

# 10 FOCUS KWALITEIT DELEN

Verenigingen kun je gerust verwaarloosd noemen in wetenschappelijk onderzoek. Gelukkig staat er weer een proefschrift op stapel.

tekst *Jeanne Hoogers*





EN





*Trusting Associations, a surgent approach to quality improvement in associations*, dit is de titel van het proefschrift waarop Peter Noordhoek eind van dit jaar hoopt te promoveren. We kennen Noordhoek als de expert op het gebied van kwaliteit bij brancheorganisaties en beroepsverenigingen.

Al in 2011, in zijn boek *Branchebrede kwaliteit*, gaf hij verenigingen en zichzelf een ambitie mee: interventies ontwikkelen die kwaliteit verbeteren. Het gros van de instrumenten bevordert de kwaliteit niet, maar bevriest en bureaucratiseert deze eerder. Aan de hand van drie cases onderwerpt hij in zijn promotieonderzoek de zoektocht naar verbeterende interventies aan een wetenschappelijke beoordeling.

**Kwaliteit is discussie** | Kwaliteit kan op zoveel manieren worden gedefinieerd. Welke hebt u gekozen? “Ik ben tot de volgende definitie gekomen: kwaliteit is de consensus zoals die wordt bereikt na het expliciet maken van impliciete definities. Het gaat dus om twee stappen: 1) impliciete (onuitgesproken) omschrijvingen van kwaliteit expliciet (uitgesproken) maken en 2) de intentie hebben om de omschrijvingen samen te brengen tot één gedeelde omschrijving. Deze definitie ligt onder elke uitspraak in de lijn van ‘we moeten de kwaliteit verhogen’, maar vraagt eigenlijk het onmogelijke. Het duurt haast per definitie te lang om tot zo’n consensus te komen, behalve wellicht op een hoog abstractieniveau, zeker in de context van een vereniging met haar karakter van gelijkwaardigheid tussen de leden.”

**Uitstel is tijdelijk** | “Paradoxaal genoeg hebben daarom veel kwaliteitsinstrumenten de rol om die moeizame strijd om consensus overbodig te maken. Het ‘lenen’ van private en wettelijke normen uit een erkend systeem scheelt veel moeizame discussies, lees: ruzies. In de casuïstiek zie je terug dat de kwaliteitsdiscussie lang beperkt wordt tot interne of eenvoudig objectiveerbare kwesties, het wordt belegd bij een commissie en daarmee geparkeerd of, dat zie je nu wel vaker, men benoemt het als innovatie. Dat kan lang doorgaan, totdat de status quo doorbroken wordt en voor leden en vereniging existentiële vragen opkomen. Denk aan: ingrijpende effecten van sanering en bezuiniging, maar ook die van digitalisering of de opkomst van private en publieke toezichthouders, die de vragen dreigen te stellen die de leden op grond van hun non-interventiebeginsel niet meer of in te klein (bestuur)verband aan elkaar stellen. Dan is een nieuwe consensus nodig en de maatregelen die daarbij horen.”

**Surgent** | “Binnen de wereld van kwaliteitsdeskundigen – die alleen maar groter is dan de wereld van de verenigingsdeskundigen, omdat die laatste wereld nauwelijks bestaat in het wetenschappelijk debat – woedt een discussie over de wijze waarop kwaliteit benaderd moet worden die je in vier paradigma’s kunt verdelen (Hardjono & Kemenade 2017). Kwaliteit is 1) empirisch, gemeten, 2) integraal, intersubjectief, 3) spiritueel, reflectief, of 4) emergent; rijst op uit complexe systemen.

Zonder hier op alle paradigma’s in te gaan kun je zeggen, ook vanuit de casussen, dat de eerste drie ieder op zich te weinig waarde toevoegen, te weinig overtuigend zijn zowel voor de leden als voor de omgeving van het beroep of de branche. In het vierde paradigma, waarin het erom gaat de kwaliteit naar voren te laten komen, staat niet de interventie centraal of de persoon die dit doet, maar de situatie zelf is leidend en kan bepalen wat kwaliteit is. Dat paradigma spreekt aan, maar ik vind de term emergent te passief. Er is een politieke strategie, een campagne, een overeenstemming tussen bestuur en ‘opinion leaders’ nodig om de gewenste situatie te bereiken en door wantrouwen en irrationaliteiten heen te breken. Kwaliteit moet veroverd worden, niet tevoorschijn komen. In het Engels, niet ‘emergent’ maar opgestuwd worden, ‘surgent’ zijn. Ik spreek daarom over ‘de politiek van kwaliteit’.”

