

‘Nu leef je zelf’

Een onderzoek naar zelfbeheer in de
maatschappelijke opvang



JURRIANS '12

J. Boumans
C. Muusse
M. Planije
M. Tuynman

'Nu leef je zelf'

Een onderzoek naar zelfbeheer in de maatschappelijke opvang.

Colofon

Projectleiding

M. Tuynman

Projectuitvoering

Jenny Boumans, Christien Muusse, Michel Planije, Mathijs Tuynman

Met dank aan de medewerking van de medeonderzoekers:

JES: B. Bisessar; M. Lochtenberg; C. Stomphorst;

NoiZ: D. van der Ben; A. Kleingeltink; M.J. Mulder;

NuNN: M. Custers; S. Masee; M. Schlicher; I. van Twist; M. Verbeek.

Productiebegeleiding

K. Oskam

Vormgeving omslag

Ladenius communicatie

Omslagillustratie

J.W. Jurriaans

Deze uitgave is te downloaden via www.trimbos.nl/webwinkel met artikelnummer **AF1172**

Trimbos-instituut

Da Costakade 45

Postbus 725

3500 AS Utrecht

T: 030-297 11 00

F: 030-297 11 11

© 2012, Trimbos-instituut, Utrecht.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande toestemming van het Trimbos-instituut.

Inhoud

Voorwoord	1
1 Inleiding	3
1.1 Waarover gaat dit rapport?	3
1.2 Het belang van onderzoek naar zelfbeheer	3
1.3 Methoden	4
1.4 Opbouw van dit rapport	5
DEEL I: WAT IS ZELFBEHEER?	7
2 Omschrijving zelfbeheer	9
2.1 De achtergrond en ideologie van cliëntsturing en zelfbeheer	9
2.2 Organisatie en dienstverlening van cliëntgestuurde organisaties	11
2.3 Zelfbeheer en het maatschappelijke debat over cliëntenparticipatie in Nederland	13
2.4 Samenvattend	15
3 Zelfbeheerde voorzieningen JES, NoiZ en NuNN	17
3.1 Je Eigen Stek	17
3.2 Nachtopvang in Zelfbeheer	19
3.3 Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen	21
3.4 Samenvattend	23
4 Wat is zelfbeheer: resultaten groepsinterviews	25
4.1 Zelfbeheer volgens gebruikers van de voorziening	25
4.2 Zelfbeheer volgens ondersteuners	28
4.3 Zelfbeheer volgens bestuurders	30
4.4 Samenvattend	31
4.5 Bouwen aan een raamwerk voor zelfbeheer – stap 1	31
DEEL II: BELANG EN DILEMMA'S VAN ZELFBEHEER	35
5 De waarde van zelfbeheer voor betrokkenen	37
5.1 Inleiding	37
5.2 De kracht van cliëntsturing: bevindingen uit de literatuur	37
5.3 De kracht van zelfbeheer: resultaten interviews	39
5.4 Zelfbeheer in relatie tot het concept herstel	44
5.5 Samenvattend	45
6 Maatschappelijke waarde van zelfbeheer	47
6.1 Beeldvorming	47
6.2 Zelfbeheer als alternatief voor reguliere zorg	48
6.3 Zelfbeheer als bron van innovatie	49
6.4 Kosten en geleverde diensten van zelfbeheerde maatschappelijke opvang	50
6.5 Zelfbeheer en maatschappelijke participatie	54
6.6 Samenvattend	61
7 Dilemma's en uitdagingen van zelfbeheer	63
7.1 Grenzen van zeggenschap	63
7.2 De keerzijde van samen leven en samen beslissen	65

7.3	'Zelf' versus 'samen'	67
7.4	Zelfbeheer voor iedereen geschikt?	68
7.5	Dilemma's van ondersteuners	69
7.6	De fuik van zelfbeheer	70
7.7	Zelfbeheerstructuur kan zorgen voor onbegrip	72
7.8	Samenvattend	73
7.9	Bouwen aan een raamwerk voor zelfbeheer – stap 2	74
DEEL III: VOORWAARDEN VOOR ZELFBEHEER		77
8	Relatie met overkoepelende instelling	79
8.1	Inleiding	79
8.2	Handelingsruimte	79
8.3	Formele positie van zelfbeheerde voorzieningen	84
8.4	Samenvattend	86
9	Maatschappelijke voorwaarden	89
9.1	Omgaan met procedures en eisen	89
9.2	Netwerk en inbedding	92
9.3	Voldoende mogelijkheden tot passende uitstroom	94
9.4	Samenvattend	96
10	Het ondersteunen van zelfbeheer	97
10.1	Professioneel handelen in een zelfbeheerssetting	97
10.2	Wat voor soort professionals zijn nodig?	102
10.3	Samenvattend	105
11	Voorwaarden: zelfbeheer in de praktijk	107
11.1	Duidelijkheid over regels en beslissingsbevoegdheden	107
11.2	Conflict oplossend vermogen van de groep ondersteunen	108
11.3	Motiverende structuur	109
11.4	Ruimte voor zelfbeheer als lerende organisatie	110
11.5	Samenvattend	111
11.6	Bouwen aan een raamwerk voor zelfbeheer – stap 3	112
12	Conclusie en aanbevelingen	115
12.1	Wat is zelfbeheer?	115
12.2	In hoeverre is zelfbeheer van belang?	117
12.3	Aan welke voorwaarden moet worden voldaan?	121
12.4	Een raamwerk voor zelfbeheer	125
Bijlage 1: Onderzoeksopzet en methoden		127
Literatuur		131

Voorwoord

'In de reguliere opvang word je geleefd. Nu leef je zelf,' zo vat een thuisloze bewoner samen wat volgens hem het verschil is tussen maatschappelijke opvang in zelfbeheer en opvangvoorzieningen waar professionals en managers zeggenschap hebben over de voorziening en de hulpverlening. We worden allemaal in meer of mindere mate geleefd, maar veel dakloze mensen hebben het gevoel dat hen de regie over hun eigen lot geheel uit handen wordt genomen zodra ze hulp en opvang accepteren. Zelfbeheer kan een antwoord zijn op deze roep om autonomie. Dit onderzoek laat zien hoe.

We danken het bestuur van de Tussenvoorziening, de RIBW Nijmegen en Rivierenland en HVO-Querido voor hun welwillende medewerking aan het onderzoek en kritische commentaar. Dank ook aan iedereen –gasten, vrijwilligers, bewoners, voormalig gebruikers van de voorzieningen, ondersteuners, beleidsmedewerkers, bestuurders en gemeentebtenaren– voor hun openhartige medewerking aan interviews en het verstrekken van documentatie. Onmisbaar was de inzet, nieuwsgierigheid en kritische inbreng van de medeonderzoekers van de drie voorzieningen, zonder wie dit onderzoek niet mogelijk was geweest.

1 Inleiding

Het initiatief voor het voorliggende onderzoek is genomen door een samenwerkingsverband van drie voorzieningen voor maatschappelijke opvang in zelfbeheer: JES (Je Eigen Stek, Amsterdam), NoiZ (Nachtopvang in Zelfbeheer, Utrecht) en NuNN (Nachtopvang Uit Noodzaak Nijmegen). Het onderzoek is mogelijk gemaakt dankzij een subsidie van ZonMw. Met deze subsidieronde wilde ZonMw een stimulans geven aan cliënteninitiatieven binnen de Maatschappelijke Opvang. De ronde richtte zich op projecten die het initiatief zijn van cliënten en zich richten op kwaliteitsverbetering van de opvang.

1.1 *Waarover gaat dit rapport?*

De drie voorzieningen voor maatschappelijke opvang laten zich leiden door het principe van *zelfbeheer*: (ex-)dak- en thuislozen beheren en/of besturen zelf de opvangvoorziening. Zelfbeheer biedt, zo stellen de drie voorzieningen, kansen voor participatie, dragen bij aan het leren om zelfstandig te wonen en een levert opvang en ondersteuning die bij de doelgroep past omdat deze wordt geboden door mensen die weten hoe het is om dakloos te zijn. In hoeverre slagen de drie voorzieningen hier in? En waarom zou juist zelfbeheer hieraan bijdragen? Waaruit bestaat het belang van zelfbeheer in de maatschappelijke opvang eigenlijk?

De drie voorzieningen zijn ingebed binnen een overkoepelende instelling. Wat is zelfbeheer dan precies als er ook professionals en managers bij betrokken zijn? In hoeverre is zelfbeheer haalbaar? En onder welke omstandigheden behouden (ex-) dak- en thuislozen nog zoveel mogelijk zeggenschap en identiteit? En hoe is te voorkomen dat professionals en managers zeggenschap overnemen? Dit zijn vragen die in dit rapport aan de orde komen. In Bijlage 1 gaan we gedetailleerder in op de probleem-, doel- en vraagstelling van dit onderzoek.

1.2 *Het belang van onderzoek naar zelfbeheer*

Onderzoek naar zelfbeheer in de maatschappelijke opvang is om meerdere redenen van belang. Ten eerste is het nog onbekend terrein. Er zijn aanwijzingen dat zelfbeheer bijdraagt aan herstel en sociale participatie van de gebruikers van de voorzieningen en aan betere kwaliteit van zorg en ondersteuning, maar dat is voor de maatschappelijke opvang nog niet beschreven. Wat we vanuit de wetenschap weten, is beschreven voor cliëntgestuurde organisaties in de geestelijke gezondheidszorg¹. Het is aannemelijk dat zelfbeheer in de maatschappelijke opvang volgens dezelfde principes kan bijdragen aan herstel, participatie en kwaliteit van zorg, maar daarover is dus nog weinig bekend.

Daarnaast lijkt een concept als zelfbeheer goed aan te sluiten bij begrippen die al enige jaren in de publieke sector aan belang winnen als herstel, nadruk op eigen kracht, zelfredzaamheid en participatie. De opkomst van dit soort begrippen heeft te maken met de roep van cliënten om een menswaardig bestaan, met nieuwe professionele inzichten op het gebied van rehabilitatie en herstel, en met de behoefte van beleidsmakers aan een antwoord op stijgende kosten in de zorg. Mensen die gebruik maken van de maatschappelijke opvang worden vaak gezien als hulpbehoevend, kwetsbaar, onverantwoordelijk of overlastgevend. Dat beeld behoeft nuancering als blijkt dat bepaalde gebruikers

¹ Bijvoorbeeld: Chinman et al, 2001; Hardiman, 2004; Nelson et al, 2006a, 2006b; Brown et al, 2008; Brown, 2009; Schutt et al, 2009.

van maatschappelijke opvang onder bepaalde omstandigheden zelf een voorziening kunnen beheren. Dat geldt des te meer wanneer uit onderzoek blijkt dat niet alleen individuen, maar ook de samenleving baat heeft bij zelfbeheer.

Inzicht in de voorwaarden en omstandigheden waaronder zelfbeheer goed en duurzaam kan functioneren is van belang voor verdere verspreiding van zelfbeheer in de maatschappelijke opvang. Zelfbeheer komt maar weinig voor. Er zijn momenteel in Nederland drie voorzieningen in zelfbeheer met in totaal ongeveer 120 plaatsen, terwijl er in Nederland ongeveer tachtig aanbieders van maatschappelijke opvang zijn met in totaal ongeveer 7.600 plaatsen in de opvang of woonvoorzieningen (Tuynman en Planije, 2011). Als zelfbeheer inderdaad van belang is, bijvoorbeeld omdat het bijdraagt aan belangrijke doelen van zorg en beleid, is het de moeite waard om na te gaan wat het ontstaan of verder verspreiden van zelfbeheer in de weg staat.

Niet in de laatste plaats hebben de drie voorzieningen zelf baat bij een beschrijving van het concept van zelfbeheer, het belang ervan en de omstandigheden waaronder zelfbeheer kan gedijen. Zij wisselen al regelmatig ervaringen uit en zoeken steeds naar verbetering van processen in de praktijk en organisatie. Door mee te denken in en over het onderzoek heeft deze uitwisseling een impuls gekregen.

1.3 Methoden

Samenvattend luiden de onderzoeksvragen: -wat is zelfbeheer? -in welke opzichten is zelfbeheer van belang? -onder welke omstandigheden kan zelfbeheer goed en duurzaam functioneren? Bij dit soort vragen past een verkennende onderzoeksofzet, dat wil zeggen dat we de onderzoeksvragen niet beantwoorden met cijfers, percentages en correlaties, maar met verhalend materiaal, voornamelijk afkomstig uit open interviews.

Daartoe deden we veertien groepsinterviews met gasten, bewoners, taakvrijwilligers, beheerders en ondersteuners van de drie voorzieningen en met managers, beleidsmedewerkers en bestuurders van de overkoepelende instellingen, zeven individuele interviews met oud-bewoners en zes telefonische interviews met medewerkers van twee gemeentelijke diensten van de drie gemeenten.

De interviews werden letterlijk uitgetypt en vervolgens gecodeerd en geanalyseerd. In totaal werden 53 verschillende personen gesproken, waarvan een aantal meerdere keren. Ook vroegen we bedrijfsvoeringgegevens op en bestudeerden we notities, jaarverslagen, subsidiebeschikkingen en andere documenten van de drie voorzieningen, de instellingen en de gemeenten. Tot slot verrichtten we literatuuronderzoek. In bijlage 1 gaan we gedetailleerder in op doel- en vraagstelling en methoden.

De focus van dit onderzoek ligt op de drie voorzieningen: de nachtopvangvoorzieningen NoiZ en NuNN en de doorstroomvoorziening JES. Zij richtten in de loop van hun bestaan ook gelieerde woonvoorzieningen op, hetzij als uitstroomvoorziening of als doorstroomwoningen voor min of meer langdurig verblijf op weg naar zelfstandig wonen. De bewoners van deze voorzieningen zijn in dit onderzoek grotendeels buiten beschouwing gelaten, tenzij ze beheerders waren van de nachtopvang of voormalig bewoner of gast van de drie voorzieningen. De twee verblijfsvoorzieningen van de NoiZ en NuNN werden al eerder beschreven (Kluft en Metz, 2010; Sok en Lucassen, 2010). Uitstroomvoorzieningen vielen buiten het kader van de ZonMw-subsidieronde die was gericht op de maatschappelijke opvang.

Bewoners, beheerders en ondersteuners van de drie voorzieningen hadden een belangrijke rol in dit onderzoek. Zij gaven aan wat belangrijke onderwerpen waren om te bespreken tijdens de interviews en gaven feedback op opzet, tussentijdse rapportage en conceptversie van het rapport. Om de uitwisseling van ervaringen tussen de voorzienin-

gen concreet vorm te geven, leidden zij deels de groepsinterviews bij een van de andere voorzieningen. Tijdens een terugkoppelingsdag van de eerste uitkomsten halverwege het onderzoek gaven zij richting aan het vervolg van het onderzoek door aan te geven wat voor hen belangrijke thema's waren om nader te onderzoeken.

1.4 Opbouw van dit rapport

Dit rapport kent drie delen. In deel 1 gaan we in op de vraag: *wat is zelfbeheer*? Wat is kenmerkend, waarmee verschilt het van andere zorginitiatieven en door welke factoren wordt het bepaald? Daarin gaan we in op de bevindingen vanuit de literatuur over zelfbeheer (hoofdstuk 2), en beschrijven we de drie voorzieningen in zelfbeheer (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 wordt het concept zelfbeheer beschreven vanuit het perspectief van drie betrokken partijen: de gebruikers van de voorzieningen, de ondersteuners en de betrokken bestuurders. Deel 1 wordt afgesloten met het opbouwen van een raamwerk voor zelfbeheer, waarin we zullen betogen dat voor een goed begrip van zelfbeheer vier perspectieven van belang zijn.

Deel 2 van dit rapport behandelt de vraag: *in welke opzichten is zelfbeheer van belang*? We onderscheiden het belang dat zelfbeheer heeft voor de betrokkenen zelf, (hoofdstuk 5), en het belang van zelfbeheer voor de samenleving (hoofdstuk 6). We zullen daarbij betogen dat de waarde van zelfbeheer mede afhankelijk is van hoe de voorziening omgaat met een aantal die inherent zijn aan het zelfbeheerconcept (hoofdstuk 7). We besluiten deel 2 met stap 2 door het raamwerk voor zelfbeheer uit te breiden met de spanningsvelden die het belang van zelfbeheer bepalen.

In deel 3 komt de vraag aan de orde: onder *welke voorwaarden* en omstandigheden komt het belang van zelfbeheer het meest tot zijn recht? Een belangrijke voorwaarde waar aan voldaan moet worden speelt zich af op het niveau van de betrekking met de overkoepelende instelling (hoofdstuk 8). Er zijn ook voorwaarden die spelen op het niveau van de bredere samenleving (hoofdstuk 9), en –aan de andere kant– op het meer praktische niveau van de voorziening zelf (hoofdstukken 10 en 11).

Hoofdstuk 12 sluit af met antwoorden op de onderzoeksvragen, conclusies en aanbevelingen.

Nog enkele opmerkingen over terminologie. Waar we spreken over 'mensen die gebruik maken van de voorziening' doelen we op gasten, bewoners², beheerders, en (taak-)vrijwilligers. We spreken alleen van 'cliënten' in de context van wetenschappelijke literatuur waarin die term ook wordt gebruikt of in het kader van 'cliëntgestuurde projecten'. 'Maatschappelijke opvang' wordt soms afgekort tot MO, en 'geestelijke gezondheidszorg' tot GGz.

We zetten vaak 'zelfbeheerde' voorzieningen af tegen 'professionele' instellingen. In dit gehele rapport bedoelen we 'professional' en 'professioneel' waarde vrij, zoals omschreven door Freidson (1988). Professionals baseren zich op formele kennis, worden gecontroleerd door de beroepsgroep zelf en werken binnen geïnstitutionaliseerde kaders. De term is uiteraard geenszins bedoeld om de deskundigheid of kwaliteit van zelfbeheerde voorzieningen en de hulpverleners daarbinnen te diskwalificeren.

² Bij NuNN en NoiZ worden de mensen die gebruik maken van de nachtopvang gasten genoemd. Mensen die bij JES verblijven worden aangeduid als bewoners.

DEEL I: WAT IS ZELFBEHEER?

Deel I van dit rapport gaat in op het begrip 'zelfbeheer'. Wat is kenmerkend, waarmee verschilt het van andere vormen van opvang en zorg en door welke factoren wordt het bepaald? Hoofdstuk 2 gaat in op de bevindingen vanuit de literatuur over zelfbeheer, in hoofdstuk 3 beschrijven we de drie voorzieningen in zelfbeheer. In hoofdstuk 4 wordt het concept zelfbeheer beschreven vanuit het perspectief van drie betrokken partijen: de gebruikers van de voorzieningen, de ondersteuners en de betrokken bestuurders. Het hoofdstuk wordt afgesloten met stap 1 in het bouwen van een raamwerk voor zelfbeheer.

2 Omschrijving zelfbeheer

Omdat zelfbeheer als concept binnen de maatschappelijke opvang en ook binnen zorg en welzijn maar weinig wordt gebruikt, kijken we ook naar literatuur over cliëntgestuurde organisaties (*consumer run organizations*). Cliëntgestuurde organisaties zijn organisaties die diensten verlenen op het gebied van cliëntenbelangenbehartiging, laagdrempelige sociale activiteiten en lotgenotencontact. Kenmerkend is dat ze diensten verlenen door en voor mensen uit de doelgroep. Ook de JES, NoiZ en NuNN verlenen diensten voor en door de doelgroep: namelijk het reilen en zeilen van een (nacht)opvangvoorziening. Daarom beschouwen we zelfbeheer in dit rapport als een bijzondere vorm van cliëntgestuurd werken, hoewel we zullen laten zien dat er wel verschillen zijn aan te wijzen in de ontstaansgeschiedenis en positionering van beide typen organisaties. Als we in dit hoofdstuk spreken over cliëntgestuurde organisaties bedoelen we dus óók zelfbeheer, tenzij anders is vermeld.

In deze paragraaf gaan we eerst in op de achtergrond en ideologie van cliëntgestuurde organisaties en zelfbeheer (§2.1) en de organisatie en dienstverlening van deze organisaties (§2.2). Tot slot wordt gekeken naar de aansluiting van zelfbeheer en cliëntsturing bij het debat over cliëntparticipatie (§2.3).

2.1 De achtergrond en ideologie van cliëntsturing en zelfbeheer

Achtergrond van het begrip zelfbeheer

Wat is de achtergrond en ontstaansgeschiedenis van het begrip zelfbeheer? Om te begrijpen waarom de drie onderzochte voorzieningen zich definiëren als opvang in zelfbeheer is het belangrijk om terug te gaan naar de ontstaansgeschiedenis van deze organisaties. Net als cliëntgestuurde organisaties willen organisaties in zelfbeheer een alternatief zijn voor de reguliere hulpverlening, waarin de hiërarchische verhouding tussen cliënt en hulpverlener niet langer centraal staat.

Belangrijk is ook dat twee van de drie onderzochte zelfbeheerde organisaties in dit rapport (de NuNN en de NoiZ) (deels) zijn voortgekomen uit de kraakbeweging (zie hoofdstuk 3). De kraakbeweging was, naast het aan de kaak stellen van maatschappelijke misstanden zoals de woningnood, gericht op het bieden van een eigen alternatief voor de bestaande maatschappelijke structuur: zelfbeheer en zelfredzaamheid staan centraal (Duivenvoorden, 2012). Deze '*do it yourself*' mentaliteit kwam onder andere tot uiting in eigen cafés, informatiepunten, radiozenders, werkplaatsen en theaters. Ook was de kraakbeweging gericht op het creëren van alternatieven op alle gebieden waar de overheid het bedoeld of onbedoeld liet afweten (Idem). De nachtopvang in zelfbeheer en ook weghloophuizen in de psychiatrie die in gekraakte panden werden ingericht zijn hier voorbeelden van.

Vanuit deze achtergrond is het te begrijpen dat de onderzochte voorzieningen het woord 'zelfbeheer' aanhouden, ook omdat de huidige bewoners en vrijwilligers zich lang niet altijd kunnen identificeren met de term 'cliënt'. Niet zozeer de nadruk op problemen of hulpvraag, maar het niet hebben van een onderdak staat in de opvang voorzieningen in zelfbeheer immers centraal.

De derde voorziening die besproken wordt in dit rapport, de JES, is eind 2007 ontstaan en komt voort uit meer recente ideeën over zorgvernieuwing en cliëntenparticipatie. Dit wordt besproken in §2.3.

Achtergrond en ideologie van cliëntgestuurde organisaties

Cliëntgestuurde organisaties zijn vaak ontstaan vanuit een emancipatoir idee over een andere vorm van hulpverlening. Zij hebben hun wortels in de zelfhulp- en lotgenotencontactgroepen die in de jaren zeventig van de vorige eeuw sterk kwamen opzetten door de cliëntenemancipatiebeweging in de geestelijke gezondheidszorg (GGz) (Zinman, 1986; Chamberlin, 1990; Van Haaster en Vesseur, 2002; Nederland, Duyvendak en Brugman, 2003; Nelson et al, 2006; Nelson, Janzen en Trainor, 2008)³. Cliënten begonnen de GGz toen te benoemen als stigmatiserend, paternalistisch, bureaucratisch, ongelijkwaardig en afhankelijk makend. Zij eisten zeggenschap terug over hun leven en de weg naar herstel van hun psychische problemen. Waarbij onder 'herstel' niet de *genezing* van een psychische aandoening wordt bedoeld maar het persoonlijke proces waarin men de draad weer oppakt en het leven opnieuw inhoud en richting geeft (Boevink, 2006). Uit deze voorgeschiedenis komen een aantal belangrijke overtuigingen van cliëntgestuurde organisaties voort over de manier waarop zij met cliënten omgaan (gebaseerd op Van Haaster en Vesseur, 2002; Holter et al, 2004):

- Deelname aan hulpverlening is geheel *vrijwillig*: er is geen enkele verplichting of dwang vanuit instellingen en overheidsorganen (op het terrein van GGz) om gebruik te maken van hulpverlening;
- Cliënten hoeven *niet te vrezen* dat er buiten hun medeweten en wens verbintenissen worden aangegaan, noch voor klinische diagnoses of ongewenste behandeling;
- De overtuiging dat *herstel* mogelijk en noodzakelijk is om betekenis aan het leven te geven;
- Respecteren van *diversiteit* en 'anders-zijn' van deelnemers (bv. wat betreft geslacht, leeftijd, geloof, etniciteit, seksuele geaardheid of aard van beperkingen);
- Nadruk op *eigen verantwoordelijkheid* voor het eigen gedrag en de gevolgen daarvan;
- Een focus op *eigen kracht* en mogelijkheden in plaats van op beperkingen en tekortkomingen;
- Cliënten fungeren als *opdrachtgevers* van betaalde medewerkers en hulpverleners zien zichzelf als opdrachtnemers van cliënten (Van Haaster en Vesseur, 2002). Door Holter et al. (2004) wordt dit omschreven als een *respectvolle houding* van hulpverleners naar cliënten, waarbij ze cliënten vraaggestuurd, ondersteunend en op basis van gelijkwaardigheid benaderen.

Deze uitgangspunten zijn ook van toepassing op zelfbeheer. Zoals gezegd beschouwen wij zelfbeheer als een vorm van cliëntsturing. Er zijn echter nuanceverschillen in de wijze waarop zelfbeheer en cliëntgestuurde organisaties zich positioneerden tegenover het reguliere zorgsysteem. Cliëntgestuurde organisaties wilden een alternatief bieden voor het bestaande zorgsysteem, maar verhouden zich hier wel toe en benoemen zich zelf ook als 'cliënt' van dit systeem. Vanuit die positie pleiten ze voor een drastisch ander soort zorg. Zelfbeheerde organisaties definieerden zich eerder als autonoom alternatief, losstaand van de bestaande zorg en ook zonder daar deel van uit te willen maken of deze te willen veranderen. Inmiddels nemen JES, NoiZ en NuNN echter wel degelijk een plek in binnen de reguliere zorgketen (zie hoofdstuk 3). De overeenkomsten tussen zelfbeheer en cliëntgestuurde organisaties zijn daarmee toegenomen en we zullen zien dat ze ook met

³ Zelfhulpgroepen in de verslavingszorg (Alcoholics Anonymous, 1935) en de psychiatrie (Fountain Houses, 1948) waren er al eerder (Wijngaarden, Ver Loren van Themaat-Hijmans, & Schene, 1997). In de jaren zeventig namen zelfhulpgroepen echter in aantal toe, tegelijk met opkomst van de antipsychiatriebeweging.

dezelfde vraagstukken worstelen, bijvoorbeeld over hoe je te verhouden tegenover reguliere organisaties, waar hulpverleners de zeggenschap hebben over de voorziening.

2.2 Organisatie en dienstverlening van cliëntgestuurde organisaties

Organisatie en structuur van cliëntgestuurde organisaties

Uit de literatuur komt naar voren dat bij cliëntsturing en zelfbeheer de organisatie fundamenteel anders wordt ingevuld dan bij reguliere zorginstellingen. Voortkomend uit de ideologie, staat bij het vormgeven van cliëntgestuurde organisaties de vraag centraal wie waarover zeggenschap heeft. Cliëntgestuurde organisaties wijzen hiërarchie af en onderschrijven het beginsel van gelijkheid (Wituk et al, 2008; Brown, 2009).

Een belangrijk vraagstuk bij cliëntgestuurde organisaties is hoe de coördinatie en leiding van de organisatie moet worden ingericht (Van Haaster en Vesseur, 2002; Wituk et al, 2008). Terugkerende dilemma's zijn daarbij in hoeverre cliënten zelf de organisatorische, beleidsmatige en randvoorwaardelijke coördinatie en leiding op zich nemen, of dat betaalde professionele medewerkers dit doen. Soms is er wel een kerngroep van cliënten die deze leiding op zich neemt, maar vaak ook blijken cliëntgestuurde organisaties op dit vlak technische en managementondersteuning nodig te hebben. Karakteristiek voor cliëntgestuurde projecten is dat ervaringsdeskundigen op alle niveaus aanwezig zijn (Nederland, Duyvendak, en Brugman, 2003).

Verschillende auteurs beschouwen organisaties alleen dan als cliëntgestuurd wanneer deze uitsluitend door en voor cliënten worden geleid en beheerd (Zinman, 1986; Van Haaster en Vesseur, 2002; Nelson et al, 2006; Wituk et al, 2008; Brown, 2009; Schutt en Rogers, 2009; LFOS, 2011). Wanneer de zeggenschap over de organisatie bij professionals berust, spreken deze auteurs van een *professionele organisatie*. Wanneer de zeggenschap berust bij cliënten, is het van belang om na te gaan wat het voornaamste doel is van de organisatie: gaat het vooral om het bieden van sociale steun en ontmoeting met lotgenoten, dan spreken zij van *zelfhulpgroepen* of lotgenotencontactgroepen (*peer support groups, self-help groups of mutual aid groups*). Is het doel echter primair het verlenen van formele diensten –diensten waarvoor meer middelen nodig zijn dan een ruimte en eigen bijdragen van deelnemers, zoals het bieden van huisvesting of het leiden van een restaurant– dan gaat het om *cliëntgestuurde organisaties*, (*consumer-run organizations of consumer/survivor initiatives*).

Er zijn ook auteurs die menen dat bij cliëntgestuurde organisatie de zeggenschap over de organisatie niet strikt noodzakelijk uitsluitend bij cliënten ligt. Zij wijzen er op dat organisaties die diensten verlenen (zoals de JES, NoiZ en NuNN) meer structuur en organisatie nodig hebben dan zelfhulpgroepen. Ze beschrijven dat ze vaak formeel ingebed zijn in professionele organisaties, subsidies krijgen en vaak betaald personeel in dienst hebben dat aangestuurd wordt door een raad van bestuur (Van Haaster en Vesseur, 2002; Brown et al, 2008). Ze onderscheiden verschillende typen cliëntgestuurde organisaties:

- 1) Autonome cliëntgestuurde organisaties (*consumer-run of consumer-led; zelfstandige projecten met eigen bestuur*);
- 2) Cliëntgestuurde organisaties binnen een professionele organisatie (*cliënt partnership; projecten met relatieve autonomie*);
- 3) Organisaties met personeel dat bestaat uit cliënten en vrijwilligers (*consumer-staffed*); en

4) Cliëntenparticipatie binnen een professionele organisatie (*consumer-participation*) (Gillis, Dickerson & Hanson, 2010; Doughty & Tse, 2011)⁴.

Binnen autonome cliëntgestuurde organisaties bepaalt een groep cliënten zelf de bedrijfsvoering inclusief planning, administratie en (financieel) beheer. De cliëntengroep levert ook zelf diensten op basis van hun eigen behoeften en waardering. Ze verschillen van cliëntenparticipatie in het feit dat cliënten zelf de voornaamste hulpverleners zijn, niet professionals (Doughty & Tse, 2011).

In Nederland hebben de richtlijnen van het Landelijk Coördinatiepunt voor Cliëntenbeheer en Innovatie een grote rol gespeeld in het definiëren van cliëntsturing. Volgens deze richtlijnen zijn alleen die organisaties cliëntgestuurde wanneer ze onder meer:

- een eigen rechtspersoon, staf en budget hebben;
- beheerd worden door een bestuur dat voor minstens 50% bestaat uit (ex-)cliënten (LCCI, 1997 in: Van Haaster en Vesseur, 2002).

Vergelijkbare structurele criteria voor cliëntsturing hanteert ook de LFOS⁵. Deze vereniging beschouwt alleen die organisaties als cliëntgestuurd wanneer ze organisatorisch en rechtspositioneel onafhankelijk zijn, waarbij de begroting geen onderdeel uitmaakt van die van een andere organisatie en die totale zeggenschap hebben over het beheer van de toegekende subsidies of andere gelden (LFOS, 2011).

In een inventarisatie in 2001 bleken veel Nederlandse instellingen die zichzelf als autonoom cliëntgestuurd beschouwden feitelijk cliëntgestuurde organisaties binnen een professionele organisatie te zijn (Van Haaster en Vesseur, 2002). De overkoepelende instelling verzorgt dan zaken als financiering en begroting, personeelsadministratie en huisvesting. In dat geval hebben de cliëntgestuurde organisaties vaak wel een *eigen beleidsorgaan* dat met de overkoepelende instelling afspraken maakt over de verdeling van verantwoordelijkheden en invloed heeft op de dagelijkse gang van zaken, de organisatie en het beleid. Ook wordt een dergelijk orgaan betrokken bij overleg met financiers als zorgkantoor en gemeente en externe contacten (Zinman, 1986). Geen van de drie voorzieningen in dit onderzoek kan gekarakteriseerd worden als een volledig autonome cliëntgestuurde organisatie. Zoals we later zullen zien, hebben JES, NoiZ en NuNN de meeste overeenkomsten met de kenmerken van een cliëntgestuurde organisatie binnen een professionele instelling.

Kenmerken in dienstverlening van cliëntgestuurde organisaties

De organisatievorm van cliëntsturing (waaronder zelfbeheer) heeft gevolgen voor de manier waarop deze organisaties hulp verlenen. Dit heeft te maken met de gelegenheid die cliënten krijgen om binnen de organisatie *rollen te vervullen* en de *steun* die cliënten elkaar bieden. De specifieke organisatie en structuur van cliëntgestuurde initiatieven zorgt ervoor dat cliëntgestuurde organisaties aan betrokkenen de mogelijkheid biedt om:

- Invloed uit te oefenen op beslissingen die de organisatie aangaan;
- Organisatorische en leiderschapsrollen op zich te nemen binnen de organisatie (Brown, Shepherd, Merkle, Wituk, & Meissen, 2008)
- Vrienden te maken en in groepsverband deel te nemen aan recreatieve sociale activiteiten (Brown et al., 2008);
- Als positief (stimulerend) rolmodel voor andere cliënten te fungeren;

⁴ (Gillis, Dickerson, & Hanson, 2010) onderscheiden typen 1, 2 en 3 van cliëntgestuurde organisaties, terwijl (Doughty & Tse, 2011) typen 1, 2 en 4 onderscheiden.

⁵ Landelijke Federatie van Ongebonden Schilvoorzieningen, een vereniging van cliëntgestuurde projecten voor en door mensen met psychische en psychosociale problemen.

- Als betrokkene het gevoel te hebben ergens bij te horen, een gevoel van verwantschap in een groep waarin mensen om elkaar geven en gezamenlijke doelen nastreven (Holter, Mowbray, Bellamy, MacFarlane, en Dukarski, 2004).

2.3 *Zelfbeheer en het maatschappelijke debat over cliëntenparticipatie in Nederland*

Zoals gezegd liggen de wortels van cliëntgestuurde en zelfbeheerde organisaties bij de idealen van de cliëntenemancipatiebeweging uit de jaren '70 en de kraakbeweging in de jaren '80 van de vorige eeuw. Opvallend is dat deze idealen inmiddels voor een gedeelte zijn geïncorporeerd in het huidige maatschappelijke debat rond cliëntenparticipatie. Het gaat dan om thema's als nadruk op *eigen verantwoordelijkheid* en focus op *eigen kracht*. In het maatschappelijk debat spelen dezelfde vraagstukken als binnen het zelfbeheer: cliëntenparticipatie, zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. Zelfbeheer past ook in het kader van de Wmo en de 'Welzijn Nieuwe Stijl'⁶, waarbij wordt uitgegaan van het bevorderen van participatie en de eigen kracht van mensen bevestigd en versterkt moet worden (Rijk en vier grote steden, 2011).

Zelfbeheer kan gezien worden als een manier om cliëntenparticipatie, rehabilitatie en zorgvernieuwing te bereiken (zie o.a. Boevink, 1998; Graaf, Van Haaster, en Vesseur, 2001; Van Haaster en Vesseur, 2002; Hunsche, 2008). Door Ploegmakers en Sok (2005) wordt zelfbeheer omschreven als voorzieningen met een heel vergaande vorm van cliëntenparticipatie waarbij hulp en begeleiding door professionals wordt geboden. MOVISIE en Vilans (2011) onderscheiden zes vormen van cliëntenparticipatie, die op te vatten zijn als evenzoveel treden op een 'participatieladder' van weinig tot veel zeggenschap van burgers en cliënten op besluitvorming⁷. Zelfbeheer is dan een trede binnen dit model. Deze participatieladder is ontworpen om burgerparticipatie in het openbaar bestuur (Edelenbos & Monnikhof, 1998) te beschrijven en is daarmee sterk politiek en bestuurlijk georiënteerd. Met enige bewerking kan de ladder ook toegepast op vormen van cliëntenparticipatie in de maatschappelijke opvang (zie kader 2.1).

⁶ De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is vanaf 1 januari 2007 van kracht. Veel gemeenten hebben zich in eerste instantie vooral gericht op het op orde krijgen van de nieuwe taken. Nog niet alle gemeenten zijn volledig toegekomen aan het in de volle breedte benutten van de ruimte die de Wmo biedt voor maatwerk, verbinden en integraliteit. Daarom is het landelijke stimuleringsprogramma 'Welzijn Nieuwe Stijl' in het leven geroepen. Het programma wil stimuleren, inspireren en concrete handreikingen bieden. Daarbij wordt aangesloten bij wat gemeenten en instellingen zelf al aan verbeteringen aan het doorvoeren zijn en de fase waarin dat proces verkeert (www.invoeringWmo.nl/content/programma-welzijn-nieuwe-stijl).

⁷ http://www.movisie.nl/onderwerpen/cliëntenparticipatie/docs/Participatieladder_vormen.pdf, geraadpleegd op 27 juni 2011.

Kader 2.1. Participatieladder in de MO, naar: MOVISIE en Vilans (2011)^a

Informeren

[Professionele instellingen] bepalen zelf de agenda voor besluitvorming en houden betrokkenen op de hoogte. [Gasten en vrijwilligers] hebben geen inbreng in de beleidsontwikkeling. De participant is toehoorder.

Raadplegen

[Professionele instellingen] bepalen in hoge mate zelf de agenda, maar zien [gasten en vrijwilligers] als gesprekspartners bij de ontwikkeling van beleid. De [professionele instelling] verbindt zich niet aan de resultaten van de gesprekken. De participant is geconsulteerde.

Adviseren

[Professionele instellingen] stellen in beginsel de agenda samen, maar [bieden] [gasten en vrijwilligers] gelegenheid om problemen aan te dragen en oplossingen te formuleren, waarbij deze ideeën een volwaardige rol spelen in de ontwikkeling van beleid. De [professionele instelling] verbindt zich in principe aan de resultaten, maar kan bij de uiteindelijke besluitvorming hiervan (beargumenteerd) afwijken. De participant is adviseur.

Coproduceren

[Professionele instellingen] en [gasten en vrijwilligers] komen gezamenlijk een agenda overeen, waarna samen naar oplossingen gezocht wordt. De [professionele instelling] verbindt zich aan deze oplossingen met betrekking tot de uiteindelijke besluitvorming. De participant is samenwerkingspartner.

Meebeslissen

[Professionele instellingen] laten de ontwikkeling van beleid en de besluitvorming over aan de [gasten en vrijwilligers], waarbij [professionele hulpverleners] een adviserende rol vervullen. De [professionele instelling] neemt de resultaten over, na toetsing aan vooraf gestelde randvoorwaarden. De participant is medebeslisser.

Zelfbeheer

Groepen nemen zelf het initiatief om in eigen beheer voorzieningen tot stand te brengen en te onderhouden. [Professionele instellingen] zijn hier niet bij betrokken.

*a De participatieladder is bewerkt door de auteurs. Oorspronkelijk stond er
-in plaats van "Professionele instellingen": "Politiek en bestuur" of "de politiek"
-in plaats van "Professionele hulpverleners": "Ambtelijk apparaat"
-in plaats van "Gasten en vrijwilligers": "Betrokkenen"*

De cliëntparticipatie binnen JES, NoiZ en NuNN zou volgens deze indeling eerder gekarakteriseerd kunnen worden als 'meebeslissen' dan als 'zelfbeheer'. In de Nederlandstalige literatuur over zelfbeheer gaat het niet alleen om zelfbeheer als organisatievorm, maar wordt zelfbeheer ook beschreven als een manier waarop cliënten en burgers de gelegenheid krijgen om invloed uit te oefenen op beleid dat hen aangaat.

In de participatieladder ligt de nadruk op meedoen. Dit is terug te zien in de Wmo waarin, zoals gezegd, participatie en bevorderen van zelfredzaamheid centraal staat. Volgens Huber en Bouwes (2011) veronderstelt de Wmo een kanteling in de rollen van burger, professional, en organisatie. De auteurs beschouwen organisaties in zelfbeheer als een praktijkvoorbeeld van een dergelijke kanteling, door de specifieke taakverdeling tussen professionals en deelnemers.

2.4 Samenvattend

Wat zijn nu kernpunten van zelfbeheer vanuit de literatuur?

- Zelfbeheer kan worden beschouwd als een specifieke vorm van cliëntsturing, namelijk als projecten met een heel vergaande vorm van cliëntparticipatie waarbij hulp en ondersteuning wordt geboden door professionals.
- Zelfbeheer heeft wortels in de democratisering- en cliëntenbeweging in de jaren '70, de kraakbeweging van de jaren '80 en het meer recente debat rond de zorgvernieuwing en cliëntenparticipatie.
- Zeggenschap over en sturing van de organisatie door cliënten zelf is het belangrijkste kenmerk van een cliëntgestuurde organisatie. Niet alle cliëntgestuurde organisaties worden echter geheel door en voor cliënten zelf geleid en beheerd. Vaak gaan organisaties partnerschappen aan met professionele instellingen of worden zij er in opgenomen.
- Deze verbintenissen met professionele instellingen hebben te maken met het feit dat zelfbeheerde organisaties vooral formele diensten verlenen. Dat plaatst hen in een ingewikkelder speelveld dan andere vormen van cliëntsturing zoals lotgenotengroepen. Wanneer cliëntgestuurde projecten vooral gericht zijn op het bevorderen van sociaal contact en onderlinge steun is er minder behoefte aan organisatie en structuur, en kan een zelfhulpgroep of een groep voor lotgenotencontact het vaak af zonder hulp van een professionele instelling.
- Hoewel inbedding in een professionele organisatie voor meer structuur en fondsen kan zorgen, kan verdergaande professionalisering de identiteit van cliëntgestuurde organisaties aantasten. Deze identiteit is gebaseerd op een aantal beginselen:
 - zeggenschap door cliënten;
 - keuzevrijheid en gelegenheid om zelf keuzen te kunnen maken;
 - vrijwillige deelname (en afwezigheid van dwang en drang);
 - geloof in eigen verantwoordelijkheid en de kracht en mogelijkheden van cliënten en;
 - kameraadschap en onderlinge betrokkenheid.
- Zelfbeheer wordt door de reguliere zorg en welzijnssector vooral gezien als een vergaande vorm van cliëntenparticipatie en daarmee heeft het een plek op de participatieladder en past het in het (politiek) streven naar meer participatie en zelfredzaamheid van cliënten en burgers dat centraal staat in het huidige beleid in zorg en welzijn.

Dit leidt tot de volgende definitie van zelfbeheer:

Kader 2.2. Een definitie van zelfbeheer

Definitie zelfbeheer:

1. Zelfbeheer is *ideologisch* te begrijpen als specifieke vorm van cliëntsturing. Het heeft haar wortels in de democratisering- en cliëntenbeweging, de kraakbeweging en het meer recente debat rond de zorgvernieuwing en cliëntenparticipatie.
2. Zelfbeheer is een *organisatievorm* met een vergaande vorm van cliëntparticipatie waarbij de doelgroep zelf de zorg draagt voor de voorziening en waarbij hulp en ondersteuning door professionals wordt geboden.

3 Zelfbeheerde voorzieningen JES, NoiZ en NuNN

De definities van zelfbeheer in de literatuur, bijvoorbeeld als laatste stap in de participatieladder, zijn vrij strikt, zoals in hoofdstuk 2 bleek. Strikt genomen zouden de drie zelfbeheerde voorzieningen niet onder de noemer zelfbeheer vallen, omdat ze onderdeel zijn van een overkoepelende organisatie. Zelfbeheer is echter breder dan dat. Het uitgangspunt is *zeggenschap* voor en door de doelgroep, de wijze waarop dit wordt vormgegeven is echter niet vastomlijnd.

JES, NoiZ en NuNN verschillen van elkaar in de manier waarop zelfbeheer wordt georganiseerd en uitgevoerd. In dit hoofdstuk, waarin we ons baseren op een analyse van de beschikbare documenten over de voorzieningen, worden de overeenkomsten en verschillen tussen JES, NoiZ en NuNN belicht. We gaan in op de ontstaansgeschiedenis, missie en doelstellingen, doelgroepen, de wijzen van organisatie en financiering en op de dagelijkse praktijk.

3.1 *Je Eigen Stek*

Ontstaansgeschiedenis

Onder het motto: 'regie aan de burger, de cliënt centraal', is eind 2007 Je Eigen Stek (JES) opgezet vanuit HVO-Querido, met behulp van subsidie van de gemeente Amsterdam (Huber en Bouwes, 2011). JES is opgezet om onbehuisden in Amsterdam te helpen bij het versterken van hun maatschappelijke positie. Volgens JES wordt dit op een andere wijze ingevuld dan in de reguliere hulpverlening en opvangfaciliteiten. JES is een woon-/doorstroomvoorziening, waarbij het beleid en de uitvoering in handen is van de bewoners. Zij dragen op gezamenlijke en democratische wijze de verantwoordelijkheid. Deze manier van werken moet bijdragen aan het herstel en de empowerment van de bewoners.

Missie en doelstellingen

De missie van JES is het bieden van een woonvoorziening voor dak- en thuislozen (onbehuisden) waar bewoners de regie in eigen handen krijgen, worden gestimuleerd om hun problemen aan te pakken en vaardigheden te leren. Het uiteindelijke doel is de maatschappelijke participatie te bevorderen en door te stromen naar een zelfstandige woning. JES gaat ervan uit dat het herstel gemiddeld een tot twee jaar duurt. Daarom streeft JES naar een doorstroom van gemiddeld tien (van de zestien) bewoners per jaar naar een zelfstandige woning. Een andere doelstelling van JES is om aan meer mensen hulp te bieden. Daarom wil JES uitbreiden en meer woningen gaan aanbieden. Om dit te bereiken wil JES meer samenwerkingsrelaties met wooncorporaties aangaan en erkenning als volwaardige maatschappelijk opvangvoorziening. Daarnaast wil JES bijdragen aan het ontwikkelen van kennisoverdracht om zelfbeheer in stand te houden en verder te ontwikkelen.

Doelgroep

JES is bedoeld voor dakloze mannen en vrouwen zonder kinderen. Voorwaarde om bij JES te komen wonen is dat deelnemers 'redelijk in staat moeten zijn om vorm te geven aan zelfbeheer'. Mensen met een combinatie van (ernstige) psychische, psychiatrische en/of verslavingsproblemen (het zogenoemde OGGz-criterium) worden daarom uitgesloten. Ook voldoende beheersing van de Nederlandse spreektaal is een vereiste. Daarnaast

gelden voor bewoners de volgende criteria: een vast inkomen (werk of uitkering); in het bezit van geldige identiteitspapieren; geen drank- of drugs gerelateerd probleem; geen problemen met justitie (openstaande strafzaken/boetes, problemen met reclassering etc.); ingeschreven bij Woningnet; geen bezwaar tegen roken.

Het is ooit opgezet voor de dak- en thuislozen die er goed uitzien, zonder drugsproblemen, 'te normaal om een beroep op te doen'. Die vielen een beetje tussen wal en schip. JES is ontstaan met het idee dat diegene die wel dakloos zijn, maar niet in de reguliere opvang vallen, omdat ze geen indicatie hebben. Daarmee is JES opgezet.

(Interview ondersteuner JES)

Organisatie

HVO-Querido verzorgt de financiering van JES, door gemeentelijke subsidie en donaties. Organisatorisch valt JES onder de regiodirecteur van HVO-Querido. De instelling hanteert volgens de bestuurder *'integraal management waarbij de bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd'*. Dit geldt ook voor JES. Aankopen en uitgaven komen op initiatief van JES tot stand maar worden altijd afgestemd met de ondersteuners en de regiodirecteur van HVO-Querido. De regiodirecteur is uiteindelijk tekeningbevoegd.

Om te kunnen sturen op haar financiële positie, ontvangt JES managementrapportages. Bij het voldoen aan eisen van financiers en overheden krijgt JES vanuit HVO-Querido ondersteuning van beleidsmedewerkers, financieel accountmanager en de regiodirecteur. JES heeft wekelijks contact met een beleidsmedewerker van HVO-Querido die een ondersteunende en observerende rol heeft. In 2011 zijn bij JES twee ondersteuners betrokken: een is werkzaam bij JES (vanuit HVO-Querido), een maatschappelijk werker (gedetacheerd vanuit het Landelijk steunpunt (mede)zeggenschap). Daarnaast is er een extern ondersteuner die betrokken is geweest bij de oprichting van JES. Zij ondersteunen het proces en het oplossen van praktische problemen. Bewoners van JES wilden aanvankelijk zonder ondersteuning de voorziening draaien maar het aanstellen van een professional bleek toch nodig.

JES in de praktijk

Bewoners van JES werken toe naar een zelfstandige woonruimte en leren gaandeweg omgaan met regels en voorschriften die daar bij horen. Gezamenlijk vormen zij het huishouden van JES: wonen, slapen, eten, schoonmaken, koken, boodschappen doen en elkaar moed inspreken en ondersteunen. Iedereen draagt zijn steentje bij en gezamenlijk proberen ze hun weg te vinden richting het doel: een eigen woning (2011). De bewoners bepalen het reilen en zeilen van JES, zij dragen zorg voor het opstellen en uitvoeren van het beleid. De zeggenschap ligt bij de bewoners. Besluitvorming (bijvoorbeeld bij het aannemen van nieuwe bewoners, het verlengen of beëindigen van een woonovereenkomst of het toewijzen van een woning) vindt plaats op basis van het principe van de meeste stemmen gelden. Het gehele proces wordt ondersteund door een aantal professionals.

JES biedt plaats aan zestien personen. Daarnaast heeft JES een overeenkomst gesloten met een woningcorporatie die zes woningen in de directe omgeving van JES beschikbaar stelt. Deze zogenoemde doorstroomwoningen ('satellietwoningen') worden toegewezen aan bewoners die binnen JES hebben bewezen zelfstandig te zijn, en er minstens één jaar intern gewoond hebben. Zij krijgen de kans, onder begeleiding van een maatschappelijk werker, zelfstandig te wonen en te leren wat dit inhoudt. Bewoners leren omgaan met de betaling van huur en andere vaste lasten, leren weer een vast patroon in

hun leven te krijgen, zichzelf en het huis te onderhouden. Als ze na een jaar (of korter) hebben bewezen klaar te zijn voor een terugkeer in de maatschappij, dan kan de woning op eigen naam komt te staan. In overleg met de gemeente Amsterdam en de woningcorporaties krijgt JES hiervoor urgentiebewijzen ter beschikking (2011). Begin 2011 heeft een tweede woningcorporatie zes woningen toegekend aan JES. Deze woningen staan op naam van HVO-Querido, waarbij bewoners woonbegeleiding krijgen van Discus (voorziening voor ambulante woonbegeleiding van HVO Querido). Als na verloop van tijd blijkt dat de bewoners zelfstandig verder kunnen, komen deze woningen ook op eigen naam te staan. Inmiddels is duidelijk dat deze constructie voorlopig niet kan worden voortgezet, omdat de gemeente hier niet mee heeft ingestemd.

