

De Nieuwe Kwaliteitskoers

Verslag van drie regiobijeenkomsten:

Zwolle – 5 oktober, dagvoorzitter Edwin Luttik

Utrecht – 12 oktober, dagvoorzitter Anja Aaldering

Eindhoven – 13 oktober, dagvoorzitter Gon Mevis

Deze drie regiobijeenkomsten zijn een vervolg op de regiobijeenkomsten van 2013. Die hadden als thema: terug naar de bedoeling en hoe geef je vorm aan kwaliteit binnen drie transities en één transformatie?

Die vraag werd op verzoek van de leden van de MOgroep opgepakt door een speciaal hiervoor ingestelde commissie Kwaliteit & Professionalisering, met daarin ruim tien vertegenwoordigers van lidorganisaties en de adviseurs Marije van der Meij en Edwin Luttik. 'Vandaag laten we jullie zien wat we op hoofdlijnen hebben bedacht. Die ideeën zijn al geaccordeerd door het bestuur, maar staan open voor aanvulling en aanscherping.'

Of in de woorden van Gon Mevis: 'Als bestuur van de MOgroep zijn we ervan overtuigd dat we zélf standaarden moeten ontwikkelen om gemeenten mee te nemen in onze visie op de meerwaarde van sociaal werk.'

Laurens Waling: de toekomst is aan tijdelijke teams

Maar eerst is er een prikkelende bijdrage van Laurens Waling, innovator in het sociale domein. De transformatie gaat hem veel te langzaam. 'En dat komt door de organisaties, die houden iedere verandering tegen.'

Nodig is een radicale ingreep: '[Part-ups](#), oftewel tijdelijk teams. Een groep individuen met ieder hun eigen inbreng die samen een duidelijk omschreven taak volvoeren, maar daarna weer uit elkaar gaan.'

Die formule kun je ook binnen een organisatie toepassen. 'Twee maanden na het begin van part-up doen er al 25 organisaties mee, waaronder vijf zorgorganisaties en twee sociaalwerkorganisaties (Lumens en Kwadraad). Alle medewerkers kiezen zelf aan welke tijdelijke teams ze meedoen en met wie.'

Die koers betekent ook dat je de professional juist niet op een voetstuk zet: 'Ik part-up niet als technisch bestuurskundige, maar als Laurens. Zo laat je zien dat iedereen een bijdrage kan leveren en dat iedereen permanent kan leren.'

Stop met denken in banen

En hoe duurzaam is het? 'Als het probleem weer opduikt, begin je een nieuwe part-up. Dat werkt sneller en is doorgaans goedkoper.'

Maar juist kwetsbare mensen willen toch graag ergens bij horen, die zijn toch niet gediend van korte trajecten? 'Klopt,' zegt Laurens Waling, 'vandaar de tribes, die completeren mijn verhaal. Een groep van maximaal 150 gelijkgestemden die langdurig contact houden. Maar koppel daar geen werk aan, laat dat over aan kleine tijdelijke teams. We onderschatten de kracht van tijdelijkheid. Het streven naar duurzame oplossingen (inclusief projectplan, aanbesteding, monitoring, managementlagen) is juist kostbaar. Deze wereld is nu zo complex dat er steeds nieuwe vraagstukken opduiken en ieder vraagstuk verdient een uniek team.'

Even terug naar het thema van de dag: hoe meet je de kwaliteit van part-ups en uitvoerenden? 'Via digitale ratings, vergelijkbaar met restaurantsites.'

De Nieuwe Kwaliteitskoers

Nadat Laurens de boel heeft opgeschud is het tijd voor de Nieuwe Kwaliteitskoers van het sociaal werk. Zijn focus op de bijdrage van ieder individu en dus diens vakmanschap is ook een belangrijk onderdeel van de Nieuwe Koers. De presentatie ervan werd steeds kort ingeleid door een lid van de commissie Kwaliteit & Professionalisering.

