

Bedrijfsmaatschappelijk werk

bedrijfs maatschappelijk werk

positioneren en profileren

Dr. Tom van den Belt

Voorwoord

Als ik tijdens mijn social work opleiding had gehoord over bedrijfsmaatschappelijk werk, was dit ongetwijfeld mijn beroep geworden. Ook daarna, tijdens de VO-opleiding tot organisatie-agoog heb ik deze discipline helaas niet ontmoet. Tijdens mijn sociologiestudie kwam ik in 1990 in aanraking met een onderzoeksopdracht met als vraag of er in Gelderland markt is voor bedrijfsmaatschappelijk werk. Dat onderzoek heeft grote invloed gehad op mijn leven.

Tijdens een bedrijfsmaatschappelijk werk congres in de Reehorst in Ede in 1991 kon ik de eerste onderzoeksresultaten vertellen: ongeveer 2,5 % lager ziekteverzuim bij bedrijven waar bedrijfsmaatschappelijk werk actief is. Het is voor mij bijzonder dat ik, 36 jaar later, in hetzelfde congrescentrum dit boek kan presenteren. In al die jaren heb ik honderden bedrijfsmaatschappelijk werkers tijdens congressen en studiedagen gesproken en veel met hen nagedacht over het belang van het beroep. Er blijft nog veel werk aan de winkel! In ruim dertig jaar hebben ongeveer 1000 bedrijfsmaatschappelijk werker de post-hbo bedrijfsmaatschappelijk werk bij mij gevolgd. Mijn beeld van deze professionals is dat zij betrokken en deskundig zijn op zeer veel onderwerpen die te maken hebben met werken in een arbeidsorganisatie.

De mooie contacten met veel bedrijfsmaatschappelijk werkers en met de Functiegroep, het Sectoroverleg en Arbodiensten hebben mij veel gebracht. Het vele wat ik heb geleerd over bedrijfsmaatschappelijk werk

©2026 Tom van den Belt

Uitgever: Beltom Advies, Barneveld

Vormgeving: Studio Nijenhuis

ISBN: 978-90-814847-5-6 NUR: 807

heb ik in dit boek beschreven. Dit boek bevat zeker niet alles wat er gezegd kan worden, er kan en moet nog veel meer ontwikkeld en gepubliceerd worden.

In 2010 stelde Boukje Schaafsma voor om samen een nieuw bedrijfsmaatschappelijk werk boek te schrijven. Dat was mij toen niet gelukt en Schaafsma publiceerde in 2012 het waardevolle Bedrijfsmaatschappelijk werk in ontwikkeling. Gelukkig heeft mijn bedrijfsmaatschappelijk werk boek nu een opvolger, wat een mooie combinatie vormt met het boek van Schaafsma.

Een ISBN van een boek bevat dertien cijfers. De cijfers verwijzen onder meer naar het land, de uitgever en het boek. De laatste zes ISBN-cijfers van dit boek zijn 484756. Ik woonde op nummer 48 toen ik in contact kwam met bedrijfsmaatschappelijk werk. Op nummer 47 woon ik nu, bij de presentatie van dit boek en mijn afscheid van het bedrijfsmaatschappelijk werk. 56 is mijn geboortjaar. Dit boek gaat over mij! De cirkel is rond.

