Zelfbeheer in de maatschappelijke opvang

De cliënt als frontlijnwerker



Foto: Kim van de Wetering

Nachtopvang Nijmegen (NuNN); gemeenschappelijke woonkamer waar ook wordt gegeten en vergaderd.

Twee jaar lang onderzocht Menno Hoppen coproductie in de maatschappelijke opvang. Bij deze initiatieven runnen dakloze mensen de opvang op momenten dat professionals afwezig zijn. Cliënten beslissen over deurbeleid, huisregels, toelating en sancties voor anderen. Sociaal werkers creëren ruimte voor de groepsdynamiek.

Door **Menno Hoppen**

'Soms doet het pijn als iemand aan de deur staat en vraagt of hij hier mag slapen, en ik nee moet zeggen. Dat is het moeilijkste.' In dit citaat herkennen we de klassieke worstelingen van de frontlijnwerker (Lipsky, 2010): spanning tussen regels en compassie, de morele last van het weigeren van hulp. Toch is dit geen uitspraak van een sociaal werker, maar van een dakloos persoon die in een opvang verblijft en die tegelijkertijd ook runt. Wat betekent het als

dakloze mensen zulke beslissingen moeten nemen?
Beleidsmakers en hulpverleners zien de burger steeds vaker als actieve partner in plaats van als passieve ontvanger. In de bestuurskunde noemen we dat coproductie: het actief betrekken van gebruikers bij ontwerp en uitvoering van diensten (Meijer et al., 2018). Die ambities leven ook in sectoren die met kwetsbare burgers werken – schuldhulpverlening, jeugdzorg, maatschappelijke opvang – getuige de aandacht voor cliëntparticipatie, ervaringskennis en -deskundigheid. Maar er zijn ook twijfels. Is coproductie wel realistisch in contexten waar machtsverschillen, wantrouwen en een stapeling van problemen de samenwerking kunnen bemoeilijken? In mijn proefschrift onderzocht ik deze vraag binnen de maatschappelijke opvang. Ruim twee jaar volgde ik twee organisaties: de Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen (NuNN) en De Regenboog Groep (DRG) in Amsterdam. Wat bleek: coproductie is in deze context niet alleen mogelijk, maar gaat in de praktijk verder dan elders. Waar gebruikers in veel coproductietrajecten meedenken of adviseren terwijl de professional de regie houdt, nemen dakloze mensen hier taken en beslissingen over die normaal aan professionals zijn voorbehouden. In de door mij onderzochte organisaties zijn dakloze mensen zelf verantwoordelijk voor het runnen van de opvang, met professionals in een ondersteunende rol.

Tussen emancipatie en pragmatisme

Bij NuNN is zelfbeheer een emancipatorisch ideaal: dakloze mensen runnen hun eigen opvang en vormen die naar eigen inzicht. Van de bewoners zijn er altijd ongeveer zeven of acht actief als vrijwilliger. Daarnaast zijn er zeven beheerders die zijn doorgestroomd naar zelfstandige beheerderswoningen, maar die nog drie vrijwilligersdiensten per week draaien: schoonmaken, koken, boodschappen, deurbeleid voeren. Sociaal werkers ondersteunen, maar uitsluitend in adviserende rol. Wekelijks vergadert de deelnemersgroep over toelating, sancties en doorstroom.
Bij DRG is de drijfveer pragmatischer. De organisatie wilde extra nachtopvang creëren voor mensen die anders op straat slapen, maar had daar geen professionele capaciteit voor. Dat werd de Nachtopvang in Zelfbeheer (NOIZ), vernoemd naar de eerste Nederlandse zelfbeheerde nachtopvang in Utrecht. In de overdag geopende inloophuizen waar dakloze mensen terechtkunnen voor een maaltijd, douche of wat rust, draaien teams van dakloze huismeesters 's nachts een kleine opvang in zelfbeheer. Zij verzorgen nachtopvang voor een groepje dakloze mensen met betaald werk, om hen niet verder in daklоosheid te laten afglijden. Zo heeft de organisatie zo'n veertig extra opvangplaatsen gecreëerd, zonder noemenswaardige extra publieke financiering. Anders dan bij NuNN ligt het primaat van de beslissingen hier bij de professionals. Wanneer iemand zich bijvoorbeeld structureel niet aan afspraken houdt, beslist de organisatie over beëindiging van het verblijf. Huismeesters voeren uit en nemen 's nachts hooguit beslissingen voor één nacht. In beide initiatieven runnen dakloze mensen de opvang op momenten dat professionals afwezig zijn. Concreet betekent dit dat cliënten beslissen over deurbeleid, huisregels, toelating en sancties voor anderen.

Behoeften herkennen

Wat doet dit met de verhoudingen tussen cliënten? Wanneer de professional terugtreedt, nemen cliënten deze beslissingen zelf: individueel, bijvoorbeeld wanneer een huismeester 's avonds besluit of iemand nog naar binnen mag, en collectief, zoals in de bewonersvergadering bij NuNN, waar de groep beslist over toelating, sancties en doorgroei. Dit zijn beslissingen die elders het exclusieve domein van de sociaal werker zijn: wie binnenkomt, wie eruit moet, hoe een regel uitpakt voor wie. En daarmee stuiten ze op dezelfde structurele uitdagingen als sociaal werkers in frontlijnwerk: regels die niet alles afdekken, onzekerheid, conflicterende waarden en ambigue doelen (Lipsky, 2010).
Het verschil is dat de mensen die deze beslissingen nemen in dezelfde positie zitten als degenen over wie ze beslissen. Hier komt ervaringskennis in het spel: doordat cliënten weten hoe daklоosheid voelt, herkennen ze noden, smoesjes en grenzen die een professional soms mist. Dat verandert het karakter van zulke beslissingen op een dubbele manier. Soms maakt het ze scherper, effectiever en passender bij de leefwereld van andere cliënten. Als een mede-dakloze 's ochtends zegt 'kom op, jij', landt dat anders dan als een hulpverlener dat zegt. Een huismeester kan op een toon spreken die voor een professional ongepast zou zijn – 'Je kop staat me niet aan vandaag' – en zo gehoor krijgen waar formele autoriteit zou stranden. Andersom zien sociaal werkers ook dat cliën-

