te stroken met de mores in een buurt waar opbouwwerkers doorgaans hun werk verrichten. Deze opmerking is waarschijnlijk het meest van toepassing op de tweede groep normen die hier is onderscheiden.

- democratie te betrachten, verantwoording af te leggen aan de achterban.
- rentmeesterschap te betonen.

Aldus een overzicht van normen die 10 van de 12 opbouwwerkers van WING samen hebben geformuleerd. Dit overzicht wil niet zeggen dat deze 10 al deze normen ook onderschrijven, nog afgezien van de formulering van sommige normen die voor rekening van de onderzoeker komen. Wel is het zo dat de norm die uit het Statuut Opbouwwerk afkomstig is – ondersteunen van het zwakste belang – door drie opbouwwerkers is genoemd; omdat het Statuut het kader is waarbinnen de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk zich afspeelt, mag worden verondersteld dat deze norm door alle opbouwwerkers wordt onderschreven. Het toegankelijk maken van voorzieningen is door twee opbouwwerkers geformuleerd. De normen in de tweede groep zijn door meerdere opbouwwerkers genoemd. Niemand van de opbouwwerkers, met uitzondering van één en daar is niet precies duidelijk hoe die verwijzing naar democratie moet worden opgevat, refereert aan de bijdrage die opbouwwerk kan leveren aan lokale democratie. Nu is dit laatste meer een waarde dan een norm en de vraagstelling in de vragenlijst vroeg ook niet expliciet naar waarden.

De vakgroep kan dit overzicht van normen van de professie wellicht nog eens bespreken om te bezien in hoeverre er consensus bestaat over de (formulering van) normen en welk gewicht zij toekent aan ieder van deze normen.

De stadsdeelmanagers noemen evenmin spontaan lokale democratie of een andere waarde als kenmerkend voor de professie opbouwwerk. Wordt lokale democratie als voorbeeld genoemd, dan vindt men dat opbouwwerk er tot op zekere hoogte wel aan bijdraagt door consensusvorming over leefbaarheid en het bieden van een alternatief voor ‘wilde acties’ van bewoners. De vraag komt op of er wel normen en waarden bestaan die kenmerkend zijn voor de professie? Passen we dezelfde indeling in normen toe als hierboven bij de opbouwwerkers, dan zien we bij de stadsdeelmanagers het volgende beeld.

Normen betreffende de persoon van de opbouwwerker

Een opbouwwerker behoort

- eerlijk te zijn.
- open kaart te spelen.
- er geen verborgen agenda op na te houden.
- uit te gaan van goede bedoelingen: vertrouwen schenken zonder naïef te zijn.

Normen betreffende het handelen van een opbouwwerker

Een opbouwwerker behoort

- mensen met respect tegemoet te treden.
- duidelijk te zijn in wat wel en wat niet geaccepteerd wordt (niet schelden, niet slaan, geen geweld, geen discriminatie)

Normen voor de professie opbouwwerk

Een opbouwwerker behoort

- zijn normen en waarden niet op te leggen aan groepen waarmee hij werkt. Hij dient respect te hebben voor de specifieke manier van leven.
- zich bewust te zijn van de normen die groepen in hun oordelen hanteren.

De eerste twee groepen normen van de stadsdeelmanagers komen vrijwel overeen met die van de opbouwwerkers. De rubriek ‘normen voor de professie opbouw-

werk' is bij de stadsdeelmanagers minder gevuld dan bij de opbouwwerkers. Dat ligt voor de hand omdat geen van de stadsdeelmanagers thans de professie opbouwwerk beoefent. Wel zijn de normen in deze categorie een goede aanvulling op die van de opbouwwerkers.

De medewerker 'Kwaliteit en Advies' vindt dat opbouwwerkers dienen uit te gaan van democratische principes. Hij vult deze algemene richtlijn nader in met het benoemen van de norm dat mensen onbekommerd moeten kunnen wonen in hun huis (aangepast aan de eisen van de tijd); dat je in vrijheid moet kunnen handelen zonder daarbij de vrijheid van anderen bovenmatig in te perken; dat mensen elkaar niet tot last mogen zijn en dat zij dus rekening moeten houden met elkaar. Hij legt een verband tussen normen en waarden die opgeld behoren te doen in opbouwwerk en de grondrechten zoals die in de grondwet zijn vastgelegd.

Hoe kijken de coaches tegen normen en waarden van de professie opbouwwerk aan? Opbouwwerk is waarden - georiënteerd, dat wil zeggen opbouwwerk is normatief handelen over wat wel en niet door de beugel kan zowel tussen bewoners onderling als tussen bewoners en de overheid. Een opbouwwerker dient zich hiervan sterk bewust te zijn. Het is van belang dat die waarden in een gemeenschap worden ingebracht. Een opbouwwerker dient in dit verband voorbeeldgedrag te tonen. Hij spreekt mensen aan op de wijze waarop mensen met elkaar omgaan en wat daarin wel en niet acceptabel is.

Een tweede kernwaarde is dat een opbouwwerker zich voortdurend los maakt van het bestaande. Hij laat zich niet inkapselen door machten en krachten die invloed op hem proberen uit te oefenen, hij blijft steeds kijken met een waarden - geladen blik zowel naar de leefwereld als naar de systeemwereld. Hij beweegt zich in beide werelden maar maakt er geen deel van uit.

De derde kernwaarde is dat opbouwwerkers steeds kijken naar wat mogelijk is; welke oplossingen doemen op? Zijn oriëntatie is gericht op de toekomst, op beweging op handelen: het lot heeft niet het laatste woord. De weg is belangrijker dan het doel; mensen leren door de weg te gaan. De weg is een waarde op zich. Dat betekent niet dat het doel niet van belang is: de weg moet ergens naar toe leiden anders zetten mensen zich niet in beweging.

Tenslotte dient de opbouwwerker oog te hebben voor de beperking van zijn rol. Maatschappelijk gezien is de bijdrage van opbouwwerk bescheiden: zij beschikken niet over kapitaal, maar hebben slechts zichzelf te bieden. Maar hoe klein ook, die bijdrage moet je als opbouwwerker wel blijven zien en waarderen omdat daarin net het zetje verscholen zit dat in een situatie nodig is om een ontwikkeling op gang te brengen.³⁵

³⁵ In deze paragraaf ontbreekt de zienswijze van de directeur op normen en waarden van de professie opbouwwerk. Dit onderwerp is in het vraaggesprek met hem niet aan de orde gekomen.

De verhouding tussen de algemene doelen van sociaal beleid en concrete uitvoering

7.1 Vragen in het licht van de dynamiek van de gedeelde verantwoordelijkheid

Als voorbereiding op de workshop 'Leven in de Brouwerij: Van betekenis voor de sociale infrastructuur in Groningen?' (juni 2003) hebben de deelnemers het essay van Duyvendak over 'De dynamiek van de gedeelde verantwoordelijkheid' ontvangen. In dat essay probeert Duyvendak de sociale infrastructuur op begrip te brengen. Hij doet dat door de veranderende verhoudingen tussen de verschillende actoren aan respectievelijk de vraagkant en aanbodkant in een matrix weer te geven. In dit hoofdstuk beperken wij ons tot een deel van de matrix: de verhoudingen tussen de professionals en de overheid. We spitsen dit tegen de achtergrond van de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk toe op de opbouwwerkers van WING en de gemeente Groningen.

Conform de matrix van Duyvendak vraagt de gemeente Groningen van opbouwwerkers accountability en productafspraken, terwijl de opbouwwerkers de gemeente vragen om subsidie en discretionaire ruimte.

In het verlengde van deze zienswijze kunnen de vragen worden gesteld:

- Op welk niveau formuleert de gemeente sociale doelen?
- De professionele verantwoordelijkheid van opbouwwerkers impliceert dat zij (methodische) programma's ontwikkelen. Hoeveel ruimte geeft de gemeente enerzijds en hoeveel ruimte krijgen, respectievelijk nemen opbouwwerkers binnen hun instelling?
- Heeft de Kwaliteitsimpuls een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van discretionaire ruimte?

7.2 Algemene doelen in het sociaal beleid van de gemeente Groningen

In de (concept)nota 'Investeren voor mensen en mogelijkheden' (september 2003) zijn vijf algemene doelen geselecteerd uit de tien die gelden voor het algehele beleid van de gemeente Groningen. Deze vijf zijn:

- Een stad die schoon, heel en veilig is.
- Een stad met een voortreffelijk woonklimaat.
- Een stad waarin iedereen meedoet.

- Een gezonde stad.
- Een stad waarin iedereen geïntegreerd is.

Voor ieder van deze doelen specificiert de nota vervolgens de sociale aspecten. Zo staat onder de noemer 'iedereen doet mee' het hebben van werk centraal: het is de belangrijkste vorm waarin mensen deelnemen aan de samenleving. Zorgen voor werkgelegenheid en mensen in staat stellen blokkades richting arbeidsmarkt op te heffen zijn belangrijke richtlijnen in dit verband. De nota constateert evenwel ook dat er naast betaald werk veel werk door vrijwilligers wordt verricht, werk dat voor het bijhouden van de samenleving van groot belang is.