Inhoud

Voorwoord5

1. Professionele identiteit van bedrijfsmaatschappelijk werk 13

1.1 Inleiding.....13

1.2 Professionele identiteit.....14

1.3 Geschiedenis.....15

1.4 Beroepsvereniging en beroepsregister.....16

1.5 Beroepscode en beroepsbelofte.....19

1.6 Scholingsinstituten en wetenschappelijk onderzoek.....21

1.7 Social work als wetenschappelijke discipline.....23

1.8 Geschiedenis van bedrijfsmaatschappelijk werk.....25

1.9 Embedded positie.....28

1.10 Meerzijdige partijdigheid.....29

1.11 Ethiek, evolutie van ethiek.....31

1.12 Methodisch agogisch handelen.....33

1.13 Conclusie.....34

2. Bedrijfsmaatschappelijk werk in perspectief35

2.1 Inleiding.....35

2.2 Arbeidsvraagstukken.....36

2.3 Arbeidsverhoudingen en bedrijfsmaatschappelijk werk.....37

2.4 Internationaal perspectief.....39

2.5 Publicaties en onderzoek.....48

2.6 Toekomst.....49

3. Methodiek van het bedrijfsmaatschappelijk werk	53
3.1 Inleiding	53
3.2 Hulpverlening als ambacht	54
3.3 Methoden en methodiek	56
3.4 1-2-3 aanpak van bedrijfsmaatschappelijk werk	59
3.5 Methodische basiskeuze voor het contact	60
3.6 Methodische dimensies van beïnvloeding	64
3.7 Methodische benadering van de interventie	66
3.8 Berekening formatie bedrijfsmaatschappelijk werk	70
4. Bedrijfsmaatschappelijk werk in theoretisch kader, het AGIL-model	75
4.1 Inleiding	75
4.2 Competentiegebied van bedrijfsmaatschappelijk werk	76
4.3 De systeemtheorie van Parsons	76
4.4 Het AGIL model	80
4.6 Cultuur en structuur	86
4.7 Beleid en begeleiding	88
4.8 Functionele domeinen binnen het bedrijf	91
4.9 Integratieve samenwerking	95
4.10 Welzijn en de Arbowet	98
4.11 Het bedrijfsmaatschappelijk werk binnen het bedrijf	100
5. Het marktmodel en competitief krachtenveld	105
5.1 Inleiding	105
5.2 Verantwoording van het marktmodel	107
5.3 Commercialisering	108
5.4 Professionalisering	109
5.5 Strategische problemen	113
5.6 Elementen van het marktmodel	115
5.7 Elementen van de markt van het bedrijfsmaatschappelijk werk	116
5.8 Kansen	117
5.9 Bedreigingen	120

6. De kansen op de markt	121
6.1 Inleiding	121
6.2 Legitimatieniveaus	122
6.3 Werknemers	126
6.4 Bedrijven en arbeidsorganisaties	129
6.4.1 Voorwaarden voor effectieve inzet van bedrijfsmaatschappelijk werk	130
6.4.2 'Intern' of 'extern' bedrijfsmaatschappelijk werk	133
6.5 Verzekeraars	135
6.6 Overheid	136
6.7 Ziekteverzuimbeleid	138
6.8 Strategieën voor beïnvloeding van belanghebbenden	139
6.9 Algemene strategie gericht op de bronnen	141
6.10 Instroom van cliënten	142
6.11 De initiële opleiding	143
6.12 Post-initiële opleiding	144
6.13 Strategieën met betrekking tot de kennisbronnen	146
6.14 Wetenschappelijk onderzoek	147
7. De bedreigingen op de markt	149
7.1 Inleiding	149
7.2 Marktbinnenkomers	151
7.2.1 Relationale kracht	151
7.2.2 Vestigingsbarrières	152
7.3 Substituten	153
7.3.1 Profileren van eigen kwaliteit	154
7.3.2 Combineren met substituten	155
7.4 Coalitienetwerk	156
Over de auteur	157
Referenties	159
Bijlage BPSW Expertiseprofiel Bedrijfsmaatschappelijk werk	165

Introductie

Positioneren en profileren zijn belangrijke werkwoorden voor het bedrijfsmaatschappelijk werk om de impact van hun professionele handelen te duiden en te borgen. De beroepsvereniging BPSW geeft aan dat het Expertise-profiel bedrijfsmaatschappelijk werk en de Beroepscode daarvoor gebruikt kunnen worden. Het doel van dit boek is om aan te geven, hoe het positioneren en profileren in de praktijk gerealiseerd kan worden.

Mijn vorige boek heeft als titel *Bedrijfsmaatschappelijk werk Competentie en Strategie*. Nog steeds is het belangrijk dat de professional weet te benoemen wat zijn competenties en bekwaamheden zijn en wat de impact binnen de organisatie is van zijn interventies. Impact op langere termijn vraagt om strategisch positioneren en profileren. De theoretische modellen uit *Competentie en Strategie* blijken nog steeds waardevol en actueel toepasbaar te zijn. Deze zijn onveranderd in dit boek opgenomen, waarbij de toepassing geactualiseerd is.

