

3. Ondernemender *Er op af* in de Sociale Sector

door Paul P.J. Overvoorde

1. Inleiding

De afgelopen jaren is de term ondernemerschap voor allerlei gebieden opgekomen. Het begrip wordt direct verbonden met innovatie en daarom wordt van een focus op dat begrip veel verwacht. De echte ondernemer speurt onophoudelijke naar kansen en vernieuwt, en weet door te zetten, zo is het beeld. Zo'n houding kan in veel sectoren de motor zijn voor de broodnodige vernieuwingen. Deze term uit het economische veld heeft nu ook in het sociale domein ingang gevonden. Men verwacht dat met meer ondernemerschap de professionals met de ingrijpende veranderingen in het sociale werk beter uit de voeten kunnen. Doordat men dan meer over de gebruikelijke grenzen heen kijkt en daarover durft te gaan als de ondersteuning van de cliënt dit vergt. Dat men bij de aanpak van het werk verbreedt, door meer en intensiever met collega's samen te werken. En dat bij doorverwijzen de verantwoordelijkheid niet verbleekt, maar dat in deze keten op een professioneel collegiale wijze gezamenlijk gevolgd wordt of de cliënt uiteindelijk krijgt wat hij of zij behoeft. Ook om te voorkomen dat bij doorverwijzing de cliënt tussen de wal en het schip valt. Over het belang van ondernemerschap kan men lezen in de vakbladen en de beleidsplannen van welzijnsinstellingen, en men ziet het aan het aanbod van de conferenties en competentietrainingen op dit gebied. De roep om verandering is ook niet uit de lucht komen vallen. De sector Zorg en Welzijn komt sinds het begin van de eeuw regelmatig negatief in de publiciteit vanwege falende dienstverlening, gebrek aan samenwerking, lange wachtlijsten en veel bureaucratie.

Het sociale werk veranderde inhoudelijk door de toename van armoede en meervoudige sociale problematiek. De *Wet Maatschappelijke Ondersteuning* (WMO, 2007) bracht nieuwe kaders en expliciet andere doelstellingen. Recent voegde de Overheid daar *Welzijn Nieuwe Stijl* aan toe, om de welzijnsinstellingen te helpen met de implementatie van de WMO. De WMO stuurt op verzakelijking en marktwerking voor de instellingen. Kregen de welzijnsinstellingen vroeger bijna automatisch de subsidies voor het werk, nu moet er scherp geconcurrereerd worden met andere instellingen. Bovendien moet men verantwoorden met welke inzet en resultaten dat geld is besteed. Dankzij de WMO is de maatschappelijke participatie van de cliënt nu expliciet het uiteindelijke doel van het welzijnswerk. 'Meedoen' in de samenleving – als werknemers, of anderszins als dat niet gaat – brengt de focus voor de aanpak. Dat vraagt om een bredere professionele kijk op de cliënt dan voorheen gebruikelijk was en om een andere manier van benaderen. Met meer ondernemerschap kan nog meer worden gerealiseerd, zo meent men breed. Welzijnsinstellingen moeten nu immers ook onderling concurreren om de opdrachten van de (subsidiërende) gemeenten. In het werkveld waar meer moet worden samengewerkt, brengt dat ook competitie tussen organisaties en professionals. Die professionals zullen in hun netwerken kansen moeten zien en grijpen om met een goede aanbieding hun collega's en andere instellingen snel af te zijn. Dit toont voor hen een andere, relatief nieuwe opgave die ook ondernemerschap impliceert: het signaleren van kansen voor nieuw aanbod op de markt van Zorg en Welzijn. Zo bezien zijn zij als vertegenwoordigers die in hun netwerken ondernemerwijs acquirerend 'rondreizen' om voor hun instelling omzet te genereren.

Al met al zijn dat grote veranderingen voor een maatschappelijk werkster die zich gedreven op de sociaal psychologische ondersteuning bij rouw-, relatie- of gezinsproblemen richt, want haar werk met de cliënt lijkt nu bijna uitsluitend materiële hulpverlening te worden. Evenzo geldt dit voor een werker in de wijk, die gewend is voor de bewoners iets te organiseren, maar hen dat voortaan ondersteunend zelf moet laten doen. Ondernemender te werk gaan in de vorm van 'doen' kennen gedreven professionals maar al te goed, maar ondernemerschap in '(na) laten' is nieuw voor hen. Die verandering is lastig: men is zeer betrokken op de bewoner

of cliënt, men steekt graag de handen uit de mouwen en men is ook anders opgeleid. Maar het is ook uitdagend om die nieuwe wegen in te slaan. Zeker als er de verwachting is dat met meer ondernemender gedrag in doen en laten, men met de nieuwe eisen van het werk beter uit de voeten kan. En dat degenen die sociaal de boot uitvallen, doeltreffender geholpen worden en weer gaan meedoen. Maar de welzijnssector is weerbarstig en veranderingen gaan er traag.

