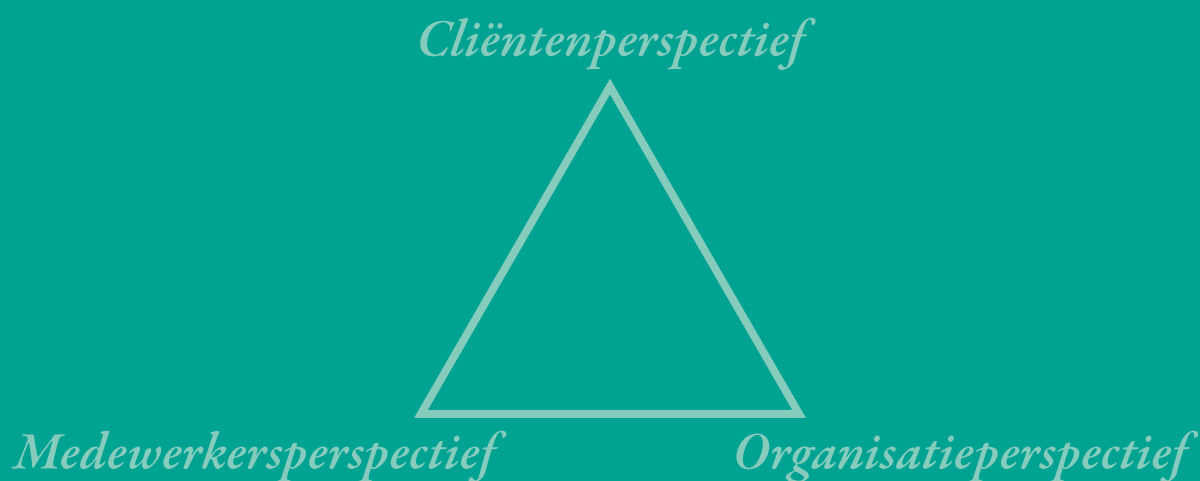


Meer invloed van cliënten en medewerkers?

Een evaluatie van het besluitvormingsmodel
bij Stichting Volksbond Amsterdam



Diane Bulsink
Marian van der Klein
Tessa van de Rozenberg

Meer invloed van cliënten en medewerkers?

*Een evaluatie van het besluitvormingsmodel bij Stichting Volksbond
Amsterdam*

Diane Bulsink
Marian van der Klein
Tessa van de Rozenberg

Utrecht, Augustus 2014

Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Onderzoeksvragen en opzet	3
1.2	De theorie van het besluitvormingsmodel	4
2	Het besluitvormingsmodel in de praktijk	5
2.1	Verschillende praktijken	5
2.2	Model als leidraad	6
2.3	Verdeling van macht	7
2.4	Ondersteuning	8
2.5	Belangrijke voorwaarden	8
2.6	Conclusies	9
3	Sterke kanten en positieve effecten	11
3.1	Sterke kanten: Planmatige aanpak en meer inspraak van cliënten	11
3.2	Volgens de teamleiders	11
3.3	Volgens de kerngroepondersteuners	13
3.4	Volgens de cliënten	14
3.5	Conclusies	16
4	Aandachtspunten en verbetermogelijkheden	17
4.1	Aandachtspunten volgens de betrokkenen	17
4.2	Conclusies	19
5	Conclusies	21
5.1	Het model in de praktijk: een leidraad	21
5.2	Sterke kanten en positieve effecten	21
5.3	Evaluerend...	22
6	Aanbevelingen	23
Bijlagen		
1	Sterke kanten van het besluitvormingsmodel	26
2	Ingevulde vragenlijsten teamleiders	27
3	Ingevulde vragenlijsten ondersteuners	28
4	Uitkomsten stemmingsrondes kerngroepleden	29
5	Andere effecten van het model	30
6	Verbeteringen	31

1 Inleiding

Stichting Volksbond Amsterdam (hierna te noemen: de Volksbond) richt zich op het aanbieden van zorg, ondersteuning, dagbesteding en begeleiding aan dak- en thuislozen en mensen met ggz- en oggz-problematiek. Sinds januari 2011 werkt de Volksbond met een nieuw besluitvormingsmodel, het SOK-model voor cliëntenparticipatie. Alle besluiten die over de leefomgeving van cliënten gaan, worden gezamenlijk genomen door de locatiemanagers/teamleiders, medewerkers en kerngroepen van bewoners.

Het besluitvormingsmodel is geïnspireerd door de kwaliteitsdriehoek uit de publicatie *'Cliëntenparticipatie in de maatschappelijke opvang'* van Karin Sok (<http://www.movisie.nl/publicaties>). Vandaar de naam 'SOK-model'. De kern van de kwaliteitsdriehoek is dat hij drie perspectieven bij elkaar brengt: die van bewoners, medewerkers en organisatie. De Volksbond heeft dit vertaald in een besluitvormingsmodel waarin elk voorgenomen besluit van de teamleider wordt voorgelegd aan een kerngroep van bewoners en een team van medewerkers. Bewoners en medewerkers praten, denken en besluiten mee.

Na drie jaar werken met het besluitvormingsmodel is het tijd voor een pas op de plaats. Stichting Volksbond Amsterdam heeft het Verwey-Jonker Instituut gevraagd om een evaluatie van het model.

1.1 Onderzoeksvragen en opzet

In dit rapport wordt verslag gedaan van de evaluatie van het SOK-besluitvormingsmodel. Het onderzoek liep van januari 2014 tot juni 2014. Het besluitvormingsmodel dient bij te dragen aan de cliënttevredenheid, een efficiënter besluitvormingsproces en *empowerment* van bewoners. De Volksbond wil weten of deze werkwijze leidt tot de gewenste effecten. Hiernaast wil de Volksbond meer inzicht krijgen in de toepassing van het model op de praktijklocaties. Hoe werken de verschillende locatie met het model? Hoe verhouden de verschillende partijen (cliënten, medewerkers en managers) zich tot elkaar? Wat zijn de randvoorwaarden voor de partijen? En wat zijn sterke kanten of juist verbeterpunten?

De volgende drie vragen staan centraal.

1. Hoe verloopt de uitvoering van het model in de praktijk?
 - Hoe verhouden de verschillende partijen (cliënten, medewerkers en managers) in dit krachtenveld zich tot elkaar?
 - Wordt er aan de randvoorwaarden voldaan voor alle partijen (cliënten, medewerkers en managers)? En is er voldoende ondersteuning?
2. Wat zijn de effecten van het besluitvormingsmodel? (Empowerment van bewoners, grotere cliënttevredenheid, efficiënter besluitvormingsproces).
 - Hebben de cliënten meer invloed gekregen? Voelen zij zich gehoord?
 - Zorgt deze vorm van cliëntenparticipatie tot het vergroten van de zelfstandigheid van cliënten? Zo ja, waar blijkt dit uit?
 - Vergroot het de cliënttevredenheid op de locaties?
 - Leidt het model tot een kwalitatief betere dienstverlening?
 - Wordt er efficiënter gewerkt? En zo ja, op welke terreinen?
3. Wat zijn de sterke kanten van het model in de praktijk en welke verbeteringen zijn er mogelijk?

Het onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een documentanalyse, waarbij stukken van de Volksbond (methodiekbeschrijving en aanbiedingsbrieven) en cliënttevredenheidsonderzoeken (van 2009 en 2011) zijn bestudeerd.
- Groepsgesprek met teamleiders. Hierbij waren vier teamleiders aanwezig, namelijk van de Volksbondlocaties De Brecht, Jan Rebelstraat, Atlantisplein/Ambulante begeleiding en Fokke Simonszstraat/Het Westhuis.
- Groepsgesprekken met kerngroepen op drie locaties: Atlantisplein, De Brecht en Jan Rebelstraat. Ter toelichting: elke locatie heeft zijn eigen kerngroep, bestaande uit bewoners van de locatie die de andere bewoners vertegenwoordigen. Bij het groepsgesprek op de locatie Atlantisplein waren vijf leden van de kerngroep aanwezig, bij De Brecht vijf en bij Jan Rebelstraat zeven.
- Groepsgesprek met kerngroepondersteuners (medewerkers die de kerngroepen ondersteunen). Er is een groepsgesprek gehouden met vijf kerngroepondersteuners, namelijk van de locaties Jan Rebelstraat, De Brecht, activiteitencentrum PS, Het Westhuis en Fokke Simonszstraat.

1.2 De theorie van het besluitvormingsmodel

Het besluitvormingsmodel werkt volgens de theorie als volgt: op de zeven locaties van de Volksbond worden (beleids)beslissingen genomen vanuit een beleids(advies)overleg waar altijd drie partijen in zijn vertegenwoordigd. Het model SOK spreekt van drie invalshoeken: die van de cliënten, de medewerkers en de organisatie. De cliënten zijn vertegenwoordigd in zeven kerngroepen variërend van vijf tot tien bewoners uit de maatschappelijke opvang, jongerenopvang, beschermd wonen of begeleid wonen. Elke Volksbondlocatie heeft zijn eigen kerngroep. Zowel de kerngroepleden als de voorzitter van de kerngroep zijn cliënt van de betreffende locatie. Zij vertegenwoordigen samen alle cliënten. De kerngroep vergadert wekelijks en wordt bij de uitoefening van zijn functie ondersteund door één of twee medewerker(s) van de locatie: de kerngroepondersteuner(s).

Voor het gehele besluitvormingsproces staat zes weken, gebaseerd op het jaarplan van een locatie. Als er een besluit genomen moet worden, wordt een aanbiedingsformulier ingediend. Kerngroep en medewerkers buigen zich hier afzonderlijk over. De kerngroep van bewoners denkt en praat over het vraagstuk uit de aanbiedingsbrief en bepaalt zijn standpunt. In deze periode raadplegen de kerngroepleden en medewerkers hun achterban. In week 5 wordt een beleidsoverleg gepland voor de leden van de kerngroep, medewerkers en de locatiemanager. Na zes weken koppelt de locatiemanager het besluit terug in een bewonersbijeenkomst. De locatiemanager krijgt daarbij ruggensteun van medewerkers en leden van de kerngroep. Voor spoedzaken kan elke partij een *ad hoc* overleg aanvragen. Dan komen de drie partijen binnen een week bij elkaar. De besluiten worden kenbaar gemaakt aan de cliëntenraad, die checkt of de belangen van de cliënten voldoende gediend zijn. Daarna begint een nieuwe cyclus.

Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 gaan we in op het besluitvormingsmodel in de praktijk: hoe krijgt dit model vorm op de Volksbondlocaties? Hoe is de verdeling van macht tussen de teamleiders, medewerkers en cliënten? En wordt aan de randvoorwaarden voldaan? In hoofdstuk 3 staan de sterke kanten en positieve effecten van het model centraal. In hoofdstuk 4 gaan we in op aandachtspunten en verbetermogelijkheden. In hoofdstuk 5 bespreken we de conclusies. We sluiten het rapport af met een aantal aanbevelingen.

2 *Het besluitvormingsmodel in de praktijk*

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst het model in de praktijk: hoe krijgt het model vorm bij De Brecht en op de locaties Jan Rebelstraat en Atlantisplein? Vervolgens gaan we in op de verdeling van macht tussen de drie groepen (teamleiders, medewerkers en cliënten). Tot slot bespreken we in dit hoofdstuk of aan de randvoorwaarden wordt voldaan en of er voldoende ondersteuning is volgens de betrokkenen.

2.1 *Verschillende praktijken*

Het SOK-besluitvormingsmodel wordt ingezet op zeven locaties van de Volksbond en bestaat uit een variëteit van praktijken. We bespreken er hierna drie in detail, namelijk de praktijken op de locaties De Brecht, Jan Rebelstraat en Atlantisplein.¹

Op de Brecht: onderwerpen op een whiteboard

De Brecht is een woonvoorziening (RIBW) in Amsterdam Zuidoost voor mensen met chronische psychiatrische problemen die intensieve woonbegeleiding nodig hebben. De Brecht biedt plaats aan 35 cliënten die een individuele kamer of een gedeeld appartement hebben (zorgzwaartepakket 3 tot en met 6).

Bij De Brecht is er eens per twee maanden een groot beleidsoverleg (de zogenaamde ‘grote driehoek’) waarin wordt gesproken over het jaarplandoel. Hiernaast zijn er ad hoc overleggen (ook wel ‘de kleine driehoek’ genoemd). Hiervoor kunnen bewoners onderwerpen aandragen door deze te schrijven op het *whiteboard* dat op de locatie hangt. Zowel kerngroepleden als overige bewoners zetten hier onderwerpen op. De onderwerpen die onder andere zijn besproken, zijn: ‘dieren in huis’, ‘de bewonerstelefoon’ en ‘de parasol in de tuin’. Wanneer er drie onderwerpen op het whiteboard staan, vindt er overleg plaats. Dit is ongeveer eenmaal per maand of per zes weken, aldus de teamleider.

De onderwerpen worden eerst in de kerngroep besproken en de kerngroepleden stemmen over elk ingebracht onderwerp. Zij raadplegen de andere bewoners (degenen die niet in de kerngroep zitten, de zogenaamde ‘achterban’) over het algemeen niet. Eén (wisselend) kerngroeplid vertegenwoordigt vervolgens de kerngroep in het driehoeksoverleg (beleidsoverleg). Een vaste medewerker bespreekt de onderwerpen met collega’s door rond te vragen en vertegenwoordigt de medewerkers in het driehoeksoverleg.

De medewerker, een lid van de kerngroep en de teamleider komen bij elkaar en overleggen. Iedereen kan zijn mening geven. Bij het nemen van een beslissing heeft de teamleider uiteindelijk het laatste woord.

Jan Rebelstaat: brief in vitrinekast

De locatie Jan Rebelstraat in Amsterdam Osdorp is een woonvoorziening voor dak- en thuisloze cliënten met psychiatrische en/of verslavingsproblematiek. De locatie biedt zelfstandige woonplekken aan 75 volwassenen (zorgzwaartepakket 2 tot en met 6). De woonplekken zijn verdeeld in 40 plaatsen voor MO en 35 plaatsen voor RIBW.

1 Op de locaties Fokke Simonszstraat en Het Westhuis wordt er na vijf weken een driehoeksoverleg gehouden. Er wordt hierbij gewerkt met de aanbiedingsbrieven. De besluiten worden tijdens een borrelavond (bij Het Westhuis is dit op een bewonersvergadering) teruggekoppeld naar de andere bewoners. De voorzitter van de kerngroep van de locatie Fokke Simonszstraat zit ook in de cliëntenraad en geeft de besluiten door. Bij Het Westhuis worden de besluiten niet altijd naar de cliëntenraad teruggekoppeld.

De teamleider van de locatie Jan Rebelstraat benoemt de thema's maar werkt deze niet uit in doelstellingen (zoals in het jaarplan). Deze thema's zijn heel breed. Voorbeelden zijn 'de doorstroom', 'voeding' en 'dagbesteding'. De teamleider geeft aan dat hier aanbiedingsbrieven op komen. Dit doet hij per kwartaal. Het betreft dus een grove planning en ze werken niet met een cyclus van zes weken.

De aanbiedingsbrief wordt aan de kerngroep gegeven. Vervolgens vergaderen de kerngroepleden over het punt dat besproken wordt in het driehoeksoverleg. Hiernaast brengt de kerngroep soms zelf een voorstel in. Een voorbeeld hiervan is een voorstel voor grotere koffiekannen. Dit wordt hier in een ad hoc overleg besproken. Ook op deze locatie worden de bewoners die niet in de kerngroep zitten meestal niet geraadpleegd. Het team van medewerkers gaat apart over het onderwerp praten.

Bij het driehoeksoverleg is een vaste voorzitter van de kerngroep aanwezig en de kerngroepondersteuner. Ook is er een medewerker aanwezig, wie dit is wisselt. Meestal is het onderwerp voorafgaand aan het driehoeksoverleg al besproken in de kerngroep met de teamleider. Bij het driehoeksoverleg zegt iedereen wat hij of zij vindt. Geprobeerd wordt om een beslissing te nemen waar iedereen het mee eens is. De uiteindelijk beslissing ligt bij de teamleider.

De notulist stuurt de notulen naar de cliëntenraad. Verder vindt terugkoppeling plaats via een nieuwsbrief van de teamleider. Deze nieuwsbrief wordt opgehangen in de gang in een vitrinekastje. Als er erg belangrijke zaken zijn, dan wordt er een bewonersoverleg of bijeenkomst gepland waarbij de teamleider de bewoners inlicht. De voorzitter van de kerngroep is hier ook bij.

Atlantisplein: lange tijd geen driehoeksoverleg geweest

Maatschappelijke Opvang Atlantisplein is een tijdelijke woonvoorziening in het stadsdeel Amsterdam Oostpoort voor 30 dak- en thuisloze jongeren van 18 tot en met 23 jaar. Verblijf op deze locatie is erop gericht de zelfstandigheid van de bewoners te vergroten.

Eerst vond er op de locatie Atlantisplein om de vier à vijf weken een driehoeksoverleg plaats. De afgelopen tijd is er echter geen driehoeksoverleg meer geweest. De laatste bijeenkomst was in december (vertelden de kerngroepleden in februari). De cyclus van zes weken wordt hier niet aangehouden.

De kerngroep overlegt over de ingebrachte onderwerpen. Het is volgens de teamleider moeilijk om ervoor te zorgen dat de kerngroep uit genoeg leden bestaat. De jongeren blijven vaak één of twee jaar op de locatie, vandaar dat zij minder lang deel kunnen uitmaken van de kerngroep. De helft van de kerngroep bestaat uit jongeren die al niet meer in de instelling wonen, maar zich hier nog wel betrokken bij voelen. Een vaste kerngroep van medewerkers geeft input voor de besluiten.

Bij het driehoeksoverleg zijn de teamleider, twee kerngroepleden, de kerngroepondersteuner en een paar medewerkers aanwezig. In het overleg is bijvoorbeeld het aanschaffen van een nieuwe pannenset besproken.

De verantwoordelijkheid voor de terugkoppeling heeft de teamleider aan een medewerker gegeven. Er worden geen bewonersbijeenkomsten gehouden, maar het is volgens de kerngroepleden wel het plan om deze te gaan organiseren. Het informeren van bewoners door middel van een brief in hun postvakjes blijkt niet te werken.

2.2 Model als leidraad

Het model wordt op alle locaties anders in de praktijk gebracht en vooral als leidraad gebruikt. De essentie is op alle locaties wel dat cliënten meedenken en beslissen en er gezamenlijk beslissingen worden genomen. Op alle locaties nemen de teamleiders de leiding wat betreft de tijdsplanning. De precieze planning verschilt per locatie. Een teamleider zegt hierover:

'De tijdsspanne van zes weken is niet realistisch. Voor mij en de kerngroep geldt dat het niet lukt binnen zes weken. De essentie is dat ze meedenken en meebeslissen. Dat er gezamenlijk een beslissing genomen kan worden.'

Wanneer er tussendoor een ad hoc overleg is, dan is dit vaak op initiatief van de kerngroep.

2.3 *Verdeling van macht*

Binnen de theorie van het model ligt de beslissingsbevoegdheid bij de leidinggevende van de locatie. Zo gaat het ook in de praktijk. Verder hebben alle partijen inspraak. Echter, op de locaties waar vooral mensen met chronische psychiatrische problemen wonen (RIBW), hebben de kerngroepleden wel eens de neiging om hun mening aan te passen aan die van de teamleider. De bewoners die niet in de kerngroep zitten, zijn weinig betrokken. Ook worden de medewerkers soms minder goed vertegenwoordigd, door onvoldoende raadpleging van het team. Belangrijke beslissingen verlopen niet altijd via het driehoeksmodel. Sommige kerngroepen voelen zich hierdoor gepasseerd.

Alle partijen hebben inspraak

Meestal komen de teamleider, medewerkers en kerngroepleden er samen uit wanneer er een beslissing moet worden genomen. Een ondersteuner zegt hierover:

'We komen echt samen tot een besluit. We praten open over dat onderwerp in de hoop dat het besluit alle partijen tevreden stelt.'