In Zwolle bracht Anja Geritz (clustermanager [Rijnstad Arnhem](#)) de opdracht aan de commissie in herinnering: 'Ontwikkel een concrete vorm waarmee we als branche de kwaliteit van dienstverlening op een niet-vrijblijvende manier kunnen evalueren en borgen, en waarin we transparant zijn over wat goede kwaliteit voor ons betekent.' 'Kwaliteit is geen handzaam pakketje, maar de rode draad in ons dagelijks handelen,' stelde Claire Schröder (directeur-bestuurder [Versa Welzijn](#)) in Utrecht. Ze reageerde kort op een onderzoek dat Laurens Waling aanhaalde: het effect van een interventie hangt voor 60% af van de klik tussen cliënt en professional. 'Oké, maar dan nog wil je dat die andere 40% op orde is. Dus is het werken aan en borgen van vakmanschap cruciaal.' In Eindhoven ging Thijs Knoeff ([NIM](#)) terug naar de kern: 'kwaliteit is gewoon je werk goed doen én het goede werk doen. Dat vraagt om een sterk verhaal dat laat zien waarin sociaal werkers zich onderscheiden. Daarvoor zitten we hier.'

De Nieuwe Koers: branchecode, toetsing en register

Marije van der Meij (MOgroep) presenteerde vervolgens het voorstel van de commissie. Dat kent drie onderdelen:

- De branchecode: Kernwaarden die de kwaliteit van sociaal werk weergeven, onderverdeeld naar:
 - Vakmanschap
 - Dienstverlening
 - Organisatie & Bestuur
- De toetsing van de code in de praktijk: **intercollegiaal** en/of **extern**, beide aan de hand van een toetsingskader dat uitgaat van de kwaliteitswaarden. Toetsing is verplicht voor inschrijving in het register.
- Beroepsregistratie voor sociaal werkers

Het letterlijk onderschrijven van de code is voorwaarde voor lidmaatschap van de MOgroep. Een voorbeeld van zo'n kernwaarde: "Onze professionals werken aantoonbaar aan hun vakmanschap en inzetbaarheid en de 10 competenties van de sociaal werker zijn richtinggevend voor beroepsmatig handelen."

(voor alle kernwaarden, zie sheet 8 -12 van de [presentatie](#))

De commissie is verdeeld over toetsing. Marije van der Meij: 'De ene helft vindt toetsen niet nodig: organisaties en professionals zijn zelf verantwoordelijk voor het naleven van de waarden, daar heb je geen toetsing of keurmerk voor nodig. Anderen zeggen: een keurmerk is een noodzakelijke prikkel en goed voor de profilering als branche. Dus hebben we gezegd: laten we de toetsing wél ontwikkelen, maar optioneel houden.' Die toetsing is er bovendien in de smaken intercollegiaal, extern (met auditor van buiten) of allebei. 'Intercollegiale toetsing sluit aan bij de visie dat kwaliteitsontwikkeling vooral een leerproces is waarbij je collega's van directe feedback voorziet. Daarvoor moeten we dan nog wel kaders opstellen.'

Beroepsregistratie bij Registerplein

Beroepsregistratie is een belangrijk middel om vakmanschap te ontwikkelen en te borgen. Vandaar dat er nu een register voor sociaal werkers wordt ingericht. Uit een peiling bleek dat 50% van de werkgevers er heil in ziet, mits het betekenisvol en

betaalbaar is ('... dus geen afvinkstelsysteem!').

De branche kent momenteel twee registers: SKJ (voor jeugd) en Registerplein. Marije van der Meij: 'Bij Registerplein zitten al diverse groepen professionals uit onze en aanpalende branches, zoals maatschappelijk werkers en cliëntondersteuners. In ons streven naar één huis voor alle sociaal werkers is het logisch om daar te zitten. Bovendien hebben we bij Registerplein veel invloed op de inrichting van het register; dat is belangrijk omdat we creatief en betekenisvol willen zijn in het bepalen van normen en toetsingswijzen. We bouwen een generiek beroepsregister voor alle sociaal werkers; daarbinnen komen specialisaties, maar dat moeten we nog uitwerken.' (zie ook workshop *Beroepsregister, hieronder*)

Intermezzo: Vooraanmelden jeugdhulp: doe het nu!