2. Ondernemende professionals

Met een aantal voorbeelden willen we in dit hoofdstuk verderop het ondernemender gedrag in de sector welzijn illustreren. Die zijn ontleend aan het praktijkgericht onderzoek *'Intrapreneurship in Zorg en Welzijn'* (IZW), waaraan verschillende professionals uit de beroepsgroep deelnamen.¹ De professionals wier ondernemender gedrag wij tonen werken bij Mokummerwijs, een middelgrote welzijnsorganisatie met zo'n 110 werkers in de sociale sector. Dit zijn algemeen maatschappelijk werksters, schuldhulpverleners en ouderenadviseurs. Zij werken in de hoofdstad van het land en doen hun werk in een wijk of buurt, naast of soms met welzijnswerkers van andere, soms concurrerende, welzijnsinstellingen. Directie en managers van de instelling voelen constant de druk om nieuwe opdrachten binnen te halen, en ervaren de spanning tussen scherpe prijzen en een dreigend gebrek aan te bieden kwaliteit. Het gaat om mensen te helpen die hulp nodig hebben, en het gaat om de eigen werkgelegenheid. Dat is het spanningsveld, extern en intern, waarin sinds de invoering van de WMO door hen en de professionals moet worden gewerkt. Een flinke opdracht binnenhalen conform de wensen van het stadsdeel, kan soms haaks staan op wat de eigen hulpverleners aan kwalitatief goede ondersteuning minimaal willen bieden. Dat weten Roos en Maartje ook uit eigen ervaring.

Maartje werkt al dertig jaar als maatschappelijk werkster in de individuele hulpverlening, de laatste jaren sterker vanuit een integrale aanpak voor armoedeproblemen. Zij is zeer gedreven in haar werk, al is zij in de loop der jaren *'wel wat realistischer geworden'* over de haalbaarheid van de doelen. Roos werkt weer fulltime als maatschappelijk werkster, nadat ze recent haar rol als teamleider teruggaf: ze zag te weinig mogelijkheden om dit naar eigen inzicht vorm te kunnen geven. Ook zij doet dit werk al heel lang, al combineerde zij het soms met lesgeven op een beroepsopleiding.

Tot voor een paar jaar terug hadden beiden niet veel beelden bij ondernemerschap, en toen de term steeds in de vakbladen voor de sociale sector opdook, riep dat vragen of zelfs onbehagen op. Maartje kon zich bij dat begrip niet zoveel voorstellen, *"behalve dan aan geld of nieuwe klussen binnenhalen"*. Maar van ondernemerschap op een microniveau, door anders te gaan werken in de ondersteunende relatie met de cliënt, daarvan had zij geen idee. Toen Roos de term voor het eerst hoorde zag zij marketingtechnieken oprijzen en gingen rare bellen rinkelen. Ze vond het een veel te zakelijke term. Als deze invalshoek echt iets bij te dragen had voor de aanpak van het maatschappelijk werk, dan moest de term wel een heel andere inhoud hebben, zo bedacht zij.

Vreemd zijn hun aarzelingen en bedenkingen natuurlijk niet. Ondernemerschap staat gewoonlijk voor het vrije ondernemen: geld verdienen is de hoofdzaak en dat is wat je drijft. Het kent veel gedaanten: van de koopvrouw op de markt tot wel doorvoede speculant, van de dealer tot bankier. De verschijningsvormen mogen variëren, maar de vrijheid om zelf te handelen staat prominent voorop - als voorwaarde voor inzet en succes in de wedloop om

¹ Onderzoeksprogramma *'Intrapreneurship in Zorg en Welzijn'* (IZW), dat vanuit de hogeschool Inholland samen met professionals van welzijn- en zorgorganisaties wordt uitgevoerd en dat financieel wordt ondersteund vanuit RAAK Publiek (website: www.inholland.nl/IZW). Deze bijdrage is gebaseerd op de resultaten van onder meer dit praktijkgerichte onderzoek, waarvan de auteur programmaleider is.

het grote geld. Winstbejag, dat ligt gevoelig in de sociale sector en zo'n grote vrijheid om te handelen, kennen de maatschappelijk werkers niet. Allerlei regels en beperkingen vertroebelen deze kant van het stereotype beeld. Zij werken immers vanuit een instelling en onder leiding van een manager en met kwantitatief geformuleerde 'targets', 'caseloads' en gestandaardiseerde 'diensten', al of niet in 'productboeken' procedureel beschreven, waarvoor beschikbare tijd en frequentie precies is aangegeven. Met vaak ook nog registratiesystemen om het gedane werk te verantwoorden. Dit brengt allerlei hiërarchische verhoudingen en lijnen, en het perkt de professionele ruimte in.² Niet alleen moeten zij hun chef en de cliënten 'tevreden' zien te houden, maar ook de subsidiërende gemeente met het oog op nieuwe opdrachten. Als die laatste niet tevreden is, verdwijnt hun werk bij een volgende aanbestedingsronde naar een concurrent. Mokummerwijs wil wel 'overleven' om dit sociale werk te kunnen blijven doen en de welzijnswerkers houden graag hun werk. Maar om hun cliënten te kunnen blijven helpen, moet de dienstverlening aan steeds specifiekere en strak gehanteerde criteria voldoen. Dit brengt de nodige dilemma's bij urgente zaken die niet precies in de sjablonen passen. Hoe groter de invloed van de overheid of de markt op de professionele beroepsuitoefening, des te sterker hun discretionaire ruimte afneemt, zoals door diverse onderzoeken is aangetoond.³ Dit is ook de realiteit van instellingen en professionals.