Teamleider beslist

De teamleider heeft uiteindelijk het laatste woord en neemt de beslissing. Een ondersteuner zegt hierover:

'Bij de bijeenkomst zegt iedereen wat hij of zij vindt, maar uiteindelijk ligt het bij de teamleider. Meestal zijn we het met elkaar eens. Vaak ontstaat een soort van middenweg als je in discussie gaat. Soms heeft de teamleider een ander idee of meer informatie, hij kan dit wel zo onderbouwen dat je denkt 'daar zit wel wat in'. Dat heb je dan wel te accepteren. So be it.'

Kerngroepleden RIBW-locaties passen zich soms aan

Op de RIBW-locaties hebben de kerngroepleden soms de neiging om zich aan te passen aan wat de teamleider zegt. Een ondersteuner zegt hierover:

'Ik merk wel dat er naar de kerngroep geluisterd wordt, maar dat ik daar wel een beetje bij moet helpen. Anders wordt sneller de stempel van het team doorgedrukt. Er wordt samen besloten. Maar als de teamleider iets anders zegt, stemmen ze snel in terwijl ze daarvoor iets anders vonden.'

Op andere locaties waar veel MO-cliënten wonen, zoals de locatie Jan Rebelstraat, zijn de kerngroepleden juist erg mondig en bestaat dit probleem niet.

Belangrijke beslissingen niet altijd via het driehoeksmodel

Hoeveel inspraak de kerngroepleden hebben in de beslissingen die worden genomen, hangt volgens de kerngroepen af van het onderwerp. Belangrijke beslissingen worden niet altijd via de kerngroep en het driehoeksmodel genomen. Het gaat hierbij vooral om bedrijfsmatige beslissingen. Zo zegt een kerngroeplid:

'Als het voorstel van ons komt, hebben wij de meeste inspraak. Belangrijke onderwerpen komen niet in de driehoek. Dat is tegen het protocol.' Kerngroepen voelen zich dus soms gepasseerd.'

Achterban weinig betrokken

De bewoners die niet in de kerngroep zitten (de zogenaamde 'achterban') zijn weinig betrokken bij het besluitvormingsmodel. De kerngroepleden raadplegen 'de achterban' vaak niet of nauwelijks. Ook kunnen of willen veel bewoners niet deelnemen en hun mening geven. Hierdoor heeft de 'achterban' weinig invloed op de besluiten.

Stem van de medewerkers niet altijd goed vertegenwoordigd

Ook wordt de stem van de medewerkers soms minder goed ingebracht, doordat de onderwerpen niet overal echt met het team van medewerkers worden besproken. Een ondersteuner zegt hierover:

'In het team wordt soms minder goed overlegd, waardoor er soms niet een duidelijke mening van een team is.'

2.4 Ondersteuning

De kerngroepleden en ondersteuners krijgen genoeg ondersteuning, maar er is minder ondersteuning voor de teamleiders en de organisatie als geheel.

Kerngroepondersteuners krijgen genoeg ondersteuning

De kerngroepondersteuners vinden dat zij genoeg ondersteuning krijgen en hebben geen verdere behoeftes wat dit betreft. Er is eens in de zes weken een bijeenkomst voor de ondersteuners onder leiding van de projectleider Cliëntenparticipatie. Een ondersteuner zegt:

‘Voor een goed lopende locatie vind ik dat de ondersteuning wel redelijk goed gaat. Je bent met z’n tweeën dus je kan altijd nog met elkaar overleggen als ondersteuners. Ik heb geen behoefte aan meer.’

Wel geeft een ondersteuner aan dat het misschien leuk zou zijn een keer bij elkaars kerngroepvergadering te kijken om zo van elkaar te leren.

Voldoende ondersteuning kerngroepen

De kerngroepleden vinden ook dat zij voldoende ondersteuning krijgen. Zo hebben zij verschillende cursussen gevolgd: medezeggenschap, Inkr8, de verkorte WMCZ (Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen), et cetera. Voor de meeste kerngroepleden is dit voldoende, slechts enkele kerngroepleden hebben behoefte aan extra cursussen. Zo wordt bij De Brecht veel informatie via e-mail naar de kerngroepleden verzonden. Echter, niet iedereen kan zijn zelfstandig zijn mail checken. Ze zijn daarom begonnen met het geven van computerlessen door activiteitenbegeleiders.

De cliëntenraad organiseert een paar keer per jaar een ‘Ruigoordconferentie’. Alle kerngroepen komen dan bij elkaar om ervaringen en ideeën uit te wisselen en zo van elkaar te leren.

Te weinig ondersteuning teamleiders en organisatiebreed

De teamleiders vinden dat het ondersteuningsaanbod vooral gericht is op de ondersteuning van de kerngroep. Er is weinig structurele ondersteuning voor de teamleiders en de organisatie als geheel. Volgens de teamleiders ontbreekt het soms aan samenhang. Ook zou er meer aandacht moeten zijn voor het betrekken van de medewerkers. Een teamleider zegt:

‘De aandacht is erg op de kerngroep gericht. Er moet aandacht besteed worden aan hoe we de medewerkers meekrijgen. Bijvoorbeeld in een aparte bijeenkomst waarbinnen een visie gegeven wordt.’

2.5 Belangrijke voorwaarden

Om het model in de praktijk te laten slagen, is een goed geïnformeerde en gemotiveerde teamleider belangrijk, een goed geselecteerde kerngroep die weet wat er van de leden wordt verwacht en een kerngroepondersteuner met voldoende expertise. Op de meeste locaties wordt aan deze voorwaarden voldaan.

Goed geïnformeerde en gemotiveerde teamleider

Volgens de theorie van het model is de leidinggevende verantwoordelijk voor de organisatie van de stappen in het besluitvorming model. Hoe het model in de praktijk vorm krijgt, hangt dan ook vooral af van de teamleider. Een belangrijke voorwaarde voor het goed in de praktijk brengen van het model is dat de teamleider goed geïnformeerd is en gemotiveerd om met het model te werken. Verder moeten de teamleiders voldoende tijd in de uitvoering van het model willen steken. Op de meeste locaties wordt aan deze voorwaarden voldaan. Er is regelmatig driehoeksoverleg en de ondersteuners en kerngroepleden geven aan dat de teamleiders zich hiervoor goed voorbereiden. Op de locatie Atlantisplein is de teamleider minder goed geïnformeerd en kritischer ten aanzien van het model. Hier wordt het model ook minder frequent in de praktijk gebracht, er is al langere tijd geen driehoeksoverleg geweest. Eén van de teamleiders vindt dat het werken met het model veel tijd kost en heeft daarom veel van de taken aan de assistent locatiemanager gegeven.

Goede selectie van de kerngroep en duidelijke verwachtingen

De selectie van de kerngroep is belangrijk en ook moet het voor de kerngroepleden duidelijk zijn wat er van hen verwacht wordt. Op de meeste locaties zijn regels opgesteld waaraan de kerngroepleden zich moeten houden en waarin staat wat er van hen verwacht wordt. De ondersteuner van één van de kerngroepen geeft aan dat kerngroepleden soms niet komen opdagen bij de kerngroep. Ze hebben geen zin, zijn moe of halen ergens anders geld, aldus de ondersteuner. Bij de andere locaties is de opkomst wel goed. Daar bellen en mailen ze kerngroepleden van tevoren of ze hanteren strikte regels wanneer mensen niet komen opdagen.

Continuïteit en expertise ondersteuners belangrijk

Er is een onderzoek bij de Volksbond gedaan door studenten waaruit bleek dat de ondersteuning van de kerngroep gedaan kan worden door stagiaires (Onderzoek Stichting de Volksbond: Pilot - de stagiaire als ondersteuner, 2013). Naar aanleiding van ons onderzoek naar de praktijk van het model, hebben wij onze twijfels over deze conclusie.

Continuïteit van de ondersteuning en een vertrouwd gezicht zijn belangrijk voor de kerngroepleden en de 'achterban'. Er moet een vertrouwensband zijn opgebouwd met de ondersteuner zodat cliënten zich veilig voelen om overal hun mening over te geven. Verder dienen de kerngroepondersteuners te beschikken over specifieke kennis en vaardigheden, bijvoorbeeld over hoe de organisatie in elkaar zit en hoe je cliënten stimuleert om hun mening te geven. Wanneer een stagiair als ondersteuner begint, moet deze veel leren en eerst ingewerkt worden. Dit moet dan telkens opnieuw gebeuren. Bovendien blijven de stagiaires tien maanden, waardoor er nog steeds een 'achtervangondersteuner' nodig blijft tijdens de inwerkperiode en ook gedurende de twee maanden tijdens de zomer wanneer er geen stagiaire is. Een ondersteuners formuleert het zo:

'Het is handig als je dichter bij de organisatie staat. Dan heb je toch wat meer knowhow en beschouwen ze je minder als iemand die toch weer weggaat. In de tijd dat ik stagiair was duurde het ook voordat ik dingen wist over dingen op organisatorisch niveau.'

Iedereen moet aan het woord komen: ondersteuners bewaken dit

De ondersteuners geven aan dat het een belangrijke taak van de ondersteuner is om in de gaten te houden of bepaalde kerngroepleden niet overvleugeld worden door anderen die mondiger zijn. Zij hebben dus een rol in het bewaken van deze randvoorwaarde.

2.6 Conclusies

Het besluitvormingsmodel wordt op de Volksbondlocaties verschillend in de praktijk gebracht. De teamleider heeft hierin een belangrijke rol. De essentie is op alle locaties gelijk: cliënten en medewerkers denken en beslissen mee. Echter, de inspraak van de cliënten die niet in de kerngroep zitten en medewerkers die niet aan het driehoeksoverleg deelnemen, is beperkt. Er is behoefte aan ondersteuning voor de teamleiders en voor de organisatie als geheel (dus voor alle medewerkers en cliënten). Een gemotiveerde teamleider, kerngroepleden die weten wat er van hen verwacht wordt en een kerngroepondersteuner met voldoende expertise zijn belangrijke voorwaarden voor succes in de praktijk.

3 Sterke kanten en positieve effecten

In dit hoofdstuk gaan we in op de sterke kanten en positieve effecten van het model volgens de teamleiders, de kerngroepondersteuners en de kerngroepleden. Omdat het perspectief van deze drie groepen verschillend is, geven we de effecten volgens elk van de groepen apart weer.

