

Bijdrage bijeenkomst 'Ontmoet de Geschillencommissie' 14 november 2012

*Peter Noordhoek*

## **Beweging in de branche**

Dames en heren,

Fijn om met u van gedachten te wisselen over een fenomeen dat lijkt te worden ondergewaardeerd: branches en hun verenigingen. Samen met de waardering voor de polder lijkt ook het imago van branches en de verwante beroepsorganisaties de afgelopen jaren naar beneden te zijn gegaan, om het over de PBO's maar niet te hebben. Zo staat in het nieuwe regeerakkoord te lezen, dat het kabinet het wel een goed idee vindt dat sommige taken van de PBO's door branches worden overgenomen, maar het is duidelijk dat ze er geen cent voor over hebben. Ik meen dat de politiek achter loopt in haar waardering voor branches. De branche van gisteren is niet meer de branche van vandaag en het fenomeen zal op korte termijn nog verder veranderen. Ook ten goede.

Als lid van een geschillencommissie die oordeelt over het werk van leden van een branche, zult u waarschijnlijk enige afstand willen bewaren, maar u krijgt natuurlijk wel te maken met de ontwikkeling waar die branches zich in bevinden. En heeft er wellicht ook een oordeel over. Ik geef u cijfers, mijn oordeel en een richting.

### **Waar hebben we het over?**

Het ligt voor de hand te veronderstellen dat als het slecht met het bedrijven gaat, dat het dan ook slecht met branches en hun organisaties gaat. Zo direct is die relatie echter niet, al is het lastig de vraag te beantwoorden hoe het dan wel gaat. Opmerkelijk genoeg weten we veel minder van branches af dan van de bedrijven die lid zijn van een branche. De 'brancheoverzichten' die de ondernemers van hun banken krijgen zijn meer sectoroverzichten dan iets anders. Voor branches moeten we nauwkeuriger kijken.

De laatste telling van het CBS dateert uit 2009. We zijn nu aangewezen op beperktere tellingen. Volgens die telling van 2009 waren er in Nederland 3755 organisaties met een verenigingskarakter, waarvan zo'n 6-700 die als branche of beroepsorganisatie konden gelden. Cijfers over het aantal leden van die branches zijn niet via het CBS te krijgen. Ook cijfers over de omvang van de leden of over het aantal dubbeltellingen – bijna elk bedrijf is lid van meerdere brancheverenigingen – ontbreken. Cijfers over de omvang zijn relevant, omdat we steeds vaker zien dat voor hun inkomsten en impact branches steeds meer drijven op enkele grote bedrijven en dat trekt branches soms uit het lood. We weten echter niet hoe breed dat fenomeen is en wat dit betekent voor de inkomstenbasis van brancheorganisaties.

Gelukkig is het tellen niet helemaal gestopt. Het bureau Van Spaendock houdt een monitor bij van de antwoorden die zij uit een jaarlijks onderzoek haalt, waarbij de respondenten vooral bestaan uit

eigen klanten en abonnees van het tijdschrift VM. Van Spaendonck wil hiermee richting benchmarking gaan, maar het bureau heeft zelf niet de pretentie volledig dekkend te zijn.

Datzelfde geldt voor Berenschot. Even zo goed heeft Berenschot onlangs een interessant artikel gepubliceerd waaruit zou blijken dat het aantal brancheorganisaties eerder stijgt dan daalt.

Gemiddeld zou er een branche per maand bij komen. Dat lijkt er dus op te duiden dat de crisis goed is voor het fenomeen branches. Toch een kanttekening. Kijk je naar de achterliggende informatie, dan valt te constateren dat die groei voor een klein deel komt door de opkomst van nieuwe beroepen, bijvoorbeeld de oprichting van een branche-organisatie voor 'community managers' of een voor 'on line journalisten'. Vooral komt deze toename echter door afsplitsingen van bestaande branches, waaronder de brandweer en – toch heel bijzonder - een afsplitsing van wat tot voor kort zichzelf aanduidde als een 'broederschap': het notariaat.

