

Kwaliteitszorg in het welzijnswerk

VAN PAPIEREN TIJGER NAAR PROFESSIONELE REFLECTIE

Trajekt levert een bijdrage aan het welzijn van burgers, sociale integratie en kwaliteit van leven in Maastricht en Heuvelland. De welzijnsorganisatie heeft ruim 300 betaalde krachten, 770 vrijwilligers en 130 freelancers. Haar medewerkers bieden diensten aan op het gebied van opbouwwerk, ouderenwerk, jeugd- en jongerenwerk, vrijwilligerswerk en maatschappelijk werk. Kwaliteit en professionaliteit staan hoog in het vaandel. Trajekt is dan ook volledig HKZ-gecertificeerd. In dit artikel bespreken we hoe het proces van kwaliteitsontwikkeling en certificering is verlopen en welke wensen we hebben voor de toekomst.

Door: P. Maas en I. Bongers



Petra Maas



Ira Bongers

Vanaf 1998 is Trajekt gaan nadenken over kwaliteitszorg en hoe dat een plek kon krijgen binnen haar organisatie. We merkten dat we behoefte hadden om de kwaliteit van onze diensten objectief te garanderen. We wilden een soort van minimumniveau aanbieden; *als je deze dienst vraagt, krijg je die prestatie met dit kwaliteitsniveau!* In 2000 is daarom een kwaliteitscoördinator aangesteld. De rol van de coördinator was het ontwikkelen en implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem voor Trajekt. Het opzetten van het systeem van kwaliteitszorg moest een aantal doelen dienen.

Ten eerste moest het een bijdrage leveren aan de borging van de kwaliteit van dienstverlening. Ten tweede moest het systeem aan deze kwaliteit een zekere objectiviteit geven, zodat de geleverde kwaliteit door derden (waaronder de opdrachtgevers) (h)erkend zou worden. Ten derde moest het een bijdrage leveren aan de inzichtelijkheid van de processen bij Trajekt.

Visie op kwaliteitszorg

Trajekt heeft vanaf het begin gekozen voor het beschrijven van haar processen op

hoofdpijnen. Dit geldt zowel voor de uitvoerende als voor de ondersteunende processen. De beschrijvingen moeten professionals een zeker houvast geven, maar er moet voldoende ruimte zijn voor situationeel en vooral professioneel handelen. Het geeft duidelijkheid enerzijds en ruimte en flexibiliteit anderzijds en dat maakt dat het voor professionals een goede richting geeft voor de uitvoering van het werk. De output is voor een groot gedeelte afhankelijk van het vakmanschap van de professional. Normen, regels en afspraken bepalen de kaders.

Daarnaast is het de visie van Trajekt dat de beschrijvingen geen in beton geschreven regels zijn. Afwijken mag als je de afwijking kunt motiveren. Ook is het mogelijk om beschrijvingen aan te passen als de werkwijze verandert. Bovendien was het de bedoeling dat wat beschreven is een basis biedt om te reflecteren.

Proces

Toen we begonnen met kwaliteitszorg was er nog geen sprake van een HKZ-schema voor welzijn en/of maatschappelijke dienstverlening. In eerste instantie is Trajekt dan ook ISO-gecertificeerd geweest. Na een jaar was er het HKZ-schema voor AMW en werd het algemeen maatschappelijk werk gecertificeerd op basis van de HKZ-norm, de rest van de organisatie bleef toen ISO-gecertificeerd. De coördinator kwaliteitszorg is betrokken geweest bij de ontwikkeling van het HKZ-schema voor sociaal-cultureel werk en welzijn ouderen.

De ontwikkeling van HKZ heeft dan ook gefaseerd plaatsgevonden. De beschrijvingen op hoofdpijnen zijn gemaakt samen met werkers, ondersteund door de coördinator kwaliteitszorg.

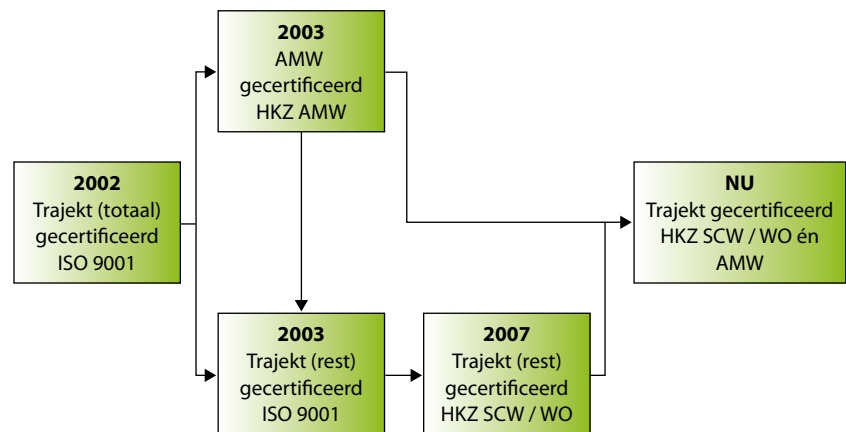
Voor medewerkers was er altijd een drempel om mee te werken aan dit traject. De vooronderstelling is altijd dat 'mijn' proces niet in een schema te vatten valt; en dat was wel de insteek van de beschrijvingen: laat vooral alle kritische processtappen zien. Uiteindelijk lukte dat toch, omdat er met name aandacht is besteed aan de processtappen en niet aan de inhoud van het werk. In de inhoud en in de discretionaire ruimte die overblijft om de beschrijving op hoofdlijnen situationeel toe te passen, zit het vakmanschap. Samen de beschrijving op hoofdlijnen maken is zinvol omdat je met elkaar kijkt naar het proces. Dat geeft voor de medewerkers die betrokken zijn reden tot reflectie op het werk. Anders ligt het voor medewerkers die niet betrokken zijn.