**Vuile element** | “In de ‘schone’ wetenschappelijke kwaliteitsbenaderingen wordt te weinig gezien dat je strategisch, politiek moet omgaan met kwalitatief positioneren van de vereniging. Verenigingen zijn verzamelingen mensen die ergens iets gemeen moeten hebben, iets dat besloten ligt in het doel van de vereniging, maar zonder aanleiding komt dat gemeenschappelijke niet naar boven. Dat moet omhooggestuwd worden. Verenigingen die een kwaliteitsinitiatief geaccepteerd krijgen door de leden worden gekenmerkt door een gerichte aanpak. Er zit een strategische, politieke kracht achter. Mijn thesis laat zien dat dit kan – in ieder geval bij de drie casussen.”

In het proefschrift wordt ook dit ‘vuile’ element uitvoerig beschreven, en valt te lezen hoe de openbare bibliotheken, de notarissen (KNB) en de makelaars (NVM) hebben geworsteld om tot een kwaliteitsinitiatief te komen.

**Recept voor ruzie** | Hoe te komen tot acceptatie van een (nieuwe) aanpak van kwaliteit is precies de kern van de thesis van Noordhoek. “Het gaat mij om de vraag hoe je in de



vereniging bereikt dat leden ja zeggen tegen een collectief kwaliteitsbeleid. Pas als het vertrouwen van de leden er is, kan het vertrouwen in de vereniging van buiten ontstaan. Leden zullen, zeker bij incidenten, collectief om kwaliteit vragen maar het op individueel niveau afwijzen: ik heb hier niets aan, we moeten anderen hard aanpakken of helpen. En ze zullen een uitwijkstrategie voorstellen: we moeten terug naar de basis; we moeten ondernemend/moderner/innovatief zijn; we moeten dit probleem op de een of andere manier parkeren, bijvoorbeeld een commissie aan het werk zetten voor een keurmerk. Echt praten over kwaliteit is moeilijk. Werken aan kwaliteit is het recept voor ruzie. En een bestuur dat dit oppakt, wordt niet zelden kop van jut en overleeft niet. Maar dat is wel de essentie, niet wegschuiven, niet anders en leuk benoemen (innovatie) maar echt het gesprek aangaan.”

**Lange arm** | Een complicerende valkuil bij incidenten is de roep om toezicht? “Dat is eigenlijk een standaardreactie bij incidenten: meer regels, meer toezicht. Dit zet de vereniging onder druk om zich te bewijzen en tegelijk kijkt vooral de overheid naar verenigingen als verlengde arm en manier om de leden in het gareel te krijgen, want toezicht door de overheid is duur. De vereniging blijft in een spagaat: de slaggers moeten beter vlees leveren. Daarvoor moet je keuren, maar o wee als je dat zelf gaat doen.