Met collega's van andere welzijnsinstellingen moet steeds meer worden samengewerkt, maar in de netwerken moeten zij onderling ook voor nieuwe opdrachten weten te concurreren. Inhoudelijk overleg over de cliënten gaat zo gepaard aan een strategische omgang, waarbij belangen van de eigen instelling prevaleren en verborgen agenda's leidend kunnen zijn. Zodra men lager in een hiërarchisch geordende organisatie werkt, verbleken de bekende stereotypen en wordt het ondernemerschap wat anders. De grote vrijheid die zelfstandige ondernemers *pur-sang* lijken te kennen, is er voor de professionals van instellingen dus niet. Werknemers zullen als ondernemer zelf ook niet failliet gaan, maar ze kunnen wel hun reputatie schaden, promotie mislopen. Of in het uiterste geval: ontslagen worden als hun ondernemende vernieuwingen of van die van de instelling verkeerd uitpakken. Zelf flink geld verdienen of verlies daarvan voorkomen, is als drijfveer in het sociale werk niet prominent. En dat spijt professionals ook niet. Zij weten immers dat hun discretionaire dienstverlening arbeid brengt die nooit routineus kan worden verricht. En dat bij bekende taken hun schijnbaar routineuze handelingen aan de unieke, individuele situatie en mogelijkheden van de cliënt moeten worden aangepast. Om duurzaam resultaat te kunnen boeken. Dat maakt de kwaliteit van de geboden dienstverlening voor hen belangrijker, dan de directe economische doelmatigheid ervan.⁴

De focus bij het ondernemerschap verschuift daarom ook meer naar de ondernemende gedragskenmerken, die voor succesvol ondernemen de noodzakelijke ingrediënten zijn. De vorm waar het hier om gaat is Intrapreneurship: intern ondernemerschap, want in dienst van en beperkt door de organisatie waar men werkt. Verderop in deze bijdrage gaan we daar een aantal voorbeelden van zien. Dankzij ons onderzoek bij Mokummerwijs konden we Roos en Maartje op de voet volgen in hun gedrevenheid om ondernemender hun cliënten te ondersteunen. Maar werken in de sociale sector is allesbehalve een gemakkelijke klus, en ondernemender daarin zijn vergt nog meer.

² Vergelijk met wat De Jong en Wennekens hierover aangeven: " *Interne ondernemers opereren binnen de grenzen van bestaande organisaties en dienen rekening te houden met interne regels en procedures, alsmede met hun leidinggevende en collega's. Zij zullen andere bronnen van creativiteit ervaren dan zelfstandige ondernemers.* ", De Jong, J.P.J. & A.R.M. Wennekens, Intern ondernemerschap. Wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden? in: *Handboek Effectief Opleiden* (2008), p. 48/111.

³ Verhagen, Stijn, *Zorglogica's uit balans*, (2005), p. 135, die hiervoor naar meer dan 25 jaar onderzoek verwijst.

⁴ Verhagen, p. 167.

3. Sociaal werk: geen sinecure

Sociaal werk gaat vaak door voor 'soft', maar dat berust deels op een verouderd beeld. De sociale problematiek is het laatste decennium sterk veranderd en de mogelijkheden om er met een cliënt uit te komen zijn beperkt. Voorheen was er ook veel ondersteuning bij rouw-, relatie- en gezinsproblemen, maar nu maakt de schuldenproblematiek de hoofdmoot uit. De inhoud van het maatschappelijk werk verschoof aldus van sociaal psychologische gespreksvoering veel meer naar leun- en steundiensten, en zaken weten te regelen om nog erger te voorkomen. In dit werk gaat het meestal niet van een leien dakje en de doelen moeten niet te hoog worden gesteld. Sinds de verzakelijking bij de instellingen waarop men aangewezen is om de cliënten te kunnen helpen, is het lastiger geworden om voor hen iets te kunnen regelen: de criteria voor ondersteuning worden meer rigide toegepast. Voor mensen aan de onderste tree van onze samenleving is het er niet gemakkelijker op geworden en op die trede zitten er tegenwoordig weer meer. Na een afname in eerdere jaren is het aantal armen in 2009 weer toegenomen. En dat wordt er in de komende jaren niet beter op. Eenoudergezinnen, maar ook kinderen op zich beschouwd zijn onder hen prominent vertegenwoordigd. Een op de bijna tien minderjarige kinderen leeft in een gezin met te weinig of maar net genoeg geld.⁵ Dit zet de opvoeding en de kansen op ontwikkeling onder druk. Meedoen aan dat wat volgens de maatstaven 'gewoon' gevonden wordt, kan bij aanhoudend geldgebrek niet meer.⁶ Jarenlang moeten leven op een bestaansminimum brengt vaak veel andere problemen. En zijn er eenmaal schulden, dan gaat het van kwaad tot erger en dan lukt het opvoeden ook niet meer zo goed. Zo leidt een financieel probleem al snel tot een meervoudige sociale problematiek. Een reflectie van Trix, een andere maatschappelijk werkster die aan ons IZW-onderzoek meedeelde, geeft de complexe opgaven voor de professionals en de verschuivingen in het werk in de sociale sector goed weer.

“ Er wordt nog steeds onderschat wat mensen waar wij mee te maken krijgen allemaal niet kunnen. Een aantal kan het gewoon niet: afwegen, keuzes maken en meedoen, terwijl dat wel van hen wordt verwacht. Het is ook te makkelijk gemaakt in deze samenleving om overal maar 'ja 'op te zeggen. De uitkering is niet veel, dus als mensen een beetje mee doen met de consumptie van goederen geven ze al snel te veel geld uit. De Sociale Dienst van vroeger was een sociale dienst, nu is het de Dienst Werk en Inkomen die ervoor in de plaats kwam en dat merk je. Er kan niet veel meer geregeld worden, de uitkeringen zijn wel erg laag en er is veel minder ruimte om dingen gedaan te krijgen. De dienst is erg streng geworden. Als men een keer niet op tijd zijn gegevens inlevert, wordt de uitkering onmiddellijk stopgezet. Dat brengt een achterstand en een financieel gat, want het opnieuw aanvragen van de uitkering kost tijd eer je hem weer hebt, en dat financiële gat wordt niet meer aangevuld. Het is makkelijk om snel je schulden op te bouwen.

