

# 'Kwaliteit geeft vrijheid!'

Nijmegen, 5 februari 2024

Jochem van Hal

## Professionals bevrijden

Maar is dat zo? Hoe 'bevrijden' we de professionals, zodat ze hun belangrijke werk voor Nederland beter kunnen doen? Hoe kan Nederland eerlijker, beter, zorgzamer en rechtvaardig worden voor een zo groot mogelijke groep? En hoe meten we dat?

Het meten van kwaliteit moet voor uitvoerende vakkrachten voelen als waarde toevoegende activiteit. Het werk wat zij dag dagelijks doen voor de burgers in Nederland, moet ondersteund worden door de systemen die wij bedenken om effecten te meten.



Dat lijkt evident, maar vakmensen blijven betogen dat het huidige meten de reguliere uitvoering niet helpt, sterker nog, soms kost het een substantieel deel van de beschikbare tijd. Er lijkt een kloof te bestaan tussen beleid en uitvoering, waarbij de eerste de systemen bedenkt en de tweede zich niet geholpen voelt. Dit is suboptimaal en wonderlijk, daar systemen natuurlijk bedoeld zijn om problemen juist op den duur effectiever op te lossen. In dit paper beschrijven we een nieuwe kwaliteitsaanpak die precies dat als uitgangspunt heeft; "Wat is de 'bedoeling' van een functie en hoe vult de professional die taak zo effectief mogelijk in?" Soms is het dan zelfs goed om dit niet té efficiënt te doen.

In het uitwerken dit perspectief op kwaliteit hebben we drie publieke functies als uitgangspunt genomen: Politie, Onderwijs, en Zorg. Belangrijke overeenkomsten bij deze drie zijn de maatschappelijk waarde die ze nastreven en de mate van roeping in de baan; de neiging om het goede te doen en de antipathie tegen teveel regels en bemoeienis bij hun werk. Ze kunnen, samen met de burger, prima zelf bepalen wanneer er wat nodig is in hun werk. Ze moeten dan we adaptief kunnen zijn en zelfstandig besluiten mogen nemen.

---

*"Niets is zo ongelijk als het gelijk behandelen van ongelijken" Hans Galjaard (2015)*

---

Om aan dit alles invulling te geven moet een professional natuurlijk wel professioneel zijn. Uit de literatuur en de empirie zijn hier een meerdere dingen over te zeggen. [Deci en Ryan](#) hebben in hun werk drie basisbehoeften opgenomen. In het aannemen van mensen zijn de drie in de matrix genoemde principes aan de rechterzijde van belang. Voor beide geldt natuurlijk als basis dat iemand wel zijn of haar vak moet beheersen.

NR	Wetenschap	Empirie
0.	<b>Vakkennis</b>	
1.	Autonomie	Nieuwsgierig
2.	Competentie	Reflectief
3.	Relatie	Vriendelijk

Kort gezegd; Je moet vakmensen aannemen die, blijk geven zichzelf te kennen, zich willen/kunnen verdiepen in de ander en dat op een vriendelijke manier doen. Als de organisatie dan zorgt voor een setting waar de professional zelfstandig kan werken, het gevoel heeft dat haar mening er toe doet en waar de relaties goed zijn, komt 'het' goed.

## Het komt goed

'Het' is in deze natuurlijk een wat wijds begrip. Het gaat in dit perspectief om het creëren van maatschappelijke waarde. NUTS professionals moeten voelen dat de door hun besteedde tijd rechtsreeks ten goede komen aan respectievelijk: Veiligheid, iets leren en Beter worden. Voor minimaal 80% van hun tijd moeten bijvoorbeeld politie agenten het gevoel hebben dat hun stadsdeel veiliger is geworden door hun werk.

De vraag in dit perspectief is dan: "Hoe weten we dan of het werkt?"; Hoe weten we dat publieke waarden zijn gestegen doordat wij professionals aan het werk hebben? "Is dat te meten?" is een belangrijke vraag. Maar ook belangrijk, kan dit op een doelmatige, efficiënte en effectieve wijze? Anders gezegd meten we wel de goede dingen en kost al dat meten niet teveel tijd.

Veel professionals zuchten, in toenemende mate, soms letterlijk onder de toegenomen controles en checks van externe instanties, leidinggevend, boekhouders, etc. etc. Het keren van dit tij lijkt een bijna onbegonnen zaak.

