

## Een pleidooi voor Kennismanagement en Professioneel Statuut

**'Het professioneel handelen van de uitvoerende medewerkers is één van de belangrijkste voorwaarden voor een goede hulp- en dienstverlening', aldus het HKZ-kwaliteitsschema voor het AMW (pag. 73).**

**Maar hoe wordt het professioneel handelen in de praktijk zelf voorwaardenscheppend ondersteund? Een essentiële vraag in het kader van kwaliteitszorg. Een vraag ook waar *elke* instelling een eigen antwoord op moet formuleren!**

**Een creatief en stimulerend kwaliteitsbeleid, een bewust en beter *kennismanagement* en het (her-)invoeren van het *Professioneel Statuut* zijn daarbij essentiële uitgangspunten.**

### Het belang van een goed geolied snijpunt tussen professie en organisatie

In de HKZ-normen voor het AMW staat dat het professioneel handelen wordt ondersteund door richtinggevende documenten, zoals procedures, protocollen en richtlijnen. Ik krijg signalen dat instellingen bij kwaliteitszorg soms te veel nadruk leggen op de procedurekant van deze 'richtinggevende documenten' en nauwelijks zicht hebben op professionals die documenten ook werkelijk als ondersteunend ervaren voor een verantwoord professioneel handelen. Kwaliteitszorg biedt op zich kansen voor die ondersteuning, maar hoe kun je die kansen benutten? Zodat uiteindelijk de cliënt met de winst van kwaliteitszorg gaat strijken?

Binnen organisaties bestaat er zowel horizontaal tussen werkers als verticaal tussen werkers en management vaak weinig zicht op hoe het professioneel handelen daadwerkelijk wordt ingevuld. En of bestaande kennis wel voldoende efficiënt wordt benut en gedeeld.

Bij kwaliteitstoetsingen in het AMW wordt, als het goed is, onderzocht of het managementsysteem voldoende voorwaarden schept voor dat verantwoord professioneel handelen. Maar ook of de organisatie signaleert of er t.a.v. de professionele autonomie en professionele kennisvergaring en -ontwikkeling knelpunten bestaan.

Wat zijn m.a.w. vanuit zowel de managementsystemen als het eigen professioneel handelen van de maatschappelijk werker *toetsbare* waarborgen voor een verantwoorde professionele beroepsuitoefening? Met toetsing van de voor het AMW belangrijke HKZ-norm 5.10 (zie bijlage 2) wordt impliciet het cruciale *snijpunt tussen professie en organisatie* blootgelegd.

'Kennismanagement' is: het beter zicht krijgen op - en het stimuleren van - de diverse kennisstromen binnen een organisatie. Kennismanagement draagt daarmee essentieel bij aan dat een goed geolied snijpunt en daarmee aan creatieve en stimulerende kwaliteitszorg. Omdat de hulp- en dienstverlening zeer kennisintensief is en per cliënt een individuele aanpak vereist, is vooral de wijze waarop de organisatie en de professionals met vakkennis en ervaringen omgaan - en daarvan leren! - van belang. Het (nieuwe) *Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker*. 'De maatschappelijk werker toont bereidheid om zowel van successen als van fouten te leren, vraagt daar in de organisatie ook de ruimte voor en is bereid knowhow met collega's te delen, waardoor hij bijdraagt aan een gunstig leerklimaat, dat ook de maatschappelijk werker zelf weer stimuleert' (zie ook bijlage 2). Maar wisselen professionals inderdaad wel leerzame gevalsbeschrijvingen uit? En stimuleren hun managers dat wel voldoende? Met behulp van ICT kan dat anno 2007 overigens heel praktisch worden gerealiseerd, zie met name de nieuwe opzet van [www.casusconsult.nl](http://www.casusconsult.nl)

Om de beoogde 'lerende organisatie' door te lichten op kennismanagement is het nodig dat de organisatie alle bedrijfsonderdelen waar vakkennis een rol speelt, onder de loep neemt. Dit geldt bijvoorbeeld voor cliëntenoverleg, registratie, dossiervoering, intervisie, deskundigheidsbevordering, maar ook voor carrièreontwikkeling, interne en externe communicatie, etc. In het kader van kwaliteitszorg zou dit eigenlijk heel vanzelfsprekend moeten zijn. Maar is het dat wel met het oog op een bewust kennismanagement?