Voer jij of voeren jouw werkers jeugdhulp op hbo-niveau uit dat past binnen [het kwaliteitskader jeugd](#)? 'Zoek uit om welke medewerkers het gaat en meld ze aan voor 1 januari!' aldus Edwin Luttik.

Transparantie: resultaten openbaar?

Goed zijn is één ding. Maar hoe weten anderen dat? Transparantie over kwaliteit en effectiviteit is belangrijk in deze tijd. Hoe transparant zijn we als organisaties over onze toetsingsresultaten tegenover opdrachtgevers, partners en cliënten? Wat breng je wél naar buiten en wat liever niet? Marije van der Meij: 'Over wat mogelijk en zinvol is als het gaat om de zichtbaarheid van resultaten zijn verschillende meningen. Die gaan we verkennen. De wethouder van Heerenveen liet al weten dat hij het liefst zoveel mogelijk informatie heeft als hij moet beslissen en kiezen. Wat hem betreft worden de evaluatierapporten openbaar.'

Toolbox met ondersteunend gereedschap

Om de kwaliteitswaarden te kunnen naleven is ondersteuning nodig in de vorm van tools, methoden en instrumenten. Waaronder een Beslisboom, die helpt bij de keus van een passend instrument voor het meten van een bepaald effect bij een bepaalde aanpak/interventie.

Ook schreven MOgroep en Movisie de notitie [Twee meter geluk](#), over effectiviteit en kwaliteit binnen sociaal werk.

Vervolg: ALV beslist over uitwerking Kwaliteitskoers

Op 25 november is de [ALV](#) van de MOgroep. Dan zal de commissie haar ideeën voorgeleggen aan de leden. Als die er na een stemronde mee akkoord gaan, worden de plannen uitgewerkt, in samenwerking met diverse partners.

Reacties

Tijdens de presentatie en naderhand in de wandelgangen was er uiteraard discussie. De reacties en meningen liepen uiteen. Een greep:

Zwolle

Zaal: 'Met alle respect: het is **erg intern gericht**. Hoe verhoudt het zich tot de nieuwe aanbestedingsregels waarin kwaliteitseisen zijn geformuleerd? En waar is de klant in het verhaal? Waarom praten die niet nu al mee?'

Marije van der Meij: 'De cliënten en partners hebben een duidelijke stem in onze koers, dat kun je terug zien in de kwaliteitswaarden. En dat blijft zo bij de toetsing. We praten met gemeenten en VNG, en we merken dat iedere gemeente hierover eigen ideeën heeft. Juist vanwege die lokale verschillen moeten we als branche zelf het initiatief nemen en een koers uitzetten waarmee we het gesprek met opdrachtgevers, partners en cliënten aan kunnen gaan.'

Zaal: 'Wij zijn **ISO-gecertificeerd**. Wordt dat nu overbodig in jullie optiek?'

Marije van der Meij: 'Ons keurmerk is niet ISO-compatibel. Dus als je ISO wilt moet je dat erbij doen. En wat HKZ betreft: we zijn met hen in gesprek en ze vinden ons plan interessant. Dan is het denkbaar dat ons keurmerk het huidige HKZ-schema vervangt. Op welke termijn? Ongeveer 10 maanden.'

Zaal: 'In het veld werken sociaal werkers samen met allerlei andere professionals. Hoe is de **afstemming** op dat gebied?'

Marije van der Meij: 'We zullen in de uitwerking van de koers zoveel mogelijk afstemmen met bestaande instrumenten in andere en aanpalende branches om overlap en dubbeling te voorkomen. Hoe andere branches nu bezig zijn met kwaliteit is wisselend. Actiz wil af van een keurmerk, Cedris deed veel intercollegiaal maar gaat terug naar externe toetsing, Aedes wil juist meer monitoren en focust op goed gedrag en transparantie. Gemeenschappelijk is de trend om de professional en diens vakmanschap centraal te stellen.'

Utrecht

Zaal: 'Hoe regel je de erkenning van dit keurmerk?'

Marije van der Meij: 'We moeten er mee de boer op. En het hangt ook af van de partner die we in de arm nemen. Maar erkenning is zeker van cruciaal belang.'