Omdat de middelen de komende jaren beperkt zijn, moeten er keuzen worden gemaakt. De gemeente laat zich daarbij leiden door drie sleutelbegrippen: selectiviteit, maatschappelijk rendement en meer verantwoordelijkheid voor de burger. De gemeente zet het geld in daar waar het 't hardst nodig is. Die keuze impliceert: minder spreiden en meer concentreren van inspanningen. Bij de keuze van maatregelen om problemen te lijf te gaan zal de gemeente vooral letten op het te verwachten maatschappelijk rendement. Dat brengt met zich mee dat zij zal zoeken naar een optimale combinatie van maatregelen. Tenslotte zal de gemeente kijken waar burgers meer dan voorheen verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Om de gestelde doelen te bereiken kiest de gemeente voor een aanpak langs twee sporen. Om te beginnen wil de gemeente een sober basis niveau van voorzieningen voor alle burgers van Groningen realiseren en in stand houden. Dat basis niveau is enerzijds afhankelijk van waartoe de wet de gemeente verplicht, maar anderzijds van de opvatting van de gemeente over wat minimaal noodzakelijk is voor een goed woon- en leefklimaat. (De samenstelling van dit basispakket aan voorzieningen is september 2003 nog niet rond.) Het tweede spoor in de aanpak van de gemeente zijn de extra inspanningen die de gemeente zich wil getroosten voor mensen die niet adequaat geholpen zijn met het basispakket. Het gaat om mensen die door uiteenlopende oorzaken met verschillende problemen tegelijkertijd kampen: kwetsbaar en op achterstand. Omdat die cumulatie van problemen zich vaak in bepaalde buurten voordoen, kiest de gemeente voor een geconcentreerde aanpak: gericht op specifieke gebieden en op doelgroepen. De specifieke gebieden zijn de 12 wijken en buurten die de gemeenteraad al eerder heeft aangewezen als wijkvernieuwingsgebieden. Wat doelgroepen betreft richt de gemeente haar aandacht met name op groepen met een verhoogd risico.

De gemeente werkt de gebiedsgerichte en doelgroepgerichte aanpak in de nota op hoofdlijnen uit. De belangrijkste programma's van de Sociale Pijler zijn: onderwijs, versterking gezond gedrag, veiligheid, Ganashi (met name gericht op de Antilliaanse bevolkingsgroep) en 'Uit de goot' (gericht op verslaafden en daklozen). Ieder van deze programma's wordt kort toegelicht, terwijl in afzonderlijke kaders voor elk van de 12 geselecteerde wijken een beeld wordt gegeven van de maatregelen die worden overwogen om de sociale vernieuwing in die gebieden gestalte te geven. In enkele van die gebieden komt opbouwwerk in de vorm van Heel de Buurt projecten expliciet naar voren.

In een bijlage specificiert de gemeente per beleidsdoel een analyse van het probleem en subdoelen. Vervolgens benoemt zij programma's en instrumenten en omschrijft de beoogde resultaten en maatschappelijke effecten.

Het onderscheid tussen maatschappelijke effecten (outcome) en concrete resultaten (output) is van belang. Het gaat uiteindelijk om de maatschappelijke effecten zoals die zijn verwoord in de beleidsdoelen. Echter de gemeente, zo beseft zij, is meestal slechts één van de actoren die invloed uitoefent op de uitkomst van maatschappelijke processen. (Dit geldt mm in nog sterkere mate voor het opbouwwerk; KV) Het blijft derhalve hachelijk om een één op één relatie te leggen tussen het voeren van

beleid en het bereiken van doelen in termen van maatschappelijke effecten. Echter, er zijn wel, aldus de gemeente, concrete resultaten van de uitvoering van gemeentelijk beleid te verwachten. En op resultaten kan de gemeente afrekenen, ook zichzelf).

Overigens, als we naar de uitwerking kijken van bijvoorbeeld resultaten (en bijbehorende indicatoren) en beoogde effecten onder het doel 'Een stad met een voortreffelijk woonklimaat', dan blijkt het niet eenvoudig om dat onderscheid tussen resultaat en maatschappelijk effect te handhaven. Als één van de resultaten van uitvoering van beleidsprogramma's gericht op dit doel staat genoemd: 'Een daling van de verhuisgeneigdheid (in de wijkvernieuwingswijken)'. Maar wat staat er onder de beoogde effecten? 'In 2006 wijkt het percentage verhuisgeneigden in wijkvernieuwingsgebieden niet meer dan 10% (in negatieve zin) af van het stedelijke gemiddelde; in 2010 is dit afwijkingpercentage teruggebracht tot 8%.' Of neem onder hetzelfde doel een ander resultaat: 'Een daling van het aantal verhuizingen in de wijkvernieuwingsgebieden (...)'; onder beoogde effecten staat: 'Het percentage verhuizingen in de wijkvernieuwingsgebieden (...) is in 2006 gedaald met 10%. In 2010 wordt een verdere daling van 5% beoogd.

Daar staat tegenover dat nog steeds onder hetzelfde doel als resultaat 'een grotere zelfredzaamheid van bewoners' wordt genoemd, terwijl dat in onze ogen beter als effect kan worden bestempeld.

Inspectie van de formulering van resultaten en beoogde effecten vermeld onder de andere sociale doelen levert vergelijkbare bevindingen op. We geven nog een enkel voorbeeld. Onder de resultaten bij 'Schoon, heel en veilig' staat onder andere: 'daling van het aantal klachten inzake overlast e.d.' Onder de noemer beoogde effecten vinden we de formulering: 'In 2004

Is het aantal overlastmeldingen afgenomen tot 6 per jaar. Voor 2010 wordt een verdere daling van 10% gerealiseerd.'

Bij de resultaten en beoogde effecten onder het doel 'iedereen doet mee' liggen de zaken genuanceerder. Zo is een resultaat als 'het bereik van sociaal-culturele, culturele en sportvoorzieningen onder specifieke groepen (...) neemt toe' inderdaad als een resultaat respectievelijk een tussendoel te beschouwen op weg naar het beoogde effect 'een zinvolle dagbesteding' (van leden van de genoemde specifieke groepen. Daar staat tegenover dat onder beoogde effecten 'verminderde overlast' is genoemd, overigens zonder specificatie van enig percentage, terwijl dat in andere gevallen als resultaat is vermeld. Maar ook hier is het onderscheid tussen resultaat en beoogde effect niet altijd scherp. Wat is bijvoorbeeld het verschil tussen 'verhoging van het aantal mensen die op traject zijn gezet' - een resultaat - met wat als beoogde effect is geformuleerd: 'opstap voor uitstroom naar werk'? 'Versterking van sociale cohesie in de samenleving' kan met recht als een beoogd maatschappelijk effect worden opgevat, al specificiert de bijlage hier geen percentage waarmee de beleving van sociale samenhang toeneemt zoals wel wordt gedaan onder het doel 'een voortreffelijk woonklimaat'.

Bij het doel 'iedereen een startkwalificatie' staan onder het kopje resultaten bij nader inzien verschillende typen resultaten door elkaar genoemd. Het resultaat 'snellere signalering probleemkinderen, snellere doorverwijzing en integrale aanpak' verwijst naar een verbetering van het proces of de aanpak waarmee gehoopt wordt een ander resultaat, nl. 'verbetering van schoolprestaties' te bewerkstelligen. Zo is 'vermindering van spijbel - en schoolverzuimgedrag' een resultaat dat duidt op verbetering van bijvoorbeeld het schoolklimaat en een tussenstap op weg naar het resultaat 'afname van het aantal jongeren dat zonder startkwalificatie de school verlaat'. Die bijlage 1 heeft de gemeente niet voor niets toegevoegd aan de nota 'Investeren voor mensen en mogelijkheden'. De gemeente wil sturen op resultaten, want de burgers van Groningen moeten merken dat er verbetering optreedt op de verschillende dimensies die het wonen en werken in de

stad Groningen aantrekkelijk maken en houden. De in de bijlage gespecificeerde resultaten en effecten en de bijbehorende wijzen van meten – waarbij overigens voor lang niet alle effecten meetinstrumenten zijn genoemd – moet de gemeente in staat stellen om vast te stellen op welke terreinen vooruitgang wordt geboekt. De gemeente streeft er blijkens de nota naar om over te stappen van de bestaande structurele financiering van instellingen naar contractafspraken voor bepaalde tijd. De gemeente koopt zo resultaten: ‘concrete producten en diensten’. Deze zinsnede wordt in de nota niet verder uitgelegd. Op het eerste gezicht zijn deze resultaten andere dan althans vele van de resultaten die in de bijlage zijn geformuleerd. Immers met wie moet de gemeente afspreken dat het aantal overlast meldingen in de wijkvernieuwingsgebieden in een bepaald jaar tot een x – aantal per jaar? En bijgevolg wie moet er op worden afgerekend als dat aantal niet wordt gehaald? Eventueel wat is de bonus voor wie wanneer het aantal niet het beoogde x is, maar x -2?

Op dit type vragen geeft wellicht de uitwerking van de resultaatgerichte sturing antwoord. Een uitwerking die in de nota wordt toegezegd.

Tenslotte relativeert de gemeente in de nota het adagium ‘meten is weten’. Deze aandacht voor meten mag er niet toe leiden dat de bureaucratie toeneemt en cijfers tot fetisj worden verheven. Wel scherpt deze aandacht het denken over wat bedoeld wordt met bijvoorbeeld het ‘bevorderen van participatie’.

7.3 De volgende stap naar concrete uitvoering

Binnen het kader van de Sociale Pijler³⁶ dat in paragraaf 7.2 is beschreven formuleert de gemeente, i.c. de Coördinatoren Wijkbeleid, per stadsdeel opdrachten voor het komende kalenderjaar. WING, i.c. de stadsdeelmanagers, maakt in antwoord op per opdracht een offerte³⁷.

Hoe zien de opdrachten er uit? De opdrachten kenmerken zich door een strak format. In dat format wordt op beknopte wijze een reeks categorieën gevuld:

- SSP – domein (verwijzing naar de Sociale Pijler)
- Beleidsonderdeel (verwijzing naar een specifiek werkterrein)
- Stadsdeel
- Instelling (opdrachtnemer)
- Beleidsdoel
- Resultaatgebied (opdrachtcluster)
- Resultaten en effecten
- Resultaatindicator
- Aanpak
- Prestatie-eenheid
- Teleenheid
- Budget
- Kwaliteitsafspraken
- Registratieafspraken
- Tussentijdse communicatie
- Leveringsvoorwaarden

³⁶ Bij het schrijven van dit rapport was de in paragraaf 7.1 nota over sociale doelen uit september 2003 beschikbaar. De ondertitel van de nota luidt: ‘deelplan van de Sociale Pijler’.

