

Welzijnswerk is een vak

Naar een landelijk programma professionalisering welzijnswerk

Katja van Vliet
Nanne Boonstra
Rally Rijkschroeff

Eindrapportage, juli 2007

Opdrachtgever: FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvoorwaarden

Inhoud

| | |
|--|-----------|
| Samenvatting | 5 |
| Probleemstelling | 9 |
| 1.1 Inleiding | 9 |
| 1.2 Probleemstelling | 10 |
| 1.3 Vraagstelling en doelstelling | 16 |
| Opzet en methoden | 17 |
| 2.1 Inleiding | 17 |
| 2.2 Deeltraject 1: ontwikkeling landelijk programma professionalisering welzijnswerk | 17 |
| 2.3 Deeltraject 2: infrastructuur implementatie professionalisering welzijnswerk. | 18 |
| Competenties van professionals en professionaliseringsinstrumenten in de welzijnspraktijk | 21 |
| 3.1 Inleiding | 21 |
| 3.2 Welzijnsorganisaties en selectiecriteria | 22 |
| 3.3 Instrumenten voor professionalisering | 24 |
| 3.4 Competenties van professionals in de uitvoering getoetst | 25 |
| Inventarisatie van samenwerkingsinitiatieven en opleidingen | 33 |
| 4.1 Inleiding | 33 |
| 4.2 Samenwerkingsinitiatieven | 34 |
| 4.3 Beschrijving van enkele relevante structurele samenwerkingsinitiatieven | 34 |
| 4.4 Opleidingen | 36 |
| 4.5 Conclusies | 37 |
| Conclusies deeltraject 1 | 41 |
| 5.1 Inleiding | 41 |
| 5.2 Aanleiding en doel | 41 |
| 5.3 Knelpunten | 42 |
| 5.4 Conclusies | 42 |
| Voorstel voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk | 45 |
| 6.1 Inleiding | 45 |
| 6.2 Uitgangspunten | 45 |
| 6.3 Algemene doelstellingen | 46 |
| 6.4 Uitgewerkt voorstel voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk | 47 |

| | |
|---|-----------|
| Implementatie landelijk programma professionalisering welzijnswerk | 53 |
| 7.1 Inleiding | 53 |
| 7.2 Randvoorwaarden | 53 |
| 7.3 Uitgangspunten | 55 |
| 7.4 Strategie voor een effectieve landelijke implementatie | 58 |
| LITERATUUR | 63 |
| Bijlage 1 Geïnterviewden Competenties en professionaliseringsinstrumenten in de welzijnspraktijk | 65 |
| Bijlage 2 Generieke en vakspecifieke competenties Sociaal-cultureel werker (NIZW, 2006) | 67 |
| Bijlage 3 Inventarisatie van samenwerkingsinitiatieven en opleidingen | 79 |
| Bijlage 4 Geraadpleegde deskundigen en deelnemers aan de expertmeetings | 93 |

Samenvatting

De samenleving verandert snel en professionele behoeften veranderen mee. Het welzijnswerk moet aansluiten bij en adequaat kunnen inspelen op maatschappelijke problemen en beleidsontwikkelingen en op behoeften van burgers en professionals. Veel professionals in de welzijnssector blijken echter een aantal basiscompetenties niet of niet goed onder de knie te hebben. Het middenmanagement is onvoldoende in staat om de professionals goed te ondersteunen, te stimuleren en gebruik te maken van bestaande en nieuwe methodieken. Verdiwel heeft daarom het initiatief genomen tot de ontwikkeling van een landelijk programma voor professionalisering van het welzijnswerk. Vervolgens heeft Verdiwel FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvoorstellen benaderd. Het FCB heeft de vraag van Verdiwel in opdracht van de sociale partners opgepakt en verbreed naar de hele branche (welzijnswerk & maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg en kinderopvang). In opdracht van het FCB heeft het Verwey-Jonker Instituut onderzoek gedaan naar professionalisering van het brede welzijnswerk en een voorstel uitgewerkt voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk en voor de implementatie daarvan. Deze eindrapportage doet daarvan verslag.

In het te ontwikkelen programma voor professionalisering van het welzijnswerk dienen bestaande en nieuwe instrumenten, zoals trainingen en intervisie, effectief te worden ingezet voor de structurele en continue ontwikkeling van competenties van uitvoerenden en middenmanagers. Daarnaast heeft het Verwey-Jonker Instituut de voorwaarden voor een succesvolle implementatie van het programma onderzocht en geformuleerd. De inzet van het landelijk programma is dat vooral gebruik wordt gemaakt van interne kennis in plaats van externe kennis in te schakelen. Het programma is erop gericht om voorwaarden te scheppen voor kennisontwikkeling en -uitwisseling.

Het onderzoek bestond uit twee parallelle deeltrajecten:

1. Ontwikkeling landelijk programma professionalisering welzijnswerk;
2. Infrastructuur implementatie professionalisering welzijnswerk.

Het eerste deeltraject bestond uit drie onderdelen:

1. Uitwerking en toetsing van de te ontwikkelen competenties (hoofdstuk 3).
Op basis van de bovengenoemde ontwikkelingen zijn er competenties geformuleerd en zijn de gevolgen hiervan voor de gewenste beroepshouding van professionals beschreven. De competenties zijn onderverdeeld in generieke en vakspecifieke competenties. Uit de peiling bij een aantal geselecteerde welzijnsorganisaties bleek dat men bij de meeste welzijnswerkers slechts een van de zes generieke competenties voldoende ontwikkeld vond, namelijk de competentie 'Contactueel en communicatief'. De vijf overige competenties zijn volgens onze respondenten onvoldoende ontwikkeld, terwijl vakspecifieke competenties beter ontwikkeld zijn.

Het landelijk programma moet zich, uitgaande van bovenstaande uitkomsten, richten op het bevorderen van de competenties van professionals, met nadruk op de generieke competenties en de competenties die gericht zijn op de kern van het welzijnswerk: aanzetten tot participatie en stimuleren van actief burgerschap. Ook het toepassen van methoden en technieken verdient aandacht.

2. Inventarisatie van lokale en regionale initiatieven en al ontwikkelde en toegepaste instrumenten en behoeften (hoofdstuk 4).
Er zijn veel samenwerkingsinitiatieven tussen werkveld en opleidingen, maar die beperken zich vooralsnog vaak tot de inzet van stagiaires en het raadplegen van het werkveld. Het feit dat er masteropleidingen worden opgezet is een positieve ontwikkeling. Samenwerking tussen de onderzoeksweld en de welzijnspraktijk heeft hoofdzakelijk een incidenteel en projectmatig karakter. Uit de geformuleerde conclusies wordt duidelijk dat het landelijk programma professionalisering aandacht moet besteden aan een meer structurele en systematische wisselwerking tussen het ontwikkelen, uitwisselen en toepassen van (wetenschappelijke en praktisch gefundeerde) kennis.
3. Opstellen van een uitgewerkt voorstel voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk (hoofdstuk 5 en 6).
De doelstellingen van het project waren gebaseerd op de veronderstelling dat er in het welzijnswerk al veel rond professionalisering gebeurde. Het zou er dan voornamelijk om moeten gaan die activiteiten zichtbaar te maken en te gebruiken als bouwstenen voor een landelijk programma. Ondanks het feit dat er al heel wat gebeurt, blijkt dit onvoldoende om een voorstel voor een landelijk programma mee uit te werken. Dit betekent dat er in eerste instantie meer onderzoek en ontwikkeling nodig is (hoofdstuk 5).
Op basis van de resultaten en conclusies van het eerste deeltraject zijn zes inhoudelijke en vier organisatorische uitgangspunten geformuleerd voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk (hoofdstuk 6). Bij de inhoudelijke uitgangspunten gaat het om de maatschappelijke opdracht van het welzijnswerk en de competentieontwikkeling en kennisontwikkeling van uitvoerenden en leidinggevendenden. De organisatorische uitgangspunten omvatten landelijke kaders voor de systematische en permanente ontwikkeling, uitwisseling en toepassing van kennis en competentie management.
Voor het landelijk programma professionalisering welzijnswerk zijn de volgende drie algemene doelstellingen geformuleerd (hoofdstuk 6):
 1. Investeren in de onvoldoende ontwikkelde competenties, zowel generieke als vakspecifieke (en beroepspecifieke), zoals uitgewerkt in de beroepenstructuur.
 2. Investeren in een basispakket van resultaatgerichte, effectieve en veelbelovende methoden die alle werkers beheersen.
 3. Investeren in positieverbetering van de sector door toekomstgericht en ondernemend te opereren.

Deze doelstellingen leiden tot een voorstel voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk, uitgewerkt naar concrete activiteiten, resultaten en (voorbeelden van) relevante instrumenten. Per doelstelling zijn specifieke doelstellingen geformuleerd en minimaal benodigde activiteiten om deze doelstellingen te realiseren. Deze doelstellingen en activiteiten dienen samen met de sector in een volgende fase verder uitgewerkt en SMART geformuleerd te worden. Voor het SMART formuleren van doelstellingen ontbreekt momenteel een referentiekader. Dat referentiekader moet worden ontwikkeld in de eerste fase van de uitvoering van het programma. Om daarvoor de gewenste gegevens te verzamelen is ook onderzoek en ontwikkeling nodig.

Deeltraject 2 omvatte twee onderdelen:

1. Programma van eisen (hoofdstuk 7).
Het eerste onderdeel is gericht op de voorwaarden voor succesvolle implementatie van het landelijk programma professionalisering welzijnswerk. Het

voorstel is zowel organisatorisch/strategisch van aard als financieel, en omvat bovendien uitgangspunten voor de actoren en inrichting van een compacte infrastructuur. Uitgangspunt is dat de implementatie dient bij te dragen aan de drie algemene doelstelling en uit hoofdstuk 6 voor het landelijk programma professionalisering welzijnswerk.

2. Strategie voor effectieve landelijke implementatie professionalisering welzijnswerk (hoofdstuk 7).

Mede op basis van de resultaten van de expertmeetings adviseert het Verwey-Jonker Instituut direct te beginnen met het inrichten van een (tijdelijke) projectorganisatie bij het FCB. Dit dient om een impuls te geven aan de implementatie van het landelijk programma. In die projectorganisatie moet de nadruk liggen op de randvoorwaarden en de betrokkenheid van de sociale partners. De projectorganisatie maakt een 'vliegende' start met de voorgestelde activiteiten in het voorstel voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk (hoofdstuk 6). De projectorganisatie maakt vervolgens een keuze voor een netwerkorganisatie (kenmerk: nadruk op netwerkontwikkeling; stimuleren beroepsontwikkeling door landelijke en regionale samenwerking) dan wel een business unit (kenmerk: nadruk op systematische kennisopbouw en structurele ondersteuning; wisselwerking met het werkveld). Een dergelijke organisatie zet zich in voor de verdere uitvoering van het landelijk programma professionalisering welzijnswerk, waarna het FCB een adviestraject laat starten.

Probleemstelling

1.1 Inleiding

Verdiwel heeft het initiatief genomen tot de ontwikkeling van een landelijk programma voor professionalisering van het welzijnswerk. Vervolgens heeft Verdiwel FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvoorstellen benaderd. Het FCB heeft de vraag van Verdiwel in opdracht van de sociale partners opgepakt en verbreed naar de hele branche (welzijnswerk & maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg en kinderopvang). In opdracht van het FCB heeft het Verwey-Jonker Instituut onderzoek gedaan naar professionalisering van het brede welzijnswerk en een voorstel uitgewerkt voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk en voor de implementatie daarvan. Deze eindrapportage doet daarvan verslag.

Aanleiding voor het initiatief was de constatering tijdens de Voorjaarsworkshop 2004 van Verdiwel dat de professionals in de welzijnssector onvoldoende gebruikmaken van bestaande methodieken. Een reden hiervoor kan zijn dat professionals bestaande methoden niet beheersen, bijvoorbeeld omdat die niet goed in de opleidingen verankerd zijn. Er is echter ook een gebrek aan goed ontwikkelde resultaatgerichte methoden in het welzijnswerk. Daarnaast blijken veel professionals een aantal basiscompetenties niet of niet goed onder de knie te hebben. Het middenmanagement is onvoldoende in staat om de professionals goed te ondersteunen en te stimuleren gebruik te maken van bestaande en nieuwe methodieken.

Voor het ontwikkelen van een landelijk programma professionalisering welzijnswerk zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

1. De samenleving verandert snel en professionele behoeften veranderen mee. Het welzijnswerk moet aansluiten bij en adequaat kunnen inspelen op maatschappelijke problemen en beleidsontwikkelingen en op behoeften van burgers en professionals.
2. Er is behoefte aan continue competentieontwikkeling: aansluiten bij ontwikkelingen als werkend leren, een leven lang leren, lerende netwerken, 'e-learning', kennismanagement. Ook de aansluiting tussen opleidingen en werkveld kan beter.

Doel van het programma professionalisering welzijnswerk is het verhogen van de professionaliteit in de welzijnssector en het effectief inzetten van bestaande en nieuw te ontwikkelen instrumenten. Het Verwey-Jonker Instituut heeft voor de ontwikkeling van het programma in opdracht van Verdiwel een voorstudie

verricht (van Vliet & Boonstra, 2005). Als vervolg hierop heeft het Verwey-Jonker Instituut in overleg met Verdiwel en FCB een projectvoorstel ontwikkeld en in opdracht van FCB het project uitgevoerd.

Doel van het project is het ontwikkelen van een voorstel voor een landelijk programma voor professionalisering van het welzijnswerk waarin bestaande en nieuwe instrumenten, zoals trainingen en intervisie, effectief worden ingezet om de competenties van uitvoerenden en middenmanagers structureel en continu te ontwikkelen. De inzet van het landelijk programma is dat vooral gebruik wordt gemaakt van interne kennis in plaats van externe kennis in te schakelen. Het gaat om direct inzetbare competenties bij welzijnswerkers en kennis die al bij de organisaties aanwezig is en die op een effectieve wijze wordt uitgewisseld binnen en tussen welzijnsorganisaties onderling. Het programma is erop gericht om voor die kennisontwikkeling en -uitwisseling de voorwaarden te scheppen. Een belangrijk onderdeel van het project is dan ook de inventarisatie en analyse van bestaande en nieuwe (samenwerkings-)initiatieven en professionaliseringsprojecten binnen en tussen organisaties.

Maatschappelijke opdracht

De maatschappelijke opdracht van het welzijnswerk dient leidend te zijn in de ontwikkeling van een landelijk programma voor de professionalisering ervan. Het uiteindelijke doel is te investeren in professionals in de uitvoering, zodat zij beter in staat zijn om hun maatschappelijke opdracht uit te voeren. In de beroepenstructuur 'Klaar voor de toekomst' wordt de maatschappelijke opdracht van het welzijnswerk onder het profiel Sociaal-cultureel Werk als volgt onder woorden gebracht:

Sociaal-cultureel werk richt zich op de participatie van burgers en hun functioneren in de samenleving met als doel het individuele welzijn en dat van groepen en samenlevingsverbanden te vergroten.

Het sociaal-cultureel werk werkt vanuit een professionele organisatie gebiedsgericht (buurt, wijk, dorp) of stedelijk voor een bevolkingsgroep of aan projecten en programma's. Het werk wordt verricht in of vanuit wijkaccommodaties en bestaat uit een combinatie van accommodatiegebonden werken en outreachend werk. Sociaal-cultureel werk werkt in groepsverband met deelnemers, betrokkenen, wijkbewoners, vrijwilligers, stagiaires, additionele werkenden, assistenten, andere professionals en met vertegenwoordigers van culturele en maatschappelijke organisaties (NIZW, 2006: 28-29).

De beroepenstructuur is door het NIZW Beroepsontwikkeling opgesteld in opdracht van het Platform Kwalificatiebeleid Zorg en Welzijn. Het is totstandgekomen door een intensieve samenwerking tussen de sociale partners van de branches welzijn, maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg, kinderopvang, gehandicaptenzorg en geestelijke gezondheidszorg, en vertegenwoordigers van het middelbaar en hoger onderwijs. Het profiel sociaal-cultureel werk valt onder het domein sociaal-agogisch werk. De beroepenstructuur onderscheidt hieronder drie hoofdstromen: pedagogisch werk, sociaal-cultureel werk en maatschappelijke dienstverlening.

1.2 Probleemstelling

Er is grote behoefte aan professionalisering van het welzijnswerk. Welzijnsprofessionals maken onvoldoende gebruik van bestaande methodieken. Uit recent

onderzoek blijkt dat in het welzijnswerk ook nauwelijks methodieken met bewezen effectiviteit voorhanden zijn (Prisma Brabant, 2005; Garretsen, et al., 2005). Op het welzijnswerk is de afgelopen jaren ook veel bezuinigd. Winsemius (2006) spreekt over een sector die murw is geslagen door het Jojobeleid van gemeenten.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid toont in twee toonaangevende onderzoeken aan dat de welzijnssector en meer specifiek de welzijnsprofessionals in de uitvoering van grote maatschappelijke waarde zijn voor het verbeteren van de leefbaarheid in buurten en het welbevinden van burgers (WRR, 2004; WRR, 2005). Tegelijkertijd constateert de WRR een gebrek aan vertrouwen in welzijnsprofessionals waardoor hun professionele handelingsruimte wordt beperkt. Projectfinanciering en bezuinigingen hebben de sector in het defensief gedrongen.

De toekomst van de welzijnssector ziet er door het ontbreken van professionaliteit volgens onderzoekers van Berenschot dan ook slecht uit. Non-professionaliteit is er volgens organisatieadviesbureau Berenschot de oorzaak van dat zo veel welzijnsinstellingen de afgelopen jaren failliet of bijna failliet zijn verklaard. *'Er kan gerust gesproken worden van een trend: steeds vaker komen welzijnsinstellingen in de problemen. Daadwerkelijke faillissementen zijn daarbij nog maar het topje van de ijsberg: regelmatig worden instellingen van de ondergang gered door een gemeente die een eenmalige financiële bijdrage geeft om de ergste betalingsproblemen op te lossen.'* (Fiers & Wiendels, 2005).

Fiers en Wiendels noemen als belangrijkste oorzaken voor de faillissementen bij welzijnsorganisaties een gebrek aan zakelijk inzicht én een gebrek aan zakelijke belangstelling. Bovendien ontbreekt het instellingen aan overhead om hun medewerkers om- en bij te scholen. De sector is niet in staat om adequaat in te spelen op nieuwe markten en nieuwe wetgeving. Dit blijkt uit een onderzoek naar de overhead onder 49 instellingen door hetzelfde Berenschot. Hun conclusie is duidelijk: de overhead in de welzijnssector is te klein. Niet alle schuld van faillissementen ligt bij de instellingen. De samenwerking tussen gemeente en instelling is vaak niet zakelijk genoeg ingericht. Gemeentelijke beleidsmedewerkers identificeren zich soms te sterk met 'hun' instelling, en treden binnen de gemeente soms eerder op als belangenbehartiger dan als controleur. De conclusies van hun onderzoek tonen aan dat de sector er niet al te rooskleurig voor staat.

Daarnaast spelen er tal van landelijke en lokale ontwikkelingen binnen en buiten het welzijnsveld die gevolgen hebben voor de beroepsuitoefening en de benodigde competenties van welzijnswerkers.

Algemene ontwikkelingen in de sector

In deze paragraaf presenteren we gegevens over de branche Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening en gaan we kort in op de instroom van beroepskrachten in de welzijnssector. De branchegegevens zijn beperkt relevant, omdat ze niet alleen betrekking hebben op het welzijnswerk, maar ook op maatschappelijke dienstverlening. De kerngegevens Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening schetsen niettemin een aantal voor de sector herkenbare ontwikkelingen.

| | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|
| Aantal werkzame personen | 68.382 | 71.712 | 70.700 |
| Aantal arbeidsplaatsen | 43.011 | 46.836 | 46.100 |
| Omvang gemiddelde werk- week | 62,9% | 65,3% | 65,2% |
| Aandeel vrouwen | 71,4% | 72,1% | 73% |
| Gemiddelde leeftijd (in jaren) | 43,4 | 43,9 | 44,4 |
| Aandeel 50+ | 26,2% | 28,5% | 29,1% |
| Duur dienstverband (in jaren) | 5,7 | 6,3 | 6,8 |
| Ziekteverzuim (excl. Zwangerschap) | 6,7% | 6,1% | 7,1%* |

Bron: Arbeid Zorg en Welzijn 2006, Prismant/FCB

Bron: FCB Dienstverleners in Arbeidsmarkt vraagstukken

De ontwikkeling van de werkgelegenheid fluctueert. In 2003 kromp de werkgelegenheid, in 2004 was er een stijging en in 2005 weer een krimp. De gemiddelde leeftijd van de werknemers stijgt verder naar 44,4 jaar. De hoge leeftijd is mede te verklaren doordat bijna drie op de tien personeelsleden de 50 jaar zijn gepasseerd. Ten opzichte van 2001 (77%) is het aandeel vrouwen gedaald naar 73%. Tot slot is er een stijgende lijn zichtbaar in de duur van het dienstverband naar 6,8 jaar in 2005 (Prismant, 2006: 73).

Bij professionalisering lijkt het logisch rekening te houden met een aantal hierboven benoemde achtergrondkenmerken van professionals in de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. Vooral de vergrijzing van het personeelsbestand en het hoge percentage vrouwen zijn factoren waarmee in een landelijk programma professionalisering rekening gehouden moet worden.

Als we kijken naar de opleidingsachtergrond van professionals valt op dat de meeste beroepskrachten in de welzijnsector een hbo-opleiding hebben. De laatste jaren zien we wel een toename van beroepskrachten met een mbo-opleiding. De meeste instroom vanuit het mbo is die van SCW-4 en van SPW-4 (Vlaar, 2006:24). Vlaar constateert dat de instroom vanuit hbo-CMV en SPH beperkt is. Een groot deel van de beroepsgroep heeft geen toegespitste beroepsopleiding.

Maatschappelijke en beleidsontwikkelingen in de sector

De sector heeft te maken met maatschappelijke ontwikkelingen en beleidsveranderingen binnen de sector en bij andere sectoren waardoor de sector welzijn wordt beïnvloed. Het Verwey-Jonker Instituut heeft in 2004 een verkenning verricht naar maatschappelijke- en beleidsontwikkelingen die nu en in de nabije toekomst van invloed zijn op de beroepsuitoefening in de sectoren zorg en welzijn (van Vliet, et al., 2004). De sector blijkt voor een grote uitdaging te staan: veel maatschappelijke- en beleidsontwikkelingen zetten de beroepsuitoefening onder druk. De onderzoekers constateren dat het aanpassingsvermogen, de flexibiliteit en de vernieuwingskracht van de sociale beroepen danig op de proef worden gesteld. Wat zij in deze turbulente tijden nodig hebben is een inhoudelijk fundament. De tijd is rijp voor een fundamentele en systematische onderbouwing van het werk en investering in professionalisering.

In de Toekomstverkenning signaleren de onderzoekers enkele belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen. De samenleving wordt steeds diverser; het moderne leven kent een ander tempo; we zien een inkrimpende verzorgingsstaat, een toenemende eigen verantwoordelijkheid en 'grote-mondigheid'. Tegelijkertijd is er een groeiende maatschappelijke betrokkenheid en inzet van burgers. Al deze ontwikkelingen leiden tot een aantal sociale kwesties: een vermindering van solidariteit en tolerantie tussen (groepen van) burgers, een stijgend aantal alleenwonende ouderen en hulpbehoevenden zonder mantelzorg, toenemende eenzaamheid en sociaal isolement, en het (nog verder) buiten de boot vallen van mensen die niet in staat zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen. Daarnaast wordt het werk van professionals beïnvloed door beleidsontwikkelingen als verzakelijking, vraaggerichtheid, een territoriale aanpak, integraal werken en maatschappelijke zorg. Deze veranderingen hebben ook gevolgen voor de vragen en behoeften van burgers. De onderzoekers constateren een toenemende vraag naar directe dienstverleningsarrangementen; een grotere noodzaak van intensieve ketengerichte aanpak; meer vraag naar ondersteuning van burgerinitiatieven, vrijwilligerswerk en mantelzorg.

Daarnaast zijn er meer specifieke en recente landelijke en lokale ontwikkelingen die relevant zijn voor het welzijnswerk, namelijk het VWS-project Welzijn Informatie Landelijk Lokaal (WILL), de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) en de Wet op de Jeugdzorg, een nieuw perspectief op sturing van maatschappelijke dienstverlening (WRR, 2004) en de nadruk op buurtgericht werken (WRR, 2005). In de toekomstverkenning en de voorstudie ten behoeve van het hier voorgestelde project zijn deze ontwikkelingen beschreven (Van Vliet & Boonstra, 2004).

Gevolgen voor het handelen van welzijnsprofessionals

De ontwikkelingen zoals benoemd in de toekomstverkenning (Van Vliet et al., 2004) en de voorstudie (van Vliet & Boonstra, 2005) hebben gevolgen voor het welzijnsaanbod in het algemeen en het handelen van professionals in het bijzonder. Dat zal, meer dan nu nog het geval is, moeten voldoen aan de volgende kenmerken: vraaggericht, probleemgericht, kansgericht, contextgericht, gebiedsgericht, integraal, maatschappelijk gericht en transparant. Tussen deze kenmerken of verschillende aspecten van het handelen kunnen overigens soms spanningen zitten, waarmee professionals moeten kunnen omgaan. In de toekomstverkenning en de voorstudie worden deze kenmerken beschreven.

Op basis van de geschetste ontwikkelingen zijn er competenties geformuleerd en zijn de gevolgen hiervan voor de gewenste beroepshouding van professionals beschreven.

| Kenmerken | Mogelijke competenties |
|--------------------------------------|---|
| 1. Vraaggericht | Signaleren en analyseren van de expliciete vraag en de impliciete behoeften, inleven, vertalen naar aanbod, doelen stellen en realiseren. |
| 2. Probleemgericht | Signaleren en analyseren van problemen en hulpbehoefte, inleven, handelend optreden ('bemoeizorgen'), sociale kwesties agenderen, hulp 'verkopen', legitimeren. |
| 3. Kansgericht | Signaleren en analyseren van de kansen en mogelijkheden, stimuleren en ondersteunen van initiatieven, verbinden tussen sociale lagen. |
| 4. Contextgericht | Breed perspectief, inclusief denkend, reflectie op de cliënt in zijn omgeving, visievorming. |
| 5. Gebiedsgericht | 'Outreaching' werken, sensitief, vertrouwensrelatie opbouwen, zichtbaar zijn, presentiebenadering. |
| 6. Integraal | Ruimte bieden aan andere perspectieven, sensitief voor andere perspectieven, samenwerken. |
| 7. Maatschappelijk gericht | Keuzes maken (urgentie en belang), reflectie, visievorming, schakelen (praktijkbeleid/onderzoek/ontwikkeling), omgaan met spanning tussen verschillende aspecten van het handelen (bijv. vraaggericht en probleemgericht, individueel belang en maatschappelijk belang). |
| 8. Resultaatgericht | Concrete doelen stellen, projectmanagement (plannen, begroten, organiseren etc.), kostenbewustzijn, concrete resultaten laten zien (als deel van proces). |
| 9. Transparant (naar buiten gericht) | Verantwoording afleggen aan verschillende partijen, reflectie op eigen handelen, normatieve professionaliteit, switchen/schakelen/vertalen tussen niveaus en perspectieven (burgers, eigen beroepsgroep en andere professionals, managers, opdrachtgevers, etc.), verschillende 'talen' spreken, eigen handelingsruimte bewaken, competentieontwikkeling. |

Een landelijk programma professionalisering welzijnswerk

De trends en ontwikkelingen maken duidelijk dat de welzijnssector turbulente jaren te wachten staan. De flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de sector zal behoorlijk op de proef worden gesteld. Om al deze ontwikkelingen bij te houden en een bijdrage te kunnen leveren aan de aanpak van (nieuwe) sociale kwesties zal men moeten investeren in om- en bijscholing, kennisdeling en kennisontwikkeling.