In de praktijk blijkt dat veel instellingen nog zoekende zijn naar een goede en evenwichtige interpretatie van hoe (de bewaking van) kwaliteitszorg werkelijk in te vullen en hoe de HKZ-normen het professioneel handelen werkelijk ten goede komen.

Het belang van de wisselwerking tussen *kwaliteitsmanagement* en *kennismanagement* wordt daarbij nog onvoldoende (h)erkend. Zeker als het gaat om de rol die kennismanagement kan spelen om kwaliteitszorg structureel, dus ook na het behalen van de HKZ-certificering, hoog op de agenda te houden.

Kennismanagement, kortweg het (o.a. middels ICT) optimaal verbinden van werkprocessen, levert uiteindelijk veel **efficiencywinst** en **kwaliteitsverhoging** op en vergroot het werkplezier van professionals en managers!

### Professioneel Statuut

In instellingen hoor ik soms dat voldoende 'kader' voor het handelen ontbreekt. Letterlijk zeggen leidinggevend: 'werkers willen meer houvast; ze vragen naar 'kaders', bijvoorbeeld bij voorwaardelijke of langdurige hulpverlening. De HKZ-kwaliteitsnormen, geoperationaliseerd in organisatieverband, bieden in eerste instantie de basale kaders. Dat is ook het grote verschil met het werken als zelfstandig gevestigd hulpverlener. Maar aan de andere kant is er het kader van de professional zelf, de beroepskaders. Hoewel het nieuwe Beroepsprofiel daarover duidelijker is dan het oude, leven er in de praktijk nog altijd vragen over de rol van de professional in een organisatie. Denk aan de professionele autonomie. Om die reden is er in de jaren negentig een professioneel statuut ontwikkeld. De NVMW en de toenmalige sectie AMW van de VOG (nu MOgroep) hebben die toen voor de sector AMW vastgesteld. Zij adviseerden toen ook hun leden het statuut binnen hun organisatie te ondertekenen. Doel: heldere afspraken maken over de verantwoordelijkheid van professionals en werkgevers.

De werkgever erkent met de ondertekening van het professioneel statuut de professionele autonomie van de maatschappelijk werker: het recht om zelfstandig beslissingen te nemen over de beroepsuitoefening. De begrenzing daarvan ligt in de – eveneens door de werkgever aanvaarde – omschrijving van het beroep in het Beroepsprofiel, de inhoud van de Code voor de maatschappelijk werker en de eisen die het Beroepsregister voor maatschappelijk werkers stelt.

Aan de andere kant erkent de maatschappelijk werker dat de eindverantwoordelijkheid voor zijn verrichtingen bij de werkgever berust. Dit betekent onder andere dat de maatschappelijk werker verantwoording verschuldigd is over alle taken – inclusief de beroepsinhoudelijke aspecten – die worden uitgeoefend ter vervulling van de functie. Ook om die reden is een goed kennismanagement overigens van groot belang!

Tot slot erkent de professional met ondertekening van het Statuut de door de werkgever gehanteerde kwaliteitskaders.

In de loop der jaren is het Professioneel Statuut op de achtergrond geraakt en in veel instellingen niet meer voorhanden, laat staan dat het wordt gebruikt. Toch bieden de HKZ-normen voor het maatschappelijk werk – met name HKZ-norm 5.10.4 - alle aanleiding om het Professioneel Statuut weer van stal te halen. Aangevuld met eigen instellings-aandachtspunten biedt het Statuut het houvast dat nu vaak ontbreekt. Maar gekoppeld aan kennismanagement zeker ook de olie voor het snijpunt tussen professie en organisatie.

Conclusie: goed kennismanagement en het Professioneel Statuut zijn niet alleen noodzakelijke voorwaarden voor een succesvolle en ook door professionals onderschreven invoering van het HKZ-certificatieschema, maar ook essentiële voorwaarden voor een structureel in kwaliteitszorg ingebedde professionaliteit binnen organisaties.

*Jaap Buitink*

Informatie: [www.buitinkbeleidsadvies.nl](http://www.buitinkbeleidsadvies.nl)

© Copyright 2007 Buitink Beleidsadvies

## Bijlage 1.

### 'Investeer in professionaliteit'

Een (impliciet) pleidooi voor kennismanagement en vooral het belang van professionele verantwoordelijkheid komt van Pauline Meurs (bijzonder hoogleraar Management en Organisatie in de gezondheidszorg). In de *Volkskrant* ('Het Betoog' – 4 februari 2006) gaat Pauline Meurs in op de kwaliteit van de publieke dienstverlening. Kern van haar betoog is dat er meer geïnvesteerd moet worden in de professionaliteit: 'Leren terwijl je werkt is goedkoper dan allerlei dure managementcursussen'.