3.2 Nachtopvang in Zelfbeheer

Ontstaansgeschiedenis

De Nachtopvang in Zelfbeheer (NoiZ) is in 1994 gestart door een groep dak- en thuislozen in Utrecht. Zij besloten het heft in eigen hand te nemen. *'Onvrede met de huisregels in de bestaande nachtopvang, het beperkte aantal nachten dat je er gebruik van kon maken, de wijze waarop je iedere dag je onderdak veilig moest stellen, de bevoogding van de hulpverleners en het gebrek aan plaatsen in het algemeen'*, waren motieven die een belangrijke rol speelden om een eigen nachtopvang te creëren (NoiZ, 2010). Er werd met behulp van de krakerbeweging een pand gekraakt, om op deze manier een eigen nachtopvang te starten. In 2001 is de NoiZ gefuseerd met Stichting De Tussenvoorziening.

Missie en doelstellingen

De doelstelling van NoiZ is het bieden van een nachtopvang voor dertig (in de winter veertig) mensen die geen onderdak hebben. In het gastenverblijf 't Groene Sticht wordt 24-uurs opvang geboden voor twaalf mensen. De NoiZ wordt voornamelijk beheerd door mensen die zelf dakloos zijn geweest en daardoor begrijpen hoe het is dakloos te zijn. Deze opzet is mede een reactie op de hulpverlening die als autoritair en paternalistisch werd ervaren. Gasten kunnen zich bij de NoiZ individueel ontwikkelen binnen een context van zelfbeheer en zelfregie door verantwoordelijkheden op zich te nemen en beheerder te worden.

Een ander uitgangspunt is dat de kwaliteit van ondersteuning aan dakloze mensen verbetert door uitwisseling tussen deskundigheid door ervaring en deskundigheid door opleiding. Dit komt tot uitdrukking doordat het beheer van de nachtopvang geheel wordt verzorgd door beheerders, mensen die zelf dakloos zijn geweest, daarbij al dan niet ondersteund door van professionals. Zij verzorgen ook meer dan de helft van de uren van de ondersteuning van bewoners van het gastenverblijf en het beheer van het gastenverblijf. Beheerders en bewoners van het gastenverblijf krijgen individuele woonbegeleiding worden voornamelijk ondersteund door professionals.

Doelgroep

De NoiZ nachtopvang is er voor dak- en thuislozen, maar ook voor anderen die een slaapplek voor de nacht nodig hebben. Er is een aparte slaapzaal voor vrouwen en paren. De volgende huisregels worden gehanteerd: geen alcohol- en harddruggebruik, roken is alleen toegestaan in de huiskamer, geen geweld en geen discriminatie. Bewoners van het gastenverblijf komen vanuit de NoiZ nachtopvang, maar ook via de Brede Centrale Toegang.⁸

Organisatie

Het primair proces binnen De Tussenvoorziening is onderverdeeld in drie clusters: Opvang, Wonen en Geldbeheer. Onder het cluster Opvang valt NoiZ nachtopvang en het gastenverblijf. Er bestaat een (hiërarchische) structuur waarin, onder verantwoordelijkheid van een clustermanager, unit managers meerdere voorzieningen aansturen.

De nachtopvang van NoiZ beschikt over dertig bedden. Daarnaast beschikt NoiZ over vijf beheerderswoningen die in totaal plaats biedt aan zestien personen. Ook is er gastenverblijf NoiZ 't Groene Sticht, voor (ex)dak- en thuislozen die een opstap willen maken naar zelfstandig wonen. Het gastenverblijf (24-uursopvang) biedt ruimte aan twaalf kamers (elf eenpersoonskamers en een uitstroom kamer).

NoiZ in de praktijk

Gasten van de NoiZ kunnen zich aanmelden als taakvrijwilliger om werkzaamheden te verrichten. Er zijn verschillende taken die door gasten gedaan kunnen worden: daghulp, ontbijtdienst, kok, kantinedienst, schoonmaak en werken bij een kringloopwinkel. Gasten kunnen hiermee een overnachting of een consumptiekaart verdienen. Er is iedere week een gastenoverleg waarin gasten hun problemen met en suggesties over de nachtopvang bespreken.

Het is voor gasten ook mogelijk om beheerder te worden bij NoiZ. Van beheerders wordt verwacht dat ze per week minimaal vier diensten van 8 uur draaien. Beheerders draaien drie verschillende diensten: de dag-, avond en nachtdienst. Ook is er elke twee weken een verplichte vergadering. Zodra iemand beheerder wordt, krijgt hij een plek in een groepswoning, die met andere beheerders moet worden gedeeld. Na enkele maanden wordt een begeleidingsplan opgesteld samen met de woonbegeleider, waarbij de beheerder bepaalt wat de doelen zijn.

De regie ligt bij de beheerders en gasten. De woonbegeleiders geven individuele begeleiding door adviezen en het stellen van reflectieve vragen (Lichtenberg, 2010). De woon-, en werkbegeleiders geven steun en adviezen aan de beheerders. Ook zijn er twee ondersteuners die zich meer richten op het ondersteunen van de groep. Bij de NoiZ zorgt de Huishoudelijke Dienst (HHD) van de beheerdersgroep voor de financiën, voorraden en administratie. Wekelijks voeren zij een HHD overleg.

⁸ Brede Centrale Toegang: het plaatsingsoverleg van het Utrechtse ketensamenwerkingsverband van gemeente en aanbieders van zorg en opvang ten behoeve van dakloze mensen met OGGz-problemen.

3.3 Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen⁹

Ontstaansgeschiedenis

De NuNN is in februari 1996 opgericht. Er was eind jaren negentig van de vorige eeuw een tekort aan opvang in Nijmegen, maar ook een dringende behoefte bij dak- en thuislozen aan zelfstandigheid en de mogelijkheid zelf verantwoordelijkheid te dragen. Dit was binnen de reguliere opvang destijds niet mogelijk (Huber en Bouwes, 2011). Door een groep dakloze mensen en de kraakbeweging werd in 1996 een leegstaande bioscoop gekraakt. In dit pand organiseerden de dakloze mensen zelf de opvang. Zij streefden naar een andere vorm van opvang dan de reguliere, en wilden daar zelf verantwoordelijk voor zijn. Dit betekende het begin van de Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen.

Missie en doelstellingen

NuNN biedt geen woonvoorziening zoals JES maar een *nachtopvang* en wil een bijdrage leveren aan de resocialisatie van dak- en thuislozen afkomstig uit de regio Nijmegen. De dak- en thuislozen die gebruikmaken van de NuNN, hebben de opvangvoorziening in zelfbeheer. Het is hun eigen voorziening, waarbinnen zij zich verdienstelijk kunnen maken en elkaar kunnen ontmoeten.

Volgens de NuNN ligt de kern in werken en het (opnieuw) ontdekken en inzetten van vaardigheden en talenten, voor de gasten zelf maar ook voor anderen. Dit gebeurt doordat de gasten meewerken aan de dagelijkse gang van zaken binnen de NuNN (koken, boodschappen doen, schoonmaken, intakes afnemen, nieuwe gasten wegwijs maken). Er zijn mogelijkheden voor werk, scholing en creatieve activiteiten, die bijdragen aan het ontwikkelen van vaardigheden, eigen verantwoordelijkheid en betekenisgeving. De nadruk ligt bij de NuNN echter niet zo zeer op individuen maar op collectieve ontwikkeling/empowerment: ontwikkelen door samen iets te ondernemen. In de woorden van een ondersteuner: *Een belangrijk doel is het vergroten van vertrouwen en eigenwaarde... Door gezamenlijke activiteiten uit te voeren, dat is een van de krachten van het zelfbeheer.*

Doelgroep

Bij de NuNN is in principe iedereen welkom. Niemand wordt buitengesloten op basis van de problematiek (verslaving en/of psychische problemen), maar wel op negatief gedrag dat daaruit kan voortkomen. Er worden wel enkele regels gesteld aan de persoonlijke hygiëne: van gasten wordt verwacht dat zij hun kleding wassen, zich douchen en de kamer opruimen. Vrouwen behoren niet tot de doelgroep van de NuNN.

Organisatie

De NuNN kenmerkt zich naar eigen zeggen door een niet-hiërarchische, platte organisatiestructuur. De gasten staan daarin centraal, zij zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de NuNN. In de groep gasten is een taak- en verantwoordelijkheidsverdeling aangebracht tussen bewoners die gast, dan wel taakvrijwilliger dan wel beheerders zijn. Daarnaast zijn er vier ondersteuners (in totaal 2,5 fte) werkzaam binnen de NuNN. Zij zijn ondersteunend aan gasten, vrijwilligers en de organisatie van de nachtopvang. In de afgelopen jaren hebben de ondersteuners een aanzienlijk netwerk opgebouwd met inhoudelijk deskundigen uit onder andere de maatschappelijke opvang, de geestelijke gezondheidszorg, de jeugdhulpverlening en de verslavingszorg. Doel hiervan is zorg op maat te creëren. Er is een groot netwerk van organisaties met wie de NuNN samenwerkt,

⁹ De beschrijving van de NuNN is grotendeels ontleend aan Sok en Lucassen (2010).

zoals politie, huisartsen, advocaten, een bank en de sociale dienst. Sommigen van hen hebben bijvoorbeeld een spreekuur, zoals de huisarts en de sociaalpsychiatrisch verpleegkundige.

De nachtopvang van NuNN beschikt over 24 bedden. Daarnaast huurt de NuNN van verschillende woningcorporaties vier groepswoningen op verschillende locaties in Nijmegen (1 eenpersoons-, 2 tweepersoons-, en 1 driepersoonshuishouding). Acht beheerders huren woonruimte op basis van een 'huurovereenkomst met begeleiding'. Iedere beheerder betaalt maandelijks een vast bedrag waarin de maandelijkse huur, overige vaste lasten en een reservering voor onderhoud en leegstand zijn opgenomen. De NuNN zorgt voor de basisinventaris van de woning (Sok en Lucassen, 2010). In Bloemenheuvel zijn tien kamers beschikbaar voor oudere dakloze mensen.

De NuNN maakt sinds 2006 onderdeel uit van RIBW Nijmegen en Rivierenland (Regionale Instelling Beschermende Woonvormen) en legt daar sinds die tijd financiële verantwoordelijkheid aan af. Dit doet ze door middel van een inhoudelijk en financieel jaarverslag. Het RIBW heeft geen inhoudelijke zeggenschap over de NuNN. Dat hebben alleen de taakvrijwilligers en beheerders en de Raad van Bestuur van het RIBW. Taakvrijwilligers en beheerders zijn in die zin zelf manager van de voorziening en communiceren direct met de Raad van Bestuur van het RIBW. Het management heeft voornamelijk een personele verantwoordelijkheid.

De gasten van NuNN dragen zelf financieel bij aan het huishouden en de dagelijkse activiteiten. De meeste gasten krijgen een uitkering van de sociale dienst. Alle gasten betalen €140,- per maand voor eten, drinken, het huishouden en klein onderhoud. Gasten kunnen er ook voor kiezen om per dag of per week te betalen. De kosten zijn dan €4,- per overnachting inclusief eten. RIBW Nijmegen-Rivierenland beheert de gemeentelijke subsidie voor de NuNN. De opvang en woonbegeleiding worden uit de Wmo gefinancierd.

NuNN in de praktijk

Het is voor gasten van de NuNN mogelijk om een carrière te maken van gast tot taakvrijwilliger en uiteindelijk tot beheerder. Dak- en thuislozen zijn als gast welkom van 17.00 uur tot 10.00 uur de volgende ochtend. De organisatie van de nachtopvang is in handen van de taakvrijwilligers en beheerders, ondersteund door ondersteuners. Gasten die willen bijdragen in het huishouden worden uitgenodigd zich aan te melden als taakvrijwilliger. Taakvrijwilligers assisteren beheerders bij het uitvoeren van corveediensten en beheerderstaken (koken, boodschappen doen, schoonmaken, nachtdiensten draaien). Dit betekent dat een taakvrijwilliger meer verantwoordelijkheid krijgt om de opvangvoorziening draaiende te houden. Als tegenprestatie voor het werk dat taakvrijwilligers verrichten, mogen zij overdag binnen blijven en kunnen zij een beroep doen op het inkomensbeheer zoals dat wordt uitgevoerd door de NuNN. Taakvrijwilligers dienen 18 tot 32 uur per week beschikbaar te zijn voor de nachtopvang. Taakvrijwilligers werken in ochtend-, middag-, avond- en nachtdiensten. Eén persoon doet de ochtenddienst, de andere diensten worden door twee personen uitgevoerd.

Een taakvrijwilliger kan bij de NuNN doorgroeien tot een beheerder. Beheerders zijn verantwoordelijk voor de organisatie van de NuNN. Voorwaarden die aan de aspirant-beheerder worden gesteld zijn dat hij het gebruik van medicijnen, alcohol en/of hard drugs onder controle heeft, en dat hij gemotiveerd is om zelf, en in samenwerking met collega's en ondersteuners, activiteiten te ontwikkelen richting resocialisatie en maatschappelijk herstel. Op het moment dat een taakvrijwilliger goed functioneert, gemotiveerd is en stabiel is, bijvoorbeeld door zijn verslaving onder controle te hebben, kan hij doorstromen naar beheerder.

Beheerders hebben het recht om in een beheerderswoning te wonen en zijn verplicht deel te nemen aan het uitkeringsbeheer. Dit betekent dat ze nog wel diensten draaien bij de NuNN, maar dat ze samen met een andere beheerder een huis krijgen toegewezen. Het is de opstap naar een zelfstandige woning. Beheerders zijn verantwoordelijk voor de begeleiding van taakvrijwilligers. Ze worden ingeroosterd voor werkzaamheden binnen de NuNN, op basis van 18 tot 24 uur per week. Een beheerder zonder werk is verplicht om minimaal drie diensten bij de NuNN per week en de vergadering bij te wonen. Voor beheerders met een baan is het verplicht om ten minste één dienst bij de NuNN per week en de vergadering bij te wonen.

Om in aanmerking te komen voor een beheerderswoning, moeten de beheerders aan de volgende voorwaarden voldoen: deelname inkomensbeheer; werkzaamheden in de nachtopvang of elders; deelname aan wekelijks overleg; samenwerking met de woonbegeleider/ondersteuners; meewerken aan resocialisatie; regulatie van medicatie- en drugsgebruik; inschrijving als woningzoekende bij Entree, het overkoepelende orgaan van alle woningbouwverenigingen in de stadsregio Arnhem/Nijmegen.

3.4 *Samenvattend*

De drie voorzieningen in zelfbeheer kennen overeenkomsten maar ook verschillen. JES is een woonvoorziening, terwijl NoiZ en NuNN voorzieningen voor nachtopvang zijn. Alle drie de voorzieningen hanteren een toelatingsbeleid waarbij de problematiek van gasten/bewoners het zelfbeheer niet in de weg mag staan. Er bestaan verschillen in organisatiestructuur, doelstellingen en praktijk. Echter, de drie voorzieningen vertonen ook veel overeenkomsten. Alle drie hebben ze een maatschappelijke missie: resocialisatie en doorstroom naar (begeleid) zelfstandig wonen. In die missie zijn bovendien emancipatorische doelen te herkennen, zoals zeggenschap bij de doelgroep, (collectieve) empowerment, en democratische besluitvorming.

Alle drie de voorzieningen zijn onderdeel van een overkoepelende instelling. De mate waarin deze instelling zich met zelfbeheer bemoeit, verschilt per voorziening. Het uitgangspunt is voor alle drie de voorzieningen om een zo autonoom mogelijke positie in te nemen. Op praktisch niveau gaat het in alle drie de gevallen over samen het huishouden doen, elkaar helpen (lotgenotencontact), en het inzetten van vaardigheden in diensten, activiteiten en werk. Beslissingen worden in vergaderingen gemaakt op democratische basis. Ook een overeenkomst is de ondersteuning die de groep en individuen in de praktijk van professionals krijgen.

Een in het oog springend verschil, is het feit dat mensen bij NoiZ en NuNN de mogelijkheid hebben om taakvrijwilliger te worden en vervolgens door te groeien tot beheerder. Bij JES bestaat deze mogelijkheid niet. Ook zijn er verschillen in de manier waarop taken en diensten worden vormgegeven en in de mate van inmenging die professionals hebben bij bijvoorbeeld het organiseren van activiteiten.

We kunnen concluderen dat zelfbeheer verschillend kan worden geïnterpreteerd in de praktijk. Ook kan de invulling van zelfbeheer in de loop der tijd veranderen. Voorzieningen kunnen vanuit het principe van zeggenschap voor de doelgroep, verschillende keuzes maken over de praktische uitwerking. Bovendien kunnen contexten en omstandigheden van invloed zijn op de invulling van zelfbeheer. Dit roept de vraag op wat zelfbeheerwaarden zijn en hoe die waarden omgezet kunnen worden in een *organisatiemodel*, van waaruit iedere voorziening een eigen praktische uitwerking kan maken.

4 Wat is zelfbeheer: resultaten groepsinterviews

Uit de voorgaande hoofdstukken komt zelfbeheer naar voren als een krachtig alternatief binnen de maatschappelijke opvang. Zelfbeheer lijkt een manier om met een groep zeggenschap te verkrijgen, gelijkwaardige hulpverlening te creëren en vaardigheden te leren die van belang zijn voor resocialisatie. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe de direct betrokkenen van de drie voorzieningen zelfbeheer definiëren; wat is volgens hen de kern van zelfbeheer? Hierbij baseren we ons op analyses van de (groeps)interviews die we hebben gehouden. In §4.1 komen de mensen aan bod die gebruik maken van de voorzieningen. Ook is gesproken met een aantal oud-bewoners. De ondersteuners komen aan het woord in §4.2.4, tot slot wordt het perspectief van de bestuurders verwoord in §4.3.

4.1 Zelfbeheer volgens gebruikers van de voorziening

Er is gesproken met verschillende mensen binnen de voorzieningen: gasten, (oud)bewoners, taakvrijwilligers en beheerders.

Zelfbeheer is het zelf doen

Zelfbeheer wordt door de geïnterviewden beschreven als een vorm van opvang/onderdak waarbij zelfsturing, gezamenlijke zeggenschap en het behouden of vergroten van zelfstandigheid, centraal staan:

Het is zelfbeheer. Zo lang je die dingen allemaal zelf kan, moet je het ook zelf doen. Als je een brief van de gemeente krijgt die je moet invullen, ga je het zelf doen en niet het kantoor. Dit is zelfbeheer, zelf nadenken, het proberen zo ver mogelijk te doen. Als je het echt niet kan, dan ga je naar kantoor, stel je je hulpvraag en dan gaan ze je helpen. Dat is de bedoeling. (Interview gasten NuNN)

Zelfbeheer betekent kort gezegd dat je *zelf* je zaakjes regelt en dus niet dat anderen dat voor je doen. Bovendien pak je dingen op die voor jou *zelf* van betekenis zijn (dus zaken die je echt belangrijk vindt of waar je belang bij hebt. Nadruk ligt op het actieve: het *doen* om vooruit te komen in je leven. Volgens de geïnterviewden wordt er in de reguliere opvang vaak aan het belang van 'het zelf doen' voorbij gegaan. Zelfsturing is volgens hen essentieel en eigenlijk iets vanzelfsprekends: als je het zelf *kan*, moet je het zelf *doen*.

I: Als je zo terug kijkt, wat denk je dan dat het belangrijkste is geweest in die periode. Wat heb je er van geleerd?

R: Dat je het zelf moet doen, maar dat je het ook zelf mag doen. Dat je gewoon zelf iets goed van probeert te maken. (Interview oud beheerder NuNN)

Volgens sommigen ligt in zelfbeheer de nadruk op het *laten zien dat je het kan*, ook tegenover externe partijen. Het is een kans om in actie te komen op allerlei levensgebieden zoals wonen, inkomen en werk. Daarbij is het ook belangrijk om te laten zien dat je gemotiveerd bent om die zelfstandigheid terug te pakken. Het gaat daarbij ook over (terug) winnen van respect.

I: Ja, maar hoe krijg je het op de rails?

G: Toch de taken doen, laten zien dat je een eigen huis aan kan. Je moet werk hebben, je moet je zaakjes voor elkaar hebben, geen schulden meer, of in de schuldsanering zitten, je moet bij woningnet zijn ingeschreven, laten zien dat je een eigen huis wil. Als jij je zaken niet goed regelt, je niet inschrijft bij woningnet, dan vinden ze jou niet een eigen huis waard. (Interview oud-bewoner JES)

Zelfbeheer is samenwerken en beslissen met lotgenoten

Kenmerkend voor zelfbeheer volgens mensen die gebruik maken van de voorziening is het samenwerken/leven met lotgenoten en de onafhankelijkheid van professionele ondersteuners. In de voorzieningen wordt er zonder (al te grote) inmenging van ondersteuners vergaderd en met de *groep* beslist over de dagelijkse gang van zaken, de regels, de sancties, enzovoorts. Sommigen noemen zelfbeheer een 'levenswijze'; een leven dat zich afspeelt in samenwerking met een groep. Het betekent ook dat mensen voor steun en hulp in eerste plaats terecht kunnen bij elkaar. Ondersteuners zijn in die zin ondergeschikt aan lotgenotencontact.

Dat is het verschil met ondersteuners. Sorry dat ik het zeg, maar die hebben alleen maar gestudeerd. Het praktijkwezen is een ding dat je moet bewijzen. Je kan wel stage lopen bij een beroepsinstelling, maar dan leer je niks. Dan leer je alleen wat op papier staat. Als je echt wil leren, ga je op de straat stage lopen. Dan ben je in contact met de mensen. Dan leer je veel meer. (Interview gasten NuNN)

In zelfbeheer zijn het niet de hulpverleners maar is het een groep lotgenoten die de dagelijkse gang van zaken bepaalt. Zelfbeheer gaat uit van het principe dat de groep dak- en thuislozen zelf verantwoordelijk is voor het maken van beslissingen. Dit gebeurt meestal tijdens vergaderingen. Soms is er een directe aanleiding of er wordt door iemand een voorstel gedaan en beargumenteerd. Vervolgens wordt er democratisch besloten. Vanaf dat moment dient iedereen zich aan de afspraak te houden en worden mensen die dat niet doen daarop aangesproken, of in het uiterste geval geschorst.

Elke 14 dagen hebben we werkoverleg. De dag daarvoor hebben we HHD-overleg [Huishoudelijke Dienst, overleg van diensthouders/beheerders], dan zijn de HHD-ers bij elkaar met de ondersteuner. Dan worden er ideeën geopperd. De volgende dag hebben we dan werkoverleg met alle beheerders. Dan wordt het op tafel gelegd om te vragen wat zij ervan vinden en dan gaan we stemmen. (Interview beheerders NoiZ)

Mensen die nieuw binnenkomen in een zelfbeheervoorziening zijn de structuur van lotgenoten en democratische besluitvorming meestal niet gewend. Zij worden aangesproken door leden van de groep in plaats van de ondersteuners en moeten regels volgen die door beheerders/vrijwilligers zijn vastgesteld. Soms is dat even wennen. Het is in feite een machtsverschuiving van professionals naar 'de groep'/het collectief. Zelfbeheer gaat, in tegenstelling tot wat de naam doet vermoeden, dus ook over samen en niet alleen over 'zelf'. Huber en Bouwes (2011) gebruiken daarom ook de term 'samensturing' in relatie tot zelfbeheer. Die 'macht van het collectief' legt - in de vorm van regels en afspraken - beperkingen op in de individuele (bewegings)vrijheid. Niet iedereen kan zich zomaar naar dat collectief voegen.

Nee, het is niet moeilijker, maar sommige mensen die komen hier binnen en die moeten wel van ons dingen aannemen. Wij hanteren de regels van 'effe stil, want er is iemand aan de telefoon' en dan zeggen ze wel eens 'wie ben jij dan?'. En dat moet je ze dat ook echt duidelijk maken dat wij het zelfbeheer zijn en dat wij het voor het zeggen hebben. En dat moet je collectief samen hem duidelijk maken. En op een gegeven moment gaan ze het wel aanvaarden. Die jongens hebben meer moeite met het zelfbeheer als wij. (Interview beheerders NuNN)

Vaak is het zo dat als mensen eenmaal zijn gewend aan de nieuwe omgeving en de andere gasten/bewoners, zij ook het belang van de groep voelen. Zien hoe anderen zich ontwikkelen, kan inspirerend en motiverend werken.

Ik heb bij de JES echt dingen zien groeien, je krijgt urgenties, dus je zag echt mensen wegstromen. En dat geeft perspectief. Dat geeft voor jezelf ook weer een stimulans, want je ziet drie zijn er weg: hé, ik ben bijna aan de beurt. Ik werd me er meer bewust door... om de JES draaiende te krijgen en positief te zijn. (Interview oud bewoner JES)

Zelfbeheer is onafhankelijk zijn van ondersteuning

Om duidelijk te maken wat zelfbeheer is, maken de geïnterviewden vaak een vergelijking met de reguliere opvang voor dak- en thuislozen. Volgens hen is een fundamenteel verschil met reguliere voorzieningen dat (ex-)dakloze mensen binnen zelfbeheer niet in een afhankelijkheidspositie staan ten opzichte van professionals. Er wordt gestreefd naar een gelijkwaardige samenwerking, een relatie waarin professionals en (ex-)dakloze mensen naast elkaar staan. In principe lossen mensen problemen en kwesties zelf op. Pas als dat niet lukt, vraagt men om hulp aan ondersteuners. Ongevraagde bemoeienis van ondersteuners is niet gewenst en ook niet nodig. Voor nieuwe gasten/bewoners is het in het begin nog zoeken naar wat ze wel en niet bij de ondersteuners moeten leggen.

De ondersteuners zijn hier voor onze steun. Ze komen in beeld als jij ze in beeld wil hebben. Veel nieuwelingen die begrijpen dat niet en vragen zich af waarom de ondersteuners niets voor de jongens boven doen. Het is juist andersom... (Interview gasten/ vrijwilligers NuNN)

In de reguliere opvang word je geleefd. Nu leef je zelf. (Interview bewoners JES)

Bij de dagelijkse gang van zaken op de voorziening zijn ondersteuners over het algemeen slechts op de achtergrond betrokken, volgens de geïnterviewden. De beheerders en vrijwilligers beslissen in principe alles, dus ook over de huisregels, sancties en dergelijke. Overigens zijn ondersteuners wel bij een deel van de vergaderingen aanwezig. Ondersteuners spelen volgens de geïnterviewden vooral een rol als een situatie uit de hand loopt, bijvoorbeeld in verband met drankgebruik. Beheerders/bewoners willen zelf niet per se alle persoonlijke verhalen van groepsgenoten horen. Bij problemen wordt daarom hulp gevraagd aan de ondersteuners die meestal wel de verhalen van iedereen een beetje kennen. Soms is dat handig om te beoordelen of iemand bijvoorbeeld kan blijven. Maar dit gebeurt dan altijd in samenwerking met de groep:

R: Zij (ondersteuner) zal alleen ingrijpen op het moment dat het helemaal spaak loopt.

I: Bijvoorbeeld als het echt niet lukt met de financiën?

R: Ja, dat soort dingen.

R: Of als wij als beheerders onder elkaar er niet uitkomen.

R: Dan grijpt zij in, maar voor de rest worden alle beslissingen door de beheerders zelf genomen. En dat is natuurlijk hét uitgangspunt van zelfbeheer. (Interview beheerders NoiZ)

4.2 Zelfbeheer volgens ondersteuners

Zelfbeheer is een emancipatorische beweging

Waar het om gaat - wat mij betreft - is dat je een aantal verschillende mogelijkheden hebt om mensen, of ze nou kwetsbaar zijn of in een kwetsbare positie zijn, zo veel mogelijk zelf de beschikking te geven. Of te laten nemen, dat is misschien nog wel beter. Over niet alleen hun eigen leven, maar ook op de manier waarop ze die willen inrichten en de manier waarop ze dat met elkaar willen inrichten. En om dat dan te faciliteren, te ondersteunen (Interview ondersteuners JES)

De geïnterviewde ondersteuners omschrijven zelfbeheer als een manier van opvang organiseren waarbij dakloze mensen zelf de voorziening draaiend houden en een zo groot mogelijke beslissingsmacht hebben. Deze beslissingsmacht strekt zich uit over de organisatie en uitvoering van de opvang maar ook over de invulling van het eigen leven en het (eventuele) zorgtraject. Kenmerkend voor zelfbeheer is volgens de ondersteuners ook de emancipatorische visie en de wijze van professionele ondersteuning (zie §10.1).

Ondersteuners beschrijven zelfbeheer als een reactie op de reguliere zorg en zelfs breder; als een reactie op een maatschappij waarin sommige mensen worden uitgesloten. Zelfbeheer wil kansen en ruimte bieden aan mensen die in kwetsbare posities terecht gekomen zijn en zo een bijdrage leveren aan rechtvaardige zorg, empowerment en maatschappelijk inclusie. In die zin is zelfbeheer een *middel* tot emancipatie.

Kijk, zelfbeheer staat voor mij ook gelijk aan het uitdagen van elkaar. Zorg dat mensen betrokken raken bij het emancipatorische concept. Van 'kom erbij!'. Mensen moeten worden verleid om gebruik te maken van het concept waarin je kan komen tot ontwikkeling van kwaliteit of competenties, vaardigheden die je misschien in het verleden hebt kunnen inzetten, omdat je misschien een diploma hebt gehaald of omdat je misschien ergens werkzaam bent geweest. Om dat ook binnen het concept van zelfbeheer te doen. (Interview ondersteuners JES)

De emancipatorische gedachte is terug te vinden in de manier waarop zelfbeheer is opgezet. Er wordt veel belang gehecht aan het vertrouwen in de krachten en mogelijkheden van mensen om zichzelf te redden. De gezamenlijke, democratische besluitvorming past daarbij, als alternatief voor de macht van 'boven af'. Ook het streven naar een 'zo groot mogelijke' zeggenschap of autonomie als voorziening sluit aan bij die gedachte. Volgens de ondersteuners gaat het daarbij in de praktijk veelal om de primaire processen: welke mensen worden toegelaten, wat gebeurt er, welke mensen gaan de voorziening uit en wanneer en onder welke voorwaarden enzovoorts. Zelfbeheer kan bovendien bevorderen dat bewoners/beheerders ook meer naar buiten treden en hun ruimte opeisen, bijvoorbeeld in contact met de gemeente of woningbouwcorporaties.

Zelfbeheer is een andere manier van zorg verlenen

Ook ondersteuners maken een vergelijking met de reguliere opvang om duidelijk te maken wat zelfbeheer is, vooral in de manier waarop hulp geboden wordt:

Mensen die bij JES binnenkomen, hoor je bijna letterlijk een zucht van verlichting slaken en die genieten de eerste weken er enorm van dat er niet van die professionele druk op ze wordt uitgeoefend van 'je moet je verhaal vertellen, je moet je geschiedenis, je moet dit, je moet dat, trajectplannen maken, dat soort zaken'. (Interview ondersteuners JES)

Ondersteuners geven aan dat zij hun rol en acties grotendeels laten bepalen door (de samenwerking met) de gasten, bewoners en beheerders. De mensen in de voorziening en hun vragen staan centraal. Ondersteuners hebben een voorwaardenscheppende rol vanuit hun positie naast de doelgroep. Deze houding, die gekenmerkt kan worden als 'presentie', is kenmerkend voor zelfbeheer. Volgens de geïnterviewden, onderscheidt dit zich van de soms paternalistische en directieve hulpverlening in de reguliere zorg. Ook past het bij het streven naar empowerment van de bewoners/gasten.

De geïnterviewde ondersteuners refereren hier naar de presentiebenadering (Baart, 2001, Brinkman, 1995). De presentiebenadering is een methodiek die regelmatig in de maatschappelijke opvang wordt gebruikt. Doel is om 'er te zijn met' mensen die aangewezen zijn op (professionele) hulp en steun. Door zoveel mogelijk aansluiting en afstemming te zoeken, is het de bedoeling dat de hulpverlener kan horen, zien of voelen hoe het werkelijk gaat. Vervolgens kan worden ingegaan op de problemen van de ander om die samen met de hulpverlener te verhelpen (§10.1 gaat uitgebreid in op de presentiebenadering).

Ondersteuners in zelfbeheer geven aan dat ze willen leren van de ervaringen van de mensen in de voorziening, en hopen dat dat andersom ook zo is. Zij streven naar de uitwisseling tussen de (straat-)kennis van de mensen in de voorziening en de professionele kennis van de ondersteuners, als basis van de inhoud van ondersteuning.

Het gaat ook vrij automatisch. Voor mij is de NoiZ ook een en al presentie; je staat naast iemand. Ze hebben een hekel aan hulpverleners, daar hebben ze het wel mee gehad. Bij de NoiZ staan ze dan iedere dag aan je bureau met een vraag en bellen ze iedere dag op. Het voelt niet als hulpverleners. (Interview ondersteuner NoiZ)

Je kan nooit de straattaal van de beheerder overnemen, dat is een ervaring die zij hebben, daar hebben zij kennis van. Die zullen wij nooit hebben. Maar het moet een wisselwerking worden. Op het moment dat er een wisselwerking is, is het zelfbeheer. (Interview ondersteuner NoiZ)

Met individuele mensen in de voorziening proberen ondersteuners in eerste instantie een vertrouwensband op te bouwen. Van daaruit kan de ondersteuner informatie en opties bieden of meer gaan doen als dat nodig is. Bijvoorbeeld een spiegel voorhouden of behulpzaam zijn in het oplossen van problemen. Het in gesprek gaan met de mensen, wordt door de geïnterviewde ondersteuners als belangrijkste taak genoemd. Ondersteuners proberen mensen te motiveren om in beweging te komen en iets te gaan veranderen.

Ook beschouwen ondersteuners het als hun taak om de cultuur in de voorziening te bewaken. Dit doen ze bijvoorbeeld door de gasten/bewoners te wijzen op de gemaakte afspraken en regels. Daarnaast helpen of bemiddelen ondersteuners wanneer er problemen zijn. Het gaat om reageren op wat uit de groep komt maar ook om signaleren. In

een dergelijke situatie proberen ondersteuners informatie te vergaren uit de groep en/of maken ze zaken bespreekbaar, bijvoorbeeld tijdens een huisvergadering.

Voor ondersteuner is ook taak weggelegd in het werken aan perspectief voor de bewoners, bijvoorbeeld in de vorm van doorstroommogelijkheden. Dat uit zich bijvoorbeeld in bemiddeling bij gesprekken tussen beheerders en woningbouwverenigingen maar ook door het organiseren van werkprojecten en activiteiten.

4.3 Zelfbeheer volgens bestuurders

Zelfbeheer als vorm van cliëntsturing

De geïnterviewde bestuurders van de overkoepelende instellingen (HVO Querido, De Tussenvoorziening en RIBW-NR) omschrijven zelfbeheer als een vorm van opvang gebaseerd op menselijkheid, huiselijkheid en verantwoordelijkheid. Het past in de huidige tendensen van zelfsturing en zelfredzaamheid en roept tegelijkertijd weerstand op in het reguliere zorgcircuit. Bestuurders beschouwen zelfbeheer als een manier om cliëntsturing vorm te geven. Het is een manier van zorg organiseren waarbij klanten zelf de regie voeren en daardoor zelfstandiger worden en mogelijk minder zorg nodig hebben. Het is een vorm van opvang die door klanten gewaardeerd wordt en goedkoper lijkt te zijn. Mede met het oog op de bezuinigingen in de zorg en opvang, is zelfbeheer daarmee een interessante vorm van opvang. Ook sluit zelfbeheer goed aan bij cliëntsturing en krachtgericht werken.

De toekomst zie ik binnen de RIBW en de chronische psychiatrie in de herstelbeweging, en bij de dak- en thuislozen in het zelfbeheer. Dan kun je grote groepen bedienen zonder veel kosten. Mij gaat het niet om de kosten, maar ik wil voorbereid zijn op die toekomst. En de NuNN is de oplossing. Niet de NuNN, maar zelfbeheer. (Interview Raad van Bestuur RIBW N-R)

Zelfbeheer wordt gezien als een vergaande vorm van cliëntsturing. Opvallend is dat de bestuurders vooral het individuele belang van zelfsturing benadrukken in het concept van zelfbeheer: mensen weer regie geven over hun leven. De emancipatoire kant van zelfbeheer: de zeggenschap hebben over een voorziening, lijkt voor bestuurders van minder belang te zijn dan voor ondersteuners en mensen die van de voorziening gebruik maken. Bestuurders zien dan ook vooral overeenkomsten met andere projecten waarin zelfsturing centraal staat:

Een van de dingen die we heel belangrijk vonden is dat we gemerkt hebben dat zodra klanten zelf de regie voeren, dat er dan iets gebeurt en dat mensen dan toch zelfstandiger worden. En uiteindelijk leidt dat ook tot minder formele zorg. Dat is eigenlijk de gedachte erachter geweest. We hebben gedacht hoe kunnen we nou innovaties bedenken waarbij we activiteiten zo organiseren dat klanten dat hoger waarderen en wat ook nog eens goedkoper is. En dat was niet alleen die initiatieven die je net noemde maar het was ook Discus. Discus is een Housing First programma, waarbij klanten zo van straat een woning krijgen onder minimale voorwaarden. Eén voorwaarde is geen overlast en een andere voorwaarde is dat je bereid moet zijn om aan je eigen situatie te werken. (Interview bestuurder HVO Querido)

I: Zou je meer in de richting van cliëntsturing willen, of...?

R: Ja, de belangrijkste cliëntsturing is natuurlijk dat mensen hun eigen leven sturen, zullen we maar zeggen hè. En dat is vaak al ingewikkeld genoeg. Maar de focus vind ik, zou daarop moeten liggen. En niet dat ze een voorziening runnen.

R: Dus liever dat mensen zo veel mogelijk, en zo snel mogelijk uit het wereldje gaan en weer hun leven zelf sturen, dan dat ze een voorziening sturen. (Interview directeur Tussenvoorziening)

Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven, is cliëntsturing een belangrijk thema in de maatschappelijke opvang. Hoe en onder welke voorwaarden cliëntsturing kan worden vormgegeven, is nog niet uitgekristalliseerd. Voor opvanginstellingen kan zelfbeheer daarom een interessante testcase zijn. Enkele geïnterviewden omschrijven zelfbeheer als een 'pilot' of experiment, een manier om te onderzoeken in welke mate cliëntsturing en krachtgericht werken haalbaar zijn. Omdat er aanwijzingen zijn dat opvang in zelfbeheer goedkoper is dan reguliere zorg (zie ook §6.4), biedt het ook de mogelijkheid om te bekijken of er gunstige prijsafspraken met de gemeente en zorgverzekeraars gemaakt kunnen worden. Door de kennis en ervaringen die met zelfbeheer worden opgedaan breder te verspreiden, kunnen ook andere instellingen en projecten ervan leren.

4.4 Samenvattend

De principes van zelfbeheer lijken voor alle drie de voorzieningen te gelden. Alle betrokkenen benadrukken het 'zelf doen'/ 'zelf leven', als belangrijkste kenmerk en zetten dit af tegen praktijken waarin zorg wordt 'overgenomen'. Zelfbeheer berust vooral op de structuur van lotgenotencontact, in mindere mate op ondersteuners (die vraag- en krachtgericht werken als kenmerken van hun rol noemen). Zelfbeheer heeft een emancipatoir karakter, het is gericht op inclusie en een gastvrijere samenleving. Bestuurders merken op dat zelfbeheer een welkome aanvulling is op het bestaande aanbod. Het voorziet in een behoefte en sluit aan bij de wensen van bepaalde groepen klanten. Ook biedt zelfbeheer mogelijkheden voor kostenbesparing.

4.5 Bouwen aan een raamwerk voor zelfbeheer – stap 1

Zelfbeheer is in de eerste plaats een manier om opvang voor dak- en thuislozen te *organiseren*. Kort gezegd betekent zelfbeheer het realiseren van een voorziening die niet beheerd en gerund wordt door hulpverleners maar door de doelgroep zelf. De voorzieningen zijn onderdeel van een overkoepelende instelling maar hebben daarbinnen in zekere mate een autonome positie. De zelfbeheerde voorziening bepaalt zoveel mogelijk zelf de regels en opereert zo zelfstandig mogelijk. Het organisatiemodel is gebaseerd op principes van cliëntsturing en keuzevrijheid, geloof in kracht en mogelijkheden, lotgenotencontact en dialoog als uitgangspunt, streven naar herstel en maatschappelijke participatie. De inhoud van de zorg en de manier van zorg verlenen wordt bepaald door die waarden: niet hiërarchisch maar gelijkwaardig, vraaggericht en zo weinig mogelijk 'ingekaderd' door externe eisen. Hierin wijkt zelfbeheer af van reguliere voorzieningen.

Het belangrijkste kenmerk van de manier van organiseren van zelfbeheer is het feit dat de *zeggenschap* over de voorziening (ook formeel) bij de doelgroep zelf ligt en niet bij bestuurders en ondersteuners. Het streven is dat een groep bewoners een zo volledig mogelijke zeggenschap heeft, met andere woorden: beslissingsmacht. In bredere zin gaat dat over de zeggenschap over alle leefgebieden: wonen, werken, relaties, welzijn, daginvulling en over de mate en soort hulpverlening. Het gaat over het vormgeven van

je eigen leven, vrijheid hebben maar ook verantwoordelijkheid nemen. Het betekent ook het terugvinden van vertrouwen in eigen kunnen en dat van anderen, waardoor persoonlijke groei mogelijk wordt.

In striktere zin betekent zelfbeheer het bereiken van zo volledig mogelijke zeggenschap over het beheren van de voorziening. In dat kader is zelfbeheer een vorm van een collectieve- (democratische) en niet per se individuele macht; alles wordt beslist in overleg. Een zelfregulerende groep is daarbij het doel. De rol en positie van professionals kan beschouwd worden als een van de fundamentele punten waarin zelfbeheerde voorzieningen verschillen van reguliere zorg. In zelfbeheerde voorzieningen strekt de zeggenschap van (ex-)dakloze mensen zich uit tot het al dan niet gebruik maken van hulpverlening en de inhoud van de hulpverlening. Dit impliceert een vergaande verandering in de rol van hulpverleners, die binnen zelfbeheer daarom ook 'ondersteuners' heten. Hun functie is het ondersteunen van de (ex-)dakloze mensen door aanwezig te zijn en aan te sluiten bij de (eventuele) hulpvraag van individuen of de groep. De termen 'cliënt' en 'hulpbehoevende' worden niet gehanteerd en mensen worden niet bestempeld of benaderd als 'kwetsbaar'. In plaats daarvan ligt de nadruk op verantwoordelijkheid nemen en eigen kracht.

Het organisatorisch model van zelfbeheer wordt op een bepaalde manier *praktisch uitgewerkt*. Op de werkvloer van de drie voorzieningen wordt zelfbeheer vormgegeven door het gezamenlijk vaststellen van afspraken, toelatingsbeleid, sancties, projecten, huisregels, taken etc. Beslissingen worden gezamenlijk genomen en daar moet men zich ook aan houden. Bij NuNN en NoiZ zijn het de vrijwilligers/ beheerders die met elkaar de voorziening draaiende houden door diensten te draaien in de voorziening en verantwoordelijkheid nemen voor het naleven van de regels. Bij JES is er geen sprake van een hiërarchie; iedereen is bewoner, iedereen doet zijn taken en er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. In alle drie de voorzieningen zijn er ondersteuners beschikbaar die in meer of mindere mate betrokken zijn bij de dagelijkse gang van zaken. Waar nodig kunnen ze op groeps- of individuniveau helpen.

Het idee van zelfbeheer is ontstaan als reactie op (of onvrede over) reguliere voorzieningen waarin mensen als cliënten worden benaderd en veel aspecten van het leven worden overgenomen door de hulpverlening. Zelfbeheer wil een alternatief bieden en tegelijkertijd de beeldvorming over dak- en thuisloosheid veranderen, door in de praktijk te laten zien dat dak- en thuislozen zichzelf en elkaar kunnen helpen. Zelfbeheer dient daarom ook gezien te worden als onderdeel van een *tegenbeweging*. Bovendien hangt het samen met concepten zoals empowerment, herstel, cliëntsturing, ervaringsdeskundigheid.

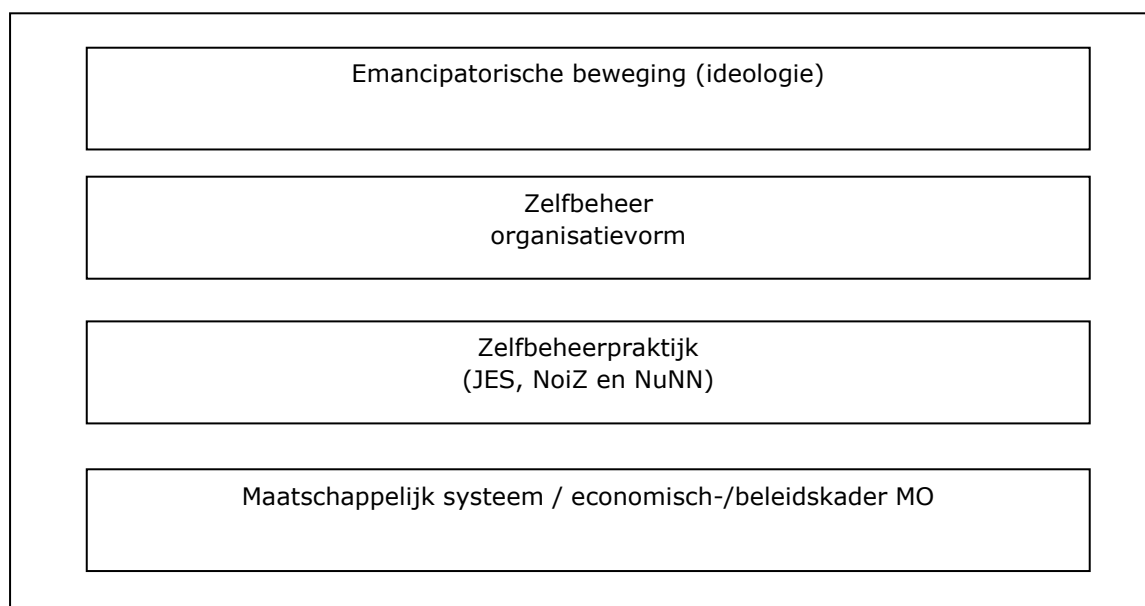
Zelfbeheer is echter niet alleen een beweging die tegen 'het systeem' in gaat, ze is er ook mee *verbonden* en er is zeker mate ook van afhankelijk. De drie voorzieningen maken onderdeel uit van een overkoepelende instelling. Bovendien opereert zelfbeheer in een breder maatschappelijk kader van wetgeving, financiering en beleid dat enerzijds de voorwaarden schept (financiering, huisvesting), maar anderzijds ook beperkend is (eisen en regels). Dat tegenwoordig ambulantisering, herstel, zelfmanagement en zelfredzaamheid hoog op de politieke agenda staan, heeft invloed op de ruimte die zelfbeheer krijgt en de manier waarop het kan functioneren. Zelfbeheer wordt daardoor ook een beloftevolle manier om de zorg te innoveren; een vorm die beter aansluit en wellicht goedkoper uitpakt. Het wordt een vorm van zorg die uitnodigt de grenzen van de gangbare situatie te verkennen en te verschuiven.

Zelfbeheer, zo wordt duidelijk uit de analyses, kent verschillende kanten en is dynamisch. Op de vraag wat zelfbeheer is, kan niet één sluitend antwoord worden gegeven. We kunnen concluderen dat vier verschillende perspectieven van belang zijn:

1. *Zelfbeheer als organisatorisch model*: hiermee bedoelen we op de manier waarop een voorziening is georganiseerd, waarbij de zeggenschap bij de groep ligt en ondersteuners een faciliterende rol hebben.
2. *Zelfbeheer als praktijk*: alles wat plaatsvindt op de werkvloer van de NuNN, NoiZ en JES, zowel in de relatie tussen gebruikers van de voorziening als tussen ondersteuners en gebruikers van de voorziening.
3. *Zelfbeheer in relatie tot het (maatschappelijk) systeem*: met maatschappelijk systeem bedoelen we alle externe partijen waar de voorzieningen in zelfbeheer mee te maken hebben: de overkoepelende instelling, het reguliere zorgsysteem, maar ook woningbouw, gemeente, de arbeidsmarkt, enzovoorts.
4. *Zelfbeheer als onderdeel van een emancipatorische beweging*: zelfbeheer heeft haar wortels in de democratisering- en cliëntenbeweging, die een radicaal andere verhouding tussen hulpverlener en cliënt nastreeft.

Zelfbeheer wordt bepaald door de *samenhang* van deze vier perspectieven, zoals in figuur 4.1 schematisch is weergegeven.

Figuur 4.1: Raamwerk Zelfbeheer (1)



DEEL II: BELANG EN DILEMMA'S VAN ZELFBEHEER

Deel II van dit rapport is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur en op de resultaten uit de groepsgesprekken en individuele interviews. We beschrijven in hoofdstuk 5 welke waarde zelfbeheer voor betrokken heeft. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 6 in op het belang van zelfbeheer voor de maatschappij. In hoofdstuk 7 beschrijven we de bijkomende dilemma's. Afgesloten wordt met stap 2 in het raamwerk voor zelfbeheer.

5 De waarde van zelfbeheer voor betrokkenen

5.1 Inleiding

Het zelfbeheermodel is een specifieke organisatievorm van opvang, gebaseerd op het emancipatorische uitgangspunt van (zo veel mogelijk) zeggenschap van de doelgroep over het eigen leven (zie hoofdstuk 2). Er is sprake van een vorm van vergaande 'cliëntsturing'. Dit is wat de drie voorzieningen aan elkaar verbindt. In dit hoofdstuk onderzoeken we wat de waarde is van zelfbeheer. De focus ligt daarbij op de vraag op welke wijze zelfbeheer tot positieve resultaten kan leiden. Daartoe starten we in §5.2 met wat er in de wetenschappelijke literatuur bekend is over de kracht van cliëntsturing. In §5.3 komt de kracht van zelfbeheer volgens betrokkenen aan bod. Vervolgens gaat §5.4 in op de relatie tussen zelfbeheer en herstel. Tot slot wordt in §6 de waarde van zelfbeheer schematisch weergegeven.

5.2 De kracht van cliëntsturing: bevindingen uit de literatuur

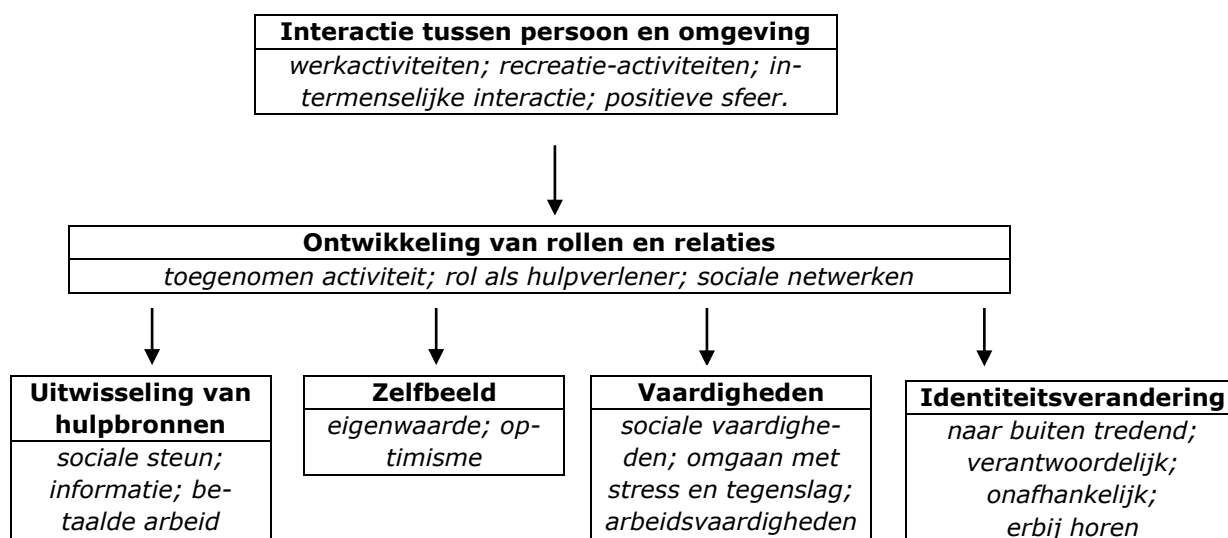
Er is redelijk grote overeenstemming over de processen die ten grondslag liggen aan de gunstige uitkomsten voor betrokkenen van cliëntsturing en lotgenotencontact. We gaan hier vooral in op één artikel (Brown, 2009) dat deze processen overzichtelijk samenvat. De in andere literatuur beschreven processen en effecten (Chinman, Weingarten, Stayner, en Davidson, 2001; Hardiman, 2004; Maton, 2008; Mowbray, Holter, Stark, Pfeffer, en Bybee, 2005; Nelson, Ochocka, Janzen, en Trainor, 2006; Schutt en Rogers, 2009; Van Haaster en Vesseur, 2002; LOC Zeggenschap in zorg, 2011; Oudenampsen en De Gruijter, 2005) wijken slechts op details van dit model af: zo worden soms andere termen gebruikt, worden er minder soorten effecten beschreven en worden ze anders (of niet) geordend.