Gefundeerde en systematische onderbouwing van het werk vraagt om geld en een infrastructuur voor onderzoek naar veranderende behoeften én naar de uitkomsten van de interventies. Die kennis kan worden ingezet voor werk- en competentieontwikkeling. Het gaat daarbij in eerste instantie om (de productie van) kennis van, voor en met professionals van het uitvoerend werk. In tweede instantie kan die kennis gebruikt worden voor de verantwoording naar cliënten en de samenleving (over de maatschappelijke effecten van het werk). Professionals dienen daarvoor dan wel toegerust te worden in de opleiding en door bijscholing.

Gezien de hierboven geschetste ontwikkelingen en de behoefte aan een meer continue en op evidentie gebaseerde competentieontwikkeling, is het doel een landelijk programma te ontwikkelen. Dit zal bestaan uit trainingen en andere instrumenten voor de ontwikkeling van competenties van uitvoerende werkers en van middenmanagers, die leidinggevende competenties nodig hebben voor de

verdere professionalisering van de organisatie. Verdiwel heeft een eerste voorstel voor de (verder) te ontwikkelen competenties opgesteld.

Competentieontwikkeling bij de uitvoerenden zou zich moeten richten op:

- klantgerichtheid
- acquisitie
- specifieke adviesvaardigheden in specifieke situaties
- vraaggericht, probleemgericht en kansgericht werken
- methodisch werken
- integraal werken, samenwerken
- resultaatgericht werken
- kwalitatieve en kwantitatieve verantwoordingsvaardigheden
- reflectie op het eigen werk en de context waarbinnen dat plaatsvindt, ontwikkelen en delen van kennis.

Competentieontwikkeling bij het middenmanagement zou zich moeten richten op:

- verandermanagement
- transparant management
- *employability*-management
- integraal management en resultaatverantwoordelijke teams en professionals
- competentie management
- coaching
- inspirerend leiderschap
- interne en externe informatievoorziening (rapportages e.d.)

Dit voorstel wordt in de eerste fase van de ontwikkeling van het programma verder uitgewerkt en getoetst, vooral aan de nieuwe beroepenstructuur voor zorg en welzijn en de nieuwe brede hbo-opleiding 'social work' en gespecialiseerde minors die daar ontwikkeld worden.

Bij de ontwikkeling van het programma zullen de onderwijsinstellingen (hogescholen en ROC's) en landelijke instellingen (Movisie (voorheen NIZW), Verwey-Jonker Instituut) en initiatieven zoals het Centrum Competentieontwikkeling Welzijn (CCO) in Zuid-Holland worden betrokken. Doel hiervan is om de kloof tussen onderwijs en beroepspraktijk te overbruggen. Tevens kunnen deze organisaties een rol spelen in het aanbieden van trainingen. In de voorstudie is hiertoe een eerste inventarisatie verricht (van Vliet & Boonstra, 2005). De inventarisatie laat zien dat de behoeften en bestaande initiatieven goed aansluiten bij het bovenstaande voorstel. Een aantal organisaties heeft al trainingen op het gebied van intervisie, coaching, resultaatgericht werken (*accountability*), projectmatig werken, competentie management (ontwikkelen competenties), omgaan met agressie, training feedback geven en transparant communiceren, en financieel beleid. Er blijkt behoefte te zijn aan trainingen en methodieken gericht op middenkader, teambuilding, omgaan met agressie, competentieontwikkeling, reflectie op eigen werk in relatie tot vragen van klant-opdrachtgevers en klant-gebruikers, inzicht in en gebruik van automatiseringsmogelijkheden, verantwoorde bedrijfsvoering, PR en marketing, en vergroten van de analytische vaardigheden.

1.3 Vraagstelling en doelstelling

De vraagstelling luidt als volgt: Hoe kan worden vormgegeven aan een meer structurele en continue ontwikkeling van de benodigde competenties in het welzijnswerk op het niveau van de uitvoering en de directe aansturing daarvan?

Doel is het ontwikkelen van een landelijk programma voor professionalisering van het welzijnswerk waarin bestaande en nieuwe instrumenten, zoals trainingen en intervisie, effectief worden ingezet voor de structurele en continue ontwikkeling van competenties van uitvoerenden en middenmanagers. Daarnaast onderzoeken en formuleren we de voorwaarden voor een succesvolle implementatie van het programma. De inzet van het landelijk programma is dat vooral gebruik wordt gemaakt van interne kennis in plaats van externe kennis in te schakelen. Het gaat om direct inzetbare competenties bij welzijnswerkers en kennis die al bij de organisaties aanwezig is en die op een effectieve wijze wordt uitgewisseld binnen en tussen welzijnsorganisaties. Het programma is erop gericht om voor die kennisontwikkeling en -uitwisseling de voorwaarden te scheppen.

2.1 Inleiding

Het onderzoek bestond uit twee parallelle deeltrajecten:

3. Ontwikkeling landelijk programma professionalisering welzijnswerk;
4. Infrastructuur implementatie professionalisering welzijnswerk.

Doel van het onderzoek was ten eerste het ontwikkelen van een voorstel voor een landelijk programma voor professionalisering van het welzijnswerk. In dat programma zouden bestaande en nieuwe instrumenten, zoals trainingen en intervisie, effectief moeten worden ingezet om te komen tot een structurele en continue ontwikkeling van competenties van uitvoerenden en middenmanagers. Ten tweede diende het project te resulteren in een voorstel voor een compacte infrastructuur via welke het programma professionalisering welzijnswerk landelijk geïmplementeerd kan worden.

2.2 Deeltraject 1: ontwikkeling landelijk programma professionalisering welzijnswerk

Het eerste deeltraject bestond uit drie onderdelen:

4. Uitwerking en toetsing van de te ontwikkelen competenties (hoofdstuk 3).
5. Inventarisatie van lokale en regionale initiatieven en reeds ontwikkelde en toegepaste instrumenten en behoeften; beschrijving en analyse van 'best practices' (bij voorkeur instrumenten met een bewezen effectiviteit) (hoofdstuk 4).
6. Opstellen van een uitgewerkt voorstel voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk (hoofdstuk 5 en 6).

1. Uitwerking en toetsing van de te ontwikkelen competenties

Doel: uitwerking en toetsing van de te ontwikkelen competenties voor uitvoerenden en leidinggevenden in het welzijnswerk (sociaal-cultureel werk, opbouwwerk en jeugd- en jongerenwerk) aan de beroepenstructuur zorg en welzijn (Vlaar et al., 2006). Bij drie welzijnsorganisaties ('voorlopers') zijn de in de praktijk verworven competenties van uitvoerende werkers getoetst aan de beroepenstructuur en is nagegaan wat de lacunes en behoeften aan scholing zijn. Bij de opzet van dit deel vond afstemming plaats met het pilotproject beroepenstructuur van het FCB.

Methoden: literatuur- en documentenstudie, interviews met sleutelfiguren; interviews met management, staf en uitvoerende werkers in drie welzijnsorganisaties.

Opbrengst: overzicht van de te ontwikkelen competenties.

2. Inventarisatie van initiatieven, instrumenten en behoeften

Doel: een uitgebreide inventarisatie van bestaande initiatieven tot samenwerking en bestaande trainingen en andere instrumenten voor competentieontwikkeling en behoeften op dit terrein. In de voorstudie is hiertoe een aanzet gedaan met een eerste globale inventarisatie. Aan de hand van de inventarisatie van de bestaande instrumenten en behoeften is vastgesteld wat de lacunes zijn. Op basis van de inventarisatie zijn een aantal 'best practices' nader onderzocht. Methoden: semi-gestructureerde mondelinge interviews met directeuren en stafmedewerkers van welzijnsorganisaties, analyse van relevante documenten (beschrijvingen van trainingen, et cetera).

Opbrengst: overzicht van initiatieven, instrumenten en behoeften.

3. Uitwerking van een voorstel voor een landelijk programma

Doel: op basis van deelproject 1 en 2 is een voorstel voor een landelijk programma inhoudelijk uitgewerkt. In het voorstel zijn opgenomen: de uitgangspunten, doelstellingen en gewenste resultaten; de uitwerking en onderbouwing van de competenties waarop het programma zich richt; aansluiting bij bestaande initiatieven, inzet van bestaande instrumenten en ontwikkeling van nieuwe; voorwaarden voor de uitvoering en evaluatie van het programma met de betrokken partijen.

Methoden: mondelinge interviews en een expertmeeting met vertegenwoordigers van de beoogde betrokken partijen (welzijnsorganisaties, opleidingen, MOgroep, vakbonden).

Een conceptvoorstel voor het landelijke programma is in een expertmeeting voorgelegd aan vertegenwoordigers van Verdiwel, MOgroep, welzijnsorganisaties, opleidingen en CNV Publieke Zaak (ABVAKABO FNV was bij deze bijeenkomst niet aanwezig).

Opbrengst: een uitgewerkt voorstel voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk.

2.3 Deeltraject 2: infrastructuur implementatie professionalisering welzijnswerk.

Deeltraject 2 omvatte twee onderdelen:

3. Programma van eisen (hoofdstuk 7).
4. Strategie voor effectieve landelijke implementatie professionalisering welzijnswerk (hoofdstuk 7).

1. Programma van eisen

Doel: ontwikkeling, toetsing en bijstelling van een programma van eisen met voorwaarden voor een succesvolle implementatie van een landelijk programma professionalisering van het welzijnswerk.

Methoden: de onderzoeksgroep van het Verwey-Jonker Instituut heeft op basis van het eigen kennisbestand en interviews met vier experts een programma van eisen opgesteld met voorwaarden voor een succesvolle implementatie van een landelijk programma professionalisering van het welzijnswerk. Voor de uitvoering van het tweede deeltraject is een expertgroep gevormd bestaande uit vertegenwoordigers van Verdiwel, MOgroep, welzijnsorganisaties, opleidingen, ABVAKABO

FNV en CNV Publieke Zaak. Tijdens de eerste bijeenkomst van de expertgroep is het programma van eisen van de onderzoeksgroep van het Verwey-Jonker Instituut getoetst.

Opbrengst: programma van eisen met voorwaarden voor een succesvolle implementatie van een landelijk programma professionalisering van het welzijnswerk.

2. Strategie voor effectieve landelijke implementatie

Doel: ontwikkeling, toetsing en bijstelling van een strategie voor effectieve landelijke implementatie van professionalisering welzijnswerk.

Methoden: aansluitend bij en gebruikmakend van de resultaten van de analyses in deeltraject 1 en de resultaten van de eerste expertmeeting van deeltraject 2 is een voorstel uitgewerkt voor een strategie voor effectieve landelijke implementatie van professionalisering welzijnswerk. Het voorstel is getoetst tijdens de tweede bijeenkomst van de expertgroep met vertegenwoordigers van Verdiwel, MOgroep welzijnsorganisaties, opleidingen, ABVAKABO FNV en CNV Publieke Zaak.

Opbrengst: voorstel voor een compacte infrastructuur via welke het landelijk programma professionalisering welzijnswerk geïmplementeerd kan worden; de compacte infrastructuur heeft als hoofdtaak de inhoudelijke ondersteuning van de professionalisering:

- de verdere ontwikkeling en kwalitatieve borging van trainingen (bij- en nascholing);
- kennisopbouw en overkoepelende analyse professionalisering van het welzijnswerk.

Competenties van professionals en professionaliseringsinstrumenten in de welzijnspraktijk

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk doen we verslag van interviews gehouden bij drie welzijnsorganisaties die om verschillende redenen een voorhoedeoppositie innemen op het gebied van professionalisering en competentie management. Bij deze organisaties hebben we de competenties voor Sociaal-cultureel Werk zoals geformuleerd in de beroepenstructuur van het profiel SCW (Vlaar et. al, 2006) getoetst aan de praktijk (zie voor volledige beschrijving van competenties bijlage 2). Daarnaast hebben we met ze gesproken over ervaren lacunes en behoeften aan scholing. Tot slot stonden de gebruikte instrumenten voor professionalisering en competentie management op de agenda.

We hebben diepte-interviews afgenomen aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst, waarbij we verschillende vragenlijsten gebruikt hebben voor uitvoerende professionals, voor het middenmanagement, stafmedewerkers P&O en directie. Gesproken is met drie directeuren, tien professionals in de uitvoering, zes stafmedewerkers (P&O/professionalisering) en drie professionals in het middenmanagement met leidinggevende en coördinerende taken (zie bijlage 1). De interviews vonden plaats op locatie en duurden gemiddeld anderhalf uur.

De topiclijst is ontwikkeld aan de hand van de Toekomstverkenning ten behoeve van een beroepenstructuur zorg en welzijn (van Vliet, et al., 2004). In deze toekomstverkenning staan de belangrijkste trends en ontwikkelingen beschreven voor de sector. De welzijnssector wordt geconfronteerd met verschillende maatschappelijke en beleidsontwikkelingen die (ook) andere competenties van de werkers in de sector vragen. We noemen de toenemende marktwerking, het belang van resultaatgericht en output-gestuurd werken, vraaggerichtheid, toenemende complexiteit van het werk (grotere problemen in wijken, werken in keten), en de invloed van de Wmo (zie ook van Vliet et al., 2004).

3.2 Welzijnsorganisaties en selectiecriteria

Bij de selectie van organisaties hebben we rekening gehouden met variatie in omvang van de organisaties, breedte in werksoorten en spreiding over het land.

Wel.Kom

Wel.Kom is een regionale welzijnsorganisatie en is met 450 medewerkers de grootste van de drie organisaties. De belangrijkste reden om Wel.Kom deel te laten nemen aan dit onderzoek is hun ruime ervaring met competentie-management en hun betrokkenheid bij het WILL-traject.

In 2000 is Wel.Kom als een van de eerste welzijnsorganisaties gestart met het initiëren van competentie-management binnen de organisatie. Er is onderzoek gedaan naar 'het vormgeven van competentie-management binnen de welzijnsstichting'. Centraal hierbij stond de constructie van een competentiemodel en het vaststellen van de competenties die van belang zijn om ten eerste adequaat en ten tweede succesvol te kunnen functioneren in het welzijnswerk. Competentiemanagement wordt in het onderzoek beschreven als: *'Het bepalen of plannen van de benodigde competenties voor de toekomst en het benutten en ontwikkelen van deze competenties. Dit betekent een verschuiving van het denken in taken en activiteiten naar het denken in mensen.'* (Rutten, 2000).

Een ander argument was dat Wel.Kom participeert in het landelijke WILL-traject¹. WILL staat voor Welzijn Informatievoorziening Lokaal en Landelijk. In het WILL-traject werkt een groot aantal gemeenten en lokale welzijnsorganisaties samen aan de invoering van meetinstrumenten voor welzijnswerk. WILL behoort een bijdrage te leveren aan een verbeterde samenwerking tussen Wel.Kom en gemeenten in de regio als gevolg van een groeiende gezamenlijk beleefde zakelijkheid.

Stichting Vertizontaal

Stichting Vertizontaal is met ongeveer 200 medewerkers bijna de helft kleiner dan Wel.Kom. De omvang was een van de argumenten om deze welzijnsorganisatie in dit onderzoek een plek te geven. Daarnaast speelde de ligging mee, het feit dat ze recentelijk gefuseerd zijn met zorginstelling Surplus en dat ze samen met vier andere Brabantse gemeenten en de gemeente Maastricht participeren in het TRILL-traject.

Vertizontaal is een stedelijke West-Brabantse welzijnsinstelling gevestigd in Breda. Sinds januari 2007 is de stichting gefuseerd met de veel grotere regionale zorginstelling Surplus. Van een fusie is gezien het verschil in omvang tussen de twee organisaties feitelijk ook geen sprake. Een stafmedewerker P&O geeft aan dat Vertizontaal eigenlijk een dochteronderneming van zorginstelling Surplus is geworden. De toenmalige directeur zag in de toenemende marktwerking en aanbesteding, en de verbreding van de sector naar maatschappelijke ondersteuning, aanleiding om in gesprek te gaan met de zorginstelling. De fusie viel samen met de invoering van de Wmo in januari 2007.

¹ Vanaf 2007 is WILL ondergebracht bij de MOgroep en is de naam veranderd in Servicepunt Welzijnsinformatie.

Om meer product- en resultaatgericht te werken participeert Vertizontaal sinds 2 jaar in het TRILL-traject. TRILL is een samenwerkingsverband tussen de B5 en Maastricht en staat voor Transparante Resultaatgerichte Informatievoorziening Lokaal en Landelijk. In de B5 zitten de Brabantse gemeenten Tilburg, Venlo, Den Bosch, Eindhoven en Breda. TRILL is een reactie op het door het ministerie van VWS ingevoerde WILL-traject en onderscheidt zich daarvan door niet alleen te 'tellen' (aantallen, producten), maar ook te 'vertellen' (processen, ervaringen). De ervaring is dat TRILL zorgt voor meer competentiegericht werken binnen de organisatie, mede doordat de invoering investeringen in competentie management met zich meebrengt. Professionals worden geïnformeerd en begeleid om product- en resultaatgericht(er) te werken. Sinds drie jaar werkt de organisatie ook met competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP).

SONOR

SONOR is met vijftig medewerkers de kleinste van de drie organisaties. De belangrijkste argumenten om SONOR te selecteren voor dit onderzoek zijn de ligging, het ondernemende karakter van de instelling en de manier waarop ze de professionalisering binnen de organisatie vormgeven. Om met de ligging te beginnen: zoals gezegd is bij de selectie van organisaties rekening gehouden met spreiding over het land. SONOR is een Randstedelijke, in Rotterdam gevestigde welzijnsorganisatie.

Het ondernemende karakter komt onder andere tot uiting in de naam, die een afkorting is van Stichting Onderneming Opbouwwerk Rotterdam. Een van de directeuren vertelde in het gesprek dat zij vanaf de oprichting tien jaar geleden niet afhankelijk wilde zijn van de overheid als enige financier. De organisatie wilde zelf projecten ontwikkelen en projecten vanuit de markt binnenhalen. De toenemende marktwerking binnen de sector is voor SONOR niet nieuw. Uit de boekhouding blijkt dat de instelling 60% programmasubsidie ontvangt van de (deel)gemeente en de overige 40% jaarlijks uit de markt haalt.

De manier waarop SONOR professionalisering vormgeeft was ook een argument om deze instelling in het kader van dit onderzoek te selecteren. SONOR werkt namelijk sinds 2003 met Permanente Educatie-punten (PE-punten). Dit houdt in dat werknemers verplicht worden gesteld om jaarlijks acht PE-punten te behalen. Hier kunnen ze zelf invulling aan geven door cursussen of trainingen te volgen. Dit kunnen externe opleidingen of cursussen zijn, of de door de organisatie aangeboden trainingen en bijscholingsprogramma's. SONOR heeft altijd eigen cursussen ontwikkeld. Per jaar biedt de organisatie voldoende interne scholingsprogramma's aan voor de werknemers om de acht verplichte PE-punten te behalen. Een van de werknemers zegt het afgelopen jaar verschillende van deze interne cursussen te hebben gevolgd, zoals: creatief denken, herstructurering, vragen stellen, ondernemersondersteuning. Een andere werknemer haalt haar PE-punten voornamelijk door het volgen van een masteropleiding pedagogiek. De werknemers zijn erg te spreken over de verplichte Permanente Educatie-punten. Naast het PE-puntensysteem is het op alle niveaus van de instelling gebruikelijk om functioneringsgesprekken te houden en zijn er functieprofielen opgesteld.

3.3 Instrumenten voor professionalisering

Meer algemeen zijn de in 2006 gereedgekomen Beroepenstructuur en het op internet te raadplegen competentieweb instrumenten die van grote betekenis kunnen zijn voor de sector om professionalisering in een landelijk format en in samenspraak met betrokken partijen (opleidingen, organisaties, werknemers) vorm en inhoud te geven.

Zoals uit het voorgaande blijkt investeren alle drie de organisaties in professionalisering van hun medewerkers. Het belang van competentie-management en van investeren in bij- en nascholing van medewerkers wordt door alle organisaties onderkend. Professionalisering en competentie-management krijgen vorm door competentieprofielen op te stellen, functioneringsgesprekken te houden, persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) op te stellen en door supervisie- en intervisiebijeenkomsten. SONOR werkt met Permanente Educatie-punten. De kosten voor het PE-programma worden meeberekend in de kostprijs (uurtarief) van de medewerkers. De directeur vertelt dat hij dit vaak moet uitleggen aan opdrachtgevers. Ook WILL en TRILL zijn instrumenten die een belangrijke bijdrage leveren aan de professionalisering van de sector. Professionalisering vindt nu nog vooral plaats op directieniveau en in relatie tot gemeenten. Een belangrijke doelstelling van beide instrumenten is de ontwikkeling van een resultaatgerichte relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Directie en stafmedewerkers ervaren dat zowel WILL als TRILL zorgt voor meer competentiegericht werken binnen de organisatie, mede doordat de invoering investeringen in meer directe sturing op competentiegebied met zich meebrengt. Professionals in de uitvoering worden geïnformeerd en begeleid om product- en resultaatgericht(er) te werken.

Directieleden en stafmedewerkers geven aan dat de invoering van competentie-management tijd vergt en niet in een keer kan worden geïmplementeerd. Competentie-management wordt daarom per afdeling en soms per beroepsgroep ingevoerd. De meeste medewerkers zijn tevreden over de invoering. Het spreken over competenties is bij vrijwel alle respondenten gemeengoed. Helaas gaat het niet in alle gevallen goed. Bij de invoering en vooral het in stand houden van competentie-management lopen alle drie de organisaties tegen problemen aan. Ten eerste blijkt er geen sprake te zijn van één duidelijke vorm of methode. Iedere manager geeft eigenhandig invulling aan het managen van de competenties van zijn medewerkers. Tussen de managers bestaan grote verschillen. Een stafmedewerker vertelt: *'De ene manager gaat beter met competenties om dan de andere.'* Een medewerker vertelt ons dat het vier jaar geleden is dat ze haar laatste functioneringsgesprek heeft gehad. Andere medewerkers hebben gelijksoortige ervaringen.

Een tweede probleem is dat personele wisselingen van managers een programmatische aanpak gericht op competentieontwikkeling in de weg staan. Ook reorganisaties zijn een belemmering voor de continuïteit van competentie-management.

Een derde knelpunt is het tekort aan scholingsbudgetten. Naast de verplichte ARBO-gerelateerde bijscholingsprogramma's organiseren de instellingen algemene, door de instelling als belangrijk ervaren cursussen en bijeenkomsten.

Hun scholingsbudget is echter te beperkt om naast deze scholingsbijekomsten ook nog tegemoet te komen aan de individuele wensen van de medewerkers. Scholingsvragen van medewerkers die tijdens functioneringsgesprekken naar voren komen worden in de regel niet gehonoreerd.

3.4 Competenties van professionals in de uitvoering getoetst

De vooraf geselecteerde organisaties zijn om verschillende redenen voorlopers binnen de sector. Van voorlopers mag je verwachten dat ze reflectief en kritisch naar het functioneren van de instelling en de individuele professionals kijken. In hun streven naar vooruitgang - denk aan marktwerking bij SONOR, Verticaal dat is gefuseerd met een zorginstelling en Wel.Kom dat in 2000 is gestart met competentie management - zijn ze tegen de grenzen van de organisatie en de kwaliteiten van de medewerkers aangelopen. Het is een gegeven dat vooruitgang een kwestie is van vallen en opstaan, *trial and error*. In deze ronde hebben we de respondenten bevraagd over de aanwezige competenties bij professionals in de uitvoering. Daarbij is uitgebreid stilgestaan bij de gevolgen van de door henzelf benoemde onvoldoende ontwikkelde competenties voor de dagelijkse praktijk. Hiervoor hebben we gebruik gemaakt van de door het NIZW voor de beroepenstructuur ontwikkelde competenties voor de beroepsgroep sociaal-cultureel werk.

De beroepenstructuur

De beroepenstructuur verdeelt de branche in twee domeinen: 1. Sociaal-agogisch domein en 2. Domein verpleging en verzorging. Sociaal-cultureel werk valt onder het sociaal-agogische domein. Andere beroepsgroepen die hieronder vallen zijn: activiteitenbegeleider, beroepskracht Bureau Jeugdzorg, beroepskracht primair proces gehandicaptenzorg, groepsleider kinderopvang, groepsleider buitenschoolse opvang, helpende zorg en welzijn, leider peuterspeelzaalwerk, maatschappelijk werker, ouderenadviseur, pedagogisch werker, sociaal raadsman en woonbegeleider.

In de beroepenstructuur wordt onderscheid gemaakt tussen generieke en specifieke competenties. Generieke competenties zijn competenties die (in meerdere of mindere mate) in elke beroepsgroep binnen het sociaal-agogische domein nodig zijn, onafhankelijk van de context. Ze zijn niet direct verbonden aan een bepaalde beroepsgroep of een bepaald beroependomein. Specifieke competenties zijn vakspecifieke competenties. Beroepskrachten in welzijn en maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg en bijvoorbeeld gehandicaptenzorg hebben veel met elkaar gemeen, maar elke beroepsgroep heeft ook zijn speciale kennis en bekwaamheden. Werken met jonge kinderen vraagt andere vaardigheden dan de begeleiding van verslaafden. Het zijn de doelgroep, de context en de benodigde vakkennis die het vak herkenbaar en uniek maken. Specifieke competenties geven de beroepskracht 'een eigen gezicht' en zorgen ervoor dat hij trots kan zijn op zijn vak (voor meer informatie: www.competentieweb.nl). We hebben de generieke competenties en de vakspecifieke competenties van het profiel SCW aan de respondenten voorgelegd en hun gevraagd aan te geven of de desbetreffende competentie in de sector voldoende dan wel onvoldoende is ontwikkeld (zie bijlage 2).