³⁷ We beperken ons hier tot deze eerste interactie op stadsdeelniveau tussen gemeente en WING. Het gehele proces omvat meer dan in deze paragraaf aan de orde komt, maar dat is voor wat wij in deze paragraaf willen illustreren niet relevant.

Het gaat er in deze paragraaf niet om het gehele format aan een al of niet kritische beschouwing te onderwerpen. We concentreren ons in het verlengde van de vorige paragraaf op de categorieën beleidsdoel, resultaten, effecten en aanpak.

Laten we een voorbeeld nemen van een opdracht in het stadsdeel Noord – West op het domein ‘Opgroeien in de stad’. Het beleidsdoel waarnaar in deze opdracht wordt verwezen is ‘Het voorkomen van achterstanden in maatschappelijke participatie van de jeugd van 0 – 23 jaar, (...)’. Binnen het kader van het beleidsonderdeel ‘Opvoedingsondersteuning en ontwikkelingsstimulering’ is als doelstelling geformuleerd: ‘Het realiseren van een voldoende samenhangend en op maat gesneden aanbod van opvoedingsondersteuning en ontwikkelingsstimulering. In 2010 wordt hiermee 20% van de gezinnen met kinderen van 0-4 jaar bereikt. Dit aanbod komt terecht bij moeilijk bereikbare gezinnen.’ Dezelfde formulering van doelstelling geldt voor de categorie gezinnen met kinderen van 4 – 12 jaar. Wat definieert de opdracht nu als resultaten en wat als effecten die bereikt zouden moeten worden? Als resultaat staat er: ‘Het ondersteuningsaanbod van de Vensterschool is bekend bij nieuwe ouders van de Vensterschool.’ De beoogde effecten zijn: ‘Deelname aan het ondersteunings – en activiteiten aanbod van de Vensterschool door ouders neemt toe.’ En als tweede: ‘Ouders voelen zich meer betrokken bij de Vensterschool’.

Het geformuleerde resultaat kan inderdaad als resultaat van een interventie worden opgevat. Maar de geformuleerde effecten zouden met evenveel recht als resultaten kunnen worden beschreven. Immers, dezelfde interventie die ertoe leidt dat ouders op de hoogte raken van het activiteitenpakket van de Vensterschool zou hen ook kunnen induceren om mee te gaan doen en zo meer betrokken te raken bij de school. Dat zijn even zovele tussenstappen op weg naar het beoogde maatschappelijk effect nl., het voorkomen of verminderen van achterstanden. Kortom, zoals we bij het analyseren van de bijlage bij de nota ‘Investeren voor mensen en mogelijkheden’ vaststelden, dat het onderscheid tussen resultaten en beoogde maatschappelijke effecten niet helder gehandhaafd blijft in de uitwerking, zo zien we ook bij deze opdracht een onduidelijk onderscheid tussen resultaat en effect.

Wat staat er in dit voorbeeld onder aanpak? Wanneer de matrix van Duyvendak als uitgangspunt gekozen zou worden, dan zou men mogen verwachten dat de categorie aanpak in de opdrachtformulering leeg zou zijn. Immers, het behoort tot de professionele verantwoordelijkheid van opbouwwerkers en hun collega – professionals om een methodisch programma te ontwikkelen en uit te voeren om het door de opdrachtgever gewenste doel te bereiken. Maar wat lezen we in dit voorbeeld? WING wordt geacht een product te ontwikkelen: een Vensterschoolexcursie. Er is een uitwerking die voorschrijft dat WING een excursie in de Vensterschool organiseert en uitvoert om nieuwe ouders kennis te laten maken met het aanbod van de Vensterschool. Voorts wordt WING geacht in het najaar overleg te voeren met de Vensterschool over de wijze waarop de excursie wordt ingezet. Wel nu, in dit voorbeeld wordt de ruimte van WING professionals om naar eigen inzicht een programma te ontwerpen drastisch ingeperkt. Het ontbreekt er nog maar aan dat de excursie zelf nader wordt uitgewerkt.

Tenslotte, een opmerking over de categorie ‘prestatie-eenheid’. In dit voorbeeld wordt in deze categorie genoemd: productieve uren. In de offerte moet WING aangeven een indicatie te geven van de benodigde uren om de gestelde resultaten te bereiken. Die vraag is, gelet op de formulering van de opdracht, nog de enige die WING in dit verband hoeft te beantwoorden. Maar overigens is de term ‘prestatie-eenheid’ enigszins misleidend. Immers, inzet van productieve uren, zelfs in dit geval waarin een product al min of meer is ‘voorgebakken’ kan toch niet als meer gezien worden dan een inspanningsverplichting. Het resultaat kan niet worden gegarandeerd, omdat ook in dit geval sprake is van een activiteit van

dienstverlenende aard waarin de betrokken ouders niet slechts object van interventie zijn, integendeel zij zijn mede – producent van de uitkomst.

Onmiddellijk moet aan dit voorbeeld worden toegevoegd, dat het een zeer sterk voorbeeld is uit de reeks opdrachten 2003. (NB Het is geen gestileerd voorbeeld, want het voorbeeld is aangetroffen zoals verwoord.) De opdrachten vertonen op alle genoemde onderdelen soms grote variatie. Wel komt de verwarring tussen resultaat en effect vaak terug. Bovendien is er geen voorbeeld van een opdracht waarin de rubriek ‘aanpak’ leeg blijft, al zijn in de meeste gevallen de aanwijzingen hoe te handelen niet zo gedetailleerd als in het voorbeeld.

Deze analyse van de opdrachten 2003 laat zien dat we de gemeente als opdrachtgever via deze opdrachten al zeer ver doordringt op het uitvoerende niveau. Bovendien toont de verzameling opdrachten een verbrokkeld beeld. Dat wil zeggen, dat de gemeente via de opdrachten een instelling als WING uitnodigt om op ‘partjes’ te reageren, waardoor een samenhangend aanbod, waarbij meerdere professionele werksoorten zijn betrokken, vanuit een instelling als WING lastig is te ontwikkelen.

7.4 De verhouding OCSW – opbouwwerk in de visie van WING

In de voorgaande paragrafen hebben we laten zien hoe de vertaling van algemene doelen in het sociaal beleid van de gemeente Groningen naar uitvoerend niveau althans op papier verloopt. Hoe gaat het er in de praktijk aan toe? Die vraag beantwoorden we in deze paragraaf aan de hand van de visie van WING - medewerkers.

Opbouwwerkers

De opbouwwerkers is in de vragenlijst ‘Professie opbouwwerk’ de volgende vraag voorgelegd:

- In de vakgroep van 260603 wordt ook de relatie Opbouwwerk - OCSW aan de orde gesteld; volgens het verslag verwacht OCSW een bijdrage van opbouwwerk aan de beleidsdoelen van de gemeente. Kun je tenminste één beleidsdoel van de gemeente noemen (dat geldig was voor de periode augustus 02 – september 03)?

Van de 11 opbouwwerkers noemen twee opbouwwerkers geen enkel beleidsdoel. Zes opbouwwerkers noemen ‘(vergroten) deelname van bewoners’ als doel; één geeft een specifieke invulling: deelname van allochtone bewoners, twee bezigen de formulering van de Sociale Pijler: ‘iedereen actief’ (één van deze twee opbouwwerkers noemt daarnaast nog vier andere doelen uit de Sociale Pijler: startkwalificatie, gezond, veilig, tevreden met de buurt).

Eén opbouwwerker noemt sociale cohesie, terwijl twee andere werkers respectievelijk ‘leefbaarheid en veiligheid’ en ‘schoon, heel en veilig’ noemen. Eveneens doelen die in de Sociale pijler zijn verwoord.

Vervolgens is hen gevraagd: Hoe zou je de bijdrage van opbouwwerk aan dit beleidsdoel van de gemeente omschrijven?

Zes opbouwwerkers noemen hier activeren als de kerntaak van het opbouwwerk. Twee anderen gebruiken weliswaar niet de term activeren, maar in de grond komt hun omschrijving neer op activeren. Eén opbouwwerker, die sociale cohesie als beleidsdoel noemt, noemt een activiteit die in zijn ogen sociale cohesie doet toenemen. Maar ook die activiteit kan onder de noemer activeren worden gebracht.