De kracht van het deelnemen in zelfbeheerde organisaties ligt volgens Brown (2008; 2009) in het feit dat mensen in dit soort organisaties zowel sociale rollen als leiderschapsrollen op zich kunnen nemen. Voor deelnemers is de sociale rol het belangrijkste: het feit dat je uit je isolatie gehaald wordt en opgenomen wordt in een steunend en accepterend sociaal netwerk draagt het meeste bij aan herstel (Brown et al., 2008). Het 'sociale aspect' wordt overigens ook in andere literatuur als de belangrijkste uitkomst aangemerkt van het deelnemen in cliëntgestuurde organisaties. Het opgenomen worden in een veilige, steunende omgeving waar je geaccepteerd wordt en jezelf kan zijn, is een fundamentele waarde (Hardiman, 2004; Schutt en Rogers, 2009; Brown, 2009; Brown et al, 2008; Nelson et al, 2006; Oudenampsen en De Gruijter, 2005; Chinman et al, 2001; Gillis et al, 2010; Maton, 2008; Van Haaster en Vesseur, 2002). De contacten die deelnemers opdoen in zelfbeheerde organisaties vervullen een belangrijke rol in hun sociale leven.

Het is voor ieder mens van belang om zich geaccepteerd en opgenomen te voelen in een gemeenschap, maar in het bijzonder voor dakloze mensen kan dat een nieuwe en belangrijke ervaring zijn, zo betogen Gillis et al. (2010): "iemand die dakloos wordt, verliest zijn privacy, veiligheid, geruststellende routines, een plek om spullen op te bergen en verbintenissen met de gemeenschap. Dakloze mensen kunnen te maken krijgen met ontwrichte relaties met anderen, waaronder gezinsleden, vrienden en burens. Dakloze mensen verkeren in gebrekkige omstandigheden, vaak uitgesloten van de maatschappij. Leven op straat kan gezien worden als 'burgerlijk doodgaan', waarin mensen ophouden om in sociale zin echt mensen te zijn".

Cliëntgestuurde organisaties bieden een mogelijkheid om weer aansluiting te vinden. Volgens Brown (2009) kan deelname aan zelfbeheerde organisaties leiden tot positieve veranderingen in het leven van de betrokkene. Hij onderscheidt daarbij zes domeinen (figuur 5.1).

Figuur 5.1. Theoretisch concept over hoe mensen baat kunnen hebben van cliëntgestuurde organisaties volgens Brown (2009)



In cliëntgestuurde organisaties nemen betrokkenen deel aan verschillende activiteiten in het kader van hun (vrijwilligers-)werk of ontspanning. Ze krijgen daarbij te maken met andere mensen, in een positieve sfeer: open, begripvol, niet veroordelend en veilig. Deelnemers aan de cliëntgestuurde organisaties worden daardoor actiever en breiden hun sociale netwerken uit. Het feit dat ze niet alleen maar hulp ontvangen, maar ook hulp verlenen betekent een grote verandering: het geeft het leven meer zin en draagt voor een belangrijk deel bij aan veranderingen in het zelfbeeld en identiteit.

Door deel te nemen aan sociale activiteiten en zich te ontwikkelen in bepaalde rollen, krijgt men sociale steun, informatie (bijvoorbeeld advies, feedback) en financiële beloning. Zo kan het gevoel van eigenwaarde hervonden worden, kunnen mogelijkheden en capaciteiten worden ontdekt en wordt men optimistischer. Ook worden vaardigheden opgedaan, zoals het omgaan met conflicten en belangentegenstellingen, het leren omgaan met stress en tegenslag en worden praktische vaardigheden opgedaan die van belang kunnen zijn bij het vinden van werk (bijvoorbeeld computervaardigheden). Daarnaast komt uit de literatuur naar voren dat veel deelnemers van cliëntgestuurde organisaties zichzelf anders zijn gaan zien: ze durven meer naar buiten te treden en anderen te vertrouwen, ze stellen zich zelfbewuster en meer verantwoordelijk op, voelen zich minder afhankelijk van anderen en hebben het gevoel erbij te horen, iets wat voor veel van hen een heel belangrijke ervaring is.

Dit sluit aan bij wat de vereniging voor cliëntenbelangenbehartiging LOC/Zeggenschap in zorg stelt, namelijk dat cliënten zich minder afhankelijk voelen en meer hun eigen kracht ontwikkelen in organisaties waar cliënten aangesproken worden op hun capaciteiten en verantwoordelijkheid krijgen (LOC Zeggenschap in zorg, 2011). Dat is binnen organisaties waar cliëntsturing wordt gehanteerd natuurlijk sterk het geval. Verschillende

studies bevestigen deze bevinding (Mowbray et al, 2005; Doughty & Tse, 2011; Van Haaster en Vesseur, 2002; Nelson et al, 2006; Brown, 2009).

Een nuttige toevoeging aan het model van Brown is nog dat cliënten die hulpverlener worden, voor andere cliënten kunnen fungeren als positief en stimulerend *rolmodel*. Zij zien daardoor dat er ook voor hen kansen zijn voor een betere toekomst (Maton, 2008; Mowbray et al, 2005; Nelson et al, 2006).

5.3 De kracht van zelfbeheer: resultaten interviews

Kenmerkend voor zelfbeheer is dat de interactie tussen mensen plaatsvindt in een structuur waarbij zij het daadwerkelijk voor het zeggen hebben. In die zin gaat het nog een stap verder dan cliëntsturing binnen instellingen: zelfbeheer doet meer afstand van de hiërarchie tussen professionals en de doelgroep en verwacht meer van de mogelijkheden van groepen om zich sturend op te stellen. Deze manier van organiseren is bepalend voor de waarde die zelfbeheer heeft voor de betrokkenen. Op basis van de interviews lijkt de kracht van zelfbeheer te berusten op de volgende aspecten: rust, verantwoordelijkheid, lotgenotencontact en zelfstandigheid. Van daaruit kan verandering ontstaan bij betrokkenen.

Zelfbeheer biedt rust

De zelfbeheervoorziening biedt in de eerste plaats *rust*, de ruimte en tijd om bij te komen. Geïnterviewden geven aan dat zij in de periode voorafgaand aan het verblijf in de zelfbeheerde voorziening vaak te kampen hadden met veel problemen. Voor velen was het een stressvolle, opgejaagde periode waarin essentiële zaken wegvielen; sociale contacten, huwelijk, werk, erkenning, een positief zelfbeeld. Zij beschrijven het als een tijd van volhouden en doorgaan. Voor sommigen ging er een opname in een kliniek vooraf aan de zelfbeheertijd vooraf gegaan.

Ik hechtte heel veel aan hoe mensen naar me keken. Dat was zo belangrijk voor me, dat toen ik niets meer had ik daarin afgleed. Dat was ook de reden dat ik in de kliniek terecht ben gekomen. Stress, burnout, ik weet niet wat het was. Het was best wel lastig. (Interview oud-bewoner JES)

Hier [bij instroom in de zelfbeheerde voorziening] was ik op mijn dieptepunt. Als je zo diep zit, kan je niet meer dieper. Dan kan het alleen nog maar omhoog gaan. Toen begon ik met het vrijwilligerswerk. Toen had ik meer respect, meer praten met de mensen. (Interview oud-beheerder NuNN)

Dit laatste citaat illustreert hoe de zelfbeheervoorziening een weg naar boven kan zijn, weg uit het dieptepunt. De voorziening kan de basis bieden (door sommigen 'een tijdelijk thuis' genoemd) om uit de acute problemen te komen. De mogelijkheid om 'binnen' te kunnen blijven (zie §3.2 en 0) en dus niet op straat hoeven te verblijven, wordt daarbij als belangrijk ervaren: dit biedt de nodige rust. *'Even uitblazen'*.

Het feit dat ik hier kom te zitten en niet overdag de deur uit moest, dat was het grootste pluspunt en de grootste reden om een telefoontje te plegen en te vragen of ik er terecht kon. (Interview oud-bewoner JES)

Door de rust van het binnen mogen blijven en zelf besluiten wanneer je weg gaat en wanneer niet, wordt de voorziening niet een noodoplossing of tijdelijk onderdak maar

juist een plek om zaken op orde te krijgen en dingen op te bouwen. 'Een andere wending aan het leven te geven', wordt het ook wel genoemd. Zo vertellen sommigen geïnterviewden bijvoorbeeld hoe ze vanuit die basis stap voor stap werkten aan inkomen en schulden maar ook aan de relaties met kinderen en vrienden.

Je krijgt meer vrijheid en daarmee ook de mogelijkheid om weer meer dingen op te bouwen. (Beheerder NoiZ)

Zelfbeheer biedt rust en vormt daarmee de basis voor een gevoel van vrijheid en ruimte van waaruit men verder kan bouwen. Die vrijheid ontstaat gaandeweg omdat er sprake is van onderling begrip; medebewoners zoeken ook die ruimte voor zichzelf en zijn bezig met hun eigen ontwikkeling. Daarin laat iedereen elkaar vrij. Bovendien, zo benadrukken de geïnterviewden, heeft iedereen zijn eigen tempo en wordt dat ook geaccepteerd. Volgens de geïnterviewden creëert die basis van gelijkwaardigheid de ruimte om kritisch naar jezelf te kijken, naar je leven en uit te zoeken hoe je verder wil.

Wat ik van de JES heb meegekregen is dat ik op een andere manier van mezelf begon te houden. Ik was een mannetje dat altijd met zijn borst vooruit liep. Toen ik bij de JES kwam, realiseerde ik me hoeveel er eigenlijk uit mijn omgeving was weggefallen. Relatie stuk, kinderen niet zien, beperkt zien, het zelfstandig ondernemen was weggefallen, al dat soort dingen kon ik niet meer op bouwen, niet meer over pochen. Ik ging niet per se nadenken over mezelf, maar de rust die ik kreeg om mijn toekomst opnieuw in te vullen gaf me wel dat ik op een andere manier naar mezelf ging kijken. (Interview oud-bewoner JES)

Verantwoordelijkheid krijgen en nemen

Bij NoiZ en NuNN kunnen mensen taakvrijwilliger worden en bij JES voeren de bewoners gezamenlijk het huishouden. Ze krijgen daarmee de verantwoordelijkheid om verschillende taken uit te voeren. Volgens de geïnterviewden is het uitvoeren van taken iets positiefs en schept het duidelijkheid en structuur. Zij zien het ook als iets vanzelfsprekend: de voorziening is tijdelijk je thuis en thuis zou je ook (huishoudelijke) taken moeten doen.

Het is eigenlijk je tijdelijke huis en thuis moet je ook schoonmaken, eten koken, weet je wel, dat soort dingen, dat gaat ook allemaal door in principe. Ik heb ook een huishouden gedraaid en sommige mensen die dwalen meer af, weet je wel, of zakken meer af in een bepaalde situatie, en daar oordeel ik niet over, maar ik heb nog wel een vrij normaal gezinsleven gehad. En dan is het wel leuk om dat weer op te pakken, op een ander niveau, maar wel met z'n allen. (Interview oud-beheerder NoiZ)

Volgens de geïnterviewden horen de taken er gewoon bij, je moet verantwoordelijkheid nemen om het te doen. Het is in ieder geval belangrijk om weer te activeren, om *iets* te doen. Het zorgt dat je met mensen in contact komt, je hebt iets om handen, het haalt je letterlijk uit het straatleven en in het 'normale leven'. Een van de oud-bewoners vertelt dat het terugvinden van routine hierbij van belang is. Het doen van taken helpt om weer structuur en ritme te krijgen.

I: En wat heb je positief ervaren in de JES? Je vertelt over de vrijheid en de taken. Heeft dat iets bijgedragen, wat jou betreft?

R: Ja, toch wel, want je komt op een gegeven moment te vallen in het daklozencircuit. Je hebt niet meer je dagelijkse bezigheid die je altijd deed, je huishoudelijke taken. Dat heb ik daar gewoon weer opgepakt. (Interview oud-bewoner JES)

Door taken te doen worden de mensen aangesproken op hun verantwoordelijkheidsgevoel. Dit is de basis van waaruit patronen kunnen worden doorbroken en stappen kunnen worden gezet. Geleidelijk aan gaan de bewoners zich meer inzetten en meer initiatieven tonen, en vooral wanneer zij zich meer aan de voorziening gaan verbinden. Dat heeft ook tot gevolg dat mensen onderling contact zoeken en daarin waardering vinden.

Lotgenotencontact

In het beste geval gaan mensen verantwoordelijkheid voelen voor zichzelf, de voorzieningen en de anderen in de voorziening. Mensen kunnen elkaar dan waardevolle steun verlenen. De dynamiek van de groep kan stimulerend zijn om naar de eigen positie te kijken. Mensen geven elkaar ook feedback. Er kan een basis ontstaan waarin mensen elkaar goed kennen en weten wanneer iemand hulp of advies nodig heeft of juist even alleen wil zijn.

R: Ik heb al eens een keertje voor iemand gebeld. Ik zeg van 'heb je het telefoonnummer van je moeder, zou je niet willen bellen?' Toen heb ik toch maar de stoute schoenen aangetrokken. Toen heb ik gebeld... 'Ohh, blij dat je belt, en waar zit ie nou?'. Ik zeg, nou zus en zo, uitgelegd.. maar de rest moet ie zelf doen. Want ik kan niet praten voor hem. En die is weer teruggegaan naar z'n vader en moeder. En dan is het ook iets dat ik denk hee, heb ik mezelf toch 's avonds een schouderklopje gegeven, maar ik denk bij mezelf van eigenlijk mag je je er niet mee bemoeien, maar aan de andere kant, hij zat ermee.

I: Ja dus dat helpen van anderen, dat is echt heel belangrijk. Dat komt veel terug in je verhaal.

R: Ja maar het is ook van... zelf zou je ook geholpen willen worden weet je wel.

(Interview oud-beheerder NoiZ)

Bovenstaand citaat laat zien dat het geven van steun ook kan bijdragen aan een versterking van de eigenwaarde. Het geeft aan hoe belangrijk een sfeer van wederkerigheid is: anderen helpen zoals je zelf ook geholpen zou willen worden. Ervaringskennis is daarbij cruciaal, het leidt tot begrip over de situatie van mensen, geduld en acceptatie. Doordat betrokkenen vergelijkbare ervaringen hebben met het leven op straat en in voorzieningen, kunnen ze zich beter in de ander verplaatsen en steun geven die aansluit. Het leidt ook tot bereidheid om iemand steeds opnieuw een kans of het voordeel van de twijfel te geven. Het werken vanuit ervaringskennis kan worden gezien als een van de noodzakelijke factoren voor het functioneren van zelfbeheer. Dit resulteert ook in een meer persoonlijke sfeer binnen de voorziening, waarin je een mens bent en niet 'een nummertje'.

Terug naar zelfstandigheid

Het uitvoeren van taken, het draaiend houden van de voorziening en de gezamenlijke inzet voor de groep zijn factoren die bijdragen aan het (hernieuwde) verantwoordelijkheidsgevoel van geïnterviewden. Ook geven geïnterviewden aan dat de zelfbeheerde voorziening hen de ruimte biedt om weer aan zichzelf te werken. Voor veel van de geïnterviewden is de zelfbeheerde voorziening de plek die de tijd en ruimte biedt om de zaken weer op orde te krijgen.

Toen ben ik ook fatsoenlijk mijn uitkering gaan regelen en dergelijke. Zo maak je je eerste kleine stapjes weer richting een normaal leven, maar je bent er nog wel heel ver van verwijderd. Er komt zo veel op je af. Dat overzicht heb ik gewoon niet. (Interview oud-beheerder NuNN)

Voor de meeste geïnterviewden was het hard werken om het leven weer op de rails te krijgen. Je moet aan jezelf en anderen bewijzen dat je het kan. Werk zoeken, schulden oplossen, laten zien dat je een eigen huis wil en aan kan. Centraal staat het terugveroveren van *zelfstandigheid*. Het is een leerproces met ups en downs, met stappen vooruit en soms stappen terug. Soms gaat dat niet en gaat iemand een stapje terug in een rol met minder verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld van beheerder naar taakvrijwilliger. De gedachte bij zelfbeheer is dat er altijd weer een nieuwe kans wordt geboden om weer mee te doen.

Het hoorde erbij. Dat is ook een leerproces. Net als met kleine kinderen die dingen moeten leren. De ene keer doen ze dingen beter dan de andere keer. Als je een bepaalde standvastigheid erin hebt en die blijft volhouden, dan kun je alleen maar beter worden. Practice makes perfect, dat zegt het al. (Interview oud-beheerder NuNN)

Oud-bewoners/beheerders beschrijven dat het herwinnen van zelfstandigheid veel te maken heeft met leren rustig te worden en rustig te blijven, jezelf gemotiveerd zien te houden, er achter komen wat je wel en niet wil, keuzes maken, doorzetten, niet bang zijn om hulp te vragen en structuur terugvinden. Het betekent ook in zekere zin afstand doen van het leven op de straat en alles wat daarbij komt kijken. Het is niet eenvoudig om die switch te maken en terugval in oud gedrag te voorkomen. Daarvoor is veel inzet en kracht nodig.

Jezelf gemotiveerd zien te houden. Dat heb ik hier wel echt geleerd. Dat is niet makkelijk. Als je hier echt op je benen kunt blijven staan, dat je niet zwicht voor bepaalde dingen, dat je niet toegeeft aan je eigen zwaktes, dat je dan toch nog heel ver kan komen. Als je uit deze shit kan komen, kan je bijna alles. Naarmate je ouder wordt is je lichaam misschien niet meer zo goed als in je jonge jaren, maar je kunt wel nog steeds je droom najagen en dat kan je je steeds realiseren.
(Oud-bewoner NuNN)

In sommige interviews ligt er in relatie tot het aspect van zelfstandigheid herwinnen meer nadruk op termen als 'voor jezelf knokken'. Een oud-bewoner van JES vertelt dat hij zijn leven weer op de rails heeft gekregen, maar dat hij daar hard voor heeft moeten vechten. Het weer zelfstandig gaan wonen is voor de meesten het allerbelangrijkst. Dat doel voor ogen hebben werkt enorm motiverend.

I: Hoe heb je dat weer voor elkaar kunnen krijgen?

RG: Heel hard vechten

I: In welke zin?

R: Ja, toch je best doen om die woning te krijgen. En daar alles voor doen om weer een woning te krijgen. Je inschrijven bij een woningcorporatie. Laten zien dat je een eigen woning kan hebben en het waard bent om een eigen woning te hebben. Ik maak mijn kamer schoon, ik doe mijn was zelf, ik maak schoon. Zij zien dan ook dat ik vooruit ging. (Interview oud-bewoner JES)

Zelfbeheer bewerkstelligt verandering

Het krijgen of hernemen van vrijheid, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid is een krachtig middel tot verandering. Dat betrokkenen wederkerige relaties aangaan met anderen, is op zichzelf al een belangrijke uitkomst. Maar dit doet ook iets met de eigenwaarde van mensen. Een van de ondersteuners noemt zelfbeheer daarom een 'vehikel om je weer mens te voelen'. Het *zelf doen* binnen zelfbeheer, leidt tot het herontdekken van vaardigheden, het leren nemen van verantwoordelijkheid. Op die manier maken mensen een persoonlijke ontwikkeling door. Ze heroveren zo een stukje zelfvertrouwen en eigenwaarde, en dat draagt bij aan de verdere ontplooiing. Geïnterviewden geven aan dat ze trots zijn dat ze de voorziening overeind kunnen houden. Maar het zit ook in kleine dingen:

En ik denk ook een stukje eigenwaarde weer terugvinden. Je bent bezig voor iets en het wordt gewaardeerd en op straat wordt het door niemand gewaardeerd. Iedere keer van goh, je hebt goed schoon gemaakt. Dat hoor je op straat natuurlijk niet dat je goed bezig bent. Hier hoor je dat dan wel weer en je krijgt dus een stukje eigenwaarde terug. (Interview gasten NoiZ)

Je komt op een bepaald moment op een keerpunt. Dan ben je het zat, dan wil je wat anders. Als je dat dan doet, kan je leven heel ingrijpend veranderen. Mensen krijgen er toch een goed gevoel bij, 'ik ben nu wat'. Je bent niet meer onderdeel van de straat. Je krijgt weer een beetje eigenwaarde. Dat blijft ook het mooie van het zelfbeheer. (Interview beheerders NoiZ)

Volgens de geïnterviewden, is het feit dat zelfbeheer ruimte geeft om problemen op te lossen en te oriënteren op de toekomst, een belangrijke waarde van zelfbeheer. Vanuit de zelfbeheerbasis kan er perspectief ontstaan omdat men allerlei zaken langzaam weer op orde krijgt. Een van de oud-bewoners van de JES omschrijft het als een "katalysator voor oplossingen". Binnen het zelfbeheer verandert het toekomstperspectief en er worden mogelijkheden geboden tot uitstroom naar zelfstandig wonen. Er wordt gewerkt aan het oplossen van knelpunten zoals schulden, inkomen, contacten met familie en vrienden. Een aantal oud-bewoners/beheerders vertellen dat hun denkwijze compleet veranderd is en dat ze zich ook anders zijn gaan gedragen door het in verblijf in de voorziening.

Ik ben er enkel maar positiever uitgekomen voor mezelf weet je. Volwassener. Klinkt heel lullig. (Interview oud-bewoner JES)

Hier ben ik weer open gebloeid. Dat is wel fijn. (Interview oud-bewoner JES)

Ook ondersteuners brengen in de interviews naar voren hoe ze mensen zien veranderen. Het is niet het doel van zelfbeheer om 'modelburgers' te maken van de mensen in de voorziening, maar er kan een wereld van verschil zitten tussen het moment van instromen en uitstromen. Voorbeelden van veranderingen die genoemd worden: mensen die assertiever worden en voor zichzelf opkomen, sociaal vaardiger zijn, mensen die werk krijgen en mensen die hun verslaving te boven komen.

Ik ben nu anderhalf jaar betrokken bij JES. Ik kan me aantal voorbeelden herinneren van mensen die in eerdere situaties in een reguliere opvangvoorziening terecht kwamen, in een afhankelijkheidsrelatie terecht kwamen. Die wisten daar niet veel beter te verzinnen dan schoppen tegen wat er aangeboden wordt, omdat er maar heel beperkt aanbod gold en zij zich daar niet in konden vinden. Diezelfde mensen heb ik binnen JES zichzelf zien ontwikkelen tot een kracht waarvan ik denk 'ik wist niet dat je dat had'. Dat wisten ze zelf ook niet. (Interview ondersteuners JES)

5.4 Zelfbeheer in relatie tot het concept herstel

Een aantal uitgangspunten van zelfbeheer zijn te koppelen aan het begrip 'herstel'. Het herstelconcept is ontstaan binnen de cliëntenbeweging van de GGz. Herstel omvat het persoonlijke proces van mensen met kwetsbaarheden waarin zij de draad weer oppakken en hun leven nieuwe vorm en inhoud geven. Herstellen betekent dat 'mensen durven zien wat er aan de hand is in hun leven en accepteren dat ze extra werk te verzetten hebben, en dat ook doen' (Boevink et al, 2008; Boevink, 2009). Dat betekent het leren kennen van talenten en mogelijkheden en het erkennen van kwetsbaarheden. Herstel gaat ook over hoop durven koesteren en de blik (ook) op de toekomst richten. Herstellen moeten mensen zelf doen, op eigen kracht en op hun eigen manier (www.hee-team.nl). Deze elementen van herstel bieden veel overeenkomsten met hetgeen door de geïnterviewden wordt genoemd over zelfbeheer. In feite kan zelfbeheer gezien worden als een *middel tot herstel* van de doelgroep dak- en thuislozen.

Herstelprocessen worden in eerste plaats ondersteund door lotgenoten, via zelfhulp, door vrienden en familie en maatschappelijke instanties, en daarin is ook een taak weggelegd voor professionele hulpverlening. Kunnen we de zelfbeheerde voorzieningen dan beschouwen als een vorm van *herstelondersteunende zorg*? Boevink et al (2009) formuleren een zevental kenmerken van herstelondersteunende zorg waaraan we dat kunnen toetsen. De hulpverlener:

- is *present*;
- gebruikt zijn professionele referentiekader op een terughoudende en *bescheiden* wijze;
- maakt ruimte voor, ondersteunt het maken van en sluit aan bij het *eigen verhaal* van de cliënt;
- herkent en stimuleert het benutten van eigen kracht van de cliënt zowel individueel als collectief;
- erkent, benut en stimuleert de *ervaringsdeskundigheid* van de cliënt;
- erkent, benut en stimuleert de ondersteuning van de cliënt door *belangrijke anderen*;
- is gericht op het *verlichten van lijden* en het *vergroten van eigen regie / autonomie*.

Het is duidelijk dat er grote overeenkomsten bestaan tussen herstelondersteunende zorg en zelfbeheer. In zelfbeheer werken mensen aan hun eigen en gezamenlijke herstelproces. Professionals ondersteunen hen daarbij.

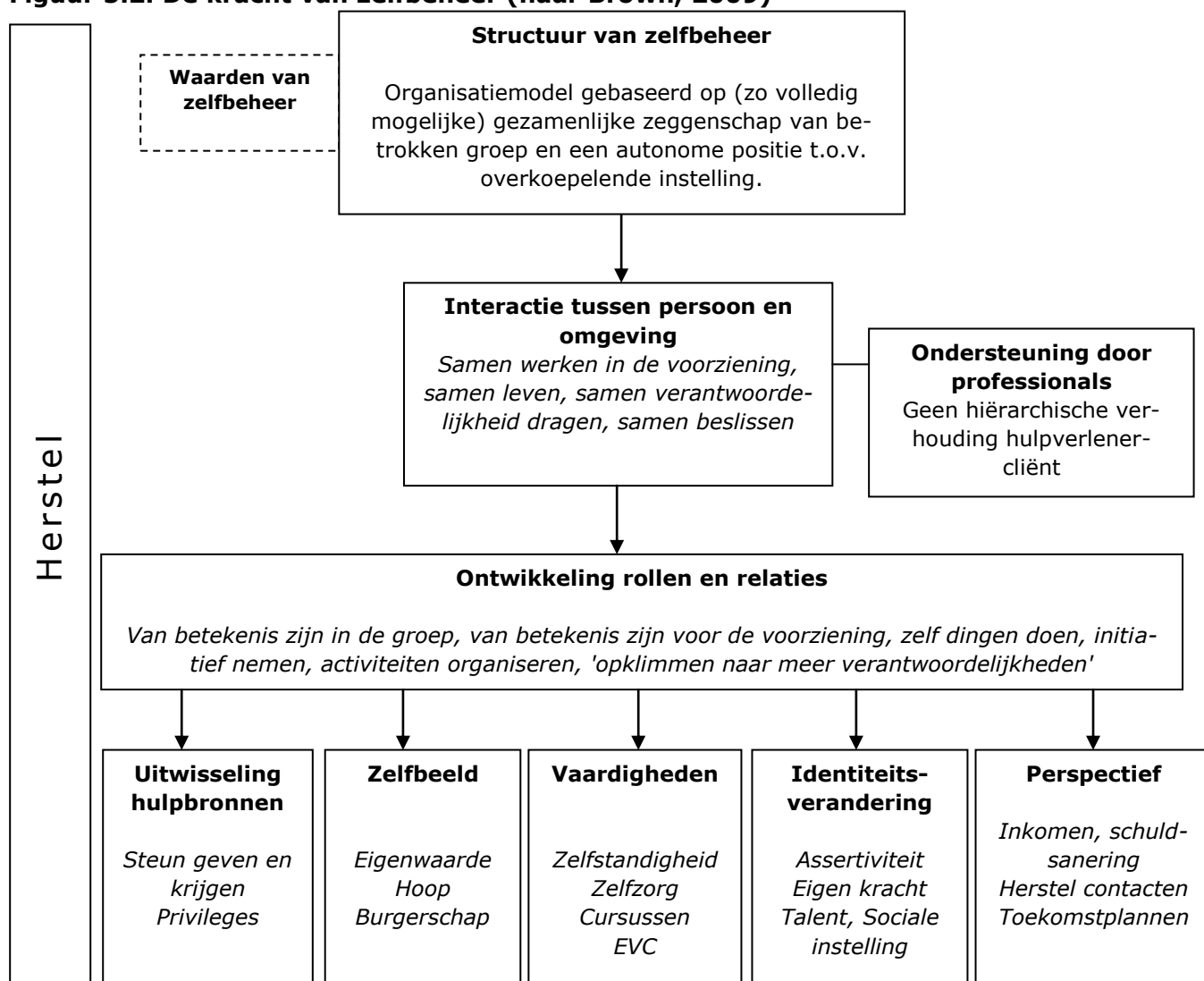
5.5 Samenvattend

Het belang van zelfbeheer betrokkenen is verbonden aan het samenwerken en gezamenlijk beslissen in de voorziening en het innemen van rollen. We zagen dit principe ook in het model van Brown (zie fig. 5.1, §5.2) over de kracht van cliëntsturing. Dit model biedt een goede basis voor het denken over het belang van *zelfbeheer*.

Zelfbeheer draagt bij aan het individuele en maatschappelijke herstel door de *structuur* van zelfbeheerde voorzieningen waarin de mensen die de voorziening gebruiken ook zelf verantwoordelijkheid dragen voor de voorziening en waarin professionals ondersteunen vanuit een houding van presentie. Deze bijdrage bestaat uit het feit dat dakloze mensen opgenomen worden in een groep mensen die zich over het algemeen met elkaar verbonden voelen, en doordat de structuur mensen de rust en ruimte biedt. Belangrijke elementen zijn verder het lotgenotencontact, onderlinge steun, het leren van sociale vaardigheden en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Mensen krijgen waardering en kunnen hun krachten en gevoel van eigenwaarde (opnieuw) ontdekken.

Door de bevindingen van de interviews te integreren in het model voor cliëntsturing van Brown, komen we tot het volgende schema voor de kracht van zelfbeheer.

Figuur 5.2. De kracht van zelfbeheer (naar Brown, 2009)



6 Maatschappelijke waarde van zelfbeheer

In dit hoofdstuk bekijken we de waarde en maatschappelijke uitkomsten van opvang in zelfbeheer. In §6.1 beschrijven we hoe zelfbeheer kan bijdragen aan de beeldvorming over dak- en thuislozen. Daarna gaat §0 over opvang in zelfbeheer als alternatief voor reguliere opvang en beschrijft §6.3 zelfbeheer als bron voor innovatie in de zorg. Vervolgens komen de maatschappelijke uitkomsten aan bod. In §6.4 wordt gekeken naar de kosten en geleverde diensten van de voorzieningen in zelfbeheer, §0 gaat in op maatschappelijke participatie. Er wordt afgesloten met een samenvatting (§6.6).

6.1 Beeldvorming

In de literatuur over cliëntgestuurde organisaties wordt het als waardevol genoemd dat het ertoe kan bijdragen dat er een genuanceerder beeld ontstaat van mensen die met GGz of maatschappelijke opvang te maken hebben (gehad). Cliënten van zelfbeheerde organisaties laten zien dat ze zelf verantwoordelijkheid kunnen dragen voor een organisatie en kunnen fungeren als gesprekspartner bij beleidsmaker, zorgaanbieders, gemeenten, verzekeraars enzovoorts. Dat is een krachtige boodschap naar de samenleving (Gillis et al., 2010; Chamberlin, 1990). Ook in de interviews met vrijwilligers van zelfbeheerde organisaties komt dit punt naar voren:

R: Het is juist opgericht om de zorg en de maatschappij te laten zien dat wij het beter kunnen. Je hoeft ons niet in hokjes te plaatsen. Wij kunnen het beter, wij kunnen ons zelf helpen. Je moet niet alles van ons afpakken. Wij kunnen het beter. Als jullie het niet kunnen zien, laten we het jullie wel zien. Ik vind dat wij hen moeten leren door het voort te zetten. (Interview beheerders NuNN)

Het citaat laat zien dat ook gaat om het bieden van een alternatief: 'wij kunnen het beter'. Daarmee kan het 'zelf doen' ook een vorm van maatschappijkritiek zijn:

Wat wij doen als maatschappij, ook in de hulpverlening, deze mensen hebben geen privacy meer. Regels, bemoeizorg, politie, als je zo ver bent dan kan je eigenlijk niet dieper zakken. Wat de NuNN doet is het vragen naar hun meningen. Toen we gekraakt zaten, dat was echt een afschuwelijk pand, nat en dingen, en de wc-deur ging niet dicht. Toen vroeg ik aan eentje of hij op mijn tas wilde passen. En toen zei hij: "ik op jouw tas passen??" (...). Het werkt zo dat een maatschappij die zo omgaat met hun laagste groep, die gaan zich ook zo gedragen. Die voelen zichzelf geen mensen meer. (Interview Raad van Bestuur RIBW N-R)

Hiermee sluit zelfbeheer aan op een belangrijk streven van de cliëntenbeweging, namelijk dat cliënten niet langer als 'de ander' wordt gezien die niets kan en gevaarlijk is (zie hiervoor o.m.: Van Hoorn, 2001; Mead, Hilton, & Curtis, 2001). Door te wijzen op de mogelijkheden van de gebruikers van de voorziening en door het schenken van vertrouwen wordt er een ander beeld neergezet van dak- en thuislozen.

6.2 Zelfbeheer als alternatief voor reguliere zorg

Hoewel er in de reguliere zorg en opvang toenemende aandacht is voor zeggenschap en cliëntenparticipatie, benadrukken de geïnterviewden dat zelfbeheer een duidelijke meerwaarde heeft.

Zelfbeheer als niche

De voorzieningen in zelfbeheer bieden een plek die anders is georganiseerd dan de opvang, met een andere verhouding tussen ondersteuners en betrokkenen en met een eigen cultuur. De voorzieningen vormen in zekere zin een 'gemeenschap'. De geïnterviewden wijzen veelal op de gemeenschapszin binnen voorzieningen, zo wordt bij de NuNN bijvoorbeeld gesproken over 'wij NuNNers'. Opvallend is ook dat alle drie de voorzieningen de verschillen tussen zelfbeheer en reguliere zorg sterk benadrukken en uitvergroten. De zelfbeheerde voorzieningen bieden een plek waaraan mensen zich kunnen verbinden en zich thuis kunnen voelen. Hiermee biedt zelfbeheer een niche aan mensen die elders binnen de zorg niet hun plek kunnen vinden. Voor sommige mensen vormt het zelfbeheer zo'n veilige, passende omgeving, dat ze er (zeer) langdurig gebruik van. Dit kan waardevol zijn omdat het zelfbeheer voor deze mensen een welkom alternatief is: het is een plek binnen het bestaande zorgsysteem waarin ze zich wél thuis voelen en functioneren. Tegelijkertijd bestaat de kans mensen te lang 'blijven hangen' in zelfbeheer, terwijl ze andere mogelijkheden hebben. Deze 'fuij van zelfbeheer' wordt verder omschreven in §7.6.

De voorzieningen in zelfbeheer vormen ook een alternatief in de zin dat zij andere toelatingscriteria hanteren dan de meeste reguliere opvangvoorzieningen. De zelfbeheerde voorzieningen bieden plaats aan mensen die geen aanspraak maken op hulptrajecten binnen de reguliere opvang omdat ze niet kunnen of willen voldoen aan de gestelde toelatingseisen, zoals de CIZ-indicatie¹⁰:

Ik denk dat het nu juist de voedingsbodem is omdat de maatschappelijke opvang duwt alle maatschappelijk kwetsbaren eruit, want de maatschappelijke opvang is tegenwoordig grotendeels AWBZ-gefinancierd, dus die moeten een GGZ-indicatie hebben. (...) het lijkt wel alsof er geen maatschappelijk probleem meer is. (Interview Raad van Bestuur RIBW NR)

Bij de JES is het een expliciete doelstelling om opvang te bieden aan mensen die dakloos zijn maar niet terecht kunnen bij de reguliere maatschappelijke opvang en niet in aanmerking komen voor de individuele zorgtrajecten, omdat ze geen ernstige psychiatrische en/of verslavingsproblematiek hebben (OGGz-criterium) (zie ook §3.1).

Ten slotte zijn de zelfbeheerde voorzieningen kritisch over de manier waarop de maatschappij omgaat met mensen die een gemarginaliseerde maatschappelijke positie innemen.

Kijk, het voordeel, dat zei de maatschappelijke opvang ook altijd, is dat wij het uitschot van de maatschappij doen en daar kan niks mis mee gaan. Die wij er allemaal uitgooien, wie heeft het daar over? Dan doen ze het maar zelf. Zo negatief praten wij niet. Ik denk dat deze wereld, deze maatschappij steeds meer mensen uitsluit. Als ik deze mensen kan

¹⁰ Met een CIZ indicatie beoordeelt het Centrum Indicatiestelling Zorg of iemand recht heeft op zorg op grond van de AWBZ.

verbinden....[in een groep in zelfbeheer]. Dan denk ik: lotgenotencontact, het staat in de richtlijnen van de psychiatrie, is de enige bewezen activiteit op dit moment. (Interview Raad van Bestuur RIBW NR)

6.3 Zelfbeheer als bron van innovatie

De zelfbeheerde voorzieningen vormen een alternatief voor de reguliere opvang en zorg. Hiermee positioneren zelfbeheerde voorzieningen zich als tegenbeweging. Daarnaast kan het zelfbeheer een olievlekwerking krijgen: zelfbeheer en andere cliënteninitiatieven kunnen tot nieuwe inzichten leiden over het omgaan met psychiatrische klachten en afwijkend gedrag. In zelfbeheerde organisaties wordt 'storend gedrag besproken en zo mogelijk verholpen zonder het te psychiatiseren' (Van Haaster en Vesseur, 2002: 75).

Door haar afwijkende wijze van organisatie levert zelfbeheer (impliciet) ook kritiek op het reguliere zorgsysteem. In de literatuur over cliëntsturing en zelfbeheer wordt er op gewezen dat de professionele zorginitiatieven vaak niet in de eerste plaats gericht zijn op herstel van de cliënten, maar op andere waarden zoals organisatiebelangen, professionele overtuigingen of het tegengaan van overlast. Volgens hen moet in de GGz en maatschappelijke opvang de overstap worden gemaakt naar een herstelgerichte benadering. Een dergelijke benadering is gebaseerd op de overtuigingen betreffende de rol van cliënten in hun eigen herstelproces, zoals beschreven in §5.4¹¹. Daartoe is een diepgaande cultuurverandering nodig in de zorg en opvang, die alleen bewerkstelligd kan worden door cliënten actief te betrekken bij alle fasen van beleid en hulpverlening (Gillis et al., 2010). In hun ogen kan zelfbeheer dus van belang zijn voor het omschakelen naar een herstelgerichte benadering in de opvang en zorg.

Gedeeltelijk is dit streven ook terug te vinden in recent beleid: verbetering van de kwaliteit van zorg was een van de belangrijkste redenen om medezeggenschap van cliënten bij zorginstellingen bij wet te regelen (Tweede Kamer, 2010). De wens om meer vraagsturing in de zorg te krijgen was ook een van de drijfveren achter de subsidieregeling voor Zorgvernieuwingenprojecten in de GGz (Graaf, van Haaster en Vesseur, 2001; Van Haaster en Vesseur, 2002). De achterliggende gedachte hierbij is dat wanneer cliënten zelf de belangrijkste hulpverleners zijn en zelf zeggenschap hebben over de organisatie, de geboden hulp en ondersteuning beter zou aansluiten op de behoeften van de cliënten. In hoeverre deze ideeën de praktijk van zorg daadwerkelijk hebben veranderd is een punt van discussie (Boumans, 2012).

De overkoepelende instellingen waarvan de zelfbeheerde voorzieningen deel uitmaken erkennen ook dat zelfbeheer een innovatieve kracht heeft die breder is dan de voorziening zelf:

Wat ik nu ga doen is binnen de RIBW, en dat is heel moeilijk, is zelfgeorganiseerde teams en zelforganiserende groepen opzetten, cliëntgroepen. Dus je kunt zeggen... dat zelfbeheer als een soort motor werkt die laat zien dat het mogelijk is. Niet perfect, maar het is mogelijk. (Interview Raad van Bestuur RIBW NR)

Binnen HVO Querido is er een kenniskring opgezet om ervaringen van drie cliëntgestuurde projecten onderling uit te wisselen, maar ook om een brug te slaan naar de rest van de organisatie. Binnen het gehele aanbod van reguliere en cliëntgestuurde voorziening

¹¹ Deze overtuigingen houden onder meer in: het geloof dat herstel voor iedereen mogelijk is, nadruk op krachten en mogelijkheden in plaats van op tekortkomingen, en vrijwilligheid en zelfregie over het eigen herstelproces als uitgangspunt. Zie §5.4.

kan een zelfbeheerde voorziening dienen als 'rolmodel' voor andere voorzieningen, zo betoogt een beleidsmedewerker:

JES laat zien dat je ook heel veel zelf kunt. Eigenlijk alles zelf kunt op dat gebied. En natuurlijk is dat een zoeken naar waar de sancties zijn en wanneer we echt gezamenlijk moeten ingrijpen, maar het is nog maar één of twee keer gebeurd dat we echt moesten gaan ingrijpen vanuit HVO. Bijna nooit nodig geweest, terwijl het toch behoorlijk heftige dingen zijn gebeurd.

Dat kan je ook laten zien. Ook al heb je dan een andersoortige organisatie, dan nog kan je heel veel dingen zelf doen. Van daaruit kan je intern als een soort van rolmodel fungeren (beleidsmedewerker HVO Querido)

6.4 Kosten en geleverde diensten van zelfbeheerde maatschappelijke opvang

Om zicht te krijgen op de kosten en resultaten van zelfbeheerde opvang voor de samenleving brengen we inkomsten, uitgaven, geleverde diensten en resultaten in beeld. Daartoe is gesproken met beleidsmedewerkers van de overkoepelende instellingen en met beleidsambtenaren van de betreffende gemeenten. Daarnaast zijn gegevens over de bedrijfsvoering opgevraagd en zijn jaarrekeningen en subsidieverstrekkings geraadpleegd.

Inkomsten en uitgaven

In tabel 6.1 worden de inkomsten en uitgaven van de drie voorzieningen gespecificeerd. De drie voorzieningen worden vrijwel geheel gefinancierd uit gemeentelijke Wmo-subsidies. Gasten en bewoners betalen in alle drie de voorzieningen een eigen bijdrage. In de twee nachtopvangvoorzieningen zijn de personeelskosten voor de ondersteuners de grootste kostenposten. De JES is relatief duur gehuisvest en geeft een relatief groot percentage uit aan centrale kosten. Bij de NoiZ krijgen beheerders een vrijwilligersvergoeding, indien van toepassing met behoud van uitkering. Voor het overige verrichten zij hun taken onbetaald (8 tot 32 uur per week). Bijkomende maatschappelijke kosten zijn gelegen in het feit dat veel gasten, bewoners, vrijwilligers en beheerders gebruik maken van een uitkering.

Zoals beschreven in §3.2 hiervoor en §0 hierna bestaat de NoiZ organisatorisch behalve uit de NoiZ nachtopvang ook uit NoiZ wonen, waaronder de beheerderswoningen en het gastenverblijf 't Groene Sticht vallen. Beheerders van de nachtopvang werken ook in 't Groene Sticht. In tabel 6.1 zijn alleen de inkomsten en uitgaven voor de NoiZ nachtopvang weergegeven. In opzet zou woonbegeleiding voor beheerders geheel Wmo-gefinancierd zijn en woonbegeleiding voor gasten van 't Groene Sticht gefinancierd worden vanuit AWBZ. In de praktijk blijken er ook beheerders te zijn die AWBZ-gefinancierde woonbegeleiding te krijgen en gasten van 't Groene Sticht die woonbegeleiding vanuit Wmo krijgen.

Tabel 6.1. Inkomsten en uitgaven JES, NoiZ en NuNN, 2011, in €1000

	JES ^a	NoiZ Opvang	NuNN ^c
Inkomsten:			
Gemeentelijke subsidie Wmo	355	333 ^b	290 ^d
AWBZ begeleiding	0	0 / 210 ^{e,f}	0
Eigen bijdragen bewoners/ gasten	29	31	34
Verkoop straatkrant			1
Uitgaven:			
Ondersteuners (incl. coördinatie vrijwilligers)	97	158	136
Vergoedingen en opleiding vrijwilligers	0	9 ^e	0
Activiteiten werkplaats	n.v.t.	n.v.t.	6
Huisvesting en facilitaire dienst	142	123	135 ^d
Overhead ^g	70	39	28
Verzorging	69	43	34

a gerealiseerd 2011

b subsidieaanvraag 2011. Realisatiecijfers waren bekend t/m oktober 2011. De verstrekte subsidie is lager dan de gevraagde. In 2010 kreeg de NoiZ €277.000 subsidie.

c Schriftelijke mededeling, RIBW Nijmegen Rivierenland, 2012.

d €155.000 gemeentelijke subsidie Wmo voor het leveren van nachtopvang en begeleiding en huisvesting van beheerders. De gemeente betaalt de huur van het pand. Als materiële huisvestingskosten geeft RIBW N-R €135.000 op. Deze zijn opgeteld bij de inkomsten en weergegeven bij de huisvestingskosten.

e begroting 2011

f In opzet zou begeleiding van beheerders aanvankelijk vanuit Wmo-gelden geschieden en woonbegeleiding van gasten van de woonvoorziening 't Groene Sticht vanuit de AWBZ. In de praktijk blijkt dat echter door elkaar te lopen. In 2011 waren er 15 AWBZ-gefinancierde 'plekken' en 20 op grond van de Wmo voor woonbegeleiding van gasten van 't Groene Sticht en van beheerders; in 2012 waren dat er respectievelijk 17 en 18.

g overheadopslag, organisatiekosten (bv. telefoon, kantoorbenodigdheden), doorbelasting centrale kosten, kosten kantoorlocatie.

Geleverde diensten

Tabel 6.2 geeft een indruk van de diensten die de drie voorzieningen leveren voor deze subsidiegelden. De JES is een doorstroomvoorziening waar zestien mensen kunnen verblijven. De NoiZ en de NuNN zijn voorzieningen voor nachtopvang waar respectievelijk dertig en vierentwintig mensen kunnen verblijven (tijdens een koude winterperiode biedt de NoiZ tien plaatsen extra). In de NoiZ is een aparte slaapzaal voor vrouwen en paren. In de NuNN zijn alleen mannen welkom (zie verder hoofdstuk 3).

Aangezien de JES een doorstroomvoorziening is, is de gemiddelde verblijfsduur hier langer dan in de nachtopvang van NoiZ en NuNN. De gemiddelde verblijfsduur is er 550 dagen. De JES streeft naar 10 personen die uitstromen per jaar, wat zou inhouden dat bewoners er gemiddeld anderhalf jaar wonen. Alleen gebaseerd op de verblijfsduur lijkt JES dit streven dus te halen, maar de kortste verblijfsduur van een bewoner bij JES was 90 dagen, de langste 1215 dagen. De meeste (zeven) bewoners verbleven in 2011 langer dan twaalf maanden in de voorziening.

De gemiddelde verblijfsduur bij de NuNN was 117 dagen. Als nachtopvang is de NuNN niet bedoeld als woonvoorziening: gasten hebben er weinig privacy en overdag moeten de gasten het pand verlaten. Mede om die reden vinden beleidsmakers een langere verblijfsduur in de nachtopvang niet wenselijk. De beperkte verblijfsduur wordt gehaald doordat er veel (46) gasten korter dan drie maanden verblijven, maar er waren ook negen personen die langer dan twaalf maanden bij de NuNN verbleven en achttien personen die er tussen de drie en twaalf maanden verbleven. De NuNN heeft een andere visie op de maximale verblijfsduur: mensen kunnen in principe zolang blijven als ze willen, indien dat nodig is voor hun herstelproces (zie ook §9.1).

Gasten, bewoners en beheerders kunnen gebruik maken van ondersteuning, zoals individuele woonbegeleiding voor beheerders van de NuNN en de NoiZ, of budgetbeheer en ondersteuning van de groep. De drie voorzieningen zetten hiervoor gemiddeld ongeveer vier ondersteuners in, samen in totaal gemiddeld ongeveer twee voltijds-equivalenten per voorziening.

Tabel 6.2. Geleverde diensten JES, NoiZ en NuNN, 2011

	JES^a	NoiZ Opvang^b	NuNN^c
Plaatsen	16	30	24
totaal aantal gasten/ bewoners	25	12.104	73
		beddagen ^d	
Bezettingsgraad	100% ^e	102% ^f	97%
gemiddelde verblijfsduur (dagen)	550	-	117
aantal ondersteuners in fte	0,73+ inhuur (ca 0,8 fte)	1,67 ^g	1,27 + 1,13 zorg-coördinator

a) bron: opgave HVO Querido

b) bron: Jaarcijfers Tussenvoorziening NoiZ 2011; 30 bedden regulier, tijdens winterperiode flexibel op te hogen naar 40; tijdens formele koudweeperiodes standaard 40 bedden.

NoiZ Wonen heeft nog 12 plekken in het gastenverblijf 't Groene Sticht en 16 plekken voor beheerders. De gegevens van deze plekken zijn niet verwerkt in de tabel.

c) bron: Schriftelijke mededeling, RIBW Nijmegen Rivierenland, 2012.

d) 12.104 overnachtingen: 10286 regulier (102% tov norm), 573 extra tijdens winterregeling en 532 extra tijdens koudweerregeling

e) 25 personen op 16 plaatsen is 156%. De 16 plaatsen zijn gedurende het jaar alle voortdurend bezet geweest = 100%.

f) 102% tijdens de reguliere periodes, waarin standaard 30 bedden worden ingezet

g) De NoiZ heeft eind 2011 circa 60 uur betaalde ondersteuning in de vorm van werkbegeleiding aan de beheerders (1,67 fte). Daarnaast is er nog woonbegeleiding voor de beheerders, woonbegeleiding voor de cliënten in het gastenverblijf Groene Sticht en teamleiding/management. In de praktijk is de afbakening tussen uren werk- en woonbegeleiding niet absoluut.

Kwaliteit van geleverde diensten in vergelijking met reguliere opvang

Uit een onderzoek naar ervaringen van klanten in acht Utrechtse laagdrempelige opvangvoorzieningen blijkt dat gasten van de NoiZ het meest tevreden zijn als het gaat om de werkrelatie met de hulpverleners, de begeleiding vanuit de voorzieningen en de leefomstandigheden in de voorziening. Ook het algemene oordeel is het hoogst voor de NoiZ (Onderzoekscentrum maatschappelijke zorg Radboud Universiteit, 2011).

Er zijn geen vergelijkbare gegevens beschikbaar over de kwaliteit van dienstverlening voor JES en NuNN. De kwaliteit van de geleverde diensten in termen van uitstroom naar (begeleid) zelfstandig wonen of participatie komt aan bod in §0.