De volgende competenties zijn benoemd:

Generieke competenties

1. Contactueel en communicatief (maakt zich bekend);
2. Vraag- en oplossingsgericht (verheldert de vraag);
3. Doel- en resultaatgericht (informeert en communiceert, werkt kostenbewust, maakt opdrachten waar);
4. Ondernemend en innovatief (onderneemt en benut kansen);
5. Inzichtelijk en verantwoordelijk (legt verantwoording af);
6. Professioneel en kwaliteitsgericht (draagt bij aan beleid, zorgt voor kwaliteit, bewaakt eigen arbeidsomstandigheden, ontwikkelt het eigen vak).

Specifieke competenties

1. Geeft inzicht in sociale vraagstukken;
2. Schept figuurlijk ruimte om eigen ideeën en initiatieven te ontplooiën;
3. Is van veel markten thuis: kan putten uit een gevarieerd repertoire van methoden en technieken en weet deze op flexibele wijze te combineren;
4. Animeert en verzorgt (culturele) activiteiten;
5. Zet aan tot participatie;
6. Stimuleert actief burgerschap;
7. Vergroot zelforganiserend vermogen;
8. Versterkt het professionele netwerk.

Uit ons onderzoek wordt duidelijk dat de professionals in de uitvoering bij lange na niet aan alle competenties kunnen voldoen. Zij blijken vooral in gebreke te blijven als het gaat om *generieke* competenties. Dit zijn competenties die (in meerdere of mindere mate) in elke beroepsgroep binnen (zorg en) welzijn nodig zijn, onafhankelijk van de context. In het algemeen zijn vakspecifieke competenties volgens onze respondenten beter ontwikkeld. We gaan eerst nader in op de generieke competenties, daarna op de specifieke competenties. Bij iedere competentie geven we antwoord op de vraag wat de gevolgen zijn van de voldoende of onvoldoende ontwikkelde competentie voor de dagelijkse werkzaamheden van de welzijnsprofessional in de uitvoering.

Generieke competenties

Van de zes door het NIZW benoemde generieke competenties blijkt, zo geven de respondenten aan, alleen de eerste voldoende ontwikkeld te zijn. De professionals in de uitvoering zijn communicatief sterk en goed in staat zich verbaal uit te drukken. De omgang met doelgroepen en opdrachtgevers verloopt in communicatieve zin goed. De vijf overige competenties zijn onvoldoende ontwikkeld.

| Generieke competenties | | |
|------------------------|---|---|
| 1 | Contactueel en communicatief (maakt zich bekend) | + |
| 2 | Vraag- en oplossingsgericht (verheldert de vraag) | - |
| 3 | Doel- en resultaatgericht (informeert en communiceert, werkt kostenbewust, maakt opdrachten waar) | - |
| 4 | Ondernemend en innovatief (onderneemt en benut kansen) | - |
| 5 | Inzichtelijk en verantwoordelijk (legt verantwoording af) | - |
| 6 | Professioneel en kwaliteitsgericht (draagt bij aan beleid, zorgt voor kwaliteit, bewaakt eigen arbeidsomstandigheden, ontwikkelt het eigen vak) | - |

Vraag- en oplossingsgericht

De leidinggevenden (directie en coördinatoren) zijn van mening dat professionals in de uitvoering nog te aanbodgericht denken en werken. Vraaggericht, klantgericht of zoals een respondent het verwoordt opdrachtgevergericht werken is nog geen onderdeel van de dagelijkse routine in de welzijnspraktijk. *'Men is nog veel te veel geneigd om direct de handen uit de mouwen te steken en het door hen gesignaleerde probleem op te lossen. Jongerenwerkers, opbouwwerkers en zo zijn te weinig bezig met het formuleren van de vraag. Ik merk dit heel erg tijdens intervisie. Professionals moeten beter leren om vragen te stellen en door te vragen.'*

Hoewel de verschillen tussen generaties gering zijn, geven de respondenten in het algemeen aan dat oudere sociaal agogen hier meer 'last' van hebben dan jongere. Professionals interpreteren het begrip vraag ook te eenzijdig als de vraag van de bewoners of cliënten. Terwijl in een veranderende omgeving de vraag van de verschillende opdrachtgevers net zo belangrijk is. Wat wil de corporatie, de zorginstelling of de gemeente precies veranderd hebben in die straat, op dat plein of in die buurt? *'Medewerkers hebben toch de neiging te snel te handelen zonder zich goed af te vragen wat de opdrachtgever nou precies wil. Je moet vooral de interpretatie van de opdrachtgever als persoon goed helder krijgen.'*

Uitvoerders herkennen dit beeld en vinden ook dat ze soms te snel handelen en te weinig tijd nemen voor reflectie en het verhelderen van de hulpvraag. Zij noemen een gebrek aan professionele ruimte en het feit dat zij te veel moeten werken aan kortlopende projecten (de projectencarrousel) als oorzaak. Over oplossingsgerichtheid wordt weinig opgemerkt.

De sector en de professionals in de sector zouden volgens een aantal respondenten ook te veel naar binnen gericht zijn: de vraag is niet wat de sector nodig heeft of waar de sector goed in is, maar waar de samenleving/de omgeving om vraagt, en hoe de sector dat kan leveren.

Doel- en resultaatgericht

Vrijwel alle respondenten noemen doel- en resultaatgericht werken als lacunes. Leidinggevenden merken op dat het niet altijd zo is dat uitvoerders dit niet zouden kunnen, maar wel dat ze slecht in staat zijn om zich op dit gebied te verwoorden, zowel verbaal als schriftelijk. Ondanks de goede communicatieve vaardigheden blijven de professionals in gebreke als het erop aankomt behaalde resultaten te verwoorden en gekozen methoden aan veranderingen in de buurt of doelgroep te koppelen. *'Als ik ze spreek dan hebben ze een goed verhaal, maar dat zijn niet de verhalen die ze in de jaarrapportages zetten. (...) Ik mis ook een duidelijk onderscheid tussen de activiteit en de behaalde en beoogde resultaten. Het gaat te veel over de gekozen activiteit.'*

Door de toenemende marktwerking wordt het belangrijker om resultaten voor de opdrachtgevers inzichtelijk te maken. In de praktijk worden in plaats van doelen en resultaten nog te vaak activiteiten en processen (binding, ontmoeting) benoemd. Doelen worden niet aan (meetbare) resultaten gekoppeld. Dit komt onder andere doordat een aantal uitvoerders het praten over resultaten en producten als een bedreiging voor het werk ervaart. Ook gaat er te veel tijd

zitten in registreren, waardoor zij te weinig ruimte krijgen om in te spelen op actuele ontwikkelingen en om vraaggericht te werken.

Leidinggevenden ervaren daarnaast budgetoverschrijding als een probleem. Professionals zijn nog te weinig kostenbewust.

Ondernemend en innovatief

Professionals in de uitvoering klagen dat ze te weinig handelingsruimte hebben om nieuwe methodieken te ontwikkelen of nieuwe markten te verkennen. *'Ik zou wel willen, en ik heb ook ideeën, maar 90% van mijn tijd zit vol met projecten. In de resterende 10% moet ik al het andere doen.'* Een aantal ziet het niet als een verantwoordelijkheid van de uitvoering, maar van de organisatie (directie en staf). *'Ik organiseer mijn activiteiten en voer mijn werk goed uit. Het zoeken naar nieuwe markten en projecten is niet mijn verantwoordelijkheid. Ik zie dat niet als mijn verantwoordelijkheid, dat is voor mijn leidinggevenden.'*

Leidinggevenden zien een te beperkte ondernemingszin onder uitvoerders en ervaren dit als een grote beperking. Sommige uitvoerders - in het bijzonder de oudere - herhalen te vaak hun 'kunstjes' en staan niet open voor vernieuwing. De oplossing wordt onder meer gezocht in personeelsbeleid, door mensen uit het bedrijfsleven aan te nemen. Een ander punt is dat de competentie 'Ondernemend en innovatief' te beperkt wordt opgevat binnen organisaties en door professionals. Zij denken vanuit de cliënt en de bewoner. Hun inlevingsvermogen in de wensen en ambities van verschillende (nieuwe) opdrachtgevers (gemeenten, fondsen, corporaties, zorginstellingen) is beperkt.

Inzichtelijk en verantwoordelijk

Een beperkt aantal leidinggevenden heeft de ervaring dat medewerkers zich niet loyaal opstellen naar de organisatie. *'Ze runnen hun eigen toko.'* Hierdoor voelen werkers, en dan met name de oudere en meest geroutineerde van hen, zich niet geroepen voelen om verantwoording af te leggen bij de overkoepelende organisatie of aan collega's. *'Deze medewerkers zijn defensief en gaan gelijk in de verdediging als je kritische vragen stelt. Onder andere opbouwwerkers hebben een houding van "wat ik doe hoeft niemand te weten en gaat niemand aan.'* Dit is in de huidige situatie niet wenselijk, omdat opdrachtgevers willen weten waaraan tijd is besteed. Voor de organisatie is het ook belangrijk om zicht te houden op het verloop van project(kosten).

Professioneel en kwaliteitsgericht

'Werknemers zorgen vaak slecht voor zichzelf' is een uitspraak die regelmatig valt tijdens de gevoerde gesprekken. Professionals in de uitvoering zijn ontzettend gemotiveerd en gedreven, maar schieten daarin soms door. Dit gaat ten koste van hun professionele houding. Medewerkers moeten zich steeds afvragen: wat mag ik wel of niet doen, wat moet ik wel of niet oppakken. Menigeen duikt in een project zonder zich af te vragen wat zijn taak is en of het wel past binnen zijn functie en budget. Een gevolg van deze intrinsieke drive en emotionele betrokkenheid bij de doelgroep is dat het voor professionals soms moeilijk is om een 'klus' af te stoten of af te ronden. *'De uren zijn allang op en eigenlijk is de begeleiding en ondersteuning niet meer nodig. Je hebt medewerkers die desondanks toch door blijven gaan en ver boven hun uren uitkomen. Doorwerken*

in de vrije uurtjes is onderdeel van het vak. Als collega moet je hen soms beschermen en remmen.'

Specifieke competenties

In het algemeen zijn de specifieke competenties beter ontwikkeld dan de generieke. De goed ontwikkelde competenties zijn: 'Animeert en verzorgt (culturele) activiteiten' en 'Vergroot het zelforganiserend vermogen'. Ook is de professional in staat ruimte te creëren om eigen ideeën en initiatieven te ontplooien. Dat ze beschikken over goede communicatieve vaardigheden is al genoemd; dit komt ook tot uiting in het feit dat sociaal agogen goed in staat blijken te zijn om inzicht te geven in complexe sociale vraagstukken en om professionele netwerken op te bouwen en te onderhouden. In gebreke blijven de volgende competenties: 'Is van veel markten thuis: kan putten uit een gevarieerd repertoire van methoden en technieken'; 'Zet aan tot participatie' en 'Stimuleert actief burgerschap'.

| Vakspecifieke competenties | | |
|----------------------------|--|---|
| 1 | geeft inzicht in sociale vraagstukken | + |
| 2 | schept figuurlijk ruimte om eigen ideeën en initiatieven te ontplooien | + |
| 3 | is van veel markten thuis: kan putten uit een gevarieerd repertoire van methoden en technieken en weet deze op flexibele wijze te combineren | - |
| 4 | animeert en verzorgt (culturele) activiteiten | + |
| 5 | zet aan tot participatie | - |
| 6 | stimuleert actief burgerschap | - |
| 7 | vergroot zelforganiserend vermogen | + |
| 8 | versterkt het professionele netwerk | + |

Is van veel markten thuis: kan putten uit gevarieerd repertoire van methoden en technieken

Vooraf leidinggevend vinden dat het repertoire te beperkt is: veel uitvoerders herhalen te vaak hetzelfde 'kunstje'. En als ze dan andere methoden en technieken gebruiken, blijken ze beperkt in staat deze te verwoorden. *'Misschien werken ze wel volgens bepaalde methoden, maar ze zijn niet in staat om het goed te verwoorden. Te vaak wordt in heel algemene termen gesproken over het werk.'*

Sommige respondenten zijn van mening dat professionals in de uitvoering zich te weinig laten informeren over nieuw ontwikkelde methoden. Vakliteratuur wordt slecht gelezen, en ook internet wordt niet geraadpleegd voor het bijhouden van ontwikkelingen in de sector. Eerder is al opgemerkt dat professionals te snel tot handelen overgaan in plaats van eerst de vraag te verhelderen. Door de drang of dwang om snel te handelen blijken zij het zoeken naar gepaste methodieken ook vaak over te slaan.

Blijkbaar wordt vanuit de opleiding op dit gebied te weinig bagage meegeven, want ook nieuwe medewerkers is er een gebrek aan kennis op dit gebied. *'Het valt me op én het valt me tegen dat ook de nieuwe generatie sociaal agogen weinig effectieve methodieken vanuit de opleiding kent.'*

Evidence based methoden zijn we niet tegengekomen. Dit wordt bij het jongerenwerk, evenals bij het opbouwwerk en het sociaal-cultureel werk, als een groot gemis ervaren.

Zet aan tot participatie/stimuleert actief burgerschap

Welzijnswerk gaat over het zoeken naar de gepaste afstand. Soms hebben bewoners een duwtje in de rug nodig of een duwtje in de goede richting. Dit spel van gas geven en gas terugnemen wordt, zo stellen leidinggevendenden, door sommige professionals in de uitvoering niet goed gespeeld. Zij zouden te veel de leiding nemen in de buurt, de groep of bij de individuele cliënt. Dit gaat ten koste van het zelforganiserende vermogen van burgers, of de zelfredzaamheid van de individuele cliënt. *'Er zijn vrijwilligers die bij wijze van spreken al honderd jaar rondlopen in een organisatie en die worden op dezelfde manier bediend en geven op hun beurt dezelfde aandacht aan mensen. Het is vrij lastig om op een gegeven ogenblik tegen bewoners te zeggen "nu kan je het zelf". Dat is een ingesleten patroon waar je niet zo makkelijk vanaf komt. Door de jaren heen heb je bij bewoners een verwachtingspatroon gecreëerd van ondersteuning.'* De activiteit wordt te vaak tot doel verheven, in plaats van als middel ingezet tot emancipatie en participatie van burgers en het stimuleren van actief burgerschap. De korte looptijd van projecten en het sturen op inhoudelijke resultaten - veiligheid, leefbaarheid, integratie, sociale cohesie - beperken professionals in de procesopbouw.

Peiling bij Verdiwel

Tijdens de voorjaarsworkshop van Verdiwel op vrijdag 30 maart 2007 zijn de uitkomsten van het onderzoek voorgelegd aan een groep directeurs van brede welzijnsorganisaties die lid zijn van Verdiwel. Bij Verdiwel zijn 78 brede welzijnsorganisaties aangesloten. De uitkomsten zijn dus niet voorgelegd aan directeurs van organisaties die geen lid zijn van Verdiwel. Bij de organisaties waarbij we het onderzoek hebben verricht, was er overigens wel een die geen lid is van Verdiwel.

Via elektronische stemkastjes zijn de meningen gepeild van de 28 aanwezige leden, aan de hand van twee vragen over de uitkomsten voor de generieke en de vakspecifieke competenties:

1. Is de uitkomst herkenbaar voor uw instelling?
2. Welke competentie heeft voor u de meeste prioriteit met betrekking tot professionalisering?

De aanwezige welzijnsdirecteurs vonden de uitkomsten zeer herkenbaar. Deze meningen maken duidelijk dat er nog heel wat te verbeteren valt, en hiermee wordt het belang en de urgentie van een landelijk programma onderstreept.

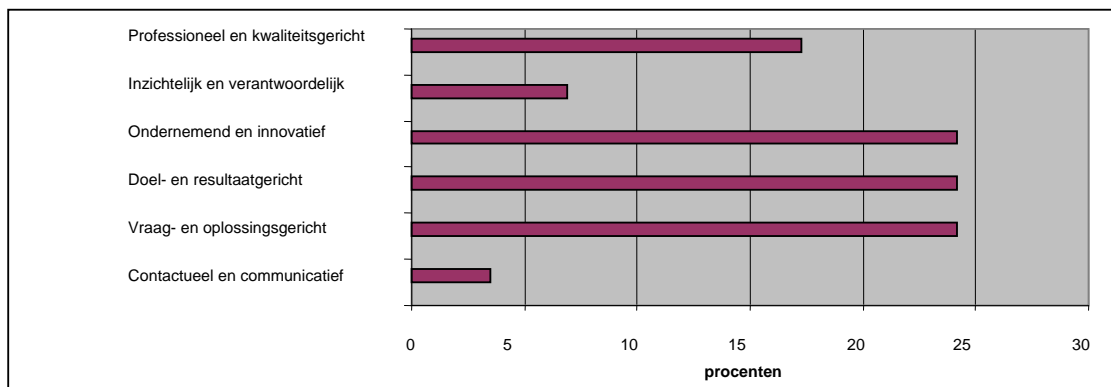
Generieke competenties

Uit ons onderzoek blijkt dat de meeste van de generieke competenties niet voldoende ontwikkeld zijn: vijf van de zes zijn onvoldoende ontwikkeld. Deze uitkomst is voor 64% (N=18) van de directeurs herkenbaar voor hun eigen instelling. Een minderheid van 36% (N=10) herkent hun instelling niet in de uitkomst.

Op de vraag welke competentie voor de directeuren de meeste prioriteit heeft m.b.t. professionalisering worden drie competenties door bijna een kwart genoemd (N=7):

1. Vraag- en oplossingsgericht;
2. Doel- en resultaatgericht;
3. Ondernemend en innovatief.

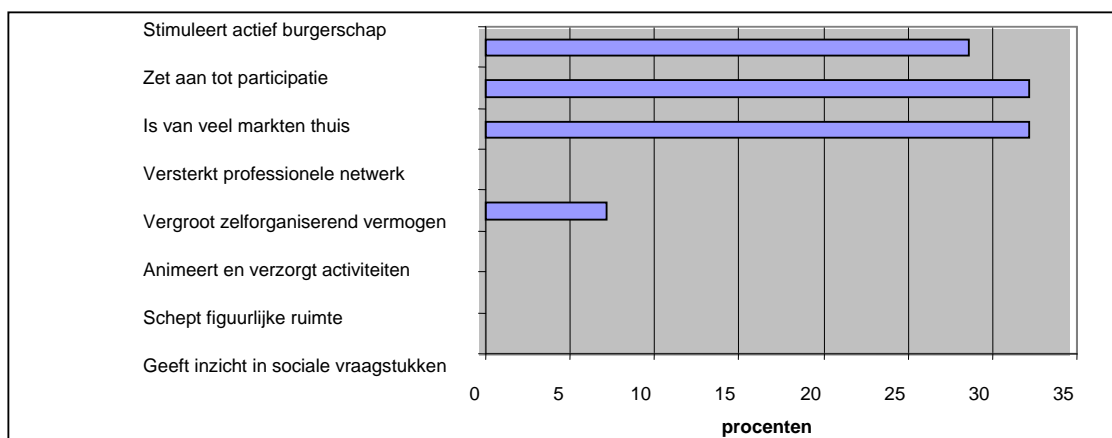
De competentie 'Professioneel en kwaliteitsgericht' wordt door 17% (N=5) genoemd, 'Inzichtig en verantwoordelijk' door 7% (N=2), 'Contactueel en communicatief' door 3% (N=1).



Vakspecifieke competenties

De vakspecifieke competenties zijn beter ontwikkeld dan de generieke competenties, zo blijkt uit ons onderzoek. Drie van de acht vakspecifieke competenties zijn onvoldoende ontwikkeld. Een grote meerderheid van bijna 90% (N=24) van de Verdiwel-leden herkent deze uitkomst.

Op de vraag om prioriteit te geven aan een van de competenties m.b.t. professionalisering komen de drie onvoldoende ontwikkelde vakspecifieke competenties uit op een gelijke score: een derde (N=9) van de aanwezigen noemt 'Is van veel markten thuis' als voornaamste competentie, een even grote groep geeft prioriteit aan 'Zet aan tot participatie', 29% (N=8) spreekt de voorkeur uit voor 'Stimuleert actief burgerschap' en 7% (N=2) kiest 'Vergroot zelforganiserend vermogen'.



Conclusies

We concluderen dat niet aan alle competenties zoals geformuleerd in de beroepenstructuur door de professionals in de uitvoering wordt voldaan. Zij blijken vooral in gebreke te blijven als het gaat om *generieke* competenties. Van de zes in het competentieprofiel benoemde generieke competenties is volgens de respondenten alleen de eerste voldoende ontwikkeld. De professionals in de uitvoering zijn communicatief sterk en goed in staat zich verbaal uit te drukken. Hun omgang met doelgroepen en opdrachtgevers verloopt in communicatieve zin goed. De vijf overige competenties zijn onvoldoende ontwikkeld.

Vakspecifieke competenties zijn volgens onze respondenten beter ontwikkeld. Goed ontwikkelde voor de beroepsgroep specifieke competenties zijn het animeren en verzorgen van culturele activiteiten en het vergroten van het zelforganiserend vermogen van burgers. Ook is de professional in staat om ruimte te creëren om eigen ideeën en initiatieven te ontplooiën. Dat ze beschikken over goede communicatieve vaardigheden is al benoemd. Dit komt ook tot uiting in het feit dat sociaal agogen goed in staat zijn om inzicht te geven in complexe sociale vraagstukken en om professionele netwerken op te bouwen en te onderhouden. In gebreke blijven de competenties: 'Is van veel markten thuis: kan putten uit gevarieerd repertoire van methoden en technieken', 'Zet aan tot participatie', en 'Stimuleert actief burgerschap'.

Nieuwe maatschappelijke en beleidsontwikkelingen waar de organisaties mee geconfronteerd worden (denk aan invoering Wmo, resultaatgericht werken, marktwerking) stellen eisen aan de competenties van professionals in de sector. Het is duidelijk dat de werkers in de uitvoering niet aan alle competenties kunnen voldoen. Daarbij komt dat het binnen de organisaties en de sector in brede zin ontbreekt aan adequate scholings- en opleidingsmogelijkheden. Binnen organisaties ontbreekt het aan overhead om professionals vrij te maken voor opleidingstrajecten. Leidinggevendenden hebben bovendien te weinig tijd om de binnen de organisatie geïnitieerde competentie-management uit te voeren. Met als gevolg dat er bij nogal wat werkers jaren overheen gaan voordat ze een functioneringsgesprek voeren.

Het belang van professionalisering wordt erkend, maar organisaties blijken niet zelfstandig in staat om een professionaliseringslag te maken. Gebrek aan uitvoeringstijd en scholingsbudgetten vormen drempels daartoe.

Het landelijk programma moet zich, uitgaande van bovenstaande uitkomsten, richten op het bevorderen van de competenties van professionals, met nadruk op de generieke competenties en de competenties die gericht zijn op de kern van het welzijnswerk: aanzetten tot participatie en stimuleren van actief burgerschap. Ook het toepassen van methoden en technieken verdient aandacht. Voorwaarde is echter dat er een gevarieerd repertoire aan resultaatgerichte, goed ontwikkelde methoden beschikbaar is en daar ontbreekt het in het welzijnswerk aan. Daarnaast dient het programma er in te voorzien dat organisaties (beter) zelfstandig in staat zijn om professionalisering binnen de eigen organisatie structureel vorm te geven.

4

Inventarisatie van samenwerkingsinitiatieven en opleidingen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van een inventarisatie van bestaande initiatieven tot samenwerking en bestaande opleidingen, zoals cursussen en trainingen voor competentieontwikkeling van welzijnswerkers. De samenwerkingsinitiatieven, mits gericht op professionalisering van het werkveld, en het post-mbo/hbo-onderwijs zijn belangrijke instrumenten voor verdere professionalisering van al werkzame welzijnswerkers.

De informatie is verzameld met behulp van telefonische interviews met contactpersonen van organisaties en opleidingen (hogescholen en ROC's) en door websites van opleidingen en de branchecatalogus van het FCB te doorzoeken. In bijlage 2 zijn de geïnventariseerde samenwerkingsinitiatieven en opleidingen opgenomen.

Mede omdat ons onderzoek minder goede voorbeelden opleverde dan we hadden verwacht, besluiten we dit hoofdstuk met meer algemene en theoretische noties over het ontwikkelen, uitwisselen en toepassen van kennis.

Op basis van de resultaten van de voorstudie was de inventarisatie gericht op samenwerkingsinitiatieven tussen organisaties en opleidingen en tussen organisaties en kennisinstituten. We zijn geen structurele samenwerkingsinitiatieven tussen welzijnsorganisaties onderling tegengekomen gericht op professionalisering. Daar is uiteraard wel sprake van in landelijk verband, namelijk via Verdiwel.

Voor de ontwikkeling van competenties van uitvoerende professionals en direct leidinggevenden hebben we de inventarisatie gericht op samenwerkingsinitiatieven tussen organisaties en opleidingen en op het post-hbo- en mbo-aanbod van de opleidingen. Het gaat hier niet om een totaaloverzicht van alle initiatieven die er in Nederland zijn. Er is een groot aantal organisaties en opleidingen en een grote diversiteit in het welzijnswerk. De inventarisatie is gestart met de deelnemers aan het CCO (Centrum Competentie Ontwikkeling Zuid-Holland) dat in de voorstudie als veelbelovend initiatief naar voren kwam. Verder is via contacten van de onderzoekers een overzicht gemaakt van contactpersonen van organisaties en opleidingen elders in het land. Via die contactpersonen is er vaak doorverwezen naar collega's die (meer) informatie konden geven. Overigens

blijkt de mate van documentatie beperkt. Veel informatie is niet op papier vastgelegd en moest mondeling worden overgedragen. Soms kwam dit doordat een samenwerking nog niet in bedrijf was en de stukken niet openbaar waren. Voorts is op de websites van opleidingen gericht gezocht naar post-hbo- en mbo-onderwijs, zoals cursussen, trainingen, seminars en masteropleidingen. Voor ontwikkeling en verbetering van methodieken hebben we ons daarnaast gericht op enkele veelbelovende samenwerkingsinitiatieven tussen welzijnsorganisaties en tussen kennisinstituten.

4.2 Samenwerkingsinitiatieven

Voor de inventarisatie van samenwerkingsinitiatieven tussen organisaties onderling en tussen organisaties en opleidingen is het gehanteerde criterium dat het contact moet leiden tot een verbetering van de competenties en vaardigheden van welzijnswerkers die al een aantal jaren werkervaring hebben. We kunnen constateren dat er wel initiatieven zijn tot samenwerking, maar dat deze op een ander vlak liggen. Veel samenwerkingsinitiatieven richten zich (tot nu toe) vooral op het bieden van stageplaatsen aan studenten of proberen vanuit het werkveld te horen hoe de opleidingen moeten worden aangepast om de aansluiting tussen opleiding en werk te optimaliseren. Als er al plannen zijn om trainingen en dergelijke voor de werkers te organiseren, dan zijn deze vaak nog in ontwikkeling. Er wordt ook een aantal redenen gegeven voor het ontbreken van dergelijke initiatieven. De concurrentie tussen hogescholen bij het werven van studenten maakt samenwerking soms lastig. Ook het feit dat welzijnsorganisaties geografisch zeer verspreid zijn maakt het soms lastig om tot een bundeling te komen. De hogescholen en ROC's zijn vaak (boven)regionale organisaties met vestigingen in de grotere steden, terwijl het welzijnswerk (nog) vaak lokaal of beperkt regionaal is georganiseerd en ook in de kleinere steden zit. Samenwerking op het gebied van competentieontwikkeling tussen lokale organisaties op regionaal of provinciaal niveau zou dit probleem kunnen ondervangen. Het CCO in Zuid-Holland heeft dit ook daadwerkelijk gedaan.