3.1 Sterke kanten: Planmatige aanpak en meer inspraak van cliënten

Sterke kanten van het model zijn meer inspraak van cliënten en een planmatige aanpak. Cliënten mogen meedenken en meebeslissen, aldus de teamleiders en ondersteuners. Vooral de teamleiders brengen naar voren dat het model zorgt voor een planmatige aanpak van cliënteninspraak. (Teamleiders en kerngroepondersteuners hebben ook door middel van een korte vragenlijst aangegeven wat de sterke kanten van het model in de praktijk zijn, zie bijlage 1).

De teamleiders geven allemaal aan dat het besluitvormingsmodel een verbetering is. Een teamleider zegt:

‘Ja, het is een verbetering. Als het gaat om de effecten, zijn de verbeteringen dat cliënten meer zelfvertrouwen hebben gekregen doordat zij ze betrokken laat zijn bij de besluitvorming. Ze worden serieus genomen. Zo hoorde ik de uitspraak: ‘Ik heb ook bij andere voorzieningen gewoond maar hier doet het er echt toe wat ik vind en wat ik denk.’

De kerngroepondersteuners die al langere tijd bij de Volksbond werken en weten hoe het was voordat het model er was, geven aan dat het model werkt, nu begint te lopen of een verbetering in de vorm van meer inspraak voor de bewoners is.

3.2 Volgens de teamleiders

Voordat het gesprek plaatsvond over de effecten, hebben we de teamleiders individueel een korte vragenlijst voorgelegd over de effecten. In tabel 1 ziet u welke effecten er volgens de teamleiders zijn (overwegend ‘ja’ geantwoord). De ruwe gegevens vindt u in bijlage 2. De teamleiders hebben het idee dat de bewoners meer invloed hebben gekregen, er concrete acties en veranderingen zijn door de aanpak en de kerngroepleden zich ontwikkeld hebben.

Tabel: 1 Beoordeling voorgelegde effecten

	Geldt voor de kerngroep	Geldt voor alle bewoners
a) De bewoners voelen zich meer gehoord	Ja	
b) De bewoners hebben meer invloed gekregen	Ja	Ja
c) De bewoners zijn mondiger geworden	Ja	
d) De zelfstandigheid van de bewoners is vergroot		
e) De bewoners kunnen beter voor zichzelf opkomen	Ja	
f) De cliënttevredenheid van de bewoners is vergroot		
h) Deze aanpak leidt tot concrete acties en veranderingen	Ja	
i) Individuele cliënten komen nu minder met wensen en klachten naar het personeel toe.		
j) Het is voor medewerkers fijner om bij de Volksbond te werken		
k) Er is minder personeel nodig		

Hiernaast hebben de teamleiders nog een aantal andere effecten genoemd in de korte vragenlijst (bijlage 5) en het hierop volgende groeps gesprek. We bespreken hieronder de effecten die door meerdere teamleiders zijn genoemd.

Persoonlijke ontwikkeling van de cliënten

De teamleiders geven aan dat het model zorgt voor persoonlijke ontwikkeling van de cliënten. Ze hebben bijvoorbeeld meer zelfvertrouwen gekregen en het leidt tot zelfstandigheid (ook genoemd in de korte vragenlijst, zie bijlage 5). Een teamleider zegt:

'Een positief effect is dat cliënten zich serieuzer genomen voelen. Je ziet dat ze groeien in hun zelfvertrouwen door het feit dat ze na gaan denken over de dingen die ze willen. Dit geeft ze ook hoop. Ze worden zelfstandiger en er is een grotere kans op doorloop.'

Meer invloed voor de cliënten

Ook geven de teamleiders aan dat de cliënten meer invloed hebben gekregen. Een teamleider zegt:

'Een positief effect is dat doordat je ze informeert over wat er speelt, ze de mogelijkheid hebben om hierop invloed uit te oefenen. Zonder het model zouden de cliënten minder inbreng hebben.'

De cliënten zijn meer betrokken bij de locatie

De cliënten zijn ook meer betrokken bij de locatie volgens de teamleiders. Ze stellen meer vragen aan de medewerkers, geven kritiek op wat er op de locatie gedaan wordt en willen zelf extra taken doen voor de locatie. Een teamleider vertelt:

'Ik zie dat ze meer voor zichzelf opkomen en meer vragen stellen aan de medewerkers. Ze komen ook zelf met voorstellen om extra dingen te doen zoals rondleidingen en taken.'

De cliënten worden ook actiever op andere terreinen

Een ander effect is volgens de teamleiders dat de cliënten actiever zijn op andere terreinen. Een teamleider zegt:

'Ze worden actiever in dingen die ze willen, ze gaan dingen schrijven en deelnemen aan de dagbesteding. Ze werken aan zichzelf. De dingen die ze leren, passen ze dus toe op andere domeinen.'

Een andere teamleider vertelt:

'Op één van mijn locaties is het zo dat de kerngroep een voorbeeldfunctie heeft. Ze spreken elkaar aan. Ze controleren bijvoorbeeld op overlast in de buurt. Dat vind ik super. Wat ook een mooi effect is, is dat er één bewoner in de kerngroep zit die goed kan overleggen. Hij krijgt het voor elkaar om binnen een uur de weerstand minder te maken in de buurt. Dat vind ik echt heel positief. Daardoor zijn er minder incidenten. Ook gaat de kerngroep samen met een medewerker praten met degene die het incident heeft veroorzaakt. Dit werkt beter.'

Een nieuwe vorm van hulpverlening: cliënt en medewerker gelijkwaardiger

De rol van de medewerkers verandert ook door het model, zeggen de teamleiders. Zij moeten veel meer uitgaan van de eigen kracht van de cliënten. Hiervoor is een ander type hulpverlener nodig. Een teamleider zegt hierover:

'Voor mij is het een nieuwe vorm van hulpverlening. Het contact is anders. Er bestaat onzekerheid bij medewerkers door de verandering in rollen. Voor mij als leidinggevende heeft het invloed op je stijl van leiding geven.'

De relatie tussen de medewerkers en de cliënten wordt veel gelijkwaardiger (ook genoemd in de korte vragenlijst, bijlage 5). Een teamleider zegt hierover het volgende:

'Wat ik vroeger zag bij de Volksbond, is dat relaties tussen medewerkers sterk waren, maar nu wordt de relatie tussen medewerker en cliënt sterker. Ik zie dat mensen meer meebewegen met cliënten. Ze gebruiken de relatie om cliënten te laten ontwikkelen. Ik weet niet of dit bewust of onbewust gaat.'

Hierdoor is het werk voor de hulpverleners ook uitdagender geworden. Het is een andere manier van met mensen omgaan, aldus een teamleider:

'Het uitdagende zit hem in de zelfreflectie en je wordt eerder geconfronteerd met jezelf. Je moet eerder aangeven als je je irriteert. Het wordt hierin veel meer gevraagd dan voorheen. Wat ik herken bij medewerkers is dat ze toch willen invullen. Dat ze het soms niet weten en dat toegeven vinden ze lastig.'

Volgens de teamleiders maakt dit het werk anderzijds ook leuker:

'Het is leuk om mensen zelf te zien groeien', zegt een teamleider.'

Betere besluiten

De teamleiders worden zich door het werken met het model meer bewust van de wensen van de cliënt. Een teamleider zegt hierover:

'Je moet luisteren naar wat je cliënt wil. Je ziet het doel dan in een ander licht. Het maakt het daarom rijker.'

Een andere teamleider geeft in de korte vragenlijst aan:

'De stijl van leidinggeven wordt hierdoor beïnvloed, het is meer gezamenlijk beslissen.' (zie bijlage 5).

Het model zorgt voor betere besluiten doordat de kwaliteit van het besluit beter wordt en er meer draagvlak voor is. Een teamleider vertelt:

'Het is een kwaliteitsverbetering. Een meer planmatige en procesmatige aanpak van je locatie. Alles wat ik indien bij de kerngroep, is omdat ik dit moet omdat mijn leidinggevende dat doel heeft gesteld, of een doel vanuit mijzelf met als doel kwaliteitsverbetering. Er wordt gewerkt vanuit het onderwerp dat ik oppak. Dit gebruik ik als input, waardoor de beslissing beter wordt en er meer draagvlak is. Dit zorgt voor verhoging van de kwaliteit.'

3.3 Volgens de kerngroepondersteuners

Voordat het gesprek plaatsvond over de effecten, hebben we de kerngroepondersteuners individueel een korte vragenlijst voorgelegd over de effecten. In tabel 2 ziet u welke effecten er volgens de kerngroepondersteuners zijn (overwegend 'ja' geantwoord). De ruwe gegevens vindt u in bijlage 3. Net als de teamleiders zien de ondersteuners als effect dat de bewoners meer invloed hebben gekregen, er concrete acties en veranderingen zijn en de kerngroepleden zich persoonlijk hebben ontwikkeld.

Tabel: 2 Beoordeling voorgelegde effecten

	Geldt voor de kerngroep	Geldt voor alle bewoners
a) De bewoners voelen zich meer gehoord	Ja	
b) De bewoners hebben meer invloed gekregen	Ja	Ja
c) De bewoners zijn mondiger geworden	Ja	
d) De zelfstandigheid van de bewoners is vergroot	Ja	
e) De bewoners kunnen beter voor zichzelf opkomen	Ja	
f) De cliënttevredenheid van de bewoners is vergroot		
h) Deze aanpak leidt tot concrete acties en veranderingen	Ja	
i) Individuele cliënten komen nu minder met wensen en klachten naar het personeel toe.		
j) Het is voor medewerkers fijner om bij de Volksbond te werken		
k) Er is minder personeel nodig		

De teamleiders hebben nog een aantal andere effecten genoemd in de korte vragenlijst (bijlage 5) en het hierop volgende groepsgesprek. We bespreken hieronder de effecten die door meerdere ondersteuners zijn genoemd.

Persoonlijke ontwikkeling van de cliënten

De ondersteuners noemen in de korte vragenlijst (zie bijlage 5) en het gesprek vooral effecten die te maken hebben met de persoonlijke ontwikkeling van cliënten van de kerngroep. Een toename van zelfverzekerdheid en assertiviteit wordt genoemd :

'Dat ze zelfverzekerder worden, dat hun eigen mening telt. Daar bloeien ze van op.'