Zelfbeheerde maatschappelijke opvang: een kostenbesparend alternatief

Er zijn aanwijzingen dat de drie zelfbeheerde voorzieningen hun diensten relatief goedkoop verlenen in vergelijking met reguliere (professionele) voorzieningen. Zelfbeheerde voorzieningen worden grotendeels door de bewoners zelf gedraaid en dat scheelt in personeels- en facilitaire kosten. Deze voorlopige conclusie trekken we op basis van een tentatieve vergelijking van de drie zelfbeheerde voorzieningen met een reguliere (professionele) tegenhanger. Om deze conclusie hard te maken is echter meer inzicht nodig in kenmerken en problematiek van de bediende doelgroepen, de kwaliteit van dienstverlening, en de behaalde resultaten in termen van bijvoorbeeld uit- of doorstroom en participatie.

In tabel 6.3 worden de kosten per bed/ per persoon tussen de zelfbeheerde en reguliere voorzieningen vergeleken. Volgens opgave van HVO Querido is JES goedkoper dan andere doorstroomvoorzieningen. Ter illustratie geeft HVO Querido het volgende voor-

beeld: de personele kosten voor Opvanghotel Ruysdael bedragen per bed per jaar € 10.390, terwijl dit bij JES € 6.023 is.¹² Dit verschil wordt vooral verklaard door het gegeven dat de doelgroep van JES minder zorgintensief is dan die van Ruysdael. De doelgroep van JES betreft mensen zonder OGGz-problematiek, in tegenstelling tot andere doorstroomvoorzieningen die meer op zorgintensieve doelgroepen gericht zijn.

De NoiZ is per bed ongeveer 30% goedkoper dan de andere nachtopvang van de Tussenvoorziening, de Sleep Inn. De belangrijkste verschillen zitten hem in de personele kosten: doordat cliënten zelf taken verrichten hoeft hiervoor geen personeel ingehuurd te worden. Inclusief overhead bedragen de personele kosten bij de NoiZ €4.300 per bed, tegenover €10.300 bij de Sleep Inn. De NuNN is per bed zelfs 75% goedkoper dan een andere nachtopvang in Nijmegen, de Hulsen van Iriszorg.

Tabel 6.3. Vergelijking van kosten per bed tussen zelfbeheerde en reguliere voorzieningen

type voorziening	zelfbeheer/ regulier	voorziening	subsidie (x1.000 €)	aantal plekken	per bed/ per persoon (x1.000 €)
doorstroom	zelfbeheer	JES	355	16	24 ^a
	regulier	Ruysdael	1404	50	35 ^a
nachtopvang	zelfbeheer	NoiZ Opvang	277 ^b	30	9
	regulier	Sleep Inn	735 ^b	55	13
nachtopvang	zelfbeheer	NuNN	154 ^c	24	6
	regulier	De Hulsen	377 ^c	15	25

a) totale kosten (subsidie plus eigen bijdragen) per persoon volgens opgave HVO Querido

b) bron: jaarverslag Tussenvoorziening 2010

c) bron: subsidieaanvraag 2011

Bestuurders van de overkoepelende instellingen bevestigen het vermoeden dat zelfbeheerde maatschappelijke opvang goedkoper is dan reguliere maatschappelijke opvang. Eén van de geïnterviewde bestuurders stelt dat de cliëntgestuurde initiatieven in zijn organisatie (waaronder de zelfbeheerde opvangvoorziening) diensten leveren van betere kwaliteit, voor minder geld:

Als wij cliëntgestuurde activiteiten hebben waar klanten graag komen, dan komen de klanten liever bij ons. En als het goedkoper kan, dan komt de financier liever bij ons. En uiteindelijk zie ik het ook wel als een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat ik denk: ja we geven allemaal publieke middelen uit en als ik meer klanten kan bedienen voor hetzelfde geld, terwijl die klanten daar tevredener over zijn dan vind ik dat ik het gewoon moet doen. En als ik dan risico's neem, dan neem ik risico's, dat is dan wel zo. (Interview bestuurder HVO Querido)

¹² Opvanghotel Ruysdael biedt verblijf en begeleiding aan dak- en thuislozen die op de wachtlijst staan voor een voorziening in Amsterdam (van het Leger des Heils, de Volksbond en HVO-Querido) maar daar nog niet terecht kunnen. Het hulpaanbod van Ruysdael bestaat uit hotelaccommodatie voor maximaal een half jaar in combinatie met individuele begeleiding.

6.5 Zelfbeheer en maatschappelijke participatie

Bij zelfbeheer ligt de nadruk op het zelf doen en het neerzetten van een ander beeld over dak- en thuisloosheid. Dit levert een bijdrage aan het vergroten van de mogelijkheden voor gemarginaliseerde groepen om weer te kunnen participeren in de maatschappij: een plek veroveren en meedoen. Cliëntgestuurde en zelfbeheerde organisaties zijn op die manier van belang voor 'vermaatschappelijking' van de zorg (Haaster & Vesseur, 2002; Graaf, Haaster, & Vesseur, 2001). Vermaatschappelijking van de zorg is het streven van de Nederlandse overheid en partijen in de zorg- en welzijnssector om mensen met beperkingen –al of niet met ondersteuning– een zinvolle plek in de samenleving te laten innemen (Movisie, Nederlands Jeugd Instituut, & Vilans, 2011). Om een volwaardige plek in de samenleving in te kunnen nemen, moeten mensen met beperkingen vaak opboksen tegen vooroordelen, zich organiseren, en initiatieven nemen (Hoof et al., 2004).

Ook als het gaat om het bevorderen van de maatschappelijke participatie op praktijkniveau kan zelfbeheer van waarde zijn. Uit een vergelijkende studie van 29 onderzoeken waarin cliëntgestuurde organisaties worden vergeleken met professionele instellingen in hun effecten voor cliënten, blijkt dat zelfbeheerde organisaties even effectief zijn, of zelfs beter presteren (Doughty & Tse, 2011). Vooral op het gebied van praktische uitkomsten, zoals het behouden van woonruimte en toeleiden naar werk of opleiding en verbetering van de financiële situatie zijn cliëntgestuurde organisaties effectiever. De onderhavige studie laat zien dat de drie voorzieningen in zelfbeheer initiatieven ontplooiën om participatie van bewoners te bevorderen op de terreinen zelfstandig wonen, (arbeids)participatie en het verbeteren van de positie van dakloze mensen.

Een gemeenteambtenaar benoemt de voordelen van een zelfbeheerde voorziening ook in termen van de bijdrage aan vermaatschappelijking. Door de manier waarop zelfbeheer georganiseerd is krijgen dakloze mensen een kans om 'uit dat leven te stappen':

Ja, die voordelen die vind ik ook heel erg belangrijk. Dat mensen uiteindelijk een soort van carrière kunnen maken op een manier die ook hun aanspreekt. Ze zijn niet allemaal gek en daar kun je echt wel wat mee doen. En daar geef je ze een kans toe, om ook uit dat hele leven te stappen. Dat vind ik het mooiste aan het model eigenlijk (interview gemeenteambtenaar).

Ook in het beleidsplan van de vier grote steden (Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Rotterdam) voor maatschappelijke opvang wordt zelfbeheer gezien als een veelbelovende woonvorm die participatie en zelfstandig wonen kan bevorderen:

Bij de tweede fase is Gewoon wonen uitgaande van eigen regie het voorkeursmodel. Bij het aanspreken van de eigen kracht van cliënten hoort dat hen de ruimte wordt gegeven zelf nieuwe concepten te ontwikkelen en uit te voeren: concepten die bijvoorbeeld uitgaan van huisbewaarderschap, kraakwacht of voorzieningen in zelfbeheer. Deze visie dient zich te vertalen in de woonvormen die de komende jaren gebouwd en ontwikkeld worden en, waar mogelijk, tot omvorming of aanpassen van bestaande woonvormen. (Rijk en vier grote steden, 2011: 14).

Uit- en doorstroom

Uitstroom vanuit de maatschappelijke opvang naar zelfstandig wonen is een belangrijk beleidsdoel. Voor mensen die na een verblijf in de zelfbeheerde voorziening nog niet in staat zijn om zelfstandig te wonen hebben de drie voorzieningen andere mogelijkheden gecreëerd.

JES heeft veel geïnvesteerd in het vergroten van de mogelijkheden tot doorstroom, bijvoorbeeld doordat de bewonersgroep hierover zelf afspraken ging maken met woningbouwverenigingen:

R: Ik woon in een individuele woning die we via een woningbouwvereniging hebben verkregen. Op een gegeven moment gingen we gesprekken voeren met de woningbouwvereniging, omdat het helemaal niet lukte met de urgenties en woningtoewijzing. Toen kwamen we erachter dat er heel veel woningen bleven liggen(...)

I: En jullie kwamen daar achter in het gesprek met de woningbouwvereniging, omdat jullie als bewonersgroep gesprekken gingen aanvragen. (...)

R: dat klopt. De woningbouw vond het verhaal heel duidelijk. Op een gegeven moment zeiden ze dat ze nieuwbouwwoningen beschikbaar hadden. Dat is aan ons toegewezen. Toen zouden we verhuizen.

I: Dat was een hele groep bewoners?

R: Zes bewoners. (...). Daar waren we best wel trots op, want we fungeerden als een soort van breekijzer voor anderen. Helaas is het verhaal niet helemaal door gegaan, omdat op een gegeven moment de gemeente het een halt toegezegd heeft. (...) Die heeft het terug gefloten. (Interview oud bewoner JES)

Een woningbouwcorporatie wees JES vijf doorstroomwoningen toe¹³. Dit zijn woningen in de buurt van JES op naam van de woningcorporatie waar oud-bewoners kunnen wonen met begeleiding. Deze begeleiding wordt verzorgd vanuit Discus, een andere (Housing-First) voorziening van HVO-Querido. Wanneer de bewoner na verloop van tijd heeft getoond zelfstandig te kunnen wonen, kunnen deze woningen op eigen naam komen te staan (JES, 2010). Dit worden in beleidstermen ook wel 'omklapwoningen' genoemd.

Het komt voor dat mensen voortijdig de voorziening moeten verlaten, dat wil zeggen dat de bewonersgroep na de proefperiode besloot dat deze persoon de voorziening diende te verlaten. Als binnen de proefperiode blijkt dat een bewoner niet geheel aan de voorwaarden voldoet, wordt de woonovereenkomst beëindigd. Het komt ook voor dat een bewoner op eigen initiatief vertrekt.

NoiZ heeft twee eigen door-/uitstroommogelijkheden: de beheerderswoningen (NoiZ wonen) en het gastenverblijf in 't Groene Sticht (NoiZ gastenverblijf).

- NoiZ beschikt over vijf beheerderswoningen die plaats bieden aan zestien personen. De woonbegeleiding wordt gefinancierd uit de gemeentelijke Wmo-subsidie.
- Het gastenverblijf is een 24-uursvoorziening waar twaalf (ex-)dakloze mensen maximaal anderhalf jaar kunnen wonen, op voorwaarde van begeleiding en werk of dagbesteding. Een belangrijke voorwaarde –en succesfactor– is dat bewoners er integreren met de buurt, bijvoorbeeld door deel te nemen aan bewonersvergaderingen of activiteiten te organiseren. Hoe de wisselwerking met de buurt in praktijk en organisatie in 't Groene Sticht vorm krijgt, is al eerder uitgebreid beschreven (Kluft & Metz, 2010).

¹³ Later kreeg JES van een andere woningbouwvereniging nogmaals zes woningen toegewezen, maar op aandringen van de gemeente werden deze woningen later alsnog toegewezen aan andere doelgroepen. Zie citaat.

De NuNN heeft drie door-/uitstroommogelijkheden: de beheerderswoningen, de groepsopvang Boskapel en de woonvoorziening Bloemenheuvel.

- NuNN heeft 4 beheerderswoningen voor in totaal acht beheerders. Twee beheerders delen een woning met elkaar. Tot 2011 stond dit gelijk aan acht plaatsen begeleiding op grond van AWBZ, maar sinds het besluit om geen AWBZ-begeleiding meer te accepteren krijgen deze beheerders minder ondersteuning.
- De Boskapel, tegenwoordig NEBO, is een voormalig klooster waar tien (ex-)dakloze mensen maximaal een jaar antikraak kunnen wonen totdat ze een eigen woning hebben gevonden. Tot op heden blijken de bewoners echter geen eigen woning te vinden. De Boskapel is ook een voorziening in zelfbeheer en biedt geen individuele begeleiding als onderdeel van het huurcontract: ondersteuning moeten de bewoners zelf regelen. De Boskapel is dan ook aantrekkelijk voor zorgmijdende (ex-)dakloze mensen. De RIBW Nijmegen-Rivierenland heeft nu plannen om het klooster samen met een aantal partners om te zetten naar een zelfbeheerde woonvoorziening voor verschillende groepen bewoners, al dan niet met kwetsbaarheden.
- De Bloemenheuvel is een uitstroomvoorziening. Het is een woonvoorziening in zelfbeheer, die plaats biedt aan tien (ex-) dakloze mensen vanaf 45 jaar die niet meer alleen kunnen en/of willen wonen. Bij deze woonvoorziening zijn de basisveiligheid en de sociale contacten erg belangrijk (Sok en Lucassen, 2010).

Welke resultaten bereiken de drie voorzieningen op het gebied van uitstroom? Tabel 6.4 toont de beschikbare gegevens over bewoners, beheerders en gasten op basis informatie over bewoners in 2011 door HVO-Querido en JES (schriftelijke opgave), over beheerders van de NoiZ in 2011 (schriftelijke opgave), over beheerders van de NuNN in 2010 (NuNN, 2011) en gasten van de NuNN in 2011 (schriftelijke opgave) en in 2009 (Sok en Lucassen, 20110).

Bij de NoiZ en JES stroomden ongeveer twee op de tien beheerders cq bewoners uit naar (begeleid) zelfstandig wonen. Relatief minder NuNN-beheerders gingen zelfstandig wonen. Deze aantallen kunnen beoordeeld worden als een bemoedigend resultaat, zeker gezien de krapte in het sociale huursegment. Ook in het licht van het feit dat de beheerders van de NuNN en NoiZ instromen via de nachtopvang is het resultaat niet slecht. Een relatief groot aandeel van de populatie van de nachtopvang heeft immers te maken met beperkingen zoals verslaving en psychiatrie die zelfstandig wonen in de weg kunnen staan (zie ook Vleems & Bergen, 2011; Buster & de Wit, 2011). Ten slotte moet aangekend worden dat NuNN zich eerder richt op uitstroom naar groepswonen (al dan niet met begeleiding en bij voorkeur in zelfbeheer) dan naar zelfstandig wonen.

Het tweede dat opvalt, is het grote verloop bij NuNN. Maar liefst 11 beheerders vertrokken er naar een andere voorziening en 5 werden er van hun taken ontheven of intern overgeplaatst naar de nachtopvang. Vooral dat laatste is een vrij hoog aantal. De oorzaak van deze relatief hoge aantallen is niet duidelijk. In de interviews worden hoge aantallen terugval of vertrek niet specifiek benoemd of als problematisch ervaren. Te denken valt aan groepsprocessen waarbij individuen soms buiten de groep kunnen vallen (zie §7.2 hierna), of aan het feit dat relatief veel mensen die bij de NuNN instromen te maken hebben met psychosociale of psychiatrische problemen of verslaving, waardoor het voor beheerders soms nodig is om weer een stap terug te doen naar gast of taakvrijwilliger.

In 2009 waren er veel minder gasten van de NuNN die beheerder werden. Van de 74 gasten van de nachtopvang in 2009 werden er twee beheerder en een stroomde uit naar de Bloemenheuvel. Een niet onaanzienlijk deel vertrok naar een eigen woning of familie. Ook dat is een goed resultaat te noemen. In 2011 werden er zeventien gasten geschorst voor een dag of tot onbepaalde tijd.

Tot slot zien we dat alle drie de voorzieningen op hun manier bijdragen aan doorstroom in de maatschappelijke opvang. In de JES gingen zeven bewoners wonen in een omklapwoning. Dat is een goed resultaat te noemen. Bij de NoiZ en de NuNN kwamen er respectievelijk twee en zestien plaatsen in beheerderswoningen vrij voor gasten van de nachtopvang.

Tabel 6.4 Uit- en doorstroom en uitval uit JES, NoiZ en NuNN

	<i>bewoners</i> JES 2011	<i>beheerders</i> NoiZ 2011 NuNN 2010		<i>gasten</i> NuNN 2009 ^a NuNN 2011	
Totaal gedurende het jaar	32	18	33 ^b	74	.
Uitstroom naar zelfstandig wonen	6	3	2 ^c	16	.
Voortijdig verlaten/ schorsingen/ terug naar nachtopvang	3	1	5	.	17
Vertrokken naar andere voorziening	0	1	11	11	.
Doorstroom naar beheerderswoning/ gelieerde woonvoorziening ^d	7	.	.	3	16
Opname/ detentie	0	.	0	9	.
Vertrokken met onbekende bestemming	0	0	0	11	.

a Bron: Sok en Lucassen, 2010.

b Er waren 15 beheerders op 31 december 2011, in het jaar vertrokken er 17 en er kwamen 16 nieuwe.

c Begin 2012 volgden er nog 2.

d De NuNN heeft 10 plaatsen in de Bloemenheuvel en 8 plaatsen in beheerderswoningen. De JES heeft woningen op naam van HVO-Querido in de vorm van project Ottho Heldringstraat en project satellietwoningen.

. : geen gegevens/ onbekend

Vergroten van (arbeids)participatie

Voor het bevorderen van arbeidsparticipatie kunnen de ervaringen die worden opgebouwd in het runnen van een voorziening in zelfbeheer van belang zijn. De nadruk ligt in zelfbeheerde voorzieningen immers op meedoen. Participeren in een zelfbeheerde voorziening kan een manier zijn om weer een maatschappelijke rol in te nemen. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van betaald werk als medewerker in zelfbeheerde organisaties. De mogelijkheid tot betaald werk was één van de argumenten van de Amerikaanse overheid om zelfbeheer te stimuleren (Doughty & Tse, 2011). Andere onderzoekers stellen dat hoe meer zeggenschap cliënten hebben over de organisatie, hoe actiever ze worden in de bredere samenleving (Nelson et al, 2006; Brown et al, 2008). Ook zijn er aanwijzingen dat cliënten van zelfbeheerde organisaties meer deelnemen aan vrijwillig of betaald werk of onderwijs (Doughty & Tse, 2011).

Vrijwilligerswerk

De zelfbeheerde nachtopvangvoorzieningen leveren een aanzienlijke bijdrage aan dagbesteding en vrijwilligerswerk van dakloze mensen. Ter illustratie:

- in 2011 hebben bij NuNN 35 personen minimaal 1 dag vrijwilligersdiensten verricht en werden er 730 nachtdiensten gedraaid. Op structurele basis zijn er in de NuNN en de NoiZ respectievelijk acht en zestien beheerders die diensten draaien in de nachtopvangvoorziening.
- in de NoiZ werken gemiddeld elke dag zes gasten ongeveer 4 tot 6 uur mee in ruil voor een kantinekaart of een overnachting. Dat betekent dat er in een jaar 2190 diensten door vrijwillig meewerkende gasten worden verricht, in totaal bijna 110.000 uren transactioneel vrijwilligerswerk.

Gasten van het NoiZ-gastenverblijf 't Groene Sticht moeten verplicht 20 uur per week dagbesteding hebben. Zij doen dat vaak in de kringloopwinkel Emmaus bij 't Groene Sticht. Incidenteel werken ook gasten van de NoiZ-nachtopvang bij Emmaus in ruil voor een gegarandeerde slaapplek en maaltijd bij de NoiZ nachtopvang.

Ter vergelijking: in 2011 werden er in geheel Utrecht 53 dakloze mensen structureel voorzien van minstens twee dagdelen dagbesteding per week (Tuynman en Planije, 2012). Begin 2010 inventariseerden Sok en Lucassen (2010) de dagbesteding van de 24 gasten en acht beheerders die toen bij NuNN verbleven (tabel 6.5).

Tabel 6.5. Dagbesteding gasten en beheerders NuNN begin 2010, en beheerders NoiZ, eind 2011

	NuNN ^a		NoiZ ^b	
	24 gasten ^c	8 beheerders	10 beheerders	gasten
vrijwilligerswerk bin- nen nachtopvang	10 taakvrijwilli- gers met 3 à 4 dagdelen dagbe- steding	7 beheerders met 3 diensten per week ^d	Minstens 4 dien- sten van 8 uur per week	Gemiddeld per dag 6 vrijwilli- gers met dien- sten van 4 tot 6 uur
regulier werk	4	1	1	.
Bureau Dagloon	4	0	0	.
intensief werkzoe- kend / re- integratietraject	4	1	1	.
geen dagbesteding	7	0	0	.
Ziektewet	.	1	0	.

a Bron gegevens NuNN: (Sok en Lucassen, 2010).

b Schriftelijke opgave NoiZ. Twee beheerders hadden begin 2011 een 'vangnetbaan', die in 2011 opgeheven werd en een beheerder had een vast contract bij de Tussenvoorziening. Deze werd ontslagen en volgt nu een re-integratietraject.

Beheerders hebben een vrijwilligerscontract voor 32 uur. Dit is echter gebaseerd op het maximale aantal van 16 beheerders. Eind 2011 waren er 10. Zij verrichtten met hun tien het werk van 16 mensen, dus meer uren.

c Een aantal taakvrijwilligers werkten ook bij Bureau Dagloon, vandaar dat het aantal optelt tot meer dan 24.

d Beheerders met betaald werk draaien 1 dienst per week en wonen de bewonersvergaderingen bij.

. geen gegevens bekend

Betaald werk, cursussen en opleidingen

Er zijn beperkt gegevens voorhanden over deelname aan betaald werk en opleidingen tijdens verblijf in een zelfbeheerde voorziening, zie tabel 6.6. Op het eerste gezicht zijn de resultaten bemoedigend, maar om deze resultaten te kunnen beoordelen is een vergelijking nodig met reguliere doorstroomvoorzieningen.

Beheerders en taakvrijwilligers volgen cursussen bedrijfshulpverlening. In de NuNN behaalden in 2010 11 mensen een BHV-certificaat. In de NuNN wordt er gewerkt met EVC trajecten¹⁴, waardoor ervaringsdeskundigen als (betaalde) hulpverlener in de maatschappelijke opvang kunnen werken op basis van ervaringsdeskundigheid in plaats van op basis van een diploma van een formele beroepsopleiding. Op basis van de cijfers over 2010 lijkt dit geen succes: van de zeven trajecten is er nog één in uitvoering, de andere

14 EVC staat voor Erkenning van eerder Verworven Competenties. Dit betekent dat wat geleerd is op school, werk of privé wordt beoordeeld en erkend. EVC maakt zichtbaar welke kennis, inzichten en ervaringen iemand heeft opgedaan. Daartoe wordt op een gestructureerde wijze informatie verzameld. Het resultaat wordt vastgelegd in een Ervaringscertificaat dat iemands kennis en kunde aantoont. (bron: www.evc-centrum-nederland.nl)

werden voortijdig afgebroken. Vier deelnemers braken het traject af omdat ze betaald werk kregen of de opvang verlieten en twee deelnemers braken het traject af omdat zij er niet langer in wilden investeren (NuNN, 2011).

Tabel 6.6. Betaald werk en opleiding tijdens verblijf in JES of NuNN

	JES	NuNN
aantal op 31 dec. 2011	11	15
aantal mensen dat in 2011 tijdens verblijf...		
... betaald werk kreeg	3	8
... een formele opleiding ging volgen	0	0
... cursussen of trainingen ging volgen	3	1

Bronnen: schriftelijke opgaven HVO Querido en RIBW Nijmegen-Rivierenland. Cijfers NuNN gebaseerd op beheerders en taakvrijwilligers.

Zoals besproken verrichten beheerders van zelfbeheerde nachtopvangvoorzieningen 24 of 32 uur per week intensieve taken. Als tegenprestatie krijgen zij (bij de NoiZ) een kleine vrijwilligersvergoeding en een plek in een beheerderswoning, maar geen salaris. Wanneer de financiële ruimte er is, is er veel voor te zeggen om mensen die zich structureel voor een voorziening inzetten van betaald werk te voorzien. Het krijgen van een betaalde baan is een belangrijke stap in het herstelproces, zo betoogt een beheerder:

M., een van de vele mensen die ik ken van straat, is drie jaar geleden bij [instelling X] naar binnen gelopen met een harddrugsverslaving. Nu, drie jaar later, is hij niet alleen clean maar ook in dienst van [instelling X] als verslavingsdeskundige. Voor hem was het ondertekenen van het contract een overwinning, een echte erkenning van wat hij in de afgelopen jaren heeft bereikt. Het maakt een groot verschil om te kunnen zeggen dat je cliënt/vrijwilliger bent of werknemer. (beheerder NoiZ)

Verschillende studies laten zien dat ervaringsdeskundigen die diensten verlenen voor mensen met psychische problemen meer voldoening en zingeving uit hun werk halen dan professionele hulpverleners (Haaster en Vesseur, 2002; Haaster en Wijnen, 2005; Schutt en Rogers, 2009; Doughty & Tse, 2011).

De drie voorzieningen noemen twee redenen om structurele inzet voor de voorziening niet financieel te belonen: *concurrentie tussen groepsleden* en *behoud van prikkels tot resocialisatie*. Bij een zelfbeheerde voorziening waar geen formele taakverdeling tussen bewoners is zoals de JES, zou een salaris leiden tot concurrentie tussen bewoners onderling om de baan. Dit zou het groepsproces niet ten goede komen. Bij de nachtopvangvoorzieningen, waar de beheerdersfunctie in principe betaald zou kunnen worden, is dit argument minder van belang. Zij stellen echter dat bij betaling van beheerders voor hen de prikkel wegvalt om betaald werk te zoeken buiten de 'veilige' omgeving van de zelfbeheerde voorziening.

De drie voorzieningen vinden het wel een goede optie wanneer mensen met ervaringskennis als ervaringsdeskundigen betaald werk zouden verrichten buiten de eigen voorziening, maar wel binnen de overkoepelende instelling. Een directeur van de overkoepelende instelling ziet dit ook als een mogelijkheid, maar stelt dat dit nauwelijks voorkomt:

Maar ik vind het zelf wel raar dat in al die jaren NoiZ dat er nog nooit iemand, of maximaal eentje, is doorgestroomd naar beheerder van de Sleep Inn. Op zich, als je NoiZ kan beheren, dan kan je ook werken bij de Sleep Inn. Maar op de één of andere manier is daar toch een soort weerstand tegen. (interview directeur Tussenvoorziening).

In het interview werden twee mogelijke verklaringen genoemd voor de gebrekkige inschakeling van ervaringsdeskundige hulpverleners. Ten eerste lopen beheerders van de zelfbeheerde voorziening mogelijk een groter risico op *overbelasting* wanneer ze in een reguliere voorziening zouden gaan werken. Ten tweede spelen er als onoverbrugbaar beschouwde *cultuurverschillen* tussen zelfbeheerde en reguliere voorzieningen. Dit sluit aan bij de eerder genoemde studies naar inzet van ervaringsdeskundigen (Haaster en Vesseur, 2002; Haaster en Wijnen, 2005; Schutt en Rogers, 2009; Doughty & Tse, 2011). Uit deze studies blijkt dat meer dan bij gewoonlijk rekening gehouden moet worden met risico op overbelasting en terugval. Ook voelen sommige ervaringsdeskundigen zich ondergewaardeerd door (professionele) collega's en krijgen ze te maken met rolonduidelijkheid: zijn ze cliënt of hulpverlener?

Werkplaatsen

De NuNN heeft een werkplaats waarin de deelnemers onbetaald werk kunnen verrichten om talenten en vaardigheden te toetsen in de praktijk als voorbereiding naar werk en/of scholingstraject als ervaringsdeskundig begeleider.

Maatschappelijke participatie

De voorzieningen ontplooiën ook specifieke projecten om de maatschappelijke participatie van haar deelnemers te vergroten. De NuNN heeft bijvoorbeeld de distributie van de straatkrant in beheer. In 2010 waren er negen verkopers van het landelijke Straatmagazine. Ook organiseert NuNN aparte projecten, bijvoorbeeld een werkvakantie naar Roemenië waarbij de deelnemers klussen verrichten in een krottenwijk. Het doel van deze werkvakantie wordt op de website als volgt omschreven:

Veel NuNN-ers hebben vaardigheden als timmerman, loodgieter, monteur, etc. Ze kunnen anderen helpen, wat erg goed is voor je gevoel van eigenwaarde. Roemenen krijgen praktische hulp, hun kinderen extra aandacht. De NuNN ziet echter ook de grote winst voor de deelnemers: op reis, in een andere cultuur komen (deels Zigeuners), samenwerken, je welkom weten. En soms je eigen problemen relativeren, want er zijn mensen die het echt nog slechter hebben. (www.nunn.nl)

Verbeteren positie dak- en thuislozen

De JES is betrokken geweest bij het opzetten van een juridisch steunpunt voor dakloze mensen in samenwerking met andere partijen, om de positie en maatschappelijke participatie van dakloze mensen ook op die manier te verbeteren. Het initiatief daarvoor ontstond uit de eigen ervaring van een aantal bewoners dat de bestaande juridische ondersteuning te weinig aansloot bij de problematiek waar dak en thuislozen mee kampen. Deze vorm van collectieve belangenbehartiging sluit aan bij het emancipatoire streven van zelfbeheer om ook de positie van dak en thuislozen te verbeteren.

Ook wordt er op gewezen dat juist door de ervaringsdeskundigheid die binnen zelfbeheer aanwezig is, de collectieve belangen van deze groep beter worden herkend en gesignaleerd:

Wij hebben bij de gemeente aan de bel getrokken dat er zo veel jongeren dakloos zijn. Na drie maanden krijgen we een mailtje terug dat zij dat ook hebben geconstateerd. Ook met vrouwen. We hebben gemerkt dat er steeds meer vrouwen op straat zijn. Twee maanden later reageren ze dat ze dat ook hebben gemerkt en wat wij er aan gaan doen.

Wat wij eraan gaan doen?? Geef ons drie nieuwe panden, dan gaan we aan het werk.
(mede onderzoeker NoiZ, tijdens groepsinterview bewoners JES)

Een ander voorbeeld is een initiatief van JES, om boetes voor dakloze mensen kwijt te schelden. Boetes lijken haast onvermijdelijk voor mensen die op straat moeten leven. Bij het op orde krijgen van het leven kan dit in de weg staan; dakloze mensen hebben vaak al te kampen met problematische schulden. Na lobbywerk van JES startte het Openbaar Ministerie een pilot waarin bekeken wordt of boetes van deelnemende dakloze mensen kwijtgescholden kunnen worden, op voorwaarde dat zij een jaar lang geen nieuwe boetes (gerelateerd aan dakloosheid) opbouwen (JES, 2010).

6.6 Samenvattend

Zelfbeheer is niet alleen van belang op het individuele niveau, maar ook waardevol voor de samenleving. Het draagt bij aan een positievere beeldvorming over dakloze mensen, het biedt een aanvulling op het bestaande zorgaanbod en kan met haar herstelgerichte benadering dienen als voorbeeld voor innovaties in de zorg. Daarnaast lijken de zelfbeheerde voorzieningen diensten te bieden tegen minder kosten en die hoog worden gewaardeerd door de bewoners. Ook boekt zelfbeheer resultaten met betrekking tot uitstroom naar zelfstandig wonen of andersoortige (zelf gecreëerde) vervolgstappen.

7 Dilemma's en uitdagingen van zelfbeheer

Het belang van zelfbeheer is beschreven in de vorige hoofdstukken. Uit de interviews komt naar voren dat er ook de nodige dilemma's en kwetsbaarheden bestaan die de waarde van zelfbeheer op de proef stellen. In dit hoofdstuk gaan we daar op in. We behandelen achtereenvolgens de grenzen van zeggenschap (§7.1), de keerzijde van samen leven en werken (§7.2) en de spanning tussen individuele en collectieve inzet (§7.3). Vervolgens gaat §7.4 over de doelgroep van zelfbeheer, en §7.5 over de dilemma's voor ondersteuners. De 'fuik van zelfbeheer' komt in §7.6 aan bod en §7.7 gaat over het overwinnen van onbegrip. Er wordt afgesloten met een samenvatting (§7.8) en stap 2 in het raamwerk voor zelfbeheer.

7.1 Grenzen van zeggenschap

Een maximaal haalbare vorm van zelfbeheer?

De waarde van zelfbeheer hangt samen met de mate waarin er daadwerkelijk sprake is van (gezamenlijke) zeggenschap van de groep. In de interviews, vooral die met ondersteuners, worden echter verschillende grenzen aan zeggenschap en autonomie genoemd. Volledige zeggenschap, volledig zelfbeheer is volgens sommigen het ideaal maar anderen denken dat dit niet mogelijk is. Een van de ondersteuners van JES spreekt daarom over "*de contouren van een soort maximaal haalbare zelfbeheer, autonomie*". Zelfbeheer is een concept is dat zich in de praktijk gaandeweg ontwikkelt. Het heeft ruimte nodig om te 'settelen'; om uit te vinden wat wel en niet mogelijk is.

Het begon eigenlijk met de houding...We hebben zeggenschap over alles. Zo begon het. Het maximale. Ik gaf ze de sleutel, letterlijk, van het pand van JES en vanaf toen was het aanbellen. Dat was ook een mooie symboliek van hoe die verhouding veranderde. Langzamerhand is dat gevoel van absolute autonomie en 'wij beslissen dat allemaal zelf' is toch aan het glijden geraakt en op dit moment zit er een groep bewoners bij JES waar bij ik de indruk heb dat het overgrote deel liever niet die zeggenschap toe-eigent. En het wel prettig vindt dat er allerlei dingen geregeld worden.

(Interview ondersteuners JES)

Het idee van het op 'eigen kracht' doen blijkt niet vanzelfsprekend. Of het in de praktijk wel of niet mogelijk is, wordt bepaald door de vraag of de groep bewoners (die telkens van samenstelling wisselt) de verantwoordelijkheden die bij zeggenschap horen zich ook daadwerkelijk toe-eigenen. Er is namelijk motivatie en bereidheid voor nodig om op een verantwoordelijke manier werk te verzetten en voor de voorziening te zorgen. Het vraagt samenwerking met mensen binnen en buiten de voorziening, men moet zich verdiepen in de structuur en het veld van zelfbeheer, in gesprek gaan over zaken die de voorziening betreft. Niet altijd kunnen dit soort verantwoordelijkheden goed worden gedragen door de groep, bijvoorbeeld door gebrek aan vaardigheden, tijdsbesef, assertiviteit, samenwerking (zie ook §7.4).

Het nadeel is dat je een aantal verantwoordelijkheden hebt die je ook moet gaan doen. Normaal gesproken doet een professional dat. Hoe krijg je dat op professioneel niveau en dat het ook met tijdsbesef gebeurt. Als het iemands zijn werk is en je zegt dat hij iets af moet hebben volgende week, dan heeft hij het af want het is zijn werk. Als je dat hier doet, reken er maar op dat het volgende maand pas is. (Interview bewoners JES)

Hoe hoger verantwoordelijkheden liggen...veel mensen begrijpen het gewoon niet. Dan leg je uit wat de woningbouw heeft gezegd, dan zeggen zij 'dit wil ik en klaar'. Zo vatten ze het op en ze begrijpen totaal niet wat er voor nodig is, hoe de woningbouw denkt, hoe de structuur van alles in elkaar zit en hoe jij daarop moet inspelen. Dat is het probleem van zelfbeheer. (Interview bewoners JES)

Zeggenschap is een mooi streven maar niet iedereen kan- en wil het ook. Ervoor zorgen dat de zeggenschap bij de groep ligt, is niet voldoende. Er zal in de praktijk gezocht moeten worden naar de meest haalbare en wenselijke vorm van zelfbeheer. Dit is een dynamisch proces. Crisissen en incidenten kunnen de discussie extra op scherp stellen of zelfs invloed hebben op de manier waarop zeggenschap verdeeld is. In de loop der tijd kunnen ideeën over wat de meest wenselijke vorm van zeggenschap is, weer in een andere richting veranderen.

Zeggenschap en veiligheid

Kenmerkend aan de structuur van zelfbeheer van de drie voorzieningen is enerzijds de inbedding in een overkoepelende instelling en anderzijds de zelfstandige positie ten opzichte van die instelling. Vrijheid voor zelfbeheer is nodig maar ondertussen is de instelling wel eindverantwoordelijk en subsidieverstrekker waardoor een zekere inmenging logisch en noodzakelijk blijkt.

De constructie waarbij de overkoepelende instelling de eindverantwoordelijkheid draagt, is geschikter dan een constructie waarbij zelfbeheer volledig zelfstandig is, aldus de geïnterviewden. Zij wijzen hierbij vooral op het oogpunt van veiligheid. De risico's zijn voor een kleine organisatie nauwelijks te dragen. Diezelfde constructie zorgt er echter ook voor dat de zeggenschap van de voorziening wordt ingeperkt. De relatie tussen zelfbeheer en de overkoepelende instelling bevindt zich daardoor in een spanningsveld. Vooral als er zich incidenten voordoen, komt deze relatie op scherp te staan. Het is soms moeilijk in te schatten (voor alle partijen) wie op welk moment de zeggenschap moet pakken.

Dit wordt geïllustreerd door een incident uit het verleden bij de NoiZ. Er is een situatie geweest waarbij er een verwarde vrouw in de NoiZ verbleef. De politie wilde haar via een rechterlijke machtiging tegen zichzelf beschermen. Een aantal NoiZ beheerders hadden zich echter rondom haar verenigd en wilde haar niet met de politie laten meegaan. Deze situatie is zo ernstig geëscaleerd dat de ME eraan te pas moest komen om de vrouw te ontzetten. Dit speelde zich allemaal af zonder dat de NoiZ dit aan de Tussenvoorziening had laten weten. Naar aanleiding van dit incident zijn de beheerders van NoiZ en de Tussenvoorziening met elkaar in gesprek gegaan.

Toen zijn we wel op hoge poten naar NoiZ gegaan van: dit is niet de manier van samenwerken zo. Maar dat vonden zij ook. En excuus en noem maar op. Er was toen een groepje daklozen die zei: "ja, wij zijn dakloos, wij zijn de baas!". Ja, je bent wel de baas op de diensten, maar je bent wel een onderdeel van de Tussenvoorziening. En laten we zeggen dat betekent dat je dus meewerkt aan, aan een RM, of je werkt mee aan bijvoorbeeld de GGD... (Interview directie Tussenvoorziening)

De overkoepelende instellingen erkennen dat het waarborgen van veiligheid consequenties heeft voor de mate van zelfbeheer. Om veiligheid te waarborgen wordt de ruimte voor eigen ontwikkeling van de zelfbeheerde voorziening kleiner.

R: In het begin konden we meer de ruimte kwijt voor het proces van zelfbeheer. Dus meer de ruimte laten aan de ontwikkelingen die de beheerders zelf voor ogen hebben. (...). Het begrip veiligheid heeft na de fusie een ander begrip gekregen. Maar, en daar ben ik niet trots op hè, maar dat was wel dichterbij het zelfbeheer. Dus dat is mijn dilemma altijd geweest, dat ik zeker vanuit veiligheidsoogpunt gezien blijer ben met de huidige constructie dan met toen. Maar het had wel een radicalere vorm van zelfbeheer. (Interview directie Tussenvoorziening)

Ook voor de positie van ondersteuners heeft dit vraagstuk consequenties. Ondersteuners geven aan soms 'in de knel' te komen vanwege tegenstrijdige belangen van instelling en de zelfbeheerde groep. Zij staan in dienst van de groep, maar zijn ook afhankelijk van de instelling. Het is niet altijd eenvoudig om het belang van de groep tegenover de vaststaande systemen te verdedigen. Dit kan versterkt worden wanneer er meerdere lagen tussen zelfbeheer en het bestuur zitten.

Je komt in de knel met je motivatie en je visie, omdat je technisch gezien afhankelijk bent van de Tussenvoorziening. Het is niet zo dat als ik heel dwars en strijdbaar zou zijn, ik meteen ontslagen zou worden, maar er zit natuurlijk wel een scheve verhouding. Als je echt vanuit je visie en overtuiging zou kunnen werken (zeker met de mensen die hier zitten, zit dat wel goed), en je zou dat extra stapje kunnen doen om het mooie aan zelfbeheer te laten werken, dan heb je meer vrijheid nodig. (Interview ondersteuners NoiZ)

Hoofdstuk 8 gaat uitgebreid in op het vraagstuk rond de relatie tussen zelfbeheer en de overkoepelende instelling.

7.2 De keerzijde van samen leven en samen beslissen

De grilligheid van groepsdynamiek

Het zelfbeheerconcept is gebaseerd op de gedachte dat het functioneren in een groep positieve effecten met zich meebrengt, waaronder het feit dat mensen elkaar kunnen helpen en behoeden voor terugval. Het concept heeft daarmee hoge verwachtingen van het idee van samenwerking, dialoog voeren en democratisch tot besluiten komen. In een groep kan echter van alles gebeuren. In de praktijk is het nooit zo dat iedereen in de groep evenveel wil en kan bijdragen. Er kunnen altijd mensen zijn die zich onttrekken aan de groep en zich minder aantrekken van regels. Logischerwijs kan niet iedereen altijd even goed met elkaar opschieten, het is dan niet altijd vanzelfsprekend dat een goede samenwerking ontstaat.

Mensen in een zelfbeheervoorziening zijn geheel op elkaar aangewezen. 'Je zit voortdurend op elkaars lip', zoals een beheerder het verwoordt. Niemand is anoniem waardoor mensen sneller worden aangesproken op hun gedrag en er dus ook sneller onderlinge spanningen kunnen ontstaan. Als mensen bijvoorbeeld hun taken niet uitvoeren, alcohol of drugs gebruiken, ruzie maken, slechte hygiëne hanteren of proberen ergens onderuit te komen, kunnen er discussies ontstaan of zelfs vechtpartijen. Dit kan de samenwerking in de groep ernstig verstoren.

Over de snijmachine van het vlees, over de voorraadkast, over het samenleven eigenlijk, en het dicht op elkaars lip zitten, waardoor de grotere processen zeg maar...De irritaties ontstaan op microniveau en het op mesoniveau valt dan stil eigenlijk, omdat alle aandacht naar de irritaties gaan. Dat gaat zo ver dat mensen zeggen dat ze zich terug trekken uit het proces of niet meer deelnemen aan de vergadering of ik doe niet meer mee. (Interview ondersteuners JES)

Dit citaat laat zien dat groepsprocessen ertoe kunnen leiden dat het zelfbeheeridee een beetje 'stil' komt te liggen. De groep moet goed functioneren anders kan dat leiden tot passiviteit, gebrek aan initiatief en samenwerking. Dat initiatief is noodzakelijk, er moet een soort momentum ontstaan waarin mensen elkaar meetrekken om in actie te komen. Als dat niet gebeurt 'slibt het dicht', aldus een ondersteuner. De groep kan 'inklappen' en "dan is het gedaan met zelfbeheer". Waar de groep dus enerzijds de kracht van zelfbeheer is, kan het tegelijkertijd de achilleshiel betekenen.

Als je op dat moment een aantal sterke beheerders hebt, dan gaan degene die wat zwakker zijn er toch wel in mee. Als het overgrote deel een zwakke groep is, dan ploft het een beetje in elkaar. (Interview beheerders NoiZ)

Het lastige is dat groepsdynamiek een ongrijpbaar fenomeen is. De ene groep werkt goed, de ander veel minder. In sommige groepen versterken mensen elkaar in positieve zin en in sommige groepen meer in negatieve zin, waardoor er veel meer problemen ontstaan. Waar dat precies aan ligt is moeilijk aan te wijzen. Er kunnen uiteenlopende redenen voor zijn en het is aan verandering onderhevig.

Democratie en sancties

I. En hoe gaat het als iemand de regels overtreedt?

R. Standaard, dan wordt je op je vingers getikt en dan is het aan jou of je er wat mee gaat doen en als je dat niet doet, dan wachten we een paar dagen en als het niet gaat, dan ga je eruit. Meestal krijg je eerst een officiële waarschuwing en dan heb die nog de tijd om z'n eigen te gaan veranderen of wat dan ook en doet-ie dat niet na zoveel tijd dan is het exit. Soms een week, soms een bepaalde tijd. Dat ligt aan de ernst van wat je hebt gedaan.

R. Kijk we hebben heel duidelijke regels, als iemand stelselmatig de dingen verzaakt. Dan komt er een beslissing. (Interview beheerders NuNN)

Anders dan binnen reguliere instellingen ligt de machtsdynamiek niet zozeer tussen hulpverlener en cliënt, maar tussen de gebruikers van de voorziening onderling (Van Doorn, 2002). Bovendien is deze macht democratisch: de groep bepaalt (op basis van de meerderheid) de regels van het samenleven, bijvoorbeeld over alcohol en drugsgebruik en hygiëne, en de groep bewaakt die regels. De groep bepaalt op deze manier ook wanneer iemand een regel heeft overtreden en een sanctie moet krijgen of zelfs de voorziening moet verlaten. Deze structuur is in §4.1 beschreven als waarde maar het roept ook vragen op. Het feit dat eventuele sancties door de groep worden bepaald, levert een dynamiek op waarbij de macht zich tegen individuen zou kunnen keren en ongelijk zou kunnen worden tussen leden van de groep. Dit kan gevolgen hebben voor de democratische structuur en de legitimering van het geven van sancties.

In heel 'duidelijke' gevallen zoals geweld, discriminatie en seksuele intimidatie wordt er vrijwel altijd meteen overgegaan tot uitzetting, aldus de beheerders van NoiZ. Zulk gedrag wordt niet getolereerd. Wanneer mensen binnen de groep voor conflicten zorgen,

wanneer iemand zich van groepsprocessen onttrekt, verkeerde beslissingen maakt of zich niet assertief opstelt, kan de groep ook keihard zijn. 'Rotte appels' worden door de groep meteen 'aangepakt', vertellen beheerders van NuNN, omdat door die persoon anderen ook raar gaan doen. Het is positief dat de groep op die manier kan ingrijpen om zelfbeheer te beschermen. Maar het feit dat de groep macht heeft over het lot van medegroepsleden wordt ook als nadeel van zelfbeheer aangemerkt. Het is namelijk best ingewikkeld om met zijn alle 'beslissingen te moeten nemen over een ander', en te bepalen wanneer de grens is bereikt dat iemand niet functioneert, vertellen bewoners/beheerders. Je kent de persoon in kwestie. Als je al een tijdje met iemand vriendschappelijk omgaat, en die persoon is niet meer te handhaven, dan is het heel moeilijk om iemand eruit te sturen.

Loyaliteitskwesies kunnen een rol spelen in een verschuiving in macht binnen de groep. Maar ook jaloezie tussen mensen, bijvoorbeeld wanneer iemand sneller doorstroomt, verantwoordelijkheden krijgt of andere stappen zet, manipulatief gedrag en 'hoogmoed', bijvoorbeeld dat mensen gaan neerkijken op nieuwelingen, worden door geïnterviewden genoemd. Bij JES heeft de groep soms verzuimd om sancties te geven, omdat ze zich dan zelf ook aan de regels moeten houden.

Dit soort voorvallen leidt vaak tot de vorming van subgroepjes die het voor elkaar opnemen, met als gevolg: vriendjespolitiek.

Vriendjespolitiek? Dat gebeurt ook, in sommige situaties. Ik zeg altijd dat NuNN wel democratisch is, maar het is wel een Amerikaanse democratie. Je hebt lobbygroepen, je hebt mensen die heel goed zijn in voor de vergaderingen hun mening te droppen in de groep en de mening van andere bewoners daardoor te vormen. Zo werkt het bij de NuNN. (Interview ondersteuners NuNN)

Het gevaar van dit soort machtsprocessen binnen de groep is dat willekeur ontstaat; dat sommige mensen een voorrangpositie krijgen en dat sommigen (onterecht) een plek in zelfbeheer wordt ontnomen. Als de 'verkeerde figuur op de verkeerde plek' zit (bijvoorbeeld in een voorzittersrol bij JES), kan het ook flink misgaan. De drie voorzieningen gaan met het dilemma rond besluitvorming op verschillende manieren om. Ze zoeken nog naar het meest geschikte besluitvormingsmodel. Met regelmaat komen discussies terug over de verdeling van verantwoordelijkheid en macht tussen bijvoorbeeld de beheerdersgroep, de HHD'ers (medewerkers huishoudelijke dienst), de vrijwilligers en de voorzitter.

7.3 'Zelf' versus 'samen'

We hebben beschreven dat het innemen van rollen en collectieve actie in een zelfbeheervoorziening leidt tot positieve ontwikkelingen op individueel vlak. Vanuit de theorie van empowerment (Regenmortel, 2008; 2009; 2010) gaat collectieve en individuele ontwikkeling samen, wat de noodzakelijkheid van gemeenschappelijk handelen onderstreept. Een dilemma is dat de individuele en collectieve ontwikkeling niet altijd vloeiend samen gaat. Dat wil zeggen: als iemand veel tijd en energie steekt in zijn eigen ontplooiing, kan dat ten koste gaan van de tijd en energie die hij/zij aan de ontwikkeling van de groep of de voorziening kan steken.

Een voorbeeld: volgens geïnterviewden waren er bij JES in het verleden meer regels en taken. Er werd meer samen gedaan. Problemen werden tijdens het eten besproken. Een aantal geïnterviewden vindt het jammer dat iedereen nu eet wanneer het hem

uit komt, omdat er geen regels meer voor zijn. De 'vrijheid' zorgt ervoor dat mensen meer gericht zijn op individuele ontwikkeling. Enerzijds is dat goed: het is immers een doorstroomhuis en als je alleen woont, moet je het ook alleen doen. Maar de individuele 'vrijheid' kan ten koste gaan van de saamhorigheid.

Een discussie tussen ondersteuners van NuNN en JES over dit onderwerp leidt tot de conclusie dat het echter geen tegenstrijdigheid hoeft te zijn. Als je voor een ander van betekenis bent kan je ook aan jezelf gaan werken, en andersom: als je jezelf meer op de rails hebt gekregen, kan je anderen heel goed helpen.

Het is bijna hand in hand. De ene zegt ook letterlijk 'ik wil eerst aan mezelf werken' om ruimte te maken om aan JES deel te nemen of in te zetten. Er zijn er ook een aantal die juist door zich in te zetten voor JES, door voorzitter te zijn voor feesten enz., die weer wat eigenwaarde krijgen, wat zelfverzekerdheid en daardoor weer dingen op gingen pakken van 'hé, ik kan wel de wereld aan' door al die feedback van medebewoners van 'hé, je doet het goed' en daardoor dingen oppakken. En sommige hebben beide nodig tegelijkertijd. (Interview ondersteuners JES)

7.4 Zelfbeheer voor iedereen geschikt?

Het goede binnen zo'n groep is dat je leert opkomen voor de zwakkeren. De zwakkeren kunnen zich optrekken aan de sterkeren. Maar dat betekent niet dat zelfbeheer voor iedereen geschikt is. (Interview ondersteuners NuNN)

Over de vraag of zelfbeheer voor iedereen geschikt is, lijken de meningen verdeeld. Er lijkt daarbij een frictie te zitten tussen ideologie en praktijk. Vanuit ideologisch oogpunt, willen de zelfbeheervoorzieningen iedereen een kans geven. Meerdere kansen zelfs, want voor sommige mensen is zelfbeheer even wennen. Mensen die te maken hebben met zware en complexe problemen kunnen binnen de zelfbeheerde voorziening beginnen met kleine taken. In principe zou zelfbeheer voor iedereen toegankelijk moeten zijn, in de praktijk lijken er echter wel doelgroepen te zijn voor wie zelfbeheer meer of minder geschikt is.