In hoofdstuk 4 wordt het functioneel domein van het bedrijfsmaatschappelijk werk beschreven in het AGIL-model. De positie van het bedrijfsmaatschappelijk werk binnen het geheel van een arbeidsorganisatie wordt zo duidelijk. Daardoor kan het samenwerken binnen het krachtenveld van de organisatie, met een veelheid aan personeelszorgdisciplines, gemarkeerd en verbeterd worden. Voor het functioneel en strategisch profileren van de discipline is het marktmodel van Porter uitgewerkt in de hoofdstukken 5, 6 en 7. In hoofdstuk 5 is het theoretisch kader beschreven, wat in de volgende hoofdstukken toegespitst is op de kansen en bedreigingen voor het bedrijfsmaatschappelijk werk.

In de loop van de jaren is mij duidelijk geworden dat het bedrijfsmaatschappelijk werk een sterke professionele identiteit heeft, die kracht geeft bij het profileren binnen de organisatie en binnen het sociaaleconomisch krachtenveld op macroniveau. Deze professionele identiteit is het eerste hoofdstuk van dit boek. Daarna wordt een historisch perspectief van het bedrijfsmaatschappelijk werk geschetst in het tweede hoofdstuk. De verdieping daarvan in de vorm van een beschrijving van bedrijfsmaatschappelijk werk als een ‘multimethodische’ professional vindt plaats in hoofdstuk 3. Deze eerste drie hoofdstukken kunnen beschouwd worden als een theoretische basis voor het Expertiseprofiel, dat met toestemming van de BPSW Functiegroep bedrijfsmaatschappelijk werk als bijlage is opgenomen.

1. Professionele identiteit van bedrijfsmaatschappelijk werk

1.1 Inleiding

Het is niet voor niets dat het eerste hoofdstuk over de professionele identiteit van het bedrijfsmaatschappelijk werk c.q. corporate social work gaat. In de afgelopen jaren heb ik zoveel vragen hierover gekregen, die met name te maken hadden met de vergelijking van de eigen discipline met andere disciplines, functies en professionals op het gebied van personeelszorg. Er is vaak sprake van een grote zorgvervaging, waarbij het geheel onduidelijk is geworden wat nu precies de ene discipline onderscheidt van de andere en wie waarvoor kan worden ingezet.

In dit hoofdstuk wordt de professionele identiteit van het bmw/csw beschreven aan de hand van een aantal kenmerken van professionele identiteit¹. Deze kenmerken, zoals een eigen geschiedenis, beroepscode, internationale definitie, scholingsinstituten, ethiek en eigen methodieken worden hieronder beschreven. Hierdoor ontstaat een samenhangend beeld van de competentie van het bedrijfsmaatschappelijk werk, dat als geheel de professionele identiteit vormt². Competentie betekent in dit kader ‘waartoe de discipline bevoegd is om te handelen en te oordelen’. Dit geheel vormt daarmee een belangrijke

1 Ruijters, M. (red.) (2020) *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*, Amsterdam: Boom uitgevers

2 Van Pelt, M., R. Roose, M. Hoijsink, M. Spiers & L. Verharen (2020) *Professionalisering van Sociaal Werk, Theorie, praktijk en debat in Nederland en Vlaanderen*, Bussum: Uitgeverij Couthinho.

legitimatiegrond voor de professional voor de gekozen interventies binnen de organisatie. Eveneens is daarmee de centrale doelstelling van het bedrijfsmaatschappelijk werk geformuleerd, namelijk 'het bevorderen van sociale rechtvaardigheid op de werkvloer'. De *bmw*'er is hierdoor gerechtigd om zijn expliciete positie binnen het sociale krachtenveld in de organisatie in te nemen en kan zich door de specifieke beroepskenmerken van de sociaal werker, mede op grond van het bewust zijn van de kwetsbaarheid van de *embedded* positie, als een constructieve, coöperatieve en impactvolle discipline profileren. Verschillende onderdelen van de hier beschreven professionele identiteit komen later in dit boek weer terug in andere verbanden.