4.3 Beschrijving van enkele relevante structurele samenwerkingsinitiatieven

Werkveld en opleidingen: CCO

Het CCO is een samenwerkingsverband van de welzijnsorganisaties en de opleidingen in Zuid-Holland. Stichting Centrum Competentie Ontwikkeling Welzijn Zuid-Holland is opgericht om de aansluiting tussen opleidingen en het veld te verbeteren. De opleidingen willen hun deelnemers en studenten zodanig opleiden dat zij voldoen aan de eisen die het werkveld aan hen stelt. Om de koppeling tussen opleiding en praktijk zo goed mogelijk te maken zoekt het CCO bovendien aansluiting bij het beleid van het rijk en van de provincie Zuid-Holland. Daarnaast streeft het CCO naar verbetering van het imago van de welzijnssector, zodat de toestroom van studenten voor de welzijnsopleidingen toeneemt. Volgens meerdere deelnemers die we hebben gesproken is het op dit moment echter meer een netwerkorganisatie waarin wel overlegd wordt, maar waar geen concrete plannen uitkomen. Men is het er wel over eens dat dit moet gaan gebeuren en het is de bedoeling dat daar nu een nieuwe impuls aan wordt

gegeven. CCO is een stichting die gevormd is door de deelnemers: alle hbo's, alle ROC's en de grootste welzijnsorganisaties in Zuid-Holland. In het bestuur zijn alle drie de partnergroepen vertegenwoordigd. De functie van het CCO is ontmoeting creëren ten behoeve van de stimulering van gezamenlijke activiteiten en kennisuitwisseling. Er loopt inmiddels een aantal bilaterale samenwerkingsinitiatieven, bijvoorbeeld LWO-HL, Mooi Escamp-Haagse Hogeschool.

Werkveld en onderzoek: Academische werkplaats Welzijn en Thuis op Straat (TOS)

Onderzoeksbureaus en universiteiten worden regelmatig gevraagd om welzijnsprojecten of methodieken te analyseren en beschrijven. Verantwoording, kennisdeling en het overdraagbaar maken van projecten en nieuwe methoden zijn hiervoor de voornaamste argumenten. Samenwerking tussen de onderzoekswereld en de welzijnspraktijk heeft hoofdzakelijk een incidenteel en projectmatig karakter. We zijn twee samenwerkingsinitiatieven tegengekomen met een meer structureel karakter. Deze twee bijzondere samenwerkingsinitiatieven zijn:

- de academische werkplaats welzijn bij Tranzo van de Universiteit van Tilburg in samenwerking met de Tilburgse welzijnsorganisatie De Twern;
- het structurele samenwerkingsverband tussen Thuis Op Straat en het Verwey-Jonker Instituut.

Tranzo is een wetenschappelijk centrum voor transformatie in zorg en welzijn bij de universiteit van Tilburg. In de academische werkplaats welzijn werkt Tranzo samen met De Twern, een organisatie voor maatschappelijke diensten in en om Tilburg. De Twern heeft in 2001 contact gezocht met Tranzo. In de academische werkplaats welzijn staat *evidence based* werken in het welzijnswerk centraal. Vanuit Tranzo komt dat tot uiting in de intentie om onderzoek te doen dat zich vooral richt op methoden in het welzijnswerk en de effectiviteit daarvan (zie bijvoorbeeld Weert, et al., 2004). De uitvoering van het onderzoeksprogramma is afhankelijk van de mate waarin externe financiële middelen gevonden worden (zie bijvoorbeeld Weert, et al., 2004). Met het oog op meer *evidence based* werken is De Twern actief in TRILL (Transparante Resultaatgerichte Informatievoorziening Landelijk en Lokaal). Volgens medewerkster van Tranzo Katrien Luijckx is *evidence based* breed gedefinieerd: *'Het moet wetenschappelijk verantwoord, maar ook praktisch zijn. Daarom moeten wetenschappers ook leren om de taal van welzijnswerkers te spreken. Ook is het van belang dat de praktijk openstaat voor samenwerking en een dialoog met de wetenschap. Anders heeft het geen kans van slagen.'* Samen met De Twern is Tranzo op zoek naar (financiële) mogelijkheden voor de uitvoering van verschillende onderzoeksvoorstellen.

Daarnaast participeerden De Twern en Tranzo gezamenlijk in het Zuid-Nederlands/Vlaams samenwerkingsverband Onderwijs, Onderzoek en Welzijn. In dit project wordt samenwerking nagestreefd op het gebied van kennistransfer en de onderbouwing van methodieken. In het najaar van 2006 is door De Twern en Tranzo een expertbijeenkomst georganiseerd over wijzen waarop de uitwisseling (van 'vrijwilligersdiensten' e.d.) tussen burgers kan worden bevorderd en gestroomlijnd (jaarverslag Tranzo 2005 en 2006).

Thuis Op Straat (TOS) is een ondernemende welzijnsorganisatie die resultaatgericht en productgericht werken hoog in het vaandel heeft staan. TOS werkt

hoofdzakelijk in Rotterdam (meer dan 20 wijken). Andere steden waar TOS actief is zijn: Leiden, Amsterdam, Bergen Op Zoom, Leerdam, Culemborg en Spijkenisse. Het Verwey-Jonker Instituut doet onderzoek naar maatschappelijke vraagstukken. Het in Utrecht gevestigde onderzoeksbureau heeft een traditie op het terrein van sociale vernieuwing en samenlevingsopbouw. Sinds drie jaar werken beide organisaties samen om de TOS-praktijken meer resultaatgericht en *evidence based* te maken. Hiervoor werkte TOS samen met de Erasmus Universiteit in Rotterdam. In verscheidene toonaangevende rapportages (WRR, RMO, VROM-raad) wordt TOS genoemd als voorbeeldmethodiek om 'de straat terug te geven aan de bewoners'.

De gevleugelde uitdrukking 'meten is weten' kan op weinig waardering rekenen van veel welzijnsprofessionals en welzijnsorganisaties. Bij TOS geldt 'meten is weten' als standaard. De grondlegger van Thuis Op Straat, de heer T. Huiskens, vindt dat klanten en opdrachtgevers niet TOS moeten geloven, maar de cijfers en de uitkomsten van het onderzoek. Professionalisering en resultaatgericht werken krijgt bij TOS vorm door goede monitoring. TOS-praktijken monitoren (steeds vaker) vooraf door middel van een nulmeting, tijdens door het invullen van een digitaal logboek en achteraf door middel van een effectmeting. De dagelijkse invulling van het logboek heeft een drieledige doelstelling: 1. resultaatmeting (wat hebben we uiteindelijk bereikt?); 2. resultaatbepaling (wat hebben we vandaag, deze week of maand bereikt?); 3. resultaatsturing (waar willen we naartoe? Wat moet beter of anders?). De werkzaamheden van het Verwey-Jonker Instituut bestaan uit het uitvoeren van de nulmeting en de effectmeting, het ontwikkelen en aanpassen van het digitale logboek (in 2005 is het logboek vernieuwd), het maken van het jaarverslag TOS centraal. Ook vervult het instituut een back-officefunctie voor alle TOS-praktijken voor het analyseren van de digitale logboeken, en doet het coaching op de werkvloer van TOS-medewerkers, gericht op vertaling van beleid naar de TOS-praktijk met behulp van onderzoek en het leveren van inhoudelijke bijdrage tijdens TOS-bijeenkomsten.

4.4 Opleidingen

In de Branchecatalogus van het FCB (mei 2006) zijn in totaal 56 opleidingen opgenomen. 34 daarvan zijn (erkende) sectorspecifieke/vakinhoudelijke opleidingen (ESF-maatregel C), waarvan drie (ook) zijn gericht op het welzijnswerk (zie bijlage 3).

Een veelbelovende ontwikkeling voor verdere professionalisering van het welzijnswerk zijn de lectoraten en de (in ontwikkeling zijnde) masteropleidingen op het terrein van 'social work' op de hogescholen (zie bijlage 3 voor een beschrijving van de relevante masteropleidingen). Momenteel worden op verschillende hogescholen vooral losse post-hbo/mbo-cursussen, trainingen, seminars, et cetera aangeboden (zie bijlage 3 voor een overzicht). De vraag is in hoeverre deze cursussen bekend en gecertificeerd zijn. Ook zijn er twee universitaire masteropleidingen die aansluiten op het welzijnswerk: Sociale Interventie van de Universiteit voor Humanistiek en Sociale vraagstukken, en Interventies en Beleid van de Universiteit Utrecht. Daarnaast is er een masteropleiding Health Care & Social Work van de Saxion Hogeschool. De opzet van de masteropleidingen in modules maakt het mogelijk om niet alleen een hele

masteropleiding te volgen maar ook eigenstandige (combinaties van) modules te volgen.

Relevant voor het jongerenwerk is de masteropleiding Stadspedagogiek aan de Hogeschool Rotterdam. Deze opleiding is (onder andere) gericht op welzijnswerkers (jongerenwerkers) die al een aantal jaren werken en meer kennis willen verkrijgen van de grote-stads-problematiek. De masteropleiding is dan ook gericht op de stad Rotterdam en ontwikkeld met het werkveld in die stad. In voorbereiding is de masteropleiding Social Work die resulteert uit de samenwerking tussen de Hogeschool Arnhem Nijmegen en de Hogeschool van Amsterdam. Deze masteropleiding wordt ondersteund door de hbo-raad en de MOgroep en is al dermate ver ontwikkeld dat het programma klaar is voor accreditatie. Ook op de Hogeschool Utrecht zijn plannen voor een master Social Work in samenwerking met de master Sociale Interventie van de Universiteit voor Humanistiek.

Overigens is de master Sociale Interventie een niet-gesubsidieerde opleiding waarvan de kosten voor de cursist/instelling rond de 22.500 euro liggen. Volgens een directeur van een grote welzijnsinstelling die we spraken in verband met het tweede deeltraject van ons onderzoek is het in principe een goede opleiding, maar veel te duur voor het welzijnswerk, dat maar een beperkt budget heeft (in die betreffende welzijnsinstelling wordt 3% van het budget besteed aan scholing, eventueel naar boven bijgesteld halverwege het jaar). Ondanks de hoge kosten van de masteropleiding Sociale Interventie van de UvH liggen volgens de contactpersoon de studentenaantallen tussen de 20 en de 25, wat ongeveer gelijk is aan de gesubsidieerde masters. De masteropleiding Stadspedagogiek in Rotterdam is wel gesubsidieerd. De kosten daarvan bedragen 1230 euro. Ook de masteropleidingen Social Work zullen rond de 1500 euro gaan kosten, indien het gesubsidieerde masters worden.

4.5 Conclusies

Er zijn veel samenwerkingsinitiatieven tussen werkveld en opleidingen, maar die beperken zich vooralsnog vaak tot de inzet van stagiaires en het raadplegen van het werkveld. Een positieve ontwikkeling is dat men vindt dat de samenwerking minder eenzijdig moet worden en veel meer een wisselwerking. Hiervoor worden diverse contacten gelegd, convenanten opgesteld en nieuwe opleidingen ontwikkeld. Vooral op het niveau van post-hbo worden generieke en specifieke cursussen en trainingen aangeboden en soms seminars en dergelijke georganiseerd voor het werkveld. Samenwerking tussen het werkveld en de onderzoekswereld vindt hoofdzakelijk plaats op projectbasis. Structurele samenwerkingsverbanden zijn schaars maar wel zeer interessant en relevant om professionalisering van de sector bijvoorbeeld op regionaal niveau vorm te geven. De twee voorbeelden die we hebben uitgewerkt kunnen als voorbeeld dienen voor andere welzijnsorganisaties.

Samenwerking tussen de onderzoekswereld en de welzijnspraktijk heeft hoofdzakelijk een incidenteel en projectmatig karakter. Verantwoording, kennisdeling en het overdraagbaar maken van projecten en nieuwe methoden zijn de voornaamste redenen om samen te werken. We zijn twee samenwerkingsinitiatieven tegengekomen met een meer structureel karakter. Deze twee

bijzondere samenwerkingsinitiatieven zijn: de academische werkplaats welzijn bij Tranzo van de Universiteit van Tilburg in samenwerking met de Tilburgse welzijnsorganisatie De Twern, en het structurele samenwerkingsverband tussen Thuis Op Straat en het Verwey-Jonker Instituut.

Het feit dat er masteropleidingen worden opgezet is een positieve ontwikkeling. Er is wel een aantal kanttekeningen bij te plaatsen:

- Zo zijn twee van de drie bestaande opleidingen universitaire masters, terwijl er grote behoefte is aan hbo-masters, ofwel zeer goede uitvoerders op het niveau van senior of meewerkend teamleider;
- De bestaande en in ontwikkeling zijnde masteropleidingen op het terrein van sociale vraagstukken, sociale interventie, sociale vraagstukken en social work zijn contextonafhankelijk. De vraag is of de opleidingen niet te algemeen en te breed zijn.
- Het ontbreekt aan een structurele samenwerking en afstemming tussen de bestaande en in ontwikkeling zijnde masteropleidingen. Een dergelijke samenwerking is noodzakelijk gezien de mogelijke overlap en de relatie tussen vraag en aanbod.
- Een vierde kanttekening is dat de masteropleidingen moeten voorzien in lacunes die in de basisopleidingen niet aangeleerd kunnen worden vanwege gebrek aan werk- en levenservaring van de studenten. Tegelijkertijd kunnen de masteropleidingen ook gebruikt worden om de basisopleidingen te herijken.

Uit de geformuleerde conclusies wordt duidelijk dat het landelijk programma professionalisering aandacht moet besteden aan een meer structurele en systematische wisselwerking tussen het ontwikkelen, uitwisselen en toepassen van (wetenschappelijke en praktisch gefundeerde) kennis. Binnen het landelijke programma dient het ontwikkelen, evalueren en implementeren van *evidence based* methoden en strategieën hoge prioriteit te hebben. Om die reden besluiten we dit hoofdstuk met een aantal meer algemene en theoretische noties over het ontwikkelen, uitwisselen en toepassen van kennis.

Succesvolle overdracht en verspreiding van de resultaten via de opleidingen is enerzijds afhankelijk van de mate waarin het lukt om in onderzoek ontwikkelde kennis en *evidence based* aanpakken en methodieken in de opleidingen een plaats te geven. Anderzijds hebben de opleidingen de verantwoordelijkheid aan te sluiten bij (belangrijke en urgente) maatschappelijke vraagstukken en vakinhoudelijke ontwikkelingen en, daarmee samenhangend, bij de behoefte van het werkveld aan opgeleiden met specifieke functies en taken en competenties op die gebieden. Met name via de lectoraten en masteropleidingen (en specifieke modules daarbinnen) op het terrein van het welzijnswerk kunnen de opleidingen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden van uitvoerende werkers en (inhoudelijk) leidinggevenden. De (postinitiële) opleidingen kunnen daarnaast ook bijdragen aan professionalisering door het (verder) ontwikkelen van competenties voor intervisie en supervisie van uitvoerenden en leidinggevenden.

Kennis kan pas goed worden verspreid en verankerd als in (en tussen) organisaties leerprocessen worden ingericht waarin medewerkers kennis met elkaar delen en nieuwe kennis creëren. Kennis wordt daarbij opgevat als een bekwaamheid

(Dekker et al., 2000). Kennis als bekwaamheid integreert weten en toepassen en is daarmee verankerd in mensen. Dat stelt eisen aan het delen en verspreiden van kennis in een organisatie. Kennis krijgt pas waarde in de toepassing, maar juist het benutten van kennis in de dagelijkse werkpraktijk blijkt vaak zo lastig. Daarom moet een kennismethodiek niet alleen het genereren, maar ook het verspreiden en toepassen van kennis ondersteunen, zodanig dat dit een logisch en samenhangend proces wordt (Dekker, et al., 2000).

Kwakman (2003) noemt drie uitgangspunten van leren in de praktijk: 1. Leren is toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden op de werkplek; 2. Leren is samen met anderen kennis ontwikkelen; 3. Leren is zelf kennis ontwikkelen. Leren in de praktijk stelt eisen aan de organisatie en de werkplek, zoals het herinrichten van werkprocessen en het creëren van voorwaarden voor het stimuleren van kennisdeling en -ontwikkeling. Volgens Kwakman dienen niet de nieuw aan te leren kennis en vaardigheden centraal te staan, maar de vragen, problemen of wensen van werknemers zelf (2003). Dat is een belangrijk maar beperkt uitgangspunt, omdat de beroepsbeoefenaars zich ook dienen te verhouden tot de organisatiedoelen en de maatschappelijke doelen van het werk. De vragen moeten dus ook gerelateerd zijn aan of vertaald worden naar de maatschappelijke context van het werk (maatschappelijke en beleidsontwikkelingen) en wat die betekent voor de werkpraktijk en de benodigde competenties van welzijnswerkers (zie ook van Vliet, et al., 2004; van Ewijk, 2006).

Professionalisering speelt zich af op het niveau van de professional en het niveau van het beroep. Volgens Kwakman (2003) wil dat zeggen dat professionalisering ook via twee verschillende wegen kan worden bereikt: via beroepsvorming en via leren (Kwakman, 2003). *'In beide processen speelt de eigen deskundigheid een prominente rol, maar wel op een andere manier. In de beroepsvorming is het aantonen en afgrenzen van de eigen deskundigheid cruciaal, terwijl het leren van individuele professionals gericht is op ontwikkeling van deskundigheid en verbetering van kwaliteit: beter werken.'* (Kwakman, p. 28, 2003).

Leren in de praktijk betekent dat het niet voldoende is om bij- en nascholingscursussen te organiseren. Bij- en nascholing van medewerkers moet zich voor een belangrijk deel op de werkvloer afspelen. Reflectie op de beroepspraktijk en op het eigen handelen spelen daarin een belangrijke rol. Belangrijke vormen daarvan zijn intervisie en supervisie. Het kwaliteitssysteem en competentie management van een organisatie dienen deze kennisdeling en -ontwikkeling te waarborgen. Daarnaast zijn kennisnetwerken van werkveldorganisaties, opleidingen en kennisinstellingen op lokaal en regionaal niveau nodig om de voortdurende ontwikkeling en uitwisseling van kennis te garanderen.

Op landelijk niveau kan een netwerk voor beroepsontwikkeling een belangrijke bijdrage aan de professionalisering van het welzijnswerk leveren. Dit netwerk bestaat (idealiter) uit het samenstel van organisaties, beroepsverenigingen en initiatieven die elk vanuit de eigen missie, de eigen expertise en het eigen belang een bijdrage leveren aan de beroepsontwikkeling (Roes, 2005). Belangrijke actoren zijn werkgevers- en werknemersorganisaties, beroepsverenigingen, opleidingen, uitvoerende organisaties en hun brancheorganisaties, ondersteuningsinstellingen en overheden. Beroepsbeoefenaars, organisaties en overheden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de positie en het functioneren van

beroepskrachten en voor het stelsel van beroepsontwikkeling. Vanuit een gedeeld belang komt de vraag naar voren hoe deze beroepsontwikkeling feitelijk georganiseerd is en welke rollen de verschillende partijen hierin spelen (zie ook hoofdstuk 6 en 7). Mogelijke knelpunten voor beroepsontwikkeling zijn de zwakke identiteit van het welzijnswerk, de veelheid van functies en taken, de lage organisatiegraad in een beroepsvereniging, geen formele erkenning en registratie, et cetera (zie ook Kwakman, 2003).

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen we op basis van de resultaten terug op de aanleiding en het doel van het onderzoek en trekken we conclusies. De conclusies vormen de basis voor de uitwerking van het programma in hoofdstuk 6 en de voorstellen voor implementatie en uitvoering in hoofdstuk 7.

5.2 Aanleiding en doel

Aanleiding voor het initiatief tot de ontwikkeling van een landelijk programma professionalisering welzijnswerk was de constatering tijdens de voorjaarsworkshop 2004 van Verdiwel dat de professionals in de welzijnssector onvoldoende gebruikmaken van bestaande methodieken. Daarnaast blijken veel professionals een aantal basiscompetenties niet of niet goed onder de knie te hebben. Het middenmanagement is onvoldoende in staat om de professionals goed te ondersteunen, te stimuleren en gebruik te maken van bestaande en nieuwe methodieken.

Het door het Verwey-Jonker Instituut uitgevoerde onderzoek heeft als doel een voorstel te ontwikkelen voor een landelijk programma voor professionalisering van het welzijnswerk. In dat programma zouden bestaande en nieuwe instrumenten, zoals trainingen en intervisie, effectief moeten worden ingezet om te komen tot een structurele en continue ontwikkeling van competenties van uitvoerenden en middenmanagers. De inzet van het landelijke programma is dat vooral gebruik wordt gemaakt van interne kennis in plaats van externe kennis in te schakelen. Het gaat dan om direct inzetbare competenties bij welzijnswerkers en kennis die al bij de organisaties aanwezig is en die op een effectieve wijze uitgewisseld kan worden binnen en tussen welzijnsorganisaties onderling. Het programma is erop gericht om voor die kennisontwikkeling en -uitwisseling de voorwaarden te scheppen. Een belangrijk onderdeel van het project was dan ook de inventarisatie en analyse van bestaande en nieuwe (samenwerkings)initiatieven en professionaliseringsprojecten binnen en tussen organisaties.

5.3 Knelpunten

De resultaten ondersteunen de in de voorjaarsworkshop geconstateerde knelpunten. Met name de generieke, maar ook een paar voor de maatschappelijke opdracht van het welzijnswerk belangrijke, vakspecifieke competenties blijken onvoldoende ontwikkeld. Daarnaast zijn direct leidinggevend onvoldoende in staat om de uitvoerenden goed te ondersteunen. Competentiemanagement staat nog in de kinderschoenen en wordt belemmerd door het ontbreken van een structurele, programmatische aanpak en gestandaardiseerde instrumenten en het tekort aan scholingsbudgetten.

Eerder was geconstateerd dat welzijnswerkers onvoldoende gebruikmaken van bestaande methodieken. Uit de toetsing van competenties bleek inderdaad de competentie dat men kan putten uit een gevarieerd repertoire van methoden en technieken onvoldoende ontwikkeld te zijn. Anderzijds zijn er voor het welzijnswerk ook onvoldoende goed ontwikkelde en getoetste methodieken voorhanden.

Wat betreft het doel van het onderzoek blijkt dat de inventarisatie van professionaliseringsinstrumenten en samenwerkingsinitiatieven onvoldoende aanknopingspunten biedt voor effectieve inzet van die instrumenten, structurele en continue ontwikkeling van competenties van uitvoerenden en middenmanagers, gebruikmaken van interne kennis en effectieve uitwisseling van kennis. Instrumenten zijn niet gestandaardiseerd en worden niet structureel toegepast (competentiemanagement, supervisie). De instrumenten die voorhanden zijn (WILL en TRILL) zijn niet (in eerste instantie) gericht op competentieontwikkeling van uitvoerenden en direct leidinggevend en toetsing van werkwijzen.

De samenwerkingsinitiatieven tussen organisaties onderling en met opleidingen zijn voornamelijk incidenteel en leiden (nog) niet tot structurele en continue ontwikkeling van competenties en permanente uitwisseling van interne kennis die ongetwijfeld impliciet aanwezig is. Het ontbreekt echter aan instrumenten om deze kennis te expliciteren en productief in te zetten. Veelbelovend zijn genoemde samenwerkingsinitiatieven tussen welzijnsorganisaties en onderzoeksinstituten die gericht zijn op het resultaatgericht en *evidence based* maken van gekozen methodieken. Het verdient aanbeveling dit type samenwerking verder te ontwikkelen.

5.4 Conclusies

Het is wel duidelijk dat dit onderzoek de ontwikkeling van een landelijk programma voor professionalisering van het welzijnswerk legitimeert. Professionalisering van de welzijnssector is broodnodig; organisaties geven zelf aan hier grote behoefte aan te hebben, maar zijn zelfstandig niet in staat om de professionaliseringsslag te maken. We moeten echter constateren dat de geformuleerde doelstellingen in de aanleiding van dit onderzoek achteraf gezien te ambitieus zijn. De doelstellingen van het project waren gebaseerd op de veronderstelling dat er in het welzijnswerk al veel op het terrein van professionalisering gebeurde. Die activiteiten zouden dan voornamelijk zichtbaar gemaakt moeten worden en gebruikt worden als bouwstenen voor een landelijk programma. Ondanks het feit dat er al heel wat gebeurt, blijkt dit onvoldoende om een

voorstel voor een landelijk programma mee uit te werken. Dit betekent dat er in eerste instantie ook meer onderzoek en ontwikkeling nodig is. Het landelijk programma zou hierin moeten voorzien.

6

Voorstel voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk werken we een voorstel uit voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk. Met als basis de resultaten van het eerste deeltraject hebben we voorlopige uitgangspunten en doelstellingen geformuleerd. Deze zijn getoetst en aangevuld in een expertmeeting (zie bijlage 4). Vervolgens hebben we de definitieve uitgangspunten en kerndoelstellingen vastgesteld, en deze uitgewerkt tot specifieke doelstellingen en gewenste activiteiten om die doelstellingen te bereiken.

6.2 Uitgangspunten

Op basis van de resultaten en conclusies van het eerste deeltraject zijn zes inhoudelijke en vier organisatorische uitgangspunten voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk geformuleerd.

Inhoudelijke uitgangspunten

1. De maatschappelijke opdracht van het welzijnswerk is leidend voor de doelstellingen en uitwerking van het programma.
2. Professionalisering heeft betrekking op competentieontwikkeling, kennisontwikkeling, profilering en positionering. De nadruk van het programma ligt op competentieontwikkeling en kennisontwikkeling.
3. Het programma richt zich (vooral) op de competenties van uitvoerenden en direct leidinggevenden. Aanbevolen wordt om daarnaast na te gaan welke randvoorwaarden en competenties nodig zijn op management- en directieniveau.
4. De ontwikkeling en toetsing van competenties van uitvoerenden richt zich in eerste instantie op de onvoldoende ontwikkelde generieke en specifieke competenties zoals omschreven in de beroepenstructuur, profiel sociaal-cultureel werker. Daarnaast wordt nagegaan of en zo ja welke verdere differentiatie nodig is (beroepsprofielen, functieprofielen) in relatie tot de maatschappelijke opdracht.
5. Ontwikkeling en toetsing van competenties van inhoudelijk leidinggevenden is gericht op supervisie, coaching, training op de werkvloer en competentie-management om permanente educatie op de werkplek mogelijk te maken.