Als er wachtlijsten ontstaan bij de schuldhulpverlening verergeren de problemen al gauw. Die mensen kun je, zolang ze moeten wachten alleen maar ondersteunen door naar hen te luisteren, dreigbrieven te bekijken en deurwaarders te kalmeren. Dit neemt veel van de beschikbare tijd voor hen in beslag. Aan het eigenlijke maatschappelijke werk, ingaan op de diepere problemen achter de schuld, kom je daardoor niet toe. Je ondersteunt als maatschappelijk werker dan alleen maar een minder efficiënt verlopend proces voor de schuldregeling. En heel veel van deze cliënten haken af bij lange wachtlijsten – ze komen dan gewoon niet meer. Dan krijg je uithuiszettingen, de mensen komen op straat en de problemen worden alleen maar groter en groter.

Regelingen zijn ingewikkelder geworden – werk is natuurlijk erg belangrijk, dat is altijd zo geweest, want als je dat hebt loopt het meestal wel; het geeft discipline en regelmaat. Er is nu een soort verharding bij allerlei sociale instellingen of het nu de Dienst Wonen, Dienst Werk en Inkomen, of energieleveranciers zijn ... het maakt niet uit. Als je nu bepaalde afspraken niet

⁵ Armoedesignalement 2010, Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag, december 2010, p. 11, 27, 53.

⁶ Impact armoede op kind groot - Stichting Leergeld, in *Ons Utrecht*, 23-2-2011.

nakomt wordt alles onmiddellijk stopgezet. Als je dan een huurschuld krijgt, heb je er al gauw ook andere schulden bij door aanmaningskosten, deurwaarderskosten en degelijke. De oorspronkelijke schuld wordt dan snel heel hoog, en mensen met een laag inkomen gaan dit niet meer inhalen: dat zien ze en dat trekken ze niet. Dan haken ze af."

Geen sinecure dus om in deze context goede resultaten te bereiken – je moet er als welzijnswerker echt wel voor willen en kunnen gaan. En meer willen doen, want dat brengt ondernemender gedrag ook met zich mee. Zulke professionals zijn er ook, wat we in het volgende deel illustreren.

4. Ondernemender er op af

Maartje en Roos werken vanuit Mokummerwijs in een aantal wijken en buurten in Amsterdam. Zij tonen soms voorbeelden van intern ondernemerschap en ondernemender gedrag. Van bepaalde mogelijkheden daarvoor geven ze niet zo hoog op - *"dat deden we vroeger ook al, tot het niet meer mocht van de managers"* -, al herkennen ze dat professioneel handelen van toen nu pas als ondernemend(er) gedrag. In dit onderdeel bieden we aan de hand van casusmateriaal dat door hen werd ingebracht tijdens het onderzoek enkele voorbeelden van intern ondernemerschap. Bij Maartje is, om haar ondernemender aanpak te illustreren, het vertrekpunt de volgende casus.

De heer K. is 58 jaar en is gehuwd. Het gezin heeft nog twee thuiswonende kinderen van 16 en 18 jaar. Vader en moeder zijn van Irakese afkomst. De vader werkt zeer naar zijn zin bij een bloemenveiling en hij verdient iets meer dan het minimumloon. Bij de vlucht naar Nederland 15 jaar terug heeft hij een goed lopend kopieerbedrijf achter moeten laten. De moeder spreekt slecht Nederlands. Haar man doet dat beter, zo lijkt het, maar blijkt in de praktijk niet altijd alles te begrijpen wat de maatschappelijk werkster hem vertelt. Hij is al drie jaar bij haar in begeleiding bij een traject voor schuldhulpverlening (Wsnp). Zijn relatie met zijn vrouw is niet goed, maar scheiden wil hij beslist niet, omdat hun geloof dat verbiedt.

Enige maanden geleden vertelt de cliënt dat hij bezig is te scheiden van tafel en bed, omdat hij eindelijk zelf iets aan zijn leven wil hebben. Hij wil rust als hij thuiskomt en tijd om te schrijven. De afgelopen zomer heeft hij al zoveel mogelijk tijd doorgebracht in hun tuinhuisje, hoewel dat daarvoor niet geschikt is. Maar hij wil daar voorlopig heen. Thuis, bij zijn ex-vrouw, kan hij niet meer blijven. Het Wsnp-traject loopt bijna af en beiden kunnen dan schuldevrij apart verder. Veel geld is er echter niet, want er is al jaren geen mogelijkheid geweest om te sparen.

Na een paar maanden, het is inmiddels herfst, wordt het te koud voor hem in het tuinhuisje. Het is hem echter niet gelukt om woonruimte te vinden. En nu vraagt hij aan de maatschappelijk werkster wat zij voor hem kan doen.