Pauline Meurs stelt dat alles draait om de ontmoeting tussen de cliënt/patiënt en de hulpverlener. Door de steeds verdergaande specialisaties en standaardisaties voelt niemand zich meer verantwoordelijk voor het totale proces en wordt het leervermogen beperkt. Leren betekent dat informatie en kennis wordt gedeeld en overgedragen. Op basis hiervan vormen zich oordelen en kunnen aanpassingen worden doorgevoerd.

In het functioneren van de organisatie vervullen de managers een essentiële rol: zij moeten bijdragen aan de optimalisering van prestaties van de professionals en hen daarin ondersteunen. Om goede diensten te verlenen hebben professionals en management elkaar hard nodig. Investeren in de professionaliteit is essentieel voor de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. De professionele kennis wordt ingezet om antwoord te geven op de vragen van de cliënt en niet andersom. De professionele verantwoordelijkheid staat daarbij centraal. Als we de professionaliteit van de mensen in het veld willen borgen moet het bijhouden van het eigen vak vanzelfsprekend zijn. Dit ontwikkelt zich o.a. via intervisie, en kritisch beoordelen van de eigen aanpak: wat heeft het opgeleverd, wat heb ik gedaan en waarom?

In de publieke dienstverlening wordt volgens Meurs op twee niveaus ondermaatse kwaliteit geleverd: op het niveau van de dienstverlening zelf en op het niveau van het management. Op het niveau van de dienstverlening zien we dat het centrale kenmerk van het werk, het relationele karakter (het gaat immers om een ontmoeting), steeds meer naar de achtergrond verdwijnt. In de plaats daarvan worden processen en diensten steeds verder gestandaardiseerd. Protocollen, richtlijnen en procedures lijden de dans.

Op het managementniveau is het niet veel anders, daar gaat het om de standaardisering van de werkprocessen. Hier geldt het principe van service in is service out, uit de organisatieleer. Als je je als management niet dienstbaar opstelt ten opzichte van je professionals dan zullen die professionals zich niet dienstbaar opstellen ten opzichte van de klanten. Het gaat, volgens Meurs, dus niet om een overdaad van management, maar om de aard van de relatie tussen die twee. Nu voelen cliënten zich vaak een nummer, de professional voelt zich miskent en het management krijgt de schuld van dingen waar het helemaal niets aan kan doen.

Voor het volledige artikel van Pauline Meurs en reacties daarop: [www.socialeagenda.nl](http://www.socialeagenda.nl) :

### **Hoe kunnen we de kwaliteit van de publieke dienstverlening verbeteren?**

Het essay van Pauline Meurs leest u [hier](#).

Een verslag van het debat over dit onderwerp en de uitgeschreven coreferaten vindt u [hier](#).

## Bijlage 2: Beroepsprofiel en HKZ-normen over het professioneel handelen

Welke aandacht geven het nieuwe Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker en de HKZ-kwaliteitsnormen voor het AMW aan het bevorderen van het professioneel handelen en het verbeteren van de professionele kennis? Een selectie:

### **Uit: Het Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker** **Uitgave NVMW – Utrecht - 2006**

#### **Hoofdstuk 4. Taakgebieden, kerntaken en taken**

Taakgebied III

*Kerntaak 5*

*Zichzelf ontwikkelen in het beroep*

Leren, ook leren in een beroep, kan spontaan plaatsvinden. Dat is waardevol, maar voor een professional is daarnaast ook intentioneel leren nodig: bewust en systematisch eigen competenties ontwikkelen. Het vraagt om het nemen van tijd en ruimte en om het uitstippelen van een leerweg.