De opbouwwerkers is nog een vraag gesteld: Is het denkbaar dat sommige beleidsdoelen van de gemeente haaks staan op wat je vanuit de professie opbouwwerk nastreeft? Hierop antwoorden acht opbouwwerkers bevestigend, twee geven geen antwoord, terwijl één zegt dat er zo op het oog niet van strijdigheid sprake is, maar dat er in de uitwerking wellicht strijdigheden kunnen optreden. In de toelichting op hun bevestigend antwoord voeren de acht verschillende overwegingen aan. Uit die toelichting blijkt soms dat het niet gaat om strijdigheid tussen een beleidsdoel en dat wat de professie vraagt maar om bijvoorbeeld een verschil in tempo: de gemeente gaat procedureel te snel zodat bewoners zich overdonderd voelen. Of, een verwante overweging als iemand zegt dat de strakke regie van de gemeente waar het 'schoon, heel en veilig' betreft geen ruimte laat voor opbouwwerk om bewoners te activeren. De vraag wordt ook als een open deur beschouwd: de gemeente stelt politieke doelen, terwijl de bewoners andere doelen stellen. Een overweging die voor discussie vatbaar is. Een andere overweging is dat soms een beleidsdoel als het betrekken van meer allochtone bewoners bij overleg betrekkelijk eenvoudig is in een wijk waar al allochtone bewoners actief zijn, terwijl de 'wezenlijke problematiek' (geen voorbeeld genoemd) een andere is. Daar wordt niets aan gedaan omdat de gemeente er geen prioriteit aan heeft gegeven. Hier speelt met andere woorden het eigen professionele oordeel van de opbouwwerker mee over het gewicht van sociale problemen. Hoewel de beleidsdoelen zo algemeen zijn geformuleerd dat deze waarschijnlijk niet haaks staan op wat opbouwwerk nastreeft, kan een formulering als 'iedereen (actief bijvoorbeeld)...' impliceren dat groepen bewoners die in de knel zitten onvoldoende aan bod komen. Overigens heeft de gemeente Groningen hierop in de nota 'Investeren voor mensen en mogelijkheden' in feite een antwoord gegeven door te spreken over een sober niveau van voorzieningen voor iedere Groninger en over een extra inspanning in die gevallen waarin dat nodig is. Tenslotte noemt een opbouwwerker als argument voor de strijdigheid van beleidsdoelen en wat opbouwwerk nastreeft dat beleidsmakers door onwetendheid met het vak maatregelen niet testen op uitvoerbaarheid.

Tenslotte, in paragraaf 6.2 hebben we gezien dat het merendeel van de opbouwwerkers van oordeel zijn dat zij in staat zijn om zich ruimte te verwerven. Het vergt wel 'een goed verhaal'³⁸.

Stadsdeelmanagers

Met de stadsdeelmanagers is gesproken over de feitelijke gang van zaken bij het ontwerpen van offertes in reactie op de opdrachten die de gemeente, i.c. de Coördinator Wijkbeleid verstrekt.

Hoewel er verschillen zijn tussen de stadsdelen in de mate waarin Coördinator Wijkbeleid geneigd is tot in detail voor te schrijven wat WING zou moeten doen, is er niettemin sprake van vergelijkbare ontwikkelingen. Hierbij moet bedacht worden dat de vraaggesprekken met de stadsdeelmanagers plaatsvonden in oktober 2003. Dus midden in de periode van voorbereiding van de offertes 2004. In paragraaf 7.3 is de (papier) situatie van het najaar 2002 besproken, toen de opdrachten voor 2003 op de agenda stonden.

In alle gevallen is een *modus vivendi* ontstaan tussen de stadsdeelmanager en de Coördinator wijkbeleid. De stadsdeelmanager en de Coördinator Wijkbeleid gaan

³⁸ In dit kader van resultaten en effecten en discretionaire ruimte is opbouwwerkers ook de vraag voorgelegd: Wanneer zeg je tegen jezelf: 'Ik heb effectief als opbouwwerker gehandeld', dat wil zeggen dat je doelen die je als opbouwwerker hebt gesteld hebt bereikt? De formulering van deze vraag, met name de *bijzin*, heeft ertoe geleid dat de antwoorden niet hebben opgeleverd wat ermee was beoogd, namelijk een impressie van wat voor opbouwwerkers criteria voor effectief handelen zijn. In het eerste onderzoek (Vos, 2003) zijn we er evenmin in geslaagd om een vraag zo te formuleren dat die criteria boven tafel kwamen.

vaker dan voorheen met elkaar om tafel zitten. Zij doen dat om ruis op de lijn te voorkomen. In tussentijds overleg in de loop van het jaar kan een offerte worden bijgesteld. Op basis van de ervaringen rond de opdrachten en offertes 2003 is afgesproken dat voor 2004 het traject naar voren zou worden gehaald opdat alles niet op het laatste moment hoeft te gebeuren. (Dat lijkt overigens niet geheel te zijn gelukt.) Ook zijn er in principe afspraken gemaakt om op onderdelen een langere termijn dan een jaar af te spreken omdat sommige zaken meer tijd vergen om resultaten te boeken. In die gevallen elk jaar de opdrachten doorspreken en offertes indienen betekent dan 'elkaar bezighouden'.

Formeel is de Coördinator Wijkbeleid de opdrachtgever van WING i.c. de stadsdeelmanager en zijn team. Maar Stadsdeelcoördinatoren (van de Dienst RO/EZ) treden soms rechtstreeks in contact met opbouwwerkers om hen iets te laten doen dat in de ogen van de Stadsdeelcoördinator relevant is voor de betrokken wijk of buurt. Het kwam voor dat de stadsdeelmanager er pas later achterkwam dat een dergelijk verzoek er was geweest. Formeel is het zo dat een Stadsdeelcoördinator die iets wil van een WING - functionaris dit meldt bij de Coördinator Wijkbeleid, waarna overleg volgt. Om dit soort 'misverstanden' te voorkomen neemt de Stadsdeelcoördinator ook deel aan het eerder genoemde (informele) overleg tussen de Coördinator Wijkbeleid, de stadsdeelmanager en de opbouwwerker. Bovendien hebben stadsdeelmanagers met opbouwwerkers de afspraak gemaakt om rechtstreekse vragen over lopend (overeengekomen) werk te beantwoorden, maar van nieuwe vragen en verzoeken melding te maken bij de stadsdeelmanager.

In genoemd overleg komt voorafgaand aan de opdracht nu ook een bespreking voor van de analyse van sociale problemen die over het betreffende stadsdeel is gemaakt. Een analyse die deels gebaseerd is op statistische gegevens uit allerlei monitoren, deels op informatie die Coördinatoren Wijkbeleid zelf hebben vergaard in gesprekken met instellingen werkzaam in het stadsdeel en bewonersorganisaties in het stadsdeel. Soms vinden die gesprekken plaats in aanwezigheid van opbouwwerkers, maar niet altijd. Op dit punt zijn er verschillen tussen stadsdelen en de daarin opererende Coördinatoren Wijkbeleid.

De ruimte die Coördinatoren Wijkbeleid laten aan WING c.q. de stadsdeelmanagers en opbouwwerkers, varieert van stadsdeel tot stadsdeel. In het ene geval is het lastig om voet aan de grond te krijgen, in het andere geval is er een open relatie tussen de Coördinator Wijkbeleid en de stadsdeelmanager waarin discussie over ideeën van eerste genoemde van dien aard is dat van WING zijde zodanig tegengas kan worden gegeven dat de ideeën worden bijgesteld. Daar waar de neiging bestaat opdrachten tot en met een aanpak voor te schrijven verwijst de stadsdeelmanager naar de historie waarin WING er kennelijk afwezig was, waardoor er ruimte ontstond voor de Coördinator Wijkbeleid om het programma dan maar zelf in te vullen.

De teneur in de gesprekken met de stadsdeelmanagers dat er beweging zit in de verhouding tussen WING c.q. stadsdeelmanagers en gemeente c.q. Coördinatoren Wijkbeleid. Er ontstaat voor WING meer ruimte om met alternatieven te komen die gestoeld zijn op eigen analyse. Soms kan een opdracht luiden: 'zoek accommodatie voor ouderen onder die migrantengroepering en biedt activiteiten aan'. Over de formulering van die opdracht zou, indien er goede gronden zijn en tijd beschikbaar is, direct discussie geopend kunnen worden. Maar een andere weg is ook denkbaar. De opdracht wordt als uitgangspunt genomen, maar in de offerte komt eerst een inventarisatie te staan van wat de ouderen in de betreffende groep willen, hoeveel het er zijn, waar zij wonen e.d. Daarvoor wordt in de offerte een x - aantal productieve uren opgenomen, want in het reguliere werk is daarvoor geen ruimte. Het is dan aan de Coördinator Wijkbeleid om een besluit te nemen. Zou dat besluit niet conform de ingediende offerte zijn, dan ontstaat er een keuze

moment voor WING. Past het niettemin in het werk, dan wordt de opdracht aanvaard en uitgevoerd. Zijn die termen niet aanwezig dan kan de opdracht worden geweigerd. In een ander voorbeeld hebben een Coördinator Wijkbeleid en WING c.q. de stadsdeelmanager elkaar niet gevonden en heeft de gemeente een offerte aangevraagd bij een landelijk opererende organisatie die know how op het gevraagde terrein in huis heeft.

Hoewel er dus ruimte is (ontstaan) voor eigen invulling in reactie op opdrachten, is het wel zo dat in principe alle beschikbare capaciteit van WING voor 100% wordt ingepland. Doet zich een onverwachte gebeurtenis voor, een calamiteit, waar inzet van professionals van WING noodzakelijk en gewenst is, dan dient er overleg plaats te vinden met de Coördinator Wijkbeleid. Als we aan deze calamiteit aandacht besteden, dan gaat dat ten koste van activiteit Y. Dat overleg leidt in de meeste gevallen tot een bevredigende uitkomst. Het voor 100% inplannen betekent ook dat er nauwelijks tot geen ruimte is voor het exploreren van nieuwe ontwikkelingen en het gelieerd daaraan ontwerpen van sociale arrangementen.

Directeur

In paragraaf 6.2 hebben we gezien dat in de visie van de directeur de gemeente als opdrachtgever het mandaat bezit om ja of nee te zeggen. Maar hij spreekt de wens uit dat de gemeente vaker scherper op hoofdlijnen zou sturen. De verleiding voor de gemeente is om het werk gedetailleerd te beschouwen.

Om die opvatting nader te preciseren is hem gevraagd om een beleidsdoel uit de Sociale Pijler te noemen dat in het bijzonder voor opbouwwerk een kader vormt voor het verlenen van een opdracht. Hoe verloopt dat transformatieproces thans en hoe zou dat idealiter moeten verlopen?