De bewoners/beheerders geven aan dat het belangrijkste criterium is dat mensen de kans die ze krijgen, ook echt aangrijpen. Een zekere affiniteit met het concept zelfbeheer is noodzakelijk. Mensen dienen bereid te zijn zich in te zetten voor hun eigen herstel en dat van de groep. Motivatie is nodig omdat je bijvoorbeeld op het moment dat je beheerder wordt, bepaalde dingen moet laten (bijvoorbeeld wat betreft het gebruik van alcohol of drugs). Bovendien krijg je, als je een eigen adres krijgt, ook zaken uit je verleden op je bord. Justitie, deurwaarders, die komen dan langs. Dat moet je aan willen en kunnen.

En er is een beperkte hoeveelheid daklozen die dit willen hè? Het is een beperkte club die het kan, die kan beheren zonder voor zichzelf te kiezen, en die het ook wil, die het ook wil blijven doen. (Interview directeur Tussenvoorziening)

Zelfbeheer is het meest gebaat bij assertieve, zelfstandige en communicatief vaardige mensen die weinig grote achterliggende problematiek hebben.

Je moet een bepaalde rust over jezelf hebben, goed beseffen dat je een gastheer bent. Het is wel geen hotel hier, maar je hebt wel met gasten te maken. Je moet jezelf wel netjes opstellen tegenover een gast. Als je nogal opgefokt bent en je begint meteen te schreeuwen tegen gasten, dat komt de sfeer niet ten goede. Je moet een bepaalde rust

uitstralen. Een heleboel dingen zijn te leren, regeltjes en dat soort dingen, maar je moet het wel op de juiste manier kunnen toepassen. (Interview beheerders NoiZ)

Er komen allerlei mensen met verschillende achtergronden en problematiek in de zelfbeheerde voorzieningen terecht. Daarvan is lang niet iedereen direct in staat om een wezenlijke bijdrage te leveren aan het zelfbeheer. Vaardigheden zoals communicatief, assertief en zelfstandig zijn misschien wel aanwezig maar moeten soms (opnieuw) ontdekt worden. Bij JES bleek bijvoorbeeld dat mensen toch veel meer beperkingen hadden dan in eerste instantie werd gedacht. Dit heeft er toe geleid dat er meer ondersteuning werd georganiseerd. Toch stellen bewoners/beheerders zelf soms te strenge eisen aan mogelijke nieuwkomers, aldus ondersteuners.

R: De mensen van JES hebben de neiging, nu, om daar heel streng in te worden. Om een soort, volgens mij zijn ze nu iets milder, maar een soort eisen te stellen aan de mensen die bij JES binnen komen, dat ik denk 'heb je daar ooit zelf aan voldaan?' Daar heb ik zelf wel eens mijn twijfels bij.

R: Dat is denk ik ook een cyclisch proces. Het is herkenbaar.

R: Geen verslaving, geen drugs, geen schulden, of schulden moet je aan werken. Heel veel normen worden er...

R: De lat wordt heel hoog gelegd. (Interview ondersteuners JES)

Bewoners/beheerders geven aan dat het ingewikkeld is om mensen met een ernstige verslaving, ernstige psychiatrische problematiek of mensen met een verstandelijke beperking binnen zelfbeheer te hebben. *"We hebben ons zelf al en we kunnen niet ook nog psychiatrie erbij hebben"*, aldus een beheerder van NuNN. Waar het vooral om lijkt te gaan is de draaglast van de groep: een aantal mensen met wat ernstigere problematiek in de groep kan wel, maar het moeten we niet teveel zijn want dat zou zelfbeheer onder druk zetten. De groep moet het kunnen dragen. Wanneer de problematiek te ernstig is, is het niet verantwoord om de betreffende persoon deel te laten uitmaken van de zelfbeheerde voorziening.

7.5 Dilemma's van ondersteuners

Paternalistisch of bevoogdend handelen naar mensen toe, is niet op zijn plaats in zelfbeheer. Zelfbeheer vraagt om een benadering zonder traditionele hulpverleningskaders. Voor ondersteuners kan dit leiden tot *handelingsverlegenheid*. Termen als 'presentie', 'empowerment' of 'de bewoner/betrokkene centraal' kunnen immers worden ingevuld als: de betrokkene moet alles *zelf* doen. Wat dan rest voor de ondersteuner is present zijn. Dit roept in de praktijk de nodige vragen en dilemma's op. Zoals een ondersteuner bij de JES stelt: *Ik probeer toch vanuit de presentiemethodiek zoveel mogelijk er zijn, maar ik denk letterlijk op de handen zitten en wachten tot ze komen, dat werkt niet.*

Op welk punt gaat het geven van een mening of advies over in sturend werken? Hoe ga je om met het risico dat de groep in een afhankelijke positie wordt gebracht? Voor ondersteuners in de zelfbeheerde voorzieningen zijn dit voorbeelden van het spanningsveld waarmee zij te maken hebben. Van der Laan (1990) spreekt in dit kader over twee typen 'fouten': ten onrechte ingrijpen (fout type 1) en ten onrechte niet ingrijpen (fout type 2). Het proberen te voorkomen van een 'fout' van het eerste type, kan een 'fout' van het tweede type tot gevolg hebben. Dit is een reëel risico bij een voorziening waarbij wordt gewerkt vanuit de ideeën van vraagsturing of presentie. De discussie over de grenzen tussen ingrijpen en niet ingrijpen is binnen zelfbeheer dan ook onvermijdelijk.

Het blijkt dat wanneer de veiligheid, het voortbestaan van de voorziening of de zelfbeheercultuur in het geding komt, ondersteuners in ieder geval ingrijpen.

We hebben het één keer gehad, ik heb het volgens mij ook al een paar keer genoemd in het onderzoek, dat er behoorlijk wat cokeverslaafden binnen waren en dat uiteindelijk ook twee dealers ook hun kont erin hadden gedraaid, die de toko dus eigenlijk aan het runnen waren met z'n tweeën, omdat iedereen schulden had en alles deed wat zij bliefden. Dan moet je ingrijpen. (Themabijeenkomst ondersteuners JES, NoiZ en NuNN)

Juist in meer subtiële situaties is het soms lastig om vast te stellen wanneer meer sturend handelen gelegitimeerd is en wanneer niet. En wanneer je als ondersteuner überhaupt sturend bezig bent. Een belangrijke rol van de ondersteuner is bijvoorbeeld om lijntjes uit te zetten die kunnen zorgen voor maatschappelijke aansluiting. Het is echter niet wenselijk wanneer de ondersteuner het gezicht van de voorziening wordt en teveel 'de kar gaat trekken'. Dat zou haaks staan op het zelfbeheeridee.

Volgens de geïnterviewden moeten ondersteuners vaak in de praktijk dingen laten gebeuren zonder te sturen en bereid zijn om te accepteren dat dingen soms goed mis kunnen lopen. Tegelijkertijd moeten ze ook voortdurend inschatten of de situatie nog verantwoord is. De balans tussen inmenging en afwachten is geen vast gegeven maar flexibel door de tijd. Het ene moment wordt er meer 'doorgepakt' en het andere moment laten ondersteuners dingen gebeuren zonder in te grijpen. Dit hangt ook sterk af van de groep en de mate waarin zij zich dingen toe-eigenen of het wel prettig vinden als dingen geregeld worden.

Ondersteuners staan dus voor de opgave om telkens opnieuw vast te stellen welk handelen in een bepaalde situatie gewenst en gelegitimeerd is, en recht doet aan het zelfbeheerconcept. Dat is niet vast te leggen in protocollen of regels maar dient steeds opnieuw beoordeeld te worden. De ondersteuner moet dus keer op keer die afweging maken; dit verlangt veel creativiteit. Een complicerende factor is dat ondersteuners ook te maken hebben met de richtlijnen die vanuit de overkoepelende instellingen worden gehanteerd. Ondersteuners bevinden zich dus in het spanningsveld tussen de (eisen van de) instelling en de belangen van de zelfbeheergroep. Hoofdstuk 10 gaat dieper in op de manier waarop er met dilemma's van ondersteuners kan worden omgegaan.

7.6 De fuik van zelfbeheer

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 stellen veel cliëntgestuurde en zelfbeheerde organisaties zich ten doel om de participatie van hun deelnemers te bevorderen in 'gewone' maatschappelijke verbanden en contacten, buiten de context van lotgenoten en hulpverleners in de zelfbeheerde organisatie. Dit streven zou ook passen binnen beleidsdoelstellingen als vermaatschappelijking en het bevorderen van participatie voor kwetsbare mensen. Onderzoekers zijn echter verdeeld over de vraag of cliëntgestuurde organisaties (waaronder zelfbeheer) daarin slagen. Een aantal cliëntgestuurde organisaties zegt er niet in te slagen hun cliënten toe te leiden naar reguliere maatschappelijke verbanden en contacten (Oudenampsen en De Gruijter, 2005). Er is zelfs enig bewijs dat deelname aan cliëntgestuurde organisaties daarin belemmerend werkt (Doughty & Tse, 2011). Volgens deze onderzoekers blijven cliënten en deelnemers hun contacten binnen de organisatie zoeken en onderhouden en slagen er niet goed in om sociale verbanden buiten dat netwerk aan te gaan. Dit probleem zien we terug bij de drie voorzieningen in zelfbeheer. In §0 zagen we dat zelfbeheer voor een aantal mensen als een veilige niche fungeert.

Het ideaal van zelfbeheer als niche of als alternatief voor reguliere zorg kan leiden tot een dilemma: als zelfbeheerde organisaties teveel op zichzelf staande niches gaan vormen los van maatschappelijke verbanden en andere zorginitiatieven, kan dit het risico met zich meedragen dat mensen (te) lang blijven hangen in zelfbeheerde organisaties en niet participeren in andere sociale verbanden of doorstromen naar bijvoorbeeld zelfstandig wonen. Dit wordt als de 'fuik' van zelfbeheer aangeduid:

Een tijdje geleden heb ik het zelfbeheer ook omschreven als een fuik. Voor sommige mensen werkt het als een fuik. Ze stromen in bij de NuNN, worden ingebed binnen de groep, de sterken zorgen voor de zwakken. De valkuil is dat iemand in de groep ingebed blijft, [drugs] blijft gebruiken, daar misschien wel stabiel in wordt, maar misschien niet die kleine stapjes naar resocialisatie neemt. (Interview ondersteuners NuNN)

Zelfbeheer is veilig, want je doet het met lotgenoten, maar het moet geen schuilplaats zijn of een plek om verstoppertje te spelen. (Themabijeenkomst ondersteuners JES, NoiZ, NuNN)

Geïnterviewden wijzen erop dat binnen de zelfbeheerde voorziening meer tijd wordt gegund voor het individuele traject dan binnen de reguliere opvang. Zij zien dit al een bevorderende factor voor herstel. Dit past ook binnen de ideologische wortels van zelfbeheer als zeggenschap over de eigen individuele hulpverlening. Als voorbeeld wordt de beheerderswoning (bij NoiZ en NuNN, zie hoofdstuk 3) genoemd, waar mensen in principe zo lang kunnen blijven als ze nodig hebben, alvorens de stap naar zelfstandig wonen te maken.

R. Er staat geen maatstaf voor [maximale verblijfsduur], maar ik zie me eige niet oud worden daar. Ik wil wel een keer iets voor mezelf. Maar kijk, dan krijg ik weer andere problemen, ik heb daar even tijd voor nodig om iets voor me eigen op te bouwen. Ik denk ook dat het heel goed is dat ik hier zit en verplichtingen heb, anders zou ik op dit moment helemaal wegzakken uit de maatschappij.

I. Dus je krijgt gewoon de tijd die je nodig hebt. Het is niet zo dat je na een jaar die woning weer uit moet?

R. We hebben hier ook mensen, die hebben hier ook 6 of 7 jaar gewoond. Dat is heel verschillend. De een gaat hier binnen een halfjaar weg en de ander zit hier jaren. Maar je krijgt tijd zat daarvoor, dat wel. Het is niet zo dat ze komen van het is bijna tijd, je moet opschieten. Dat gebeurt hier niet. (Groepsinterview beheerders NuNN)

Het feit dat er mensen zijn die lang verblijven in een zelfbeheerde voorziening brengt ook een ander dilemma met zich mee: juist deze mensen zijn nodig voor de zelfbeheerde voorziening om de kennis over de werking van zelfbeheer te borgen en ook de ideologie te bewaken. Deze mensen weten hoe het werkt, kunnen een rolmodel zijn voor anderen en zijn nodig voor het goed werken van de groep. Juist als deze groep mensen snel uitstroomt, kan de werking van de voorziening in gevaar komen: *De sterkste beheerders zullen ook als eerste weer doorstromen en weggaan. Die verdwijnen ook weer snel.* (Interview beheerders NoiZ).

Doordat mensen in de voorziening steeds nieuwe zaken opbouwen, moet er steeds opnieuw worden nagedacht over de betekenis van zelfbeheer en hoe het moet worden vormgegeven. Dat reikt van praktische zaken zoals huisregels tot aan structurele kennis over hoe er moet worden samengewerkt met externe partijen. Wanneer vervolgens die mensen uitstromen, gaat die kennis verloren. Ook de cultuur die men heeft ge-

creëerd van hoe er wordt samengewerkt en geleefd, verdwijnt daarmee. Dat is inherent aan de manier waarop het wordt georganiseerd. Gevaar is dat de zelfbeheerideologie daarmee ook langzaam afbrokkelt.

R: Het is ook wel de grote angst dat de kennis verloren gaat en dat het zomaar doorgaat als een 'dertien-in-het-dozijn opvang.

I: Wat voor kennis is dat dan precies?

R: Dat is lastig. Het is geschiedenis, het is telkens weten of de consequenties zien van bepaalde acties. (Interview ondersteuners NoiZ)

7.7 Zelfbeheerstructuur kan zorgen voor onbegrip

Een punt dat vaak genoemd werd in de interviews is dat zelfbeheer 'niet voor vol' wordt aangezien. Vaak heeft dit te maken met de manier waarop zelfbeheer is georganiseerd: deelnemers hebben de zeggenschap, maar zijn geen officieel rechtspersoon. Ook worden zij door de omgevende instituties, die werken met een formele hiërarchische structuur, nog weleens over het hoofd gezien en niet betrokken bij beslissingen. De 'andere manier van organiseren' is de kern van zelfbeheer, maar tegelijkertijd creëert deze organisatie-structuur soms onduidelijkheid naar de buitenwereld, omdat deze uitgaat van traditioneel georganiseerde organisaties. Zelfbeheerde organisaties moeten vaak hun positie naar de buitenwereld toe verhelderen en afbakenen.

Kijk, de JES heeft wel een status aparte (...) ze vallen er een beetje tussen in. En de gemeente, volgens mij worstelt de gemeente er wel een beetje mee. (...) Aan de ene kant, dat vermoed ik hoor, kijk ze stimuleren natuurlijk eigen kracht en aan de andere kant hebben ze ook natuurlijk de regels. Dus ze vinden het ook wel een interessant experiment. Maar het past niet altijd in de regels, dus het is een vreemde eend in de bijt. (Interview bestuurder HVO Querido)

Dit probleem komt ook tot uiting in een conflict dat enige tijd geleden speelde bij JES. Zij voelden zich niet gehoord door externe partners, werden niet benaderd voor afspraken en er was weinig mogelijkheid voor bewoners om uit te stromen. Bovendien leefde er nogal wat interne onrust. De toenmalige bewonersgroep van JES besloot toen tot het afkondigen van een opnamestop:

Aan de relatie met HVO ontbrak het niet zozeer, als wel de relatie met anderen van alles wat buiten JES stond. De JES werd niet serieus genomen. Er werden afspraken gemaakt en op het moment dat we bijna in de tram zitten, bij wijzen van spreken, werd die afspraak teniet gedaan. Tussen allerlei partijen was er contact, behalve de partij waar het over ging en dat was de JES. (Groepsgesprek JES, ondersteuner en oud bewoner)

Door de soms onduidelijke structuur van zelfbeheer voor buitenstaanders, maar ook door een negatieve beeldvorming over (ex-)dak- en thuisloze mensen, moet de positie van de voorzieningen vaak worden 'bevochten'. Dit gebeurt op alle niveaus, van de instelling tot aan het beleidsniveau. Ondersteuners geven aan dat ze beheerders in vergaderingen naar voren schuiven, maar dat ze gemakkelijk van tafel worden geveegd: omdat de beheerders vaak geen opleiding hebben worden ze niet serieus genomen. Ondersteuners moeten zich soms tegen hun zin presenteren als maatschappelijk werker om iets gedaan te krijgen. Tegelijkertijd wordt ook opgemerkt dat het er op lijkt dat er meer rekening wordt gehouden met de inbreng van de zelfbeheerde voorzieningen.

R: Het zou mooi zijn als er wat eerder overlegd werd en er als gelijkwaardige partner naar zelfbeheer gekeken werd.

I: Door wie?

R: Door de mensen waar wij afhankelijk van zijn, de gemeente, het management, de directie.

R: Ik ben al een tijdje uit de running, maar ik heb het idee dat de beheerdersgroep steeds serieuzer wordt genomen, ook in het regionale beleid en regionale binding. Dat hun mening over een nieuwe gast, klant, dakloze, dat hun mening geldt en dat ze ook in de procesvorming zitten. Ook omdat ze in netwerken hun eigen lijntjes uitzetten. Het is een wederkerigheid

R: Het is wel fragiel. Als wij een keer wat fout doen, kan het zo omslaan.

(Interview ondersteuners NoiZ)

7.8 Samenvattend

De organisatievorm van zelfbeheer kent de volgende dilemma's:

1. **Grenzen aan zeggenschap:** Zeggenschap wordt niet vanzelfsprekend toegeëigend. In de praktijk wordt er voortdurend afgetast waarover de groep zelf zeggenschap kan hebben en waar de grenzen van zelfbeheer liggen. Dit hangt onder andere samen met de mensen binnen de voorziening: hebben zij de motivatie en de vaardigheden om de voorziening draaiende te houden? Hier speelt ook het dilemma rond zeggenschap en veiligheid: het is voor het voortbestaan van een voorziening veiliger om onderdeel te zijn van een grotere voorziening, maar hiermee wordt wel zeggenschap ingeleverd.
2. **Samen leven en samen beslissen:** Anders dan binnen reguliere instellingen ligt de machtsdynamiek niet zozeer tussen hulpverlener en cliënt, maar tussen de gebruikers van de voorziening onderling. Deze groepsdynamiek kan soms grillig zijn, maar is wel bepalend voor de werking van zelfbeheer. Beslissingen worden binnen zelfbeheer in samenspraak genomen, maar in praktijk ligt daarbij soms willekeur en vriendjespolitiek op de loer. Het is aftasten wat het meest geschikte beslissingsmodel is binnen een voorziening.
3. **Zelf versus samen:** Het groepsbelang is binnen zelfbeheer niet altijd in overeenstemming met de individuele belangen van de deelnemers. Gezamenlijk maak je niet alleen beslissingen die voor een ander gelden, maar ook voor jezelf.
4. **Doelgroep:** Zelfbeheerde voorzieningen staan vanuit hun ideologie open voor iedereen. In de praktijk is dit echter niet altijd haalbaar. Wanneer laat je iemand wel toe en wanneer niet?
5. **Positie ondersteuners.** Ondersteuners staan voor verschillende dilemma's omtrent de invulling van hun professioneel handelen. Zij zoeken naar een balans tussen inmenging en afwachten.
6. **Fuik van zelfbeheer:** Zelfbeheer biedt een aantal mensen een niche voor de reguliere zorg, maar hierbij schuilt het gevaar dat zelfbeheer verandert in een 'fuik': mensen blijven (te) lang hangen in een voorziening en zetten geen stappen richting maatschappelijke participatie en andere vormen van wonen. Voor het model van zelfbeheer hoeft dit niet altijd ongunstig te zijn: zelfbeheer heeft mensen nodig die weten hoe het werkt om de dagelijkse gang van zaken en de ideologie van zelfbeheer te bewaken. Het is echter de vraag of dit ook voor de betreffende individuen een wenselijke ontwikkeling is.

7. **Structuur van zelfbeheer leidt tot onbegrip:** Door de specifieke organisatiestructuur van zelfbeheer is het voor externe partijen soms lastig om zich te verhouden tot projecten in zelfbeheer. De zelfbeheerde voorzieningen worden niet altijd serieus genomen en moeten ze hun positie steeds weer bevechten. De zelfbeheerde voorzieningen bewaken enerzijds hun onafhankelijkheid terwijl zij anderzijds zich proberen aan te passen om beter te kunnen aansluiten bij het maatschappelijke veld.

Het zoeken naar antwoord op de verschillende dilemma's is een essentiële opgave voor zelfbeheer. Dat antwoord zal altijd context- en tijdgebonden zijn. Het zelfbeheer model is dynamisch.

7.9 *Bouwen aan een raamwerk voor zelfbeheer – stap 2*

Aan het eind van deel I (§4.5) concludeerden we dat zelfbeheer begrepen kan worden vanuit vier verschillende perspectieven: de praktijk van zelfbeheer, organisatiestructuur van zelfbeheer, zelfbeheer in relatie tot het maatschappelijk systeem en tot slot, zelfbeheer als uiting van een emancipatorische beweging. In dit tweede deel hebben we de waarde en dilemma's van zelfbeheer onderzocht. We hebben gezien dat zelfbeheer zowel op het niveau van betrokkenen als op maatschappelijk niveau tot herstel kan leiden. Maar we hebben ook gezien dat er kwetsbare kanten bestaan van zelfbeheer. Als we voortbouwen op stap 1 van het raamwerk (§4.5), kunnen we nu zien dat *de waarde en de dilemma's bepaald worden door de dynamiek van de vier benoemde elementen*.

In hoofdstuk 5 lieten we zien dat betrokkenen in de voorzieningen ruimte ervaren, verantwoordelijkheid kunnen nemen en kunnen werken aan zelfstandigheid. Daardoor kunnen zij werken aan herstel en participatie en uitstromen naar zelfstandig wonen. Dit alles kan alleen omdat de organisatiestructuur van zelfbeheer dat mogelijk maakt: het biedt de voorwaarden, die op praktijkniveau de ruimte scheppen voor individuele en collectieve ontplooiing.

De keerzijde daarvan is dat het in de praktijk soms anders loopt dan je zou willen. Op die momenten leidt de organisatiestructuur van zelfbeheer tot dilemma's in de praktijk. Bij elke voorziening zien we bijvoorbeeld een golfbeweging in de werking van de groep: soms zijn er veel conflicten en komt de werking van zelfbeheer op scherp te staan, dan weer zijn er veel mensen die zich inzetten voor het gezamenlijke belang. Zelfbeheer begint bij de praktijk: dit is de kracht, maar maakt zelfbeheer ook kwetsbaar voor incidenten. Kortom, aan de waarde en de dilemma's *ligt hetzelfde ten grondslag*, namelijk de specifieke manier van organiseren.

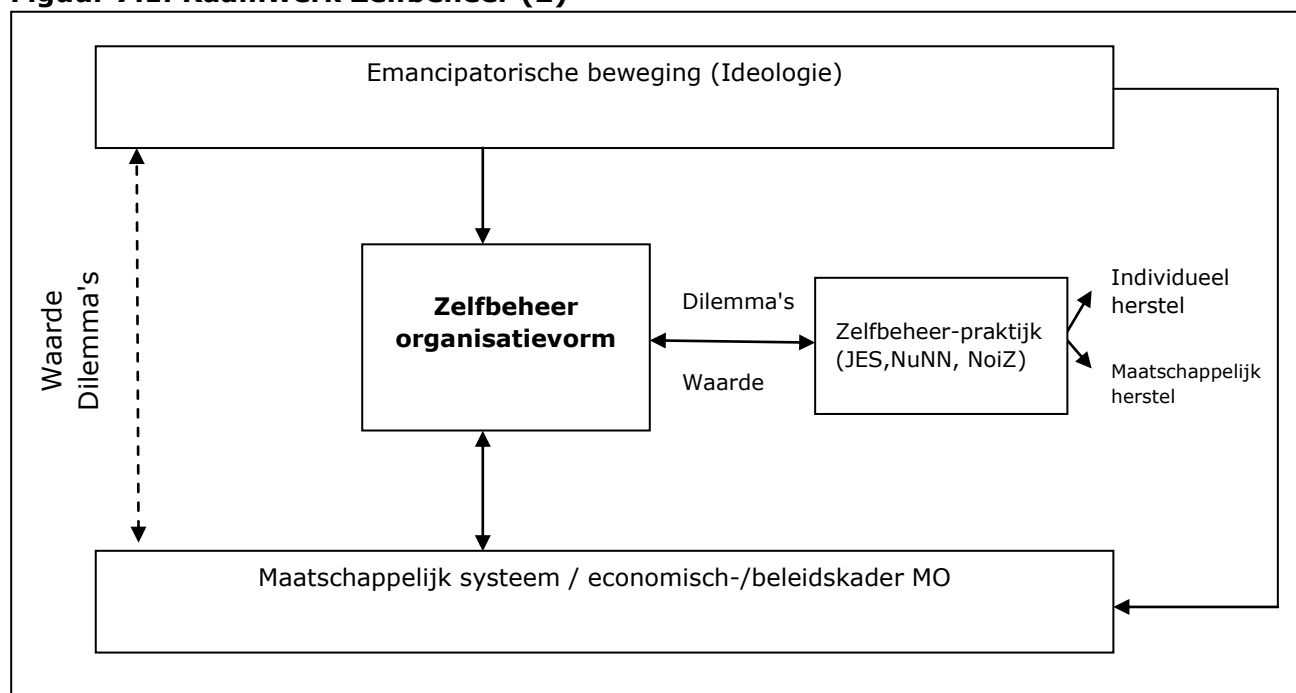
In hoofdstuk 6 beschreven we de waarde op maatschappelijk niveau. Ook hier stuiten we op een belangwekkend principe. Zelfbeheer bevindt zich in het (spannings)veld tussen de emancipatorische beweging en het maatschappelijk systeem/beleidskader. Zelfbeheer heeft aansluiting met beiden nodig. Het heeft voordelen om deel uit te maken van het 'professionele systeem', vooral op het organisatorische vlak. We beschreven dat de andere manier van organiseren vaak zorgt voor een moeilijkere communicatie en dat zelfbeheerde voorzieningen niet altijd serieus worden genomen als partner. Een risico is dat als de voorziening in zelfbeheer zich teveel aanpast aan het professionele systeem, het haar eigenheid verliest en daarmee ook de meerwaarde van zelfbeheer overboord wordt gegooid. Helemaal 'los' van het bestaande (zorg) systeem functioneren heeft ook nadelen: de binding met externe partijen mist dan waardoor het in de praktijk lastig is om te blijven draaien. Dit kan de deelnemers bijvoorbeeld mogelijkheden op doorstroom via woningbouwcorporaties en/of andere (zorg)organisaties onthouden. Ook hebben de zelfbeheerde organisaties minder mogelijkheden om de bestaande zorg te beïnvloeden en

als bron voor innovatie te dienen als zij volledig autonoom van het bestaande (zorg)systeem opereren.

De waarde van zelfbeheer hangt sterk af van de ruimte die gecreëerd wordt tussen 'het systeem' en 'tegenbeweging'. Het zwaartepunt van de organisatiestructuur van zelfbeheer kan verschuiven. Zo kan het de ideologische kant opschuiven door zich af te sluiten van het maatschappelijk veld, met daarbij het risico om aansluiting bij het systeem te verliezen. Andersom kan zelfbeheer ook juist meer richting het systeem verschuiven en daarmee inleveren op het de ideologische kenmerken. Zo ontstaan de dilemma's die onlosmakelijk verbonden zijn met de waarde van zelfbeheer: het elimineren van de dilemma's betekent ook het elimineren van wat zelfbeheer mogelijk of zinnig maakt. Het raamwerk is schematisch weergegeven in figuur 7.1 (volgende pagina).

We concluderen dat de krachten en kwetsbaarheden van zelfbeheer kunnen worden gezien als twee kanten van dezelfde medaille. Of zelfbeheer meerwaarde heeft, de mate waarin, en welke meerwaarde, hangt af van het samenspel en de dynamiek van organisatiestructuur, praktijk, ideologie en systeem. Het voortdurend zoeken naar een balans tussen het behouden van eigenheid en vasthouden aan de (emancipatoire) idealen van zelfbeheer enerzijds, en anderzijds het aanpassen aan het bestaande maatschappelijk veld is een van de uitdagingen waar zelfbeheerde voorzieningen voorstaan. Dit komt heel duidelijk tot uiting in de relatie die de drie projecten onderhouden met hun overkoepelende instelling. Daarbij is het creëren van handelingsruimte voor voorzieningen in zelfbeheer binnen een bestaande organisatie een steeds terugkerend en dynamisch proces. Hoe dit vorm krijgt wordt verder besproken in Deel III.

Figuur 7.1. Raamwerk Zelfbeheer (2)



DEEL III: VOORWAARDEN VOOR ZELFBEHEER

Aan welke voorwaarden moet worden voldaan voor een goed functionerende zelfbeheerde voorziening met duurzaam behoud van identiteit? Dat is de onderzoeksvraag die centraal staat in het derde deel. Het zoeken van balans tussen trouw aan de emancipatorische idealen enerzijds en inpassen in een professioneel systeem anderzijds komt het meest pregnant naar voren in de relatie tussen de zelfbeheerde voorziening en de overkoepelende instelling. Dit deel begint dan ook met de voorwaarden die zich op dat niveau afspelen (hoofdstuk 8). Daarna staat in hoofdstuk 9 de vraag centraal hoe de zelfbeheerde voorzieningen omgaan met maatschappelijke eisen en voorwaarden. Hoofdstuk 10 gaat over de voorwaarden voor het professioneel ondersteunen van zelfbeheer, hoofdstuk 11 gaat in op de praktische voorwaarden waaronder een zelfbeheerde voorziening kan functioneren. Het rapport besluit met het voltooide raamwerk voor zelfbeheer en met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 12.

8 Relatie met overkoepelende instelling

8.1 Inleiding

Zelfbeheer gaat in de kern om de vraag wie waarover zeggenschap heeft. Anders dan binnen reguliere voorzieningen verschuift zeggenschap voor een gedeelte van de professionals naar cliënten/ bewoners, niet alleen op het niveau van individu, maar ook op organisatieniveau. De mate van zeggenschap verschilt per voorziening, maar ook per onderwerp en per bewoners/ beheerdergroep. Voor het functioneren van zelfbeheer is het noodzakelijk dat de structuren van professionele voorzieningen ruimte laten voor een andere taakverdeling: een andere machtsbalans. Deze noodzakelijkheid wordt sterk zichtbaar in de relatie tussen de voorzieningen en de gelieerde overkoepelende organisaties, maar geldt ook voor andere partijen zoals de woningbouw, de sociale dienst etc. Deze verschuiving wordt door Huber en Bouwes (2011) ook wel aangeduid als kanteling van de machtsbalans.

In dit hoofdstuk beschrijven we wat die kanteling betekent voor de praktijk van de JES, NoiZ en NuNN. We baseren ons hier voornamelijk op de groepsgesprekken die in twee voorzieningen¹⁵ zijn gehouden over de vraag hoe de relatie tussen de overkoepelende instellingen en de voorzieningen in zelfbeheer is te begrijpen: wie heeft wanneer zeggenschap over wat?¹⁶ Achtereenvolgens komen aan de orde: de handelingsruimte (§8.2) en de kanteling van de machtsbalans (§9). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting (§8.4).

8.2 Handelingsruimte

Een voorwaarde om zelfbeheer te laten bestaan is de mogelijkheid van een voorziening om zelf om zeggenschap te hebben over het reilen en zeilen van een voorziening. Omdat alle drie de voorzieningen in zelfbeheer deel uit maken van een grotere overkoepelende instelling betekent dit dat een gedeelte van de zeggenschap van de instelling naar de voorziening in zelfbeheer moet worden gebracht: zelfbeheer kan alleen dan vorm krijgen als er ook handelingsruimte wordt gecreëerd om zelf vorm te geven aan de voorziening. Wat zijn de voorwaarden waar de betrokken partijen aan moeten voldoen om deze handelingsruimte te laten ontstaan?

¹⁵ Bij de NoiZ is er voor gekozen een dergelijk groepsgesprek uiteindelijk niet te organiseren omdat in de aanloop naar het gesprek veel gevoeligheden naar boven kwamen –die naar inzicht van de bestuurder weinig tot niets te maken hadden met het feit dat de NoiZ een voorziening in zelfbeheer is. De Tussenvoorziening en de NoiZ bespraken deze kwesties liever intern.

¹⁶ In de gesprekken waren verschillende vertegenwoordigers aanwezig: een gebruiker van de voorziening, een ondersteuner en een bestuurder. Deelnemers aan het gesprek waren van te voren gevraagd na te denken over een gebeurtenis/ incident waarin de grenzen van zelfbeheer ter discussie stonden of werden geherdefinieerd, een gebeurtenis waarin de betrokkenen opliepen tegen de grenzen van zelfbeheer, of waarin ze juist bewust werd van de mogelijkheden/ kracht van zelfbeheer.

Erkenning

Om als zelfbeheerde organisatie te kunnen functioneren, moet je worden erkend door externe partijen, allereerst door de overkoepelende organisatie. Dit betekent voor de organisatie in zelfbeheer dat ze zich moeten bewijzen en voor de overkoepelende instelling dat ze vertrouwen moeten kunnen hebben, durven loslaten en eventuele vooroordelen overboord moeten zetten. Bij JES heeft vooral een periode waarin bewoners vrij militant 'de barricade opgingen' om zaken te veranderen vertrouwen geschapen bij HVO Querido:

Beleidsmedewerker JES: er was dat punt over het sociaal juridisch steunpunt. Die hele ontwikkeling. Partijen bij elkaar brengen. Het is HVO nooit gelukt om al die wooncoöperaties om de tafel te krijgen. Daar heb je een andere partij voor nodig. Dat is JES wel gelukt. (...) Daardoor ontstond wel heel veel vertrouwen bij het management van HVO in wat JES kan. Dat ze niet in zeven sloten tegelijkertijd lopen. (...). Ik denk dat dat wel een belangrijk moment is geweest. En daardoor kon HVO ook wel iets meer afstand nemen tot een aantal dagelijkse dingen binnen JES, met het idee van: "ze komen daar wel uit", zo iets.

(Groepsinterview JES)

Erkenning van zelfbeheer wordt in de groepsgesprekken met het volgende voorbeeld duidelijk gemaakt: in het verleden kondigde JES een toelatingsstop af. Dat deed JES omdat ze het gevoel had niet serieus genomen te worden door externe partijen en niet gekend werd in beslissingen die JES aangingen zoals het verhogen van de eigen bijdrage. De betrokken beleidsmedewerker van HVO-Querido geeft aan dat hij zich hier destijds wel zorgen over maakte, maar niet heeft ingegrepen:

Beleidsmedewerker JES: Dat vond ik wel een mooie. Dat JES toch eigenlijk, vanuit die eigen verantwoordelijkheid, besloten heeft om even geen nieuwe mensen aan te nemen totdat de rust is weergekeerd. Ik weet wel dat vanuit HVO, wij daar voortdurend hebben gedacht 'wanneer moeten wij gaan ingrijpen'? Dit kost ons geld, als organisatie. En daar word je op afgerekend. HVO heeft toen, bij monde van de raad van bestuur, heel erg lang gewacht, maar wel duidelijk gemaakt wat de gevolgen zouden zijn: als je minder plaatst, krijg je minder geld. Eigenlijk vind ik dit ideaal, zo zou het moeten gaan: blijf geduld bewaren tot ze in zelfbeheer actie ondernemen.

(Groepsinterview JES)

Ruimte en tijd

In het voorbeeld over de toelatingsstop wordt ook aangegeven dat de overkoepelende organisatie ruimte en tijd heeft gegeven om het JES zelf te laten oplossen, wel met de kanttekening dat daar ook een grens aan is. Als tweede voorwaarde voor zelfbeheer kan het creëren van ruimte en tijd voor de andere manier van organiseren in zelfbeheer worden benoemd. Dit heeft veel te maken met de organisatiestructuur van zelfbeheer: zelfbeheer werkt niet met een hiërarchische structuur waar mensen op hun verantwoordelijkheden worden aangesproken, maar door middel van democratische besluitvorming in een groep. Soms kost dit letterlijk meer tijd, bijvoorbeeld bij het opstellen van een beleidsplan door JES:

R1: Kijk, normaal gesproken heb je met iemand een overleg dat je iets van diegene wil en die vindt dat dan oké en maak je er een afspraak over. En dat is waar we last van hebben [bij zelfbeheer], want dan spelen er allemaal interne processen (...). Democratie

heeft heel veel voordelen, maar is in ieder geval niet snel. Als je dan met enige spoed op dingen zit te wachten waar heel veel dingen van af hangen, dan is dat wel heel lastig.

R2: Daarin moet ik jou gelijk geven, want wat we aan de ene kant verwachten van de andere partijen, treden we eigenlijk zelf met de voeten(...).

(Groepsinterview JES)

In dit citaat wordt duidelijk dat JES ook zelf een verantwoordelijkheid ziet in dit proces: als zij anderen vraagt helder te communiceren met de JES moet zij voor andere partijen ook helder en betrouwbaar zijn en verantwoordelijkheden nemen, zoals het op tijd nakomen van afspraken, transparant zijn over wie waar verantwoordelijk voor is etc. Anderzijds zien zelfbeheerde instellingen het soms ook als hun taak 'burgerlijk ongehoorzaam te zijn, om die ruimte op te eisen:

Dat is een heel goed voorbeeld met de PR. De RIBW heeft daar iemand voor in dienst. Die maken wij helemaal gek met alles wat wij doen buiten haar om. Daar heeft ze zich een beetje bij neergelegd, maar dan moet het wel allemaal weer op intranet en dat vergeten we dan.(...)

I: Is dat ook een beetje de sfeer die je moet hebben. Ik voel ergens wel dat je wel moet durven, een soort tegenbeweging, iets anders willen doen...

D: Je hebt handelingsvrijheid nodig, want anders kan je niet doen wat nodig is. En die moet je stiekem opeisen, denk ik.

(ondersteuners NuNN)

De bereidheid tot het bevechten van vrijheden wordt ook als een van de kernelementen van zelfbeheer gezien en gekoppeld aan de ideologische achtergrond van zelfbeheer. Naar aanleiding van een strijd om een voorgenomen reorganisatie waar de NoiZ het niet mee eens was, merkt een ondersteuner op:

Het zal bij geen enkel project voor elkaar gekregen zijn dat iedereen er ook is op het moment dat het erop aankomt. Dat is echt de kracht van zelfbeheer. Als het erop aan komt zijn dit nog de krakers van vroeger, de wilde mensen die zich met elkaar hard maken.

(Ondersteuner NoiZ tijdens interview ondersteuners NuNN)

Faciliteren

De praktijk van het zelf draaiende houden van een voorziening vraagt naast eigen verantwoordelijkheid van de bewoners ook specifieke vaardigheden waar soms ondersteuning bij nodig is. Hoe lees je een projectplan en hoe lees je een begroting? Een organisatie moet bedacht zijn op deze moeilijkheden en hier soms actief in faciliteren. Dit blijkt ook uit onderzoeken naar de ondersteuningsbehoeften van cliëntgestuurde organisaties¹⁷ in Kansas (Wituk et al, 2008) en cliëntenraden in de maatschappelijke en vrouwenopvang in Nederland¹⁸ (LOC Zeggenschap in zorg, 2011). Hieruit blijkt dat de meeste behoefte bestaat aan ondersteuning bij kwesties van technische aard en managementkwesties. Cliëntgestuurde organisaties hebben veel behoefte aan steun bij het schrijven van

¹⁷ Net als in hoofdstuk 2 zijn we voor wetenschappelijke literatuur over de organisatorische voorwaarden voor zelfbeheer vooral aangewezen op onderzoek naar cliëntgestuurde organisaties of *Consumer Run Organizations* (CRO's). Wanneer we het hebben over cliëntgestuurde organisaties bedoelen we ook zelfbeheerde organisaties.

¹⁸ We hebben in hoofdstuk 2 laten zien dat zelfbeheer iets anders is dan een cliëntenraad in een professionele organisatie. De ondersteuningsbehoefte van dit soort raden geeft echter wel enig inzicht in het soort kwesties die kunnen leven onder gebruikers van maatschappelijke opvang die zeggenschap willen over de organisatie.

subsidieaanvragen, kwartaalrapportages, trainingen voor bestuursleden, bedrijfsvoering, personeelsbeleid en conflicthantering.

Bij de JES bleek in interviews bijvoorbeeld dat er gebrek is aan overzicht van de financiële situatie van de JES. De bewonersgroep had hier behoefte aan en meende dat HVO Querido hier geen inzicht in wilde verschaffen. In het groeps gesprek komt naar voren dat HVO Querido dit inzicht wel degelijk verschaft in de vorm van maandstaten, maar dat er kennelijk meer ondersteuning nodig is om die informatie daadwerkelijk inzichtelijk maken voor de werkvloer van JES. De ondersteuner concludeert daarop:

In zelfbeheer worden er dingen verwacht waar tijd aan zit en waar bepaalde mate van professionaliteit aan moet zitten. Kan je dat verwachten van daklozen in zelfbeheer? Blijkbaar moet daar een weg in gevonden worden om dat te doen. En daarvoor moet duidelijk overgebracht moet worden aan de groep wat er nou daadwerkelijk bedoeld wordt. En hoe het daadwerkelijk in elkaar moet zitten.

(Groepsinterview JES)

Dialogo, transparantie en verantwoordelijkheid

Voor het creëren van handelingsruimte is het niet alleen nodig dat een professionele organisatie ruimte maakt voor zelfbeheer, maar een organisatie in zelfbeheer moet ook de verantwoordelijkheid nemen om dit te dragen. Dit vraagt om transparante communicatie en het in praktijk tonen een betrouwbare gesprekspartner te zijn. Het aanwijzen van een duidelijk aanspreekpunt en het nakomen van afspraken zijn daarbij heel belangrijk. Daarbij moet er een goede dialoog zijn tussen het bestuur van de overkoepelende instelling en de voorziening in zelfbeheer, waarbij ook de perspectieven van de betrokken partijen bespreekbaar en inzichtelijk worden. Voor een dergelijke dialoog zijn regelmatig overleg en 'korte lijnen' van belang. In een reflectie op de plaatsingstop bij JES is dit ook een van de conclusies:

Beleidsmedewerker JES: maar wat ik wel gemist heb in die periode is, wat ik net ook zei volgens mij, dat we aan de kant zijn blijven staan. Dat laissez faire. (...) HVO Querido gaf JES alleen maar ruimte en je neemt niet zelf de ruimte om je eigen dilemma's ook duidelijk te maken, want achteraf zou het wel zo moeten zijn. Zelf de ruimte nemen om anderen deelgenoot te maken van de zorgen die je hebt en die je ook hoort te hebben als verantwoordelijke aanbieder. (...) misschien zou je het sowieso moeten doen bij een vergadering eens in de zoveel tijd, wat voor dingen spelen hier en wat verwachten we van elkaar? Zonder dat je onmiddellijk van 'ik wil dit' en 'ik wil dat'. Juist niet, denk ik. Maar die onderlinge verwachtingen uitspreken.

(Groepsinterview JES)

'Wheelen en dealen'

Overkoepelende organisaties hebben op verschillende manieren te maken met eisen. Ook van externe partners waar ze verantwoording over moeten af leggen, zoals HKZ normen en eisen in verband met WTZi en gemeentelijke eisen (zie §9.1). Een aantal daarvan, zoals registratie-eisen, kunnen haaks staan op de principes van zelfbeheer. Hoe ga je daar als organisatie mee om?

Zowel de JES als de NuNN geven aan dat ruimte geven ook betekent dat je niet alles moet willen formaliseren en dat je ruimte moeten laten voor de innoverende kracht van de voorzieningen zelf. In de woorden van een ondersteuner: *een beetje wheelen en dealen*, of van een bestuurder: *je moet daar gewoon creatief in zijn*. Niet alleen het management, maar ook ondersteunende diensten moeten ruimte maken voor de andere manier van werken van zelfbeheer en andere cliëntgestuurde projecten:

Wat ik daarnaast heel erg van geleerd heb, is, daar keek ik toch wel echt van op (...), is de geweldig belangrijke rol van als die ondersteunende diensten en de remmende werking die zij hebben. Dat ligt niet aan hun. (...) Of de facilitaire dienst of de huisvesting en al dat soort dingen meer. Die pas in actie komen als de managers de handtekening ergens onder hebben gezet. Maar dat doen, omdat ze nooit zijn meegenomen in het proces, ze weten het ook niet. Je kunt boos op ze zijn, maar ja, als het ze ook niet vertelt is dan hoeven ze dat ook niet te doen. (...) Terwijl je eigenlijk wel op je vingers kan natellen dat je dat soort dingen eerst georganiseerd moet hebben, voordat je kunt waarmaken wat je zegt. Dat moeten we met zelfbeheer gaan doen.
(Groepsinterview JES)

Dit laatste citaat geeft aan dat binnen een organisatie een structurele verandering moet plaats vinden om zelfbeheer (en andere cliëntgestuurde projecten) echt te laten functioneren. Het is meer dan het onderschrijven dat zelfbeheer belangrijk is: de organisatie moet ook ingesteld zijn op zelfbeheer, inclusief ondersteunende diensten. Dit vraagt van een organisatie ook dat ze een aantal formele eisen laten varen of daar soepel mee omgaan:

R: Dan denk ik 'wat is dat dan toch?'. Ze [de NuNN] hebben iets besloten en zoek dan gewoon een oplossing. Zit niet de hele tijd op de regels, maar zoek een oplossing. Wat is de oplossing? (...). Dat is toch ook leuk voor het personeel? Dat je, in plaats van nee nee, kan zeggen dat je er alles aan gedaan hebt om een oplossing te vinden en nu gaan we dit proberen. Dan komt dat heel anders over dan dat het niet kan.
(groepsgesprek NuNN)

Voor de overkoepelende instelling betekent dit dat ze zich flexibel moet kunnen opstellen. Zelfbeheerde voorzieningen blijken heel dynamisch te zijn en steeds andere vragen te stellen. Vaste protocollen en uitgezette beleidslijnen werken voor zelfbeheerde voorzieningen niet goed. Om de zelfbeheerde voorziening die ruimte te geven, ziet de bestuurder voor de overkoepelende instelling daarom vooral een volgende rol:

Wij [de RIBW] zijn daarin volgend, proberen voortdurend aan te sluiten op de vraag die gewoon heel snel verandert. En om daar op te kunnen aansluiten vragen wij ook wat van onze eigen organisatie. Die kunnen die daar niet altijd in volgen, omdat het afgaat van de lijnen zoals die zijn uitgezet. De protocollen.
(Groepsinterview NuNN)

Zonder die volgende rol is zelfbeheer niet mogelijk, zo betoogt een ondersteuner:
Je kan wel zeggen dat we cliëntsturing willen, maar als je vervolgens nog steeds blijft hameren op de productie en de tijd etcetera, wat probeer je dan eigenlijk? Dan ga je van top-down iets neerleggen wat van beneden af eigenlijk gevonden moet worden.
(Groepsinterview JES)

Het creëren van handelingsruimte voor zelfbeheer vraagt uiteindelijk dus om een verandering van de organisatiestructuur. Dit wordt ook wel benoemd als een kanteling van de machtsbalans, of 'samensturing' (Huber en Bouwes, 2011).

8.3 Formele positie van zelfbeheerde voorzieningen

De ruimte die zelfbeheerde voorzieningen krijgen om hun eigen zeggenschap en identiteit uit te drukken hangt voor een deel af van de formele positie van de voorziening. Daarmee bedoelen we de positie van de voorziening binnen het organigram van de overkoepelende instelling en de rechtspositionele status van de voorziening. Formeel zijn alle drie de voorzieningen geplaatst onder een managementlaag onder de Raad van Bestuur: een regiodirecteur is verantwoordelijk voor JES, NoiZ viel vroeger direct onder de Raad van Bestuur van de Tussenvoorziening maar heeft verschillende managementlagen boven zich en de NuNN valt formeel onder managers. NuNN heeft het echter zo geregeld dat beslissingen direct met de raad van bestuur worden afgestemd, waarna het management dit moet uitvoeren:

Ondersteuner: Wat we geformaliseerd hebben, is dat bij het onderbrengen van de NuNN bij de RIBW, dat als het gaat om zorginhoudelijke kwesties, de manier van werken binnen de NuNN (...) dat de Raad van Bestuur en niet de manager de gesprekspartner daarin is. Dat betekent gewoon dat die twee, wanneer nodig, elkaar spreken(.).

Bestuurder: Dat was trouwens wel een goede. Als we dat op managementniveau hadden neergelegd, had er nog wel eens iets anders...Even als tip.

I: Want kan je dat uitleggen?

Bestuurder: Omdat die managers soms zo onder druk staat van dingen te regelen. Het is heel goed dat die daar op die managementfunctie blijft. Ik kan dan gewoon de hele tijd blijven zeggen dat het zelfbeheer bewaard moet blijven. (...)

ondersteuner: Ik weet niet of dat historisch gegroeid is, maar ik denk ook dat het met jouw visie en jouw persoonlijkheid te maken heeft. Ik denk dat een manager vergeleken met hoe jij bestuurlijk over de NuNN gaat, jij durft te vertrouwen in het zelfbeheer en dat vertrouwen gaat bij jou heel ver. Af en toe zelfs dat je, niet oogkleppen, maar ooglapjes op doet dat je het even niet hoeft te weten. Managers kunnen dat niet. Die moeten naar boven verantwoording afleggen.

(groepsgesprek NuNN)

Ook binnen de JES is er veel discussie over de formele positie, bijvoorbeeld als het gaat om erkenning. Omdat JES geen formele rechtspersoon is kan het in een aantal zaken niet zelfstandig naar buiten treden en heeft het HVO nodig hen te vertegenwoordigen, hoewel dit soms aanvoelt als strijdig met zelfbeheer. Toch is deze constructie ook vanuit de JES wenselijk:

Ondersteuner JES: JES moest niet willen om zelfstandig te worden, want dat bracht heel veel meer kosten met zich mee. En een heleboel problemen. Je moet jaarverslagen maken, je moet accountants gaan inhuren die zorgen dat financiële jaaroverzicht zichtbaar wordt. Er kwam allemaal zo veel bij kijken. Wij zagen ons gelijk groeien tot een eigen kleine HVO-organisatie....

(groepsgesprek JES)

Er wordt wel over gedacht om andere constructies uit te werken, bijvoorbeeld in de vorm van een mandateringsregeling, maar ook hierin komt een groot risico op de schouders van een relatief kleine organisatie terecht.

De positie van een zelfbeheerde voorziening binnen een overkoepelende organisatie is ook van invloed op de manier waarop de organisatie zelf door de voorziening in zelfbeheer kan veranderen. Het vinden van je positie binnen een organisatie en deze beïnvloe-

den wordt in het onderstaande citaat omschreven als 'het paard van Troje'. Een ondersteuner wijst er op dat JES als organisatie in zelfbeheer zich niet al te radicaal en kritisch moet opstellen door de 'de tent over te nemen' maar gedeeltelijk moet meegaan in de structuur van de organisatie (aanpassen) om dan van binnen uit als het paard van Troje dit te kunnen beïnvloeden:

HVO Querido heeft in ieder geval in haar missie een visie staan dat ze cliëntsturing en ervaringsdeskundigheid, herstel, zo veel mogelijk wil bevorderen. Wat dat betreft is JES één van de laboratoria die binnen HVO Querido is om daar vormen voor te vinden(...). Ik heb dat een aantal keren verwoord, en dat doe ik nog wel eens. Maar zeker in het begin [zei ik]: 'als je dit goed doet dan ben je een paard van Troje binnen HVO Querido. Dat kun je zijn'.