*Reflecteren op het eigen handelen*

Inherent aan professionaliteit is het continu actualiseren van de eigen vakbekwaamheid en het stelselmatig verdiepen en verrijken van de eigen competenties als onderdeel van die vakbekwaamheid. Van de werkgever mag hierbij ondersteuning en facilitering worden verwacht, maar de verantwoordelijkheid ervoor blijft bij de maatschappelijk werker liggen (pag. 540)

*Kerntaak 6*

*Bijdragen aan de ontwikkeling van het beroep*

*Meewerken aan kennisontwikkeling*

In toenemende mate wordt het ook een taak van maatschappelijk werkers om mee te werken aan kennisontwikkeling voor het innoveren van de werkpraktijk. Door te leren van gevallen, de zogenoemde 'case bases learning', kunnen ze een bijdrage leveren aan praktijktheorie en het ontwikkelen van nieuwe werkmodellen. Die modellen brengen weer nieuwe kennis voort, via een cyclus van ervaringen opdoen en analyse van die ervaringen (practice based evidence, Van der Laan, 2003). Maatschappelijk werkers kunnen ontwikkelde en beproefde werkvormen systematiseren en ze kunnen de meer impliciete kennis van de beroepsgroep (verder) expliciteren.

#### **Hoofdstuk 6. Competenties van de maatschappelijk werker**

##### **De maatschappelijk werker onderhoudt eigen professionaliteit en competenties, leert van gevallen**

*De maatschappelijk werker...*

...is in staat de eigen professionaliteit te onderhouden door kritische reflectie op eigen beroepsmatig handelen, en stelt zich daartoe vragen als: is het effectief wat ik doe (technisch-instrumentele professionaliteit), is het juist wat ik doe (normatieve professionaliteit), ben ik echt en waarachtig (persoonlijke professionaliteit), wil en kan ik van mijn ervaringen leren? Hij stelt zich op de hoogte van nieuwe wetenschappelijke kennis en praktijkkennis, die hij in specifieke situaties steeds weer omvormt en waaruit hij via reflectie conclusies trekt voor nieuwe professioneel handelen.

....spiegelt zich aan vakliteratuur die hij kritisch in verbinding brengt met de eigen praktijkervaringen en praktijkvragen, zodat hij die vanuit verschillende perspectieven kan beschouwen

....expliciteert eigen denken en handelen (normatieve, instrumentele en subjectieve aspecten) in collegiaal verband, werkbegeleiding, supervisie, intervisie en traceert hiaten, vanzelfsprekendheden, vooroordelen en generalisaties, zodat duidelijk wordt waar leeropgaven liggen

....toont bereidheid om zowel van successen als van fouten te leren, vraagt daar in de organisatie ook de ruimte voor en is bereid knowhow met collega's; s te delen, waardoor hij bijdraagt aan een gunstig leerklimaat dat ook de maatschappelijk werker zelf weer stimuleert

....verwerft waar nodig nieuwe competenties en verbreedt, verrijkt en verdiept bestaande via een leercyclus van ervaren – reflecteren – (praktijk)theoretische conclusies trekken – uitproberen (par. 17 – pag. 81)

T.a.v. de positie als professional binnen het organisatorisch kader:

*De maatschappelijk werker...*

...legt verantwoording af binnen de bestaande beleidskaders van zijn organisatie, maar kan die ook kritisch ter discussie stellen, door vanuit bereflecteerde werkervaringen feedback te geven op de gevolgen van bestaand beleid en door alternatieven voor te stellen; daarmee draagt hij bij aan het vormgeven van een bottom-up-beleid, gevoed vanuit de praktijk en de professionaliteit van uitvoerend maatschappelijk werkers (par. 14 - pag 80).

....toont zich bereid teamgenoten te consulteren en zich te laten consulteren, zodat werkvragen intersubjectief besproken en collegiaal getoetst worden met te verwachten winst voor de werkers zelf en voor de cliënten (par. 15 – pag. 80)

....evalueert zijn werkervaringen in samenspraak met collega's en trekt daaruit conclusies voor het innoveren van de eigen praktijk

....toont zich bereid mee te werken aan (wetenschappelijk)onderzoek, waardoor het kennisbestand van het beroep wordt uitgebreid

....werkt mee aan presentatie van resultaten van praktijkgericht onderzoek op studiedagen, in een vakblad of een ander passend medium, zodat een ruimer verspreidingsgebied wordt bereikt

....laat zo duidelijk mogelijk aan werkgevers, opdrachtgevers, overheden en het brede publiek zien wat de resultaten zijn van zijn werk, zodat de bijdrage van het maatschappelijk werk in de samenleving beter zichtbaar wordt en zich ontwikkelt tot een gezocht goed (par. 18 - pag 82).