---

*"We zijn doorgeschoten in het meten van prestaties, terwijl die vaak niet in cijfers zijn te vangen."*

*De Volkskrant over:*

---



Dat is op zichzelf al geen goede zaak, daar werkenden op een gegeven moment hun werk eenvoudig gezegd niet leuk meer vinden en weggaan. Maar voor de mensen die blijven, heeft dit ook twee nadelen:

1. Het verantwoord slokt teveel tijd op.
2. Het meet de verkeerde dingen: het meten leidt dan af van het echte werk of stimuleert zelfs een manier van werken die goed is voor de meting, maar slecht voor de burger. In het laatste geval is het meetsysteem waarschijnlijk niet opgesteld met behulp van mensen die het vak ook echt uitoefenen. En/of met behulp van de eindklant, waarom het toch allemaal überhaupt begonnen was.

*"We moeten leren de professional weer te vertrouwen in zijn relatie met de burger en ons de vraag stellen: hebben wij er alles aan gedaan om hem te laten excelleren in die relatie?"* De heer A. Zuurmond

Volkskrant: 13 januari 2024

## Kwaliteit?

'De' overheid lijkt een soort samenvattend begrip, maar is dat natuurlijk niet. Die amorfe overheid bestaat vanzelfsprekend uit verschillende lagen, talloze organisaties en miljoenen individuen. Toch zullen er veel burgers zijn die een mening hebben over de dienstverlening van 'de' overheid. In lijn met die tevredenheid reageren ze niet alleen terug op de overheid, maar zullen ze bijvoorbeeld ook stemmen. Het is er om meerdere redenen de overheid er veel aan gelegen om kwaliteit te leveren. Maar de vraag blijft dus steeds terugkomen: Wat is dat eigenlijk is; kwaliteit? En hoe meet je dat vervolgens? Sinds 1851 (eerste gemeentewet), zijn de gemeenten van Nederland zoekende naar een geschikte manier om de vinger aan de pols te houden betreffende de tevredenheid over haar

dienstverlening. Een punt hierbij is wel wat waar de burger de overheid dus pleegt te zien als één geheel, lijkt de overheid zelf zich te zien als een verband van samenwerkende losse entiteiten. Dientengevolge meet zij haar geleverde kwaliteit vaak per los deel. Die losse metingen per silo, dragen niet bij aan de door de burger vaak gewenste integrale aanpak. In de laatste decennia is er wel één kwaliteitsmodel wat door veel overheidsorganisaties gebruikt wordt ([het INK managementmodel](#)), juist ook vanwege de vergelijkbaarheid die dat met zich meebrengt. Dat is prettig, maar de belangrijkste vraag: Worden de professionals überhaupt geholpen door het meten van 'hun' kwaliteit, is daarmee nog niet beantwoord. En daar gaat dit position paper over.

Één van de geïnterviewde deelnemers (uit het onderwijs) kwam met de volgende quote:

---

*Stelling: Is kwaliteit meetbaar of merkbaar? Hoe hoger het aantal prestatieindicatoren, hoe lager de kwaliteit.*

---

Het onderzoek en de inleidende gesprekken voor dit paper leidde tot een stelling over 'nieuwe kwaliteit'. Deze stelling is omgevormd tot een voorstel voor een nieuwe kwaliteitsaanpak. Het idee was om het zo eenvoudig mogelijk te maken. In het onderzoek bleek echter dat elke inspanning (gesprekken, desk research) aangaande het nieuwe model eerder leek te leiden tot een verdieping en uitbreiding. Meer KPI's, meer outcome criteria, meer meetpunten, hardere deadlines. Dit was niet perse wat de mensen wilden of vroegen, het uitdijen leek bijna wel een autonoom proces. Mede daardoor kwam het besluit; het moet anders; veel overzichtelijker en dus eenvoudiger. Het uitgangspunt werd 'radicaal simpel'; we werkten toe naar een model met maar één KPI. Dat voornemen hebben we tot het einde vol kunnen houden:



We begonnen de gecreëerde 'lege ruimte' opnieuw te vullen vanuit het perspectief van de klant (burger) en de professional. Het model bestaat uit drie delen. 1. Het input criterium; de professional, 2. De nieuwe KPI; de kwaliteit van de interactie (moet als goed ervaren worden door zowel zender als ontvanger) en 3. De publieke waarde moet stijgen. Als de wijk veiliger is, de patiënt verzorgd en de studerende leert, dan is de kwaliteit in orde. Wat zou je dan verder nog willen meten?