Niet in de zin van 'opeens kom je allemaal tevoorschijn en nou gaan we de tent overnemen', maar wel in de zin van hoe je die verhouding tussen professional in een professionele instelling en klant van binnenuit wederkeriger of gelijkwaardiger maakt. (ondersteuner in groepsgesprek JES)

Handelingsruimte in de praktijk: de honden van de NuNN

"We hadden een hond, Boris, een ontzettende kwaadaardige hond. Van alle kanten kwaadaardig voor wat hem niet uit kwam." Boris was een soort huishond van de NuNN, maar zorgde voor problemen: hij beet mensen en wilde niet aan de riem. De echte problemen ontstonden toen Boris een vrouwtje vond en er een nest met 7 jongen kwam of zelfs 11. Al deze puppies bleven in de eerste weken nog in 'de NuNN familie'; één van de ondersteuners nam ook zijn eigen hond elke dag mee naar het werk en gasten namen eigen honden mee. Dit zorgde voor veel overlast. De buurt werd er gek van, veel honden waren niet goed opgevoed en het zorgde voor onhygiënische situaties.

Uiteindelijk heeft de gemeente en de RIBW ingegrepen, maar dit ging niet zonder slag of stoot. Het zorgde voor veel commotie. Vooral voor mensen die waren ingestroomd in de NuNN en al jaren een hond hadden was het pijnlijk: het was soms het enige wat ze hadden en vragen hier afstand van te doen had nogal wat voeten in de aarde. Het bestuur van de RIBW probeerde afspraken te maken over het aantal honden, maar de grenzen hierin werden steeds opgezocht en telkens kwam er toch weer een hond bij.

De RIBW had het gevoel een grens te moeten trekken op het moment dat een buurman foto's gingen maken over alles wat naar binnen en buiten ging bij de NuNN. Bovendien had Boris een fietser aangevallen. Toen is het bestuur op zijn strepen gaan staan. De ondersteuners schaalden zich aan de kant van de gasten en gingen met hen de barricades op om 'de honden van de NuNN' te verdedigen. Er kwam een interview met een van de ondersteuners in de regionale krant en er werd een straathondenverkiezing van het jaar georganiseerd. Uiteindelijk wist de NuNN het zo te regelen dat gasten met honden eerder doorstroomden naar beheerderwoningen, een ondersteuner nam zelf één van de honden in huis en voor de puppies werd een advertentie gezet. In de subsidievoorwaarden van de gemeente werd opgenomen dat honden niet zijn toegestaan: voor Boris werd een uitzondering gemaakt.

Wat is er te leren van dit voorval? Terugkijkend verklaren de ondersteuners dat de strijd ging om het gevoel dat externen zich mengden in het privé van bewoner: zijn hond. Ondersteuners gingen voor bewoners staan, maar dit bracht het bestuur in de RIBW in een lastige positie, omdat zowel veiligheid intern, als van de buurt en de hygiëne in gevaar was.

Ondersteuner: *Wat jij met name heel lastig vond, was dat het prima was dat de groep dat deed, maar dat de beroepskrachten zich daar in gingen mengen of daar achter gingen staan, dat complieerde enorm. Terwijl we ook in gesprekken het er wel over hebben gehad dat de taak van de ondersteuner is om voor de voordeur te gaan staan om beslissingen van instanties en van bovenaf*

af te weren. En daar was dit ook een voorval van, denk ik. Alleen, in retrospectief moet je je ook afvragen wat handig is geweest.

De tactiek van gasten en ondersteuners was tegen zijn: ergens tegen zijn was een manier om een eigen weg te vinden om een probleem op te lossen:

Tegen zijn is eigenlijk een manier van respect vragen, want dat is gewoon de tijd die je nodig hebt om het te regelen. Geen van die honden hoefde naar het asiel. Ze hebben allemaal een plek gekregen en vaak toch met hun baasje erbij, dus die zijn er nog wijzer van geworden.

Ook was deze casus een van de eerste keren dat de RIBW samen met de gemeente echt een grens stelde: het bleek dat de meeste mensen zich in de NuNN toen hielden aan die regel, ondanks de weerstand die het opriep. Uiteindelijk zien zowel het bestuur als de ondersteuners het ook als een voorbeeld van een leerproces:

Bestuurder RIBW N-R: Wat je kan leren is dat je met elkaar, dat je moet voelen dat het principiële dingen zijn, dat het belangrijk voor hen is, dat je het gevoel geeft dat je alles doet om daar ook ruimte voor te maken en dat je ook het vertrouwen moet hebben dat die regel nodig is. Daar moet je tijd voor nemen. Maar goed, ik geloof niet dat het nu nog speelt op deze manier.

Ondersteuner: Met honden niet. Maar het leerproces blijft doorgaan, vooral met vernieuwing van gasten. Dat is cyclisch.

Bestuurder RIBW N-R: Ik leer alleen maar meer, elke dag weer.

Ook al trok de overkoepelende instelling een grens, toch eisten de ondersteuners en bewoners de ruimte om het op hun manier te doen. Dit deden zij door tegen het besluit in te gaan, maar ook door een oplossing te vinden waar iedereen zich in kon vinden: geen hond hoefde naar het asiel en veel bewoners konden bij hun hond blijven door overplaatsing naar een andere plek. De directie zag in dat het ging om een principezaak en onderschreef het belang daar ruimte voor te maken, hoewel het stellen van een grens toch nodig was. Dit voorbeeld laat zien hoe het geven en opeisen van handelingsruimte een dynamisch proces is. Maar belangrijker is misschien dat uiteindelijk iedereen ook zag wat het gemeenschappelijk belang was: het voortbestaan van de NuNN was in gevaar door de overlast en onveiligheid die de honden veroorzaakten. Hierdoor werd het ingrijpen geaccepteerd.

R: Nu is er geen een hond meer.

R: We hebben alleen twee katten.

8.4 Samenvattend

In dit hoofdstuk bekeken we de relatie tussen de voorzieningen in zelfbeheer en hun overkoepelende organisaties. Bij zelfbeheerde voorzieningen ligt zeggenschap bij de gebruikers van de voorzieningen. Dit betekent dat in relatie tot andere partijen organisaties in zelfbeheer steeds zoeken naar een balans tussen het bewaken van deze eigenheid, maar zich ook zodanig te verhouden tot het maatschappelijk veld dat samenwerking mogelijk is. Om dit mogelijk te maken moeten externe organisaties en de overkoepelende instelling ook ruimte maken voor de andere manier van organiseren van zelfbeheer: voorwaarden als erkenning, het geven van ruimte en tijd en het steeds aan gaan van de dialoog zijn hierboven beschreven.

Organisatorisch vraagt dit om een kanteling in overkoepelende instellingen. Vaak onderschrijven organisaties wel uitgangspunten van zelfbeheer als meer cliëntsturing en zeggenschap, maar om dit ook echt vorm te geven moeten organisaties hun manier van werken ook in de praktische uitvoering aanpassen, tot aan de ondersteunende diensten.

De drie voorzieningen in zelfbeheer en hun overkoepelende instelling doen dat elk op hun eigen manier en de positie wordt ook steeds geherdefinieerd door verschillende gebeurtenissen waarin verhoudingen en dus de vraag 'wat is zelfbeheer' op scherp wordt gesteld.

Het gaat steeds weer om de vraag hoe om te gaan met zeggenschap van de gebruikers van de voorziening enerzijds en bestuurlijke verantwoordelijkheden anderzijds. Dat vraagt voor overkoepelende instellingen het bieden van handelingsruimte, het vraagt van zelfbeheerde organisaties het nemen van verantwoordelijkheid, transparantie, en de bereidheid tot aanpassen, onderhandelen en het zoeken van alternatieven. Het gaat om het aangaan van de dialoog en samen onderhandelen: beide partijen moeten de bereidheid hebben op zoek te gaan naar een manier die werkt. Uiteindelijk is het ideaal misschien wel het steeds op zoek gaan naar een gemeenschappelijk belang en vanuit daar een vorm vinden voor 'samensturing' zoals benoemd door Huber en Bouwes (2011).

9 Maatschappelijke voorwaarden

In hoofdstuk 8 keken we naar de relatie tussen de voorzieningen in zelfbeheer en hun overkoepelende instellingen, om meer zicht te krijgen op de voorwaarden voor zelfbeheer: handelingsruimte en een kanteling in de machtsbalans. Deze thema's spelen ook een rol in de samenwerking met andere partijen: zelfbeheerde voorzieningen hebben te maken met eisen van externe partijen (financiers, gemeenten, woningcorporaties, enzovoorts) die niet altijd aansluiten bij de uitgangspunten van zelfbeheer. De uitdaging voor de voorzieningen in zelfbeheer is steeds om een manier te vinden om daarmee om te gaan, met behoud van de uitgangspunten van zelfbeheer en zonder de aansluiting met het maatschappelijk netwerk te verliezen. In dit hoofdstuk gaan we in op het onderhandelen over eisen en procedures (§9.1), het creëren van een steunend netwerk (§9.2), en het creëren van passende mogelijkheden tot uitstroom (§9.3).

9.1 *Omgaan met procedures en eisen*

Alle instellingen voor maatschappelijke opvang die subsidie van gemeenten of financiering ontvangen op grond van de AWBZ of de Zvw, moeten voldoen aan eisen en voorwaarden van de financiers. Uit een onderzoek onder medewerkers van reguliere opvanginstellingen bleek dat het voldoen aan deze eisen aanzienlijke administratieve lastendruk met zich meebrengt (KPMG Business Advisory, 2007). Deze eisen gelden dus ook voor de in dit onderzoek beschreven zelfbeheerde voorzieningen voor maatschappelijke opvang; ze staan samengevat in kader 9.1. Een persoon die een uitkering ontvangt, moet aan voorwaarden voldoen. Dergelijke voorwaarden worden soms als knellend of belemmerend ervaren door zelfbeheerde voorzieningen. Hoe gaan de drie voorzieningen hiermee om?

Kader 9.1. Eisen gesteld aan voorzieningen voor maatschappelijke opvang door financiers

De drie voorzieningen in zelfbeheer leggen verantwoording af aan een overkoepelende instelling. De overkoepelende instellingen zijn verantwoordingsplichtig aan de gemeente. Gemeenten nemen in subsidiebeschikkingen en dienstverleningsovereenkomsten bepalingen op over prestatieafspraken met de zorginstellingen. Daarin kan de gemeente bijvoorbeeld een relatie leggen tussen de gemeentelijke beleidsdoelstellingen en de te subsidiëren activiteiten. Er kunnen bepalingen worden opgenomen over de voorwaarden waaraan de opvanginstelling moet voldoen, bijvoorbeeld over een minimale bezettingsgraad, capaciteit, cliëntgegevens en in- en uitstroomgegevens. Dergelijke bepalingen worden meestal op instellingsniveau afgesproken, waardoor er voor de zelfbeheerde voorzieningen enige speelruimte is.

HVO Querido ontvangt een gemeentelijke subsidie waarmee JES gefinancierd wordt. Deze subsidie is gebaseerd op een capaciteit van 16 bedden en een bezettingsgraad van ten minste 95%. Wanneer de bezetting onder de 95% komt wordt het subsidiebedrag door de gemeente verlaagd. Ook wordt er verantwoording afgelegd over de bedrijfsvoering door middel van een accountantsverklaring, samen met alle gemeentelijk gefinancierde onderdelen van HVO-Querido. HVO stelt een aantal eisen aan de exploitatie van JES. Zo mag JES niet verlieslijdend zijn en er moet gestreefd worden naar een volledige bezetting. Overbezetting is toegestaan, maar dat betekent dat meer cliënten bediend moeten worden met minder geld. JES wordt door HVO Querido noch verlieslijdend noch winstgevend begroot.

De gemeente Nijmegen gaat er in haar subsidiebeschikking aan RIBW N-R vanuit dat er bij de NuNN 24 plaatsen voor nachtopvang beschikbaar zijn. Daarnaast wordt verwacht dat 8 mensen begeleid worden bij het wonen en 30 mensen met budgetbeheer. De maximale gemiddelde verblijfsduur is 4 maanden. Aanvullend hierop, stelt de gemeente de volgende voorwaarden aan NuNN: voldoen aan de brandveiligheidseisen, een bezetting van minimaal 85% in de beheerderswoningen en geen verblijf van honden in de nachtopvang. RIBW Nijmegen-Rivierenland stelt daarnaast als enige eis aan de exploitatie van NuNN dat binnen het subsidiebudget gewerkt wordt

De gemeente Utrecht heeft een aantal verplichtingen opgenomen in haar subsidiebeschikking aan de NoiZ (Gemeente Utrecht, 2012). Voor het jaar 2012 wordt uitgegaan van 30 plaatsen nachtopvang, met een minimale bezettingsgraad van 92%. De klanttevredenheid moet minimaal met een zeven worden beoordeeld. Daarnaast is de NoiZ verplicht om cliëntgegevens te registreren, met als specifieke afspraken: de registratiedatum, naam, geboortedatum, burgerservicenummer, geslacht, ziektekostenverzekerd, herkomst (zowel land als stad waarin laatst verbleven) en de registratie van de wachtlijsten per dag, uitgesplitst naar oorzaak. Er dient maandelijks aan de gemeente gerapporteerd te worden; te late of onvolledige rapportage kan leiden tot blokkering van het gemeentelijke voorschot op de betreffende termijn. Aanvullend hierop dient NoiZ de cliëntgegevens te registreren in KRIS, het Utrechtse cliëntvolgsysteem. Alle cliënten moeten voor indicatiestelling en zorgtoewijzing worden aangemeld bij de Brede Centrale Toegang en NoiZ moet actief meewerken om cliënten uit te laten stromen naar de regio, onder het voorbehoud dat er woningen beschikbaar zijn. Daarnaast zijn er nog een aantal aanvullende verplichtingen, waaronder: het werken volgens de gemaakte afspraken ten aanzien van de regiobinding; en het werken volgens de afspraken die gemaakt zijn voor de uitvoering van trajectmanagement; het innen van de eigen bijdragen van alle cliënten en het inzichtelijk maken van de wijze waarop wordt meegewerkt aan het vormgeven en uitvoeren van de ketensamenwerking. Ook wordt verwacht dat de NoiZ beleid voert om: overlast in de omgeving te voorkomen en correct af te handelen; incidenten ten gevolge van agressie te voorkomen en te handelen volgens de samenwerkingsafspraken Politie Utrecht en maatschappelijke opvanginstellingen in de stad Utrecht.

De NuNN en NoiZ maken onderdeel uit van respectievelijk RIBW Nijmegen Rivierenland en De Tussenvoorziening. JES is onderdeel van HVO Querido. Zowel RIBW Nijmegen Rivierenland, De Tussenvoorziening en HVO Querido hebben het HKZ keurmerk (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). Dat betekent dat zij voldoen aan normen die betrekking hebben op zowel de kwaliteit van het zorgproces als op de organisatorische kwaliteit. Er worden eisen gesteld aan het primaire proces: intake/indicatie, de uitvoering van de diensten en evaluatie/nazorg. Daarnaast moeten ook de ondersteunende processen, zoals het personeelsbeleid, diensten door derden, enzovoorts aan specifieke eisen voldoen.

HVO Querido, RIBW Nijmegen Rivierenland en De Tussenvoorziening voldoen ook aan de eisen van de Wet toelating zorginstellingen (WTZi). Dit is een voorwaarde om in aanmerking te komen voor vergoeding van de aangeboden zorg op grond van de Zorgverzekeringswet of AWBZ. De WTZi stelt eisen aan het bestuur en de bedrijfsvoering van zorginstellingen, zoals het hebben van een onafhankelijk toezichthoudend orgaan en eisen aan de financiële administratie.

We onderscheiden drie strategieën waarmee de voorzieningen in zelfbeheer omgaan met de verplichtingen en werkwijzen vanuit andere partijen, waarbij getracht wordt de principes van zelfbeheer te behouden zonder de aansluiting met het maatschappelijke veld te verliezen. Het gaat dan om aanpassen, onderhandelen en het zoeken van een alternatief.

Aanpassen

In de interviews komt naar voren dat er een aantal eisen is vanuit externe partijen waar zelfbeheerde organisaties zich naar zullen moeten voegen, ook als deze niet goed passen bij de uitgangspunten en praktijk van zelfbeheer. Een voorbeeld hiervan is regiobinding

dat in 2011 in Utrecht is ingevoerd. Dit betekende dat de NoiZ geen mensen meer mocht toelaten die niet direct aan de regio Utrecht zijn verbonden.

Omdat het hier een regeling betreft die van toepassing is op de hele maatschappelijke opvang in Utrecht is dit ook een eis waar de NoiZ zich aan moet houden, hoewel ook de gemeente begrijpt dat dit niet altijd makkelijk is voor lotgenoten:

Als er iemand aan de deur klopt moeten zij wel zeggen: mag je binnen of mag je niet binnen. (...) Ja, dat is gewoon een ingewikkeld gesprek en ik kan me voorstellen dat ze eigenlijk liever niet zo'n gesprek zouden willen voeren. (Interview gemeenteambtenaar Utrecht)

Onderhandelen

Om handelingsruimte voor zelfbeheer te creëren in contact met externe partners is het van belang om waar mogelijk in gesprek te gaan en te onderhandelen over de positie van zelfbeheer ten opzichte van formele procedures en eisen. Vaak gaat het dan om het zoeken van een gemeenschappelijk belang. Een voorbeeld hiervan is het contact met de dienst werk en inkomen. Alle drie de voorzieningen lopen er tegenop dat er vanuit deze dienst sollicitatie-eisen worden gesteld aan mensen die zich actief inzetten voor de voorziening in zelfbeheer en op die manier werken aan hun vaardigheden, arbeidsritme en ervaring. Dit wordt echter niet altijd erkend door de dienstdoende ambtenaar van de gemeentelijke Dienst Werk en Inkomen (DWI), soms ook uit onbekendheid met de praktijk van zelfbeheer. Een klantmanager van DWI raadt de JES aan hierover in gesprek te gaan en te laten zien dat de doelen van DWI overeenkomen met die van het werken voor de JES en te onderhandelen over beleid op dit gebied:

I: Ja, kun je je ook voorstellen dat je inzetten voor belangenbehartiging of voor zo'n voorziening, dat dat bijdraagt aan het opbouwen van vaardigheden?

R: Ja, tuurlijk. Zeer zeker, dit zijn echt beleidsmatige kwesties. En beleid zou daar dan toch naar moeten kijken inderdaad.

I: In welke zin?

R: Of de huidige manier waarop wij werken, aansluit bij deze nieuwe vorm van maatschappelijke opvang.(...) Ik denk wel dat het sowieso in het beleid opgenomen moet worden: een klant die verblijft in die opvang in zelfbeheer en daar bepaalde taken verricht, dat dat ook door ons officieel kan worden gezien als dagbesteding. (Interview klantmanager DWI Amsterdam)

Het zoeken van een alternatief

Zoals hierboven genoemd gaat het bij het creëren van handelingsruimte voor zelfbeheer vaak ook om het opeisen van deze ruimte. Een van de manieren om dit te doen zonder de binding met het maatschappelijk veld te verliezen is het zoeken van alternatieven waardoor zelfbeheer kan bestaan 'tussen de regels en procedures'. Ook hiervoor is het aangaan van dialoog en onderhandelen essentieel. Een voorbeeld hiervan is de gemeente Nijmegen die in principe positief staat tegenover een voorziening als de NuNN. Wel stelt ze de eis aan nachtopvang voorzieningen dat iemand er niet langer dan vier maanden mag verblijven. In de NuNN verblijven een aantal mensen veel langer dan vier maanden. Doordat de NuNN deze verblijfsduur mag 'middelen' kan ze voldoen aan de gemeentelijke eisen zonder mensen na vier maanden op straat te hoeven zetten.

R: Dat is een besluit vanuit de overheid geweest een aantal jaar geleden, dat iemand in maatschappelijke opvang daar maar vier maanden aaneensluitend gebruik van mag ma-

ken. Daar hebben wij met de NuNN binnen de gemeente tegen geageerd. Wij hebben het voor elkaar gekregen dat in plaats van aaneensluitend vier maanden een gemiddelde verblijfsduur over het hele jaar van alle gebruikers van de NuNN moet vier maanden zijn. Daar komen we eigenlijk altijd onder. Daarmee hebben we dat probleem opgelost. (Interview Raad van Bestuur RIBW N-R)

Een ander voorbeeld is de eerder genoemde actie van bewoners van de JES (zie §0) die geen aanspraak konden maken op een positie aan de Veldtafel omdat de bewoners geen OGGz- indicatie hebben en niet meedoen aan de zorginhoudelijke toets. De bewoners zijn toen zelf in gesprek gegaan met woningbouwverenigingen om toch woningen toegewezen te krijgen.

9.2 Netwerk en inbedding

Zoeken van pleitbezorgers

Als er niemand in je gelooft is het een hele loze missie.

Om zelfbeheer van de grond te krijgen is steun en vertrouwen nodig. Niet alleen van de overkoepelende instelling, maar ook van de gemeente en van andere partijen. Er moet goodwill en vertrouwen zijn in het idee van zelfbeheer, pas dan ontstaat er de vrijheid voor een autonoom proces. Het helpt wanneer de voorziening ook buiten haar eigen kring medestanders heeft: mensen en organisaties die geloven in de kracht van zelfbeheer.

We hadden in het begin een wethouder, een burgemeester en een beleidsmedewerker die ons goed gezind waren. Dat is het begin. Dat moet je hebben. Als je dat niet hebt, kan je inpakken. (Interview ondersteuners NuNN)

Om zelfbeheer een kans van slagen te geven, is bij de aanvang een advieskring nodig met inhoudelijk deskundigen, zo vertellen ondersteuners van NuNN en JES. Dit zijn de pleitbezorgers die achter het concept staan, zich er hard voor willen maken en ook maatschappelijk van invloed zijn. Daarbij hoort ook dat zelfbeheer moet zorgen dat ze bij elke politieke 'kleur' in beeld is, zodat er werkelijk draagvlak ontstaat voor deze vorm van opvang.

D: We hebben er heel hard aan moeten werken inderdaad om het netwerk dat we hebben ook te betrekken bij de NuNN en dus zoveel mogelijk afspreken op de NuNN. Dus de nieuwe wethouder uitnodigen.

I: Is dat ook een belangrijke voorwaarde om dit te kunnen bewerkstelligen?

D: De politieke kleuren wisselen nogal, dus ja. Je moet bij elke kleur in beeld blijven.

D: En je moet zorgen dat mensen die in je netwerk zitten, de mensen die je nodig hebt, op een of andere manier sympathisanten van de NuNN zijn. Dus een beetje de ambassadeurs van de NuNN worden. (Interview ondersteuners NuNN)

Een gevolg van netwerken, zeker wanneer de groep hierin duidelijk naar voren treedt, is dat maatschappelijke partijen zelfbeheer steeds meer als gelijkwaardige partner zien. Ook door constructief samen te werken met maatschappelijke partners kan een zelfbeheerde voorziening zich positief onderscheiden en daarmee zorgen voor medestanders in het netwerk. Zo vertelt een ambtenaar van de gemeentelijke dienst Werk en Inkomen dat de samenwerking met JES 'bovengemiddeld goed' verloopt:

Bij de bewoners van JES, mijn ervaring is eigenlijk dat dat heel goed liep. Bovengemiddeld goed zelfs. Ik heb juist het idee ook, omdat ze heel erg bewust zijn van hun unieke positie en dat toch wel de ogen in hulpverleningsland op hen zijn gericht, dat ze het ook heel erg goed willen doen. Dus op het moment dat er een bewoner bij hun is vertrokken dan wordt dat meteen gemeld. Dat we de uitkering bijvoorbeeld kunnen stopzetten of beëindigen. En dat wil binnen andere organisaties wel eens te vaak niet gebeuren. (Interview gemeentelijke DWI Amsterdam)

Inbedding in de buurt

De drie zelfbeheerde organisaties vinden het zeer belangrijk om een goede maatschappelijke rol in de buurt te vervullen. Ze treden expliciet naar buiten om contact te maken met de buurt. In de samenleving hebben veel mensen negatieve beelden bij dakloze mensen: men is bang voor overlast en waardedaling van de woning wanneer een opvangvoorziening in een woonwijk komt. In zulk soort gevallen ontstaat er stevast commotie en buurtinitiatief om de voorziening te verplaatsen of tegen te houden. Wanneer ook nog eens blijkt dat dakloze mensen de voorziening zelf beheren, is het wantrouwen des te groter. *Zelfbeheer klinkt eng*, aldus een van de ondersteuners.

De drie zelfbeheerde voorzieningen zijn zich zeer bewust van het belang van het voorkomen van overlast in de buurt en goede samenwerking met de wijkagent. Ze verantwoordden zich naar de buurt toe en nemen klachten die er zijn serieus. Ook hebben de mensen die van de voorzieningen gebruik maken onderling strenge regels opgesteld die moeten voorkomen dat gasten van de voorzieningen in de buurt overlast veroorzaken. In de loop van de tijd wordt het bijna 'heiligschennis' wanneer iemand overlast veroorzaakt in de buurt. Een ondersteuner van de NuNN daarover: *Er zijn dingen die heilig zijn. Zo weet bijvoorbeeld iedereen dat in de buurt van de NuNN never nooit gejat wordt.*

Behalve in het voorkomen van overlast steken de drie voorzieningen vanaf het begin veel energie en tijd in het communiceren met de omgeving. In de interviews vertellen mensen in NuNN en NoiZ dat ze dit contact onder andere vormgeven door mensen uit de buurt te ontvangen en rond te leiden. *In principe is iedereen welkom*, stelt een vrijwilliger bij de NoiZ. Door goede regels en het effect van de contacten kan een zelfbeheerde voorziening een functie krijgen binnen de buurt. Zowel de NoiZ als de NuNN organiseren activiteiten in de buurt, zoals een sinterklaasfeest, een barbecue et cetera.

Om een beetje goeie vrienden met de buurt te blijven hebben we ook elk jaar een buurtfeest en dat is dan ingericht voor de kinderen. Dan organiseren we hier activiteiten. En Sinterklaasfeest, ook voor de kindertjes hier uit de buurt. Die krijgen een cadeautje en zo probeer je die verstandhouding een beetje goed te houden.

Het bijkomend effect van goede verstandhouding met en participatie in de buurt is dat de voorziening ook respect krijgt, betoogt een bestuurder:

Wat ik heel mooi vind van de NuNN is dat wij geen nachtopvang in de straat zijn, maar wij zijn ook bewoners in de straat. We hadden eerst een bloemist tegenover ons. Als we een begrafenis hadden gingen we bij hem de kransen halen. Sigarenboer op de hoek, iedereen haalt daar zijn sigaretten, dus wij hebben ook allemaal een goede band met die man. We zitten naast de Habbekrats, een tweedehands winkel. We zorgen ervoor dat we een functie hebben in de straat. Ook dingen andersom. Er was een keer een postbode in de straat die zijn fiets had neergezet. Een jongen loopt langs en haalt een pakketje uit die fietstas. Er zitten vier of vijf jongens bij ons in de keuken die dat zien en naar buiten

rennen om die gozer in zijn kraag te pakken. De rest van de straat die ziet dat. Omdat je participeert in de microsamenleving, om het zo maar te zeggen, waar je in zit als NuNN, krijg je ook respect. (Groepsinterview ondersteuners NuNN)

Wanneer contacten met de buurt goed verlopen ontstaat de situatie waarin iedereen weet wat ze aan elkaar hebben. De ondernemers, de bewoners, de politie: iedereen is bekend met de zelfbeheerde voorziening en andersom. Daardoor verliezen vooroordelen de scherpe kantjes en ontstaat er een wijk die meer open staat voor mensen die 'anders' zijn. Zo doet zelfbeheer zelf wat in beleidstermen 'kwartiermaken' wordt genoemd: het creëren van een 'gastvrije' context, waarbij er geen sprake is van eenzijdige aanpassingsdwang maar waar juist gewerkt wordt aan een gevarieerde samenleving. In een dergelijk maatschappelijk klimaat ontstaan er voor dak- en thuisloze mensen meer mogelijkheden om erbij te horen naar eigen wens en mogelijkheden (Kal, 2010).

Andere cliëntgestuurde initiatieven

Niet alleen bij de opstartfase, maar ook later moeten zelfbeheerde voorzieningen zich voortdurend goed blijven positioneren binnen het maatschappelijk veld. Door zich niet te profileren als geïsoleerd project, maar als sterke gesprekspartner, krijgt de voorziening aansluiting bij een netwerk om mee samen te werken. Investeren in een goede band met het maatschappelijk veld is een gezamenlijke taak van groep en ondersteuners. Het kost de nodige energie maar daarmee verwerft het de noodzakelijke bondgenoten voor effectieve belangenbehartiging.

Door de krachten te bundelen met andere cliëntgestuurde initiatieven, kan de voorziening in zelfbeheer zichzelf versterken. Zo heeft JES zich bijvoorbeeld verbonden aan de Diaconie (straatpastor), BADT (Belangenbehartiging Amsterdamse Dak- en Thuislozen) en De Regenboog Groep. Door samen op te trekken wordt er gewerkt aan belangenbehartiging en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie. Ook kunnen organisaties van elkaar leren. Daarnaast kan op deze wijze het netwerk worden uitgebreid naar andere voorzieningen die geïnteresseerd zijn in zelfbeheer. Door de bekendheid van zelfbeheer onder de doelgroepen en verwijzers te vergroten, gaan mogelijk meer mensen een beroep doen op de voorziening in zelfbeheer.

R: Ik krijg soms mensen binnen, die zijn al vier jaar dakloos. Die hebben nog nooit van zelfbeheer gehoord.

R: Zelfs binnen HVO weten ze het soms niet. Er zijn zo veel projecten. Ook in de hulpverlening. Niemand weet het. Daar gaat nu verandering in komen. (Groepsinterview bewoners JES)

9.3 Voldoende mogelijkheden tot passende uitstroom

In §6.4 is beschreven hoeveel mensen uitstromen uit de drie voorzieningen. Uiteindelijk is zelfbeheer daar op gericht: uitstroom naar zo zelfstandig mogelijk wonen (zie ook hoofdstuk 3). De mogelijkheid om na een verblijf in de opvang te kunnen uitstromen naar een passende vervolgplek, is essentieel. Het biedt de mensen perspectief. Uitstroom is primair van belang voor het individu, ook om te voorkomen dat mensen onnodig lang in de voorziening blijven. Daarnaast is uitstroom ook noodzakelijk voor de voorzieningen in zelfbeheer. Ten eerste betekent uitstroom dat er plekken vrijkomen voor nieuwe instromers, ten tweede hebben de uitstromers een voorbeeldfunctie voor de mensen die nog in de voorziening verblijven: zien uitstromen doet uitstromen.

Zelfstandig wonen

Voor doorstroom naar zelfstandig wonen zijn de meesten aangewezen op de sociale huursector. Door krapte op de woningmarkt, vooral in de sociale sector, zijn er te weinig uitstroommogelijkheden. Gemeenten hebben te maken met verschillende groepen 'kwetsbare mensen', een krappe woningmarkt en bezuinigingen op alle terreinen. Er moeten daarom keuzes worden gemaakt, waarbij de gemeenten vaak voor dilemma's komt te staan. Voor gemeenten wordt het moeilijker om bepaalde groepen voorrang te geven. Mogelijk moeten gemeenten daarom de afspraken met woningcorporaties over de ter beschikking te stellen woningen herzien. Alle drie de voorzieningen in zelfbeheer hebben met dit probleem te kampen.

Ook komt het voor dat de uitstroom belemmerd wordt doordat er voorwaarden worden gesteld waaraan de voorziening in zelfbeheer niet kan of wil voldoen. In Amsterdam bestaat bijvoorbeeld het project Uitstroom Maatschappelijke Opvang, gericht op cliënten die zes maanden of langer in de maatschappelijke opvang verblijven. Het project biedt zelfstandige huurwoningen met een huurcontract op eigen naam of op naam van de begeleidende instelling, geleverd door woningcorporaties via de dienst Wonen, Zorg en Samenleven. Een voorwaarde hiervoor is echter dat voldaan moet worden aan de criteria voor instroom. JES voldoet niet aan deze voorwaarden: alleen cliënten die door de Veldtafel¹⁹ zijn geplaatst in de maatschappelijke opvang vanwege dakloosheid in combinatie met OGGz-problematiek komen in aanmerking (Van Middelkoop, 2011). Overigens gelden dezelfde voorwaarden ook om in aanmerking te komen voor een woning via Discus/Housing First. Om deze reden komen mensen die gebruik maken van JES hiervoor niet in aanmerking.

Weer zelfstandig wonen na een periode dakloos te zijn geweest brengt risico's met zich mee, bijvoorbeeld op terugval, isolement of zelfverwaarlozing. Veel mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang blijken vaak ondersteuning nodig te hebben om het 'alleen leven' vol te kunnen blijven houden. Deze ondersteuning wordt vaak geboden door professionele woonbegeleiders. Bij de NoiZ en de NuNN bieden ondersteuners deze begeleiding aan beheerders. Er zijn ook projecten gaande om deze ondersteuning te bieden door lotgenoten en ervaringsdeskundigen. De JES werkte onlangs samen met studenten die een onderzoek deden naar de mogelijkheden van ondersteuning door lotgenoten.

Het probleem van de woningkrapte reikt verder dan de contouren van dit rapport. In de interviews is ook gesproken over alternatieven voor zelfstandig wonen, zoals groeps-woningen.

Groepswoningen

Er zitten mensen in opvang in zelfbeheer voor wie reguliere zelfstandig wonen niet de meest geschikte vervolgstap is. Voor hen is uitstromen naar een 'normaal' leven in de reguliere maatschappij niet het doel: andere uitstroommogelijkheden zouden beter passend zijn. In de praktijk kan het dan bijvoorbeeld gaan om woningen waar groepen samen kunnen leven, al dan niet met ondersteuning.

Ik zie dat de gemeente op dit moment heel erg zit op meer ambulant begeleid zelfstandig wonen, meer op jezelf, en minder collectieve voorzieningen, intramurale voorzieningen, zowel binnen de GGz als binnen de maatschappelijke opvang. Terwijl ik denk dat zo'n vorm van zelfbeheer juist wel vaart bij zo'n vorm van collectiviteit. In plaats van mensen

¹⁹ Veldtafel: de gemeentelijke ketensamenwerking met betrekking tot plaatsing in en uitstroom uit de maatschappelijke opvang.

allemaal op hun woninkjes gaan zetten, wat ook weer tot isolement kan leiden, participatietekort, of hoe je het ook wil noemen, uitsluiting. Juist zo'n vorm waarin je mensen bij elkaar brengt als een woongroep, en ook binnen duidelijke afspraken de mogelijkheid geeft om hun eigen zaakjes te behartigen en hun eigen toko te runnen. Dat is misschien op de middellange termijn wel het antwoord op heel veel vragen die op dit moment nog leven. (Interview ondersteuners JES)

Ook wordt in de interviews aangegeven dat, voor een deel van de cliënten, groepswonen in een beheerderswoning of een woonvoorziening misschien wel het hoogst haalbare is (zie ook Sok en Lucassen, 2010).

I: Betekent het dan dat voor een bepaalde groep het verblijf in een groep het laatste is waar ze terechtkomen, dat ze altijd in een groep blijven wonen?

R: Ik denk dat ze altijd in die groep blijven.

I: Maar verstopt daarmee niet de NuNN?

R: Nee, dan gaan we meer gemeenschappen bouwen (Interview Raad van Bestuur RIBW-Nijmegen Rivierenland).

Omdat de voorzieningen in zelfbeheer al langer worstelen met het tekort aan beschikbare woningen en/of passende vervolgvoorzieningen, hebben ze zelf initiatieven genomen op dit terrein. Het gaat dan bijvoorbeeld om doorstroomwoningen en (groeps)woonvoorzieningen (zie §0).

9.4 Samenvattend

De voorzieningen in zelfbeheer hebben te maken met verschillende regels en eisen, die soms botsen met de uitgangspunten van zelfbeheer. De voorzieningen hanteren verschillende strategieën om de principes van zelfbeheer te behouden zonder dat dit ten koste gaat van de aansluiting met het maatschappelijke veld. Zo wordt er soms onderhandeld over de positie van zelfbeheer ten opzichte van formele procedures en eisen, of er worden alternatieven bedacht.

Voor de zelfbeheerde voorzieningen is steun en vertrouwen nodig, niet alleen van de overkoepelende instelling, maar ook van de gemeente en van andere partijen. Een goede maatschappelijke inbedding is daarbij onontbeerlijk. Pleitbezorgers, een goed contact met de buurt en het bundelen van de krachten met andere cliëntgestuurde initiatieven kunnen bijdragen aan het draagvlak voor zelfbeheerde voorzieningen en aan bundeling van krachten bij het verwezenlijken van eigen doelen. Een goed netwerk is ook belangrijk om passende door- en uitstroombmogelijkheden te creëren. Daarbij gaat het niet alleen om zelfstandig wonen via de sociale woningbouw maar ook om alternatieve woonvormen, al dan niet in groepsverband en passend bij zelfbeheer.

10 Het ondersteunen van zelfbeheer

Binnen zelfbeheerde voorzieningen spelen ondersteuners een belangrijke rol. Ze creëren een voorwaarde waarop zelfbeheer kan bouwen: ze ondersteunen de groep waar nodig, ze ondersteunen individuen bij hun persoonlijke proces en vormen een verbindende schakel binnen en buiten de voorziening. Tegelijkertijd spelen bij de ondersteuning verschillende dilemma's (hoofdstuk 7). Om die dilemma's het hoofd te bieden, zijn de juiste professionals nodig en is een heldere visie noodzakelijk op de positie en op de inhoud van het ondersteunen. In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod: de inhoud van het professioneel handelen van ondersteuners (§10.1) en de benodigde kwaliteiten als professionals (§10.2). Het hoofdstuk wordt in §10.3 afgesloten met een samenvatting.

10.1 Professioneel handelen in een zelfbeheerssetting

Het risico van het betrekken van professionals bij zelfbeheer is dat er –ook al kan het totaal onbedoeld zijn– toch hiërarchische verhoudingen of professionele druk ontstaat. Tegelijkertijd lijkt zelfbeheer zonder professionals niet altijd mogelijk en ook niet altijd wenselijk. Kortom: de manier van ondersteunen kan zelfbeheer maken of breken. Ondersteuning moet op fundamentele wijze aansluiten bij de ideeën van zelfbeheer, anders kan er geen sprake zijn van zelfbeheer. Dit professioneel handelen in zelfbeheer wordt gekenmerkt door waardegedrevenheid, dialoog en voortdurende reflectie.

Basiswaarden als fundament voor de ondersteuning

Het is een kernwaarde van zelfbeheer dat het professioneel handelen niet wordt vastgelegd in protocollen en richtlijnen, maar dynamisch en contextafhankelijk is. Het is voor ondersteuners daarom ook best lastig om in woorden te vatten wat ze precies doen. Toch is het ondersteunen van zelfbeheer zeker geen willekeur of basisloze improvisatie. Er ligt aan het handelen een sterk fundament ten grondslag. Het is het kader van *waarden* van waaruit de ondersteuners vertrekken. Drie centrale waarden zijn te onderscheiden:

1. Emancipatie van dak- en thuislozen

Als ik denk aan zelfbeheer, dan denk ik aan emancipatie van een bepaalde groep, dak- en thuislozen in dit geval, die het zelfbeheer gebruiken om een eigen plek op te eisen in de samenleving en dat ook als basis gebruiken om naar buiten te kunnen treden, op een vrij veilige manier, want je doet het toch vanuit het zelfbeheer. Vandaar uit maak je de aansluiting. (...)Je representeert een bepaalde groep die gebruik maakt van zelfbeheer. (Themabijeenkomst ondersteuners JES, NoiZ en NuNN)

2. Uitgaan van kracht

R: Wij hebben natuurlijk een ander verhaal dan jullie, maar die rechtvaardigheid om gebruik te maken van iedereen z'n krachten en uit te gaan van mogelijkheden en niet van onmogelijkheden. Dat is natuurlijk ook wel weer hulpverleningstaal, maar...

R: Zelfbeheer is wel een van de weinige plekken waar het ook daadwerkelijk gebeurt. (Themabijeenkomst ondersteuners JES, NoiZ en NuNN)

3. De mensen van de voorziening centraal stellen

Bij ons is het dan bewoners centraal. Bijna alle acties die je als ondersteuner doet, die bedenk je en vorm je vanuit de gedachten dat de bewoner de basis zijn waar vanuit je handelt. Je kijkt wat zij nodig hebben en wat nodig is om de nachtopvang te laten bestaan. (Themabijeenkomst ondersteuners JES, NoiZ en NuNN)

Deze drie waarden vormen het fundament voor het handelen. Diep aan het handelen van de ondersteuners van NoiZ, JES en NuNN ligt dus ten grondslag dat ze zich geroepen voelen om bij te dragen aan verandering: een plek voor dak- en thuislozen opeisen binnen de samenleving. Ondersteuners zijn dus meer dan uitvoerders van een vak, ze verbinden zich als persoon met de strijd tegen onrechtvaardigheid en ongelijkwaardigheid, ook binnen de maatschappelijke opvang zelf. Vanuit een kritische opvatting over het systeem voelen ze het belang van een alternatief: een voorziening waarin betrokkenen centraal staan en de basis vormen voor bijna alles wat je als ondersteuner doet.

Zelfbeheercultuur en de rollen van ondersteuners

Vanuit de abstractie van de zelfbeheerwaarden komt er een iets concretere 'zelfbeheercultuur' voort. Dit vormt de basis voor hoe iedereen met elkaar omgaat, samenleeft en werkt. Kenmerken van de zelfbeheercultuur zijn dat iedereen een kans krijgt en respect verdient, dat menselijkheid voorop staat en er oog is voor het individuele verhaal van mensen. Ook het feit dat alles democratisch besloten wordt, is een aspect van de zelfbeheercultuur. Sommige voorzieningen kiezen ervoor op papier vast te leggen hoe die cultuur eruit ziet. Ze leggen bijvoorbeeld gezamenlijke doelen vast of ze verbinden er afspraken aan over hoe men met elkaar omgaat. Voor ondersteuners is het helder hebben van de cultuur belangrijk. Ze zijn zowel onderdeel van de cultuur maar kunnen die ook overzien, waardoor het handvatten biedt voor het handelen, in aanvulling op de basiswaarden. Ook geeft het input voor het vaststellen van de *rollen* van ondersteuners.

In het reflectieve groepsinterview over professioneel handelen in een zelfbeheerde voorziening benoemen ondersteuners rollen met betrekking op: 1) individuen 2) de groep en de voorziening en 3) de buitenwereld. Binnen elke betrekking zijn er ook weer verschillende rollen te benoemen (kader 10.1). Het belang van dit soort rollen bleek ook al uit ander onderzoek naar de ondersteuningsbehoeften van cliëntgestuurde organisaties (Wituk et al, 2008). De wijzen waarop ondersteuners deze rollen invullen vormen een onderdeel van de zelfbeheercultuur.

Kader 10.1. Rollen die voortkomen uit de zelfbeheercultuur bij JES, NoiZ en NuNN

Rollen m.b.t. individuen	Rollen m.b.t. groep /voorziening	Rollen m.b.t. de buitenwereld
Vertrouwenspersoon: band opbouwen met betrokkenen.	Cultuurbewaarder en constante factor: bewaken van het naleven van zelfbeheerwaarden door de groep.	Netwerker: contacten met sociale dienst, justitie, buurt, gemeente, instellingen etc. Het 'maatschappelijk lijntje'.
Spiegel: benoemen wat je ziet bij de ander.	Objectieve schakel: benoemen wat er in de groep gebeurt, zonder te oordelen.	Tolk: structureren van verhalen van bewoners in netwerksituaties.
Informatieverstrekker: individuen verstrekken van informatie die relevant is voor hun persoonlijke situatie.	Informatieverstrekker: de groep van informatie voorzien op het gebied van huisvesting, werk, financiën en andere leefgebieden.	Informatieverstrekker: kennis over zelfbeheer ontwikkelen en verspreiden naar de buitenwereld.
Trigger / motivator: individuen in beweging krijgen om iets te gaan doen.	Trigger /motivator: de groep in beweging krijgen om iets te gaan doen.	Pleitbezorger: belangen van de mensen in de voorziening behartigen.
Probleemoplosser: meedenken in het oplossen van individuele problemen en vragen.	Ontwikkelaar / innovator: nieuwe ideeën en activiteiten bedenken op groepsniveau, die opwerpen en eventueel een rol spelen in de organisatie ervan.	Schakel groep-buitenwereld: verbinding leggen tussen groep en sociale omgeving, tegengaan van consolideren.
Begeleider/hulpverlener: meer hulpverlenend te werk gaan, interventies toepassen.	Faciliteerder: ideeën die uit de groep komen, ondersteunen en voorwaarden scheppen voor de uitwerking ervan.	Hulpverlener: In sommige gevallen krijgt een ondersteuner meer voor elkaar door de rol van hulpverlener aan te nemen. (NB: dit wordt door ondersteuners en betrokkenen als een ongewenst feit gezien)

Gaan voor werkelijke presentie

Vanuit de drie basiswaarden en de cultuur van zelfbeheer nemen ondersteuners een *grondhouding van presentie* aan. In §4.2 is beschreven dat presentie een manier van werken is die altijd vertrekt vanuit betrokkenheid, acceptatie en de investering in de *relatie*, niet de interventie of het (opgelegde) behandeldoel. Zoals de grondlegger van de presentiebenadering, Andries Baart, stelt: *"De presentie houdt kritisch afstand tot het interventionisme in zorg, welzijn, geestelijke verzorging, onderwijs, etc. en zoekt de trouwe nabijheid en de relatie met de ander die op hulp en steun is aangewezen als plek om te bepalen wat er gedaan zal worden. Dat vergt een radicale andere manier van waarnemen, afstemmen, keuzen maken en dus van professioneel handelen."* (www.andriesbaart.nl, geraadpleegd op 2 juli 2012).

Werkelijke presentie is echter niet eenvoudig te bewerkstelligen. Het vereist een enorme toewijding. Alleen al op het gebied van bereikbaarheid: om trouwe nabijheid te bewerkstelligen gaat de telefoon niet uit na vijf uur. Ondersteuners kunnen zich niet 'verschuilt' achter een hulpverlenersmasker of achter methodieken.

Als ondersteuner is het ook durven op je bek te gaan. Ik merkte vroeger ook dat je jezelf vaak moet blootgeven, dat je onzeker bent. Ik merk dat als je jezelf overgeeft, dat zij [de bewoners/gasten] dat ook eerder doen. Ik denk dat [reguliere] hulpverleners dat minder snel doen. Die werken via een bepaalde methodiek of protocol of iets dat vast is gelegd en dat werkt. (Interview ondersteuners NoiZ)

Werkelijke presentie kan alleen bewerkstelligd worden met de juiste mensen en de juiste context of kaders (zie hoofdstuk 8 en 9). Een valkuil is dat presentie gehanteerd wordt als *methodiek* die men al dan niet besluit toe te passen in een bestaande praktijk. Bij zelfbeheer is het andersom gegaan: de naam 'presentie' bleek geschikt om te beschrijven wat zij daar al lang deden. Dit is een belangrijke nuance. Het inzetten van presentie als methodiek heeft het risico strategisch geïnterpreteerd te worden, dat moet voorkomen worden:

R1: Dat was bij ons precies hetzelfde. Voordat we iets over presentie wisten, deden we gewoon maar wat. En iedereen wilde maar weten wat we deden en hoe dat heette. Ik las ook per toeval een stuk over presentie. Dat is het enige wat we kunnen gebruiken. Toen ben ik er op afgestudeerd en nu is het een beetje cult geworden. Iedereen heeft het erover.

R2: Terwijl het vaak gewoon gelul is.

R1: Binnen zelfbeheer heb je er ook gewoon de kaders voor. Dat is vaak wat ontbreekt, terwijl je het wel nodig hebt. Binnen reguliere situaties, huizen met heel veel huisregels, als diegene die verantwoordelijk is voor het handhaven van die regels, dat zou dan ook de presentiebeoefenaar moeten zijn. Dat geeft direct spanning. 'Ik ben er onvoorwaardelijk voor jou, maar wat je nu hebt geflikt kan niet, dus ga maar buiten slapen'.

(Themabijeenkomst ondersteuners JES, NoiZ en NuNN)

Presentie is in de context een centraal begrip in de ondersteuning van zelfbeheer, maar moet meer gezien worden als *houding* van waaruit het handelen van professionals vertrekt dan als *methodiek*.

Het handelen: *dialogoog* en schakelen tussen presentie en interventie

We hebben gezien dat de zelfbeheerwaarden, de zelfbeheercultuur (inclusief vastgestelde rollen) en een grondhouding van presentie het fundament vormen van waaruit ondersteuners vertrekken. Vanuit die basis kan de ondersteuner gefundeerd kiezen voor een bepaald soort handelen: afwachten, problemen signaleren en benoemen, de groep aan het denken zetten, vragen stellen, acties ter discussie stellen, eigen mening of visie geven, helpen met allerlei zaken, en in het uiterste geval interventies of methodieken inzetten. Dat handelen kan dus meer afwachtend zijn, soms iets meer sturend, maar het komt altijd voort uit die *presentiehouding*, dus zonder oordeel.

Je moet radicaal zijn in wat je doet. Radicaal als het gaat om presentie beoefenen, dat actief op je handen zitten, maar ook radicaal zijn als het gaat om noodzakelijke interventies. Je kunt presentiewerker zijn én interventiewerker. Normaal gesproken bijt dat elkaar, gaat dat tegen elkaar in, maar het kan gewoon allebei, maar je moet op het uiterste gaan zitten. (Themabijeenkomst ondersteuners JES, NoiZ en NuNN)

In §7.5 beschreven we het dilemma dat kan ontstaan over de vraag *wanneer* je afwachtend of juist sturend moet handelen. Dit dilemma kan worden overstegen door te onderkennen dat het handelen binnen zelfbeheer verder gaat dan vraagsturing. Tonkens (2006) beargumenteert in dit kader dat vraagsturing tekort schiet in het creëren van een meer democratische verhouding en pleit voor *dialogoogsturing*. Dat houdt in dat professionals neutraal en objectief zijn, ervaringskennis van de mensen in de voorziening erkennen maar ook hun eigen visie over het voetlicht brengen. Zo wordt er in dialoog gezocht naar een gemeenschappelijke visie (Tonkens, 2006). Op die manier kunnen ondersteuners dus zowel gelijkwaardig als deskundig zijn. En alleen als er de gelijkwaardigheid op

betrekkingsniveau bestaat, is een hiërarchisch onderscheid op inhoudsniveau gelegitimeerd (Regenmortel, 2008). Een bescheiden opstelling van ondersteuners in daarbij een voorwaarde.