Cliënten zijn meer betrokken bij de locatie

Ook geven de kerngroepondersteuners aan dat de cliënten zich meer betrokken voelen bij de locatie. Een ondersteuner zegt:

'Ze voelen zich meer betrokken bij de locatie en dat zie je terug in waar ze zich mee bemoeien en waar ze mee willen helpen. Ze nemen nu ook verantwoordelijkheid voor dat het goed gaat met de locatie in plaats van alleen met henzelf.'

Meer wederzijds begrip

De ondersteuners vinden dat het model zorgt voor meer wederzijds begrip tussen de cliënten en de medewerkers. Een ondersteuner zegt hierover:

'Wij leren er ook van. We kunnen dingen van de bewoners leren. Zij weten vaak meer. Zij zitten er 24 uur in. Dus je leert er beiden van. Soms komen ze echt met argumenten met dat je denkt: stom dat ik daar zelf niet over heb nagedacht.'

3.4 Volgens de cliënten

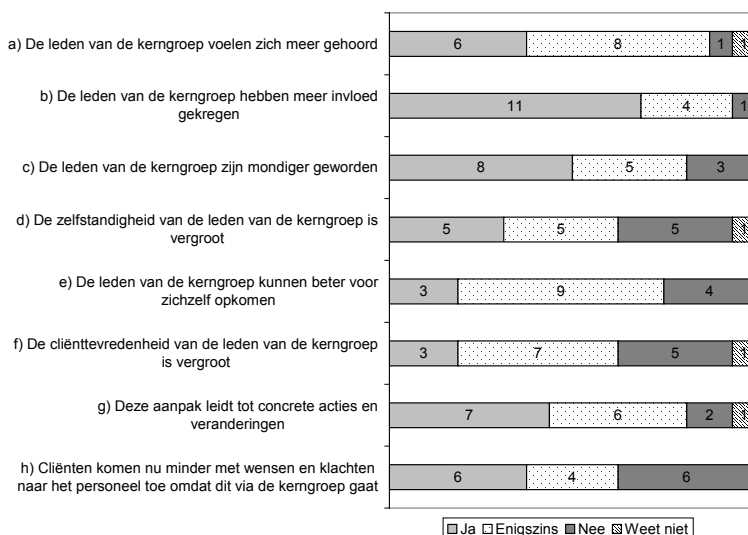
Onder de kerngroepleden van De Brecht en van de locaties Jan Rebelstraat en Atlantisplein is een stemmingsronde gehouden. Hierbij konden de cliënten aangeven of een door de onderzoeker genoemd mogelijk effect inderdaad een effect is van het besluitvormingsmodel. De kerngroepleden konden elk stemmen door een rood (nee), oranje (een beetje) of groen (ja) briefje omhoog te houden.

De cliënten zien vooral effecten voor de kerngroepleden die te maken hebben met persoonlijke ontwikkeling en toegenomen invloed. Tegelijkertijd geven de cliënten van alle drie de locaties aan dat deze effecten er niet of nauwelijks zijn voor de cliënten die niet in de kerngroep zitten. Verder geven ze aan dat er dankzij deze aanpak concrete acties en veranderingen zijn. In figuur 1 ziet u welke effecten er volgens de cliënten zijn. De overzichten per groeps gesprek op de verschillende locaties vindt u in bijlage 4.

Wat opvalt, is dat de kerngroepleden op de locatie Atlantisplein minder effecten zien dan de kerngroepleden bij De Brecht en de locatie Jan Rebelstraat. Mogelijk hangt dit samen met het feit dat het model op deze locatie minder frequent in de praktijk wordt gebracht.

Wanneer bijvoorbeeld het effect wordt voorgelegd: 'De leden van de kerngroep hebben meer invloed gekregen', dan geven de kerngroepleden van Atlantisplein aan dat dit 'een beetje' het geval is, terwijl de kerngroepleden van De Brecht en Jan Rebelstraat zeggen dat dit zo is. Bij De Brecht zijn de kerngroepleden het meest positief over de effecten. Wanneer we bekijken of de kerngroepleden (iets) meer tevreden zijn over het wonen bij de Volksbond ('de cliënttevredenheid van de leden van de kerngroep is vergroot'), dan valt op dat dit voor de kerngroepleden van Atlantisplein niet geldt. De kerngroepleden van de locaties Jan Rebelstraat en De Brecht geven wel aan (iets) tevredener te zijn.

Figuur 1: Beoordeling voorgelegde effecten



In het hierna volgende groeps gesprek hebben de kerngropleden van de drie locaties nog een aantal effecten genoemd. We bespreken hieronder de effecten die door meerdere kerngropleden zijn genoemd.

Persoonlijke ontwikkeling van de cliënten

In de groeps gesprekken op alle drie locaties noemen de kerngropleden zaken die te maken hebben met persoonlijke ontwikkeling als effecten van het model. De kerngropleden geven vooral aan mondiger zijn te geworden. Zo zegt één van de jongeren op de locatie Atlantisplein:

'Je leert onbewust in de kerngroep mondiger te worden want je praat hier veel.' Een andere jongere vertelt: *'We stimuleren om je mening te vormen en te uiten. Als je het hier goed kan, kan je het ook ergens anders. Hier respecteren we elkaars mening. Daardoor voel je je ook prettiger ook op andere plekken.'* Een kerngropleid van De Brecht zegt: *'Het gaat prima zo. Je leert ervan. Bijvoorbeeld over open en gesloten vragen en hoe te communiceren.'* Een kerngropleid van de locatie Jan Rebelstraat zegt: *'Wat vooral veranderd is, is dat je de mensen ziet groeien in de kerngroep. Mensen worden mondiger en wijzer.'*

Cliënten hebben meer invloed

De kerngropleden geven aan dat ze meer invloed hebben gekregen. Zo noemen de kerngropleden van de locatie Jan Rebelstraat een aantal voorbeelden van wat zij voor elkaar hebben gekregen. De cliënten van De Brecht geven aan dat ze kunnen meedenken.

Cliënten worden actiever op andere gebieden

Bij De Brecht geven de kerngropleden aan dat ze ook actiever zijn geworden op andere gebieden. Een kerngropleid zegt:

'We hebben veel contacten met de medebewoners in De Brecht. We gaan samen activiteiten doen en ook samen een dagje uit. Er is veel liefde onder elkaar en geen ruzie.'

Een ander kerngropleid vertelt dat de uitstapjes die de kerngroep organiseert heel leuk zijn.

3.5 *Conclusies*

Sterke kanten van het model zijn meer inspraak van cliënten en een planmatige aanpak. Teamleiders, ondersteuners en kerngroepleden zien de volgende positieve effecten van het model.

- Meer invloed voor de cliënten.
- Persoonlijke ontwikkeling van de leden van de kerngroep (meer zelfvertrouwen, een grotere zelfstandigheid en een grotere mondigheid).
- Kerngroepleden zijn meer betrokken bij de locatie.
- Kerngroepleden worden actiever op andere terreinen.
- De relatie tussen medewerkers en cliënten is gelijkwaardiger geworden. Dit leidt tot meer onderling begrip, doordat cliënten en medewerkers meer te weten komen over elkaars standpunten.
- Betere besluiten.
- Concrete acties en veranderingen op de locaties.

De kerngroepleden van de locatie Atlantisplein rapporteren minder positieve effecten dan die van de locaties Jan Rebelstraat en De Brecht. Zo heeft het model hun cliënttevredenheid niet vergroot, terwijl dit voor de leden van de andere kerngroepen wel geldt. Verder zijn er volgens de betrokkenen (teamleiders, ondersteuners en kerngroepleden) nauwelijks effecten voor de bewoners die niet in de kerngroep zitten (de zogenaamde 'achterban').

4 *Aandachtspunten en verbetermogelijkheden*

In dit hoofdstuk gaan we in op de aandachtspunten die door meerdere teamleiders, kerngroepondersteuners of kerngroepleden genoemd zijn in het gesprek of de korte vragenlijst (bijlage 6).

4.1 *Aandachtspunten volgens de betrokkenen*

Model te star volgens de teamleiders

De teamleiders geven aan dat ze de tijdsplanning van het model met de cyclus van zes weken wat te star vinden. In de praktijk houden zij zich hier dan ook niet aan en stemmen ze het driehoeksoverleg af op de situatie. Het model zou in de praktijk meer organisch moet worden toegepast (dit wordt ook als verbeterpunt genoemd in de korte vragenlijst, zie bijlage 6). Een teamleider zegt:

‘Het model beoogt besluiten te nemen binnen het tijdsbestek van zes weken. Maar de praktijk wijst uit dat dit vaak korter of langer duurt. De tijdsspanne is wat te star. De urgentie is erg verschillend. Het wordt daarom lastig om die tijdsplanning te volgen, waardoor er van afgeweken wordt. Samen bepalen we of er meer tijd nodig is.’

Model nog niet overal frequent in de praktijk gebracht

Op de locatie Atlantisplein is al een tijdlang geen driehoeksoverleg geweest. Volgens de kerngroepleden veranderen er wel kleine dingen dankzij het model, maar niet als er geen driehoeksoverleg is. De kerngroepleden van Atlantisplein geven aan dat ze graag met een vast aantal cyclussen zouden werken, omdat dit ervoor zorgt dat het driehoeksoverleg plaatsvindt en er dan structuur zit in wat de kerngroep doet.

Bij het in de praktijk brengen van het model hangt veel af van de teamleider. De teamleider is kritisch ten aanzien van het model. Hij kan zich vinden in de essentie van het model dat cliënten meedenken en beslissen, maar vindt dat het niet voldoende aansluit bij de praktijk. Ook is voor hem niet duidelijk wat er precies van hem verwacht wordt als leidinggevende.

Terugkoppeling naar de cliëntenraad wordt vergeten

De teamleiders geven aan dat de terugkoppeling naar de cliëntenraad vaak wordt vergeten. In principe moeten zij ervoor zorgen dat alle besluiten naar de cliëntenraad gaan, die dan checkt of de belangen van de cliënten voldoende worden gediend. Dit gebeurt niet altijd.