Van Spaendonck gaf in haar monitor eerder nog een wat ander beeld. Zij constateren dat het aantal branches wat lijkt af te nemen, maar dat tegelijk het aantal beroepsorganisaties licht toeneemt. En, belangrijk, het aantal leden lijkt toe te nemen.

Dat is mooi, maar ook hierbij past een kanttekening. Waar we het tot nu toe over hebben gehad zijn de branche- en beroepsorganisaties die een vorm van rechtspersoonlijkheid kennen. De vereniging uiteraard, maar tegenwoordig ook wel BV's. En we moeten ons realiseren dat het zeer eenvoudig is voor vakgenoten om zich op een andere, meer digitale, basis te organiseren. Of het nu in de vorm van een LinkedIn- of Facebookgroep gaat, of via een eigen website met intranet - het gaat zo simpel. Meer dan een emailadres is niet nodig. De ongeveer één miljoen mensen in Nederland die zich op de een of andere manier als ondernemende vakman of -vrouw zien, de logische doelgroep, hebben wat te kiezen. Zet ik Berenschot en Van Spaendonck bij elkaar en voeg ik daar – heel onwetenschappelijk – mijn telling van het aantal Linkedingroepen aan toe – 1800 verenigingen waarvan 450 branche-achtige in 2012 - dan durf ik te stellen dat er geen enkele zorg hoeft te zijn dat branches of beroepsorganisaties achterhaald zouden zijn, maar wel dat ook in dit segment van de samenleving de versplintering en individualisering toeslaat.

## Cijfers

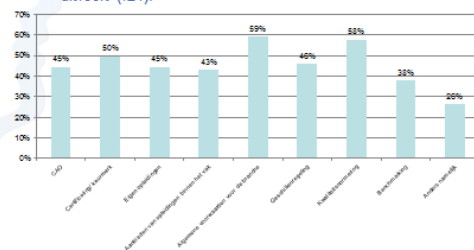
En dat brengt ons dan bij de vraag waar al die branches- en andere verenigingen nog voor staan.

Doen ze het goed? Slecht? Als lid van één van de meer dan 50 (!) aan een branche verbonden geschillencommissies, hoef ik u niet te vertellen dat de verschillen onderling groot kunnen zijn. In omvang, maar ook in taken en karakter. Daar wil ik verder op ingaan, uitkomend bij de vraag wat volgens mij kenmerkend zou moeten zijn voor wat ik 'branchebrede kwaliteit' noem, want daar zit mijn passie.

Ik denk dat het oude, in de beeldvorming nogal stilstaande fenomeen, van branches aan een nieuw leven toe is. Daarin wordt de kern gevormd door een hoge kwaliteit van producten en diensten zoals die door de leden van branches wordt geleverd. Een geschillencommissie is één van de manieren om die kwaliteit te bewaken – en een populaire. Het eerder genoemde Van Spaendonck heeft o.a. op een rij gezet wat de meest populaire

### Brancheordering en -ontwikkeling (1)

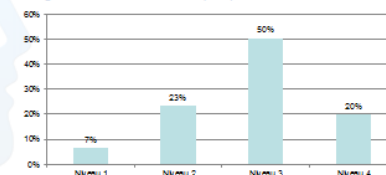
- Welke activiteiten voert uw vereniging uit om de ontwikkeling van de branche te bevorderen?
- Percentage verenigingen dat de volgende activiteiten uitvoert (v24):



manieren zijn om een branche te ontwikkelen. Het formuleren van algemene voorwaarden zie je dan het meeste terug (59%), maar dat is ook een beetje een inkoppertje. Het formuleren van kwaliteitsnormen komt daarna, met 58%. De toetsing daarvan, gekoppeld aan een certificaat of keurmerk, wordt gedaan door 50% van de branches. En daarna zien we de inzet van een geschillenregeling met stip stijgen naar 46%. Enerzijds zien we dat een geschillenregeling daarmee populairder is dan opleiden (45%) of benchmarken (38%), anderzijds zien we dat er nog ruimte voor groei is. Niet al te veel overigens. Zo'n 70% van de branches geeft in ditzelfde onderzoek aan dat het echt werk maakt of wil maken van kwaliteit. De rest stelt dat ze er geen invloed op heeft, of dat hoogstens incidenteel probeert te doen. Toch, die ruimte is er. Wordt die ook gebruikt? En even terzijde en ter lichte provocatie: keurmerken, certificaten en benchmarking zie ik als redelijk instrumentele vormen om aan de kwaliteit van producten en diensten te werken. Passen dit soort toch wel instrumentele benaderingen nog wel bij de wereld van nu?