Voor Maartje is de scheiding een verrassing. Al kwamen de ernstige huwelijksproblemen al eerder naar voren, uit elkaar gaan was voor hem toen gezien zijn geloof absoluut geen optie. Nu de financiële sores bijna achter de rug zijn, komt er kennelijk ruimte voor een ander leven. Maar zij merkt ook dat zijn invalide vrouw steeds meer geïsoleerd raakt na het vertrek van haar man. Dat maakt de situatie nog ingrijpender. Sluit het verdwijnen van de partner niet nog meer lijnen naar de samenleving uit? Hoe lang zal het duren voordat de vrouw, alleen gelaten, zich weer voor een ondersteuning meldt? En welke opgestapelde problemen en schulden brengt zij dan met zich mee? Ook die vragen spoken Maartje door het hoofd.

Zij besluit meneer K. bij het zoeken naar woonruimte te helpen – de scheiding is immers een voldongen feit. 'Meedoen' in de samenleving volgens Welzijn Nieuwe Stijl doet hij al genoeg – hij werkt -, dus aansluiting stimuleren bij andere sociale verbanden is niet aan de orde. Op dat gebied weet hij zijn wegen wel te vinden. Zij neemt contact op met de Dienst Wonen. Dan blijkt dat bepaalde voorrangregels van deze dienst niet meer voor

hem gelden. Zijn oudere leeftijd levert geen indicatie meer op voor voorrang, want zo'n leeftijdsgrens die extra meetelde na een scheiding is een paar jaar geleden losgelaten.

Welke wegen hij ook bewandelt, woonruimte vinden om te huren lukt hem ook niet en in het tuinhuisje is het nu veel te koud. Ook Maartje's ondersteuning bij het zoeken via internet bij makelaars en woningcorporaties levert niets op. Wat over blijft is hem aan te melden bij de Hulp voor Onbehuisden (HVO). Die zitten altijd al vol, dus zij kan meneer K. alleen maar verwijzen naar de nachtopvang voor daklozen. Dat vindt Maartje echter geen reële optie. Een aantal keren per maand overnachten in een opvang voor daklozen en later wonen in een gedeelde kamer met hen staat mijlenver af van zijn leefwereld. In dat circuit hoort haar cliënt helemaal niet thuis, vindt zij, want die opvang is grotendeels gericht op zwervers en verslaafden. Meneer K. is immers geen gedepriveerde man, heeft een betaalde baan en is alleen maar gescheiden.

Ondanks de kou slaapt de man als het maar even kan weer in het tuinhuisje. Als dit door de vorst echt niet anders kan, slaapt hij in het huis van zijn ex-vrouw. Dat is niet zonder risico. Als dit bekend wordt kan dat gevolgen hebben voor de DWI-uitkering van zijn ex-vrouw, omdat de Dienst Werk en Inkomen streng is in hun beleid voor ex-gehuwden. Overnachten bij de partner brengt korting of opschorting van de uitkering, waardoor nieuwe schulden snel in het vizier komen. Dat wil niemand.

Maartje beseft dat zij voor de cliënt tot dan toe niet veel meer heeft gedaan dan hem op de bestaande wegen te wijzen. Eigenlijk weet zij ook wel dat hij hier niet mee verder komt. Net als al die andere gescheiden mannen met wie zij en haar collega's vaak van doen hebben: na een scheiding staan die letterlijk op straat. Ook haar ondersteuning bij het zoeken van woonruimte via internet en het bellen met makelaars heeft niets opgeleverd: haar cliënt heeft gewoon te weinig geld om te besteden. Een opvangplek aan de onderkant van de samenleving is geen adequate ondersteuning voor mannen die het in het dagelijks leven en het werk prima redden. Maar iets anders dan de HVO is er niet, want van de Dienst Wonen krijgt hij niet snel een huis: zonder voorrang blijft hij voorlopig lange tijd dakloos. Ondanks de absolute noodzaak mist hij de boot gezien de regels. Als professional loopt men dan vast, als cliënt heeft men het nakijken.

Binnen het team van maatschappelijk werkers komt Maartje zoveel urgente problemen van cliënten tegen, die botsen met de regelgeving. Zij en haar collega's zien vaak maar weinig andere mogelijkheden dan maar te erkennen dat het aanbod om te helpen beperkt is en dat er soms gewoon geen oplossing is. Stilzwijgend wordt dat onder collega's wel geaccepteerd: een andere uitweg is er vaak immers niet. Soms brengt dit een hele nare afloop, zoals recent met een alcoholische cliënt van een collega die van het kastje naar de muur ging. Zij verwees hem naar de kliniek om eerst af te kicken als randvoorwaarde voor de sociale ondersteuning, maar de kliniek verwees terug, om eerst de sociale problemen aan te vatten. En dat ging over en weer, en over en weer – tot de cliënt aan een cirrose overleed. Dit heeft het team diep geschokt, dat bracht discussies over de noodzaak om ongebaande wegen te bewandelen en om in te zien dat bij het doorverwijzen de verantwoordelijkheid voor zo'n cliënt niet zomaar ophoudt. En om ondernemender er op af te gaan om knelpunten op te lossen waar wet- en regelgevers nog niet aan hebben gedacht.