De directeur schetst in gestileerde vorm de huidige gang van zaken (Wij schrijven najaar 2003). De opdrachtgever, i.c. de gemeente, beziet de problemen in de stad zoals die door allerlei instituten met verschillend instrumentarium zijn gemeten. Zij vormt zich vervolgens een idee over de gewenste situatie; laat zich niet van advies dienen door instellingen, maar gaat zelf oplossingen ontwerpen die de gewenste situatie naderbij moeten brengen. In sommige gevallen zijn ontworpen oplossingen zeer gedetailleerd. Vervolgens komt de stap waarbij de gemeente denkt in componenten met als gevolg dat een deel van het werk noodzakelijk voor het verwerkelijken van de ontworpen oplossing wordt neergelegd bij WING en een ander deel van het werk bij weer een andere instelling. Op dat moment is het niveau van de uitvoering bereikt en heeft zij keuzes gemaakt die zover gaan dat er afhankelijk van beschikbaar geld of behoefte wordt aangegeven hoeveel uur van een werksoort, bijvoorbeeld opbouwwerk, moet worden ingezet. WING mag dan vervolgens offeren voor x - uren opbouwwerk, terwijl de gemeente het antwoord al kent want de prijs per uur is bekend. (Zie ook de analyse van een opdracht in paragraaf 7.2.) De directeur zegt nogmaals dat stileren aan deze schets niet vreemd is, maar de trekjes zijn gemakkelijk te herkennen in wat zich in feite afspeelt in het proces om tot productafspraken te komen.

Deze situatie acht de directeur niet alleen voor zijn eigen instelling maar ook voor de opdrachtgever geen wenselijke situatie. Hij kan zich indenken hoe die situatie is ontstaan: instellingen hebben in het verleden niet voldaan aan de verwachtingen van de opdrachtgever, en/of de opdrachtgever was niet in staat helder uit te leggen wat hij wilde hebben.

Tegenover deze bestaande situatie schetst de directeur, eveneens in gestileerde vorm, de andere pool van het spectrum: een gewenste gang van zaken. Neem als voorbeeld een doel uit de Sociale Pijler 'iedereen is tevreden met zijn buurt'. Als WING zou hij onmiddellijk roepen: opbouwwerk. Heeft hij pech dan roept de opdrachtgever hetzelfde. Hij hoopt daarentegen dat de opdrachtgever zich afvraagt: waar gaat dat over, 'iedereen tevreden in zijn buurt'? Dat kan iets te

maken hebben met de aanwezigheid van verkeersdrempels, of met het aantal keren dat de bus stopt, een school of een klimrek enzovoort. Met andere woorden vanuit die doelen worden gewenste situaties beschreven. Die worden financieel onderbouwd.

Vervolgens zou de gemeente aan instellingen moeten vragen: dit is wat ik wil bereiken, wie kan hier wat op inzetten? Met andere woorden de gemeente zou niet op voorhand alles in partjes moeten breken zoals voorheen. Maar laat de instellingen aangeven wat zij willen. De instellingen zouden samen om de tafel kunnen gaan zitten voor zij met de gemeente in gesprek gaan. De start van dat laatste gesprek zou kunnen zijn: wij hebben de door u gewenste situatie bekeken en gelet op het budget en de consequenties in tijd zijn wij tot de conclusie gekomen dat wij samen als hoofdaannemer u het volgende kunnen bieden. Bij voorkeur doen de instellingen dat in de vorm van drie variaties op een thema. De opdrachtgever kan dan nog een keuze maken.

Voorlopig is deze schets een Utopia. Misschien gebeurt het wel nooit, maar het model kan het denken stimuleren. Binnen de Sociale Pijler zijn vijf thema's, maar WING wordt er maar op twee gevraagd. Tevreden zijn met je buurt gekoppeld aan opbouwwerk, dat ligt voor de hand. Maar bij 'gezonde stad' zou de directeur ook roepen: opbouwwerk, terwijl de opdrachtgever dan zegt: jij snapt het niet. Maar dat is niet de kwestie, er zijn zaken aan de orde die kunnen bijdragen aan dat thema. Misschien moet je dan niet van opbouwwerk alleen spreken, maar van opbouwwerk in combinatie met iets anders.

Hoe het ook zij, de directeur pleit ervoor dat instellingen, niet alleen WING, vanuit de eigen kerncompetenties nadenken over wat zij op ieder van de thema's uit de Sociale Pijler te bieden hebben in plaats van de opdrachtgever dat te laten bedenken. Kortom instellingen, c.q. WING, moeten niet afwachten wat de gemeente als opdrachtgever komt vragen, maar moeten pro-actief aan de slag. Binnen WING zal dat in de nabije toekomst haar beslag krijgen met de aanstelling van managers die gekoppeld zijn aan beleidsterreinen, bijvoorbeeld samenlevingsopbouw. Zo'n manager laat zich voeden door de input en output van een vakgroep op het betreffende terrein, steekt heel veel tijd en energie in externe contacten met de opdrachtgever, beleidsmakers, partners in het veld, maar op een hoger niveau dan de professional in de wijk. Door die verbinding met binnen (de vakgroep) en buiten kan de beleidsmanager de opdrachtgever aangenaam verrassen door deze bijtijds te informeren over nieuwe ontwikkelingen, met alternatieven te komen voor problematische situaties en hem waar mogelijk verblijden met een integrale aanpak.

Conclusies

In dit laatste hoofdstuk presenteren we conclusies die op grond het onderzoek kunnen worden geformuleerd.

Interventie

De Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk richt zich als interventie op het niveau van de individuele opbouwwerker en op het collectieve niveau van de vakgroep. Het coachen van individuele opbouwwerkers beschouwen de coaches als de kern van hun aanpak. Op beide niveaus is nagegaan welke vorderingen zich in het seizoen ben voorgedaan.

In vergelijking met het vorige onderzoek (Vos, 2003) is aandacht besteed aan de context van de Kwaliteitsimpuls, i.c. de brede welzijnsinstelling WING.

Coachen

De coaches signaleren dat opbouwwerkers in het eerste gesprek met hen vooral concrete werkproblemen op tafel leggen met als achterliggende gedachte 'Hoe hou ik mij staande?' Na verloop van tijd komen opbouwwerkers met andere typen vragen naar voren die te maken hebben met de regie over het eigen werk. De voorbereiding op de gesprekken verloopt dan ook beter.

Opbouwwerkers is gevraagd met welke vraag of welk probleem zij het eerste gesprek met de coaches ingingen. De antwoorden bevestigen de waarneming van de coaches in hoge mate. Een typerende quote: 'Ik stikte van de problemen.' In de latere gesprekken zijn de werkproblemen weliswaar niet afwezig, maar lijkt zich een grotere mate van reflectie op die problemen af te tekenen.

De weg die de opbouwwerkers met de coaches hebben afgelegd heeft in hun eigen ogen resultaten opgeleverd zoals meer inzicht in het vak, het expliciteren van de mogelijkheden en beperkingen van de eigen persoon in de uitoefening van het vak en het identificeren van belemmeringen in de omgeving.

Het coachen heeft met andere woorden vruchten afgeworpen. Deze conclusie wordt versterkt als we de veranderingen in het verlengde van de persoonlijke ontwikkelingsplannen in ogenschouw nemen.

Veranderingen in het verlengde van het persoonlijk ontwikkelingsplan

Opbouwwerkers die een vragenlijst over hun persoonlijk ontwikkelingsplan hebben ingevuld laten zien dat weliswaar niet op alle onderdelen van het plan is gewerkt, maar waar dat wel het geval was, is in veel gevallen vooruitgang geboekt. Lang niet alle opbouwwerkers hebben een idee of de veranderingen die zij zelf signaleren ook worden opgemerkt door hun leidinggevenden en de coaches. De leidinggevenden blijken in het najaar van 2003 nog niet met de persoonlijke ontwikkelingsplannen te hebben gewerkt noch de inhoud te kennen ('Een zaak tot dan toe voor de coaches'). Zij kunnen wel in algemene termen aangeven dat de opbouwwerkers, de één meer dan de ander, zijn gegroeid in het vak en als

persoon. Er is één uitzondering; bij een opbouwwerker die zelf betrekkelijk positief is over zijn veranderingen ziet zijn leidinggevende nog wel knelpunten. Die visie spoort met de inschatting van de vorderingen van de opbouwwerkers, op diezelfde ene na, van de coaches. Zij gaan per opbouwwerker vanzelfsprekend uitgebreider en dieper in op de veranderingen dan de leidinggevendenden. De coaches hebben de opbouwwerkers immers intensief van nabij gevolgd.

Kwaliteitsstandaarden

Opbouwwerkers schalen zichzelf op de twee 'klassieke' opbouwwerkkwaliteiten – 'Onderzoek en analyseren' en 'Activeren en organiseren' – zowel in 2002 als in 2003 relatief hoog in.

Over de gehele linie is het niveau van de inschatting van kwaliteiten in 2003 wat hoger dan in 2002. Deze bevinding kan als een indicatie voor vooruitgang worden opgevat.

De kwaliteit 'Beheren en informeren' lijkt wat bij te trekken, terwijl 'Ontwerpen en innoveren' evenals in 2002 relatief de zwakste stee is.

Hoewel er evenals in 2002 een tendens is dat opbouwwerkers zich hoger inschatten dan de coaches, is er niettemin sprake van een toenadering tussen de inschattingen.

De laatstgenoemde tendens is des te sterker indien de analyse wordt gericht op acht opbouwwerkers die zowel in 2002 als in 2003 bij de inschattingen van zichzelf en door de coaches waren betrokken. Voorts geldt voor de groep van acht dat zij zowel in eigen ogen als in die van de coaches in veel opzichten vorderingen hebben gemaakt.

Ook deze resultaten ondersteunen de conclusie dat het coachen productief is geweest.