### Brancheordering en -ontwikkeling (2)

- In welk van onderstaande stellingen herkent u uw organisatie het meest? (v26):



Niveau 1: De vereniging heeft geen invloed op de kwaliteit van de sector.  
 Niveau 2: De vereniging draagt op ad-hoc basis bij aan kwaliteitsimpulsen voor de sector door middel van individuele opleidingen, kwaliteitsmetingen, benchmarks etc.  
 Niveau 3: De vereniging oefent invloed uit op de kwaliteit van de sector door het verbinden van de branche en opleidingsinstellingen en stimuleert leden structureel tot kwaliteitsbeoordeling.  
 Niveau 4: De vereniging is bepalend in de kwaliteit van de sector en draagt hierin bij door kwaliteitsnormering en opleiding. Brancheontwikkeling is voor de vereniging de kern voor strategische belangensbehartiging en het cliëntenverenigingsaanbod.

### Branches veranderen, maar niet altijd op tijd

De vraag stellen is hem beantwoorden. Over de aard van de instrumenten ga ik het (hier) niet hebben. Over die taak wel. Want eerst moet er als het ware een gordijn van andere taken ter zijde worden geschoven voordat je aan die van het verbeteren van de producten en diensten toekomt. Dat start met de taak van de belangenbehartiging. De meeste nieuwe vereniging lijken maar voor deze ene taak te worden opgericht: belangenbehartiging. Ik kan het notariaat weer aanhalen, maar ik denk ook aan de vele cliëntenverenigingen. Geen branches in de klassieke zin, maar wel vergelijkbare verenigingen. Sommige branches eindigen ook met die belangenbehartiging. De branche van de pelsdierfokkerijen weet al zo goed als zeker dat de leden met hun bedrijfsuitoefening moeten stoppen en alles wat ze nog rest is de lobby voor de compensatie. En al deze belangenbehartiging wordt in een recent onderzoek van een risicoverzekeraar door de leden over het algemeen hoog gewaardeerd. Hoe begrijpelijk ook, toch ben ik kritisch over deze belangenbehartigingsfunctie. Het is vaak teveel van het goede en regelmatig ronduit contraproductief. Veel beter is het voor alle oude en nieuwe branches om zich te richten op de kwaliteit van de producten en diensten van de leden en die leden zelf. Uiteindelijk is elke lobbykracht een afgeleide van de perceptie van de kwaliteit die de leden van een branche concreet bieden.

Maar dat is dus naar buiten toe. Hoe kijken de leden, hoe kijken ondernemers, naar hun branche, naar binnen toe? Recent is er een onderzoek van een risicoverzekeraar in een 9-tal sectoren gepubliceerd. Deze zou aangeven, dat ondernemers, tevens lid van een branchevereniging, een 5,5 tot 6,5 geven als het om de waarde van het lidmaatschapsgeld gaat. Dat is dramatisch laag, zeker als je weet dat het ongebruikelijk is om bij tevredenheidsonderzoeken gemiddeld onder de 7 uit te komen. Die waardering staat ook in contrast met de waardering voor wat de branche naar buiten doet in de vorm van lobby en cao-onderhandeling: dat wordt met een 8 gewaardeerd. Een onderzoek als dit suggereert dat branches naar buiten toe er stevig uitzien, maar van binnen als het ware worden uitgehouden. Het is niet het enige signaal. Dan wordt het ook logisch om te zeggen dat

branches in beweging moeten komen of zijn. Hoe groot ook de dynamiek in brancheland – het is bijvoorbeeld raar om te bedenken dat een stevige branche als thuiswinkel.org nauwelijks ouder is dan 10 jaar – die dynamiek is gemiddeld gesproken nog niet groot genoeg.