Zaal: 'Onze medewerkers zitten vaak als generalist in **wijkteams**. Wat betekent dat voor dit keurmerk?'

Marije van der Meij: 'HKZ is al bezig met iets als ketennormen voor dergelijke teams. Zelf gaan we goed kijken naar hoe ons instrument zich verhoudt tot die van anderen. Het liefst trekken we het breed, naar het hele sociale domein, maar we beginnen nu met de sociaal werker. Wanneer een wijkteam als geheel de waarden onderschrijft, dan kunnen zij mogelijk als wijkteam ook in aanmerking komen voor het keurmerk. En wat de organisaties betreft: de toetsing is niet verplicht.'

Zaal: 'Gemeenten zijn verplicht te meten. Dat doen ze allemaal anders. Voor organisaties die in **meerdere gemeenten** werken is dat een ramp.'

Marije van der Meij: 'Klopt. Dus kun je het beste maar anticiperen op de vraag van de gemeente en zélf komen met het instrument van je keuze.'

Eindhoven

Zaal: 'Zijn we niet bezig het wiel opnieuw uit te vinden? Er is al **HKZ**. Dat kun je vertalen naar je eigen organisatie.'

Marije van der Meij: 'Er is veel weerstand tegen HKZ en kritiek (ook door HKZ-gebruikers) op de inhoud en werkwijze van het HKZ-keurmerk. Dit blijkt onder meer uit een uitvoerige peiling die wij deden. Daarom zijn we gaan nadenken over een nieuw keurmerk, vanuit onze eigen waarden en ideeën over toetsen. Overigens zijn we ook in gesprek met HKZ over de mogelijkheden van samenwerking.'

Zaal: 'Het is toch ook een instrument ter **bescherming van de beroepsgroep** in tijden van oprukkende vrijwilligers, zzp'ers en nieuwe aanbieders?'

Gon Mevis: 'Zeker. Het biedt een handvat om in dialoog met je opdrachtgever duidelijk te maken wat je meerwaarde is tegenover ander partijen.'

En wat vinden opdrachtgevers?

In Zwolle reageerde Hans Broekhuizen (wethouder Heerenveen: één van de Tien [Gouden sociale Gemeenten](#)) op de Nieuwe Kwaliteitskoers. Wat hem betreft is de kwaliteitsvraag voor sociaal werk: 'Hoe maak ik de wethouder blij? Jullie worden tenslotte bijna allemaal voor 100% door de overheid gefinancierd.'

Sleutelwoorden daarbij zijn preventie en vroegsignalering. 'Want daardoor wordt de zorg beter en goedkoper. En jullie mensen moeten dat doen. Vakmanschap is terecht een

belangrijk onderdeel van jullie Kwaliteitskoers.’
Dan wat kritische kanttekeningen:

- ‘Pas op met zelfcertificering: autohandelaren hebben ook een branchecode...’
- ‘Intercollegiale toetsing: pas op voor old-boysnetwerk.’
- ‘Transparantie: zie ik als wethouder iets terug van jullie toetsing? Bij de aanbesteding en in tussentijdse rapporten?’
- ‘Zonder sancties is een branchecode een wassen neus.’
- ‘Hebben cliënten zeggenschap? Zijn ze betrokken bij audits? Wat gebeurt er met hun klachten?’
- ‘Is er een normering voor topinkomens in de branchecode?’

De Workshops

De bijbehorende presentaties vindt u [hier](#).

1. Beroepsregister – Karin Kleine & Esther Prins ([HaKaNederland](#))

Registers ontstaan uit de behoefte om vakmanschap te borgen. Vandaar bijvoorbeeld het Kwaliteitsregister Jeugd ([SKJ](#)). Het is een wettelijk register voor professionals die in de jeugdhulp werk uitvoeren dat past binnen [het kwaliteitskader jeugd](#).

Daarnaast is er [Registerplein](#) voor beroepsgroepen die zich vrijwillig registreren, zoals maatschappelijk werkers, sociaal-agogen, gezinshuisouders en sinds kort cliëntondersteuners (MEE).

Dan is er nog het [BIG-register](#) voor zorgverleners (medisch).