Vakgroep opbouwwerk

Op het niveau van de vakgroep hebben zich verschillende ontwikkelingen voorgedaan. De opbrengsten passeren hieronder de revue. De inbedding van de vakgroep in de instelling komt hier ook aan de orde.

Materiële voorwaarden voor professionele uitoefening van het vak

Tijdens het seizoen 2002/2003 heeft de vakgroep opbouwwerk zich bezig gehouden met het realiseren van materiële voorwaarden. Wat is de opbrengst?

- De beschikbaarheid van pc's is nog steeds niet geheel naar tevredenheid geregeld.
- Elke opbouwwerker heeft de beschikking over visitekaartjes.
- Het activiteitenbudget is voor de ene opbouwwerker geen probleem, voor de andere is het nog steeds een vraag. Een adequate regeling lijkt nog te ontbreken.
- De ruimte voor de vakgroepvergaderingen voldeed niet: een slechte akoestiek en een snel oplopende temperatuur waren de belangrijkste euvels. Er is een in die opzichten beter alternatief beschikbaar, maar daarvan is de locatie 'onhandig'.
- Tenslotte is met ingang van de tweede vergadering in het seizoen een notulist aan de vakgroep toegevoegd.

Succes communiceren

De vakgroep heeft twee normen vastgesteld. Wanneer een project of een activiteit wordt afgesloten, dan brengt de opbouwwerker het succes naar buiten. Bovendien maakt de opbouwwerker er melding van in de vakgroep.

In het seizoen 2002/2003 hebben acht opbouwwerkers een project of activiteit afgesloten. Zij hebben de opbrengsten van die activiteiten naar buiten gebracht. Zij

maakten daarbij gebruik van een grote verscheidenheid van media. De norm om deze gebeurtenissen in de vakgroep te melden is niet strak gevolgd.

Documentatie

De documentatie – beschikbaarheid van literatuur in het stadsdeel, toegang tot de bibliotheek van de afdeling Kwaliteit en Advies – is nog niet in alle opzichten bevredigend geregeld. Wel wisselen opbouwwerkers onderling tips uit over relevante vakliteratuur. Tenminste de helft van de opbouwwerkers noemt een boek waaraan men voor de eigen praktijk iets heeft gehad.

Werkwijze van de vakgroep

In het najaar van 2002 komen onvrede en ergernissen over de vergadercultuur van de vakgroep op tafel. De vakgroep stelt zelf orde op eigen zaken.

- Zij stelt een lijst met regels voor het gedrag van leden van de vakgroep op.
- De vakgroep gaat van de bespreking van projecten over op het bespreken van thema's die voor het vak opbouwwerk relevant zijn.
- De vakgroep maakt een planning van te bespreken thema's en overige agendapunten.
- De vakgroep stelt een roulerend voorzitterschap in: bij toerbeurt vervullen leden van de vakgroep die rol. De dienstdoende voorzitter maakt deel uit van de groep die de agenda van de eerstvolgende vakgroepvergadering voorbereidt. In deze groep zitten voorts de portefeuillehouder samenlevingsopbouw, de medewerker 'Kwaliteit en Advies' en de beide coaches.

Vakinhoudelijke thema's

De bespreking van thema's bevalt. Deze aanpak leidt tot verdieping van vakken-nis, verbreden van het eigen perspectief en tot collectieve meningsvorming over het vak. In de woorden van de coaches: de leden van de vakgroep ontwikkelen een eigen gemeenschappelijke taal.

De vakgroep behandelt drie thema's: activering, wijkvernieuwing en vernieuwing van buurtkader. De eerste twee thema's hebben volgens de opbouwwerkers zelf inhoudelijk het meest opgeleverd voor de eigen praktijk. Voor wijkvernieuwing heeft zich een subgroepje gevormd dat in coalitie met externe partners een strategie ontwikkelt. Dat opbouwwerkers niet veel lijken te hebben opgestoken van het bespreken van het thema vernieuwing buurtkader kan wellicht worden toegeschreven aan de vele manieren waarover opbouwwerkers zeggen te beschikken om nieuwe bewoners te rekruteren.

Beïnvloeden van het beleid van de instelling

De vakgroep doet op dit vlak één poging. Zij doet een voorstel tot aanpassing van de planning en control cyclus, zowel qua procedure als qua inhoud. De poging is niet succesvol.

Blik naar buiten

De vakgroep beperkt zich in haar oriëntatie niet tot de eigen instelling en het Groningse, maar probeert ook – enigszins - landelijke ontwikkelingen op het terrein van samenlevingsopbouw te volgen. Zij maakt een afspraak over conferentiebezoek.

Leven in de Brouwerij

Het project komt tweemaal ter sprake in het seizoen 2002/2003. De eerste maal spreekt de vakgroep haar waardering uit voor het Projectplan 2003. De tweede keer koppelt de portefeuillehouder de bevindingen over de Tussenevaluatie van het project in de Stuurgroep van het project terug naar de vakgroep.

'Heel de buurt', onderdeel van 'Leven in de Brouwerij', figureert gedurende het gehele seizoen als agendapunt van de vakgroep. De vakgroep is vrij veel tijd kwijt met het bespreken van wat men afstemmingproblemen kan noemen. Hoewel de gemeente Groningen en de provincie Groningen 'Heel de Buurt' beschouwen als 'meer dan opbouwwerk', zijn de betrokken opbouwwerkers van oordeel dat zij gewoon hun vak als opbouwwerker uitoefenen.

OBAZ, eveneens onder de paraplu van 'Leven in de Brouwerij', beschouwen de opbouwwerkers als een verruiming van de financiële mogelijkheden voor bewoners(groepen). In het seizoen 2002/2003 nemen de opbouwwerkers het initiatief om in overleg met betreffende gemeenteambtenaren de naam van het 'fonds' Onze Buurt Aan Zet weer (meer) eer aan te doen.

Ontwikkelingen van de vakgroep als vakgroep

De inzet van de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk is dat de vakgroep op den duur als een zelfsturend team optreedt.

De vakgroep is op weg naar *zelfsturing*. Dat blijkt zowel uit reacties van het merendeel van de opbouwwerkers op een rechtstreekse vraag als uit die van de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de coaches. De medewerker 'Kwaliteit en Advies' is terughoudender in zijn reactie. De coaches zien wel dat de voorgenomen reorganisatie interfereert met deze ontwikkeling van de vakgroep.

Daarnaast zijn er indirecte aanwijzingen voor de groei naar een zelfsturend team. Zo vindt het ingestelde roulerend voorzitterschap bij de opbouwwerkers op twee na instemming. De twee dissidenten in dit opzicht zijn dat om uiteenlopende redenen.

De roulerend voorzitter maakt deel uit van een groepje dat de vergaderingen van de vakgroep voorbereidt. Op dit moment maken de portefeuillehouder samenlevingsopbouw, de medewerker 'Kwaliteit en Advies' en de coaches ook deel uit van dat groepje. Er bestaat onder de leden van de vakgroep nog geen consensus over de samenstelling van deze voorbereidingsgroep na afloop van het project 'Leven in de Brouwerij'. Wel ziet de vakgroep, in termen van zelfsturing, een belangrijke rol weggelegd voor één of meer leden van de vakgroep in de voorbereiding van de vakgroepvergaderingen.

In de loop van de tijd is een verschuiving waarneembaar inzake initiatieven; in het begin namen de begeleiders, in het bijzonder de coaches, het initiatief, inmiddels komen de initiatieven meer en meer van de leden van de vakgroep zelf. De begeleiders zien deze door opbouwwerkers gesignaleerde verschuiving eveneens. In elke taakgroep ontwikkelt zich een verdeling van leiderschapsfuncties inzake de taak en het sociaal-emotionele proces over de leden van zo'n groep. Die veronderstelling blijkt ook op te gaan voor de vakgroep opbouwwerk. Er bestaat een vrij grote mate van overeenstemming over die verdeling tussen de opbouwwerkers enerzijds en de begeleiders anderzijds.

Hoewel voorgaande aanwijzingen de koers van de vakgroep richting zelfsturing bevestigen, zijn de leden van de vakgroep in meerderheid van oordeel dat de coaches, gerekend van af de zomer 2003, nog minstens anderhalf jaar hun diensten zouden moeten verlenen. Die diensten zijn nodig om de koers richting zelfsturing vast te houden en enkele kwesties nader te bewerken. Kwesties zoals bijvoorbeeld de verschillen in kwaliteit binnen de vakgroep, de nog onderontwikkelde kwaliteiten uit het schema van Meijer, het oefenen met verschillende werkvormen in de vakgroep zelf.

Resultaten voor de vakgroep in het Werkplan van de coaches

Van de vijf resultaten inzake de vakgroep die de coaches volgens hun Werkplan 2003 willen boeken zijn er drie inderdaad bereikt. Subgroepjes van leden van de vakgroep zijn actief in het entameren en coördineren van activiteiten voor de

vakgroep; de vakgroep heeft spelregels opgesteld over de eigen werkwijze en in het seizoen 2002/2003 zijn er presentaties van succesvolle praktijken geweest met de presentatie tijdens de workshop van juni 2003 als sprekend voorbeeld. Maar ook andere leden van de vakgroep hebben de opbrengsten van afgesloten activiteiten over het voetlicht gebracht.

Eén resultaat is maar ten dele geboekt: niet alle leden van de vakgroep hebben zicht op een essentieel onderdeel van de praktijk van ieder van hun collega's. Tenslotte heeft de vakgroep geen signalement doen uitgaan over een ontwikkeling in de stad waar wellicht nieuw beleid voor ontwikkeld zou moeten worden.