### **Aandachtseconomie**

Iets over die dynamiek. We leven in de aandachtseconomie. De initiatiefnemer van TEDx in Nederland grapte dat bedrijven tegenwoordig geen Chief Executive Officer (CEO) meer nodig hebben, maar een Chief Attention Officer (CAO). Iemand die aandacht, aandacht, aandacht geeft aan klanten en belanghebbenden. Daar draait het tegenwoordig om. Dat is ook de opgave voor branches. Sommigen doen dat al heel goed. Wereldnatuurfonds, AMVB, Bovag; dat doen ze inspirerend goed. Inspirerend vind ik ook bijvoorbeeld het verhaal van CBW-Mitex en het virtuele 'Taxatie Management Instituut' van NVM. En denk eens aan de bibliotheekbranche. Knap zoals ze via een gratis boek als De donkere kamer van Damocles aandacht weten te krijgen voor het werk van de bibliotheken. Aandacht zorgt voor beweging – beweging voor aandacht. Maar er staan ook ontwikkelingen tegenover die de beweging juist tegenhouden, die ook verstarrend kunnen werken. Ik haal er twee lijnen uit.

### **Eerste lijn: toezicht op alles, maar waartoe?**

Hoeveel beweging er ook is, er is ook sprake van een enorme behoefte om greep te houden op de kwaliteit van al die branches – of misschien wel om die reden. En dat niet alleen vanuit de branche zelf, maar minstens zozeer ook vanuit de overheid. Er zijn ook namelijk veel branches geweest waarvan de leden iets teveel beweging hebben getoond. Moet ik ze noemen; de banken, verzekeraars, accountants, advocaten, artsen, specialisten? De afgelopen jaren leek er elke week wel een branche of beroepsorganisatie aan bod te komen. En dan weet u hoe de gang van media naar politiek naar samenleving werkt.

Daar start mijn eerste lijn: een toezichtlijn. Dus niet bij een kwaliteitslijn, maar bij een toezichtlijn. Dat doe ik omdat het lijkt alsof deze steeds dominanter wordt. Een jaar of drie geleden startte een experiment waarbij de Belastingdienst convenanten met bedrijven ging sluiten van wie zij mocht verwachten dat het in staat zou zijn hun interne controle op dusdanig niveau te doen dat de noodzaak van controle door de Belastingdienst zelf minder zou worden. Het was een experiment in horizontaal toezicht; toezicht op bedrijfsniveau. Dit ter vervanging van het verticaal toezicht door de Belastingdienst zelf. Dit onderscheid tussen het verticale en het horizontale toezicht lijkt, zeker in toezichtkringen zelf, zo'n hoge vlucht te nemen dat horizontaal toezicht ook de term wordt voor alle methoden die branches gebruiken om duidelijk te maken dat ze aan kwaliteit werken; de certificeringsstelsels, keurmerken e.d. – en in principe dus ook de geschillencommissies. Dat hoeft op zich niet slecht te zijn. Mijn zorg is wel dat door alles toezicht te noemen, alles een verlengde arm van de overheid wordt, danwel in het teken komt te staan van verantwoording richting die overheid. Staatsrechtelijk is dat riskant en hoe goed ook wordt bedoeld: het verstarde.

### **Tweede lijn: teveel niet aangetoonde kwaliteit**

Daarom maar naar een directere weg gezocht naar kwaliteit. Directer? In ieder geval herkenbaarder: de certificeringslijn. Na een audit of andere vorm van toetsing komt het bedrijf in aanmerking voor een certificaat danwel een keurmerk. Maar hoe dichtbij komen deze audits? Er is een brede klacht dat al deze audits vooral het papieren managementsysteem auditen en de kern van wat er mis kan

gaan steeds missen. Het bedrijf Diginotar, verantwoordelijk voor de digitale veiligheidscertificaten van o.a. alle overheidswebsites, werd door wel 12 publieke en private toezichthouders in de gaten gehouden, maar niemand zag dat kabeltje lopen van de ene naar andere computer, waardoor er gehackt kon worden, niemand zag dat de website al 30 keer geen update had gehad. Onze systemen zijn vaak te groot voor de kleine hoekjes waarin de fouten gemaakt worden.