Vraag: ‘Waarom dan nog een register voor sociaal werkers? Moet ik mijn mensen die steeds meer integraal gaan werken straks inschrijven in vier registers?’

Dat nieuwe register moet juist mogelijkheden bieden om in een collectief deel het vakmanschap van die brede sociaal werker te verder te brengen en vast te leggen, stelt Edwin Luttik, met daarnaast aandacht voor specifieke kwaliteiten van bijvoorbeeld de cliëntondersteuner (T-profiel).

Vereist: breed kunnen kijken

Een register begint met de vraag aan welke eisen iemand moet voldoen om zich te mogen inschrijven (diploma’s, competenties, werkervaring, feedback cliënten/collega’s/samenwerkingspartners?).

Algemeen gevoel: ‘Het domein is volop in beweging, dus houd het flexibel en fluïde.’

En bovendien: ‘Niemand is echt generalist. Wat we nodig hebben zijn vakmensen die breed kunnen kijken en kunnen samenwerken. Dát is de grote transformatie die je moet faciliteren.’

2. Governance in sociaal werk – Ineke Alsem ([NVTZ](#))

Ineke Alsem is voorzitter van de Raad van Toezicht van [U Centraal](#) en [JoU](#), lid RvT [Dynamo](#) Amsterdam en is lid van het van werkveld welzijn van de Nederlandse Vereniging van Toezichtgouders (NVTZ).

De transformatie stelt ook nieuwe eisen aan toezicht en governance in sociaal werk. Ze vertegenwoordigen het algemeen belang. Ineke Alsem: ‘Die basistaak verandert niet, maar toezichthouders 2.0 pakken nadrukkelijker hun rol als sparringpartner van de bestuurder, maar gaan ook naar de werkvloer/de wijk in.’

Om dat uit te werken kan sociaal werk profiteren van de expertise van de NVTZ. ‘Zij onderscheiden verschillende componenten van toezicht: besturing, transparantie en strategie. Voor sociaal werk komen daar nog bij de transformatie en de toegevoegde waarde van een organisatie.’

Raad van Toezicht wordt Raad van Verbinding

De crux is dat vanwege de transformatie de positie van de toezichthouder verschuift. Van

verdekt opgesteld áchter de bestuurder naar een actieve positie op het snijvlak van de sociaal werkorganisatie en de omgeving daarvan (partners, opdrachtgevers, cliënten, vrijwilligers, et cetera). Vroeger kreeg de RvT informatie over de organisatie via de bestuurder, nu haalt de RvT ook zélf informatie op, intern en extern, onder meer via speciaal daarvoor bedoelde bijeenkomsten en werkbezoeken.

Een andere belangrijke verandering is de verschuiving naar sturing van onderaf. 'We leven in een tijd van co-creatie en netwerk-governance. Van continuïteit in organisaties naar continuïteit in wérk.'

Dat heeft implicaties voor de kwaliteit van toezicht. 'Dat blijkt haarfijn uit het NVTZ-pamflet [De vrijblijvendheid voorbij](#). Kwaliteit is geen protocol, maar een permanent leerproces met voortdurende reflectie. Dat vraagt wel wat van toezichthouders, een proactieve houding en bereidheid tot reflecteren.'

Zo'n raad krijg je niet vanzelf. 'Met alleen blanke mannen van 55+ ga je het niet redden.'

Weet waar je van bent

Belangrijk in deze hectische tijden is dan ook dat de RvT blijft beseffen waarom sociaal werk op deze aarde is, benadrukt Ineke Alsem.

Marcel Mathijssen (MOgroep): 'Als je dat niet goed weet word je in de uitvoering (wijkteams) al snel instrumenteel aan de zorgagenda, in plaats van dat je werkt aan collectieve oplossingen. Een RvT moet zoiets signaleren en corrigeren.'

Vraag: 'Maar hoe regel je toezicht als je zelf nauwelijks zicht heb op de uitvoering? 50% van mijn mensen zit in een wijkteam!'

Ineke Alsem: 'Ook daarover moet je sparren met je RvT. Wat doe je als het speelveld verandert? Laat ze maar gaan praten met een wijkteam.'