Werken met het model vraagt veel van de kerngroepleden

Het omgaan met de tijdsplanning vraagt veel van de cliënten volgens de teamleiders. Zo zegt een teamleider hierover:

‘Het lijkt makkelijk, maar dat vraagt organisatietalent van voornamelijk mij en de kerngroepleden. Dat zie je ook terug in de kerngroep. Het aanhouden van een structuur – het maken van een agenda, het afronden van onderwerpen – blijkt in de praktijk lastig. Cliënten moeten op de top van hun kunnen of daarboven presteren omdat ze het zelf moeten organiseren. Je vraagt heel veel van de bewoners.’

Een ondersteuner vindt ook dat er veel van de kerngroepleden wordt gevraagd:

‘Er zijn heel veel overleggen en cursussen. Ze raakten overbelast door de kerngroep. De voorzitter zit vast in de cliëntenraad. Het is nog steeds een beetje zoeken maar gaat nu wel iets beter.’

'Achterban' nauwelijks betrokken

Zowel uit de gesprekken met de teamleiders als vanuit de ondersteuners en de kerngroepen zelf komt naar voren dat de bewoners die niet in de kerngroep zitten (de zogenaamde 'achterban') nauwelijks betrokken zijn bij het besluitvormingsmodel. De kerngroepleden raadplegen hen niet of nauwelijks. Een teamleider zegt:

'Vaak is het punt dat het voor cliënten heel lastig is om naar het belang van alle bewoners te kijken. Een groot aandachtspunt voor de kerngroepen is dat het contact met de achterban vergroot moet worden. Dit is naar mijn inzichten minimaal of bijna niet aanwezig. Dit hoor ik ook van andere bewoners. Zij zeggen dat de leden van de kerngroep over hen beslissen, maar dat ze hen afgelopen jaar nog nooit iets gevraagd hebben.'

Het beter betrekken van de achterban noemen de ondersteuners ook in de korte vragenlijst als verbeterpunt, zie bijlage 6.

Het bovenstaande wordt ondersteund door het cliënttevredenheidsonderzoek van 2011 (Q-consult). Hieruit blijkt dat het voor de medebewoners in 2011 niet altijd duidelijk is wat de functie van de kerngroep is. Bovendien vindt het merendeel van de cliënten van de Volksbondlocaties dat hun belangen niet goed vertegenwoordigd worden door de kerngroep. Bewoners noemen als tips voor de kerngroep naast 'zo door gaan', vaak dat zij meer naar de andere bewoners zouden moeten luisteren en bekend zouden moeten maken wat ze doen.

Aan de andere kant willen of kunnen veel van de bewoners die niet in de kerngroep zitten vaak ook niet meedoen. Een lid van een kerngroep zegt hierover:

'Veel kunnen zich niet verwoorden zoals wij dat kunnen. En er is een groep die het niet interesseert.'

Voor de kerngroepleden is het dan ook lastig om andere bewoners te betrekken. Ook uit het cliënttevredenheidsonderzoek van 2011 (Q-consult) blijkt dat het merendeel van de cliënten niet bereid is zich in te zetten voor de kerngroep.

Hoewel het betrekken van de achterban aandacht krijgt binnen de Volksbond, heeft dit tot nu toe dus nog niet tot het gewenste effect geleid. Zo is er in 2013 een training geweest voor de teamleiders, ondersteuners en kerngroepleden: 'Hoe maak ik contact met mijn achterban?'. In een aanbiedingsbrief van de Brecht (september 2013) lezen we dat besloten is om verschillende manieren in te zetten om de achterban te betrekken. Bijvoorbeeld door het organiseren van een dag speciaal voor de achterban en het ophangen van posters.

Niet alle medewerkers kunnen goed met deze nieuwe manier van werken omgaan

De rol van de medewerker verandert: de relatie met de cliënten is veel gelijkwaardiger. Volgens de ondersteuners kunnen sommige medewerkers goed met deze nieuwe manier van werken overweg, anderen (vaak nieuwe medewerkers) niet. Voor hen zouden er meer trainingen moeten zijn in hoe om te gaan met cliënten die meedenken. Dit wordt ook door één van de kerngroepen aangekaart. De medewerkers zouden beter op de hoogte moeten worden gesteld van wat er van hen verwacht wordt. Zo zegt een kerngroeplid:

'Het hele participatieproces vergt zowel van de medewerkers als van cliënten. Vaak werd er in het verleden voor ons gedacht en besloten. Medewerkers moeten stapje terug zetten.'

Het project samen met de Foto&Filmschool levert hier een belangrijke bijdrage aan en biedt veel mogelijkheden, aldus de kerngroepleden. Samen met de Foto&Filmschool van de Volksbond legt een werkgroep van cliënten nagespeelde praktijksituaties op de locaties op film vast. Aan de hand van die film geven ze workshops over bejegening en omgang met elkaar. Ook de teamleiders geven aan dat de rol van de medewerker veranderd is. Volgens de teamleiders zou deze andere houding ten opzichte van de cliënten steeds door trainingen moeten worden opgefrist. Medewerkers moeten op zichzelf en op hun rol blijven reflecteren.

Medewerkers worden te weinig betrokken

Op een aantal locaties zijn de medewerkers te weinig betrokken. De medewerkers worden onvoldoende geraadpleegd en soms komt er ook weinig input uit het team zelf. Het lijkt erop dat er bij de medewerkers onvoldoende aandacht voor het besluitvormingsmodel is. Een ondersteuner zegt:

'Bij ons is het wel een vergaderpunt. Als ik er zelf niet ben bij geweest, is het dan niet besproken.'

Een andere ondersteuner geeft aan dat het misschien wel in de vergadering wordt genoemd, maar dat hier ook cliënten bij zitten. De medewerkers kunnen dan niet vrijuit hun mening vormen. Een ondersteuner suggereert dat de medewerkers zouden moeten leren hoe mee te denken in de organisatie en hoe zij hun stem kunnen laten horen.

Kerngroepen soms gepasseerd

Kerngroepen voelen zich soms gepasseerd omdat belangrijke beslissingen, vaak bedrijfsbeslissingen, niet altijd via de kerngroep en het driehoeksmodel worden genomen. Een lid van een kerngroep zegt hierover:

'In de laatste vier maanden hebben we drie teamleiders gehad en daar hadden wij geen inspraak op. Tussen neus en lippen door werd het ons meegedeeld. Zo werkt het niet. Maar zij zeggen dan: 'Dat is de waan van de dag'. Ik snap dat je soms snel moet schakelen, maar je moet wel ruggespraak houden met de afgevaardigden. In dit geval werkte het hele SOK-model dus niet.'

Driehoek op directieniveau

De teamleiders geven aan dat het een goed idee zou zijn wanneer het besluitvormingsmodel ook op directieniveau zou plaatsvinden (zie ook bijlage 6). De hele organisatie is nog niet in ingebed in het model en dat vinden zij zonde. Dit zal voor vertraging zorgen, maar je wint er ook veel mee aldus een teamleider:

'Het draagvlak is dan groter. Daardoor hoef je minder vaak achteraf dingen uit te leggen.'

4.2 Conclusies

Het betrekken van de 'achterban' van zowel cliënten als medewerkers is een belangrijk aandachtspunt. Ook kan de terugkoppeling van de beslissingen naar de cliëntenraad beter. Verder blijken op verschillende locaties niet alle beslissingen via de kerngroep te gaan. Hierdoor voelen de kerngroepen zich soms gepasseerd.

Een ander aandachtspunt is dat de teamleiders vinden dat ze het model organisch zouden moeten kunnen toepassen, zodat ze het kunnen afstemmen op hun locatie. Op de meeste locaties vindt regelmatig driehoeksoverleg plaats, maar op één locatie wordt het model minder frequent in de praktijk gebracht. De teamleider van deze locatie is kritisch ten aanzien van het model.

Het goed informeren en motiveren van de teamleiders is belangrijk, zo bleek al uit hoofdstuk 2. Tot slot is de rol van de medewerkers veranderd, de relatie met de cliënten is veel gelijkwaardiger geworden. Dit vraagt van de medewerkers dat zij steeds op zichzelf en op hun rol blijven reflecteren.

5 *Conclusies*

In het hoofdstuk bespreken we de conclusies. Hoe verloopt het besluitvormingsmodel in de praktijk? Wat zijn de sterke kanten en positieve effecten? We sluiten dit hoofdstuk af met een korte evaluatie.

5.1 *Het model in de praktijk: een leidraad*

Op de locaties van de Volksbond wordt sinds 2011 gewerkt met het besluitvormingsmodel. Besluiten van de locatiemanager/teamleider worden voorgelegd aan een kerngroep van bewoners en een team van medewerkers. Bewoners en medewerkers praten, denken en besluiten mee. De kerngroep wordt hierbij ondersteund door één of twee medewerkers, de ondersteuners.

Op elke locatie wordt het model anders in de praktijk gebracht. Het model wordt als leidraad gebruikt. De essentie is op alle locaties dat cliënten en medewerkers meedenken en meebeslissen. Bij het in de praktijk brengen van het model hangt veel af van de inzet van de teamleider van de locatie. Andere belangrijke voorwaarden zijn: kerngroepleden die weten wat er van ze verwacht wordt en een ondersteuner met voldoende expertise.

Op de locatie Atlantisplein is de teamleider kritisch ten aanzien van het model en ook zijn voor hem de verwachtingen niet duidelijk. Je ziet hier dan ook dat het model minder frequent in de praktijk wordt gebracht; er is al langere tijd geen driehoeksoverleg geweest. De leden van de kerngroep op deze locatie rapporteren minder positieve effecten van het model dan de leden van de twee andere kerngroepen.

5.2 *Sterke kanten en positieve effecten*

Sterke kanten van het model zijn dat de cliënten echt invloed kunnen uitoefenen en dat er een planmatige aanpak is voor inspraak op de locaties.