### **Derde lijn: verder met de vaklijn, maar niet op de oude manier**

Hoe er ook over kan worden gedacht, zowel langs de lijn van het – verticaal – toezicht, als langs de lijn van de – horizontale – kwaliteitszorg wordt de kern niet geraakt. Dat is de kwaliteit van product en dienst, van elk lid van een branche. Je kan het beter omdraaien: bijna altijd gemist. Dat kan tot pijnlijke incidenten leiden als het in de branche zelf een rommeltje is. Maar eigenlijk hoort het zo ook te zijn. In di vaklijn ligt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit weer bij de maker, de eigenaar en in het verlengde ervan iedereen die, al is het nog zo klein, zich ergens verantwoordelijk voor voelt dat aan het einde van de keten een klant krijgt waar hij of zij om heeft gevraagd, met misschien nog een glimlach als toegift erbij. Ga maar na bij de casuïstiek die op uw bord als geschillencommissie komt. Mijn vermoeden is dat het al heel snel draait om zaken waarin dat eigenaarschap, of de beleving ervan, niet werd gevoeld. Waarin niet wordt doorgepakkt ‘zoals verwacht mocht worden’. Vakmensen weten wat van hen verwacht wordt. Die hebben geen toezichthouder nodig en hebben elk hun eigen beeld bij wat kwaliteit is.

Dit verhaal begon ik met het positieve nieuws dat het aantal verenigingen lijkt toe te nemen. Ik heb ook het signaal afgegeven dat branches van binnenuit lijken te worden uitgehold omdat in de perceptie de toegevoegde waarde onvoldoende zou zijn. Wat de leden waarderen is een stevige lobby, het regelen van de CAO en af en toe een opleiding kunnen doen. Maar mooi weer spelen naar Den Haag, lastige onderhandelingen niet zelf hoeven te doen, af en toe een cursusje aflopen – ik zeg het bewust wat badinerend – is samenwerken op z’n goedkoopst. Een consumentachtige manier om met het grotere verband om te gaan en je krijgt er een Bram Moskowitz niet mee weg. Voor een branche die voor beweging en een positieve beleving zorgt, is meer nodig: aandacht voor het totaal, aandacht voor product en dienst. Toezicht en kwaliteitszorg hebben hun rol te spelen, maar ze zijn er geen vervanging voor. Mijn oordeel is dat we nog te veel richting beheersing gaan en te weinig richting echte branchebrede kwaliteit bewegen.

### **Geschillencommissie: ijskoud de beste**

Zoals u gezien heeft, staat er een ijsblok naast mij. Het is een metafoor die ik graag gebruik als er sprake is van grote veranderingen en een even grote behoefte om die te beïnvloeden. Of anders gezegd: om te veranderen. Hele bibliotheken worden volgeschreven vanuit de vraag: hoe verander ik? Elke keer als ik die vraag hoor, denk ik aan mijn ijsblok.

Als mensen aan veranderen denken, dan denken ze opvallend ‘tactiel’; ze willen iets voelen veranderen, iets in hun handen beetpakken, opbouwen, kantelen, verplaatsen. Een misvatting. Kenmerkend voor veel zaken die in verandering zijn – zeker nu - is dat organisaties en gebeurtenissen vloeibaar worden. Alles heeft met alles te maken, alles beweegt mee of juist tegen. Per saldo is het daarom alsof je water probeert beet te pakken. Je steekt je hand in een emmer, maakt een grijpende beweging en wat gebeurt er? – Alles wordt nat, alles beweegt, maar het water blijft water. En ook al maak je in die emmer een grijpende beweging, dan nog zal er niets meer dan een druipende hand te zien zijn als je je hand weer uit de emmer haalt.