3. Weet wat je meet – Hanneke Mateman, Martin Bool ([Movisie](#))

Is meten nuttig, nodig en mogelijk? Dat is de drievuldige hamvraag waar de branche mee worstelt, stelt Martin Bool (zie ook de al eerder genoemde notitie [Twee meter geluk](#)).

Een peiling onder de deelnemers: ruim de helft doet tevredenheidsonderzoek, een veel kleiner aantal meet effecten. Meten heeft een slecht imago: het kost veel tijd en geld, weet Martin Bool. 'Maar dat is een slecht argument, want als je dingen doet die geen effect hebben, kost dat op jaarbasis heel veel geld.'

Bovendien is effectmeting onmisbaar voor een lerende organisatie die zich wil verbeteren én zich wil verantwoorden tegenover burgers en opdrachtgevers.

Daarnaast kun je zeker bij sociaal werk kijken naar de relatiekant: hoe voelen cliënten zich bejegend door de professional/vrijwilliger? 'Daarvoor is de CQ-index, de Consumer Quality, die in de zorg erg populair is. Let wel: tevredenheid is geen effect.'

Kies het juiste meetinstrument met de beslisboom

Cijfers op zich zeggen niets, beklemtoont Martin Bool. 'Ze krijgen pas betekenis door context en interpretatie. Tellen en vertellen zijn twee kanten van dezelfde medaille.'

Het meten begint met vraagverheldering: wat wil je weten? 'En bedenk wel: je kunt niet alles tegelijk meten, stel haalbare doelen.'

Movisie en MOgroep hebben een opzet voor een Beslisboom gemaakt, die helpt om het juiste instrument te kiezen voor de meting die je wilt verrichten. Die heeft de volgende takken:

1. Doelgroep (jongeren, ouderen,...)
2. Inhoudelijk thema (Eenzaamheid, armoede & schulden,...)
3. Wat wil ik meten? (effecten bij klant, financieel rendement,...)
4. Welke type gegevens levert de meting op (cijfers, verhalen,...)
5. Zelf doen, uitbesteden of een mix?

Han Bijker (MOgroep): 'Onze vraag aan jullie is: is er behoefte aan. Zo ja, dan gaat Movisie van deze beslisboom een website maken inclusief een databank met mogelijke instrumenten. Zodat je online stapsgewijs bij het geschiktste instrument voor jouw onderzoeksvraag komt.'

Een eerste reactie:

'De indeling in thema's is ouderwets. Want ik wil weten wat het effect is van mijn medewerkers, maar dat zijn allemaal generalisten. Die komen met álle thema's in aanraking. De nieuwe situatie vraagt om een nieuwe manier van kijken. Dan kom je er niet met losse metingen.'

Martin Bool: 'Ook de breedste instrumenten hebben doorgaans toch een focus. Want nogmaals: álles meten is onmogelijk.'

4. Beroepsethiek – Jaap Buitink

Het dagelijks handelen van sociaal werkers is doorspekt met morele overwegingen: wat is het goede en juiste om te doen? Bezien vanuit de cliënt, de organisatie en de samenleving?

Het antwoord kun je niet enkel geven op basis van methodische en vakinhoudelijke kennis. Veel keuzes zijn mede gebaseerd op waarden, principes en redeneringen daaromheen. Het is belangrijk dat sociaal werkers zich bewust zijn van die ethische dimensie en dat ze hun afwegingen expliciteren. Voor de verantwoording van hun handelen én om ervan te leren en samen met collega's te reflecteren.

Jaap Buitink pleit voor een brede beroepscode voor sociaal werkers zodat er een leidraad is. 'Het moet normaal zijn dat sociaal werkers met elkaar een vorm van moreel beraad houden om dilemma's te bespreken en het expliciteren van ethische kwesties te oefenen.'

Zo kunnen we bovendien samen een ethisch geheugen opbouwen in de vorm van 'moresprudentie'. 'Hoe is er in bepaalde cases gehandeld en op basis van welke overwegingen? Niet bedoeld als protocol maar om te leren van eerdere situaties en redenen. Een beroepscode, moreel beraad en moresprudentie helpen sociaal werkers om in hun dagelijkse praktijk weloverwogen te handelen.