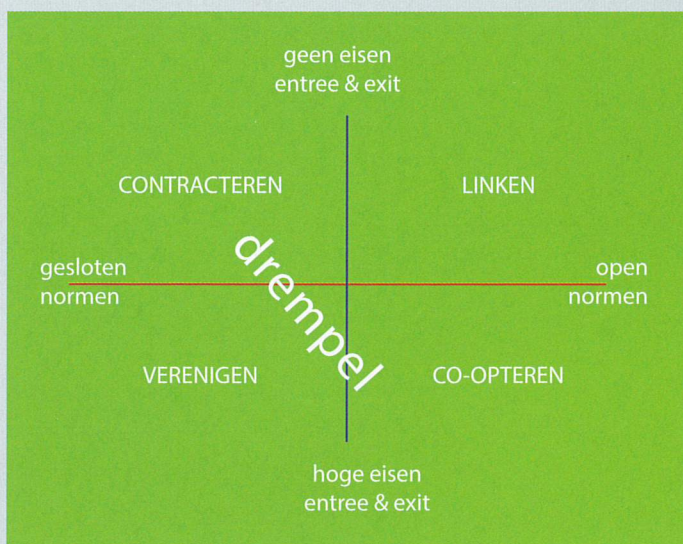
Mijn advies is om in principe niet de verlengde arm van de overheid te gaan spelen. Dat is een ondankbare rol, want uiteindelijk ga je zelf niet meer over de beweging van die arm en als vereniging word je er wel op aangesproken. Handhaven doe je liever op je eigen regels. De dreiging van verticaal toezicht kan wel helpen om druk te zetten om te komen tot eigen en beter kwaliteitsbeleid. Veel ‘harde’ brancheverenigingen hebben geen aanmoediging nodig om tot bijvoorbeeld certificering over te gaan, maar dat geldt lang niet altijd. Durf erop te vertrouwen dat als je intern je kwaliteit op orde krijgt, het vertrouwen in het collectief, in de vereniging, ook groeit.”

**Toetsen en verbeteren** | “Klassieke verenigingen kennen hoge eisen voor toetreding of vertrek uit de vereniging en behoorlijk gesloten normen voor het gedrag van de leden tijdens dat lidmaatschap. De beroepsverenigingen voor vrije beroepen als die van artsen en juristen zijn er voorbeelden van. In brancheverenigingen is men gewend aan strikte certificeringsnormen voor de productkwaliteit. Maar zelfs in deze

## COMMUNITY

Peer review houdt in dat je je community ontwikkelt en elkaar aanspreekt.

- Intercollegiale toetsing kan eenzaamheid en isolement bij leden doorbreken. Het geeft een enorme opluchting als je je problemen kunt delen.
- Het werkt om de gevallen op te sporen waarvan je niet meteen zag dat er iets niet goed gaat. Echte probleemgevallen worden vaak toch wel zichtbaar.
- Het helpt om de koplopers in beeld te krijgen en het is belangrijk om daar goed mee om te gaan. Je kunt uitblinkers het podium geven. Benoem hun kwaliteiten expliciet en precies. Het is niet verstandig om meteen het hele team op het podium te zetten.
- Het is een kunst om toppresteerders vervolgens uit te dagen – en dat doe je niet door ze een bestuursfunctie aan te bieden.
- Peer review leidt tot hogere kwaliteit als leden elkaar wat gunnen, elkaar durven aan te spreken en kennis delen.





A close-up photograph of a hand holding a single feather. The background is dark with numerous out-of-focus, glowing circular lights, creating a bokeh effect. The lighting is soft and focused on the hand and feather.

**HET COLLECTIEF MOET HET  
PEIL VAN ALLE LEDEN NAAR  
EEN HOGER NIVEAU TILLEN,  
OOK ALS HET GAAT OM HUN  
MARKETINGKWALITEITEN EN  
DIGITALE SKILLS**



klassieke verenigingen is het besef er dat niet alles in harde normen valt vast te leggen. Er is zoveel dat tegelijk ontwikkeld moet worden om een vereniging op niveau te krijgen dat handhaving van de eigen regels een illusie kan worden, zeker als er alleen tuchtrechtelijke interventies mogelijk zijn. Handhaving van overheidsregels – ik denk ook aan relatief simpele zaken als de AVG-normen – wordt dan helemaal problematisch. Maar het echte probleem heeft te maken met eenzaamheid en non-interventie. Kunnen en durven wij elkaar als leden nog aan te spreken? Durven wij als bestuur van een vereniging niet-functionerende leden nog te laten gaan? Voordat ik echt ga somberen, uit al mijn onderzoeken weet ik dat er veel meer goed gaat dan fout, maar het wordt er niet eenvoudiger op om samen aan kwaliteit te werken, terwijl die noodzaak er wel is.”