Teamleiders, ondersteuners en cliënten van de kerngroepen zijn enthousiast over het model en zien effecten. Het model leidt volgens hen tot meer invloed en persoonlijke ontwikkeling van de kerngroepleden; meer zelfvertrouwen, een grotere zelfstandigheid en een toegenomen mondigheid. Ook zijn kerngroepleden meer betrokken bij de locatie en worden ze actiever op andere terreinen. Zo willen zij soms zelf extra taken doen voor de locatie. Volgens de betrokkenen is de relatie tussen medewerkers en cliënten veranderd en gelijkwaardiger geworden. Dit is niet altijd makkelijk en sommige medewerkers hebben moeite met hun veranderde rol. Anderzijds leidt het ook tot meer onderling begrip, doordat cliënten en medewerkers meer te weten komen over elkaars standpunten. Het model zorgt voor kwalitatief betere beslissingen door de input van medewerkers en cliënten en hiervoor is meer draagvlak. Tot slot leidt het model tot concrete acties en veranderingen op de locaties.

Veel van de positieve effecten hebben betrekking op de kerngroep. Volgens de betrokkenen zijn er nauwelijks effecten voor de bewoners die niet in de kerngroep zitten (de zogenaamde 'achterban').

5.3 *Evaluerend...*

De Volksbond wil met het besluitvormingsmodel meer cliënttevredenheid, een efficiënter besluitvormingsproces en empowerment van bewoners bereiken. Geconcludeerd kan worden dat dit voor een deel gelukt is.

Kerngroepleden iets meer tevreden door model

De kerngroepleden van de locaties waar het model frequent in de praktijk wordt gebracht, geven aan dat zij dankzij het model tevredener zijn over het wonen bij de Volksbond. Kortom, op het meeste van de locaties draagt het model bij aan de cliënttevredenheid van de kerngroepleden. Echter de teamleiders, ondersteuners en kerngroepleden verwachten niet dat de bewoners die niet in de kerngroep zitten, meer tevreden zullen zijn. Dit hangt samen met de geringe betrokkenheid van de andere bewoners bij het besluitvormingsmodel.

Efficiëntere besluitvorming valt niet vast te stellen

Of het besluitvormingsmodel leidt tot een efficiënter besluitvormingsproces, valt moeilijk vast te stellen. Enerzijds zorgt het model voor betere besluiten: de kwaliteit van het besluit wordt beter dankzij de input van medewerkers en cliënten en er is meer draagvlak voor. Aan de andere kant wordt de besluitvorming vertraagd doordat het organiseren van inspraak van verschillende partijen nu eenmaal tijd kost.

Empowerment van de kerngroep

Het model zorgt voor empowerment van de leden van de kerngroep. De leden van de kerngroep maken een persoonlijke groei door, ze worden zelfverzekerder en mondiger. Ze oefenen invloed uit op hun eigen woonlocatie en voelen zich hier meer bij betrokken. Dit empowerment blijft echter wel beperkt tot de leden van de kerngroep. Voor de bewoners die geen deel uitmaken van de kerngroep geldt dit niet of nauwelijks, omdat zij weinig betrokken zijn bij het model.

6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk geven we een aantal aanbevelingen voor verdere verbetering.

Communiceer de verwachtingen naar de teamleiders: een plan op maat

Het model wordt door de teamleiders als leidraad gebruikt en zij stemmen de praktijk af op de eigen bewoners en locatie. Tegelijkertijd presenteert het management het model als een precies omschreven stappenplan met een tijdsplanning. Sommige teamleiders weten niet wat er van ze verwacht wordt: is het de bedoeling om het model precies zo te volgen of heeft de teamleider de vrijheid om er zelf invulling aan te geven? Geef de locaties de vrijheid om het model als leidraad te gebruiken, maar vraag de teamleiders wel om een concreet op maat gemaakt plan voor hun locatie.

Ondersteun de teamleiders

Het huidige ondersteuningsaanbod voor de kerngroepleden en ondersteuners is voldoende. Hoe het model in de praktijk wordt gebracht, hangt voor een groot deel af van de teamleider. Zorg ervoor dat het model en de verwachtingen bij alle teamleiders goed bekend zijn. De teamleiders kunnen hierin extra ondersteuning gebruiken.

Terugkoppeling naar de cliëntenraad

In de theorie van het model staat dat de genomen besluiten kenbaar gemaakt worden aan de cliëntenraad, die checkt of de belangen van de cliënten voldoende worden gediend. Deze terugkoppeling wordt vaak door de teamleiders vergeten. Besteed hier extra aandacht aan. Wellicht kan de cliëntenraad de teamleiders hierop aanspreken.

Zorg ervoor dat medewerkers meer betrokken worden

De medewerkers zijn nog onvoldoende bij het besluitvormingsmodel betrokken. Organiseer de inspraak van de medewerkers op de locaties beter, zodat zij goed vertegenwoordigd worden. Dit kan door bij de uitvoering van het model in de praktijk een moment met alleen medewerkers te organiseren waarin zij vrijuit met elkaar tot een standpunt kunnen komen. Of door ervoor te zorgen dat zij beter geraadpleegd worden door de medewerker die hen in het driehoeksoverleg vertegenwoordigt. Ook leveren de medewerkers wanneer zij wel gevraagd worden, niet altijd veel input. Het is dan ook van belang dat ervoor gezorgd wordt dat de medewerkers zich bewuster worden van hun rol in het besluitvormingsproces en het belang van inspraak.

Besteed blijvend aandacht aan de nieuwe rol van de medewerkers

De rol van de medewerkers verandert binnen dit model. Zo wordt de relatie met de cliënten veel gelijkwaardiger. Nog niet alle medewerkers kunnen goed met deze nieuwe rol overweg. Blijvende aandacht voor deze nieuwe houding is nodig. Dit kan door hier regelmatig een korte training over te geven. Hierdoor blijven medewerkers op hun eigen rol reflecteren. Het project samen met de Foto&Filmschool, waarin praktijksituaties tussen cliënten en medewerkers in beeld worden gebracht, draagt hier ook aan bij.

Zorg voor continuïteit in de ondersteuning

De kerngroepondersteuner speelt een belangrijke rol bij het goed tot hun recht laten komen van de kerngroepleden en de inspraak. Vooral voor de RIBW-locaties geldt dat de cliënten soms gestimuleerd moeten worden om hun mening te geven. De ondersteuner dient over voldoende expertise te beschikken om zijn taken goed te kunnen uitvoeren. Deze expertise wordt voor een belangrijk deel door ervaring opgebouwd. Hiernaast is het van belang dat de ondersteuner over voldoende kennis van de organisatie (de Volksbond) beschikt. Wanneer er stagiaires worden ingezet als ondersteuner, is er een inwerkperiode nodig en in de zomerperiode is er dan geen ondersteuner. Daarom bevelen wij aan om

met een vaste kerngroepondersteuner te blijven werken. Naast de vaste ondersteuner kan op elke locatie wellicht een stagiair worden ingezet, om de taken van de ondersteuner te verlichten en te zorgen voor een frisse blik.

Betrek 'de achterban'

Hierboven beschreven we al dat de betrokkenen weinig effecten zien voor de bewoners die niet in de kerngroep zitten, de 'achterban'. De achterban is weinig betrokken bij het besluitvormingsmodel. De kerngroepleden raadplegen hen vaak niet en ook lijkt er vanuit de bewoners niet zoveel belangstelling te zijn voor inspraak. Deze twee factoren beïnvloeden elkaar wederzijds, waardoor de kloof tussen de kerngroepleden en de andere bewoners verder toeneemt.

Om te voorkomen dat de afstand tussen de kerngroepleden en de andere bewoners te groot wordt en ervoor te zorgen dat de inspraak vanuit de kerngroepleden breed gedragen wordt, is het zaak om de andere bewoners meer te betrekken. Richt je hierbij zowel op de kerngroepen als op alle bewoners van de Volksbondlocaties.

Maak de leden van de kerngroep bewust van het belang van draagvlak bij de achterban. Informeer de andere bewoners over het besluitvormingsmodel, de taken van de kerngroep en het belang van inspraak.

Om ervoor te zorgen dat de bewoners positiever worden over inspraak, is het belangrijk dat de kerngroep successen met de achterban deelt en dat de uitkomsten van de inspraak naar de medebewoners worden teruggekoppeld. Ook wanneer de andere bewoners merken dat hun klachten door de kerngroep worden opgepakt en tot veranderingen op de locatie leiden, ontstaat er meer vertrouwen. Hierdoor kan eventuele onvrede over de locatie in een vroeg stadium worden getraceerd.

Ontwikkel visie: Welke beslissingen wel en niet via het model?

Belangrijke beslissingen worden volgens de kerngroepen niet altijd via het driehoeksmodel genomen. Het gaat dan vooral om bedrijfsmatige beslissingen. Stel hierover een visie op en communiceer deze naar de kerngroepen, ondersteuners en teamleiders. Maak duidelijk wat de bedoeling is. Vallen alle besluiten binnen het model of alleen bepaalde besluiten?

Geef cliënten en medewerkers ook inspraak op managementniveau

Zorg ervoor dat cliënten en medewerkers meer inspraak krijgen op het managementniveau van de Volksbond. Dit verkleint de afstand tussen het management en de praktijk en er ontstaat meer draagvlak voor de genomen besluiten op Volksbondniveau.

Tot slot: ga zo door en blijf investeren in het model

Samenvattend zien we dat de teamleiders, de kerngroepleden en de ondersteuners veel positieve effecten rapporteren en enthousiast zijn over het model waarin cliënten daadwerkelijk inspraak hebben. De Volksbond is met het organiseren van inspraak door middel van het besluitvormingsmodel in 2011 een belangrijke nieuwe weg ingeslagen. Het organiseren van inspraak vraagt in de praktijk om een blijvende investering vanuit de organisatie en alle betrokkenen. Dit onderzoek laat zien dat het de moeite waard is om hierin te blijven investeren!

Bijlage 1: Sterke kanten van het besluitvormingsmodel

Tabel 1: Sterke kanten van het besluitvormingsmodel volgens de teamleiders

Wat zijn de sterke kanten van het model in de praktijk?
- Duidelijk begin en einde, leidraad ter afronding van een proces
- Meer (betere?) communicatie over koers van de locatie
- Beter planmatige aanpak en kwaliteitsverbetering
- Cliënten denken, praten, besluiten echt mee
- Cliënten worden serieus genomen
- Mogelijkheid dat cliënten invloed kunnen uitoefenen op hun situatie
- Cliënten serieus gehoord worden en geïnformeerd over ontwikkelingen en wat zij ervan vinden.