1.2 Professionele identiteit

Het bijzondere en kenmerkende van bedrijfsmaatschappelijk werk, waardoor de discipline en de professional herkenbaar is, wordt gevormd door de professionele identiteit. Deze bestaat onder meer uit de volgende aspecten, die na de opsomming worden beschreven. In dit hoofdstuk wordt de professionele identiteit van *bmw* zoals gezegd beschreven aan de hand van een groot aantal kenmerken. In veel organisaties zijn diverse disciplines en functionarissen betrokken bij welzijn, re-integratie, zorg, werkgeluk enzovoort van werknemers, waardoor wat wel genoemd wordt een 'zorg-ervaring' is ontstaan. Bedrijfsmaatschappelijk werk heeft het daardoor nodig om zich helder te kunnen onderscheiden van andere disciplines. De basis van bedrijfsmaatschappelijk werk als een social work-discipline is daarbij het meest geëigend en effectief. Social work heeft een aantal kenmerken, die bij elke andere discipline ontbreekt. In aansluiting bij de beroeps- en opleidingspraktijk worden beide aanduidingen 'sociaal werk' en 'social work' als gelijk en gelijkwaardig gebruikt.

1. Geschiedenis en internationale definitie van social work
2. Landelijk georganiseerd, beroepsvereniging, beroepsregister
3. Beroepscode en beroepsbelofte
4. Scholingsinstituten en wetenschappelijk onderzoek
5. Social work als wetenschappelijke discipline
6. Geschiedenis van bedrijfsmaatschappelijk werk
7. *Embedded* positie

8. Meerzijdige partijdigheid
9. Ethiek, evolutie van ethiek en botsende ethieken
10. Methodisch agogisch handelen

1.3 Geschiedenis

Een van de belangrijkste aspecten van bedrijfsmaatschappelijk werk is dat het een social work-discipline is. Dit geeft een bijzonder krachtige basis en een sterke hoofddoelstelling voor de bedrijfsmaatschappelijk werkers en de discipline. Los van de eigen specifieke geschiedenis van het *bmw*, is zij geworteld in de rijke historie van het social work, het ontstaan, de worteling in de samenleving c.q. de gemeenschap en het meebewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen. Het sociaal werk heeft zijn wortels in de wens om het goede te doen voor de medemens, de lange geschiedenis van de professionalisering van de discipline en de ethische gerichtheid in de hulpverlening en beïnvloeding van de samenleving. Deze geschiedenis heeft een lange internationale verbondenheid van het sociaal werk, wat heeft geleid tot de internationale definitie van het social work door de International Federation of Social Work in 2014. Deze luidt: *'Sociaal werk is een op de praktijk gebaseerd beroep en een academische discipline die sociale verandering en ontwikkeling, sociale cohesie, empowerment en bevrijding van mensen bevordert. Principes van sociale rechtvaardigheid, mensenrechten, collectieve sociale verantwoordelijkheid en respect voor vormen van diversiteit staan centraal in het sociaal werk. Onderbouwd door sociaalwerktheorieën, sociale- en menswetenschappen en inheemse of lokale vormen van kennis, engageert sociaal werk mensen en structuren om problemen aan te pakken en welzijn te bevorderen.'* De bovenstaande definitie kan naar gelang de nationale en/of regionale situatie versterkt worden³.

Het kerndoel van het bedrijfsmaatschappelijk werk is op grond van de internationale definitie: *'sociale rechtvaardigheid op de werkvloer'*. Op grond van het feit dat *bmw* een social work discipline is, is zij bevoegd om hiertoe te handelen en tevens om de mate van sociale rechtvaardigheid binnen een organisatie te beoordelen en hierover te adviseren en daartoe te interveniëren.

³ Movisie, (2018) Professionalisering in het sociaal werk

In ons land is de geschiedenis van het sociaal werk nauw verbonden met de ontwikkeling van de beroepsopleidingen, zie verder in paragraaf 1.6. In de Canon van het Sociaal werk is de rijke geschiedenis van het sociaal werk te vinden. Deze geschiedenis toont, hoe kan het ook anders, de dynamische ontwikkeling in de maatschappij van de diverse politieke en maatschappelijke opvattingen over alle facetten van het leven in het privé en publieke domein. Het sociaal werk is wat dat betreft een echt product van de samenleving en zo blijkt uit diverse publicaties niet vaak als een voorloper in maatschappelijke ontwikkelingen, maar wel bijna altijd een volger van wat speelt in de maatschappij en welke soms ook tegenstrijdige waarden hieraan ten grondslag liggen. Globaal gezegd kunnen we stellen dat het social casework (het ‘oude maatschappelijke werk’) ontwikkelingsvolgend is en de tak van het sociaal cultureel werk en opbouwwerk proactief en maatschappijvernieuwend gezien kan worden. De diverse vormen van uiting van maatschappijvisie in het social work, zoals de kritische stroming, feminisme, conservatisme en het aanpassingsgerichte. De Nederlandse geschiedenis is mooi verwoord in *De kleur van sociaal werk*⁴ en zoals gezegd in de Canon van het sociaal werk en in Basisboek Sociaal Werk in Nederland⁵. De recente publicaties lijken te pleiten voor een genuanceerde synthese van de diverse visies van het sociaal werk. In paragraaf 2.8 herkennen we deze trend ook in de geschiedenis van het bedrijfsmaatschappelijk werk.

