



*Peter Noordhoek is directeur van Northedge BV. Hij is o.a. kennispartner INK, voorzitter van het Gilde Kwaliteit publieke Sector, evaluator van de European Public Sector Award 2011 en auteur van o.a. Branchebrede Kwaliteit en vele artikelen en bijdragen over kwaliteitszorg, toezicht en dienstverlening. Momenteel werkt hij aan diverse branchebrede kwaliteitsstelsels en is o.a. bestuursadviseur voor VNG en de ministeries van BZK en EZ voor vermindering van regel- en toezichtlasten en de verbetering van dienstverlening.*

## DE TOEKOMST VAN KWALITEIT IS DE TOEKOMST VAN HET VAK IS EEN VECTOR

*Het startpunt van deze bijdrage is dat de kwaliteit van producten en diensten steeds minder op organisatieniveau wordt bepaald. Waar dan wel? Deels op het niveau van de centrale overheid. Verantwoording wordt zo echter belangrijker dan kwaliteitsverbetering en duurzaamheid wordt iets waarbij het eigenaarschap niet echt wordt beleefd. De enige manier om daar uit te komen is de benadering via het 'vak'. Dat kan niet alleen via de vakinhoudelijke kant. Dat vergt een georganiseerde verhoging van de kwaliteit van de vakman, via branches en sectororganisaties, tot een niveau waarop echt over ketenkwaliteit kan worden gesproken. Maar om daar te komen, om een toekomst mogelijk te maken, moet er eerst kritisch naar het bedrijfsmodel van branches en beroepsorganisaties en hun kwaliteitsinspanningen worden gekeken. De visie achter deze bijdrage is, dat de toekomst van kwaliteitszorg en vakmanschap weer sterk met elkaar verbonden zullen raken, met moderne branche- en beroepsorganisaties als ketenmakelaars.*

### **Ik ga gillen**

Als iemand me nog één keer vertelt dat de toekomst van kwaliteitszorg meer hoort te liggen aan de zachte 'gedragkant', met meer aandacht voor 'duurzaamheid' en 'maatschappelijk ondernemen', ga ik gillen. DAT WETEN WE NU WEL! "En waarom gebeurt het dan nog altijd te weinig?", fluister ik er dan gemeen achteraan. Want het is natuurlijk wel waar. Om die reden heb ik zelf de laatste jaren veel aandacht gevraagd voor de benadering van hoog betrouwbaar organiseren. Maar ik kijk wel uit om dat tot de toekomst van kwaliteitszorg te verklaren. Hoezeer ik het ook zou willen, het is niet aan de orde. De werkelijkheid is dat het huidige klimaat rond kwaliteitszorg grondig kapot is en dat zachte redenen om daar wat aan te doen nog minder gehoord zullen worden dan harde. Dus heeft kwaliteitszorg wel toekomst? Mmm. Het is een beetje een kip-of-ei-discussie en ik heb altijd onthouden dat een kip een soort uit de hand gelopen ei is. Met andere woorden: als het ei het vakmanschap van een

medewerker van een bedrijf is om iets te maken of te leveren waar anderen van zeggen 'dat is goed, dat is kwaliteit', dan is de kip het geheel van verbanden waarbinnen die medewerker opereert - de branche- of de beroepsorganisatie - en waarbinnen die uitspraak toetsbaar en herhaalbaar wordt gemaakt. En het probleem is dat vele van die laatste alle karakteristieken van een plofkip vertonen: overvoerd, smakeloos en uiteindelijk onhoudbaar.

### **Bad business model**

Mijn stelling is dat het businessmodel achter de meest voorkomende vormen van kwaliteitszorg kapot is en zolang dat niet is hersteld, zijn alle mooie toekomstpraatjes voor de vaak en niet voor het vak. En met dat 'businessmodel' - dat lelijke anglicisme - bedoel ik precies dat: het antwoord op de vraag waarom wie voor een kwaliteitssysteem zou willen betalen. Werken aan kwaliteit is niet alleen kerntaak voor de meeste branches, het is ook een van de meest kapitaalintensieve activiteiten die een branche kan ondernemen. Alleen al het opstellen van de normen kan veel kosten, het handhaven ervan nog veel meer. Bedrijven en auditoren moeten worden opgeleid en om de zoveel jaar worden bijgeschoold. Elke branche komt dan voor vragen te staan als zelf doen of uitbesteden, onafhankelijk maken of dichtbij - en bijna alle branches kiezen dan voor een manier die 'kostendekkend' is, waarbij er opeens wel sprake is van een uitbreiding van de branche-organisatie. Dat is geen verwijt, maar het is wel iets waar niet altijd met voldoende nuchterheid naar gekeken wordt. Werken aan kwaliteit heeft consequenties, waaronder het scheppen van afhankelijkheden. En die afhankelijkheden worden nu scherp ter discussie gesteld. Voor de toekomst van kwaliteitszorg maakt het dus uit of klassieke bedrijven en organisaties in klassieke branches hun kwaliteitszorg vormgeven of juist niet.