Implementatie van het systeem

Voor zover derden behoefte hadden aan een objectieve maatstaf van kwaliteitsborging, met name de gemeente, is de doelstelling met (het handhaven van) certificering gehaald. De gemeente heeft certificering opgenomen in de subsidievoorwaarden en ook tijdens aanbesteding is certificering veelal een pre.

Echter, Trajekt wilde niet alleen een kwaliteitsstempel, maar daadwerkelijk aan de slag met borging en ontwikkeling van kwaliteit in de dienstverlening. Om HKZ ook daadwerkelijk in de organisatie onderdeel te maken van het dagelijks professioneel handelen zal de verantwoordelijkheid voor het kwaliteitssysteem breder in de organisatie moeten worden opgepakt.

Het onderhouden en verder verbeteren van het kwaliteitssysteem is op dit moment nog te veel de verantwoordelijkheid van de coördinator kwaliteitszorg alleen. Het voordeel van een coördinator kwaliteitszorg is bij het opzetten van het systeem nadrukkelijk aanwezig, maar daarna moet de verantwoordelijkheid worden overgedragen aan de lijn. Anders wordt HKZ al snel een papieren tijger. In de eerste fase van ontwikkeling zijn medewerkers nadrukkelijk betrokken bij de beschrijving. Deze medewerkers zien de beschrijvingen wel als een onderdeel van hun proces. De medewerkers echter die niet betrokken zijn bij de ontwikkeling van het werkproces en daarmee in een later stadium worden geconfronteerd, zien zich geconfronteerd met de werkprocesbeschrijving 'van een ander'. Om dit te veranderen moet het kwaliteitssysteem en meer specifiek de werkprocessen, onderdeel worden van de reguliere werkbespre-



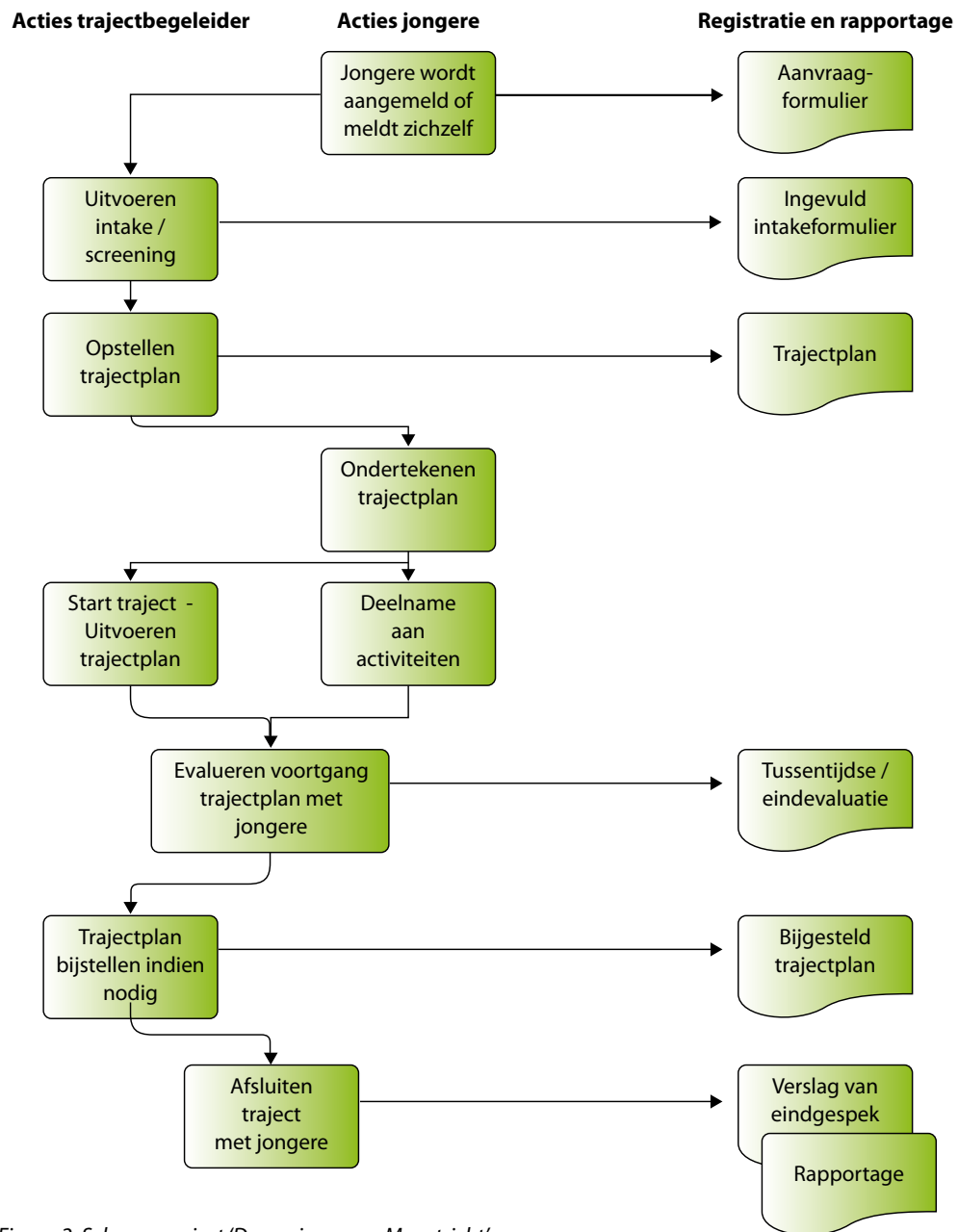
Figuur 1. HKZ-schema voor sociaal-cultureel werk en welzijn ouderen