1.4 Beroepsvereniging en beroepsregister

Het heeft vanaf de start van de beroepsopleiding een halve eeuw geduurd, voordat de maatschappelijk werkers een landelijk georganiseerd verband hebben opgericht. Dat het zolang geduurd heeft zal zeker ook komen door de ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de Tweede Wereldoorlog. In 1947 werden, in de lijn van de verzuijing, twee beroepsverenigingen opgericht, namelijk de Nederlandse Bond van Maatschappelijk Werkers (NBMW) en de Katholieke Vereniging van Maatschappelijk Werkers Dr. Ariëns. In 1969 werden deze twee samengevoegd tot één beroepsvereniging, de Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers (NVMW). Binnen de

4 Geertsema, H. & M. Spiers (2020) *De Kleur van Sociaal Werk, Doelen, Waarden, Mensbeeld*, Amsterdam: Van Gennip

5 Van der Linde, M. (2013) *Basisboek Geschiedenis Sociaal Werk in Nederland*. Amsterdam: SWP

vereniging werden functiegroepen ingesteld, zoals van schoolmaatschappelijk werkers, medisch maatschappelijk werkers en bedrijfsmaatschappelijk werkers.

De maatschappelijke ontwikkelingen leidden tot een sterk maatschappij-georiënteerd beroep van het sociaal werk. Met name het sociaal cultureel werk, jongerenwerk en opbouwwerk zorgden ervoor dat de bredere term ‘welzijnswerk’ algemeen gangbaar werd. In 1978 wordt een brede open beroepsorganisatie opgericht, de Nederlandse organisatie van Welzijnswerkers (NOW), door onder meer de Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk werkers (NVMW) en beroepsverenigingen van opbouwwerkers, sociaal dienstverleners. Deze fusie is binnen de NVMW met veel discussie tot stand gekomen. Het bestuur en verenigingsprominenten wilden vasthouden aan de eigen beroepsidentiteit en vonden ‘welzijn’ te veel een politiek geladen term. De meeste leden van de NVMW stemden echter voor deelname aan de fusie in de NOW. Diverse politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, bezuinigingen en groeiende kritiek op de welzijnssector zorgden ervoor dat de sectie maatschappelijk werk op 4 november 1987 uit het NOW trad en als eigen beroepsvereniging van maatschappelijk werkers verder ging onder de naam van Landelijke Vereniging van Maatschappelijk Werkers (LVMW). In de Canon van Beroepsverenigingen van het Sociaal Werk wordt het ongemak van de maatschappelijk werkers typerend geschilderd: ‘*Maatschappelijk werkers (doorgaans vrouwen) voelden zich totaal niet verwant met het soort baardige welzijnswerkers waar de pijlen van de critici op waren gericht*’. Niet veel later werd het NOW beëindigd en gingen opbouwwerkers en sociaal cultureel werkers elk met een eigen beroepsvereniging verder. In 1994 werd de naam van de LVMW (weer) veranderd in de Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk werkers (NVMW), dat was ook de verenigingsnaam tussen 1969 en 1978.

De ontwikkeling binnen het sociaal werk, zoals de vele verschillende functies en opleidingsvarianten leidde uiteindelijk in 2015 tot een overkoepelende vereniging voor ‘alle professionals in het sociaal werk’ en kreeg een passende en modernere naam: de Beroepsvereniging van Professionals in het Sociaal Werk, de BPSW. Binnen de BPSW zijn verschillende ‘subverenigingen’ of functiegroepen georganiseerd, voor specifieke categorieën social work-professionals, zoals schoolmaatschappelijk werk, medisch maatschappelijk werk en bedrijfsmaatschappelijk werk.