ten elkaar soms harder aanpakken dan zijzelf zouden willen, of dat zij elkaar juist ontzien op dubieuze gronden. Soms ontstaan groepjes die elkaar beschermen of uitsluiten, of is er sociale druk om niet lastig te zijn. Groepsdynamiek tussen deelnemers drijft daarmee coproductie aan, maar kan het ook laten ontsporen.

Rollen voor de sociaal werker

Deze verschuiving maakt de sociaal werker niet overbodig, maar verandert diens functie. In plaats van zelf te beslissen, wordt hij vormgever van het proces waarin cliënten beslissen. Drie vormen van ondersteuning kwamen steeds terug. De eerste is structureren: het raamwerk waarbinnen coproductie plaatsvindt vormgeven en bewaken. Welke rollen bestaan er, welke procedures gelden, welke basisregels staan vast? Bij NuNN houden sociaal werkers de wekelijkse bewonersvergadering vasthoudend op de kalender, ook als de groep die liever overslaat. Een sociaal werker zei het zo: 'In theorie kan de groep besluiten de vergadering af te schaffen, maar dan houdt het zelfbeheer ook op.' Bij het project van DRG is deze taak sturender van karakter: locatiehoofden bepalen welke huismeesters geschikt zijn en welke regels gelden in een opvang.

De tweede taak is gidsen: normatief sturen zonder over te nemen. Daarmee proberen sociaal werkers onderliggende idealen en waarden van een initiatief over te brengen, zodat cliënten zich daaraan committeren. Bij NuNN houden sociaal werkers in vergaderingen waarden levend die anders kunnen vervagen – *iedereen verdient een kans, de straat is heilig* (we zijn een goede buur, geen overlast), *de groep beslist*. Wanneer de groep te streng of juist te laks dreigt te worden, brengen ze het gesprek terug naar deze uitgangspunten zonder zelf het besluit over te nemen. Bij DRG vindt deze vorm van begeleiden vooral plaats in individuele gesprekken tussen medewerkers van de inloophuizen en huismeesters, waarin casuïstiek wordt besproken en advies wordt gegeven.

De derde taak is ingrijpen: ultieme verantwoordelijkheid behouden voor veiligheid en de normatieve grenzen die de organisatie onvermijdelijk moet bewaken. Wanneer deelnemers fundamenteel ingaan tegen de waarden van de organisatie, of wanneer veiligheid in het geding is, treden sociaal werkers alsnog op. Deze andere rol voor de sociaal werker veroorzaakt ook nieuwe onzekerheid en afhankelijkheid – je bent er zelf 's nachts niet bij. De wensen en belangen van de groep komen niet altijd overeen met die van de organisatie of van afzonderlijke cliënten. Dat maakt coproductie waardevol, maar ook uitdagend. En je blijft als professional aanspreekbaar bij problemen, ook als het gaat om beslissingen en acties van cliënten. Het is aan de professional om deze waarden- en belangenafwegingen te blijven maken, en zijn handelen daarop af te stemmen.

De sociaal werker wordt vormgever van het proces waarin cliënten beslissen

Echte verantwoordelijkheid

Coproductie met kwetsbare burgers kan onder de juiste voorwaarden ver gaan. Bij NuNN en DRG ontstaan zo opvangvormen die er zonder de inzet van cliënten niet zouden zijn, en waarin mensen die maatschappelijk vooral als ontvanger worden neergezet, betekenisvolle verantwoordelijkheid dragen. Zelfbeheer staat niet los van schaarste: zeker bij DRG maakte het extra opvang mogelijk zonder uitbreiding van professionele capaciteit. Maar veel belangrijker is dat dakloze mensen hier reële verantwoordelijkheid dragen. Dat kan meer opleveren dan opvang alleen, blijkt uit mijn onderzoek: gemeenschapsvorming, persoonlijke groei en eigenaarschap. Om dit voor elkaar te krijgen, wordt echter ook van sociaal werkers iets anders verwacht: niet zozeer om zelf te beslissen, maar om de ruimte te creëren waarbinnen cliënten dat kunnen doen. ●

Menno Hoppen is postdoctoraal onderzoeker aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift *From intentions to practice: How vulnerable citizens co-produce homelessness services*, waarop hij in juni 2026 promoveerde aan de Radboud Universiteit.

Bronnen

- Hoppen, M. (2026). *From Intentions to Practice: How Vulnerable Citizens Co-Produce Homeless Services*. Nijmegen: Radboud University Press.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services* (30th anniversary ed.). New York: Russell Sage Foundation.
- Meijer, A., Honingh, M., Brandsen, T., Verschuere, B., & Steen, T. (2018). *Coproductie in de publieke sector.* Den Haag: Boom Bestuurskunde.