6. Voor de ontwikkeling van de vakinhoudelijke competenties is verdere ontwikkeling, evaluatie en implementatie van resultaatgerichte en zo mogelijk *evidence based* methoden voor het welzijnswerk van groot belang. Er is behoefte aan een basispakket resultaatgerichte, effectieve en veelbelovende methoden die flexibel kunnen worden ingezet in verschillende situaties en bij verschillende doelgroepen.

Organisatorische uitgangspunten

1. Instellen van een landelijk aangestuurd programma met landelijke kaders, standaarden en benchmarks dat wordt ondersteund en uitgevoerd door alle betrokken partijen.
2. Stimuleren van systematische ontwikkeling, uitwisseling en toepassing van kennis over het welzijnswerk in én door de beroepspraktijk, de opleidingen en de kennisinstituten. De kennisontwikkeling, uitwisseling en toepassing vindt plaats door interactie tussen toepassingsgericht onderzoek, de beroepspraktijk en opleiding (permanente educatie. Afstemming met andere aanpalende domeinen en beroepsgroepen is hierbij van belang.
3. Er wordt bij de systematische ontwikkeling, uitwisseling en toepassing van kennis gebruikgemaakt van (de kennis van) regionale en lokale initiatieven, zoals structurele samenwerkingsverbanden, en van bestaande instrumenten op verschillende niveaus, zoals de beroepenstructuur, het competentieweb, WILL en TRILL en competentie management.
4. (Verder) ontwikkelen en aanpassen van instrumenten op verschillende niveaus die zijn gericht op permanent leren op de werkplek, zoals competentie management, kennisnetwerken en kenniswerkplaatsen. De instrumenten zijn bedoeld voor uitvoerende professionals en direct leidinggevenden en gericht op het verbeteren van het primaire proces door middel van permanente terugkoppeling van gegevens over het proces en de effecten.

6.3 Algemene doelstellingen

Voor het landelijk programma professionalisering welzijnswerk zijn de volgende drie algemene doelstellingen geformuleerd:

1. Investeren in de onvoldoende ontwikkelde competenties, zowel generieke als vakspecifieke (en beroepspecifieke), zoals uitgewerkt in de beroepenstructuur.
2. Investeren in een basispakket van resultaatgerichte, effectieve en veelbelovende methoden die alle werkers beheersen.
3. Investeren in positieverbetering van de sector door toekomstgericht en ondernemend te opereren.

Bij elk van de drie doelstellingen ligt de nadruk op bepaalde aspecten van professionalisering en specifieke uitgangspunten van het programma. De algemene doelstellingen zijn verder uit te werken naar gewenste resultaten en (voorbeelden van) relevante instrumenten (zie tabel).

| Aspecten van professionalisering | Doelstellingen | Beoogde resultaten | Instrumenten |
|----------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| Competentieontwikkeling | 1. Investeren in competenties | Toegenomen professionaliteit van de uitvoering | Beroepenstructuur Competentieweb Evaluatie-/feedback instrument Competentiemanagement |
| Kennisontwikkeling | 2. Investeren in effectieve methoden | Toegenomen effectiviteit van methoden | Kennisnetwerken Kenniswerkplaatsen Methodenweb Evaluatie-/feedback instrument (master)opleidingen |
| Positionering en profilering | 3. Investeren in positieverbetering | Toegenomen kwaliteit, transparantie en resultaatgerichtheid van de sector | WILL en TRILL Welzijn versterkt Maatschappelijke baten Communicatie en PR |

Naar aanleiding van de opzet en resultaten van ons onderzoek zijn in het onderhavige voorstel vooral de eerste twee doelstellingen verder uitgewerkt. Het realiseren van deze doelstellingen draagt overigens ook bij aan de derde doelstelling.

6.4 Uitgewerkt voorstel voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk

Per doelstelling zijn specifieke doelstellingen geformuleerd en minimaal benodigde activiteiten om deze doelstellingen te realiseren. Deze doelstellingen en activiteiten dienen samen met de sector in een volgende fase verder uitgewerkt en SMART geformuleerd te worden. Voor het SMART formuleren van doelstellingen ontbreekt momenteel een referentiekader. Dat referentiekader moet worden ontwikkeld in de eerste fase van de uitvoering van het programma. Om daarvoor de gewenste gegevens te verzamelen is ook onderzoek en ontwikkeling nodig.

Doelstelling 1: Investeren in competentieontwikkeling van uitvoerenden en direct leidinggevenden

De eerste doelstelling gaat over professionalisering van de welzijnssector door gericht te investeren in competenties waar de sector behoefte aan heeft en die van belang zijn voor het professionele handelen naar aanleiding van actuele maatschappelijke en beleidsontwikkelingen. Deze doelstelling richt zich (gezien de inzet van het onderzoek) met name op de competenties van uitvoerenden en direct leidinggevenden. Wij bevelen aan om daarnaast na te gaan welke randvoorwaarden en competenties nodig zijn op management- en directieniveau. Het Verwey-Jonker Instituut stelt voor dat de ontwikkeling en toetsing van competenties van uitvoerenden zich in eerste instantie richt op de onvoldoende ontwikkelde competenties uit het functieprofiel SCW van de beroepenstructuur zoals die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, en dat daarnaast wordt nagegaan of en zo ja welke verdere differentiatie nodig is (beroepsprofielen,

functieprofielen) in relatie tot de maatschappelijke opdracht van het welzijnswerk. Voorgesteld wordt om de ontwikkeling en toetsing van competenties van inhoudelijk leidinggevend en vooral te richten op supervisie, coaching en training op de werkvloer van uitvoerenden om permanente educatie op de werkplek mogelijk te maken. Ook senior uitvoerenden zouden hierin getraind kunnen worden zodat zij junior uitvoerenden intern kunnen opleiden en begeleiden.

Specifieke doelstellingen

1. Vaststellen op welke competenties bij uitvoerenden en direct leidinggevend wordt ingezet en wat het gewenste basisniveau van generieke, vakspecifieke en beroepsspecifieke competenties bij uitvoerenden is. De sector richt zich daarbij in eerste instantie vooral op de als onvoldoende ontwikkeld aangemerkte generieke en vakspecifieke competenties.
2. Vaststellen van het gewenste basisniveau van competenties bij de direct leidinggevend ten behoeve van permanent leren op de werkplek (supervisie, coachen, training op de werkvloer, competentie management).
3. Realiseren van de invoering van een programmatische aanpak van competentie management met gestandaardiseerde instrumenten bij de brede welzijnsorganisaties.

Voorgestelde activiteiten

Onderzoeken en ontwikkelen

- a. Onderzoeken welke specifieke beroeps- en functieprofielen wenselijk zijn in relatie tot de maatschappelijke opdracht van het welzijnswerk en de relevante maatschappelijke en beleidsontwikkelingen. Deze beroeps- en functieprofielen ontwikkelen m.b.v. het competentieweb in samenwerking met het werkveld.
- b. Ontwikkelen van een competentieprofiel voor direct (inhoudelijk) leidinggevend (vooral) gericht op het begeleiden van permanent leren op de werkplek en competentie management in samenwerking met het werkveld.
- c. Ontwikkelen van een gestandaardiseerd evaluatie-instrument op instellingsniveau voor de toetsing van competenties van uitvoerenden en direct leidinggevend, dat beschikbaar is en ingevuld kan worden op het competentieweb. Tevens biedt dit de mogelijkheid om op landelijk niveau de gegevens te vergelijken en de resultaten van het programma vast te stellen. Voor de ontwikkeling van een instrument is onderzoek nodig naar hoe de competenties verder geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt kunnen worden.
- d. Nulmeting. Op basis van de nulmeting definitief vaststellen van gewenste resultaten: de competenties waarop ingezet gaat worden, het gewenste basisniveau van de competenties en de omvang.
- e. Jaarlijkse toetsing van competenties m.b.v. het ontwikkelde instrument op instellings- en landelijk niveau, en zo nodig op lokaal/regionaal niveau bij samenwerkingsverbanden, om bereikte resultaten en lacunes te kunnen vaststellen zodat daar gericht op kan worden ingezet.
- f. Onderzoeken welke randvoorwaarden bij de organisaties nodig zijn om interne en externe professionalisering en competentie management van de grond te krijgen en structureel vorm te geven.

- g. Stimuleren dat organisaties zelf investeren in professionalisering, bijvoorbeeld 3% van de omzet voor opleidingsbudget.

Ondersteunen van samenwerking/netwerkvorming en permanente educatie

- h. Ondersteunen van de welzijnsorganisaties bij de invoering van competentie-management. Movisie heeft hiervoor een traject en instrumenten ontwikkeld. Afstemmen op de te realiseren doelen en te ontwikkelen instrumenten van het landelijk programma.
- i. Stimuleren en ondersteunen van (ontwikkelen van) samenwerking tussen organisaties onderling, opleidingen en organisaties en provinciale en landelijke ondersteuningsinstituten t.b.v. op de gewenste competenties gerichte permanente educatie.

Doelstelling 2: Investeren in een basispakket van resultaatgerichte, effectieve en veelbelovende methoden die alle werkers beheersen

Voor de ontwikkeling van de vakinhoudelijke competenties is verdere ontwikkeling, evaluatie en implementatie van resultaatgerichte en zo mogelijk *evidence based* methoden voor het welzijnswerk van groot belang. Er is behoefte aan een basispakket resultaatgerichte, effectieve en veelbelovende methoden die flexibel kunnen worden ingezet in verschillende situaties en bij verschillende doelgroepen. Ten eerste zijn er nauwelijks goed ontwikkelde en overdraagbare methoden beschikbaar. Ten tweede is er gebrek aan overzicht over wat er momenteel ontwikkeld wordt. Ten derde vindt er nauwelijks kennisontwikkeling en -uitwisseling plaats over wat werkt, hoe en waarom (lerend netwerk). Een basispakket aan flexibel inzetbare, effectieve methoden stelt de sector beter in staat waar te maken wat ze belooft. Dit heeft mede tot gevolg dat de sector een meer betrouwbare samenwerkingspartner wordt die beter in staat is de meerwaarde van de sociale interventies inzichtelijk te maken.

Specifieke doelstellingen

1. Realiseren van de ontwikkeling van een basispakket aan flexibel inzetbare effectieve methoden, gespecificeerd naar de verschillende werksoorten/doelgroepen/settings (zoals opbouwwerk en jongerenwerk) dat zoveel mogelijk aansluit bij reeds bestaande en gebruikte methoden.
2. Realiseren van scholing van uitvoerenden en direct leidinggevenden in de voor hun werksoort relevante effectieve methoden, zodat professionals in staat zijn op basis van analyse de juiste methode te kiezen.
3. Organiseren dat uitvoerenden en direct leidinggevenden veelbelovende en effectieve methoden gaan toepassen, daarover kennis uitwisselen en daarin begeleid worden (intervisie en coaching op de werkvloer).

Gewenste activiteiten

Onderzoeken en ontwikkelen

- a. Inventarisatie, ontwikkeling en evaluatie van effectieve methoden met het werkveld en de kennisinstituten naar voor het welzijnswerk relevante methoden. De methoden worden beoordeeld op relevantie, theoretische en methodische onderbouwing, resultaatgerichtheid en beschikbaarheid van evaluatiegegevens. Voor de inventarisatie wordt van verschillende bronnen gebruikgemaakt zoals de websites

www.effectievejeugdinterventies.nl en www.instrumentenwijzer.nl, literatuuronderzoek (ook internationaal) en empirisch onderzoek.

Nadat de lacunes zijn geïnventariseerd, wordt een voorstel gedaan voor de ontwikkeling van nieuwe methoden of de aanpassing van bestaande (bijvoorbeeld in het buitenland ontwikkelde) effectieve methoden. Veelbelovende methoden worden verder geëvalueerd in kennis-/methodenwerkplaatsen op regionaal niveau zodat regionale accenten mogelijk zijn.

De veelbelovende en effectieve methoden worden opgenomen in een (dynamisch) methodenweb.

- b. In het verlengde van a. ontwikkelen van evaluatie-/feedbackinstrumenten voor het signaleren van trends, analyse van vragen, behoeften, problemen en dergelijke, en voor het volgen en evalueren van proces en effecten van interventies. Te denken valt aan instrumenten met een algemeen format zoals logboeken, signalerings-, trend- en evaluatierapportages, die desgewenst kunnen worden aangevuld met specifieke modules (bijvoorbeeld gericht op specifieke thema's, doelgroepen, problemen of interventies). Deze instrumenten kunnen worden opgenomen in het methodenweb.

Stimuleren en ondersteunen van samenwerking, afstemming en verspreiding van kennis

- c. Scholing van uitvoerende werkers dient grotendeels plaats te vinden door interactie tussen praktijk, onderzoek, ontwikkeling en opleiding zoals dat vorm krijgt in de werkplaatsen. De samenwerking tussen het werkveld en de kennisinstituten draagt ertoe bij dat de veelbelovende en effectieve methoden ook in de initiële en masteropleidingen opgenomen worden. Het gaat uiteindelijk om een landelijk dekkend scholingsprogramma dat naast de werkplaatsen in principe alle uitvoerenden en studenten moet bereiken. Een mogelijkheid voor snelle scholing van uitvoerenden in andere methoden dan die in hun werkplaats worden ontwikkeld en geëvalueerd is het principe van *summerschools*.
- d. Door de organisatievorm in werkplaatsen en door de regionale accenten stimuleren en ondersteunen van optimale kennisverspreiding en -uitwisseling over methoden, zowel landelijk als regionaal.

Doelstelling 3: Investeren in positieverbetering door toekomstgericht en ondernemend opereren

Met een landelijk programma kan de sector zichzelf een toekomstgerichte en proactieve houding aanmeten en op het terrein van professionalisering meer in gezamenlijkheid en minder gefragmenteerd opereren. Door vergroting van kwaliteit, transparantie en resultaatgerichtheid neemt het vertrouwen in de welzijnssector toe. Op landelijk niveau moet er aandacht zijn voor communicatie en PR van de maatschappelijke baten van welzijn.

Specifieke doelstellingen

- a. Verder ontwikkelen van kwaliteitsinstrumenten in het kader van het INK/HKZ en WILL (en TRILL) die aansluiten bij en afgestemd worden op de voor doelstelling 1 en 2 ontwikkelde instrumenten. Dat betekent vooral dat niet alleen de output maar ook het proces en de effecten centraal komen te staan.

- b. De sector maakt de maatschappelijke baten van het welzijnswerk zichtbaar, formuleert antwoorden op actuele maatschappelijke vraagstukken en beleidsontwikkelingen, signaleert trends en draagt (preventieve) oplossingen aan.
- c. Communicatie met de opdrachtgevers vindt ook plaats op landelijk niveau. Daarbij dient het naast de inhoud ook te gaan over de randvoorwaarden om uitvoerende professionals in staat te stellen de opdracht goed uit te voeren.

Activiteiten

Het is vooral aan de werkgevers(organisaties) om deze doelstellingen verder uit te werken en activiteiten te ontwikkelen. Verdiwel en de MOgroep hebben daar ook al verschillende activiteiten voor ontplooid, zoals Welzijn Versterkt en het Servicepunt Welzijnsinformatie (voortzetting van WILL). Vanaf 2002 is Verdiwel bezig met verschillende voorstellen en initiatieven om het welzijnswerk beter te positioneren en te profileren.

In het kader van het landelijk programma bevelen wij aan om ten behoeve van deze doelstelling en in het verlengde van doelstelling 2 een instrument te ontwikkelen waarmee men de maatschappelijke baten van het welzijnswerk kan meten. Verschillende kennisinstituten, waaronder het Verwey-Jonker Instituut, hebben ervaring met het ontwikkelen van instrumenten hiervoor

Implementatie landelijk programma professionalisering welzijnswerk

7.1 Inleiding

Het tweede onderdeel van het tweede deeltraject is gericht op de voorwaarden en strategie voor succesvolle implementatie van het landelijk programma professionalisering welzijnswerk.

De eerste stap in dit deeltraject was de ontwikkeling, toetsing en bijstelling van een programma van eisen met voorwaarden voor een succesvolle implementatie van het landelijk programma professionalisering van het welzijnswerk. Het conceptprogramma van eisen is besproken tijdens een expertmeeting met vertegenwoordigers van Verdiwel, MOgroep, welzijnsorganisaties, kennisinstutten, opleidingen, ABVAKABO FNV en CNV Publieke Zaak.

De tweede stap bestond uit de ontwikkeling, toetsing en bijstelling van een strategie voor effectieve landelijke implementatie in de vorm van een voorstel voor een compacte infrastructuur. Het voorstel omvat randvoorwaarden, uitgangspunten en inrichting van zo'n compacte infrastructuur en is besproken tijdens een tweede expertmeeting.

7.2 Randvoorwaarden

Op basis van een eerste verkenning hebben we een analysekader ontwikkeld met betrekking tot voorwaarden en relevante actoren.

Voorwaarden

- Strategische/organisatorische voorwaarden (betrokkenheid van alle actoren, gezamenlijke agenda, heldere verantwoordelijkheidsverdeling)
- Inhoudelijke voorwaarden (samenhangende programmering met alle betrokkenen, aansluiting vraag (maatschappelijke behoeften/behoefte werkveld) en aanbod (opleidingen en kennisinstutten), aansluiting bij bestaande samenwerkingsinitiatieven (voorlopers belonen), baseren op *evidence based practice* en *practice based evidence*, inpasbaarheid in het dagelijks werk (Zie deeltraject 1)

- Financiële (materiële) voorwaarden (betrokkenheid partijen in de financiering, beoogde partners en deelnemers en hun bijdrage (CAO-afspraken, opleidingsbudget organisaties, etc.), omvang (aantal deelnemers, kosten in tijd en geld)
- Compacte infrastructuur onderzoek, ontwikkeling en ondersteuning

Actoren:

beroepsbeoefenaren, organisaties, opleidingen, werkgeversorganisatie, vakbonden, overheden, burgers/cliënten. (Zie ook Roes, 2005, Netwerk voor beroepsontwikkeling in sociaal-agogische sector, NVMW)

Vervolgens hebben we op basis van dit analysekader een lijst opgesteld met randvoorwaarden voor een landelijke infrastructuur. De deelnemers aan de expertmeeting konden zich over het algemeen wel vinden in het voorstel.

Lijst met randvoorwaarden

1. Opleidingen, beroeps- en loopbaanontwikkeling regelen in de CAO
2. Kwalificatiestructuur ontwikkelen en onderhouden op basis van wettelijke taak voor het opstellen van competentie- en kwalificatieprofielen
3. Kwaliteitsborging op basis van wettelijke verplichting tot het erkennen en certificeren van opleidingen en trainingen (branchecertificering)
4. Coördinatie van matching van de vraag vanuit de welzijnssector en het aanbod aan opleidingen en trainingen vanuit de diverse opleidingsinstituten op mbo- en hbo-niveau
5. Organisaties ondersteunen bij vragen over professionalisering (lerende organisatie, een leven lang leren, competentie management) en bij- en nascholing van werknemers
6. Coördinatie van flankerende arbeidsmarktactiviteiten, zoals voorlichting aan gemeenten (bijvoorbeeld noodzaak om kosten van professionalisering in uurprijs op te nemen), bevorderen 'leer'klimaat binnen de organisaties, *employability* onder de aandacht brengen van werkgevers en werknemers en informatie verstrekken aan sociale partners
7. Qua infrastructuur zoveel mogelijk aansluiten bij en gebruikmaken van reeds bestaande infrastructuur (of in aanpalende sectoren) voor de boven onderscheiden functies in het programma van eisen
8. Qua financiering:
 - a. Uitvoering van wettelijke taken: overheid
 - b. Kosten infrastructuur: O&O-fonds
 - c. Directe kosten voor opleiding, beroeps- en loopbaanontwikkeling: instelling (doorberekening in uurprijs) en eigen bijdrage werknemer

De randvoorwaarden roepen weinig discussie op: 'herkenbaar', 'ideaal plaatje'. Verdiwel en de MOgroep hebben vraagtekens bij de eerste randvoorwaarde, 'Opleidingen, beroeps- en loopbaanontwikkeling regelen in de CAO'. Vanuit ABVAKABO FNV wordt opgemerkt dat het opleidingsplan al deel uitmaakt van de CAO en dat deze eis eerder als een mooie uitdaging gezien moet worden.

Over 'Kwaliteitsborging op basis van wettelijke verplichting tot het erkennen en certificeren van opleidingen en trainingen (branchecertificering)' wordt opgemerkt dat certificering het eindstation is. Het gaat met name ook om de fases ervoor: investeren in professionalisering en professionals.

Bij de randvoorwaarde 'Qua infrastructuur zoveel mogelijk aansluiten en gebruikmaken van reeds bestaande infrastructuur (of in aanpalende sectoren)' wordt opgemerkt:

- De OVDB richt zich op de gehele beroepskolom (niet alleen mbo)
- Ook aansluiten bij Platform Kwalificatiebeleid

Het Verwey-Jonker Instituut stelt voor om de regie over de randvoorwaardelijke taken behorende bij het programma van eisen onder te brengen bij het FCB. Dit voorstel wordt ondersteund door de expertgroep.

7.3 Uitgangspunten

De implementatie dient bij te dragen aan de drie algemene doelstellingen voor het landelijk programma professionalisering welzijnswerk (zie hoofdstuk 6):

- Investeren in de onvoldoende ontwikkelde competenties, zowel generieke als vakspecifieke (en beroepspecifieke) zoals uitgewerkt in de beroepenstructuur.
- Investeren in een basispakket van resultaatgerichte, effectieve en veelbelovende methoden die alle werkers beheersen.
- Investeren in positieverbetering van de sector door toekomstgericht en ondernemend te opereren.

Investeren in professionals en professionalisering welzijnswerk

'Investeren in professionalisering en professionals, dat moet de inzet zijn van het implementatietraject van het landelijk programma professionalisering welzijnswerk', zo luidde de kern van de boodschap van de sociale partners tijdens de eerste expertmeeting. De sociale partners willen als een welbewuste, zelfverzekerde branche gaan opereren: *'Primaire randvoorwaarde hiervoor is ondernemingszin. En vervolgens kun je als branche stellen: Wat voor vraag heb ik richting de opleiding van professionals?'*. Het welzijnswerk is een voorbeeld van een sector die gekenmerkt wordt door sociale innovatie. Dit vereist een nieuw type professionals en stelt eisen aan de implementatie van het landelijk programma professionalisering welzijnswerk.

Nieuw type professionals

In zijn oratie 'Over Kennisproductie in de polder' stelt Leijnse (2005) dat *'de routineprofessional, die een bestaand en relatief stabiel geheel aan kennis routinematig toepast, allang heeft afgedaan. Permanente vernieuwing van producten en processen vergt dat professionals niet routinematig handelen maar gericht zijn op innovatie. Dat maakt het verwerven van nieuwe kennis en inzichten en het verwerken daarvan in een verbeterde beroepspraktijk, tot wezenlijk onderdeel van het professioneel functioneren. De professionele autonomie wordt hiermee op een offensieve, op ontwikkeling gerichte manier ingevuld. Geleidelijk is het inzicht gerijpt dat de prestaties van onze economie en samenleving steeds meer afhankelijk worden van de ruimte die wij geven aan deze nieuwe, op permanente innovatie gerichte professionaliteit. (...) Zoals het ook steeds belangrijker wordt dat zij tijdens hun beroepsloopbaan de gelegenheid krijgen deze competenties regelmatig te verfrissen en vernieuwen: het leven lang leren.'*

Sociale innovatie en professionalisering

'Innovatie is het sleutelwoord van de kenniseconomie. Om innovatie te realiseren is de relatie tussen kennis en toepassing cruciaal. De gewenste snelheid van innovatie verdraagt zich echter slecht met de traagheid van traditionele processen van kennisproductie en kennisverspreiding. Er is een groeiende behoefte aan kennisproductie die in een directe relatie met toepassingsvragen plaatsvindt. Deze behoefte neemt concreet twee vormen aan.

- 1. Het op systematische wijze bewerken en beschikbaar stellen van kennis die in het wetenschapsbedrijf (onderzoeksscholen en onderzoeksinstituten) is geproduceerd.*
- 2. Het articuleren van de vraag vanuit de beroepspraktijk naar toepassingsgerichte, probleemoplossende en innoverende kennis.*

Aan de basis van deze twee vormen van kennisproductie ligt de groeiende complexiteit en kennisintensiteit van zowel de sociale als de economische processen in ons type samenleving.

Die complexiteit en kennisintensiteit leiden tot hogere eisen aan het werk van de professionals die deze processen dragen. Die veranderende professionaliteit is de belangrijkste bron van de behoefte aan kennisbewerking en kennistoepassing,' aldus Leijnse.

Implementatie: ook interne verankering binnen de instelling

Implementatie van professionalisering dient zich niet alleen te richten op de opleiding van professionals (*external spread*), maar ook op de verankering ervan in het gedrag van de professionals en procedurele veranderingen binnen de instelling: nieuwe werkwijzen en herinrichting van werkprocessen (*internal spread*).

Organisatorische uitgangspunten

Tijdens de twee expertmeetings zijn de vier organisatorische uitgangspunten van de implementatie van het landelijk programma professionalisering welzijnswerk onderschreven:

1. Landelijke aansturing: 'Een landelijk aangestuurd programma met landelijke kaders, standaarden en benchmarks dat wordt ondersteund en uitgevoerd door alle betrokken partijen,' met als kanttekening: 'Landelijke kaders zijn van belang, maar mogen niet te strak worden aangezet, er moet ruimte worden gelaten voor lokale verschillen en initiatieven. Regionale inkleuring blijft nodig. Er bestaat wel behoefte aan landelijke standaarden en protocollen.'
2. Netwerkontwikkeling: 'Er wordt bij de systematische ontwikkeling, uitwisseling en toepassing van kennis gebruikgemaakt van (de kennis van) regionale en lokale initiatieven, zoals structurele samenwerkingsverbanden, en van bestaande instrumenten op verschillende niveaus, zoals de beroepenstructuur, het competentieweb, WILL en TRILL en competentie management.'
3. Structurele en continue ontwikkeling van competenties van uitvoerenden en middenmanagers: '(Verder) ontwikkelen en aanpassen van instrumenten op verschillende niveaus die zijn gericht op permanent leren op de werkplek, zoals competentie management, kennisnetwerken en kenniswerkplaatsen. De instrumenten zijn bedoeld voor uitvoerende professionals en direct leidinggevenden en gericht op het verbeteren van het primaire proces door middel van een permanente terugkoppeling van gegevens over het proces en de effecten.'

4. Optimale aansluiting tussen opleiding en beroepspraktijk: 'Stimuleren van systematische ontwikkeling, uitwisseling en toepassing van kennis over het welzijnswerk in én door de beroepspraktijk, de opleidingen en de kennisinstellingen (permanente educatie).'