In de praktijk schakelen ondersteuners steeds tussen meer ondersteunende en meer hulpverlenende taken, afhankelijk van de rol die ze op een bepaald moment aannemen. Dit schakelen tussen manieren van handelen (en ook multi-tasken) is kenmerkend voor ondersteunen van zelfbeheer. Zo vertelt een van de ondersteuners over zijn rollen ten opzichte van de mensen in de voorziening:

Je bent collega van elkaar als je het over het groepsproces hebt en over het zelfbeheer en het draaiende houden van de toko, zelfs nog sta je in sommige gevallen onder, moet je je zo bescheiden opstellen dat je onder, je dienstbaar opstelt voor de groep. Dat is dat hele voorwaardenscheppende rol waar je ook mee bezig bent als ondersteuner. Zodra iemand op kantoor komt van 'hé, ik heb een probleem' en je doet de deur dicht en je gaat er voor zitten, moet je ontzettend terug schakelen. Van collega schakel je over naar hulpverlener. Dat vraagt heel veel van je als ondersteuner. Ik denk dat het voor een heleboel mensen moeilijk is om die schakeling continu te maken, maar door die bescheidenheid waar jij het over had, bouw je wel een dusdanige relatie op met vertrouwen, gelijkwaardigheid, noem het hele rijtje maar op, dat je in die één op één situatie ook veel verder kan gaan dan de gemiddelde hulpverlener. (Themabijeenkomst ondersteuners JES, NoiZ en NuNN)

Reflecteren op het eigen handelen

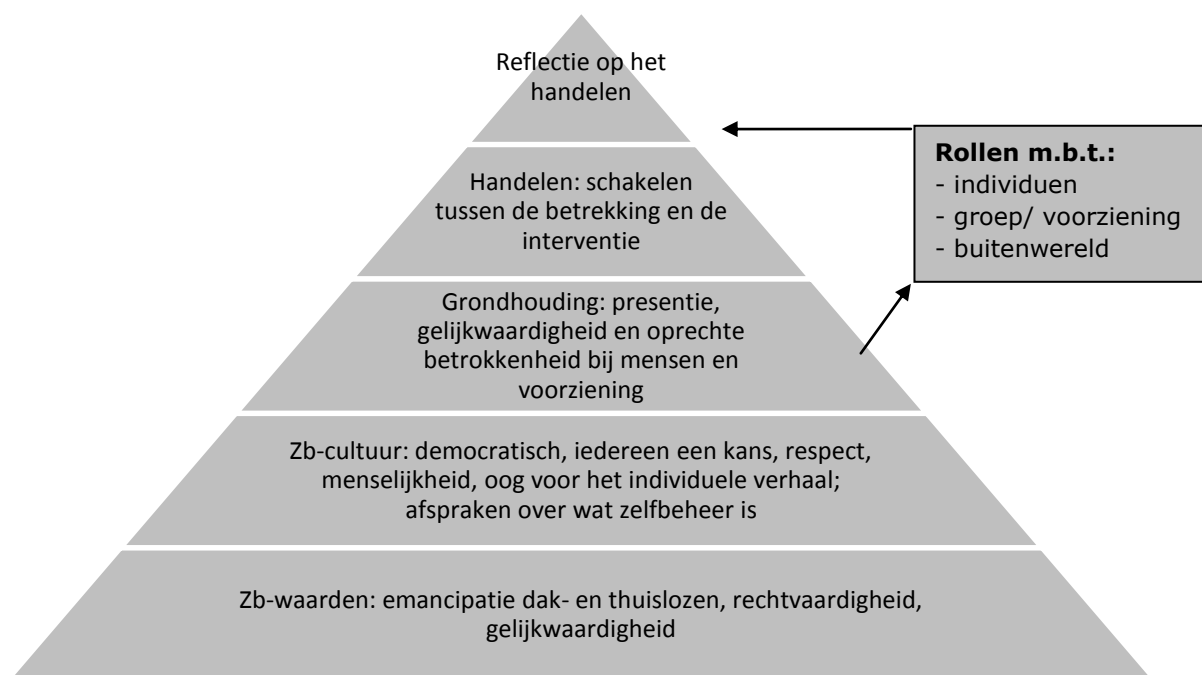
Het schakelen tussen rollen en vormen van handelen impliceert een afweging die ook moreel van aard is. Alle hulpverleners, ook buiten zelfbeheer, nemen voortdurend normatieve en moreel geladen keuzes met betrekking tot hun handelen in de spanningsvelden waarmee ze geconfronteerd worden. Maar voor ondersteuners in zelfbeheer geldt dit al dan niet nog meer. Zij hebben immers geen protocollen of richtlijnen om op terug te vallen. Keuzes worden gemaakt op basis van het creatief en flexibel inspelen op situaties. Het krijgt daarmee het persoonlijke karakter wat zo gewenst is binnen zelfbeheer.

Echter, om willekeur, subjectiviteit en kwaliteitsverlies te voorkomen dienen ondersteuners voortdurend te controleren in hoeverre het eigen handelen op basis van de centrale waarden en de zelfbeheercultuur overeind blijft. Oftewel, er dient een terugkoppeling te worden gemaakt vanuit het handelen naar de onderliggende waarden. In figuur 10.1 wordt dit schematisch vormgegeven. In de top, staat de reflectie op het handelen. Het is een terugkoppeling van de top van de piramide naar het fundament: de waarden en de cultuur. Het gaat om de discussie over de vraag welk handelen in lijn is met de basiswaarden, die door alle betrokkenen wordt gevoerd. Niet alleen achteraf vindt die reflectie plaats, ook voorafgaand aan het handelen, kan de discussie worden gevoerd. Het op die manier legitimeren van het handelen is nodig om het dilemma rond ondersteunen te overstijgen. Beide 'fouten' die Van der Laan (1990) noemt (onterecht ingrijpen, en onterecht nalaten) kunnen daarmee ondervangen worden.

Binnen de ondersteuning van zelfbeheer krijgt de reflectie op het handelen, juist door een afwezigheid van kaders en protocollen, dus een belangrijke plaats. Daarbij hoort ook een doorgaande reflectie op de maatschappelijke rol, de relatie met mensen met wie er wordt gewerkt en de morele en politieke werking van de vakkennis. De ondersteuning van zelfbeheer is daarmee een goed voorbeeld van een 'normatieve professionaliteit'. Deze vorm van professionaliteit - die tegenover een technische invulling van professionaliteit staat - is gericht op de verbindingen die professionals maken tussen de kwaliteit van hun eigen bestaan, hun werk en bredere culturele en maatschappelijke vragen. In het

verlengde van die verbindingen biedt normatieve professionaliteit ruimte om morele keuzes expliciet te thematiseren en zoveel mogelijk argumentatief te verantwoorden. Normatieve professionaliteit zou dus geworteld moeten zijn in de eigen bestaansethiek van professionals, waardoor professionele deskundigheid ingebed kan worden in de relatie met betrokkenen, zonder voor hiërarchische verschillen te zorgen. Bovendien, kan daarmee het risico op subjectiviteit en willekeur worden vermeden (Kunneman, 1995).

Figuur 10.1. Professioneel handelen in zelfbeheer



10.2 Wat voor soort professionals zijn nodig?

De ondersteuner moet zeker niet in een veroordelende rol zitten. Die heeft lef nodig, die heeft doorzettingsvermogen nodig, die heeft een open houding nodig.
(Interview ondersteuners NoiZ)

Uit de literatuur blijkt dat ondersteuners van cliëntgestuurde organisaties specifieke kwaliteiten moeten hebben, zoals een oog voor groepsprocessen, maar ook tijdig kunnen signaleren wanneer het niet goed gaat met een individu. Ook is het van belang dat ondersteuners goed bereikbaar zijn (Haaster & Vesseur, 2002). Op basis van de interviews kunnen nog een aantal andere kenmerken van ondersteuners worden benoemd die van belang zijn voor het werken in een zelfbeheervoorziening.

Voelsprietten

Als ondersteuner in zelfbeheer moet je in elke situatie opnieuw afwegen op welke manier je handelt. Daarvoor is sensitiviteit en empathisch vermogen nodig. Dit wordt ook verwoord als het hebben van 'voelsprietten'; de capaciteit om aan te kunnen sluiten bij de belevingswereld van de ander. Ondersteuners ontwikkelen deze competentie door middel van praktijkervaring.

R: Dat is een kwestie van aanvoelen.

R: Ik vind dat moeilijk om te benoemen.

I: Dat is een belangrijke competentie eigenlijk voor ondersteuners?

R: Ik doe heel veel op gevoel.

(Interview ondersteuners JES)

Authenticiteit / kwetsbaar durven opstellen

In de interviews komt ook naar voren hoe belangrijk het is dat ondersteuners authentiek en geloofwaardig zijn en zich kwetsbaar durven opstellen. Je moet je "laten kennen" en echt in de visie van zelfbeheer geloven en dat ook uitdragen. *Echt* vertrouwen geven kan leiden tot vertrouwen krijgen. Aan de basis ligt vaak ook gewoon 'normaal doen'. Ondersteuners van NuNN vertellen dat mensen daar regelmatig heel verbaasd over zijn; dat het een verademing is om normaal te kunnen doen. Maar authentiek betekent ook dat ondersteuners niet bang moeten zijn om feedback van de groep te krijgen als hij of zij iets verkeerd doet.

Komedie wordt meteen blootgelegd. Dat staat even los van toneelspel wat je functioneel moet inzetten, maar als je niet authentiek bent, dan ga je op het schavot. Je zit de hele dag tussen de jongens waar je het werk voor doet. Het is niet dat je afstand hebt op een kantoor of een andere locatie. Je werkt tussen die mensen. Als je komedie speelt en niet authentiek bent, wordt het echt blootgelegd.

(Interview ondersteuners NuNN)

Intuïtief zijn en reflectievermogen

Als ondersteuner van zelfbeheer werk je veel op intuïtie. Immers, situaties eisen vaak dat je in een paar seconden beslist wat je gaat doen. Dat betekent ook dat je bereid en in staat moet zijn om kritisch naar jezelf en je eigen handelen te kijken. In het volgende citaat wordt dit punt door ondersteuners van de drie voorzieningen besproken:

R1: En dat moet een heel belangrijke eigenschap van een ondersteuner zijn. Inderdaad heel ad hoc beslissingen over je eigen handelen durven en kunnen nemen en dat dan ook gaan doen. Niet gaan twijfelen.

R2: Achteraf kan je nog wel gaan evalueren. En ook toegeven als je iets fout deed. Als je zegt dat je iets gewoon stom hebt gedaan, dan is het ook wel weer klaar. Dat vind ik wel mooi. Niet dat eindeloze gezeik erover. Soms wordt het nog eens tegen je gebruikt in een situatie dat het te gebruiken is. Dat je na driekwart jaar met iemand zit en die dan opeens zegt 'ja maar toen...'

R3: 'Dat heb ik niet handig gedaan.'

R2: Dat moet je wel kunnen zeggen.

R3: Zonder meer, dat moet je absoluut kunnen zeggen.

(Themabijeenkomst ondersteuners NuNN, JES, NoiZ)

'Op je handen kunnen zitten'

Als ondersteuner moet je bereid zijn om te gaan met gevoelens van frustratie die kunnen ontstaan als je niet ingrijpt en moet afwachten op momenten dat je eigenlijk wel zou willen ingrijpen. Het komt regelmatig voor dat je de keuze maakt iets te laten gebeuren of af te wachten. Dan blijft de rol van ondersteuner bij informatie vergaren en overzicht houden. Als ondersteuner moet je bereid zijn om die paar stappen terug te zetten, ook al heb je het gevoel dat je zaken veel efficiënter of sneller zou kunnen oplossen. In de interviews wordt dit bescheidenheid of 'egoloos' genoemd.

Af en toe zit ik me te verbijten van 'jullie hebben geen idee met wat jullie zouden kunnen doen en wat je zou kunnen betekenen' en dat wordt niet gepakt. En dat is wel eens frustrerend. Ik probeer ook af en toe te zorgen dat mensen bij de vergadering hun verhalen en suggesties doen. Niet te nadrukkelijk van 'ik vind dat jullie moeten', onzin.
(Interview ondersteuners JES)

Flexibiliteit / kunnen switchen / vermogen creatieve oplossingen te vinden

Ondersteuners in zelfbeheer kunnen niet terugvallen op standaardprotocollen of patronen. Het feit dat er in elke situatie opnieuw moet worden afgewogen hoe te handelen als ondersteuner, vraagt een flinke mate van flexibiliteit. Van de ondersteuner wordt verwacht dat hij zich weet te verhouden tot de buitenwereld, de groep (in het draaiende houden van de voorziening) en het individu (een op een begeleiding). Daartoe zal hij vaak en snel moeten kunnen schakelen tussen verschillende rollen en tussen meer hulpverlenende- en meer ondersteunende taken.

Ondersteuners dienen te zoeken naar waar de kracht zit van mensen -wat bij iedereen iets anders is-, en ze daarop aanspreken. Tevens is een mate van flexibiliteit vereist omdat de positie van de ondersteuner zich bevindt tussen de zelfbeheerde voorziening en de overkoepelende instelling. Zowel naar de formele werkgever/collega's van de professionele instelling als naar de groep van de zelfbeheerde voorziening moet hij loyaal zijn. Dit kan lastig zijn. Hiervoor is ook de competentie nodig om een verbindende schakel te kunnen vormen, een soort omgevingssensitiviteit.

We ontwijken de grenzen van de mogelijkheden. Dat is het een beetje. Als je tegen een muur aanloopt, dan kijk je hoe je er om heen moet lopen.
(Themabijeenkomst ondersteuners NuNN, JES, NoiZ)

Deel van je leven

In de interviews wordt door ondersteuners met veel enthousiasme en liefde of hun werk gesproken. Voor een aantal van hen is het ondersteunen van de groep en de groepsleden niet een 'baan' maar is het onderdeel geworden van hun leven. Dit uit zich bijvoorbeeld in de bereikbaarheid. Waar in de meeste reguliere instellingen de werkmobieltjes buiten kantooruren vaak uit staan, blijven de meeste ondersteuners in zelfbeheer gewoon bereikbaar (ook al heeft het management hier problemen mee). Het feit dat werk en privé niet compleet gescheiden is voor ondersteuners, heeft voor en nadelen. Het werken als ondersteuner moet hoe dan ook bij je passen.

Wat wij doen is gemeenschapsdenken. Waar het voor andere mensen gewoon werken is, maakt het voor de ondersteuners van de NuNN ook een belangrijk deel uit van ons leven. Zo gaan we ermee om. Ieder van ons heeft ook wel eens jongens over de vloer gehad. De meeste mensen weten waar we wonen.
(Interview ondersteuners NuNN)

Ik denk dat wij dat allemaal deden. Het is voor ons allemaal, of in ieder geval voor mezelf, een eer om te mogen werken bij de NuNN. Zo voelt dat eigenlijk elke dag. Ondanks sommige periodes.
(Interview ondersteuners NoiZ)

Betrokkenheid

In de interviews kwam naar voren dat voorzieningen in zelfbeheer ondersteuners nodig hebben die zich in sterke mate betrokken opstellen naar zelfbeheer. Dat komt sterk naar voren in uitspraken als "het moet jouw toko worden; "je moet er voor de volle 200% zijn voor zelfbeheer"; en, "je moet bergen willen verzetten". Het voor de duurzaamheid van zelfbeheer van belang dat de ondersteuning een stabiele factor is. Door de aard van het werk hebben wisselingen in het team onherroepelijk een weerslag in de groep beheerders.

I: Zou je kunnen zeggen dat dat een advies aan anderen is, dat die duurzaamheid in acht moet worden genomen omdat het heel moeilijk wordt als dat er niet is?

R: Ik denk wel dat dat nodig is. Je moet niet de jobhopper hebben die eens een jaartje ervaring op wil doen.

(Interview ondersteuners NoiZ)

10.3 Samenvattend

Voor het ondersteunen van zelfbeheer zijn er authentieke professionals nodig die sensitief, geduldig en flexibel zijn. Commitment aan de groep en aan het concept is noodzakelijk. Ondersteuners vervullen verschillende rollen en moeten daartussen kunnen switchen. Ze verhouden zich daarin steeds tot individuen, de groep en de buitenwereld. Ondersteuners in zelfbeheer zien zich voor een essentiële uitdaging gesteld om, vanuit een basishouding van presentie, handelingsvormen te vinden die passen bij de verschillende rollen. Voortdurende reflectie op hoe de ondersteuning van zelfbeheer eruit moet zien, is noodzakelijk.

11 Voorwaarden: zelfbeheer in de praktijk

Om zelfbeheer in de praktijk te laten functioneren is het van belang rekening te houden met groepsdynamiek en andere processen die de praktijk van zelfbeheer bepalen. Wat zijn de voorwaarden waaronder een groep in zelfbeheer in praktijk functioneert? In §11.1 wordt ingegaan op duidelijkheid over regels en beslissingsbevoegdheden, gevolgd door §11.2 over het ondersteunen van het conflictoplossende vermogen. In §11.3 wordt gesproken over de motiverende structuur en in §11.4 staat zelfbeheer als lerende organisatie centraal. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting (§11.5).

11.1 Duidelijkheid over regels en beslissingsbevoegdheden

Goede communicatie

Voor een goede werking van zelfbeheer is het scheppen van duidelijkheid over regels van groot belang. Deze taak ligt in de eerste plaats bij de groep, en is gedeeltelijk ook in protocollen vastgelegd:

I: Stel je voor dat er een nieuwe voorziening komt, bijvoorbeeld in Haarlem, en zij vragen jullie om advies. Zij willen natuurlijk dat het goed gaat, zij willen een hechte groep. Hoe zorg je daar nou voor?

R: Communicatie. En duidelijkheid over wat er van je verwacht wordt. Een BIO (beheerder in opleiding) krijgt twee maanden. Hij wordt heel intensief aan iemand gekoppeld en wordt ingewerkt. Een maand blijft hij bij één persoon en een maand gaat hij bij diverse beheerders werken. En dan na twee maanden wordt besloten of hij geschikt is om beheerder te zijn. Soms gaat het in het begin al fout, dan doen we een tussenevaluatie. Meestal komen ze dan bij mij met de vraag of ik eens met ze wil praten. Dan geven we aan wat er nog aan schort en waar ze nog kunnen verbeteren en daar hebben ze dan nog de tijd voor. Soms wordt dat aangenomen en een andere keer lukt dat niet. Dan zetten we het op een laag pitje en kijken we naar drie maanden of een half jaar nog eens. Ze weten dat wat het is, ze hebben er aan geproefd, maar nu even niet. (Interview beheerders NoiZ)

Bij de NoiZ zijn de basisafspraken voor beheerders bijvoorbeeld vastgelegd in een boekje, hierin staat beschreven wat verwacht wordt van een beheerder, wat taken zijn etc. Als hier aanpassingen in nodig zijn wordt dat op de beheerdervergadering besproken, maar de 'basis' blijft volgens beheerders gelijk. Bij de JES was men ten tijde van het onderzoek zoekende in het stellen van regels: willen we wel of niet werken met sancties en wie controleert dat dan? Zelf beschrijven de gebruikers van de voorzieningen dat hierin vaak een golfbeweging is. Als zaken uit de hand lopen, worden de regels strenger:

I: Hoe lossen jullie het op als er problemen over zijn?

R: In de bewonersvergadering. Er zijn altijd wel problemen over in fasen, het is een golfbeweging. Als er afspraken zijn gemaakt gaat het een tijdje beter en daarna verzand het een beetje, maar meestal gaat het wel goed, de groep spreekt je er op aan. (Interview bewoners JES)

Flexibiliteit

Niet altijd zijn alle regels vast te leggen, omdat de groep continu aan verandering onderhevig is. Daarom is het belangrijk dat binnen de structuur van zelfbeheer flexibel wordt omgegaan met hoe de zaken worden geregeld en hoe beslissingen worden genomen. Een voorbeeld hiervan is de NuNN, waar de interne structuur is aangepast op het moment dat Chris, een van de oprichters en huismeester van de NuNN weg viel:

R: Ja...Wij deelden die angst van wat er zou gebeuren. Zou de grootste schreeuwer het voor het zeggen krijgen? Hoe gaat zich dat ontwikkelen? We zijn daar toentertijd heel expliciet met de groep over in gesprek gegaan. Chris ging verhuizen en het ging toen ook al heel slecht met hem, dus hoe lang hij het zou volhouden was sowieso de vraag. En hoe gaan we daar als groep mee om? De eerste logische vraag was of we een nieuwe huismeester aan zouden stellen. Leek ons op kantoor sowieso een slecht idee, maar dat hebben we gevraagd. Gelukkig vond iedereen het een slecht idee. Maar dan moeten we de taken gaan verdelen. We hebben het altijd over zelfbeheer, iemand verantwoordelijk laten voelen, en dat krijg je juist door zulke taken uit te delen. Ga jij maar het vlees bestellen, ga jij maar de voorraadkast beheren, doe jij maar het boodschappengeld voor de hele week. Chris deed dat allemaal in z'n eentje. En nou krijg je veel meer een bedrijf die door verschillende mensen wordt gedragen, in plaats van dat je onderdeel bent en alleen bij de vergadering bent en je zegje mag doen (groepsgesprek NuNN)

11.2 Conflict oplossend vermogen van de groep ondersteunen

Zoals beschreven in hoofdstuk 2, zijn er binnen de drie zelfbeheerde voorzieningen regelmatig conflicten tussen (ex-)dakloze mensen die gebruikmaken van de voorziening of die er (beheers-)taken verrichten. In studies naar cliëntgestuurde organisaties is dat al vakeresignaleerd, waarbij ook bleek dat conflicten in cliëntgestuurde organisaties de neiging hebben om te escaleren (Haaster en Vesseur, 2002; Mead et al, 2001; Nelson, Janzen, en Trainor, 2008; Brown et al, 2008; Wituk, Vu, Brown, en Meissen, 2008). Van Doorn (2002) noemt de conflictueuze vergadercultuur in de zelfbeheerde maatschappelijke opvang een 'georganiseerde chaos', die ontstaat doordat dakloze mensen de pikorde op straat, waarbij het recht van de sterkste geldt, in de voorziening min of meer reproduceren.

Dat spel in de groep, dat gaat voor je of tegen je. Daar heb ik wel eens een rol in gespeeld. Het is ook een soort manier van de straat. Wie trekt met wie op. Je kunt heel makkelijk in die groep iemand de boeman maken. Dat is echt een fluitje van een cent. (Groepsgesprek NuNN)

Kliekjesvorming, laster en ruzies kunnen de sfeer verzieken, het welbevinden van gebruikers aantasten, de veiligheid in het geding brengen en de continuïteit van de voorziening in gevaar brengen. Escalerende conflicten kunnen tot gevolg hebben dat cliëntgestuurde organisaties ontbonden worden (Wituk, Vu, Brown, & Meissen, 2008) of dat een reguliere (professionele) instelling het bestuur overneemt en de voorziening aan autonomie inlevert (Nelson et al, 2008).

Om dit te voorkomen stellen onderzoekers en cliëntgestuurde organisaties verschillende oplossingsrichtingen voor om de groep zelf in staat te stellen conflicten of escalatie daarvan te voorkomen. Een veelgenoemde oplossingsrichting heeft te maken met het gezamenlijk op papier vastleggen van regels en procedures. Daarin kunnen groepsleden afspraken maken over acceptabel en onacceptabel gedrag in de voorziening en over pro-

cedures voor het omgaan met conflicten, eventueel met aanwijzing van een bemiddelende derde partij aan wiens oordeel beide partijen zich zullen onderwerpen (Brown et al., 2008; Haaster & Vesseur, 2002). Nelson et al. (2008) zoeken de oplossing voor het bemiddelen bij conflicten in het benoemen van een team van afgevaardigden uit de groep en/of professionals met mandaat en formele bevoegdheden.

Sancties zijn er niet in JES, het is wel een keer gebeurd dat iemand eruit moest: dat is ook een waarschuwing geweest naar iedereen, Dat kan gebeuren, maar het gebeurt met pijn in het hart. Conflicten worden opgelost in de groep. Een bewoner vertelt dat hij servies ging weggooien als iemand niet afwast. Toen hij begon met dure koekenpannen weggooien begonnen mensen toch maar af te wassen. (Groepsinterview bewoners JES)

Vaak blijkt kritiek de aanleiding te zijn voor conflicten. Onderzoekers stellen dat conflicten in elke groep voorkomen, maar ze wijzen er op dat het ontvangen van kritiek extra pijnlijk kan zijn voor mensen die op straat moesten leren vechten voor hun zelfbehoud, die een verleden van agressie of misbruik met zich meedragen of die in de war zijn (Van Doorn, 2002). Deelnemers van de voorzieningen in zelfbeheer benadrukken dat dit opgevangen wordt door de groep:

R: We corrigeren elkaar allemaal en je moet alles benoemen als er wat is. Wat je hier probeert is de onrust voor te zijn, voordat het uit de hand loopt. Dat wij al vaak denken van nou....Dat is ook het voordeel van zelfbeheer, omdat je meestal in een vrij vaste groep zit, ken je de mensen en weet je dus ook hoe je ze moet benaderen.

R. Vaak worden ze al uit de groep gehaald, voordat ze verder gaan, op de vuist gaan we niet.

(Interview beheerder NoiZ)

Haaster en Vesseur (2002: 80) raden aan om deelnemers te leren omgaan met kritiek. *Intervisie* kan een goede methode zijn om elkaar feedback te geven en kritiek te ontvangen zonder dat er afbreuk wordt gedaan aan de onderlinge steun in de groep. De intervisiemethode sluit goed aan op de uitgangspunten van gelijkwaardigheid en het ontwikkelen van vaardigheden in interpersoonlijke relaties die horen bij persoonlijke en sociale groei (Mead et al., 2001). Binnen de voorzieningen zelf is dit niet opgezet als methodiek, de nadruk ligt veel meer op het zelfcorrigerend vermogen van de groep, waarbij ook de acceptatie van afwijkend gedrag vrij hoog ligt.

11.3 Motiverende structuur

Binnen zelfbeheerde organisaties is het van belang dat deelnemers gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor zelfbeheer. In de praktijk is deze motivatie niet altijd even groot, en is dit mede afhankelijk van de mensen die binnen de voorziening zijn. Om de motivatie voor zelfbeheer onder de gebruikers van de voorzieningen te waarborgen, lijkt het van belang dat er een structuur is waarin het inzetten voor het collectief belang van de voorziening, samenvalt met een individueel belang.

De structuur van zelfbeheer moet dus zo zijn ingericht dat het mensen uitdaagt zich voor de voorziening in te zetten. De onderzochte voorzieningen hebben daar op verschillende wijze vorm aan gegeven. Bij NoiZ en NuNN hebben mensen de mogelijkheid om in nieuwe rollen te groeien: van gast naar taakvrijwilliger naar beheerder. Elke stap betekent een groter niveau van verantwoordelijkheid, maar ook meer privileges: als vrijwilliger mag je binnen blijven, als beheerder krijg je een plek in een woning die je met ande-

re beheerders deelt. Bij NoiZ en NuNN is de motivatie om zich in te zetten voor de voorziening een mix van idealen en noodzaak, zoals een beheerder van de NoiZ vertelt: *Beheerder zijn betekent van de straat af zijn, en als ik stop met mijn beheerderschap sta ik in het ergste geval gewoon weer op straat terug bij af* (beheerder NoiZ, per e-mail).

Bij JES wordt uitgegaan van het gelijkheidsprincipe en staat er niet een directe beloning tegenover inzet, hier wordt ook het meest gesproken over probleem rond het motiveren van deelnemers. Toch is ook bij JES de structuur zo dat bewoners perspectief wordt geboden, juist door collectieve inzet. Bijvoorbeeld doordat problemen die voor meer mensen gelden, collectief worden aangepakt. Een oudbewoner vertelt dat hij dat heel prettig vond:

R: Als het beter met JES ging, dan ging het ook met de mensen individueel beter, want dan had je dingen zoals schuldsanering en een huis voor jezelf op een rijtje, want dat probeerde je collectief aan te pakken. Je kreeg gauw inzicht in wat er speelde in het maatschappelijke dienstverleningsveld en waar dingen spaak liepen onderling, wat voor de groep vaak betekende dat het met anderen ook fout ging op dit soort vlakken. Dat is fijn om te weten, omdat je dan...Je komt er achter dat het niet alleen aan jou ligt.

I: Kan je daar een voorbeeld van noemen van wat je daarin heb meegemaakt?

R: Bankrekeningen. Sommigen hadden geen eigen bankrekeningen, geen reguliere bank, ING of SNS of wat dan ook. Toen gingen we onderzoeken hoe je wel een bankrekening kon krijgen. Toen kwamen we er achter dat je bij de vereniging van banken een formulier kon vragen waarbij je verplicht een bankrekening toegewezen kon krijgen bij een normale bank.

(Oud bewoner JES)

De betrokkenen van de NuNN en NoiZ hebben het gevoel dat de ingebouwde carrièrestappen goed werken omdat het motivatie biedt. Als nadeel wordt genoemd dat het hiërarchie in de groep in de hand kan werken die de democratische basis onder druk kan zetten.

I: Hebben jullie het gevoel dat die carrièrestappen werken?

R: Het werkt echt. Het is ook erg belangrijk. Een grappig bijkomend verschijnsel is dat als de groep heel sterk is, is de hiërarchie enorm. Daar moeten wij van de werkbegeleiding...Het leger is er niets bij.

(Interview ondersteuners NoiZ)

11.4 Ruimte voor zelfbeheer als lerende organisatie

Zoals beschreven in §7.2, kunnen wisselingen in de groep een grote invloed hebben op de werking van zelfbeheer: een nieuwe groep moet soms het wiel weer uitvinden en de ene groep zet zich meer in voor zelfbeheer dan de andere. Het is van belang hier als zelfbeheerde organisatie op te anticiperen: niet door alles vast te leggen, maar wel door de kaders te scheppen waarbinnen een nieuwe groep zijn weg kan vinden in zelfbeheer, zonder dat er steeds de zelfde fouten worden gemaakt of een groep uiteen valt. Dit kan bijvoorbeeld door een goed verslag te leggen van vergaderingen:

Als jij een goede verslaglegging doet van de vergaderingen, en je hebt een geïnteresseerde.... Die pakt die map, die gaat dat door lezen en die komt dus tegen dat de situatie waar zij in verkeren, al eerder is gebeurd, want dat staat beschreven. (ondersteuner JES)

Ook wordt er op gewezen dat een onderdeel van het proces van zelfbeheer ook is dat een nieuwe groep opnieuw problemen oppakt: een ieder heeft het recht zich te stoten aan 'dezelfde steen'. Juist door te doen leer je als groep en als individu. Wel is het belangrijk te zorgen dat hierbij het voortbestaan van zelfbeheer niet in gevaar komt: ondersteuners die langer meedraaien kunnen hierbij een rol spelen.

R: Hij zegt het heel mooi. Ieder persoon heeft het recht om zich te stoten aan dezelfde steen.

R2: Die steen die jij bedoelt, daarbij moet je wel kijken welke stenen niet erg zijn om jezelf aan te stoten en welke stenen problemen met zich mee brengen.

I: Wil je dat iedereen letterlijk het wiel weer gaat uitvinden of zeg je dat er een aantal dingen zijn die vast blijven staan en de andere hoeft je niet zozeer het wiel weer uit te vinden, maar zelf een eigen manier, een eigen wijze vormen.

I: Je wil ook niet telkens het voortbestaan van JES in de weg staan.

(Groepsgesprek JES)

Ik heb altijd geroepen: er moet een soort draaiboek komen voor mensen die net binnenkomen. Er moeten gewoon vijf, zes A-4tjes zijn: Hier ben je, je hebt hier de tijd, ga hier, hier en hier aan werken. Dan kom je er het snelst. Dan loop je ook niet continue tegen dingen aan en je hoeft niet steeds het wiel uit te vinden. Wat heel veel gebeurd is.

(Oud bewoner JES)

11.5 Samenvattend

De houding en inzet van de mensen binnen de voorziening en de groepsdynamiek zijn sterk bepalend voor de werking van een zelfbeheerde voorziening. Dit is grotendeels niet te beïnvloeden en moet opgevat worden als onderdeel van het proces van zelfbeheer. Daarom kunnen de voorzieningen hierover geen regels opstellen.

Wel is het belangrijk om de voorwaarden te scheppen om dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen en het zelfregulerend karakter van de groep te ondersteunen. Het gaat dan om duidelijke afspraken, maar ook om flexibel zijn in het aanpassen hiervan als de situatie daar om vraagt. Daarnaast moet de structuur binnen een voorziening mensen motiveren om ook echt te willen participeren in zelfbeheer, bijvoorbeeld door inzet te belonen met meer privileges. De kracht van zelfbeheer is het zelf doen en het zelf leren, hierbij hoort gedeeltelijk ook dat een nieuwe groep opnieuw dezelfde fouten maakt en hier van leert. Zolang er kaders zijn die er voor zorgen dat het voortbestaan van de voorziening hierdoor niet in gevaar komt, is dit een onderdeel van het proces van zelfbeheer.

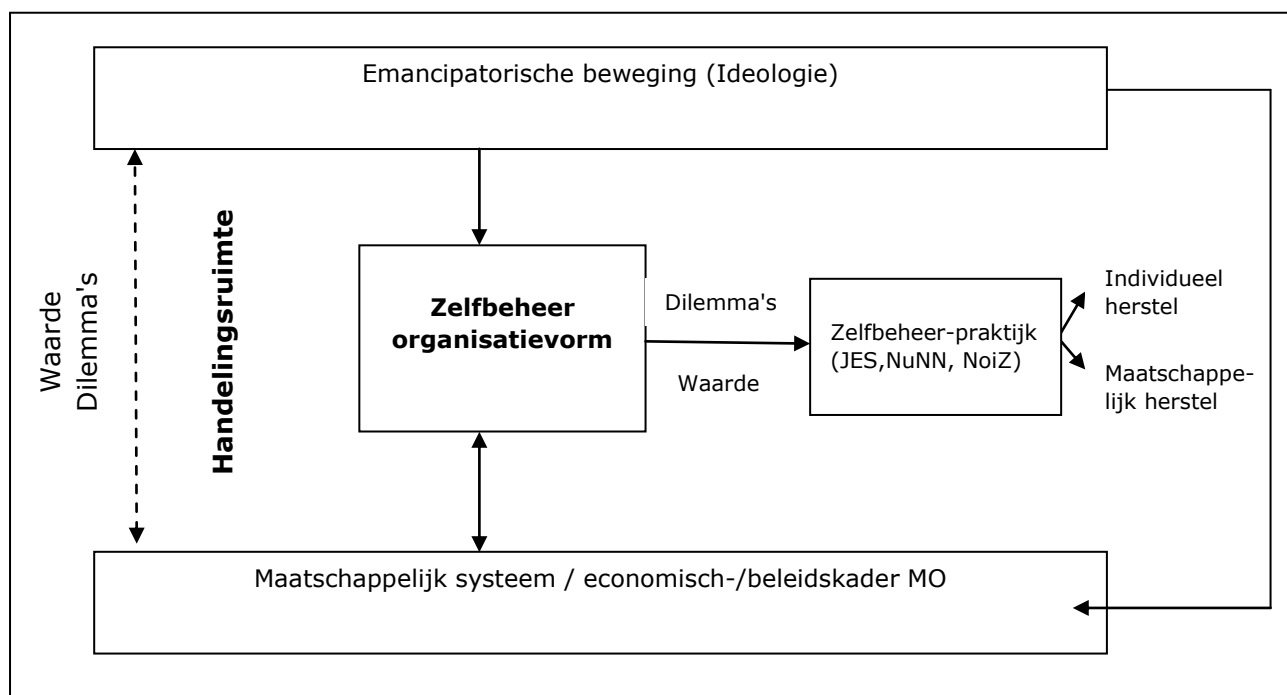
11.6 *Bouwen aan een raamwerk voor zelfbeheer – stap 3*

In Deel II concludeerden we dat het samenspel van organisatievorm, praktijk, systeem en ideologie zowel de waarde als dilemma's van zelfbeheer bepalen. De insteek in Deel III was het beschrijven van de voorwaarden waaronder zelfbeheer kan functioneren, rekening houdend met deze waarden en dilemma's.

Het voortdurend balanceren tussen het behouden van eigenheid van de zelfbeheerde organisatie (de ideologie) en het aanpassen aan het maatschappelijk systeem is een van de uitdagingen voor zelfbeheer. Om te begrijpen onder welke voorwaarden dit mogelijk gemaakt kan worden, is de relatie tussen de zelfbeheerde voorzieningen en de overkoepelende organisaties bekeken. Hierin kwam naar voren dat handelingsruimte een essentiële voorwaarde is voor zelfbeheerde organisaties om te kunnen functioneren. Externe organisaties moeten ruimte maken voor de andere manier van organiseren van zelfbeheer. Organisatorisch vraagt dit om een kanteling van de machtsbalans: ook in de structuur van overkoepelende instellingen moet ruimte gemaakt worden zodat de zeggenschap echt bij de voorziening in zelfbeheer komt te liggen. Deze kanteling is een voorwaarde om handelingsruimte voor zelfbeheer te creëren en zien we terug op alle niveaus: in de relatie met andere externe partijen, in de manier waarop binnen zelfbeheer ondersteuning wordt geboden en in de voorwaarden die nodig zijn om zelfbeheer op praktijkniveau te laten functioneren. Vooral van belang hierbij is de rol van ondersteuners. Immers, ondersteuners werken vanuit de waarden die voortkomen uit de ideologie van zelfbeheer: emancipatie, rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid. Ze zijn voortdurend bezig met het faciliteren van handelingsruimte.

Het laten functioneren van zelfbeheerde voorzieningen vereist een voortdurend zoeken naar een balans, flexibiliteit en het creëren van ruimte. Tegelijkertijd zijn het ook elementen die in andere vormen van ondersteuning aan mensen met kwetsbaarheden een centrale rol (zouden moeten) spelen. Zelfbeheer gaat over zeggenschap: een andere zeggenschap vraagt om een andere structuur, een kanteling van de machtsbalans. Op die manier zou zelfbeheer als organisatievorm (dat in het onderstaande raamwerk een centrale positie inneemt) ook breder opgevat kunnen worden. Om begrippen als cliëntenparticipatie, zelfsturing en herstel vorm te geven zijn de voorwaarden die hierboven zijn geformuleerd wellicht ook in andere contexten van toepassing. Zelfbeheer is op die manier niet alleen een manier om zelfsturing vorm te geven, maar kan dienen als inspiratie over hoe verder herstelgerichte en cliëntgerichte zorg te verlenen. Juist door de radicaal andere invulling van zeggenschap en het geven van verantwoordelijkheid aan deelnemers zelf, kan ook de hiërarchische verhouding tussen hulpverlener cliënt echt gaan kantelen. Handelingsruimte is hierbij een essentiële voorwaarde. Zelfbeheer gaat over het zelf doen, maar niet alleen.

Figuur 11.1. Raamwerk Zelfbeheer (3)



12 Conclusie en aanbevelingen

We begonnen dit rapport met de drie centrale vragen: -wat is zelfbeheer? -in hoeverre is zelfbeheer van waarde en waaruit bestaat het belang van zelfbeheer? -aan welke voorwaarden moet worden voldaan zodat opvangvoorziening in zelfbeheer duurzaam kunnen functioneren? We zullen het rapport besluiten door de drie centrale vragen te beantwoorden, telkens enige aanbevelingen te doen en een raamwerk voor zelfbeheer te presenteren.

12.1 *Wat is zelfbeheer?*

Op het eerste gezicht lijkt de vraag wat zelfbeheer precies is moeilijk te beantwoorden omdat er veel verschillen zijn tussen de drie voorzieningen. De NoiZ en de NuNN zijn voorzieningen voor nachtopvang die al meer dan vijftien jaar bestaan en een taakverdeling kennen tussen gasten en beheerders. De JES is een doorstroomvoorziening die net vijf jaar bestaat en die een dergelijke taakverdeling niet kent. Ook tussen de twee nachtopvangvoorzieningen zijn er verschillen, bijvoorbeeld in het aantal beheerders in verhouding tot het aantal gasten, de doelgroep, of de aan hen gestelde eisen. Op een fundamenteeler niveau zijn er echter belangrijke overeenkomsten die het antwoord vormen op de vraag wat zelfbeheer inhoudt.

12.1.1 *Kenmerken van zelfbeheerde voorzieningen*

Zelfbeheer in de maatschappelijke opvang is in de eerste plaats een manier om de opvang van dak- en thuislozen te organiseren. De drie zelfbeheerde voorzieningen maken deel uit van een grotere reguliere instelling, maar de zeggenschap over de voorziening ligt bij de doelgroep zelf. Dat is tevens het belangrijkste verschil met reguliere opvangvoorzieningen, waar in eerste instantie managers en hulpverleners de zeggenschap hebben over de voorziening en de cliënten een adviserende rol hebben. In zelfbeheerde voorzieningen hebben hulpverleners een ondersteunende en adviserende rol. Managers en bestuurders geven de kaders en randvoorwaarden aan die in het algemeen betrekking hebben op zaken als veiligheid, budget en bedbezetting.

Een tweede belangrijk kenmerk ligt in het feit dat zelfbeheer deel uitmaakt van een emancipatorische beweging die haar wortels heeft in de kraakbeweging, de cliëntenbeweging en zorgvernieuwinginitiatieven. Hierin staan waarden centraal die betrekking hebben op cliëntsturing en keuzevrijheid, geloof in kracht en mogelijkheden, lotgenotencontact en dialoog als uitgangspunt, en streven naar herstel en maatschappelijke participatie.

Uit deze twee kenmerken vloeit ook voort dat in een zelfbeheerde voorziening een andere positie en rol is weggelegd voor hulpverleners, die in dit soort voorzieningen ondersteuners worden genoemd. Beslissingen worden door de groep democratisch genomen en ondersteuners hebben daarin een adviserende rol. Mensen die van de voorziening gebruik maken proberen zelf of met hulp van lotgenoten hun leven weer op orde te krijgen en de ondersteuner is present als iemand daarbij ondersteuning nodig heeft. Dit alles neemt niet weg dat ondersteuners wanneer nodig initiërend en sturend optreden, maar dan moeten ze daar altijd verantwoording over afleggen aan de groep.

Definitie zelfbeheer:

- Zelfbeheer is *ideologisch* te begrijpen als specifieke vorm van cliëntsturing. Het heeft haar wortels in de democratisering- en cliëntenbeweging, de kraakbeweging en het meer recente debat rond de zorgvernieuwing en cliëntenparticipatie.
- Zelfbeheer is een *organisatievorm* met een vergaande vorm van cliëntparticipatie waarbij de doelgroep zelf de zorg draagt voor de voorziening en waarbij hulp en ondersteuning door professionals wordt geboden.

12.1.2 Zelfbeheer is een dynamisch begrip

Uit het onderzoek bleek dat de praktische uitwerking van zelfbeheer tussen de drie voorzieningen verschilt, en binnen de voorzieningen ook in de loop van de tijd verandert. Soms zijn de mensen die gebruik maken van de voorzieningen strijdbaar, hebben ze veel zeggenschap over veel terreinen en ontplooiën ze veel initiatieven, dan weer zijn ze meer volgend en nemen ondersteuners of managers meer het voortouw. In die zin is zelfbeheer aan verandering onderhevig.

Voor een deel hebben deze veranderingen te maken met ongrijpbare processen als groepsdynamiek en samenstelling van de groepen of met incidenten rondom individuele personen. Voor een ander deel volgen deze veranderingen uit de structurele spanningen die voortvloeien uit de verschillen in belangen en overtuigingen van verschillende groepen die betrokken zijn bij zelfbeheerde voorzieningen: mensen die van de voorziening gebruik maken, ondersteuners, managers en bestuurders, en externe organisaties en financiers.

Zelfbeheerde voorzieningen kunnen niet zonder de inbedding en ondersteuning van een reguliere instelling. De reguliere instelling moet voldoen aan eisen met betrekking tot veiligheid, overlast en kwaliteit van zorg en heeft ook professionele en bedrijfsvoeringsbelangen. Deze kunnen botsen met, maar ook gevoed worden door ideeën vanuit de emancipatorische beweging waar zelfbeheerde voorzieningen in geworteld zijn. Zo zoeken zelfbeheerde voorzieningen naar een balans. Ze bewegen zich tussen 'gewone' reguliere organisaties en de beelden die in de reguliere maatschappij leven, en aan de andere kant zetten ze zich af, benadrukken ze hun eigenheid eisen ruimte op.

12.1.3 Verschillen en overeenkomsten met andere zorginitiatieven

In de interviews brengen ondersteuners en mensen die gebruik maken van de voorzieningen een scherp onderscheid aan tussen opvang in zelfbeheer en reguliere opvang (waarbij de zeggenschap berust bij professionals en managers). In reguliere voorzieningen, zo stellen zij, worden beslissingen voor mensen genomen, waardoor ze afhankelijk worden van de hulpverlening en uit het oog verliezen wat hun krachten en mogelijkheden zijn. Ook is de indruk van de geïnterviewden dat binnen de reguliere opvang mensen trajecten 'moeten' volgen als een productieproces in een bureaucratische eenheidsfabriek zonder dat er oog is voor het persoonlijke verhaal. In zelfbeheer daarentegen (her-)ontdekken mensen hun krachten en talenten, is er ruimte om zich te ontplooiën en is er aandacht voor de achtergrond en het persoonlijke verhaal. Als je af en toe vastloopt, houdt men daar rekening mee, maar als je groeit en je ontwikkelt zien ze dat ook.

Er zijn genoeg redenen om deze tegenstelling zo scherp aan te zetten, maar dat doet onvoldoende recht aan allerlei initiatieven in de maatschappelijke opvang en langdurige GGz rondom krachtgericht werken, cliëntsturing en herstelondersteunende zorg. Ons inziens zijn er wel degelijk raakvlakken met andere initiatieven in de zorg en opvang. De verschillen zitten hem ten eerste hoe men zich tot zorg verhoudt. Cliënten van dit soort zorginitiatieven zien zich als vooral cliënt van de zorg die op essentiële punten anders moet, terwijl mensen die deelnemen aan een zelfbeheerde voorziening zich eerder zien

als mensen die zaken als onderdak en zorg zelf regelen. Ten tweede is de organisatiestructuur in zelfbeheer echt ondersteunend aan het in de praktijk brengen van dit soort idealen.

Uit de interviews bleek dat er een verschil in focus is tussen ondersteuners en mensen die gebruik maken van de voorziening enerzijds en bestuurders van reguliere instellingen anderzijds. Bestuurders plaatsen zelfbeheer in een breder spectrum van cliëntsturing en leggen meer de nadruk op zelfregie –de individuele kant van zelfbeheer– en minder op zeggenschap over de voorziening –de collectieve en emancipatorische kant van zelfbeheer. Voor mensen die gebruik maken van de voorziening is juist die zeggenschap over de voorziening essentieel. Dit verschil in focus is soms, zoals we in hoofdstuk 8 hebben gezien, een van de oorzaken van spanningen over de vraag wat zelfbeheer inhoudt en tot waar zeggenschap eindigt.

12.1.4 Aanbevelingen ten aanzien van zelfbeheer en cliëntsturing

- *Reguliere instellingen die krachtgericht werken, cliëntsturing en herstelgerichtheid een impuls willen geven, kunnen leren van zelfbeheer.*

Voor reguliere instellingen die krachtgericht werken, cliëntsturing en herstelondersteunende zorg serieus nemen, verdient het aanbeveling om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om cliënten meer zeggenschap en verantwoordelijkheid te geven over essentiële processen. Dat gaat verder dan inspraak of medezeggenschap geven: verantwoordelijkheid en zeggenschap geven betekent ook durven loslaten, ruimte geven binnen duidelijke kaders en niet de zeggenschap snel weer overnemen wanneer er ontwikkelingen optreden die in de ogen van de reguliere instelling als ongewenst ervaren worden.

- *Zelfbeheerde voorzieningen staan sterker wanneer zij zich presenteren als deel van een bredere beweging.*

Voor zelfbeheerde voorzieningen is het aanbevelenswaardig om niet alleen de verschillen te benadrukken, maar ook de gemeenschappelijkheden te benoemen met initiatieven binnen de reguliere opvang en zorg. Nadruk op herstel en de kracht van cliënten en inbreng van ervaringsdeskundigheid kunnen rekenen op sympathie van beleidsmakers en professionals. De kans bestaat dat zij meer oog hebben voor de specifieke behoeften van zelfbeheerde voorzieningen als zelfbeheer niet enkel een geïsoleerd fenomeen is van drie voorzieningen voor maatschappelijke opvang, maar deel uitmaakt van een bredere beweging in andere sectoren als de GGz, verslavingszorg, en OGGz²⁰.

12.2 In hoeverre is zelfbeheer van belang?

We hebben in dit rapport betoogd dat juist de kenmerkende organisatiestructuur van zelfbeheer op specifieke wijzen van waarde is voor personen en voor de samenleving. Daarbij hebben we ook laten zien dat de specifieke kenmerken van zelfbeheer keerzijden hebben die leiden tot vraagstukken waar een zelfbeheerde voorziening adequaat mee zal moeten omgaan om nog van waarde te blijven. Voor een oordeel over de waarde van zelfbeheer moeten we ze beide in ogenschouw nemen.

12.2.1 De waarde van zelfbeheer voor individuen

Ideaaltypisch draagt zelfbeheer bij aan specifieke voorwaarden voor (maatschappelijk) herstel. Deze bijdrage ontstaat juist door de organisatiestructuur van zeggenschap door de doelgroep zelf en de idealen van lotgenotencontact, keuzevrijheid en emancipatie.

²⁰ De NuNN werkt samen met organisaties gelieerd aan (O)GGz en herstelbeweging, m.n. Stichting Cliënteninitiatieven, basisberaad GGz en bureau Herstel van de RIBW.

Daarbij spelen verschillende processen een rol die we hierna *cursief* zullen benoemen. Dit is de waarde van zelfbeheer op individueel niveau.

In zelfbeheerde voorzieningen worden dakloze mensen opgenomen in een *groep* mensen die zich over het algemeen met elkaar *verbonden* voelen. Doordat ze in een zelfbeheerde voorziening verblijven, krijgen ze te maken met lotgenoten, van wie ze *onderlin-ge steun* kunnen krijgen, maar met wie ze ook moeten samenwerken en beslissen. Daardoor leren ze *sociale vaardigheden*. Dit gebeurt in een omgeving die *rust* biedt en die eist dat gebruikers van de voorziening als groep *verantwoordelijkheid* nemen voor elkaar en voor de voorziening.

Doordat mensen verantwoordelijkheden krijgen en nemen (bijvoorbeeld als vrijwilliger, beheerder of door bij te dragen aan projecten), krijgen ze *waardering*, (her)ontdekken ze hun talenten en *krachten* en hervinden daardoor hun gevoel voor *eigenwaarde*. Dit wordt ook nog eens ondersteund doordat ze zelf hun eigen herstelproces ter hand nemen, daarbij al dan niet bijgestaan door ondersteuners. Ook vergt het opzetten van projecten of het beheren van een voorziening de nodige *vaardigheden*, die al dan niet met cursussen worden ondersteund. Doordat mensen zien dat lotgenoten vanuit een situatie van dakloosheid verantwoordelijkheden gaan dragen en woningen betrekken geeft mensen *hoop* op een eigen positieve uitweg uit dakloosheid.

12.2.2 De waarde van zelfbeheer voor de samenleving

Voor de samenleving is zelfbeheer van waarde doordat het bijdraagt aan een positievere *beeldvorming* over dakloze mensen, doordat het een *aanvulling* biedt op het bestaande zorgaanbod als niche voor mensen die zich niet thuis voelen in de reguliere professionele opvang, en als aanjager voor *innovaties* in de zorg naar een herstelgerichte benadering.

Net als reguliere opvangvoorzieningen leveren zelfbeheerde voorzieningen maatschappelijk waardevolle *diensten*. Er zijn bovendien sterke aanwijzingen dat zelfbeheerde voorzieningen dit doen tegen *minder kosten* met een hoog gewaardeerde *kwaliteit* van dienstverlening.

Tot slot dragen de drie voorzieningen bij aan de realisatie van *beleidsdoelen* zoals uitstroom uit de maatschappelijke opvang en maatschappelijke participatie (zie §12.2.4).

12.2.3 Waardebeperkende kenmerken

Uit het onderzoek bleek dat de organisatiestructuur –waarbij de doelgroep zelf zeggenschap heeft over, en verantwoordelijkheid heeft voor de voorziening– ook zijn keerzijden kent. In hoofdstuk 7 beschreven we een aantal dilemma's en uitdagingen, waarvan we er hier twee uitlichten die specifiek van belang lijken om zelfbeheer op waarde te kunnen schatten: de doelgroep die het beste bij zelfbeheer past en de prikkels tot uitstroom.