Positie van de vakgroep opbouwwerk in de instelling

Volgens de leden van de vakgroep is de vakgroep opbouwwerk inmiddels een erkend onderdeel van de instelling. Ook de begeleiders van de vakgroep zijn die mening toegedaan. Hetzelfde oordeel is ook terug te vinden bij de stadsdeelmanagers. De directeur tenslotte ziet het concept vakgroep als een waardevol element dat als beleid in de instelling moet worden geïmplementeerd, zodat ook andere disciplines van dit concept kunnen profiteren en daarmee de instelling als geheel. Drie van de vier stadsdeelmanagers ervaren geen spanning tussen de vakgroep opbouwwerk enerzijds het team op stadsdeelniveau anderzijds. Integendeel, de vakgroep wijdt zich aan de ontwikkeling van het vak, terwijl het team de uitvoering ter hand neemt. Opbouwwerkers vertegenwoordigen op stadsdeelniveau een meerwaarde dank zij hun bredere kijk op de wijk; zij kunnen als trekker van werkverbanden fungeren.

Er is in het begin wel sprake geweest van enige jaloezie bij professionals van andere disciplines, maar die was niet zo groot als verwacht.

De directeur ziet op het kruispunt tussen vakgroep enerzijds en het team op stadsdeelniveau anderzijds toch wel zoveel gevaren op botsingen dat hij van plan is duidelijke afspraken over het verkeer op dat kruispunt te maken.

Het vervolg van de vakgroep

Zoals gezegd, ligt het in de bedoeling van de directeur om het concept vakgroep als beleid van de instelling te implementeren.

De grondslag voor de vakgroep vanuit de instelling bezien is het delen en toetsen van ervaringen die professionals opdoen. De leden van een vakgroep kijken vervolgens gezamenlijk naar een strategie. Een vakgroep heft op deze manier de nadelen op van het handelen van individuele opbouwwerkers die ruimte weten te bewerkstelligen. Maar zo'n individuele actie, niet getoetst in het professionele kader, kan strijdig zijn met belangen van de instelling. Bovendien kleeft er het gevaar aan dat er geen overdracht van ervaringskennis plaatsvindt en derhalve een volgende keer in een vergelijkbare situatie het wiel opnieuw moet worden uitgevonden.

In de voorgenomen reorganisatie is voorzien in de figuur van een beleidsmanager die gevoed door de vakgroep stadsdeelovertijgend contacten met opdrachtgevers onderhoudt. Sociale arrangementen die in de vakgroep zijn ontwikkeld kunnen in die contacten worden getoetst op haalbaarheid. Omgekeerd kan de beleidsmanager vanuit diens contacten de vakgroep ook kwesties voorleggen die buiten spelen. De vakgroep is een instrument om het handelen van opbouwwerkers van een collectieve grondslag te voorzien door het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal.

Voorwaarden voor het adequaat functioneren van de vakgroep zijn wel dat leden van de vakgroep de inhoud zelf organiseren en actief meedoen. De beleidsmanager is daarbij onderdeel van de agenda van de vakgroep, maar geen eigenaar van de vakgroep.

De implementatie van het concept vakgroep vindt steun bij de stadsdeelmanagers. Ook zij wijzen op het belang van de vakgroep voor het ontwikkelen van beleid zowel intern als extern. De leden van de vakgroep mogen niet vervallen in consumentisme, maar dienen actief hun eigen agenda en werkwijze te ontwikkelen en te onderhouden. Zij staan afwachtend tegenover de komst van de beleidsmanager en vragen zich af hoe het samenspel met de afdeling 'Kwaliteit en Advies' vorm zal krijgen.

Wat moet er nog gebeuren om de verdere groei van de vakgroep opbouwwerk als zelfsturend team te bevorderen?

Al eerder is gezegd dat de werkzaamheid van de coaches nog gewenst is om enkele kwesties te bewerken (Zie hierboven onder het kopje *Ontwikkelingen van de vakgroep als vakgroep*, laatste alinea). Daarnaast dient de vakgroep het beïnvloeden van beleid, zowel intern als extern, verder ter hand te nemen. Extern zou de vakgroep kunnen denken aan bijvoorbeeld het benutten van kansen voor opbouwwerk in de sfeer van de AWBZ en de corporaties. Zo'n exploratie brengt met zich mee dat de vakgroep ook de consequenties voor de rol en positie van opbouwwerkers onder ogen moet zien.

Voorts zou de onderlinge consultatie verbeterd kunnen worden, terwijl de onderlinge bevraging wellicht wat kritischer zou kunnen zijn. Maar voor beide zaken geldt dat daartoe het vertrouwen in elkaar nog verder zou moeten groeien. Het bewaken van een daartoe noodzakelijk veilig klimaat is tenminste nog enige tijd nodig.

Hoe het ook zij, het project 'Leven in de Brouwerij' is eindig: de coaches vertrekken op enig moment. Tot in het najaar 2003 was aan de overdracht van de ervaringen en bevindingen van de coaches nog niets gedaan. Er is in de loop van het project 'Leven in de Brouwerij' niet zo'n vanzelfsprekende relatie ontstaan tussen de coaches enerzijds en de portefeuillehouder samenlevingsopbouw en de medewerker 'Kwaliteit en Advies' anderzijds dat daaruit de overdracht logischerwijze zou voortvloeien.

Zodra de beleidsmanager met samenlevingsopbouw in zijn pakket is benoemd, zal de overdracht feitelijk ter hand moeten worden genomen.

Overigens is in de contacten van de coaches met de stadsdeelmanagers een patroon van aansturing van de opbouwwerkers ontwikkeld en hebben de stadsdeelmanagers meer oog gekregen voor de mogelijkheden en beperkingen van opbouwwerk.

Professie Opbouwwerk

Onder de noemer professie opbouwwerk zijn drie elementen aan de orde geweest: de rol en positie van opbouwwerkers, de discretionaire ruimte van opbouwwerkers en de normen van de professie opbouwwerk.

Rol en positie van opbouwwerkers

Opbouwwerkers opereren in de driehoek van burgers, instellingen en gemeente. Ieder van deze actoren heeft zo zijn eigen verwachtingen van de opbouwwerker. Een opbouwwerker zoekt weliswaar het zwakste belang en het meest miskende verlangens te organiseren, hij kan nochtans niet samenvallen met de positie burgers, anders verliest hij zijn mogelijkheden om bij gemeente en instellingen toegang te verwerven. Het vergt vakmanschap om in die driehoek overeind te blijven. Opbouwwerkers, stadsdeelmanagers en directeur geven er - in verschillende mate - blijk van zich bewust te zijn van die kwetsbare positie, die afhankelijk van de situatie noopt tot het vervullen van verschillende rollen. Opbouwwerkers zijn bij

uitstek de professionals die de vertaalslag kunnen maken van geïdentificeerde behoeften van burgers naar een aanbod, nochtans kiest de opbouwwerker geen inhoudelijk partij. De inzet is de stem van burgers in de driehoek te laten weerklinken.

Discretionaire ruimte

De zojuist gegeven beschrijving van de positie en rol van opbouwwerkers laat al zien dat de discretionaire ruimte voor opbouwwerkers niet op voorhand is gegeven. Bij de start van het project 'Leven in de Brouwerij' was de discretionaire ruimte van opbouwwerkers in Groningen volgens de observatie van de coaches tot nul gereduceerd met uitzondering van een enkeling die op eigen kracht, maar zonder verbinding met mede professionals en de instelling, enige ruimte wist te bewerkstelligen.

Uit het onderzoek blijkt dat de opbouwwerkers zich ervan bewust zijn dat die discretionaire ruimte verworven moet worden. Soms is dat niet eenvoudig wanneer bijvoorbeeld een programma als wijkvernieuwing domineert. Maar 'als je een goed verhaal hebt, dan kun je aan de slag'.

Bij de stadsdeelmanagers is het concept discretionaire ruimte niet expliciet ter sprake geweest. Nochtans signaleren zij dat er beweging zit in de verhouding met de gemeente waardoor weer ruimte voor WING ontstaat om op grond van eigen analyse voorstellen te doen.

Volgens de directeur is de opbouwwerker noch slaaf van de burger noch het dienstknechtje van de gemeente. Die formulering alleen al duidt er op dat hij ruimte ziet voor een opbouwwerker. Maar die ruimte bevindt zich in een spanningsveld; de ruimte is nodig om het werk te doen, maar dat betekent niet dat de opbouwwerker inhoudelijk partij moet worden. Hij dient het proces in de buurt of wijk zo te regisseren dat er een vertaling ontstaat waarmee de opdrachtgever uit de voeten kan.

Discretionaire ruimte moet worden verworven. Er ligt terrein braak dat via een proactieve benadering kan worden veroverd. Op grond van eigen waarneming en analyse kunnen alternatieven worden ontworpen die ter keuze aan de opdrachtgever worden voorgelegd. Daarbij houdt de gemeente als opdrachtgever het laatste woord. Een professional moet met een 'nee' van de opdrachtgever kunnen omgaan ook als hij zelf een andere keuze zou hebben gemaakt.

Normen voor de professie opbouwwerk

In de workshop van juni 2003 presenteerde de opbouwwerker in Tuinwijk haar dilemma's. Desgevraagd noemen de overige opbouwwerkers ook hun dilemma's. Deze kunnen in twee groepen worden onderscheiden: de ene verzameling dilemma's heeft betrekking op bewoners en hun groepen, de tweede betreft de verhouding tot gemeente en corporaties.

Normen die opbouwwerkers en stadsdeelmanagers noemen vallen uiteen in drie rubrieken. Er zijn normen voor de persoon van de opbouwwerker, normen voor het handelen van de opbouwwerker en tenslotte zijn er normen voor de professie opbouwwerk.

De overzichten van dilemma's en normen in paragraaf 6.3 kunnen stof voor discussie in de vakgroep opleveren. Immers, er kon niet worden vastgesteld in hoeverre er onder de leden van de vakgroep consensus bestaat over die dilemma's en normen.