De experts hebben hieraan vijf uitgangspunten toegevoegd:

5. *Realiseerbaar: 'Keep it simple'*

Het moet allereerst een realiseerbaar programma zijn: 'Hou het simpel, 'Niet te ambitieus', 'Niet te veel erbij halen'.

6. *Uitstraling van de branche: 'Be proud'*

Je moet als een welbewuste, zelfverzekerde branche gaan opereren. Ondernemingszin is het sleutelwoord.

7. *Financiering van professionalisering via indirecte kosten*

Kern van het probleem is dat gemeenten niet geneigd zijn om indirecte kosten die professionalisering met zich meebrengt te financieren. Het welzijnswerk wordt gekenmerkt door een gebrek aan ondersteunende staf en geld voor professionalisering. Het grote probleem ligt op de as van welzijnsorganisaties en financiers. Er is sprake van grote afhankelijkheid en willekeur. Alleen via een landelijke aanpak (in casu Verdiwel en MOgroep) zal hier verandering in gebracht kunnen worden, bijvoorbeeld via een bodemprijs (waarbij men als brancheorganisatie rekening zal moeten houden met de NMA).

8. *Uitgaan van probleemeigenaarschap*

In het implementatietraject moet steeds het probleemeigenaarschap goed in het oog worden gehouden. Het traject is tot nu toe goed gepositioneerd: het initiatief is gekomen vanuit Verdiwel, vervolgens zijn de sociale partners (Vakbonden en MOgroep) geëngageerd en zij hebben het FCB ingeschakeld. De opdracht voor de vervolgstap wordt dan: hoe slagen we erin om inhoud te geven aan dit proces via een effectieve implementatie?

Vervolgens moet beslist de overheid in beeld komen ('maar niet te vroeg'):

- Het probleem hierbij is dat er in de welzijnssector geen echte vraag is, maar eerder collectieve problematiek. De GGD'en kampen met hetzelfde probleem, maar zijn er toch in geslaagd om een landelijk kwaliteitsprogramma (5 miljoen euro) van de grond te tillen. Wellicht kunnen de ervaringen van de GGD'en vertaald worden naar de welzijnssector.
- Vanuit de sociale partners ziet men met name mogelijkheden bij het ministerie van VWS: niet alleen vanwege de Wmo, maar ook vanwege afspraken in het verleden.
- De welzijnsorganisaties dienen zich als efficiënte organisaties te presenteren met de daarbij behorende R&D indirecte kosten voor professionalisering.

9. *Investeren in professionals: employability*

Het gaat om de stelling: 'Wat je wilt dat professionals doen, daarin zul je moeten investeren!'

Met name het belang van *employability* wordt hierbij naar voren gebracht.

Over het investeren in professionals wordt wel opgemerkt:

- dat eenduidigheid van belang is: wat verwachten we van de inhoudelijke managers aan competenties? Focus op de competenties van de middenmanagers;

- dat het van belang is om het begrip professionalisering zuiver te blijven definiëren (en bijvoorbeeld niet gelijk te stellen met verzakelijking).

7.4 Strategie voor een effectieve landelijke implementatie

Het voorstel om de regie voor een effectieve implementatie van het landelijk programma professionalisering welzijnswerk onder te brengen bij het FCB, wordt breed gesteund.

De compacte infrastructuur voor de implementatie van de uitvoering van het landelijk programma krijgt als belangrijkste taken:

- ontwikkeling en uitvoering van een landelijk aangestuurd programma met landelijke kaders, standaarden en benchmarks dat wordt ondersteund en uitgevoerd door alle betrokken partijen;
- de systematische ontwikkeling, uitwisseling en toepassing van kennis, waarbij gebruikgemaakt wordt van (de kennis van) regionale en lokale initiatieven, zoals structurele samenwerkingsverbanden, en van bestaande instrumenten op verschillende niveaus, zoals de beroepenstructuur, het competentieweb, WILL en TRILL en competentie management;
- ontwikkelen en aanpassen van instrumenten op verschillende niveaus die zijn gericht op permanent leren op de werkplek, zoals competentie management, kennisnetwerken en kenniswerkplaatsen;
- stimuleren van systematische ontwikkeling, uitwisseling en toepassing van kennis over het welzijnswerk in én door de beroepspraktijk, de opleidingen en de kennisinstituten.

In het onderzoek zijn drie voorstellen voor een compacte infrastructuur de revue gepasseerd, waarvan één tijdelijke om een impuls te geven aan de ontwikkeling van het landelijk programma en twee meer structurele organisatievormen:

- projectorganisatie bij het FCB
- netwerkorganisatie
- business unit

In alle drie de scenario's vindt de aansturing plaats door een stuurgroep waarin werkgeversorganisaties (MOgroep en Verdiwel) en werknemersorganisaties (ABVAKABO FNV en FNV) zijn vertegenwoordigd.

Het Verwey-Jonker instituut stelt een gefaseerde aanpak voor:

- Starten met een projectorganisatie
- Vervolgens een adviesaanvraag door de stuurgroep over de meest wenselijke organisatorische structurele vormgeving, waarin twee scenario's verkend worden: een netwerkorganisatie en een business unit
- Bij de keuze voor een netwerkorganisatie gaat de projectorganisatie over in een netwerkorganisatie onder aansturing van de stuurgroep
- Bij de keuze voor een business unit gaat de projectorganisatie over in een business unit, waarbij de stuurgroep het bestuur gaat vormen.

Projectorganisatie bij het FCB

De projectorganisatie is een tijdelijke organisatie om een impuls te geven aan de implementatie van het landelijk programma professionalisering welzijnswerk. In de projectorganisatie ligt de nadruk op de randvoorwaarden en de betrokkenheid van de sociale partners. De projectorganisatie bestaat gedurende de looptijd van het project. Het biedt dus geen structurele kennisopbouw en ondersteuning op de langere termijn en is dan ook vooral geschikt voor de implementatiefase.

Het is bij deze organisatievorm belangrijk dat de systematische kennisopbouw en inhoudelijke ondersteuning van en samenwerking met het werkveld gewaarborgd worden, bijvoorbeeld door een inhoudelijk projectleider vanuit de kennisinfrastructuur en door het instellen van een programmerings-/adviescollege. Overwogen kan worden om een *task force* te vormen gedurende de implementatiefase. Daarnaast dient de continuïteit na afloop van het project gewaarborgd te worden.

Netwerkorganisatie met alle betrokken partijen en op alle niveaus

Bij de keuze voor een netwerkorganisatie wordt deze aangestuurd door de projectorganisatie.

In de netwerkorganisatie ligt de nadruk op netwerkontwikkeling. Doel is het stimuleren van beroepsontwikkeling door landelijke en regionale samenwerking. Netwerkvorming is op landelijk niveau feitelijk al gestart door het programma professionalisering (FCB en Verdiwel). De projectorganisatie dient verdere netwerkontwikkeling, samenwerking en uitwisseling te stimuleren tussen betrokken partijen op landelijk en regionaal niveau. Op landelijk niveau zijn dat hoofdzakelijk Verdiwel, de MOgroep, vakbonden, beroepsverenigingen, hbo-raad, mbo-raad, OVDB en landelijke kennisinstituten. Roes (2005) constateert dat het Platform Kwalificatiebeleid Zorg en Welzijn de aanzet tot zo'n netwerk zou kunnen zijn, maar dat de taakstelling daartoe zou moeten worden verbreed en dat het ook qua samenstelling zou moeten worden aangepast. Op regionaal niveau zijn dat vooral de welzijnsorganisaties, hogescholen/lectoraten, ROC's en provinciale centra voor maatschappelijke ontwikkeling (CMO).

De projectorganisatie sluit bij de ontwikkeling van de netwerkorganisatie zoveel mogelijk aan bij al bestaande lokale en regionale netwerken en stimuleert de verdere ontwikkeling daarvan om permanente uitwisseling en leren op de werkplek te waarborgen. De structurele koppeling en samenwerking van welzijnsorganisaties en opleidingen op regionaal en landelijk niveau kan worden ondersteund door provinciale CMO en landelijke kennisinfrastructuur (zie ook Roes, 2005).

Bij de keuze voor een netwerkorganisatie dient de systematische kennisopbouw en continuïteit van het netwerk en uitwisseling en coördinatie tussen landelijk en regionaal niveau gewaarborgd te worden, bijvoorbeeld door een landelijke projectleider vanuit de landelijke kennisinfrastructuur, regionale coördinatoren vanuit de provinciale ondersteuningsstructuur en een landelijk programmerings-/adviescollege.

Bij de keuze voor een netwerkorganisatie stelt het Verwey-Jonker Instituut voor dat het FCB opdracht geeft tot een adviestraject om een ondernemingsplan op te laten stellen voor de op te richten netwerkorganisatie:

- in kaart brengen van *stakeholders* en fondsen
- positionering van de netwerkorganisatie
- financiering (inclusief vaste kosten kernapparaat netwerkorganisatie)
- stappenplan

Business Unit Implementatie Professionalisering Welzijnswerk

Bij de keuze voor een Business Unit Implementatie Professionalisering Welzijnswerk wordt de projectorganisatie het bestuur van de business unit.

In de business unit ligt de nadruk op systematische kennisopbouw en structurele ondersteuning. Bij de keuze voor een business unit dient de wisselwerking met het werkveld gewaarborgd te worden. De unit wordt niet als een 'stand-alone' kenniscentrum opgezet, omdat een 'stand-alone' model relatief duur en zeer kwetsbaar is (zeker in de opbouwfase) en een risicovol en tijdrovend opbouwproces nodig heeft. Bij het model van een business unit is er wel sprake van een eigen rechtspersoon (bestuur van werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties), maar de organisatie en de uitvoering van de taken worden binnen vastomlijnde (beleidsmatige en beheersmatige) kaders uitbesteed aan een organisatie die een succesvolle opbouw van de op te richten business unit optimaal ondersteunt.

Het Verwey-Jonker Instituut stelt voor dat de business unit bij de start wordt gefinancierd door het FCB, maar als opdracht krijgt om binnen vier jaar een equivalent van dit bedrag uit de (publieke en/of private) markt te verwerven (met name VWS, OCW en de brede welzijnsorganisaties). Deze taakstelling vormt tevens een garantie voor het vraaggericht opereren van de business unit.

Bij de keuze voor een business unit stelt het Verwey-Jonker Instituut voor dat het FCB opdracht geeft tot een adviestraject om een ondernemingsplan op te laten stellen voor de op te richten Business Unit Implementatie Professionalisering Welzijnswerk:

- in kaart brengen van *stakeholders* en fondsen
- positionering van de business unit
- financiering (inclusief vaste kosten kernapparaat business unit)
- organisatorische onderbrenging van de business unit
- stappenplan

Advies

Mede op basis van de resultaten van de expertmeetings adviseert het Verwey-Jonker Instituut direct te beginnen met het inrichten van een projectorganisatie bij het FCB. De projectorganisatie maakt een 'vliegende' start met de voorgestelde activiteiten in het voorstel voor een landelijk programma professionalisering welzijnswerk (hoofdstuk 6).

De projectorganisatie maakt vervolgens een keuze voor een netwerkorganisatie dan wel een business unit² voor de verdere uitvoering van het landelijk programma professionalisering welzijnswerk, waarna het FCB een adviestraject laat starten. Eventueel kunnen in het adviestraject beide mogelijkheden verkend worden, op basis waarvan de projectorganisatie een definitief besluit neemt.

In beide scenario's blijft de projectorganisatie verantwoordelijk voor de aansturing van het landelijk programma professionalisering welzijnswerk.

² De expertgroep heeft tijdens de laatste bijeenkomst aangegeven niet de voorkeur te hebben voor een business unit.

LITERATUUR

Boer, N. de & Duyvendak, J.W. (2004). Welzijn, In: Dijkstelbloem, H., Meurs, P.L. Schrijvers, E.K. (red.). *Maatschappelijke dienstverlening : een onderzoek naar vijf sectoren*. Amsterdam University Press, 17-63.

Dam, C.L. van, Wiebes, P.E. (2005). *Aandacht voor welzijn*. Utrecht: SCP/NIZW.

Dekker, H., et al. (2000). *Werken aan kennis. Methodes voor het creëren, delen en toepassen van kennis*. Utrecht: Kessels & Smit.

Ewijk, H. van (2006). De Wmo als instrument in de transformatie van de welvaartsstaat en als impuls voor vernieuwing van het sociaal werk. *Sociale Interventie*, 3, 5-16.

FCB (2006). *Opleidingscatalogus WJK*. Utrecht: FCB.

Fiers, M.J., & Wiendels, M.J.B. (2005). Grip op welzijnsinstellingen. *Overheid en MANAGEMENT*, 9, 222-225

Garretsen, H., Bongers, I., & Rodenburg, G. (2005). Evidence-based work in the Dutch welfare sector. *British Journal of Social Work*, 1-11.

Kwakman, K. (2003). *Anders leren, beter werken*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Leijnse, F. (2005). *Hooggeleerde domheid en andere gebreken*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Middelkoop, J, Nieuwenhuizen, G., & Waal, R. de (red.) (2005). *Aansluiten voor welzijn van burgers. Beleid, opleidingen en werkveld in Zuid-Holland*. Stichting Centrum Competentie Ontwikkeling Welzijn Zuid-Holland.

Prisma Brabant (2005). *Rapportage inventarisatie geëvalueerde en getoetste welzijnsmethoden*. Tilburg: Prima Brabant.

Roes, Th. (2005). *Netwerk voor beroepsontwikkeling in sociaalagogische sector*. Utrecht: NVMW.

Rutten, M. (2000). *Rapportage Competentiemanagement. De jacht naar competenties binnen het Welzijnswerk*. Tilburg: KUB.

Stoelinga, B. (2004). *"De kwaliteit van vandaag bepaalt de relatie van morgen"*. *Eindrapport innovaties competenties in de welzijnssector*. Utrecht: NIZW Professionalisering.

Vlaar, P., Hattum, M. van, & Dam, C. van, (2006). *Klaar voor de toekomst. Een nieuwe beroepenstructuur voor de branches gehandicaptenzorg, jeugdzorg, kinderopvang en welzijn & maatschappelijke dienstverlening*. Utrecht: NIZW Beroepsontwikkeling.

Vlaar, P. (2006). *Sociaal-cultureel werker*. Utrecht: NIZW Beroepsontwikkeling.

Vliet, K. van, Duyvendak, J.W., Boonstra, N., & Plemper, E. (2004). *Toekomstverkenning ten behoeve van een beroepenstructuur in zorg en welzijn*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Vliet, K. van, Boonstra, N., & Huygen, A. (2005). *Welzijn in dialoog*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Vliet, K. van, & Boonstra, N. (2005). *Voorstudie professionalisering welzijnswerk*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Weert, C. van, Bredeveld, E., Bongers, I., & Garretsen, H. (2004). Eerste ervaringen met evaluatieonderzoek in het welzijnswerk. *Sociale Interventie*, 4, 17-25).

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2005). *Vertrouwen in de buurt. Rapporten aan de regering nr. 72*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening. Rapporten aan de regering nr. 70*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Winsemius, P. (2006). *Verder bouwen aan vertrouwen. Over samenwerking met buurtbewoners in de stad Groningen*. Groningen: gemeente Groningen.

BIJLAGE 1 Geïnterviewden Competenties en professionaliseringsinstrumenten in de welzijnspraktijk

SONOR

Rene van Voorn (directeur)
Hugo Mulder (directeur, ter vervanging gebiedsmanager)
Mo Smit (opbouwwerker)
Fatima Lamkharat (opbouwwerker)
Helma Faber (stafmedewerker: projectleider en verzorgt de PE)
Liesbeth van de Sluis (bureaumanager)

Vertizontaal

Ron Verlind (stafmedewerker communicatie en inhoudelijke beleid)
Karin Weemhoff (personeelsmanagement)
Rose Leysner (opbouwwerker)
Ivanka Obi (opbouwwerkers)
Vicky Corhout en Mounir Lalmi (jongerenwerker)
Betty den Ridder (SCW)
Betty den Ridder (coördinator 6 peuterspeelzalen en een buurthuis)
Zandra van Toorenborg (projectleider Trill)

Wel.Kom

Harm Waterborg (algemeen directeur)
Clara Oostwegel (stafmedewerker competentie management)
Erica Noya (stafmedewerker scholing en innovatie)
Huub Peters (opbouwwerker)
Wil Peeters (coördinator vrijwilligerscentrale)
Marjon Wiltenburg (groepswerker)
Henk Heynen (manager wijkteam)

BIJLAGE 2 Generieke en vakspecifieke competenties Sociaal-cultureel werker (NIZW, 2006)

Generieke competenties

Generieke competenties zijn die competenties die in meer of mindere mate in elk beroep c.q. functie binnen zorg en welzijn noodzakelijk zijn en niet direct verbonden zijn aan een bepaald beroep of beroepsdomein.

De generieke competenties zijn ondergebracht in zes thema's:

1. Contactueel en communicatief
2. Vraag- en oplossingsgericht
3. Doel- en resultaatgericht
4. Ondernemend en innovatief
5. Inzichtelijk en verantwoord
6. Professioneel en kwaliteitsgericht

Bij de volgende onderdelen geven we eerst de algemene omschrijving van de generieke competentie in het betreffende thema. Daarna beschrijven we de competenties van de sociaal cultureel werker die daar onder vallen.

Contactueel en communicatief

De beroepskracht is in staat om op een actieve en toegankelijke wijze contact te leggen, te hebben en te onderhouden met de (potentiële) cliënt in de sector zorg en welzijn, zijn omgeving en andere betrokken organisaties dan wel disciplines, zodat zij weten wie de beroepskracht is, wat zij van hem kunnen verwachten en waarvoor zij een beroep op hem kunnen doen.

4A Maakt zich bekend

De sociaal-cultureel werker is in staat om op actieve wijze kennis te maken met individuen en groepen in zijn werkgebied, met partnerorganisaties en andere professionele disciplines waardoor zij weten wie hij is en wat het sociaal-cultureel werk hen te bieden heeft.

Proces

- Legt actief contact met (beoogde) individuele cliënten en groepen in zijn werkgebied
- Maakt kennis met formele en informele (partner) organisaties, andere professionele disciplines en relevante beleidspartijen
- Laat zien welke rol hij heeft en welke prestaties van hem verwacht worden
- Is zichtbaar aanwezig en gemakkelijk toegankelijk
- Gebruikt geëigende middelen en media om zich te presenteren
- Is op de hoogte van de relevante beleidsontwikkelingen
- Ontwikkelt en onderhoudt een fijnmazig netwerk van contacten
- Laat zich uitnodigen bij activiteiten en manifestaties

Resultaat

- De sociaal-cultureel werker en de individuele cliënten en groepen in zijn werkgebied kennen elkaar en weten elkaar te vinden
- De individuele cliënten en groepen in zijn werkgebied, partnerorganisaties en beleidsmakers weten waarop zij de sociaal-cultureel werker kunnen aanspreken en maken hiervan ook gebruik
- De sociaal-cultureel werker is zichtbaar aanwezig en bereikbaar

Vraag- en oplossingsgericht

De beroepskracht is in staat om, in dialoog met de cliënt, de situatie en de vraag van de cliënt in beeld te brengen. Hij is in staat te zoeken naar oplossingen die rekening houden met de vraag, de mogelijkheden en de beperkingen van de cliënt, het vermogen van de beroepskracht zelf, de doelen en de afgesproken taakstelling van de organisatie, zodat de cliënt hulp, ondersteuning en begeleiding ontvangt die tegemoet komt aan zijn wensen en verwachtingen en die tevens voldoet aan de professionele grenzen van de beroepskracht. De beroepskracht is tevens in staat om de vraag van de opdrachtgever of financier in balans te brengen met de vragen en mogelijkheden van cliënten en cliëntgroepen. Hij overbrugt de kloof tussen beleidsvragen en directe vragen uit zijn werkgebied en weet de spanning hiertussen om te zetten in constructieve oplossingen.

4B Verheldert de vraag

De sociaal-cultureel werker is in staat om in direct contact met individuen en groepen in zijn werkgebied te verkennen welke vragen, wensen en behoeften er leven, zodat hij weet wat er speelt in zijn werkgebied en zijn aanpak kan rekenen op een solide draagvlak.

Proces

- Is nieuwsgierig naar de leefwereld en de verhalen van individuen en groepen in zijn werkgebied
- Gaat in gesprek met uiteenlopende individuen en groepen in zijn werkgebied
- Signaleert manifeste en verborgen vragen
- Achterhaalt informatie bij collega's, sleutelfiguren en actieve groepen

Resultaat

Voor de sociaal cultureel werker is helder welke vragen en behoeften er leven in zijn werkgebied

Doel- en resultaatgericht

De beroepskracht is in staat om met creatief gebruik van de beschikbare menskracht en middelen, binnen de doelen van de organisatie of opdrachtgever, in dialoog met de cliënt, zijn omgeving en andere betrokken organisaties c.q disciplines, procesmatig en planmatig toe te werken naar een voor de cliënt doeltreffend resultaat. Cliënt en / of opdrachtgever krijgen zicht op mogelijke oplossingen en weten gedurende het proces waar zij aan toe zijn. De beroepskracht geeft met optimaal gebruik van de randvoorwaarden effectief uitvoering aan activiteiten, projecten of programma's.

4C Informeert en communiceert

De sociaal-cultureel werker heeft het vermogen om gedurende de "uitvoering van zijn werkzaamheden" met de beoogde individuele cliënten en groepen, formele en informele (partner) organisaties, andere professionele disciplines en relevante beleidspartijen, op een voor ieder toegankelijke wijze informatie uit te wisselen over de voortgang van activiteiten en de factoren die daarop van invloed zijn, waardoor iedere betrokkene ten allen tijde op de hoogte is en betrokken blijft bij de voortgang van het proces

Proces

- Zegt wat hij doet en doet wat hij zegt
- Legt uit hoe de verschillende stappen bijdragen aan het einddoel
- Geeft gevraagd en ongevraagd informatie en laat zich gevraagd en ongevraagd adviseren
- Maakt gebruik van suggesties van anderen en stelt zijn aanpak regelmatig bij
- Kan zich verbinden aan verschillende soorten mensen
- Stelt een communicatieplan op en voert dit uit
- Creëert een wederzijdse sfeer van openheid en vertrouwen
- Geeft aan hoe vertrouwelijke informatie wordt behandeld

Resultaat

- Alle betrokkenen zijn gedurende het proces op de hoogte van de tussentijdse stand van zaken en hebben inzicht in de voortgang van het proces
- Alle betrokkenen denken mee, hebben inzicht in wat van hen verwacht wordt en welke rol zij spelen bij het bereiken van het einddoel

4D Werkt kostenbewust

De sociaal-cultureel werker beschikt over het vermogen om met de beschikbare middelen en mogelijkheden een maximaal resultaat te bereiken.

Proces

- Voert financieel beheer over activiteiten en projecten
- Is creatief in het vinden en gebruikmaken van de beschikbare mogelijkheden, zowel waar het gaat om materialen en voorzieningen als om het vinden van vrijwilligers en het stimuleren van de zelfwerkzaamheid van betrokkenen
- Rekent transparant af (in cash, in kind)

Resultaat

- De beschikbare middelen en mogelijkheden leiden tot een zo maximaal mogelijk resultaat voor de mensen in het werkgebied

4E Maakt opdrachten waar

De sociaal-cultureel werker heeft het vermogen, om op een doortastende en tot de verbeelding sprekende wijze, opdrachten van derden effectief om te zetten in concrete activiteiten en projecten, waardoor de doelen van de opdrachtgever overtuigend worden behaald.

Proces

- Overlegt met opdrachtgever over de best haalbare professionele vertaling van de opdracht in activiteiten en projecten die aan het doel beantwoorden
- Motiveert en betreft betrokken doelgroepen bij de organisatie en uitvoering van activiteiten en projecten
- Communiqueert met opdrachtgever en andere partijen over de voortgang
- Past het plan van aanpak, door permanente monitoring van de vraag, regelmatig aan
- Toont concrete resultaten en maatschappelijke effecten

Resultaat

- Activiteiten en projecten worden op professioneel verantwoorde wijze ontwikkeld en uitgevoerd
- De opdrachtgever en de betrokken deelnemers zijn tevreden over het resultaat

Ondernemend en innovatief

De beroepskracht is in staat om adequaat in te spelen op de permanente veranderingen die vanuit de samenleving op hem afkomen. Hij is in staat in zijn denken en doen open te staan voor ontwikkelingen en weet zich onderzoekend en initiatiefrijk op te stellen naar kleine en grote vernieuwingen die de dienstverlening aan cliënten en de kwaliteit van zijn werk verbeteren. Hij is in staat met een ondernemende blik en houding vooruit te kijken naar mogelijke kansen, weet deze om te zetten in concrete activiteiten en durft daarbij verantwoorde risico's te nemen. Wanneer de gestelde doelen niet binnen de randvoorwaarden te realiseren zijn, neemt de beroepskracht het initiatief om nieuwe bronnen aan te boren en nieuwe coalities aan te gaan, waardoor vragen van cliënten alsnog worden beantwoord. Hij kent *best practices* en draagt ze uit. Hij kan met beperkte middelen creatieve oplossingen vinden, slaat daarbij andere paden in, initieert, stimuleert, experimenteert en implementeert vernieuwingen en veranderingen in zijn werk en in de organisatie.

4F Ondernemt en benut kansen

De sociaal-cultureel werker is in staat individuen en groepen in zijn werkgebied en andere betrokkenen in te schakelen en gezamenlijk ideeën uit te werken tot concreet haalbare plannen waardoor mensen en middelen worden gemobiliseerd om deze plannen tot uitvoering te brengen.

Proces

- Verheldert en beoordeelt signalen en ideeën uit het werkgebied in dialoog met betrokkenen en agendeert deze bij de meest aangewezen partijen
- Overlegt met andere formele en informele (partner) organisaties, andere professionele disciplines en beleidsmakers over beleidsvoornemens
- Is proactief en vertaalt ideeën, beleidsvoornemens en subsidiestromen in een concreet plan van aanpak dat tegemoet komt aan de vragen van de individuen en groepen in het werkgebied
- Mobiliseert betrokkenen, vrijwilligers, partners van andere organisaties en instanties bij planvorming
- Heeft visie op potenties en tekorten in de samenleving en weet deze uit te werken tot concrete initiatieven
- Stelt zijn kennis ter beschikking voor het vinden van mensen en middelen voor de uitvoering

Resultaat

- De voorgenomen activiteiten en projecten sluiten direct aan op de vraag
- Betrokkenen uit het werkgebied nemen deel en werken mee aan activiteiten en projecten
- De activiteiten en projecten passen binnen de gestelde beleidsdoelen

Inzichtelijk en verantwoord

De beroepskracht is in staat om zich op een consistente en betrouwbare wijze te verantwoorden aan verschillende partijen waarmee hij in de uitvoering van zijn werk met de cliënt te maken krijgt, door hen inzicht te bieden in de gekozen doelen, de tijdsplanning, de gebruikte middelen en werkwijze, de bijdrage van de beroepskracht zelf en andere betrokkenen, en de bereikte resultaten, zodat zichtbaar wordt wat de beroepskracht doet, waarom hij welke keuzes heeft gemaakt en wat de resultaten van zijn handelen zijn.