Tabel 2: Sterke kanten van het besluitvormingsmodel volgens de kerngroepondersteuners

Wat zijn de sterke kanten van het model in de praktijk?
- Zelfverzekerde cliënten. Ze mogen meedenken en beslissen
- De mening van de cliënten telt net zo zwaar als die van medewerkers en van de teamleiders
- Dat de cliënt mag meedenken, meedoen en mee beslissen
- Alle meningen worden gevraagd van mensen die hun mening willen geven
- De evenredige verdeling cliënt- medewerker- organisatie
- De cliëntenparticipatie wordt bevorderd, zowel in als buiten de organisatie

Bijlage 2: Ingevulde vragenlijsten teamleiders

Tabel 1: Effecten voor de kerngroep volgens de teamleiders (n=4)

	Nee	Enigs- zins	Ja	Weet niet
a) De leden van de kerngroep voelen zich meer gehoord			4	
b) De leden van de kerngroep hebben meer invloed gekregen			4	
c) De leden van de kerngroep zijn mondiger geworden			3	1
d) De zelfstandigheid van de leden van de kerngroep is vergroot		2	2	
e) De leden van de kerngroep kunnen beter voor zichzelf opkomen		1	3	
f) De cliënttevredenheid van de leden van de kerngroep is vergroot		1	2	1

Tabel 2: Effecten voor alle bewoners volgens de teamleiders (n=4)

	Nee	Enigs- zins	Ja	Weet niet
a) De cliënten voelen zich meer gehoord		2	2	
b) De cliënten hebben meer invloed gekregen			4	
c) De cliënten zijn mondiger geworden	1		1	2
d) De zelfstandigheid van de cliënten is vergroot		1	2	1
e) De cliënten kunnen beter voor zichzelf opkomen		1	1	2
f) De cliënttevredenheid is vergroot		1		3

Tabel 3: Effecten voor de locatie en medewerkers volgens de teamleiders (n=4)

a) Deze aanpak leidt tot concrete acties en veranderingen			4	
b) Individuele cliënten komen nu minder met wensen en klachten naar het personeel toe.	2	1	1	
c) Het is voor medewerkers fijner om bij de Volksbond te werken		1		4
d) Er is minder personeel nodig	2			2

Bijlage 3: Ingevulde vragenlijsten ondersteuners

Tabel 1: Effecten voor de kerngroep volgens de ondersteuners (n=5)

	Nee	Enigs- zins	Ja	Weet niet
a) De leden van de kerngroep voelen zich meer gehoord		1	4	
b) De leden van de kerngroep hebben meer invloed gekregen			5	
c) De leden van de kerngroep zijn mondiger geworden		2	3	
d) De zelfstandigheid van de leden van de kerngroep is vergroot		1	4	
e) De leden van de kerngroep kunnen beter voor zichzelf opkomen		2	3	
f) De cliënttevredenheid van de leden van de kerngroep is vergroot			2	3

Tabel 2: Effecten voor alle bewoners volgens de ondersteuners (n=5)

	Nee	Enigs- zins	Ja	Weet niet
a) De cliënten voelen zich meer gehoord		4		1
b) De cliënten hebben meer invloed gekregen		1	4	
c) De cliënten zijn mondiger geworden	1	3		1
d) De zelfstandigheid van de cliënten is vergroot	1	1	1	1
e) De cliënten kunnen beter voor zichzelf opkomen		2		2
f) De cliënttevredenheid is vergroot	1	1		3

Tabel 3: Effecten voor de locatie en medewerkers volgens de ondersteuners (n=5)

	Nee	Enigs- zins	Ja	Weet niet
a) Deze aanpak leidt tot concrete acties en veranderingen		1	3	1
b) Individuele cliënten komen nu minder met wensen en klachten naar het personeel toe.	2	2	1	
c) Het is voor medewerkers fijner om bij de Volksbond te werken		2	1	2
d) Er is minder personeel nodig	4		1	

Bijlage 4: Uitkomsten stemmingsrondes kerngroepleden

Tabel 1: Resultaten stemmingsronde De Brecht (n=4)

	Nee	Een beetje	Ja	Weet niet
a) Voelen jullie je meer gehoord?		1	3	
b) Hebben jullie meer invloed gekregen?			4	
c) Zijn jullie mondiger geworden?		1	3	
d) Zijn jullie zelfstandiger geworden?		1	3	
e) Kunnen jullie nu beter voor jezelf opkomen?		2	2	
f) Zijn jullie tevredener over wonen bij de Volksbond?		2	2	
g) Leidt deze aanpak tot echte acties en veranderingen?		1	3	
h) Komen cliënten komen nu minder met wensen en klachten naar het personeel toe omdat dit via de kerngroep gaat?	1	3		

Tabel 2: Resultaten stemmingsronde Jan Rebelstraat (n=7)

	Nee	Een beetje	Ja	Weet niet
a) Voelen jullie je meer gehoord?		3	3	1
b) Hebben jullie meer invloed gekregen?			7	
c) Zijn jullie mondiger geworden?	3	4		
d) Zijn jullie zelfstandiger geworden?	3	2	1	
e) Kunnen jullie nu beter voor jezelf opkomen?	2	4	1	
f) Zijn jullie tevredener over wonen bij de Volksbond?		5	1	1
g) Leidt deze aanpak tot echte acties en veranderingen?		2	4	1
h) Komen cliënten komen nu minder met wensen en klachten naar het personeel toe omdat dit via de kerngroep gaat?		1	6	

Tabel 3: Resultaten stemmingsronde Atlantisplein (n=5)

	Nee	Een beetje	Ja	Weet niet
a) Voelen jullie je meer gehoord?	1	4		
b) Hebben jullie meer invloed gekregen?	1	4		
c) Zijn jullie mondiger geworden?			5	
d) Zijn jullie zelfstandiger geworden?	2	2	1	
e) Kunnen jullie nu beter voor jezelf opkomen?	2	3		
f) Zijn jullie tevredener over wonen bij de Volksbond?	5			
g) Leidt deze aanpak tot echte acties en veranderingen?	2	3		
h) Komen cliënten komen nu minder met wensen en klachten naar het personeel toe omdat dit via de kerngroep gaat?	5			

Bijlage 5: Andere effecten van het model

Tabel 1: Andere effecten van het besluitvormingsmodel volgens de teamleiders

Welke andere (dan hierboven genoemde) effecten heeft het besluitvormingsmodel nog volgens jou?
- Het is een bruikbaar instrument om zelfvertrouwen van de kerngroep te versterken.
- Bevordering zelfstandigheid.
- Bevordering doorstroom.
- Relatie medewerkers en cliënten is meer gelijkwaardig.
- Cliënten kunnen taken overnemen van medewerkers.
- Stijl van leidinggeven wordt hierdoor beïnvloed, het is meer gezamenlijk beslissen.
- Het stimuleert mij om te handelen vanuit het juiste gedachtegoed.
- Het 'dwingt' de cliënten te laten meedenken. Niet solistisch te handelen.
- De kwaliteit van de besluiten is verbeterd.
- Meer draagvlak van besluiten.

Tabel 2: Andere effecten van het besluitvormingsmodel volgens de kerngroepondersteuners

Welke andere (dan hierboven genoemde) effecten heeft het besluitvormingsmodel nog volgens jou?
- De cliënten worden zelfverzekerder.
- De cliënten maken een groei door.
- De cliënten leren meer communicatietechniek, sociaal contact en praktische dingen zoals het typen van notulen.
- 'Ze' voelen zich meer betrokken en zodoende meer verantwoordelijk voor wat er op de locatie gebeurt.
- De cliënten worden meer empowered doordat er een kerngroep is.
- Er is een eerlijker model, niet alleen cliënten denken mee, ook de medewerkers en de organisatie. Alle partijen voelen zich meer gehoord.

Bijlage 6: Verbeteringen

Tabel 1: Verbetermogelijkheden volgens de teamleiders

Welke verbeteringen zijn er mogelijk?
- Ondersteuning kerngroep.
- Inbedding model op directieniveau.
- Driehoek ook op directieniveau.
- Meer uitwisseling van ervaringen op verschillende locaties.
- Mag meer organisch.
- Methodiek is goed, structuur lossen laten.
- Aandacht voor medewerkers, dit vereist een andere hulpverlening dan voorheen.
- Je omgang/contact met cliënten is anders.

Tabel 2: Verbetermogelijkheden volgens de kerngroepondersteuners

Welke verbeteringen zijn er mogelijk?
- Een structuur bedenken hoe de achterban beter bereikt kan worden.
- Een structuur bedenken voor hoe beter omgegaan kan worden met de opkomst en taakverdeling? Deze moeten eerlijker. Het moet op papier. De afspraken moeten nagelezen kunnen worden.
- De achterban kan veel actiever worden, zodat hun mening meer naar voren komt.
- Meer een lijn op organisatie niveau krijgen. Nu zijn er veel verschillen.
- Meedenken/doen van medewerkers. Misschien een training voor medewerkers over meedenken?

Colofon

Opdrachtgever
Auteurs

Stichting Volksbond Amsterdam
Drs. D. Bulsink
Dr. M. van der Klein
T.M. van de Rozenberg Bsc

Omslag
Uitgave

Ontwerppartners, Breda
Verwey-Jonker Instituut
Kromme Nieuwegracht 6
3512 HG Utrecht
T (030) 230 07 99
E secr@verwey-jonker.nl
I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>.

ISBN 978-90-5830-647-0

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2014. Eerste druk.
Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.
The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.
Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.



Stichting Volksbond Amsterdam richt zich op het aanbieden van zorg, ondersteuning, dagbesteding en begeleiding aan dak- en thuislozen en mensen met GGZ- en OGGZ-problematiek. Op de locaties van de Volksbond wordt sinds 2011 gewerkt met een besluitvormingsmodel. Locatiemanagers, medewerkers en bewoners nemen samen besluiten betreffende de leefomgeving van de cliënten. Het Verwey-Jonker Instituut heeft de werking van dit besluitvormingsmodel geëvalueerd.

Uit deze evaluatie blijkt dat het model op de verschillende Volksbondlocaties anders in de praktijk wordt gebracht. De essentie is op alle locaties dat cliënten en medewerkers meedenken en meebeslissen. De meeste betrokkenen zijn enthousiast over het model en zien veel positieve effecten.