**Uit het Certificatieschema voor organisaties voor Algemeen Maatschappelijk Werk – uitgave HKZ – 2002.**

**Kwaliteitsnormen - Rubriek 5 – personeel**

**5.6. Werkbegeleiding**

De organisatie kent een systeem van verplichte werkbegeleiding waarmee de mogelijkheid bestaat tot ondersteunen, sturen, controleren en bijsturen van de werkuitvoering van de individuele medewerkers (pag. 70).

**5.7 Intervisie**

De organisatie kent een systeem van verplichte intervisie (pag. 70).

**5.8. Deskundigheidsbevordering**

De organisatie kent een schriftelijk vastgelegd beleid ten aanzien van na- en bijscholing en deskundigheidsbevordering van medewerkers (pag. 72).

**5.9. Beroepsregister**

De organisatie onderschrijft de voorwaarden voor inschrijving in het 'Beroepsregister van maatschappelijk werkers' door inschrijving van de maatschappelijk werkers te stimuleren.

**5.10 Professioneel handelen**

5.10.1 Uitgangspunt van professioneel handelen zijn de voor de functie relevante opleidingseisen en opgedane ervaring. Hierbij wordt aangesloten bij het 'Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker' en de 'Beroepscode voor de maatschappelijk werker'.

5.10.2 De organisatie werkt met protocollen en/of richtlijnen, voor zover de beheersbaarheid van het primaire proces dit vereist, betreffende werkwijze, concrete handelingen en de aandachtspunten van bepaalde hulpverleningsonderdelen. De kwaliteit van de gehanteerde protocollen en richtlijnen wordt systematisch bewaakt en waar nodig verbeterd.

5.10.3 Voor de medewerkers is actuele vak- en sectorliteratuur beschikbaar.

5.10.4 Ter waarborging van de professionele autonomie en de verantwoordelijkheid ten opzichte van de organisatie heeft de organisatie richtlijnen vastgesteld, zo mogelijk vastgelegd in een professioneel statuut <sup>1</sup> (pag. 72).

*Toelichting:*

Het professioneel handelen van de uitvoerende medewerkers is een van de belangrijkste voorwaarden voor een goede hulp- en dienstverlening.

Het professioneel handelen wordt ondersteund door richtinggevende documenten zoals procedures, protocollen en richtlijnen. Door deze op organisatieniveau te ontwikkelen, en uit te dragen, wordt eenduidigheid nagestreefd. Alle richtinggevende documenten hebben een relatie met de missie en de visie van de organisatie.

De cliëntbesprekingen, themabesprekingen, causistieken, etc. zijn van essentieel belang bij het bevorderen van het professioneel handelen. In deze besprekingen wordt de hulpverlening besproken en onderling afgestemd (pag. 73).

---

Links:

[www.hkz.nl](http://www.hkz.nl)

[www.nvmw.nl](http://www.nvmw.nl)

[www.mogroep.nl](http://www.mogroep.nl) / [www.amw-vangnet.nl](http://www.amw-vangnet.nl)

[www.buitinkbeleidsadvies.nl](http://www.buitinkbeleidsadvies.nl)

[www.casusconsult.nl](http://www.casusconsult.nl)

***Een nieuwe site voor vakontwikkeling en kennis delen!***

*Een nieuwe website komt tegemoet aan de door velen geuite wens om meer aandacht te geven aan professionalisering in de hulpverlening. De nieuwe (experimentele) website die nu in de 'lucht' is, is met name bedoeld om kennis te delen! A la 'You Tube' (maar zonder pulp) kan iedereen op deze site leerzame casussen, weblinks of artikelen lezen en plaatsen. Een praktische 'doe het zelf'-site, waar jij de deskundige bent, leert van gevallen, kennis haalt en brengt! Een mooie kans om je je als professional te ontwikkelen en te profileren:*

*[www.casusconsult.nl](http://www.casusconsult.nl)*

*Het open toegankelijk deel biedt nieuws, ontwikkelingen en achtergronden. Het besloten deel voor actieve deelnemers biedt de interactieve mogelijkheid tot kennis delen in de ruimste zin van het woord. Zie: [www.casusconsult.nl](http://www.casusconsult.nl)*

---

<sup>1</sup> Het *professioneel statuut* (zie kwaliteitsnorm 5.10.4) is een uitgave van NVMW en MOgroep.