4G Legt verantwoording af

De sociaal-cultureel werker is in staat inhoudelijk, materieel en ethisch verantwoording af te leggen aan de groepen in zijn werkgebied, zijn organisatie, samenwerkingspartners en financier, waardoor het resultaat van zijn werk zichtbaar is en duidelijk is welke keuzes om welke redenen zijn gemaakt.

Proces

- Rapporteert aan de hand van plan van aanpak over de behaalde resultaten
- Verantwoordt inzet van mensen en middelen
- Verantwoordt werkwijze en gemaakte keuzes
- Geeft aan waarom, op welke wijze en met welke middelen de resultaten zijn bereikt
- Evalueert zijn werkzaamheden met betrokkenen

Resultaat

- Alle betrokken hebben kwalitatief en kwantitatief inzicht in de bereikte resultaten van de sociaal-cultureel werker
- De behaalde prestaties zijn geëvalueerd en vormen een basis voor vervolg

Professioneel en kwaliteitsgericht

De beroepskracht is in staat om steeds een zo hoog mogelijke kwaliteit van hulp- en/of dienstverlening te realiseren door de eigen deskundigheid optimaal in te zetten, te bevorderen en te onderhouden. Hij weet gebruik te maken van de kennis en infrastructuur van de organisatie en van de partners in het netwerk. Hij is in staat op te komen voor de normen en waarden van zijn professie, kan zijn arbeidsvoorwaarden bewaken en spreekt zijn organisatie hierop aan. Hij is in staat een bijdrage te leveren aan de verbetering van de kwaliteit, de vernieuwing van de beroepsuitoefening en de profilering van de beroepsgroep.

4H Draagt bij aan beleid

De sociaal-cultureel werker is in staat om op kritisch opbouwende wijze bij te dragen aan de vorming en de uitvoering van het beleid van de organisatie, waardoor het management van de organisatie over inzichten uit de praktijk kan beschikken voor het ontwikkelen van beleid.

Proces

- Neemt deel aan intern werkoverleg en deelt kennis en ervaring met management en collega's
- Maakt gebruik van inhoudelijke en strategische kennis van zijn organisatie
- Is intern kritisch en extern loyaal
- Maakt gevraagd en ongevraagd gebruik van de mogelijkheden tot bijdragen aan beleid
- Vertegenwoordigt de organisatie naar individuen en groepen uit het werkgebied, samenwerkingspartners en in contacten met de overheid

Resultaat

- De organisatie beschikt over praktijkkennis bij vorming en implementatie van beleid
- De sociaal cultureel werker maakt optimaal gebruik van de body of knowledge en de voorzieningen van zijn organisatie

4I Zorgt voor kwaliteit

De sociaal-cultureel werker is in staat om zorgvuldig en consequent de kwaliteit van de werkprocessen en de diensten te verbeteren, zodat individuen en groepen in zijn werkgebied kunnen rekenen op een maximale kwaliteit van dienstverlening.

Proces

- Toetst zijn prestaties aan de kwaliteitsstandaarden van de organisatie en rapporteert hierover
- Geeft grenzen aan wanneer uitvoering van opdrachten niet meer aan de professionele standaarden voldoen
- Stelt zijn werkwijze bij wanneer dit de kwaliteit ten goede komt
- Reflecteert systematisch over de kwaliteit van werkprocessen in relatie tot visie en doelen
- Draagt bij aan kwaliteitsontwikkeling van de organisatie

Resultaat

- Individuele cliënten en cliëntgroepen hebben zekerheid over de kwaliteit van de dienstverlening
- De sociaal-cultureel werker en zijn organisatie voeren kwaliteitsbeleid uit.

4J Bewaakt eigen arbeidsomstandigheden

De sociaal cultureel werker is in staat zijn eigen arbeidsomstandigheden te bewaken en te beïnvloeden, zodat hij goed kan functioneren, plezier in zijn werk houdt en zich blijft ontwikkelen.

Proces

- Plant en organiseert zijn werk zo dat hij het werk aankan en stelt prioriteiten
- Bewaakt zijn gezondheid en veiligheid en past veiligheidsvoorschriften en ARBO-normen toe
- Zorgt er voor dat hij plezier heeft in zijn werk
- Maakt knelpunten in arbeidsomstandigheden bespreekbaar
- Onderhandelt met werkgever over zijn positie in de organisatie
- Spreekt zijn werkgever aan op het realiseren van benodigde randvoorwaarden en dwingt deze indien nodig af door gebruikmaking van wetgeving
- Neemt initiatief om iets aan de knelpunten te (laten) doen.

Resultaat

- De sociaal cultureel werker zorgt voor goede arbeidsomstandigheden voor zichzelf
- De sociaal cultureel werker heeft een duidelijke positie in de organisatie

4K Ontwikkelt het eigen vak

De sociaal-cultureel werker is in staat om op interactieve wijze zijn visie op het werk te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen voor zijn persoonlijke ontwikkeling als professional en voor de ontwikkeling van het beroep, waardoor zijn vakkennis actueel blijft en zijn beroepsuitoefening herkend en erkend wordt.

Proces

- Ontwikkelt een visie op en de rol van het sociaal-cultureel werk bij actuele maatschappelijke vraagstukken
- Draagt visie op zijn vak, kennis en ervaring uit aan individuen en groepen in zijn werkgebied, vrijwilligers, (aspirant-) collega's, vakgenoten en aan professionals uit andere sectoren
- Houdt zich op de hoogte van vernieuwingen op zijn vakgebied zoals inhoudelijke ontwikkelingen, nieuwe wet en regelgeving, organisatorische en bedrijfsmatige ontwikkelingen
- Gaat flexibel om met vernieuwingen en past zijn werkwijze indien nodig hier op aan

- Maakt optimaal gebruik van de mogelijkheden die in en buiten de organisatie voor van zijn beroep beschikbaar zijn

Resultaat

- De sociaal-cultureel werker weet wat het vak van sociaal-cultureel werker inhoudt en wat de actuele vraagstukken zijn
- De sociaal cultureel werker werkt als lerende professional aan de vergroting van zijn competenties en aan de ontwikkeling van zijn vak.
- De sociaal cultureel werker kan zijn vak positioneren en profileren

Specifieke competenties

Vakspecifieke competenties bepalen in sterke mate de identiteit van de beroepsgroep. Niet de afzonderlijke competenties zijn daarbij bepalend, maar eerder de unieke combinatie ervan. Competenties zijn vakspecifiek als ze op ten minste drie aspecten discrimineren ten opzichte van de generieke competenties. Die aspecten zijn:

- De beoogde cliënten en cliëntgroepen.
- De beroepskracht moet kennis hebben van de specifieke kenmerken van cliënten en cliëntgroepen en van hun woon- en leefsituatie en in staat zijn die kennis in zijn beroepsmatig handelen te integreren.
- De beroepscontext waarin de beroepskracht werkt.
- Verschillen in de context worden bepaald door de plaats van handeling, zoals intramuraal, spreekkamer, algemene voorziening, thuissituatie van de cliënt, de openbare ruimte en de organisatorische context.
- De benodigde vakkennis en de toe te passen methoden en technieken van de beroepskracht.

Voor de sociaal cultureel werker hebben wij de volgende specifieke competenties geformuleerd:

4L Geeft inzicht in sociale vraagstukken

De sociaal-cultureel werker is in staat om op systematische wijze de situatie en achtergrond van vraagstukken in het werkgebied te analyseren en in de maatschappelijke context te plaatsen, zodat hij in dialoog met betrokkenen kan beoordelen welke activiteiten en projecten het meest geschikt zijn voor uitvoering.

Proces

- Verzamelt informatie uit bestaand schriftelijk materiaal, internet en andere bronnen.
- Verdiept zich in de geschiedenis en de achtergrond van zijn werkgebied
- Houdt interviews met betrokkenen, sleutelfiguren en collega's van andere disciplines en vraagt kritisch door
- Begeleidt betrokkenen bij het zelf doen van onderzoek en reikt hiertoe passende onderzoeksmethoden aan
- Analyseert gegevens met behulp van daartoe geëigende technieken en methoden
- Trekt conclusies in dialoog met de betrokken partijen

Resultaat

- De sociaal-cultureel werker en betrokkenen hebben gedeeld en gefundeerd inzicht in het ontwerpen van activiteiten en projecten
- Individuen en groepen in het werkgebied leren hun eigen situatie en achtergronden te analyseren

4M Schept ruimte

De sociaal-cultureel werker heeft de capaciteit om letterlijk en figuurlijk ruimte te creëren voor individuen en groepen om eigen ideeën en initiatieven te ontplooiën, waardoor zij hun talenten en potenties op het gebied van cultuur, vrijetijdsbesteding en educatie tot ontwikkeling kunnen brengen.

Proces

- Creëert een beeld en klimaat van openheid en creativiteit waarin mensen en nieuwe initiatieven welkom zijn
- Onderzoekt waarom bepaalde groepen geen gebruikmaken van de voorzieningen en legt contact met hen
- Pikt behoeften, signalen en nieuwe trends op, die leven bij culturele groepen en leeftijdsgroepen in het werkgebied
- Maakt mogelijk dat ideeën omgezet worden in concrete activiteiten, manifestaties en producties

Resultaat

- Groepen wijkbewoners hebben de mogelijkheden en de middelen om hun culturele, recreatieve en educatieve activiteiten vorm te geven
- Zij ontwikkelen zelfwerkzaamheid en uitwisseling van culturen, contact tussen generaties en een dynamische uitstraling.

4N Is van veel markten thuis

De sociaal-cultureel werker kan putten uit een gevarieerd repertoire van methoden en technieken en weet deze op flexibele en op de situatie passende wijze te combineren, waardoor zijn aanpak effectief is om de overeengekomen resultaten te bereiken.

Proces

- Werkt gestructureerd aan de uitvoering van beoogde doelen op lange en korte termijn
- Improviseert en handelt gevoelsmatig als de situatie daar om vraagt
- Past werkwijzen aan bij veranderende vragen en omstandigheden
- Combineert en schakelt verschillende aanpakken en methoden
- Brengt vraag en aanbod van uiteenlopende groepen en aanbieders tot elkaar
- Ontwikkelt nieuw aanbod op vragen waar nog geen antwoorden voor zijn
- Pendelt tussen de werelden van de straat, beleid en organisaties

Resultaat

- De sociaal-cultureel werker voldoet aan de overeengekomen resultaten
- Individuen en groepen in het werkgebied krijgen de dienstverlening die beantwoordt aan de vraag

4O Animeren, cultuur en vrije tijd

De sociaal-cultureel werker heeft het vermogen om in samenwerking met vrijwilligers en individuen en groepen uit zijn werkgebied activiteiten en programma's op het gebied van ontmoeting, recreatie, sport, kunst, cultuur en politiek zodanig te ontwikkelen en op te zetten dat de activiteiten en programma's bijdragen aan de verbetering van de relaties tussen individuen en tussen de diverse groepen in het werkgebied.

Proces

- Brengt initiatiefnemers en vrijwilligers bij elkaar
- Ontwikkelt samen met initiatiefnemers een creatief proces hoe de activiteiten en programma's vorm te geven
- Stimuleert vrijwilligers en deelnemers tot zelfwerkzaamheid en samenwerking
- Brengt eigen kennis en ideeën in
- Begeleidt groepsproces
- Adviseert over wijze van organiseren
- Gebruikt diverse communicatieve middelen om beoogde bezoekers en deelnemers te werven.
- Draagt (eind)verantwoordelijkheid voor de uitvoering

Resultaat

- Activiteiten en programma's worden samen met vrijwilligers en betrokkenen vormgegeven en trekken de beoogde groepen
- Activiteiten en programma's dragen bij aan de verbetering van relaties tussen betrokkenen en tussen de verschillende groeperingen in het werkgebied

4P Zet aan tot participatie

De sociaal-cultureel werker heeft het vermogen individuen en groepen in zijn werkgebied inzicht te geven in hun situatie en aan te spreken op hun persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden waardoor zij in staat gesteld worden actief te participeren in vitale segmenten van de samenleving (opvoeding, onderwijs, arbeid, politiek, cultuur, vrije tijd, gezondheid).

Proces

- Zoekt contact met mensen in een sociaal isolement en met mensen die zich afzetten tegen de samenleving
- Geeft inzicht in de eigen situatie van individuen en groepen in het werkgebied en biedt alternatieven waarmee mensen hun potenties kunnen ontwikkelen
- Biedt trajecten, cursussen en activiteiten die aansluiten op de wensen en mogelijkheden van de cliënt en die perspectief bieden op verdere participatie
- Maakt gebruik van netwerken en kennis van voorzieningen waardoor mensen kunnen doorstromen

Resultaat

- De sociaal cultureel werker heeft contact met moeilijk bereikbare individuen en groepen in zijn werkgebied
- Individuen en groepen in het werkgebied volgen op maat aangepaste trajecten
- De participatie van individuen en groepen in het werkgebied is vergroot

4Q Stimuleert actief burgerschap

De sociaal-cultureel werker heeft het vermogen om individuen en groepen in zijn werkgebied op inspirerende en overtuigende wijze aan te zetten tot het nemen van verantwoordelijkheid voor medebewoners en de samenleving, waardoor zij in staat zijn zorg te dragen voor elkaar en voor het woon-, leef-, en werkklimaat in het werkgebied.

Proces

- Pikt signalen en klachten op en spreekt individuen en groepen aan op bereidheid tot actief burgerschap
- Geeft aan op welke dienstverlening van organisaties en instanties individuen en groepen aanspraak kunnen maken en waar eigen initiatief noodzakelijk is
- Ontwikkelt een omgeving voor en zet aan tot informeel leren
- Stemt vormen van zelfwerkzaamheid af op (culturele) achtergrond en persoonlijke capaciteiten van individuen en groepen
- Faciliteert, ondersteunt en begeleidt vrijwilligers, individuen en groepen (zelforganisaties, belangenorganisaties), burenhulp en mantelzorg, eenmalige initiatieven en dergelijke
- Zorgt dat actief burgerschap en eigen initiatieven erkend en gewaardeerd worden

Resultaat

- Individuen en groepen in het werkgebied zijn in staat actief burgerschap op eigen wijze vorm te geven
- Bewoners dragen zorg voor hun woon-, leef-, en werkklimaat en goede sociale verhoudingen

4R Vergroot zelforganiserend vermogen

De sociaal-cultureel werker is in staat om door middel van dialoog met de betrokkenen een op maat gesneden dienstverlening aan te bieden, waardoor individuen en groepen leren samenwerken en zelfwerkzaamheid te ontwikkelen bij het uitvoeren van activiteiten en projecten en bij het behartigen van hun eigen belangen.

Proces

- Brengt initiatiefnemers en potentiële betrokkenen bij elkaar
- Onderzoekt ondersteuningsvraag en stelt begeleidingsbehoefte vast
- Begeleidt vrijwilligers en deelnemers aan zelforganisaties
- Begeleidt groepsprocessen
- Adviseert over de wijze van organiseren
- Geeft inhoudelijke en strategische adviezen ter ondersteuning van het bereiken van de gewenste resultaten
- Draagt kennis over van de sociale infrastructuur en plaats in het netwerk

Resultaat

- Resultaten worden bereikt door een grote inzet van betrokkenen zelf en vrijwilligers
- Betrokkenen en vrijwilligers zijn op de hoogte van beleidsontwikkelingen en kunnen netwerken
- Individuen en groepen in het werkgebied kunnen de opgedane ervaring toe passen in andere situaties

4S Versterkt het professionele netwerk

De sociaal-cultureel werker is in staat een actieve bijdrage te leveren aan relevante netwerken, waardoor (meervoudige) vraagstukken in hun onderlinge samenhang en met de inzet van professionals uit verschillende disciplines kunnen worden aangepakt.

Proces

- Ontwikkelt en begeleidt netwerken van samenwerkende partners uit meerdere disciplines
- Overlegt regelmatig en wisselt informatie en kennis uit
- Maakt gebruik van de contacten van het netwerk om de afgesproken resultaten te behalen
- Maakt duidelijk aan de partners in het netwerk waarop het sociaal cultureel werk kan worden aangesproken
- Maakt heldere afspraken over ieders rol en taak in het netwerk
- Zorgt voor organisatorische en inhoudelijke legitimatie voor deelname aan het netwerk

Resultaat

- Cliëntgroepen met meervoudige vragen krijgen een onderling goed afgestemde begeleiding en ondersteuning
- Samenlevingsvraagstukken op lokaal niveau worden integraal aangepakt

4T Creëert respectvolle omgeving

De sociaal-cultureel werker heeft het vermogen om een sfeer van respect en vertrouwen te bieden aan de individuen en groepen in zijn werkgebied en in dialoog met hen normen en waarden bespreekbaar te maken en gedragsregels op te stellen waardoor zij in een veilige omgeving en zonder discriminatie als vrijwilliger kunnen meewerken of als deelnemer kunnen participeren in activiteiten en projecten.

Proces

- - Zorgt voor naleving van huisregels
- Onderzoekt normen en waarden-patroon met diverse groepen
- Gaat in gesprek met diverse groepen om gedrag en bejegening bespreekbaar te maken
- Stelt gedragsregels op met betrokkenen
- Stelt grenzen vast en draagt eigen professionele waarden en normen uit in woord en gedrag

Resultaat

- Bewoners, deelnemers, vrijwilligers en professionals communiceren over normen en waarden en maken afspraken over gedrag
- Deelnemers, vrijwilligers en beroepskrachten werken in een open en veilige omgeving zonder discriminatie of agressie
- Betrokkenen leren gedrag bespreekbaar te maken en grenzen te stellen
- Betrokkenen functioneren en participeren op gelijkwaardige wijze in activiteiten en projecten

BIJLAGE 3 Inventarisatie van samenwerkingsinitiatieven en opleidingen

Procedure

De inventarisatie was ten eerste gericht op samenwerkingsinitiatieven tussen organisaties en opleidingen (hogescholen en ROC's). Tussen wie zijn deze opgericht en wat was de aanleiding? Zijn er al resultaten bekend? En als er op dit moment nog niets is, zijn er dan wel plannen om dit op te zetten? Tevens was het de bedoeling om na te gaan welke instrumenten. Het gaat hier niet om een totaaloverzicht van alle initiatieven die er in Nederland zijn. Er is een groot aantal organisaties en opleidingen en een grote diversiteit in het welzijnswerk.

De inventarisatie is gestart met de deelnemers aan het CCO (Centrum Competentie Ontwikkeling Zuid-Holland) dat in de voorstudie als veelbelovend initiatief naar voren kwam. Verder is via contacten van de onderzoekers een overzicht gemaakt van contactpersonen van organisaties en opleidingen elders in het land. Via de contactpersonen is er vaak doorverwezen naar collega's die (meer) informatie konden geven. Overigens blijkt de mate van documentatie beperkt. Veel informatie is niet op papier vastgelegd en moest mondeling worden overgedragen. Soms was dit ook het gevolg van het nog niet in bedrijf zijn van een samenwerking en het niet openbaar zijn van stukken.

Daarnaast is op de websites van opleidingen gericht gezocht naar post hbo en mbo onderwijs, zoals cursussen, trainingen, seminars, masteropleidingen. Via startpagina.nl zijn de dochterpagina's mbo.startpagina.nl, hbo.startpagina.nl en universiteit.startpagina.nl gevonden. Deze pagina's leverden een overzicht van onderwijsorganisaties in heel Nederland. Voor het mbo leverde dit 50 onderwijsorganisaties op, voor het hbo 34 en voor de universiteiten 14. Doordat een aantal onderwijsorganisaties vakgericht zijn, bijvoorbeeld de hotelschool of de technische universiteiten, vallen er diverse af. Ook de onderwijsorganisaties die via de website geen duidelijk relevante opleidingen, cursussen, lectoraten etc. hebben zijn verder niet opgenomen. Ten slotte zijn contactpersonen van de relevante masteropleidingen benaderd voor nadere informatie.

In totaal zijn er 41 mensen benaderd. Bij 21 was sprake van een samenwerkingsinitiatief. Daarvan waren veertien relevant voor ons project. 11 hiervan lagen op het gebied van samenwerking en 4 hebben betrekking op opleidingen. Duidelijk is dat er wel samenwerking is tussen de welzijnsorganisaties en onderwijsorganisaties. De samenwerkingsverbanden richten zich (tot nu toe) hoofdzakelijk op het bieden van stageplaatsen aan studenten. Daarnaast is soms sprake van overleg met het werkveld gericht op het aanpassen van opleidingen aan de eisen van het werkveld. Wel geven verschillende vertegenwoordigers van opleidingen te kennen dat er samenwerkingsverbanden worden opgestart die de professionals in de uitvoering ten goede moeten komen. Professionalisering van de sector

staat bij een aantal opleidingen op de agenda, maar heeft nog niet geleid tot structurele vormen van samenwerking.

In deel 1 van de bijlage is een overzicht van de samenwerkingsinitiatieven opgenomen. Deel 2 bevat informatie over de Opleidingscatalogus van het FCB (FCB, mei 2006) en de relevante sectorspecifieke/vakinhoudelijke opleidingen die daarin zijn opgenomen. In deel 3 en 4 is een overzicht opgenomen van het post mbo- en hbo-aanbod en. In deel 5 en 6 volgt een overzicht en beschrijving van de masteropleidingen.

1. Geinventariseerde structurele samenwerkingsinitiatieven

Aantal structurele samenwerkingsinitiatieven gericht op deskundigheidsbevordering van welzijnswerkers. Structureel = convenant gesloten of één of meer jaarlijkse bijeenkomsten /activiteiten.

| Contactpersoon | Samenwerking tussen | Doel invulling | Bijzonderheden |
|--|--|---|---|
| Mw. K. Luijkx (Tranzo) Dhr. M. Zantkuijl (de Twern) | Tranzo Universiteit van Tilburg en de Twern | Academische werkplaats gericht op onderzoek binnen welzijnswerk naar methoden (evidence based practice) | Kennisoverdracht middels zorgsalons. Het heeft geleid tot nieuwe werkmethode binnen de Twern. |
| Mw. A. Angerman | NSI-Zuid Holland | Good practices in Zuid-Holland verspreiden. | Voornamelijk een netwerkorganisatie |
| Mw. J. Boven | Da Vinci College en CCO | CCO moet koepelorganisatie zijn tussen welzijn en opleidingen in Zuid-Holland | Nog geen concrete projecten, omslag maken van netwerk- naar uitvoerende organisatie |
| Dhr. J. Middelkoop | Het Bureau Welzijnsprojecten en CCO | CCO moet koepelorganisatie zijn tussen welzijn en opleidingen in Zuid-Holland | Nog geen concrete projecten, omslag maken van netwerk- naar uitvoerende organisatie |
| Dhr. J. Pierik | Stichting Dynamiek en CCO | CCO moet koepelorganisatie zijn tussen welzijn en opleidingen in Zuid-Holland | Nog geen concrete projecten, omslag maken van netwerk- naar uitvoerende organisatie |
| Dhr. D. de Wit | Stichting Welzijn Gouda en CCO | CCO moet koepelorganisatie zijn tussen welzijn en opleidingen in Zuid-Holland | Nog geen concrete projecten, omslag maken van netwerk- naar uitvoerende organisatie |
| Mw. M. Otten | ID-College en Gehandicapten-organisatie | | Platform opgericht, start verwacht 2007/2008 |
| Mw. R. de Waal | Hogeschool INHolland Den Haag en Stichting Mooi. | Tweeledige deskundigheidsbevordering | Gestart rond 2002/2003. Per studiejaar zijn er een aantal scholingsdagen. |
| Mw. A. Kat | Ondernemerskring Sociale Sector Amsterdam | 'Catch the coach to be' Jongeren van de straat opleiden tot jongerenwerker. | Ook voor de jongerenwerker die de jongeren moet begeleiden is er training mogelijk. |
| Mw M. Martens | Thuis op straat en Verwey-Jonker Instituut | Resultaatgericht en evidence based werken en coaching on the job van professionals in de uitvoering | Digitaal logboek voor professionals in de uitvoering, door Verwey jonker instituut uitgevoerde nulmeting en effectmeting. |

2. Opleidingscatalogus Branche-erkende opleidingen WJK (FCB, mei 2006)

Doel van de opleidingscatalogus: 1. Overzicht van en inzicht in door de branche erkende relevante opleidingen voor werkgevers en werknemers. 2. Voorkomen van wildgroei door het creëren van standaardkwaliteit voor brancherelevante opleidingen. 3. Gebruik van de catalogus bij een ESF aanvraag. Het opleidingsprofiel is getoetst aan de eisen die de ESF-regelgeving aan een opleiding stelt.

De opleidingsprofielen zijn zo beschreven dat ze geschikt zijn binnen de ESF-regelgeving (maatregel B1 'Preventie instroom WAO en verbetering arbeidsomstandigheden' en maatregel C 'Scholing van werkenden' zonder CREBO/CRHO-registratie). Voor het niveau is de Wet Educatie en Beroepsonderwijs aangehouden (Indelingsschema kwalificatiestructuur secundair beroepsonderwijs). In de opleidingsprofielen is de inhoud van de opleiding beschreven en zijn de eindtermen benoemd. De sociale partners van de sector WJK hebben van alle opleidingen de brancherelevantie en het civiel effect vastgesteld. Van alle opleidingen die vallen onder maatregel C hebben zij het eindniveau bepaald met gebruikmaking van de WEB-eindtermen. Hiermee hebben deze opleidingen de status van branche-erkende opleidingen en passen ze binnen de ESF regelgeving. De catalogus zal eens in de twee jaar worden getoetst en zonodig aangepast en aangevuld met nieuwe opleidingen. Organisaties kunnen bij het FCB opleidingen laten toetsen voor het verkrijgen van branche-erkenning.

In de catalogus opgenomen opleidingen: in totaal 56, waarvan 34 sectorspecifiek/vakinhoudelijk (ESF-maatregel C). Drie opleidingen (ook) gericht op het welzijnswerk:

- Klantgerichtheid Management en Staf voor leidinggevenden en staffunctionarissen (SPH en CMV) (nr. in de catalogus:1)
- Scholing programmabegeleider in relatie tot een werkinhoudelijke reorganisatie (CMV) (7)
- Masteropleiding Sociale Interventie (maar niet branche-erkend ikv maatregel C).

Wellicht zijn voor jongerenwerkers ook opleidingen gericht op werkers SPW/SPH relevant, bijvoorbeeld Interculturalisatie vanuit een diversiteitsperspectief (48).

NB In de catalogus is niet opgenomen wie de opleidingen verzorgen.