Van algemene sociale doelen naar uitvoering

Uit de beknopte analyse van het sociaal beleid van de gemeente Groningen blijkt dat de gemeente na de formulering van sociale doelen op een algemeen niveau per doel specificeert welk probleemgebied met het doel is verbonden, welke subdoelen

relevant zijn en welke beleidsprogramma's in gang worden of zijn gezet. De gemeente maakt een onderscheid tussen maatschappelijke effecten (outcome) waarnaar de doelen op het algemene niveau verwijzen en concrete resultaten (output). Ten laatste gaat het om het maatschappelijk effect, maar de gemeente beseft dat zij niet de enige en lang niet altijd de belangrijkste actor is die invloed uitoefent op de uitkomst van maatschappelijke processen. Er zijn echter wel concrete resultaten van gemeentelijk beleid te verwachten, waarop de gemeente vervolgens kan afrekenen. Groningers moeten per slot van rekening merken dat er iets verandert.

De gemeente slaagt er niet in om dit onderscheid tussen maatschappelijk effect en resultaten steeds helder te handhaven. Bij de specificaties van resultaten en effecten onder de onderscheiden sociale doelen vindt frequent verwisseling van die concepten plaats of wordt onder de noemer van beoogd effect een cijfermatige vertaling gegeven van wat eerder als resultaat is benoemd.

Een volgende stap in het traject van algemene doelen van sociaal beleid naar concrete uitvoering vindt plaats wanneer de gemeente op stadsdeelniveau opdrachten voor WING c.q. opbouwwerkers formuleert. Een eveneens beknopte analyse van die opdrachten voor 2003 laat zien dat ook hier de verwarring van effect en resultaat optreedt. Bovendien blijkt dat de gemeente WING uitnodigt om op 'onderdeeltjes' te offeren, waarbij soms vrij gedetailleerd reeds de te volgen aanpak wordt beschreven. Het vullen van de rubriek aanpak op die manier, waarbij zij aangetekend dat die invulling niet in alle gevallen zo strak is, is strijdig met de professionele verantwoordelijkheid die zich met name op het methodische vlak zou moeten manifesteren.

Ondanks de relativering van de inperking van de professionals op papier laat de analyse wel zien dat de gemeente als opdrachtgever doordringt op het uitvoerend niveau en daarbij opdrachten zo verknipt dat een instelling als WING nauwelijks de gelegenheid heeft om zelf met een samenhangend programma te komen dat recht doet aan resultaten die de gemeente zou willen bereiken.

Tenslotte is gekeken naar de praktijk van de verhouding tussen gemeente en WING zoals die zich manifesteert op stadsdeelniveau. Dan blijkt dat opbouwwerkers in de meeste gevallen in staat zijn om tenminste één beleidsdoel van de gemeente te noemen. De bijdrage van opbouwwerk aan zo'n beleidsdoel zien de opbouwwerkers met name verlopen via de activering van burgers: een kernactiviteit van opbouwwerk. Zij zijn voorts van oordeel dat het denkbaar is dat er een tegenstelling bestaat tussen een gemeentelijk beleidsdoel en dat wat zij vanuit de professie nastreven. Uit gegeven toelichtingen blijkt overigens dat het nogal eens gaat om een verschil in tempo tussen de gemeente en de burgers.

De stadsdeelmanagers hebben een modus vivendi ontwikkeld met de Coördinatoren Wijkbeleid. Zij voeren vaker dan voorheen (informeel) overleg waaraan ook de Stadsdeelcoördinatoren en de opbouwwerkers kunnen deelnemen. Dergelijk overleg vindt niet alleen plaats voorafgaand aan de formulering van opdrachten, maar ook tijdens het jaar om waar nodig zaken bij te stellen. In de visie van de stadsdeelmanagers is er een zodanige beweging bij de gemeente dat er ruimte ontstaat voor het ontwikkelen van eigen voorstellen die inhaken op eigen analyse van wat zich in het stadsdeel afspeelt. Wel is het zo dat de Coördinatoren Wijkbeleid voorafgaand aan de opdracht een eigen analyse maken van de vragen die in het stadsdeel spelen. Daarbij zijn opbouwwerkers soms wel soms niet aanwezig. Als de gemeente inderdaad de opbouwwerkers als regisseurs van de vraag ziet, dan kan men zich afvragen of op dit vlak geen discussie over een andere taakverdeling zou moeten worden gevoerd.

Literatuur

Broenink, N. 2003. *Leven in de Brouwerij: Van betekenis voor de sociale infrastructuur in Groningen?* Verslag workshop 5 juni. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Broenink, N. 2004. Veldstudie van opbouwwerk in drie Groningse wijken. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. In voorbereiding.

Duyvendak, J.W. 2004. *De dynamiek van de gedeelde verantwoordelijkheid*, een opstel over de betekenis van sociale infrastructuur. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Tonkens, E. 2003. *Mondige burgers, getemde professionals*. Marktwerking, vraagstukking en professionaliteit in de publieke sector. Utrecht: NIZW.

Vos, K. 2003. *Leven in de brouwerij: een kwaliteitsimpuls voor opbouwwerk*. Stand van zaken najaar 2002 (nulmeting). Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Bijlage

bij paragraaf 5.1

Lijst van overige onderwerpen die in de vakgroepvergaderingen in het seizoen 2002/2003 aan de orde zijn geweest.

- Een aankondiging van een leergang opbouwwerk in 2003 – 2004; een opbouwwerker toont belangstelling voor een module.
- Een van de nieuwe opbouwwerkers vraagt naar een format van uitvoeringsprogramma's (werkplannen) in het bijzonder wegens de vertaalslag van doelen naar praktijk.
- Een notitie over het 'Steunpunt huren' wordt van een advies voorzien.
- Taakveldcoördinatie duikt in een vergadering op. Niemand heeft helder op het netvlies wat er wordt bedoeld. De vakgroep parkeert het onderwerp. (Het komt dat seizoen niet meer terug.)
- De term persoonlijk ontwikkelingsplan binnen de Kwaliteitsimpuls Opbouwwerk wordt gebruikt naast de term individueel ontwikkelingsplan binnen het competentie management dat WING voert. De portefeuillehouder stelt voor om de term persoonlijk ontwikkelingsplan te schrappen en in het vervolg te spreken over persoonlijk werkplan. Het verslag van de vergadering geeft geen uitsluitel of er een besluit is genomen.
- Sollicitatie voor een vacature in Noorddijk.
- Stageplaatsen; er is een verzoek van de Hogeschool Leeuwarden voor de plaatsing van twee stagiaires. Dat verzoek levert naast een principebesluit om twee stageplaatsen te scheppen discussie op over stagebeleid: kan de vakgroep stageplaatsen scheppen en de invulling zelf regelen? Wat is de positie van de stadsdeelmanager hierin? Neemt de stagiaire deel aan de beraadslagingen van de vakgroep? Overigens blijken in juni twee stagiaires aan de slag te zijn.
- Het bezoek van het College van B&W aan Noord West wordt nabesproken. De mededelingen erover in twee opeenvolgende verslagen van de vakgroepvergaderingen zijn nogal tegenstrijdig. Het stadsdeelgesprek was een drama (eerste mededeling), nee de voorbereiding en inzet van WING was een drama.
- Contact met de GGD naar aanleiding van een zedenzaak.
- De vakgroep blijkt geïnteresseerd in een contact met COS (Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking?) dat expertise inzake culturen heeft.
- In het voorjaar vraagt een opbouwwerker of er een lange termijnplanning is. Blijkens het verslag gaan de portefeuillehouder samenlevingsopbouw, de medewerker 'Kwaliteit en Advies' en een coach ermee aan de slag. Gevraagd naar wat zij onder die langetermijnplanning verstaan geven drie

van de 10 opbouwwerkers aan dat zij dat niet (precies) weten. De overige zeven duiden in variaties een jaarplanning van thema's inclusief voorbereiding, data en locaties aan. Onder die thema's zijn jaarlijks terugkerende onderwerpen, aandachtspunten die bijvoorbeeld voortvloeien uit het evaluatieonderzoek, onderwerpen waarop de leden van de vakgroep zich verder willen bekwamen. Eén opbouwwerker pleit voor strategisch vooruitdenken. Sommige opbouwwerkers verwijzen ook naar de thema's die voor het seizoen 2003/2004 op de rol zijn gezet. Op de vraag of er stappen zijn gezet om zo'n planning te effectueren zeggen vijf van de 10 opbouwwerkers ja, één zegt nee, één merkt er niets van en drie weten het niet.

- Verzoek om binnen WING helder te communiceren over een vacature in één van de wijken.
- Het Jeugd - en Jongerenwerk gaat in een wijk geen zomeractiviteiten organiseren omdat de gemeente geen subsidie verstrekt (Vakgroep mei 2003). De opbouwwerker in die wijk ondervindt hier hinder van, was er ook niet van op de hoogte. Er wordt verondersteld dat de directeur in de kwestie zal optreden. In de daaropvolgende vergadering blijkt er nog geen afstemming te zijn tussen de directeur en het Jeugd - en Jongerenwerk over eventuele acties. De opbouwwerker hekelt het gebrek aan informatie. De vakgroep pleit voor verbetering van de communicatie.
- In de mei en juni vergaderingen 2003 worden mededelingen gedaan over voorgenomen bezuinigingen.

Colofon

opdrachtgever	Gemeente Groningen
financier	Gemeente Groningen
auteur	Dr. J.T.F. Vos
met medewerking van	Drs.ing N. Broenink
uitgave	Verwey-Jonker Instituut, programma Leefbaarheid, working paper D3942367-1-047E april 2004

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.
The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.
Partial reproduction is allowed, on condition that the source is mentioned.

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2004