Met dat in haar achterhoofd overweegt Maartje op de Dienst Wonen af te stappen, om iets open te breken voor haar cliënt die dringend woonruimte nodig heeft. Maar ze aarzelt, omdat de kans bestaat dat het niveau waarop zij iemand dan bij de Dienst moet aanspreken meer bij haar manager ligt. Wie 'A' zegt bij de ambtenaar van die dienst, moet ook 'B' durven zeggen als die zich achter zijn chef en de regels verschuilt. Maar als het eerst via haar eigen manager moet gaan, kan het wel veel langer gaan duren of het verdwijnt vanwege andere prioriteiten. Een lastig dilemma dus, want achteraf door hem op de vingers te worden getikt maakt de interne verhouding ook niet beter. Zij neemt dit risico en besluit er op af te gaan: zij kaart het bij de Dienst Wonen eerst bij de weigerachtige ambtenaar aan en daarna ook hoger in de dienst. Door te praten als Brugman zorgt zij ervoor dat K. met voorrang

woonruimte toegewezen krijgt. Dat succes, dat gaf een kick. Al beseft ze ook dat wie gaat dwingen, bij ambtenaren zeker niet altijd zijn zin krijgt: zo'n opstelling kan immers tegen je gaan werken. Maar ze ziet ook in dat een structurele oplossing voor deze schrijnende gevallen een bredere inzet en een ander aanbod vergt.

“Dit is een incident met een incidentele oplossing. In de breedte blijft het echter onduidelijk wat men met deze mensen kan doen die, omdat ze gaan scheiden, geen enkel recht op iets blijken te hebben. Je kunt je over alles kwaad maken, maar dat schiet niet op. Het is tijd, en volgens mij hoog tijd, om meerdere vormen van tijdelijke opvang/huisvesting voor mannen op te starten. Al dan niet in overleg met Dienst Wonen en HVO, zo nodig in samenspraak met gemeenten buiten Amsterdam, voor mannen die hun huur kunnen betalen, die niet verslaafd zijn of psychiatrische problemen hebben. Het gaat hier om een groeiende groep. Daar moeten we ons als professionals en als instelling hard voor maken.”

Als maatschappelijk werkster heeft men vaak primair de focus op de rol richting cliënt. Maar er zijn voor hem of haar daarnaast nog andere wegen. Door die ondernemend in te slaan, kan men nieuwe bronnen voor ondersteuning aanboren, kan men bestaande bronnen verruimen. Door er op af te gaan, ook naar de instellingen toe om hen ervan te overtuigen dat er iets moet worden gedaan. Dat blijkt steeds vaker nodig, want met de toename van armoede, de verzakelijking en verharding vallen er steeds meer mensen uit de boot. Andere wegen durven te bewandelen en daarmee succes weten te behalen 'belonen' zulk initiatief: de bereidheid om de nek uit te steken en risico's te nemen voor de cliënt. Ook dat is ondernemen. Dat is wat Maartje voor meneer K. deed, en dat bracht duurzamere effecten voor haar professionele aanpak. Het bleef niet bij die ene keer, zoals uit haar reflectie over een andere cliënt blijkt.

“Sinds ik het werk wat ondernemender aanpak, ben ik mij meer bewust bij de klanten van wat ik tegen kom. En als het knelpunt voor een oplossing bij een instelling zit, kaart ik dat daar veel eerder aan. Recent nog bij een ongehuwd hoogzwanger meisje wat overal buiten viel, vanwege de gaten in de wetgeving. Toen ben ik wel gaan praten met de instelling voor onbehuisden die zo'n geval als haar formeel kan weigeren. 'Hoe kan dat nu, want in zo'n geval is het toch duidelijk dat er wel iets moet gebeuren? Hoe zit dat nu bij jullie instelling? Wat kunnen we doen?', vraag ik dan. En zo haal ik ze soms over de streep om toch iets te doen, al laat de wet dat vanwege te strikte regels en criteria dat formeel niet toe. Het gaat met kleine stapjes. Maar het probleem aankaarten bij die instellingen, dat doe ik nu sneller, vanuit zo'n incidenteel geval stap ik er nu ook eerder op af.”

5. Ondernemender gedrag 'binnenshuis'

Als professionals ondernemender worden, werkt dat ook door in hun gedrag naar hun leidinggevenden. En het helpt ook als de stijl van leidinggeven van de manager ondersteunt. Een ander voorbeeld met ervaringen van Maartje en haar reflecties tonen dit. Maatschappelijk werksters rapporteren op verzoek van de managers over de ontwikkelingen en trends in de sociale problematiek in hun wijk: wat is er meer, wat is er minder? Met die informatie kan de welzijnsinstelling nieuwe vormen van dienstverlening ontwikkelen. Deze signaleringen moeten zij elke drie maanden doorgeven, maar wat ermee gebeurt was hen eigenlijk onduidelijk. Men rapporteerde er wel over, maar daarna was men er niet meer zo mee bezig. Dat gold niet alleen voor Maartje, maar eigenlijk wel voor alle maatschappelijk werksters. Dit veranderde voor haarzelf snel, toen zij zich voor haar werk meer op ondernemendheid ging oriënteren - met ook gevolgen voor een vakinhoudelijk overleg dat zij leidt.

“ In het verleden vroegen we nooit bij de managers naar wat er met onze signaleringen gebeurde, en wat we er zelf mee zouden kunnen doen. Nu zijn we ons meer bewust van onze eigen rol, wij bespreken nu de rapportage in de vakgroep van maatschappelijk werkers en wij vragen wat de managers ermee doen. Die vakgroep komt bij elkaar om inhoudelijk naar je werk te blijven kijken, en om naar boven aan te geven wat je nodig hebt om je werk goed te doen. Bij de bespreking van onze signaleringsgegevens gaat het er dan ook om, om als vakgroep van professionals te kijken naar wat je aan diensten of product zou kunnen ontwikkelen om aan te sluiten bij die veranderingen in het werkveld. Sinds we wat bewuster kijken naar wat ondernemendheid voor ons werk kan bieden, is het idee ontstaan om dat te doen.”