## Dienstbaarheid en leiderschap

'Wat heb je van mij nodig' is de belangrijkste Rijnlandse vraag die er is. Helaas is dienstbaar leiderschap niet wat mensen hoger stuwt op de carrièreladder. Oftewel: de wil om te dienen stopt wanneer ze macht raakt. We hebben managers nodig die genieten van de prestaties van hun professionals, van de mensen die professioneel aan hen zijn toevertrouwd.

---

*Laat de missie de baas zijn (en niet de manager)*

---

We moeten met elkaar het begrip publieke waarde(n) omarmen, bespreken en operationaliseren. Dan spreken we met elkaar af waar onze organisatie voor staat en die missie is leidend. De vraag wordt dan dus niet: “Mag het manager?”, maar “Mag het van de missie?”, als dat antwoord ja is, kun je als professional door met je werk.

## Operationalisatie voor Nederland

De voorgestelde nieuwe aanpak lijkt een ‘omdraaiing’ van de huidige kwaliteitswerkelijkheid. De uitvoerende krachten (professionals van de vloer) stellen met de stafdiensten en het management de missie vast. Samen stellen we vast wat de KPI; kwaliteit van interactie voor ons precies inhoud en we gaan weer aan het werk.

Daarvoor moet het volgende gebeuren:

1. We moeten vaststellen dat iemand ook echt een professional is. Vraag het ze.
2. We moeten samen vaststellen wat onze missie is.
3. De professional moet vervolgens gevraagd worden wat zijn haar bedoeling is en hoe dat leidt tot publieke waarde, dus voor de burger? Daar gaat het uiteindelijk om. Niet het IK, niet het WIJ, maar het ZIJ van publieke waarde stijging voor de burger/maatschappij is de bedoeling
4. Management en staf moeten vragen hoe zij kunnen helpen om dat proces te ondersteunen. Professionals weten het antwoord op die vraag. En willen niets minder, maar ook niets meer!
5. Professionals kunnen wel geholpen worden in hun ontwikkeling (Als je het niet -meer- kan; ontwikkelen, als je niet meer wil; functie op een andere plek). Vraag wat de uitvoerende krachten nodig hebben en luister daar naar.
6. De professional zelf moet insteken en sturen op de “kwaliteit van de interactie” en daar ook op aangesproken/afgerekend worden. Dit vraagt naast deskundigheid oa ook een bepaalde mindset en eigenaarschap van de professional. Bijvoorbeeld om te communiceren met iemand uit een ander domein.
7. De interactie is dus niet ‘af’ bij de communicatie met jezelf (IK), je collega of baas (WIJ), maar heb je ook de echte eindklant gevraagd (ZIJ) of (HET) jouw oplossing bijdraagt aan de kwaliteit voor die burger?
8. Kwaliteit van interactie kan ook zijn dat je je aanvankelijke scope (eigen domein) wat zal moeten verruimen (collega domein) om een integraal advies te kunnen geven aan de eindklant. Jij bent immers de deskundige, de burger is in deze afhankelijk van jouw inzet, inzicht en bereidheid om het geheel te overzien en in te zetten. Als manager/stafdienst kun je hier de professional niet alleen op bevragen, maar juist ook ondersteunen.
9. We zullen als gehele maatschappij een dialoog moeten starten om de IST en SOLL van publieke waarden en bestaanszekerheid vast te stellen.
10. Vraag aan de burger of de publieke waarde voor hem haar is gestegen.
11. ....

## Concluderend

Het zou te kort door de bocht zijn om te zeggen hiermee het nieuwe kwaliteitsdenken voor Nederland ‘af’ is. Er zijn een aantal keuzes gemaakt en er zijn zaken scherp neergezet. Er is dus voldoende input over voor goede vervolgesprekken over kwaliteit voor Nederland.

Dilemma’s waar we tegen aan liepen en waarover we graag doorspreken:

*We doen dit alles voor welke eindklant; professional of burger? Welke rol speelt (het vasthouden van) macht in dit alles? Willen we de nieuwe aanpak vangen in een model (statisch) of in een aanpak (dynamisch en meer fluïde? Wat wordt onze boodschap aan al de managers en stafdiensten die nu nog een grote(re) rol hebben? Hoe laten we mensen vrij, maar houden tegelijkertijd het doel vast wat we als maatschappij hebben?*

Concluderend: Meten we in balans? Niet te veel, maar wel genoeg/het juiste; Stijging van publieke waarde!