Wanneer kan je wel iets beetpakken? Als je iets bevroest. Het is koud, onaangenaam koud. Het gaat al heel snel opnieuw smelten, maar zolang het bevroren is kan je het beetpakken en bewegen. Vanuit die metafoor wordt het begrijpelijk waarom we altijd weer op zoek gaan naar structuren, ook en juist als we iets willen veranderen. Daarmee bevrozen we iets, kunnen we het weer aanpakken en verplaatsen. Water kan je niet verplaatsen, ijs wel.

Het is vanuit die metafoor dat ik ook naar het bestaan van de Geschillencommissie kijk. Een nuttig stuk ijs. Het komt in eerste instantie koud over – van een geschil wordt je niet snel warm. Maar als je er beter naar kijkt is het een prachtig, doorzichtig stuk ijs. Keurmerken, certificaten; het is troebel ijs geworden. Er zijn er teveel van, je weet niet wat het waard is. Het werk van de geschillencommissie daarentegen, is helder en te overzien. Zeker zoals het vorm heeft gekregen in Nederland, met haar sterke ondersteuning en grote mate van voorspelbaarheid.

Vooraf zo doorgaan, lijkt dus mijn boodschap, koud en wel. Toch wil ik u er op wijzen dat er een belangrijke context is waarin u uw werk doet. Om u heen is wrijving. Het bestaan van een Geschillencommissie is steeds gekoppeld aan een institutioneel verband van branches en beroepsverenigingen en niet aan een overheidsverband. Gaat het slecht met dat verband, dan gaat het uiteindelijk ook slecht met de commissie. En zoals ik hiervoor geschetst heb, staan veel branches en beroepsverenigingen onder druk. Wat betekent dat voor uw werk?

In directe zin – niets. Want u wilt – en zal - uiteraard ook volstrekt onafhankelijk zijn in uw oordeel. Tegelijk is het wel van belang dat u beseft dat u onderdeel bent van het gezicht van de branche naar de consument toe. En dat op het moment dat het imago van die branche gemaakt of gebroken kan worden. Het is mijn overtuiging dat alleen al het feit dat u bestaat en dat u daadwerkelijk mensen hoort, een belangrijke stap is op weg naar dat goede imago: een stuk ijs dat zich naar voren laat schuiven, een vooruitgeschoven post in de moderne aandachtseconomie. Ik begrijp dus dat dit een lastige is. Hoezo vooruitgeschoven post? U doet uw werk zonder last of ruggenspraak. Maar het gaat in die zin niet om u, maar om degenen die voor u komen. Hun beeld van de geschillencommissie als iets dat door de branche kennelijk is ingesteld. Weest u zich bewust van de kracht van het concept dat achter de commissie zit. Sterk als een blok ijs. Maar weet ook dat de branche niet alleen op u mag gaan leunen als het om verbeteringen gaat. Het kan niet zo zijn van: we hebben een geschillencommissie en dus is het geregeld. Kortom; hou elkaar scherp, graag. Daar worden we beter van.

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

#### Literatuur

AON Nederland – Persbericht 2 oktober 2012 'Bedrijven twijfelen over nut branchevereniging. Financieel voordeel voor leden cruciaal.'

Peter Noordhoek – Branchebrede kwaliteit. Beweging brengen in het kwaliteitsbeeld van branches, sectoren en beroepsverenigingen. VM Uitgevers. Lelystad, 2011.

Peter Noordhoek - Twee onderzoeken: branches bewegen, maar bewegen ze de goede kant op? Blog 8 oktober 2012, [www.northedge.nl/blog](http://www.northedge.nl/blog)

Peter Noordhoek – Over het temmen van de Mont Blanc. Blog 12 augustus 2012

Tim van der Rijken, Hedde Rijkens en Rik van der Put – Elke maand nieuwe vereniging. VM september 2012, nr. 6, p. 26-29.

Van Spaendock – Monitor. VM Magazine, juni-juli 2012.