Zelfbeheer is, zo blijkt uit het onderzoek, voor sommige dakloze mensen geschikter dan voor andere. De JES laat geen mensen toe met te zware psychische problemen, met een verslaving die niet onder controle is of met verstandelijke beperkingen. Zelfbeheerde nachtopvangvoorzieningen sluiten niemand op voorhand uit en geven iedereen een kans. In de praktijk blijkt de individuele waarde van zelfbeheer het meest tot zijn recht te komen bij mensen die gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor hun eigen herstel en voor de groep. Ook moet de groep niet al te zeer gedomineerd worden door mensen met zwaardere problemen als ernstige verslaving, psychiatrische problematiek verstandelijke beperkingen. De groep kan wel omgaan met een aantal mensen met ernstiger problemen, maar voor een goed functionerende zelfbeheerde organisatie moeten er voldoende mensen zijn aan wie zij zich kunnen optrekken.

Met betrekking tot de doelgroep moet ook opgemerkt worden dat zelfbeheer niet iedereen ligt. Om goed in een zelfbeheerde voorziening te kunnen functioneren moeten

mensen zich prettig voelen in een groep en er tegen kunnen weinig privacy te hebben. Bovendien kunnen in groepen ook spanningen en conflicten optreden, waardoor mensen buiten de groep kunnen vallen en de in §12.2.1 beschreven sociale steun en waardering door lotgenoten voor individuen kan wegvallen. Ook voelen sommige dakloze mensen zich prettiger bij meer structuur en een meer sturende hulpverlener dan bij het meer vraaggestuurde en bescheidener type ondersteuning dat ze in zelfbeheerde voorzieningen kunnen verwachten.

Ten tweede kunnen zelfbeheerde voorzieningen voor sommige mensen te weinig prikkels geven om uit te stromen of te resocialiseren in de maatschappij. Zelfbeheerde voorzieningen bieden een niche, een veilige omgeving van lotgenoten en mensen met een vergelijkbare levensstijl. Dan kan de stap naar zelfstandig wonen en betaald werken in een maatschappij waar men onverschilligheid en vooroordelen ervaart wel eens te groot blijken. We hebben laten zien dat er mensen waren die door zelfbeheer juist de impuls kregen om die stap weer wel te nemen, maar ook dat er mensen waren die lang in de voorziening bleven. Het kwam ook voor dat mensen hun beheerderswoning weer moesten verlaten en terug moesten naar de nachtopvang. Tot slot is het voor een zelfbeheerde voorziening omwille van de continuïteit en opgebouwde ervaring prettig wanneer actieve mensen lang in de voorziening blijven, waardoor uitstroom wel eens uit het oog verloren kan worden.

12.2.4 Maatschappelijke uitkomsten

De resultaten op het gebied van *uitstroom* naar zelfstandig wonen zijn misschien niet spectaculair, maar wel bemoedigend. Elk jaar gaan er bewoners of beheerders zelfstandig wonen. Wel valt op dat zelfbeheerde voorzieningen eerder geneigd zijn om eigen uit- en doorstroomvoorzieningen (in zelfbeheer) te creëren dan om door te stromen naar andere (reguliere) voorzieningen of zelfstandig wonen. Dit heeft enerzijds te maken met krapte op de woningmarkt, maar ook met het feit dat zelfstandig wonen –zonder steun van een groep lotgenoten– niet voor iedereen wenselijk is. Meer vergelijkend onderzoek met reguliere professionele voorzieningen is echter nodig om de uitstroomresultaten beter op waarde te kunnen schatten.

In termen van gemiddelde *verblijfsduur* presteren de voorzieningen binnen de norm, maar er zijn ook mensen die lang in de nachtopvang verblijven. Dit past in de geest van keuzevrijheid en zorg op menselijke maat, maar anderzijds is de nachtopvang eigenlijk geen geschikte plek om lang te blijven wonen.

De hoge verloopcijfers en aantallen *schorsingen* zijn opvallend. De oorzaak is nog onbekend: mogelijk heeft de groep een goed functionerend zelfcorrigerend vermogen, wellicht heeft het te maken met het ruimhartige toelatingsbeleid, of mogelijk werden deze mensen slachtoffer van groepsprocessen.

Op het gebied van *maatschappelijke participatie* leveren de zelfbeheerde nachtopvangvoorzieningen een forse bijdrage aan *dagbesteding* van dakloze mensen door hen de kans te bieden als taakvrijwilliger of beheerder aan de slag te gaan. Een aanzienlijk aantal bij instroom werkloze mensen kreeg tijdens verblijf in de voorziening betaald werk. Tot slot zetten de voorzieningen diverse projecten op of namen initiatieven voor collectieve belangenbehartiging. Wat *sociale participatie* betreft bleek dat de drie voorzieningen activiteiten organiseren voor de buurt en streng toezien op het naleven van afspraken met betrekking tot overlast in de buurt. Dit is vooral van belang voor voorzieningen die midden in een dichtbevolkte wijk staan.

12.2.5 Aanbevelingen ten aanzien van het belang van zelfbeheer

- *Meer zelfbeheerde voorziening zijn wenselijk*

We concluderen dat het wenselijk is als er meer opvangvoorzieningen volgens de principes van zelfbeheer komen. Weliswaar is er nader vergelijkend onderzoek nodig naar uitstroomresultaten en zal niet iedere dakloze persoon passen of baat hebben bij zelfbeheer, maar het is een belangrijke aanvulling op het bestaande aanbod die meer navolging verdient. Wij troffen immers beheerders, bewoners en oud-bewoners die goed konden benoemen op welke wijzen zij profijt hadden gehad van zelfbeheer en die zich niet thuis voelden in reguliere opvangvoorzieningen. Op basis van klantwaarderingsonderzoek zijn er aanwijzingen dat de kwaliteit van zorg in zelfbeheerde voorzieningen hoger wordt gewaardeerd dan in reguliere opvangvoorzieningen.

Er zijn nog andere overwegingen om meer zelfbeheer als wenselijk te beoordelen. Zelfbeheer geeft impulsen aan emancipatie van dakloze mensen en aan vernieuwingen in de zorg en draagt bij aan dagbesteding van dakloze mensen. Ook vanuit kostenoverwegingen kan het aantrekkelijk zijn om meer voorzieningen in zelfbeheer te stimuleren. Daarbij moet wel in acht genomen worden dat de voorziening niet goed zal functioneren wanneer alleen kostenoverwegingen een rol spelen en de principes van zelfbeheer niet onderschreven worden.

- *Uitstroom ondersteunen door netwerk van ervaringsdeskundigen*

Ook willen we een aanbeveling doen voor de zelfbeheerde voorzieningen met betrekking tot uitstroom. Mensen blijven soms lang in de voorziening en de voorzieningen zoeken in eerste instantie naar uitstroommogelijkheden in de buurt van lotgenoten of naar groepswoningen. Dit heeft te maken met de zorg dat mensen zullen vereenzamen en terugvallen wanneer ze zelfstandig gaan wonen, zeker zonder voldoende budget voor meer uren ambulante woonbegeleiding door de ondersteuners. Bij toegewezen woningen kan men echter niet al te kieskeurig zijn en ook projecten voor groepswonen hebben uiteindelijk een eindige capaciteit. Het is daarom het onderzoeken waard in hoeverre deze zorgen verlicht kunnen worden door een structuur waarbij ondersteuning na uitstroom nog doorloopt, bijvoorbeeld door projecten met ambulante ondersteuning door ervaringsdeskundige vrijwilligers en steunpunten of dagopvangcentra in zelfbeheer verspreid over de stad.

- *Mogelijkheid tot doorstroom naar betaald werk binnen de instelling*

Tot slot bevelen we aan dat mensen die zich structureel inzetten voor een zelfbeheerde voorziening betaald werk kunnen verrichten binnen de overkoepelende instelling. Betaald worden voor structurele inzet is een vorm van erkenning en draagt veel bij aan zingeving en herstel. Ook de overkoepelende instelling heeft daar baat bij: mensen die zich structureel inzetten voor een zelfbeheerde voorziening doen veel ervaring op die relevant is voor werk in de hulpverlening en kunnen bijdragen aan een herstelgerichte benadering.

Mensen die van de voorziening gebruik maken kunnen ook als betaalde kracht in dienst worden genomen. Hier zijn echter tegenargumenten voor te noemen, zoals beschreven in §0. In zelfbeheerde voorzieningen waar geen of nauwelijks formele taakverdeling tussen bewoners is, kan concurrentie om de betaalde functie het groepsproces mogelijk ontwrichten. In nachtopvangvoorzieningen met een taakverdeling tussen beheerders en gasten zal dit argument minder spelen, maar dan ontbreekt weer de prikkel om betaald werk te zoeken in de maatschappij buiten de voorziening.

Reguliere instellingen zouden meer –tegen salaris– gebruik kunnen maken van de kennis en ervaring van mensen die zich in zelfbeheerde voorzieningen hebben bewezen. Andere onderzoeken hebben wel gewezen op factoren die succesvolle betaalde inzet van ervaringsdeskundigen in een reguliere omgeving kunnen hinderen. Er moet dan van te

voren goed worden nagedacht over zaken als terugval, cultuurverschillen en omgangsvormen, en de positie van ervaringsdeskundigen in een professioneel team.

12.3 Aan welke voorwaarden moet worden voldaan?

We hebben laten zien dat zelfbeheer niet vanzelf gaat en dat zelfbeheer wel 'zelf doen' inhoudt, maar niet 'alleen doen'. Daartoe moet er voldaan worden aan voorwaarden op het niveau van de voorziening zelf (hoofdstukken 10 en 11), op het niveau van de betrekkingen met de overkoepelende instelling (hoofdstuk 8), en op het niveau van de samenleving (hoofdstuk 9). In deze paragraaf zullen we ze kort in aanbevelende zin noemen.

12.3.1 Voorwaarden voor goed functionerende zelfbeherende groepen

We hebben laten zien dat zelfbeherende groepen een grote dynamiek kennen. Aanbevelingen voor het goed functioneren van zelfbeherende groepen moeten daarom ook enigszins abstract blijven, eerder op het niveau van voorwaarden dan op het concrete van de werkvloer van voorzieningen.

- Maak duidelijke afspraken over regels en verantwoordelijkheden. Dit voorkomt willekeur, jaloezie en afgunst, en conflicten die daaruit voortvloeien.
- Evalueer deze afspraken regelmatig en pas ze dan in gezamenlijkheid aan. Flexibiliteit blijkt nodig in regels en afspraken. Wanneer de dagelijkse praktijk niet meer strookt met de afspraken of afspraken juist leiden tot conflicten en onduidelijkheid is het goed om de afspraken te herzien. Het is belangrijk om dit in gezamenlijkheid te doen om transparantie en democratische besluitvorming te waarborgen.
- Ondersteun het conflictoplossend vermogen van groepen. Conflicten komen in zelfbeherende groepen vaak voor en zonder goede procedures om hiermee om te gaan kunnen ze verlamrend werken en de continuïteit van de voorziening in gevaar brengen. Escalatie van conflicten kan bijvoorbeeld worden voorkomen door duidelijke afspraken te maken over acceptabel en onacceptabel gedrag, afspraken over conflictoplossing, door groepsleden te leren kritiek te geven en te ontvangen of door interventie als methode van feedback geven en krijgen.
- Zorg ervoor dat mensen gemotiveerd blijven om zich in te zetten voor de voorziening en gezamenlijke projecten. Zelfbeheer heeft het nodig dat er een voortdurende nieuwe aanwas komt van vrijwilligers, beheerders, trekkers. Er moet wel een structuur zijn die deze inzet motiveert, bijvoorbeeld door inzet te belonen met privileges.
- Versterk saamhorigheid en groepsgevoel, bijvoorbeeld door gezamenlijk leuke activiteiten te ondernemen. Het versterken van saamhorigheid is belangrijk omdat gebruikers beschreven dat het gevoel ergens bij te horen en opgenomen te zijn in een groep als een belangrijke meerwaarde van zelfbeheer. Het organiseren van gezamenlijke activiteiten biedt mensen bovendien de kans om zich in te zetten voor de groep en zich daarmee te ontplooien.
- Profiteer van de opgebouwde ervaring, maar geef nieuwe groepen ook de kans om eerder gemaakte fouten ook zelf te maken. Het steeds opnieuw het wiel uitvinden en dezelfde fouten maken horen bij het proces van zelfbeheer. Door fouten maken leert men het beste, maar cruciale of gevaarlijke fouten moeten voorkomen worden. Een document met richtlijnen en werkwijzen, ondersteuners of een adviescommissie van oud-bewoners kunnen groepen voor dit soort fouten behoeden.
- Wees een betrouwbare partner voor de overkoepelende instelling. Daarbij is transparante communicatie van groot belang: benoem een duidelijk aanspreekpunt (ook bij wisselingen van bestuur of groepsamenstelling), onthoud gemaakte afspraken (ook

al is de situatie of de groep inmiddels geheel veranderd), en communiceer open wanneer je van plan bent om zaken anders aan te pakken dan is afgesproken. De overkoepelende instelling geeft een zelfbeheerde voorziening vertrouwen om de zaken zelf te regelen, maar moet wel zaken kunnen doen met de voorziening. Wanneer een zelfbeheerde voorziening eenmaal een onbetrouwbaar imago heeft gekregen, zal de overkoepelende instelling steeds meer controle willen uitoefenen.

- Wees zuinig op contacten met de buurt. Voor zelfbeheerde voorzieningen is een goede verstandhouding met de buurt zo mogelijk nog belangrijker dan voor reguliere opvangvoorzieningen. Er hoeft maar één incident te gebeuren of er kan worden besloten tot meer professioneel toezicht of sluiting van de voorziening.

12.3.2 Voorwaarden met betrekking tot professionele ondersteuning

Voor professionals die gewend zijn te werken in een omgeving waar de zeggenschap bij professionals berust, zal het ondersteunen van zelfbeherende groepen een hele omschakeling zijn en waarschijnlijk ook niet iedere hulpverlener die anders gewend is liggen. We spraken zeer bevlogen ondersteuners die het ondersteunen van de groep niet omschreven als werk, maar als een deel van hun leven.

- In zelfbeheerde voorzieningen handelen ondersteuners vanuit de basiswaarden dat ze bijdragen aan een verandering in de maatschappij met betrekking tot de positie van dak- en thuisloze mensen. Ze sympathiseren met de emancipatiestrijd van de groep, strijden voor rechtvaardigheid en erkenning van dakloze mensen als gelijkwaardige mensen en stellen gebruikers van de voorziening centraal.
- In zelfbeheerde voorzieningen is de organisatiestructuur ondersteunend aan handelen vanuit werkelijke *presentie*. Ondersteunen vanuit gelijkwaardigheid en betrokkenheid wordt veel lastiger wanneer men bijvoorbeeld productiedoelen moet halen en protocollen moet volgen.
- Ondersteuners in zelfbeheerde voorzieningen ondersteunen niet alleen individuen, maar ook een groep. Om het zelforganiserend vermogen van groepen te ondersteunen kunnen zij ook voorstellen doen met betrekking tot bijvoorbeeld opleiding en training, moeten ze zaken bespreekbaar durven maken en initiatieven aanzwengelen.
- Ondersteuners vervullen een brugfunctie naar de overkoepelende instelling toe. Ze kunnen wel eens het gevoel krijgen klem te raken tussen strijdige belangen, maar het is van belang om communicatie tussen de zelfbeherende groep en de overkoepelende instelling of andere partijen te faciliteren.
- Voor ondersteuners in zelfbeheerde voorzieningen is het belangrijk om op regelmatige basis ervaringen met elkaar uit te wisselen en te reflecteren op het eigen handelen. Regelmatige intervisie tussen ondersteuners van verschillende zelfbeheerde voorzieningen ondersteunt het trouw blijven aan de emancipatorische waarden van zelfbeheer in het licht van de dilemma's en verantwoordelijkheden in de praktijk.
- Het kan raadzaam zijn om scholing en training te bieden voor ondersteuners die niet gewend zijn aan werken in zelfbeheerde voorziening. De Hogeschool van Amsterdam is bijvoorbeeld bezig de benodigde competenties hiervoor in het curriculum te verwerken.

12.3.3 Voorwaarden in de relatie tussen zelfbeheerde voorzieningen en overkoepelende instellingen

Voor overkoepelende instellingen die zelfbeheerde voorzieningen in hun aanbod willen opnemen kan het werken met zelfbeheerde voorzieningen een uitdaging zijn. Zelfbeheerde voorzieningen lopen immers lang niet altijd in de pas met de andere reguliere voorzieningen in het aanbod.

- Bestuurders moeten willen innoveren en durven risico's te nemen. Zonder het commitment van de Raad van Bestuur aan de principes van zelfbeheer, kunnen onderliggende managementlagen geneigd zijn om de zelfbeheerde voorziening te sturen in de richting van procedures en werkwijzen die zij gewend zijn.
- Er kunnen zich –in de ogen van de overkoepelende instelling– ongewenste situaties voordoen. Vaak is het dan een kwestie van duidelijk de zorgen communiceren, vertrouwen geven en geduld hebben. Uit de interviews in dit onderzoek komt naar voren dat de zelfbeheerde voorzieningen een groot zelfcorrigerend vermogen hebben, mits ze daartoe de tijd krijgen –meer tijd dan men bij reguliere voorzieningen gewend is.
- Om te profiteren van de waarde van zelfbeheer moet erkend worden dat zelfbeheer iets anders is dan medezeggenschap. Bij medezeggenschap ligt de verantwoordelijkheid bij de professionals en managers. Bij zelfbeheer beslissen mensen die van de voorziening gebruik maken zelf en hebben zij ook de verantwoordelijkheid voor de voorziening. Daarom moeten zelfbeheerde voorzieningen zoveel als mogelijk zelf beslissingen kunnen nemen over zaken die de eigen voorziening aangaan zonder toestemming te hoeven vragen aan de overkoepelende instelling.
- Het is belangrijk om soepel om te gaan met regels en richtlijnen en niet bang zijn de zelfbeheerde voorziening een uitzonderingspositie te gunnen. Dit kan gaan om kleine zaken zoals de huisstijl, belangrijker zaken als de voedselveiligheid, of gewichtige zaken als gemiddelde verblijfsduur en het personeelsbeleid. Te star vasthouden aan mores zoals die gelden in de andere reguliere voorzieningen leidt in eerste instantie tot steeds terugkerende conflicten en op den duur zelfs tot het omvormen van een zelfbeheerde voorziening naar een reguliere voorziening en afbreuk aan de meerwaarde van zelfbeheer. Uit het onderzoek bleek dat bestuurders vaak wel een uitweg vonden waarbij de voorziening tegemoet kon komen aan de belangen van de overkoepelende instelling, zonder de principes van zelfbeheer met voeten te treden.
- Handelingsruimte gunnen aan zelfbeheerde voorzieningen hoeft niet ten koste te gaan van de belangen van de overkoepelende instelling. Meestal zijn dit gedeelde of gezamenlijke belangen, zeker wanneer het voortbestaan van de zelfbeheerde voorziening op het spel staat. Het is belangrijk om duidelijke kaders aan te geven, zodat de zelfbeheerde voorziening weet waar het aan toe is en op haar verantwoordelijkheden aangesproken kan worden. Het blijft echter ook belangrijk om regelmatig de wederzijdse verwachtingen te bespreken met de groep mensen die van de voorziening gebruik maken.

12.3.4 Maatschappelijke voorwaarden

Volledig autonome voorzieningen voor zelfbeheer van enige omvang lijken vrijwel niet mogelijk. Met persoonsgebonden budgetten en een uitkering zullen kleinere groepen dakloze mensen waarschijnlijk wel een autonome zelfbeheerde zorg-/woonvoorziening met professionele ondersteuning kunnen financieren en beheren, maar wanneer gemeentelijke subsidies en grotere voorzieningen nodig zijn, gaan andere zaken een rol spelen die inbedding in een overkoepelende professionele instelling nodig maken.

Gemeenten stellen subsidievoorwaarden met betrekking tot zorgkwaliteit, aansprakelijkheid en financiële draagkracht. Er is vaak aanzienlijke overhead nodig om fondsen te

werven en te kunnen voldoen aan verantwoordingseisen, die overkoepelende instellingen kunnen leveren. Ook rechtspositioneel zijn de risico's te groot –bijvoorbeeld bij overlijden van een gast of bij brand– om door een zelforganiserende groep dak- of thuisloze mensen gedragen te worden. Om die redenen zien we onder de noemer zelfbeheer in feite alleen projecten met relatieve autonomie binnen een professionele organisatie.

- *Communicatie tussen zelfbeheerde voorzieningen en maatschappelijke partners*

Deze relatieve autonomie wordt door maatschappelijke organisaties echter niet altijd gezien. Zo zijn veel hulpverlenende en dienstverlenende organisaties gewend om te overleggen met professionals en niet direct met cliënten zelf. Er worden voor cliënten veel hindernissen opgeworpen om op beleidsniveau overleg te plegen met belangrijke maatschappelijke partners zoals gemeentelijke Diensten Werk en Inkomen of Maatschappelijke Ontwikkeling, schuldhulpverleningsorganisaties en woningbouwcorporaties. Dakloze mensen ervaren dit als een gebrek aan erkenning en afhankelijk makend van hulpverleners. We doen daarom de aanbeveling dat de belangrijkste maatschappelijke partners een aanspreekpunt aanwijzen met wie zelfbeheerde voorzieningen contact kunnen opnemen. Aan de andere kant moeten zelfbeheerde voorzieningen voor deze partners dan ook wel een duidelijk aanspreekpunt aanwijzen.

- *Zoek pleitbezorgers*

Bij nieuwe zelfbeheerinitiatieven is enig scepsis vanuit gemeentelijke zijde wel te verwachten. In gemeentelijke beleidskringen zullen behalve de kansen en innovaties die zelfbeheer biedt ook risico's worden gezien. Vaak bestaat nog het beeld dat dakloze mensen geen verantwoordelijkheid aankunnen en overlast veroorzaken. Ook passen zelfbeheerde voorzieningen soms niet goed in gemeentelijk beleid, bijvoorbeeld omdat ze niet meewerken aan afspraken met betrekking tot ketensamenwerking of omdat gemeenten gewend zijn te onderhandelen met grote aanbieders in plaats van met afzonderlijke groepjes mensen die zelf een initiatief nemen. Zelfbeheerde voorzieningen zonder krachtige pleitbezorgers, het liefst in de persoon van een wethouder, lijken dan ook gedoemd tot een moeizame start.

- *Faciliteer ondersteuning van uitgestroomden door ervaringsdeskundigen*

Een belangrijk waardebepalend kenmerk van zelfbeheer is lotgenotencontact en onderlinge steun. Mensen die vanuit zelfbeheer uitstromen naar zelfstandig wonen, lopen het risico die steun te verliezen zonder dat er voldoende steun voor in de plaats komt vanuit de buurt of andere verbanden. Het verdient daarom aanbeveling om steunnetwerken van ervaringsdeskundigen voor uitgestroomden te faciliteren, ook financieel.

- *Uitstroom naar groepswonen in zelfbeheer*

Voor een aantal mensen in zelfbeheerde voorzieningen is uitstroom naar groepswonen in zelfbeheer een beter passend vervolg. Een beschrijving van de Groene Sticht (Kluft & Metz, 2010) heeft laten zien dat dit mogelijk is met participatie in en met de buurt. We bevelen daarom aan om niet alleen te kijken naar uitstroom naar zelfstandig wonen, maar ook beleidsmatig de uitstroom naar zelfbeheerde voorzieningen voor groepswonen in de wijk te faciliteren.

12.4 Een raamwerk voor zelfbeheer

Tijdens onze analyses van zelfbeheer ontstond een raamwerk voor zelfbeheer, dat beschreven staat in §4.5, 7.9 en 0. Zelfbeheer kan begrepen worden vanuit vier verschillende perspectieven: de praktijk, de organisatiestructuur, zelfbeheer in relatie tot het maatschappelijk systeem en zelfbeheer als uiting van een emancipatorische beweging. De kracht en kwetsbaarheden van zelfbeheer worden bepaald door de dynamiek van deze vier elementen. Aan de kracht en kwetsbaarheden van zelfbeheer ligt hetzelfde ten grondslag, namelijk de specifieke manier van organiseren.

Voor zelfbeheerde voorzieningen is het een uitdaging om een balans te vinden tussen het behouden van eigenheid en vasthouden aan de (emancipatoire) idealen van zelfbeheer en het aanpassen aan bestaande maatschappelijke structuren om ook praktisch te kunnen bestaan. Voor de zelfbeheerde voorzieningen is het daarbij essentieel om handelingsruimte binnen de overkoepelende instelling te creëren. Handelingsruimte ontstaat doordat de zeggenschap zoveel mogelijk bij de voorziening in zelfbeheer komt te liggen. Deze handelingsruimte wordt niet in het begin voor altijd vastgelegd, maar wordt steeds opnieuw uitonderhandeld. Van belang hierbij is de rol van ondersteuners: doordat emancipatie van een groep mensen in een zwakkere positie voor hen een belangrijke waarde is, ondersteunen zij voortdurend het creëren van handelingsruimte van de groep.

Zelfbeheer als organisatievorm zou ook breder opgevat kunnen worden. Zelfbeheer is niet alleen een manier om zelfsturing vorm te geven, maar kan dienen als inspiratie over hoe verder herstelgerichte en cliëntgerichte zorg te verlenen. Juist door de radicaal andere invulling van zeggenschap en het geven van verantwoordelijkheid aan deelnemers zelf, kan ook de hiërarchische verhouding tussen hulpverlener cliënt echt gaan kantelen. Wij menen dat zelfsturing, herstelgerichte en cliëntgerichte zorg daar bij gebaat is.

Bijlage 1: Onderzoeksopzet en methoden

Dit onderzoek is geïnitieerd door een samenwerkingsverband van JES (Je Eigen Stek - Amsterdam), NuNN (Nachtopvang Uit Noodzaak Nijmegen) en NoiZ (Nachtopvang in Zelfbeheer -Utrecht). Deze voorzieningen voor maatschappelijke opvang laten zich leiden door het principe van zelfbeheer: (ex-)cliënten beheren en/of besturen de opvangvoorziening zelf. De drie instellingen implementeren dit principe echter verschillend.

Doelstelling

De initiatiefnemers zoeken antwoord op twee vragen:

- I. Kan de waarde van zelfbeheer in de maatschappelijke opvang (MO) duidelijker voor het voetlicht gebracht worden? Waaruit bestaat die waarde precies?
- II. Zelfbeheerde opvangvoorzieningen blijken vaak toch professionele ondersteuning nodig te hebben, geïncorporeerd te worden in professionele instellingen, of geheel te verdwijnen. Waarom gebeurt dat en hoe is dat te voorkomen?

Het Trimbos-instituut formuleerde hierop de doel- en vraagstelling van dit onderzoek. Doel is om inzicht te geven in:

1. de wijzen waarop zelfbeheer in de MO ingevuld kan worden en hoe dit helpt om om te gaan met de uitdagingen waarvoor deze instellingen zich gesteld zien.
2. de waarde van zelfbeheer in MO voor cliënten, de beheerders/initiatiefnemers, en de samenleving;
3. de condities en (rand-)voorwaarden waaronder initiatieven voor MO in zelfbeheer duurzaam zelfstandig hun werkzaamheden kunnen blijven voortzetten;

Vraagstelling:

1. Op welke wijzen is zelfbeheer in de drie verschillende organisaties ingevoerd?
 - a. Hoe zijn taken en verantwoordelijkheden verdeeld?
 - b. Hoe heeft de verschillende uitwerking van zelfbeheer bij de drie MO-instellingen uitgedaakt in termen van de cliëntenpopulatie, de taken en het aanbod, door- en uitstroom, en het 'personeel'?
2. Waaruit bestaat de waarde van zelfbeheer in MO?
 - a. Wat verwachten cliënten/bewoners van maatschappelijke opvang? Welke verschillen ervaren zij met professionele voorzieningen?
 - b. Wat verstaan cliënten/bewoners onder zelfregie en participeren?
 - c. Hoe draagt zelfbeheer in de opvang bij aan (re-)integratie en participatie van cliënten?
 - d. Hoe draagt zelfbeheer in de opvang bij aan vermindering van beheers- en uitvoeringskosten?
3. Welke processen en incidenten leiden tot een inleveren van zeggenschap door (ex-)cliënten bij zelfbeheerde MO-voorzieningen? Hoe kan worden voorkomen dat het zelfbeheersconcept (deels) verlaten wordt?
4. Aan welke voorwaarden moet worden voldaan opdat zelfbeheerde opvangvoorzieningen duurzaam kunnen blijven functioneren met behoud van zelfbeheer?
 - a. welke problemen komen bewoners van zelfbeheerde voorzieningen tegen met betrekking tot zelfbeheer? Welke eisen worden aan hen gesteld?
 - b. wat zijn volgens cliënten, beheerders en professionals de ideale omstandigheden voor duurzaam zelfbeheer in de maatschappelijke opvang?

Aanpak

De organisatie van zelfbeheer is onderzocht middels een vergelijkende casestudy, op basis van kwalitatieve interviews en documentenanalyse, aangevuld met literatuuronderzoek. Het zwaartepunt lag bij de kwalitatieve interviews waarvan we er in totaal 28 hebben gehouden. De interviews werden in twee rondes afgenomen. Bij de eerste interviewronde waren er steeds medegespreksleiders aanwezig van een van de andere twee voorzieningen. Hiermee werd de uitwisseling van ervaringen tussen de drie voorzieningen gestimuleerd, en het kwam ten goede aan de relevantie van de gesprekken doordat de nadruk van de gesprekken werd gelegd op onderwerpen die voor de deelnemers van belang waren.

De maanden mei en juni 2011 werden gebruikt voor het creëren van draagvlak voor het onderzoek, het literatuuronderzoek, en documentenstudie. Gebruikte zoektermen in literatuurdatabases waren 'zelfbeheer'; 'cliëntsturing'; 'consumer-run organization'; 'maatschappelijke opvang' en 'homeless' in literatuur vanaf 2000. Via de abstracts en de sneeuwbalmethode werden vervolgens relevante andere artikelen en publicaties gevonden. De documentenanalyse in deze fase betrof vooral praktijkbeschrijvingen van de drie voorzieningen zelf: bijvoorbeeld inwerkboeken voor beheerders, verslagen van vergaderingen, statuten en visiedocumenten.

Tijdens de maanden juli en augustus werden voorbereidingen getroffen voor de eerste ronde groepsinterviews: checklists werden gemaakt, medeonderzoekers geïnstrueerd, en deelnemers geworven. In september en oktober werd de eerste ronde kwalitatieve groepsinterviews gehouden met verschillende betrokkenen van de drie voorzieningen. Gasten, vrijwilligers, oud-bewoners en beheerders kregen een VVV-cadeaubon ter waarde van € 20,= voor hun deelname aan het onderzoek.

In nagenoeg alle gesprekken kwam aan de orde wat men onder zelfbeheer verstond, wat het verschil is met reguliere opvangvoorzieningen, en de voor- en nadelen van zelfbeheer. Afhankelijk van de deelnemersgroep kwamen daarnaast nog andere onderwerpen aan de orde, zoals het belang van zelfbeheer voor de deelnemers persoonlijk, de voorwaarden en ideale omstandigheden voor zelfbeheer, of spanningsvelden en dilemma's rondom zelfbeheer. Zie tabel B1.

tabel B1: gespreksonderwerpen in en aantal deelnemers aan groepsinterviews gedurende de ronde 1, naar doelgroep en voorziening.^a

Doelgroep	NoiZ	NuNN	JES	Gesprekstopics						
				visie tav cliëntsturing	betekenis ZB	ZB in praktijk	verschil ZB vs regulier	belang ZB persoonlijk	voor- nadelen ZB	positie ZB in instelling
Beheerders	5 dln	4 dln			x	x	x	x	x	
Gasten/ vrijwilligers/ bewoners	5 dln	5 dln	5 dln		x	x	x	x		
Ondersteuners	4 dln	4 dln	4 dln		x	x	x		x	x
Bestuurders	2 dln	3 dln	1 dln	x	x		x		x	x
Totaal ronde 1	11 interviews, 39 deelnemers									

^a ZB: zelfbeheer

De interviews werden letterlijk uitgetypt en in MAXQDA van codes voorzien en geanalyseerd. Analysememo's vormden de basis voor een tussentijds verslag met eerste bevindingen. Na de eerste ronde werd er een terugkoppelingsbijeenkomst georganiseerd, die werd bijgewoond door tien ondersteuners en mensen die gebruikmaken van de voorzieningen. Het doel van deze bijeenkomst was ten eerste om de eerste bevindingen te toetsen aan de eigen beleving van de deelnemers en ten tweede om de richting van de tweede fase van het onderzoek te bespreken. Uit deze discussie bleek dat de drie voorzieningen vooral behoefte hadden aan:

- a) meer inzicht in hoe de machtsrelaties met de overkoepelende instelling ingericht moesten worden;
- b) een betere onderbouwing van het professioneel handelen van ondersteuners in een zelfbeheerde voorziening;
- c) een betere onderbouwing van de waarde van zelfbeheer voor individuele bewoners;
- d) een beter onderbouwd beeld van de maatschappelijke meerwaarde van zelfbeheer.

Dit werden de leidende onderzoeksvragen voor de tweede ronde, die plaatsvond in januari tot en met maart 2012. In deze ronde werden nog 3 groepsinterviews gehouden, 7 individuele interviews met oud-bewoners en 1 met een controller, en 6 telefonische interviews met medewerkers van de drie gemeenten. Zie tabel B.2.

Ook werden bedrijfsvoeringsgegevens opgevraagd ten behoeve van hoofdstuk 6 in dit rapport. Dit betrof jaarverslagen, verslagen en rapportages van de drie instellingen en digitale databases. Het plan om op basis van registraties een beeld te geven over reïntegratie en uitstroom van mensen die gebruik maken van de drie instellingen, bleek niet in alle gevallen uitvoerbaar vanwege het ontbreken van dit soort gegevens.

Ter voorbereiding op de gesprekken over de relatie tussen de overkoepelende instelling en de zelfbeheerde voorziening vroeg de onderzoeker aan alle genodigden om een casus te beschrijven die volgens hem of haar kenmerkend was voor deze relatie of die deze relatie op scherp heeft gesteld. De van te voren ingediende casus werden samengevat en reflectief besproken en vormden de basis voor hoofdstuk 8 in dit rapport. Het gesprek over professioneel handelen (hoofdstuk 10) werd voorbereid op basis van literatuurstudie en in nauw overleg met een ondersteuner van JES.

tabel B2: onderzoeksactiviteiten in ronde 2, naar thema en voorziening

<i>Thema</i>	<i>NuNN</i>	<i>NoiZ</i>	<i>JES</i>
machtsrelaties overkoepelende instelling en zelfbeheerde voorziening	groepsinterview 2 ondersteuners, 2 beheerders, 1 bestuurder	(zie noot 15)	groepsinterview 2 ondersteuners, 2 bewoners, 1 bestuurder
professioneel handelen van ondersteuner	groepsinterview 2 ondersteuners van alle drie de voorzieningen		
belang ZB tbv individueel herstel	3 individuele interviews oud-bewoners	1 individueel interview oud-bewoner	3 individuele interviews oud-bewoners
kosten en baten	documenten	individueel interview controller en documenten	documenten controller
maatschappelijk belang en voorwaarden	2 telefonische interviews: ambtelijk beleidsmedewerkers Dienst Werk en Inkomen en Maatschappelijke Opvang	2 telefonische interviews: ambtelijk beleidsmedewerkers Dienst Werk en Inkomen en Maatschappelijke Opvang	2 telefonische interviews: ambtelijk beleidsmedewerkers Dienst Werk en Inkomen en Wonen Zorg en Welzijn
Totaal ronde 2	3 groepsinterviews; 8 individuele interviews; bedrijfsvoeringsdocumenten; 6 telefonische interviews; 14 nieuwe personen gesproken		

Tegelijkertijd, vanaf januari tot en met juni 2012, werd het materiaal geanalyseerd en het rapport geschreven. Een conceptversie werd op een goedbezochte eindbijeenkomst

besproken met ondersteuners en beheerders, bewoners en vrijwilligers van de drie voorzieningen. Deze versie werd met instemming ontvangen en na verwerking van een aantal kleine aanvullingen en correcties werd de tweede conceptversie voorgelegd aan het bestuur van de drie overkoepelende instellingen. Hun commentaar ging vooral in op de bedrijfsvoeringsgegevens in hoofdstuk 6.

Literatuur

- Baart, A. (2001). *Een theorie van presentie*. Utrecht: Lemma
- Boevink, W. (1998). *Rehabilitatie en herstel voor en door GGZ-cliënten*. Utrecht: Trimbos-instituut.
- Boevink, W., Plooy, A. en S. van Rooijen, red. (2006). *Herstel, Empowerment en Ervaringsdeskundigheid van mensen met psychische aandoeningen*. Amsterdam, SWP.
- Boevink, W., Kroon, H. en Giesen, F. (2008). Controle herwinnen over het eigen leven. Een conceptuele verkenning van het begrip 'empowerment' van mensen met psychische handicaps. *Tijdschrift voor Rehabilitatie*, 17 (4): 16-26.
- Boevink, W. (2009). *Lijfsbehoud, levenskunst en lessen om van te leren. HEE-gesch(i)ft*. Utrecht, Trimbos-instituut.
- Boumans, J. (2012). *Naar het hart van empowerment. Een onderzoek naar de grondslagen van empowerment van kwetsbare groepen*. Utrecht: MOVISIE.
- Brinkman, F., Jans, R. (1995). *Met zelfbeheer kan meer!? Daklozen runnen eigen nachtopvang*. Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW.
- Brown, L. D., Shepherd, M. D., Merkle, E. C., Wituk, S. A., Meissen, G. (2008). Understanding How Participation in a Consumer-Run Organization Relates to Recovery. in: *American Journal of Community Psychology*, 42: 167-178.
- Brown, L. D. (2009). How People Can Benefit from Mental Health Consumer-Run Organizations. In: *American Journal of Community Psychology*, 43: 177-188.
- Buster, M. & de Wit, M. (2011). *Winterkoude onderzoek 2010/2011*. Amsterdam: GGD Amsterdam. Cluster Epidemiologie, Documentatie en Gezondheidsbevordering.
- Chamberlin, J. (1990). The ex-patients' movement: Where we've been and where we're going. In: *Journal of Mind and Behavior*, 11 (3): 323-336.
- Chinman, M. J., Weingarten, R., Stayner, D., Davidson, L. (2001). Chronicity Reconsidered. Improving Person-Environment Fit Through a Consumer-Run Service. In: *Community Mental Health Journal*, 37 (3): 215-229.
- De Tussenvoorziening (2010). *Jaarrekening 2010 Stichting De Tussenvoorziening*. Utrecht: Stichting De Tussenvoorziening.
- Doorn, L. van (2002). *Een tijd op straat. Een volgstudie naar (ex-)daklozen in Utrecht (1993-2000)*. Utrecht: NIZW.
- Doughty, C., & Tse, S. (2011). Can Consumer-Led Mental Health Services be Equally Effective? An Integrative Review of CLMH Services in High-Income Countries. in: *Community Mental Health Journal*, 47 : 252-266.
- Duivenvoorden, E. (2012). *Do It Yourself*. In: De Groene Amsterdammer 03.03.2012.
- Edelenbos, J. en Monnikhof, R. (1998). *Spanning in interactie. Een analyse van interactief beleid in lokale democratie*. Amsterdam: Instituut voor Publiek en Politiek.

Freidson, E. (1988), *Professional Powers. A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.

Gemeente Utrecht (2012). Schriftelijke mededeling Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, gemeente Utrecht.

Gemeente Nijmegen (2010). *Voorstel van het College van Burgemeester en Wethouders aan de Raad, d.d. 9 november 2010. Subsidie IrisZorg 2010 en 2011*. Raadsvoorstel-nummer 157/2010. Nijmegen: Gemeente Nijmegen.

Gemeente Nijmegen (2011). *Collegevoorstel, d.d. 19 mei 2011. Subsidie 2011 Regio Rivierenland en subsidie RIBW regio Nijmegen*. Programma Zorg en Welzijn, Programmanummer 1051. Nijmegen: Gemeente Nijmegen.

Gillis, L., Dickerson, G., Hanson, J. (2010). Recovery and Homeless Services: New Directions for the Field. In: *The Open Health Services and Policy Journal*, 3 : 71-79.

Graaf, W. van de, Haaster, H. van, en J. Vesseur, (2001). *Evaluatie Subsidieregeling Zorgvernieuwingsprojecten Geestelijke Gezondheidszorg*. Amsterdam: Instituut voor Gebruikersparticipatie en Beleid.

Haaster, H. van en J. Vesseur (2002). *Door cliënten gestuurd. Een onderzoek naar cliëntgestuurde projecten in Nederland*. Amsterdam: Instituut voor Gebruikersparticipatie en Beleid.

Haaster, H. van en A. van Wijnen, (2005). *Ervaringskennis werkt! De inzet van ervaringskennis van mensen met een functiebeperking of chronische aandoening bij de ontwikkeling van instrumenten voor arbeidsparticipatie*. Harmelen: Versiegroep.

Hardiman, E. R. (2004). Networks of Caring. A Qualitative Study of Social Support in Consumer-run Mental Health Agencies. In: *Qualitative Social Work*, 3 (4): 431-448.

Holter, M. C., Mowbray, C. T., Bellamy, C. D., MacFarlane, P., Dukarski, J. (2004). Critical Ingredients of Consumer Run Services: Results of a National Survey. In: *Community Mental Health Journal*, Vol. 40, No. 1, February 2004

Hoof, F. van, Geelen, K., Rooijen, S. van, Weeghel, J. van, Boevink, W., Kroon, H. (2004). *Mee-doen. Monitorrapportage vermaatschappelijking. Maatschappelijke ondersteuning van mensen met psychische handicaps*. Utrecht: Trimbos-instituut.

Hoorn, E. v. (2001). Opmerkingen over cliëntgestuurde initiatieven. Lessen van een parkwachter. In *Congres 'cliëntenbedrijvigheid'* Amsterdam.

Hoorn, E. van, Bellemakers, C., en Koster-Dreese, Y. (2003). De kleine zelfbeschikking en de heroervering van vraagsturing. Essay over alledaagse zelfbeschikking en de (on)mogelijkheden van vraagsturing. In: *Zorgaanbod en cliëntenperspectief. Achtergrondstudie uitgebracht door de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg bij het advies Van patiënt tot klant*. Zoetermeer: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.

Huber, M. en Bouwes, T. (2011). *Samensturing in de maatschappelijke opvang. De tegenstelling voorbij*. Utrecht: MOVISIE, Wmo-werkplaatsen.

Hunsche, P. (2008). *De strijdbare patiënt. Van gekkenbeweging tot cliëntenbewustzijn. Portretten 1970-2000*. Haarlem: Het Dolhuys.

Jansen, C. Mensink, C., Wolf, J. (2007). *Dakloos in Zeeland. Onderzoek naar profiel en perspectief van daklozen en zwerfjongeren*. Nijmegen: UMC St. Radboud, Onderzoekscentrum Maatschappelijke Zorg Sociale Geneeskunde.

JES (2010). *JES Stand van zaken en verwachtingen voor de toekomst*. Amsterdam: JES.

Kal, D. (2010). *Kwartiermaken. Werken aan ruimte voor mensen met een psychiatrische achtergrond*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Kunneman, H. (1995) in: Baars, J. en D. Kal (Red). *Het uitzicht van Sisyphus. Maatschappelijke contexten van geestelijke (on)gezondheid*. Wolters Noordhoff: Groningen.

KPMG Business Advisory Services B.V. (2007). *Analyse administratieve lastendruk bij opvanginstellingen*. Amersfoort: Federatie Opvang.

Kluft, M. & Metz, J. (2010). *'t Groene Sticht. Beschrijving van de good practice*. Utrecht: MOVISIE.

Laan, G. van der (1990). *Legitimatieproblemen in het maatschappelijk werk*. Utrecht: SWP.

LFOS (2011). *LFOS jaarverslag 2010*. Utrecht: LFOS.

LOC Zeggenschap in zorg (2011). *Onderzoek naar medezeggenschap in maatschappelijke opvang en vrouwenopvang*. Utrecht: LOC Zeggenschap in zorg.

Lichtenberg, M. (2010). *Mens tot mens. Onderzoek naar de samenwerking van de betrokken professionals en bewoners van voorzieningen in zelfbeheer*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Maton, K. I. (2008). Empowering Community Settings: Agents of Individual Development, Community Betterment, and Positive Social Change. In: *American Journal of Community Psychology*, 41: 4-21.

Mead, S., Hilton, D., and Curtis, L. (2001). Peer support: a theoretical perspective. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 25, 134-141.

Mensink, C., Vocks, J., Wolf, J. (2007). *Bezoekers van de Kommarin te Assen. Wie zijn het, van welke diensten maken ze gebruik en wat is hun mening over de dienstverlening?* Nijmegen: UMC St. Radboud, Onderzoekscentrum Maatschappelijke Zorg Sociale Geneeskunde.

Middelkoop, C. van (2011). *Procesboek Uitstroom Maatschappelijk Opvang in Amsterdam (23 jaar en ouder)*. Amsterdam: GGD, DWI, WZS.

MOVISIE en Vilans (2011). *Vormen van participatie in de participatieladder*. www.movisie.nl: MOVISIE.

MOVISIE, Nederlands Jeugd Instituut, en Vilans (2011). Thesaurus zorg en welzijn. in: <http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/index.htm>, www.thesauruszorgenwelzijn.nl.

Mowbray, C. T., Holter, M. C., Stark, L., Pfeffer, C., Bybee, D. (2005). A Fidelity Rating Instrument for Consumer-Run Drop-in Centers. In: *Research on Social Work Practice*, 2005 15: 278.

Nederland, T., Duyvendak, J. W., Brugman, M. (2003). *Belangenbehartiging door de patiënten- en cliëntenbeweging. De theorie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Nelson, G., Ochocka, J., Janzen, R., Trainor, J. (2006a). A Longitudinal Study Of Mental Health Consumer Survivor Initiatives: Part 1. In: *Journal of Community Psychology*, 34 (3): 247-260.

Nelson, G., Ochocka, J., Janzen, R., Trainor, J. (2006b). A Longitudinal Study Of Mental Health Consumer Survivor Initiatives: Part 2. In: *Journal of Community Psychology*, 34 (3): 261-272.

Nelson, G., Janzen, R., Trainor, J. (2008). Putting Values into Practice Public Policy and the Future. In: *American Journal of Community Psychology*, 2008 (42) 192-201.

NoiZ (2010). *Inwerkmap voor beheerders en aankomende beheerders binnen de NoiZ*. Utrecht: De Tussenvoorziening.

NuNN (2011). *Jaarevaluatie NuNN 2010*. Nijmegen: NuNN, interne notitie.

Onderzoekscentrum maatschappelijke zorg (2011). *Kwaliteitsrapportage Consumer Quality Index-Opvang Laagdrempelig opvang Utrecht. 'Ervaringen in de maatschappelijke opvang'*. Nijmegen: Radboud Universitair Medisch Centrum.

Oudenampsen, D. en De Gruijter, M. (2005). *Maatschappelijke participatie van mensen met een psychische handicap*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Ploegmakers, M. en Sok, K. (2005). *De grenzen en mogelijkheden van cliëntenparticipatie in de maatschappelijke opvang*. Utrecht: NIZW Sociaal Beleid.

Regenmortel, T. van (2008). *Zwanger van empowerment. Een uitdagend kader voor sociale inclusie en moderne zorg*. Eindhoven: Fontys Hogeschool Sociale Studies.

Regenmortel, T. van (2009). Empowerment als uitdagend kader voor sociale inclusie. *Journal of social intervention*, 18 (4), 22-42.

Regenmortel, T. van (red.) (2010) *Empowerment en participatie van kwetsbare burgers. Ervaringskennis als kracht*. Amsterdam: SWP.

Rijk en vier grote steden (2011). *Plan van aanpak dak- en thuislozen (maatschappelijke opvang) 2e fase*. Bijlage bij Brief van de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport aan de Tweede Kamer over het plan van aanpak maatschappelijke opvang 2^e fase en kostenbatenanalyse maatschappelijke opvang. Kamerstukken II (2010/2011), 29325, nr. 54.

Schutt, R. K. en Rogers, E. S. (2009). Empowerment and Peer Support: Structure and Process of Self-Help in a Consumer-Run Center for Individuals with Mental Illness. In: *Journal of Community Psychology*, 37 (6): 697-710.

Sok, K., en Lucassen, A. (2010). *Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen (NuNN). Beschrijving van de good practice*. Utrecht: MOVISIE.

Tonkens, E. (2006) Het democratisch tekort van vraagsturing. *Beleid en Maatschappij*: 33, (3) 186-195.

Tuynman, M., Planije, M. (2011). *Monitor Maatschappelijke Opvang Jaarbericht 2010. Vraag- en aanbodgegevens van de maatschappelijke opvang en vrouwenopvang in 2009*. Utrecht: Trimbos-instituut.

Tuynman, M., Planije, M. (2012). *Monitor Plan van Aanpak Maatschappelijke Opvang. Rapportage 2011: Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht*. Utrecht: Trimbos-instituut.

Tweede Kamer (2010). *Wet cliëntenrechten zorg*. Memorie van toelichting. Vol. 32402, No. 2. Tweede Kamer: Vergaderjaar 2009/2010.

Vleems, R. & Bergen, v. A. P. L. (2011). *Daklozen in de winteropvang. Analyse registratiegegevens en interviews in de Utrechtse nachtopvang in de winterperiode 2010-2011*. Utrecht: GG&GD Utrecht.

Wijngaarden, B. van, Ver Loren van Themaat-Hijmans, M., Schene, A. H. (1997). *Psychosociale rehabilitatie in een clubhuis. Een evaluatie van negen jaar 'de Waterheuvel'*. Amsterdam: Academisch Medisch Centrum Universiteit van Amsterdam.

Wituk, S., Vu, C. C., Brown, L. D., Meissen, G. (2008). Organizational Capacity Needs of Consumer-Run Organizations. In: *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 2008 (35) 212-219.

Zinman, S. (1986). Self-Help: the Wave of the Future. In: *Hospital and Community Psychiatry*, 37 (3): 213



‘In de reguliere opvang word je geleefd. Nu leef je zelf,’ zo vat een thuisloze bewoner samen wat volgens hem het verschil is tussen maatschappelijke opvang in zelfbeheer en reguliere opvangvoorzieningen, waar professionals en managers de zeggenschap hebben. We worden allemaal in meer of mindere mate geleefd, maar veel dakloze mensen hebben het gevoel dat hen de regie over hun eigen lot geheel uit handen wordt genomen zodra ze hulp en opvang accepteren. Zelfbeheer kan een antwoord zijn op deze roep om autonomie. Dit onderzoek laat zien hoe.

Voorzieningen voor maatschappelijke opvang in zelfbeheer worden beheerd door dakloze mensen zelf. Doordat zij niet alleen in de opvang verblijven, maar ook zelf verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken en het beleid, kunnen ze zichzelf beter redden en nemen ze op een zinvolle manier deel aan de samenleving. Ook sluit de geboden opvang en ondersteuning beter aan bij de behoeften van dakloze mensen omdat deze wordt verzorgd door mensen die weten hoe het is om dakloos te zijn.

In hoeverre slagen voorzieningen in zelfbeheer in deze opzet? En op welke manieren zorgt zelfbeheer precies voor zelfredzaamheid, participatie en betere kwaliteit van zorg? Voor welke dilemma’s en uitdagingen zien zelfbeheerde voorzieningen zich gesteld? Onder welke omstandigheden behouden dakloze mensen en hun voorziening nog zo veel mogelijk zeggenschap en identiteit? Deze vragen worden beantwoord aan de hand van interviews met dakloze mensen en hun ondersteuners in zelfbeheerde opvangvoorzieningen en bestuurders van hun overkoepelende instellingen.

Dit onderzoek biedt handvaten voor iedereen die een herstelgerichte benadering een warm hart toedraagt en die cliëntsturing een stap verder wil brengen.