Met als ultieme operationalisatie: Stijging van bestaanszekerheid van een zo groot mogelijke groep burgers.

## Bijlage(n):

Drie quotes van de 'NUTS' professionals die uitgenodigd waren op de dialoogavond over perspectief 4: het nieuwe kwaliteitsmodel voor de Nederlandse overheid.

### 1. Kwaliteitsmeting in het onderwijs

De onderwijskundige: Schooldirecteuren in het primair onderwijs voelen zich verantwoordelijk dat hun leerkrachten goed werken en leerlingen goed leren, maar zij zijn niet eindverantwoordelijk. Dat zijn de schoolbesturen. Het primair onderwijs telt er zo'n 900 en iets meer dan de helft heeft 3-30+ scholen onder zich. Schoolbesturen moeten verantwoording afleggen aan de maatschappij en daar is een kwaliteitssysteem voor bedacht: de leeropbrengsten, gecontroleerd door de inspectie. Leeropbrengsten zijn de CITO-scores van leerlingen.

Op de lijst van veelgestelde vragen aan de PO-raad staat onder andere: Bij welk IQ tellen de resultaten van een leerling niet mee in de eindbeoordeling van de inspectie? (Check: <https://www.poraad.nl/zoeken?keys=IQ+>) Het korte antwoord: IQ75 of minder. Dit zijn onder andere de kinderen op het speciaal basisonderwijs. "Die meten we niet als kwaliteit. De schoolleiding wordt daarin meegezogen, terwijl die liever zou praten met docenten over de kwaliteit van het onderwijs en persoonsvorming."

Haar stelling: Is kwaliteit meetbaar of merkbaar? Hoe hoger het aantal prestatieindicatoren, hoe lager de kwaliteit.

### 2. Kwaliteitsmeting in de zorg

De chieff nurse & information officer: Werkt op de vloer en praat mee op strategisch niveau (aan tafel bij VWS). Haar werkgever werkt met beleidsadviseurs en kwaliteitsmanagers ("zo veel adviseurs..."). Wat zij ziet is dat verplegenden en verzorgenden geen gelegenheid krijgen even stil te staan om na te denken over de innovaties en veranderingen waar zij in meegenomen worden, en wat de gevolgen zijn voor hun vermogen om goede zorg te leveren. Zij ziet wel verbeteringen in de zorg en noemde specifiek het verzorgen van mensen met dementie. "Twintig jaar geleden waren we de hele dag bezig met dingen doen die mensen niet wilden: op verplichte tijden opstaan, ontbijten, wassen. Nu wachten we tot zij zelf naar de kamer komen."

Haar stelling: In de zorg, in beleid en bij de overheid moeten we mensen blijven zien als mensen en niet als ziekte. Verzorgend personeel moet gezien en gehoord worden, zodat zij zich durven uitspreken en niet denken 'naar mij wordt toch niet geluisterd'.

### 3. Kwaliteitsmeting bij de politie

De politie teamchef: Het gezag van de politie zit bij de burgemeester van de stad en bij het openbaar ministerie. Het OM maakt de KPI's, zoals het afpakbedrag. De stad Utrecht moet bijvoorbeeld 16 miljoen euro binnenhalen, maar politieagenten (en teamchefs) hebben daar geen invloed op. Cybercrime is onderverdeeld in cybercrime en gedigitaliseerde criminaliteit. Het een levert meer afpakkeld op dan het ander. Moeten agenten dan maar stoppen met zaken in de ene categorie omdat andere beter scoort op de afpak-KPI? De teamchef zei: "Kwaliteit is iets waar ik invloed op kan

uitoefenen en op kan sturen. Ik wil geen KPI's, ik wil een kader waarbinnen ik zelf bepaal hoe ik mijn werk doe en met wie." Dus liever 'doe dit jaar 4 onderzoeken in deze buurt' of 'zorg voor 25 momenten waarop je zichtbaar bent voor de burger' dan 'haal 16 miljoen binnen van criminelen'. Hij herinnerde het gezelschap aan het bonnenquota van vroeger. "Doen we wat we moeten doen of zetten we vinkjes om de aantallen te halen?"

De stelling: kwaliteit meten is hartstikke goed, maar als ik er geen invloed op heb is het helemaal niks.