Op basis van een van die besprekingen kozen de maatschappelijk werkers ‘ onbehuisden’ als speerpunt voor het komende jaar. Dat zijn niet de daklozen, maar de mensen die elke paar weken wel ergens een paar dagen bij iemand kunnen slapen, maar die geen uitkering krijgen. Zij hoeven niet op straat te slapen, maar ze hebben geen adres. Geen vast adres maakt ze kwetsbaar. Wat er voor hen is, is heel onduidelijk. De ene keer krijgen ze een uitkering, de andere keer niets. Dit speerpunt werkten zij als team zelfstandig uit. Zo hebben zij vanuit zichzelf een ruimere weg in geslagen. Bij die bespreking zijn alle collega’s betrokken; ze zijn gedreven en willen ook best wat in een paar concrete gevallen van deze doelgroep. Maar na het praten komt het doen. En dat komt ook nog bij al het andere werk. Dat is volgens Maartje een *bottle-neck*, te meer als de instelling dat ondernemender gedrag niet ondersteunt.

“ Dan blijkt dus dat je het ook echt moet gaan uitvoeren, maar dat lukt meestal niet want iedereen gaat na zo’n bespreking over tot de orde van de dag. En zo verdwijnt het. Je moet dat als instelling, die vernieuwing en aandacht voor ondernemender professioneel gedrag bewust programmeren, in het pakket van taken opnemen en bewaken. Het moet een integraal onderdeel van je werk zijn. En dan moet men je niet alleen maar afrekenen op het aantal cliënten dat je doet, want dan blijft dit een sluitpost, en dat weten we wel hoe dat afloopt... “

Vaak bestaat de neiging om alleen bij de professionals de aangrijpingspunten voor verandering te zien. Zij moeten het vooral anders gaan doen, en dan komt alles goed, zo is de gedachte. Daarbij worden de noodzakelijke veranderingen in stijl van leidinggeven, ondersteuning en de organisatiecontext over het hoofd gezien. Maar als men daar niet de randvoorwaarden aanpakt, sterft een drang naar ondernemender gedrag een snelle dood. Bij hele simpele zaken kan het dan al snel goed of fout gaan. Haar manager zag op een keer de kansen voor meer ondernemerschap goed in: zo vroeg hij Roos, een collega van Maartje, om een notitie voor het stadsdeel over de Voedselbank te schrijven. Hij werkte er net, kwam van buiten de sector en beseftte dat zij de *know-how* had en hij niet, en hij wist haar daar goed op aan te spreken. Haar plan wijzigde weliswaar het gangbare aanbod van de instelling, maar werkte in de praktijk efficiënter door een bundeling van krachten en kortere lijnen. Volgens haar zou dat gewoon veel beter werken. De nieuwe manager nam Roos mee naar de bespreking met de gemeente voor een toelichting, en door teamwork konden zij voor Mokummerwijs een serieuze opdracht binnenhalen. Dat gaf haar erkenning en waardering – dat bracht ook weer werk voor haar en haar collega’s. Het sloot goed aan op haar behoefte om managers met haar deskundigheid te ondersteunen. Dit was bij uitzondering, maar het zou volgens Roos en Maartje de normale gang van zaken moeten zijn.

Toch blijft het intern wennen aan de ondernemende professional, zeker als die uit betrokkenheid eigen initiatieven neemt. Zo vroeg Roos aan dezelfde manager eens na over het vervolg op een van hun signaleringen: *“ Wat had hij*

daar nu mee gedaan? En had het iets gebracht?” Dat was wel even wennen voor haar chef: prompt gaf hij aan dat dit *zijn verantwoordelijkheid* was en niet de hare – en daarmee was de kous af. En bij andere discussies kreeg zij terloops wel eens te horen dat zij ‘wel heel erg kritisch’ was. Ruimte bij managers voor ondernemende professionals: het kan verkeren. Maar die ruimte bieden, in de lijn en vanuit de leidinggeevenden, is wel essentieel om het interne ondernemerschap van de grond te laten komen. Deze professionals weten wel hoe en waarmee dit kan worden aangepakt, om deze randvoorwaarden voor intern ondernemerschap te verbeteren. Roos’ verwoording als afsluiting getuigt daarvan.

“Managers – wat is de ideale situatie? Een beleidsdialog over de signalering, dat voedt en schept ook een ondernemender klimaat. Het brengt samenwerking en onderlinge betrokkenheid vanuit de organisatie. Maar wanneer professionals zich niet meer verbonden voelen met de eigen organisatie is ‘wij’ vooral het eigen team dat gaat voor de cliënt. Dan is er eerder sprake van concurrentie dan van samenwerking en in het slechtste geval keert dat zich tegen de organisatie.”

6. Intern ondernemerschap werkt als er meer meewerkt

De relevante vraag bij dit onderwerp is natuurlijk die naar de effecten van intern ondernemerschap in de sociale sector. En naar de omstandigheden waaronder deze houding en handelwijze het werkproces en het realiseren van de doelen verbeteren.