Alle mogelijke auditaspecten van een notaris

**Ken je kracht** | Het onderzoek gaat met name over peer review en intercollegiaal toezicht als onderdeel van het kwaliteitsbeleid van verenigingen. Waarom is dat zo belangrijk? “Dit past allereerst bij de manier waarop je met elkaar vaststelt wat de kwaliteit moet worden. Dat is principieel horizontaal in een vereniging. Collega’s kunnen het snelst en best doorzien wat er bij jou aan de hand is. Met voldoende auditvaardigheden kom je wezenlijk verder dan op basis van een expertmodel. Het is niet langer doenlijk om mensen of teams met een rugzak vol verplicht te checken regels op een lid af te sturen. Het zijn er te veel geworden. Beter kun je goed leren kijken naar de situatie van het lid en dan besluiten welke toetsingen je gaat doen. Ik noem dat inductief auditeren, dan kun je de audit toespitsen op de situatie bij het lid zelf, de vragen en dilemma’s van het specifieke lid. Dat is relevant omdat de kwaliteit van individuele leden niet alleen maar samenhangt met hun vakbekwaamheid, er zijn nog veel meer relevante aspecten – waar de vereniging niet echt invloed op heeft. De steekproef in mijn onderzoek is beperkt, dus ik houd een voorbehoud, maar zeker in de vergelijking met van een klassieke toezichthouder is peer review zowel een aanvulling op dat toezicht als een manier om dieper te steken.

**Eindgebruikers en klanten** | Waarom geen reviews door eindgebruikers en klanten? “In gesprek zijn met klanten – of patiënten, eindgebruikers – over wat zij belangrijk vinden, hoort bij elk vak. Er zijn heus veel sectoren en beroepsgroepen waarin dit gesprek een stuk beter kan. Maar de vraag is wat de vereniging ermee moet. ik denk niet dat het collectief direct individuele klanten moet gaan raadplegen. Het collectief moet het peil van alle leden naar een hoger niveau tillen, ook als het gaat om hun marketingkwaliteiten en digitale skills.”

**Je moet maar durven** | Wat betekent dit voor verenigingsbestuurders? “Er zijn heel veel voorbeelden van mislukte kwaliteitstrajecten. Leden kunnen regels koesteren die (nu nog) in hun individuele voordeel zijn. Leden willen eigenlijk niet dat het collectief zich met hun voortbestaan bemoeit. Leden willen niet per se transformeren naar een nieuwe toekomst, zelfs als ze evident in hun voortbestaan bedreigd worden. Dat zijn allemaal risicofactoren die ervoor kunnen zorgen dat je als bestuurder de kwaliteitsdiscussie niet overleeft. Pas echter op om het verandertraject of kwaliteitsinitiatief de schuld te geven, het komt niet voor niets op de agenda. Het is eigenlijk wonderlijk om te zien hoe de kwaliteitsproblemen van leden vroeg of laat worden opgetild tot op het niveau van het collectief. Daar moet je als bestuur wat mee – en sneller dan nu vaak het geval is.

**Opduikend succes** | Waar zie je succes opduiken? “De gemiddelde kwaliteitsdiscussie duurt vijf tot tien jaar en dat zou maximaal twee jaar moeten zijn. Een goede ondersteuning met slimme aanpakken vanuit het bureau is dan onontbeerlijk, al dan niet aangevuld met experts van buiten. Maar uiteindelijk gaat het om het commitment vanuit het bestuur, vanuit de voorzitter in het bijzonder. Daarom spreek ik ook graag van een ‘surgent approach’. De aandacht voor kwaliteit moet als een golf snel omhooggaan en onvermijdelijk worden. Bij de succesvolle trajecten zie je hoe voorzitter, bestuur en bureau de politieke kaart van de vereniging uitstekend lezen, de leden opzoeken en ze dwingen de keuze aan te gaan. Dan kan de stemming in de vereniging heel snel omslaan en is er opeens een meerderheid in de ledenvergadering voor het traject in plaats van tegen.”

*In zijn proefschrift 'Trusting Associations, a surgent approach to quality improvement in associations' constateert Noordhoek onder meer dat het verschijnsel vereniging wetenschappelijk verwaarloosd wordt. Het onderzoek gaat met name over kwaliteit en kwaliteitsinitiatieven door verenigingen, onder meer aan de hand van drie diepgaand beschreven cases met peer review als interventie. De verdediging van het proefschrift is dit najaar.*