3. Overzicht van voor het welzijnswerk relevante post-mbo cursussen, etc. (via de websites van de ROC's)

| Instelling (+website adres) | Cursussen, trainingen, modules, seminars, etc. |
|--|--|
| Drenthe College www.drenthecollege.nl | themabijeenkomst op bedrijfsniveau mogelijk. html http://www.drenthecollege.nl/Cursus2003/Gezondheid/thema2.html |
| Landstede www.landstede.nl | ja onder training en opleiding, sector gezondheidszorg, dienstverlening en welzijn divers aanbod, zowel tussen medewerker en cliënt als tussen medewerkers, zowel uitvoerend als leidinggevend. Niet speciaal welzijn. Bijvoorbeeld 'professionalisering', 'projectmatig werken' of zelfdragende/-sturende teams |
| ROC Deltion college www.deltion.nl | training en adviescentrum, standaardcursussen niet sterk gericht op welzijn, maatwerk mogelijk. |
| ROC van Twente www.rocvantwente.nl | bedrijfstrainingen, wel contactpersoon, geen info op website, Cristel Kooijman Gezondheidszorg en Welzijn Tel. 053 850 4335 |
| A12 Ede www.a12.nl | bedrijfstrainingen, persoonlijk ontwikkelingsplan en teamcoaching voor leidinggevenden |
| Rijn IJssel College Arnhem www.rocrijijssel.nl | bedrijfstrainingen, reflectief begeleiden (pop), functioneringsgesprekken en agressiebeheersing |
| ROC Nijmegen www.roc-nijmegen.nl | wel trainingen, inhoud onduidelijk |
| Kop van Noord Holland www.rockopnh.nl | bedrijfstrainingen en maatwerk. Trainingen voornamelijk gericht op zorg. |
| Nova College Haarlem www.novacollege.nl | uitgebreid aanbod via http://www.ncot.nl/zo_wel/welzijn/algemeen.htm |
| ROC Amsterdam www.rocva.nl | wel trainingen, inhoud onduidelijk |
| ROC Horizon College www.horizoncollege.nl | trainingen, voorbeeld management in zorg en welzijn, ook richting coaching en persoonlijke effectiviteit |
| De Mondriaanonderwijsgroep www.mon3aan.nl | wel trainingen, inhoud onduidelijk |
| Id College www.idcollege.nl | wel trainingen, inhoud onduidelijk |
| ROC Zadkine www.zadkine.nl | diverse trainingen, veelal gericht op de medische kant. |
| ROC Midden Nederland www.rocmn.nl | kent bedrijfstrainingen, inhoud onduidelijk |
| Koning Willem 1 College www.kw1c.nl | kent bedrijfstrainingen, inhoud onduidelijk |
| ROC De Leijgraaf www.leijgraaf.nl | trainingen mogelijk maar beperkt |
| ROC Eindhoven www.roceindhoven.nl | |
| ROC Midden Brabant www.rocmb.nl | kent bedrijfstrainingen, inhoud onduidelijk |
| ROC Zeeland www.roczeeland.nl | Bedrijfstrainingen |
| Leeuwenborgh www.leeuwenborgh.nl | |

Overzicht van post-hbo opleidingen (via de websites van hogescholen)

Voor het welzijnswerk relevante post-(mbo- en) hbo-opleidingen en losse cursussen, trainingen, modules, seminars, etc.

| Instelling (+website adres) | Post-hbo-opleidingen | Cursussen, trainingen, modules, seminars | Overige initiatieven/ bijzonderheden |
|---|--|---|---|
| Hogeschool NCOI www.hogeschoolncoi.nl | geen gegevens beschikbaar | management in zorg | geen gegevens beschikbaar |
| Hogeschool Avans www.avans.nl | 1. omgaan met agressie 2. sociale veiligheid http://www.avansplus.nl/zorg_welzijn.post-hbo-opleidingen | Ook maatwerk, diverse instrumenten bijvoorbeeld supervisie of een masterclass | geen gegevens beschikbaar |
| Hogeschool van Amsterdam www.hva.nl | opzet master Social Work met Hogeschool Arnhem Nijmegen: zie bijlage http://www.proeducation.nl/master-in-social-work.masteropleiding/ voortgezette opleiding social work http://www.proeducation.nl/master-in-social-work.masteropleiding/ | geen gegevens beschikbaar | Lectoraat Vraaggerichte methodiek-ontwikkeling Lectoraat Actief burgerschap |
| Hogeschool de Wittenberg www.dewittenberg.nl | geen gegevens beschikbaar | losse modules | geen gegevens beschikbaar |
| Christelijke Hogeschool Nederland www.chn.nl | geen gegevens beschikbaar | geen gegevens beschikbaar | Lectoraat mens & maatschappij gericht op professionele methoden en kwaliteitsverbetering, maar connectie met welzijn lijkt enigszins beperkt. |
| Haagse Hogeschool www.haagsehogeschool.nl | diverse mogelijkheden in vaste studies http://portal.hhs.nl/portal/page?_pageid=124,595862&_dad=portal&_schema=PORTAL | naast de vaste post hbo mogelijkheden is er ook maatwerk en losse training mogelijk | Lectoraat Jeugd en opvoeding |

| Instelling (+website adres) | Post-hbo-opleidingen | Cursussen, trainingen, modules, seminars | Overige initiatieven/ bijzonderheden |
|---|--|--|--|
| Hanze Hogeschool Groningen www.hanze.nl | post hbo interculturele hulpverlening http://www.hanze.nl/Hanzeconnect/Opleidingen+en+cursussen/Sport+Gezondheid+enwelzijn/Interculturele+hulpverlening/ | maatwerkopleidingen en in company training, daarnaast supervisie en coaching | Lectoraat Integraal jeugdbeleid - de vensterschool als portaal |
| Hogeschool Arnhem Nijmegen www.han.nl | Master Social Work in ontwikkeling i.s.m. Hogeschool van Amsterdam | geen gegevens beschikbaar | Lectoraat professionalisering van agogische beroepen en vaktherapeuten in de gezondheidszorg |
| Hogeschool INHolland http://www.inholland.nl/ | diverse mogelijkheden, ook kortere 'leergangen' 'presenteren' en 'rapportage' http://www.inholland.nl/academy | geen gegevens beschikbaar | Lectoraat Leefwerelden van jeugd |
| Hogeschool Rotterdam www.hro.nl | Masteropleiding Pedagogiek ontwikkeld met werkveld voor grote stad | geen gegevens beschikbaar | Lectoraat Social work Lectoraat Opgroeien in de stad |
| Hogeschool Utrecht www.hu.nl | Master Social Work in ontwikkeling | diverse opleidingen van kortere duur, geen meerjarige opleidingen, ook trainingen mogelijk | Lectoraat Sociaal beleid, innovatie en beroepsontwikkeling. |
| Hogeschool Zuyd www.hszuyd.nl | leergang casemanager welzijn, arbeid en zorg | zeer divers aanbod in modules en trainingen | |
| Noordelijke Hogeschool Leeuwarden www.nhl.nl | geen gegevens beschikbaar | diverse cursussen bijvoorbeeld onderzoek doen in zorg en welzijn | Lectoraat Sociale interventie |
| Saxion Hogescholen www.saxion.nl | Masteropleiding Health Care en Social Work | diverse cursussen, bijvoorbeeld innovatief ondernemen in welzijn (leidinggevend) of competentie management | Lectoraat Gezondheidszorg en welzijn |
| Windesheim www.windesheim.nl | geen gegevens beschikbaar | trainingen en opleidingen, verdiepend en verbredend | Lectoraat veiligheid en sociale cohesie in het publieke domein |

5. Overzicht van masteropleidingen (via contactpersonen en de websites)

| Contact-persoon | Instelling | Masteropleiding | Doelgroep | Kosten |
|----------------------|--|---|--|---------------------------------|
| T. Notten / H. Vrins | Hogeschool Rotterdam | Master (Stads)Pedagogiek | hbo-studenten, bij voorkeur met minimaal 3 jaar werkervaring | € 1.230,- |
| R. Hortulanus | Universiteit voor Humanistiek, Landelijke Expertisecentrum Sociale Interventie | Master Sociale Interventie | Bij voorkeur senior beroepskrachten | € 22.500,- |
| T. Knijn | Universiteit Utrecht | Master Sociale vraagstukken: interventies en beleid | studenten met een universitair bachelordiploma in algemene sociale wetenschappen, en studenten met een diploma van een specifieke hbo-opleiding, aangevuld met een eenjarig pre-mastertraject sociale vraagstukken: interventies en beleid | € 1.538(vt), € 1.326(dt) |
| M. Spierts | Samenwerking Hogeschool Arnhem Nijmegen & Hogeschool Amsterdam | In ontwikkeling: Master Social Work | instroom van 25 studenten op beide locaties. De beoogde studenten hebben een hbo-bachelor / WO-getuigschrift in het domein van Social Work en zijn minimaal 3 jaar werkzaam op post hbo niveau. | € 1.500,- (naar verwachting) |
| H. van Ewijk | Hogeschool Utrecht | In ontwikkeling: Master Social Work | | € 1.500,- (naar verwachting) |
| G. Holsbrink | Saxion Hogeschool Enschede | Master Health Care & Social Work | | |

6. Beschrijving van de masteropleidingen

Masteropleiding (Stads) Pedagogiek Hogeschool Rotterdam

De masteropleiding komt voort uit de vroegere Middelbaar Onderwijsakte Pedagogiek-B én de Kenniskring Opgroeien in de stad. In de Kenniskring, die in 2000 is opgericht, werken de zes educatieve en sociaal agogische opleidingen samen. De Masteropleiding legt het accent op het grotestedenbeleid, in het bijzonder op het lokale geïntegreerde onderwijs- en jeugdbeleid en op de professionaliseringseisen aan de daarin werkzame hoger-kaderberoepskrachten.

Inhoud:

In de opleiding gaat het er om dat studenten de vraagstukken die zich in de voor hun opleiding relevante beroepspraktijk voordoen op een goede manier aan leren pakken. Dat doet de opleiding door studenten in de vorm van projecten of door werk in de praktijk met echte vraagstukken uit de beroepspraktijk te confronteren en van hen te vragen die (in samenwerking) resultaatgericht aan te pakken. Het beoogde product behoort daarbij voor de beroepspraktijk relevant te zijn.

De masteropleiding (stads) Pedagogiek hanteert het volgende beroepsprofiel: een afgestudeerde van de Masteropleiding Pedagogiek is een 'mid-career' sociaal-educatieve professional, die:

- zijn vakgebied kent, in de ruime zin van het woord: het onderwijs en jeugdbeleid, naar zijn geschiedenis, actualiteit en perspectieven, en die (dus) over een 'helikopterview' beschikt;
- professionele activiteiten van een afdeling of dienst kan coördineren;
- aan collega's en verwante beroepskrachten leiding weet te geven, op een manier (met een bijbehorende managementstijl) die past bij een 'professionele' en/of een 'discretionaire' organisatie (die derhalve verschilt van een bureaucratische organisatie);
- (samen met anderen) binnen een dienst of organisatie innovaties op gang kan brengen en deze in 'beleid' vertalen, en het daartoe strekkende interdisciplinaire onderzoek kan verrichten (dan wel aansluiting weet te vinden op bestaande bronnen);
- (samen met anderen) dit in beleid kan vertalen, en dat ook uitvoeren;
- (samen met anderen, binnen en buiten de eigen dienst of instelling) in staat is tot 'inter-organisationeel' onderhandelen en handelen - binnen vertrouwde en in vreemde omgevingen, over deze professionele habitus met anderen weet te communiceren (inter-collegialiteit) en deze lifelong kan blijven ontwikkelen.

Werkveld:

Kennis vanuit het werkveld bereikt de opleiding doordat er een kennisuitwisseling plaatsvindt met beroepskrachten in het Rotterdamse werkveld.

Doelgroep

De toelatingseisen van de opleiding voldoen aan de wettelijke regelgeving. Tot de opleiding toelaatbaar zijn diegenen die een afgeronde hbo-opleiding hebben in een verwante discipline. Drie tot vijf jaar werkervaring in een relevante functie op het gebied van jeugd- en/of onderwijs(beleid) is zeer dringend gewenst.

Kosten:

Het collegegeld bedraagt voor masterstudenten Stads Pedagogiek € 1.230,- (dt).

Masteropleiding Sociale Interventie Universiteit voor Humanistiek Utrecht

De Masteropleiding bestaat sinds 2004. De initiatiefnemer is het Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie (LESI). De aanleiding was het toenemende besef dat theorievorming over sociale interventies steeds meer uit het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs leek te verdwijnen. De kennis die wel beschikbaar was, was verspreid over een aantal onderwijs- en onderzoeksinstituten. De initiatiefnemers willen de wetenschappelijke kennis over sociale interventies terugbrengen in het onderzoek en onderwijs, bundelen en toegankelijk maken voor de praktijk.

Inhoud:

De opleiding is opgedeeld in 7 masterclasses met een eventuele afsluitende onderzoeksopdracht. De masterclasses zijn achtereenvolgens:

- **Masterclass 1: Inleiding in de sociale interventiewetenschap**
De eerste Masterclass is zowel een inleiding op de gehele cursus als ook een inleiding in de achterliggende theorieën bij effectieve interventies. De inzet is om tot een goede afstemming te komen tussen de verzamelde kennis van het vakgebied en de alledaagse interventiepraktijken van de deelnemers.
- **Masterclass 2 Organisatie en management van effectieve sociale interventies**
In deze Masterclass wordt dieper ingegaan op de organisaties in het sociale veld, de 'thuisbasis' van het merendeel van de deelnemers. Het vraagstuk dat hier centraal staat, richt zich op de eisen waaraan organisaties met hoogopgeleide professionals moeten voldoen.
- **Masterclass 3: Aandacht en accountability: presentie in relatie tot interventie**
In deze Masterclass gaat de aandacht uit naar de (morele) interne tegenstellingen die aan interventies verbonden zijn: sociale professionals komen tussenbeide om kwetsbare (groepen) mensen in de samenleving meer mogelijkheden tot zelfsturing te geven, maar soms lijken ze daarmee juist het tegenovergestelde te bereiken.
- **Masterclass 4: Van mismatch naar match tussen beleid en uitvoering**
In deze Masterclass krijgen de deelnemers instrumenten aangereikt om beleidsdoelstellingen te operationaliseren en te verbinden met interventiestrategieën.
- **Masterclass 5: De persoonlijke factor: de geïndividualiseerde professional en het professionele kapitaal**
In deze Masterclass wordt de paradox dat de persoon alsmaar belangrijker wordt, maar ondertussen steeds meer verdwijnt, diepgaand geanalyseerd. Daarbij zullen de relatieve merites van twee verschillende benaderingswijzen van deze problematiek met elkaar vergeleken worden.
- **Masterclass 6: Verschil maken: verschil als maatschappelijke constructie en het interventieprincipe**
Deze Masterclass gaat in op zeer diverse groepen burgers met één gemeenschappelijk kenmerk: ze zijn in de marge van de samenleving geraakt. Dit wordt besproken aan de hand van het overkoepelend thema 'gelijkwaardigheid en diversiteit'.
- **Masterclass 7:**
In Masterclass 7 worden de lijnen en perspectieven uit de voorgaande Masterclasses bij elkaar genomen en wordt een verbinding gelegd tussen de thema's die daarin centraal hebben gestaan.
- **Masterclass 8: Onderzoeksopdracht**
De zeven Masterclasses kunnen, indien gewenst, worden afgesloten met een onderzoeksopdracht: een werkstuk gericht op een interventie-vraagstuk waarin de deelnemer aan de hand van een onderzoek een integrale verwerking geeft van zijn of haar leerproces.

De opleiding moet bijdragen aan het verwerven van de volgende algemene competenties:

De deelnemer:

1. leert gericht te reflecteren op zijn of haar beschikbare kennis en zijn of haar reguliere werkpraktijk;
2. verwerft competenties, die gebruikt kunnen worden bij het verbeteren van de beleidsinzet, organisatorische aansturing, professionele inhoudelijke deskundigheid en docentschap;
3. leert gebruik te maken van veranderkundige perspectieven en onderzoeksstrategieën in de eigen handelingspraktijk
4. oefent met het hanteren van een strategie voor effectieve vraagsturing in samenhang met geëigende sturingsmodellen;
5. raakt vertrouwd met het principe van perspectiefwisseling en het op elkaar betrekken van het eigen vermogen tot kennisactualisatie, visieontwikkeling, interventiestrategiebepaling en uitvoeringsgericht management. Werkveld:
6. Kennis vanuit het werkveld bereikt de opleiding door de ruime ervaring van de docenten over de ontwikkelingen binnen de sector.

Doelgroep:

De Masterclasses Sociale Interventie zijn bedoeld voor (senior-)beroepskrachten die te maken hebben met het sociaal beleid en sociale interventies, bijvoorbeeld: overheidsfunctionarissen, managers van maatschappelijke organisaties, ervaren professionele werkers, docenten van beroepsopleidingen

Kosten:

Kosten per masterclass bedragen € 3.500,- . De kosten voor de totale cursus zijn € 22.500,-.

Gegevens over instroom:

Aan de Masteropleiding nemen jaarlijks tussen de 20 en 24 cursisten deel. Het deelnemersveld varieert van professionals in de uitvoering (opbouwwerk, maatschappelijk werk), directeuren van welzijnsorganisaties, gemeentelijke managers op terrein van welzijn, als ook docenten van hogescholen.

Masteropleiding Sociale vraagstukken: interventies en beleid Universiteit Utrecht

In dit masterprogramma worden sociale vraagstukken vanuit een interdisciplinair perspectief bestudeerd. Sociologische, psychologische, antropologische en historische benaderingen worden gecombineerd. Cursisten doen praktijk- en beleidsgericht onderzoek naar sociale vraagstukken op het terrein van arbeid, sociale zekerheid, welzijn, gezondheidszorg, gezin en hulpverlening.

Inhoud:

De huidige samenleving wordt gekenmerkt door grote sociaal-culturele en structurele veranderingen die gevestigde sociale relaties, patronen en instituties beïnvloeden. Gezins-, familie- en werkrelaties veranderen tengevolge van de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen; de institutionele verhoudingen tussen de publieke en de private sector alsmede die tussen de verschillende overheden veranderen tengevolge van liberalisering, decentralisering, europeanisering en nieuwe vormen van aansturing van beleid. Gezondheid, zorg en welzijn komen in het teken te staan van de mondige burger en diens eigen verantwoordelijkheid waardoor in de hulpverlening interventie steeds meer op participatie is gebaseerd.

Deze professional master biedt studenten enerzijds de theoretische perspectieven waarmee deze vraagstukken inhoudelijk bestudeerd kunnen worden en anderzijds de methodieken en vaardigheden om zelfstandig sociaal beleid en interventies op een wetenschappelijk verantwoorde wijze te kunnen verrichten.

De professionele master ASW leidt studenten op voor functies in praktijk- en beleidsgericht onderzoek en voor beleidsfuncties bij overheden en professionele organisaties op diverse terrein zoals zorg, welzijn en arbeid.

Het programma richt zich op het opleiden van deskundigen die praktijk- en beleidsgericht onderzoek naar sociale vraagstukken kunnen beoordelen en verrichten en die over de wetenschappelijke en professionele vaardigheden beschikken om beleids- en interventieprocessen te onderzoeken, te implementeren, te sturen, te evalueren en daarover met deskundigen en een groot publiek te communiceren. Deze masteropleiding combineert zodoende:

- 1) interdisciplinaire inhoudelijke en domeinspecifieke kennis op de domeinen arbeid, sociale zekerheid, welzijn, (gezondheids)zorg, gezin en hulpverlening, met;
- 2) diepgaande kennis van en vaardigheden ten behoeve van beleids- en interventieonderzoek en de implementatie van interventies en beleid.

Werkveld:

Kennis vanuit het werkveld bereikt de opleiding door de ruime ervaring van de docenten over de ontwikkelingen binnen de sector.

Doelgroep:

Universitair Bachelor afgestudeerde in algemene sociale wetenschappen of en diploma van een specifieke hbo-opleiding, aangevuld met een eenjarige pre-mastertraject sociale vraagstukken: interventie en beleid.

Gegevens over instroom:

De meerderheid van de cursisten die deze masteropleiding hebben gevolgd hebben een Hbo-opleiding op zak. Ongeveer de helft heeft ook werkervaring op hbo-niveau. De werkervaring is zeer gevarieerd, zo blijken de cursisten te komen uit het jeugd & jongerenwerk, verpleegkunde, primair onderwijs, gemeente als ook uit de jeugdzorg.

Masteropleiding Social Work Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Arnhem/Nijmegen (in ontwikkeling)

De Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers heeft het initiatief genomen na te gaan of er voldoende draagvlak is voor een master Social Work. Diverse partners als gemeenten, de ministeries van VWS en OC&W, de HBO-raad en verschillende welzijnsorganisaties hebben positief gereageerd op het initiatief. Onderzoek toont dan ook aan dat er voldoende draagvlak is voor het initiatief. De twee hogescholen van Amsterdam en de Arnhem Nijmegen hebben het plan opgepakt en in samenwerking de master verder ontwikkeld.

Inhoud

De inhoud van de master bestaat uit drie componenten.

- 1) Onderzoek: Hierin zal de student zelf een onderzoekstraject opzetten en doorlopen.
- 2) Social Work Theory. Dit bestaat uit drie vakken, namelijk:
 - a) Multimethodische ontwikkeling: dit vak richt zich op het zoeken naar literatuur, het bestuderen van onderzoek en instrumenten. Dit kan binnen of buiten de ei-

- gen organisatie zijn, nationaal of internationaal. Beoordeling richt zich op bruikbaarheid, efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit.
- b) **Beleid, organisatie en implementatie:** Dit vak richt zich op onderwerpen als visie en beleid van de eigen arbeidsomgeving, veranderingen in de organisatie m.b.t. bijvoorbeeld projectmanagement.
 - c) **beroepsinnovatie:** Hier richt het vak zich op het nemen van initiatieven en het leveren van een bijdrage aan ontwikkelingen van het beroep en in het domein. Het profileren van het beroep is daarbij ook van groot belang.
- 3) **Professionele leerbegeleiding:** Hierin zal gebruik worden gemaakt van bijvoorbeeld een portfolio en een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP).

Werkveld

Kennis vanuit het werkveld bereikt de opleiding door de ruime ervaring van de docenten over de ontwikkelingen binnen de sector.

Doelgroep

Er wordt gestreefd naar een instroom van 25 studenten op beide locatie. De beoogde studenten hebben een hbo-bachelor / WO-getuigschrift in het domein van Social Work en zijn minimaal 3 jaar werkzaam op post hbo niveau.

De master is alleen in deeltijd te volgen en zal twee jaar duren. Momenteel is het programma klaar voor accreditatie en zal het een bekostigde master worden. Het collegegeld zal dan rond de 1300 Euro bedragen voor een collegejaar.

Masteropleiding Health Care & Social Work, Saxion hogeschool Enschede

Deze masteropleiding bestrijkt het brede terrein zorg en welzijn. In de brochure verwijst de opleiding naar het belang van 'best practises' en evidence based methoden. De master is een tweejarige deeltijdopleiding verzorgd door Saxion Hogescholen met vestigingen in Deventer, Enschede en Apeldoorn. De opleiding wordt verzorgd binnen het Kenniscentrum Gezondheid & Welzijn, een samenwerkingsverband van de School of Health en de School of Social Work.

Inhoud

Het programma bestaat uit de onderdelen:

1. **Onderzoek:** in het onderzoek wordt men vertrouwd gemaakt met de belangrijkste beginselen van het doen van sociaal wetenschappelijk onderzoek en kwantificering van onderzoeksresultaten.
2. **Maatschappelijk context van de praktijk:** in dit onderdeel raakt men vertrouwd met toekomstscenario's en trends. Relevante theorieën vanuit sociale wetenschappen en visies op sociaal beleid worden kritische onder de loep genomen.
3. **Leiderschap en innovatie:** in dit onderdeel worden thema's besproken en geanalyseerd die samenhangen met verandermanagement en 'clinical' en 'professional leadership'.
4. **Educatie, consultatie en coaching:** in dit studiedeel worden thema's aan de orde gesteld, die enerzijds gerelateerd zijn aan de cliënten-, patiëntpopulatie en anderzijds gericht zijn op professionals.
5. **Internationaal seminar:** studenten krijgen een programma aangeboden in Birmingham. Het is ook mogelijk een eigen internationaal programma volgen.
6. **Onderzoeksoptie:** ter voorbereiding op de meesterproef verdiept de student zich in een van de volgende drie onderzoeksdesigns: kwalitatief onderzoeksdesign, actieonderzoek, beleids- en evaluatieonderzoek.

De master kent twee afstudeerrichtingen:

1. onderzoek en beleid;
2. arbeid en gezondheid.

Werkveld

Saxion Hogeschool participeert in kenniskringen waarin lectoren en docenten samenwerken met het werkveld.

Doelgroep

De master richt zich op werkers uit de gezondheidszorg of welzijn

BIJLAGE 4 Geraadpleegde deskundigen en deelnemers aan de expertmeetings

De heer J. van Amelsvoort (FCB)
De heer M. van den Berg (ABVAKABO FNV)*
De heer G. van Dijk (Stichting Welzijn Amersfoort, Verdiwel)
De heer H. van Ewijk (Hogeschool Utrecht)
De heer H. Garretsen (Universiteit van Tilburg)
Mevrouw M. van Hattum (Hogeschool Arnhem en Nijmegen)
De heer H. Hens (Movisie)
Mevrouw G. Holsbrink (Saxion Hogeschool)
De heer B. Hoogendam (ABVAKABO FNV)*
Mevrouw L. Hoogendoorn (ABVAKABO FNV)*
De heer J. de Kanter (OVDB)
De heer P. Kelder (MOgroep)
De heer H. van de Kracht (IJsselkring Doetichem)
De heer E. Luttk (MOgroep)
Mevrouw M. Martens (TOS)
De heer H. Mulder (Sonor)
Mevrouw B. Naninck (OVDB)
De heer C. Pinas (TOS)
Mevrouw L. Smits (CNV Publieke Zaak)
Mevrouw A. Stevens (Cumulus Welzijn Utrecht, Verdiwel)
De heer J. Teunen (Kenniscentrum GOC)
De heer P. Vlaar (Movisie)
Mevrouw J. Weerdenburg (FCB)
De heer H. Waterborg (Wel.kom Venlo)

*ABVAKABA FNV was niet aanwezig bij de expertmeeting van deeltraject 1

Colofon

| | |
|-------------------------|---|
| opdrachtgever/financier | FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvoorstellen |
| auteurs | Dr. K. van Vliet Drs. N. Boonstra Dr. R. Rijkschroeff |
| eindredactie | Femke Meijer, Amsterdam |
| omslag | Grafitall, Valkenswaard |
| basisontwerp binnenwerk | Gerda Mulder BNO, Oosterbeek |
| uitgave | Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht telefoon 030-2300799 telefax 030-2300683 e-mail secr@verwey-jonker.nl website www.verwey-jonker.nl |

D5281957_workingpaper

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2007

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 is allowed, on condition that the source is mentioned.