Stappen in de richting zetten van meer ondernemend zijn verbreedt de kijk op het werk, plaatst de individuele problematiek nog veel sterker in een netwerk van relaties en bronnen die behulpzaam kunnen zijn om de cliënt te ondersteunen en terugval te zijner tijd te voorkomen. Het appèl om ook weer mee te gaan doen in de samenleving, als die participatie ontbreekt, stimuleert cliënten om zich beter in te bedden in sociale verbanden. Dit kan, vanwege de sociale interactiviteit die dan ontstaat, voorkomen dat mensen weer terugvallen in gedrag dat een van de oorzaken of een bestendiger is van hun sociale problematiek. Deelname aan sociale verbanden – in het werk of in vrijwilligerscircuits – houden mensen ‘bij de les’, brengen dagelijks of wekelijks gratis prikkels om hun leven een beetje op orde te houden, waardoor als het eenmaal loopt de ondersteuning vanuit het welzijnswerk niet meer nodig is. Dat is de kruidenierskant van de WMO en Welzijn Nieuwe Stijl. Voor de cliënten kan dit aldus een terugkeer van het min of meer normale leven brengen, waarbij de inzet van hun eigen krachten wordt gestimuleerd, en zij weer leren ervaren dat meer zelfstandig kiezen en gaan doen hen ook helpt. De ervaring van de regie in handen hebben, kan hen ook tot zelfstandiger en mondiger burgers maken die in de samenleving met alle beperkingen van dien hun weg weer weten te vinden. Gezien de vele signalen kan echter nu al worden vastgesteld dat voor een groep cliënten dit wenkend perspectief van zelf de regie nemen, zelf verantwoordelijk zijn, niet haalbaar is. Daarvoor vraagt onze samenleving te veel van hen, daarvoor blijken zij structureel onvoldoende te zijn toegerust en niet of nauwelijks ontwikkelbaar. Hen aan hun lot overlaten draait slechts uit op wachten tot hun sociale problematiek zo groot geworden is dat men er toch op af zal moeten gaan: voor henzelf, hun kinderen, of voor derden die hierdoor ernstig geschaad worden. Bij de WMO en Welzijn Nieuwe Stijl moeten zij niet tussen wal en schip verdwijnen, want dat is uiteindelijk altijd maar voor tijdelijk. En voor de schatkist is de rekening die later komt veelal ook nog duurder, vanwege de trajecten voor de nog hogere schulden, gezinsontwrichting of het afglijden in de criminaliteit. WMO en ondernemerschap is dus geen panacee voor alle kwalen en cliënten, al levert het beter werk op en brengt het voor bepaalde groepen een betere kwaliteit van de dienstverlening.

Voor de professionals biedt intrapreneurship mogelijkheden om hun werk boeiender en effectiever te maken, al brengt het soms ook meer werk. Deels brengt het terug wat welzijnswerkers soms al eerder deden, maar het

breidt dit werk nu ook meer uit omdat de doelstelling van het werk en de context voor hulpbronnen worden verbreed. Dat brengt een verandering in denkraam en het veronderstelt meer te durven en uiteraard een vermogen om van de eigen fouten en die van anderen te kunnen leren. En zij zullen competenter moeten worden in ondernemend doen en laten. Het zal hun werk minder routineus kunnen maken en het bevordert bij gedreven werkers een innovatieve professionaliteit die beter aansluit op de WMO-gedachte. Het voedt de beroepseer.

Intern ondernemerschap veronderstelt echter ook een context waarin door hiërarchisch ondergeschikten mag of moet kunnen worden ondernomen. Dat impliceert dat vanuit de organisatie en leidinggevendenden de ruimte er moet zijn om naar eigen en nieuw ontwikkelende inzichten professioneel vorm te geven aan het werk. Dit vraagt om minder druk vanuit systemen en contracten, die ertoe aanzetten om de dienstverlening routineus vorm te geven. Dit heeft immers bij velen het lef om te gaan ondernemen systematisch afgeleerd. Dit vraagt in de context van het werk vooral om een sterkere beleving van de professionele vrijheid om ondernemender te handelen. Uiteraard wel binnen de kaders van WMO, Welzijn Nieuwe Stijl en de accenten en prioriteiten die vanuit de eigen welzijnsinstelling en de opdrachtgevers worden gesteld. Om de cliënten beter en meer duurzaam van dienst te kunnen zijn. Het vereist ook een breder mandaat om als professional naar bevind van zaken te handelen en de ruimte om modellen en methodieken aan te passen aan de cliënt en de omstandigheden om de kans op effectieve hulp te maximaliseren. Dit brengt een delegeren van verantwoordelijkheid en een verantwoording op grotere lijnen in plaats van op details en uren, en explicieter aandacht voor de effecten van de ondersteunende interventies. Het vraagt ook om een verandering in stijl van leidinggeven en van de organisatie als geheel. Dit moet allemaal ook mogelijk zijn gezien de kaders die de opdrachtgevers – gemeenten, stadsdelen – als externe geldschieters dwingend kunnen voorschrijven. Als opdrachtgevers van de welzijnsinstellingen offertes eisen met gestandaardiseerde producten is er geen ruimte voor ondernemend innoveren van de professionals op de werkvloer. Als welzijnsinstellingen daarin noodgedwongen meegaan omdat anders het werk naar de concurrent gaat, is de noodzakelijke ruimte voor intern ondernemerschap er niet. En wordt er door die andere instelling suboptimaal ondersteund. Dankzij een naïeve opvatting over marktwerking verliest zo eigenlijk iedereen: de cliënt, de professional en de welzijnsorganisaties. En de WMO-gedachte blijft alleen papier. Ruimte voor intern ondernemerschap vereist daarom in deze keten overleg en regulerende afspraken met alle partijen, ook over de minimaal te bieden kwaliteit in relatie tot effecten. Anders komt op de werkvloer het interne ondernemerschap er gewoon niet en brengt de WMO alleen bezuinigingen.

=====

[6484]