kingen van leidinggevend en onderling en tussen leidinggevend en hun medewerkers. Het kwaliteitssysteem dwingt ons dan om 'objectief' naar ons handelen te kijken, te reflecteren. De daarbij behorende audits bieden het voordeel dat daarbij ook een externe derde meereflecteert. Binnen het systeem van kwaliteitszorg gebeurt dat op twee niveaus. Ten eerste de interne auditor die mee-ontwikkelt en ten tweede de externe auditor die de organisatie en het kwaliteitsmanagementsysteem toetst tegen de normen van het certificatieschema. In figuur 2 is een beschrijving opgenomen die gebruikt wordt in het project 'Droomjongeren Maastricht'.

Reflectie

Medewerkers voelen zich op dit moment, ondanks alle inspanningen om het tegendeel te bereiken, 'geinstrumentaliseerd' door het systeem. Op de vraag hoe we deze omslag in het denken en werken van medewerkers kunnen bewerkstelligen en hoe het kwaliteitssysteem daarbij kan ondersteunen, is Trajekt nog een antwoord aan het zoeken. Trajekt wil daartoe in de loop van het jaar een proces starten waarin met medewerkers wordt gepraat over hoe reflectie een natuurlijk onderdeel van het werkproces kan worden, wat zij daarvoor nodig hebben en wat we daarbij van hen kunnen vragen. De beschrijving en waar nodig het aanpassen van de beschrijvingen in het kwaliteitssysteem is daar zeker een onderdeel van. Daarnaast zal nadrukkelijk aandacht worden besteed aan de door professionals gevoelde paradox tussen het vastleggen van het professioneel handelen in een kwaliteitssysteem om de kwaliteit te borgen versus de ongeschreven kwaliteit voortkomend uit het situationeel en discretionaire handelen van professionals in de

Trajectbegeleiding Traject | Droomjongeren



Figuur 2. Schema project 'Droomjongeren Maastricht'

praktijk. Daartussen een verbinding leggen is daarbij één van de uitdagingen.

Conclusie

Het kwaliteitssysteem heeft eigenlijk met het behalen van de certificering zijn externe functie waargemaakt. Door het behouden van de certificering is die doelstelling behaald. Echter om te voorkomen dat kwaliteitszorg vooral gevoeld wordt als een middel dat instrumentaliseert en bureaucratiseert, moet het kwaliteitssysteem ook een bijdrage leveren aan de reflectie op het professionele handelen. Dan pas wordt het van een extern kwalificerend systeem een intern reflectie-instrument.

Informatie over de auteurs

Petra Maas is hoofd van de afdeling onderzoek en innovatie bij Trajekt (petra.maas@trajekt.nl). Ira Bongers is coördinator kwaliteitszorg bij Trajekt (ira.bongers@trajekt.nl).

Samenvatting

- In dit artikel wordt ingegaan op het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem waarin het uitwerken van uitvoerende en ondersteunende processen op hoofdlijnen.
- Het belang van het situationele en discretionaire handelen van professionals wordt benadrukt.
- Het is de wens dat het kwaliteitssysteem ook dient als een intern reflectie-instrument.