### **Klassieke branche: afschermen werkt niet meer**

Hoezeer branches en sectoren hun kwaliteitssysteem ooit ook hebben opgetuigd uit een overtuiging dat goede productkwaliteit ook het beste is voor de klant, bij veel klassieke branches kun je constateren dat het systeem vernieuwing onmogelijk maakt. De normen werken vooral verstarrend, de drempels voor nieuwkomers worden hoger en hoger. Het is terecht dat het mededingingsbeleid is omgegaan en dat veel branches zijn opengebroken. Samenwerken mag niet meer. Voor kwaliteitssystemen betekent dit uiteindelijk een ontkoppeling van normen en lidmaatschapseisen. Maar ook de consumenten en de meer moderne leden zelf pikken het niet meer: ze wijzen de bureaucratie van de certificering af of willen er domweg niet meer voor betalen. Sommige branches ruiken een nieuwe kans via het 'horizontaal toezicht'; zij reguleren wat de overheid niet meer wil doen, maar ook dit wordt niet meer door de leden of de omgeving geaccepteerd. Het heeft er voor gezorgd dat ene mijnheer Aptroot met relatief gemak de oude productschappen over de kling kon halen. Ondertussen hebben die klassieke branches wel een probleem, vooral als ze zich voor hun kantoor en salarissen mede afhankelijk hebben gemaakt van de opbrengsten van opleidingen en auditactiviteiten op basis van de klassieke normen. Noch de branche noch haar kwaliteitssysteem laat zich in deze klassieke variant afschermen tegen de invloeden van marktdenken, individualisering en bureaucratiewoede.

## Toezicht als harde brug

Tegenover de ene extreme variant hoort in elke tekst een andere extreme variant te staan: de moderne branche. Maar voordat die geschetst wordt, toch eerst nog even meer fundamenteel terug naar wat er eigenlijk aan de hand is. Sinds kort praten we over 'verticaal toezicht' en 'horizontaal toezicht'. Vroeger, in een tijd dat ook die werelden ver uit elkaar lagen, spraken we alleen maar over 'inspectie' en 'kwaliteitszorg'. Nu zijn beide woorden met elkaar verbonden via het woord 'toezicht'. Het past bij een wereld waarin er veel misstanden zijn die breeduit worden neergezet in de media. Een wereld waarin wantrouwen nooit zonder reden is en vertrouwen moet worden verdiend. Toezicht is een harde brug naar kwaliteitszorg; het is per saldo meer een bron voor verstarring dan voor beweging. De op verbetering gerichte kant van kwaliteitszorg wordt moeilijker en niet makkelijker. En dat terwijl de 'echte' wereld juist alertheid, veerkracht en dat magische element 'vertrouwen' vraagt.

En wat gebeurt er in die 'echte' wereld? We weten allemaal dat er inmiddels legers van zelfstandigen zijn. Soms rekenen ze zich tot een bepaald beroep, zijn het zelfs superspecialisten, soms zijn ze, ja wat eigenlijk? Onduidelijkheid troef. Maar in de crisis van nu zien we ook een versnelde onttakeling van de grote industriële ondernemingen en dienstverleners. Kijk naar de Amsterdamse beursindex: wat is er nog over van de oude industriële club? En wat voor ons ligt – iets waar we overigens echt niet alleen somber over hoeven te doen, integendeel – is een toekomst waar producten uit de 3D-printer komen en diensten door robots worden geleverd. Alles routinematig op maat, functionerend binnen, wat de econoom Friedman noemt, 'a giant trusted virtual "global commercial grid"'. Met als resultaat: totaal andere verhoudingen, totaal anders georganiseerd.

Wordt het dan ieder voor zich en een niet-bestaande god voor ons allen? Integendeel. We gaan elkaar juist opzoeken, ons wordt weer veel meer Ons. Dit is een tijd van post-individualisering, maar let op; dat betekent nog niet dat mensen geneigd zijn zich weer tot institutionele verbanden te bekeren. Mensen zoeken geborgenheid en de meeste institutionele systemen zijn te ver 'versystematiseerd' om die te kunnen bieden. Zelfs in deze tijd van crisis, waarin je zou verwachten dat iedereen de veilige haven van een vaste baan in een grote organisatie zoekt, zijn er nog altijd heel veel mensen die bewust voor de positie van zelfstandig professional kiezen. Klassieke organisaties lossen in deze trend op, net als de klassieke branches. En toch snappen diezelfde mensen wel degelijk dat het belangrijk is om samen met anderen aan je vak te werken, elkaar op te zoeken om je belangen te behartigen en aan dat zo vaak ongrijpbare 'kwaliteitsprofiel' te werken. Dat moet horizontaal: tussen vakgenoten, het beroepsnetwerk. Dat moet verticaal: tussen lotgenoten in de productieketen, het ketenverband. Het geheel zou je een rizoom kunnen noemen, een woekerplant, maar dat beeld is me toch te plastisch. Ik wil de nieuwe branche / beroepsorganisatie / sector / keten graag deze naam geven: de *vector*. Een richtinggevende manier om aan je rol als vak- en lotgenoot te werken en te werken aan de belangen die daar mee samenhangen.

Hoe dat precies gaat werken? Dat moeten we nog gaan ontdekken, maar logisch zijn twee elementen: persoonlijk gezag en een nauw toezien op de mores van samenwerking. Het soort persoonlijk gezag dat met senioriteit en meesterschap te maken heeft en slechts zeer ten dele berust op formele opleidingseisen. Het soort mores zoals dat hoort bij de coöperatiegedachte: je kan de anderen één keer bedonderen, maar daarna weet iedereen het en lig je er uit zodra je het een tweede keer probeert. Kwaliteit is weer als de lucht: je ademt, je leeft. (En voor de lezer die denkt dat dit allemaal zacht klinkt: shhht). De formele kant van normen en statistische eisen blijft, maar wordt goeddeels onzichtbaar onder de motorkap gehouden, zoals dat nu ook al voor de moderne auto geldt. De traditionele kwaliteitssystemen zijn al gauw te grof voor onder de motorkap en te sloom voor de bestuurder. Dat betekent dus: bezinnen en overnieuw beginnen. Op zoek naar de vector voor de kwaliteit van de toekomst.

### **Referenties**

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

Milton Friedman (12 september 2012). In China We (Don't) Trust. *New York Times*, New York.