



## Hoe goed zijn we nu eigenlijk echt?

Chris Bos

**Waarom een eigen Kwaliteitslabel voor sociaal werk? Het aantonen van de kwaliteit en opbrengst van sociaal werk is lastig maar ook broodnodig; zeker in tijden van transformatie waarin innovatie, preventie en ondersteuning voor kwetsbare burgers alleen maar belangrijker worden. Daarom verdient dit label alle lof en steun, vinden Peter van Lieshout (hoogleraar) en Thijs Knoeff (manager Sterker sociaal werk).**

Het nut van een Kwaliteitslabel is tweeledig, stelt Peter van Lieshout, hoogleraar maatschappijwetenschappen aan de Universiteit Utrecht en voorzitter van de Raad van Toezicht van het Kwaliteitslabel. "Zo'n label geeft je als branche een positie in de markt, waarbij je tegen de buitenwereld zegt: dit zijn de ondergrenzen die onze professionals hanteren. En ten tweede: het is een instrument voor afzonderlijke organisaties om aan permanente kwaliteitsontwikkeling te doen. Dat is veel meer iets van de organisaties en hun professionals zélf en dat moet ook als je wilt dat het echt de beoogde lerende functie heeft."

***"Je mag hopen dat gemeenten als eindverantwoordelijken bij hun inkoopbeleid nadenken over garanties voor de kwaliteit van de dienstverlening."***

### **Voorkom een race tot the bottom**

Eerst het externe effect. Peter van Lieshout: "Je ziet dat steeds meer sectoren een eigen Kwaliteitslabel maken. Daarmee voorkom je namelijk dat het gunnen van opdrachten een 'race to the bottom' wordt, waarbij louter op de prijs gelet wordt. En je voorkomt bovendien dat vooral de overheid bepaalt wat kwaliteit is."

Bovendien is het een uitnodiging aan gemeenten om de banden met in dit geval het sociaal werk aan te halen. "Je mag hopen dat gemeenten als eindverantwoordelijken bij hun inkoopbeleid nadenken over garanties voor de kwaliteit van de dienstverlening. Dat ze ook meedenken over specificaties ervan. Of dat ze zeggen: we gaan alleen in zee met partijen die aan bepaalde kwalificaties voldoen."

Een pluspunt van een eigen Kwaliteitslabel is ook dat je zelf aan het roer staat van de kwaliteitsstandaard. "Dat zie je bijvoorbeeld bij universiteiten. Er is geen inspectie van het hoger onderwijs nodig omdat universiteiten zelf hebben gezorgd voor een systeem met visitaties. Dat wordt voorlopig geaccepteerd, zolang het voldoende onafhankelijk is, en je ervoor zorgt dat partijen zo nodig worden aangesproken op onvolkomenheden."



### **Draagvlak creëren is geen abc'tje**

Dan de interne voordelen van een eigen label. "Daaraan gaat wel iets vooraf", waarschuwt Peter van Lieshout. "Als management moet je eerst zorgen dat het breed gedragen wordt door de professionals; dat ze het niet zien als een feestje van het management. Ze moeten zelf de meerwaarde ervan ervaren. Dat is nog lastig genoeg. Op de universiteit ontstond een gegeven moment een tegenbeweging van mensen die niet meer mee wilden werken aan die visitaties omdat het hen te veel tijd kostte in verhouding tot wat het hen opleverde. Dat is wel weer goed gekomen, maar het is geen abc'tje."

### **Spraakverwarring in Nijmegen**

Ondertussen in de praktijk van het sociaal werk. Bijvoorbeeld in Nijmegen. Hoe doen ze daar aan kwaliteit? "Op twee manieren," zegt Thijs Knoeff, manager bij de Nijmeegse sociaalwerkorganisatie [Sterker sociaal werk](#). "Enerzijds waren we bezig met alle verplichtingen die horen bij HKZ-certificering, zoals alle processen netjes op een rij zetten, registers, noem maar op. Anderzijds ging het om het scholen van onze professionals en zorgen dat ze echt goed werk leveren."

Die twee werelden leiden intern nog wel eens tot spraakverwarring. "Het lukte maar niet om dat te integreren in echt kwaliteitsmanagement, het bleef steken in de procedurele kant."

En toen kwam Sociaal Werk Nederland met de vraag of we wilde helpen bij het ontwikkelen van het nieuwe Kwaliteitslabel voor sociaal werk. "Onze bestuurder was daar direct bij betrokken. Dat sprak ons aan vanwege zaken die we bij HKZ toch misten, zoals de nadruk op vakmanschap en professionaliteit, de ervaringsdeskundigheid van onze medewerkers. Het gaat bij het Kwaliteitslabel niet om de werkprocessen maar om de vraag: 'hoe goed zijn onze mensen en producten?' "

### **Dat staat niet in het protocol**

Een nieuw label inrichten vergde meer tijd dan verwacht. Thijs Knoeff: "We hebben lang gedaan over het vinden van het juiste evenwicht tussen iets wat stevig genoeg is om extern getoetst en gecertificeerd te worden, omdat sommige opdrachtgevers daar om vragen, én de mogelijkheid van lichtere varianten als intercollegiaal toetsen, voor leden die vooral lerend bezig willen zijn. Tussen die twee uitersten zwalkten we heen en weer."

Bovendien moest het geen afvinkstelsel worden, maar meerwaarde hebben voor organisaties zelf. Is dat gelukt? Thijs Knoeff: "Dat moet blijken uit de ervaringen van de organisaties die het gaan gebruiken. Wij gaan er ook zelf in Nijmegen mee aan de slag. Eind deze maand worden we voor het eerst getoetst door een externe auditor. En minstens zo belangrijk: daaraan voorafgaand beoordelen we onszelf, via de zelfevaluatie. Bijvoorbeeld rond de vraag: hoe kies je in de praktijk nu een methodiek bij een bepaalde vraag? Dat staat niet in het protocol. Over dat soort dingen hebben we medewerkers bevestigd en dat levert heel aardige informatie en gesprekken op, een soort bewustwordingsproces."



### Meer dan een trucje

Sociaal Werk Nederland mikt erop dat het Kwaliteitslabel een beweging in gang zet. Hoe realistisch is dat? Thijs Knoeff: “Ik hoop het van harte, want dan gaan het pas echt leven, ook tegenover opdrachtgevers. Het sterke ervan is dat het van de branche zelf is, het is homemade. Dit is wat sociaal werk is en waar we trots op zijn. En natuurlijk kost het tijd en geld, en of het dat waard is moet iedere organisatie voor zich bekijken. Medewerkers moeten sowieso voldoende ruimte hebben voor de ontwikkeling van hun vakmanschap. Dus je moet zorgen dat je niet al je uren hebt dicht geregeld voor cliëntenwerk. Maar nogmaals: het is cruciaal dat we met z’n allen aan opdrachtgevers kunnen verkopen: hier staan we voor, dit is de kwaliteit die we garanderen.”

Kun je die kwaliteit nader omschrijven? Wat vertel je daarover? “We hebben het vaak over ‘normatieve professionaliteit’. Sociaal werkers hebben immers bij iedere cliënt een beeld van wat goed is om te doen. Dat is normatief, dat heeft een morele kant die niet is af te leiden uit beleidsregels of wat je in de opleiding heb geleerd. Dat moet je opbouwen in de praktijk. Door je opvattingen daarover uit te wisselen met collega’s. Zo kom je tot vakmanschap, dat meer is dan een trucje. En dat hoort ook bij deze tijd: niet meer indiceren op basis van protocollen, maar op basis van wat je ziet dat nodig is.”