



Sigma 60 jaar later

Wat is kwaliteit? Na al die jaren leeft die vraag nog steeds. De antwoorden erop veranderen en verschillen, afhankelijk van de context. In dit jubileumnummer geven Teun Hardjono en Huub Vinkenburg, deskundigen van het eerste uur, een terugblik op 60 jaar kwaliteit. Hoofdredacteur Guus Balkema en redactielid Gerard Berendsen kijken vooruit en geven hun visie op de thema's die wat hen betreft de komende jaren in de kwaliteitswereld aan de orde zijn.

Ze lopen elkaar al 32 jaar voor de voeten, zeggen ze. En ze zijn het roerend met elkaar eens dat er in kwaliteitsland meer aandacht nodig is voor waarden, deugden en ethiek. Huub Vinkenburg en Teun Hardjono kennen elkaar sinds de oprichting van Stichting Management en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS) in 1983. De stichting, een initiatief van werkgemersorganisatie FME, onderstreepte de denkbeelden van kwaliteitsgoeroe Deming en had als ambitie persoonlijk in te schakelen als volwaardig deelnemer aan het kwaliteitsbeleid. Bovendien, vertelt Teun Hardjono, was MANS ervan overtuigd dat ondernemers de internationale concurrentie alleen maar het hoofd konden bieden als ze de aandacht verlegden van product- naar organisatiekwaliteit. 'We vroegen ons af na de Tweede Wereldoorlog: waarom komt Amerika sneller uit het dal dan Europa? En waarom verslaat Japan ons? De strategie voor de wederopbouw van Japan werd bepaald door meer efficiency en meer kwaliteit. In Europa was de strategie gericht op meer efficiency, waarvoor het Nederlandse Instituut Voor Efficiency zich inzette. Slechts een klein deel van het geld werd besteed aan kwaliteit. Toen in 1953 de geldstroom stopte, werd de Kwaliteitsdienst voor Industrie, KDI, opgericht, die het tijdschrift Sigma startte. Binnen organisaties lag de nadruk echter op productkwaliteit, terwijl de kwaliteit van de organisatie niet echt de aandacht kreeg van het management. Pas na het onweerlegbare succes van Japan eind jaren zeventig herleefde de aandacht voor organisatiekwaliteit.'

Kwaliteit van dienstverlening

Huub Vinkenburg deed als eerste onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening van Nederlandse bedrijven, waaronder KLM, een van de koplopers in kwaliteitsontwikkeling bij individuele bedrijven. 'Het is nergens officieel genoteerd maar meneer De Soet, vanaf 1961 marketeer en rond 1990 president-directeur bij KLM, vertelde wat voor hem aanleiding was voor kwaliteitsacties. Hij had een groot reclamebord van Air France gezien met de afbeelding van een Concorde met de wervende tekst: 'Your breakfast in Paris, your lunch in New York'. Met viltstift had iemand erbij bijgeschreven: '... and your luggage in Bombay'. Toen bekeek De Soet een gevoel van schaamte: dit overkomt ons ook, elke dag, en dat mag niet! Het was voor hem aanleiding het KLM-imago veilig



Huub Vinkenburg, van oorsprong wiskundige en doctor in de bedrijfskunde, start momenteel als zmp-er (zelfstandige met pensioen) discussies over kwaliteitskunde op verschillende podia, waaronder Sigma. Hij was bijna een kwart eeuw werkzaam voor Twynstra Gudde, en verder zelfstandig adviseur, docent, coach en redacteur.



Teun Hardjono was van 1998 tot 2015 parttime hoogleraar Kwaliteitsmanagement en Certificatie aan Rotterdam School of Management (EUR) en tot voor kort directeur van CSR Academy. Hij blijft zelfstandig adviseur en heeft tal van nevenfuncties. Tot 1999 werkte hij gedurende 22 jaar bij Berenschot. Teun Hardjono studeerde en promoveerde in Industrial Engineering and Management Science.

allerlei bedrijven met boekjes over hun kwaliteitsacties. Dit was een totaal andere insteek dan die van de kwaliteitsdeskundigen toentertijd, want dat waren voornamelijk statistici.'

Teun Hardjono vult aan: 'Je overtuigt een klant niet door alleen met feiten te komen. Dus: 'De kans dat uw koffer in Bombay terecht komt is vele malen kleiner dan dat u de Staatsloterij wint', raakt een klant niet. Richt je je processen in volgens Six Sigma, dan is het resultaat een heel klein foutenpercentage, maar als één op de zeven miljoen paracetamoltabletten giftig is, vallen er wel heel veel doden.'

Huub bekent dat dit voor hem reden was om de definitie van kwaliteit van dienstverlening aan te passen. 'Kwaliteit is een

Huub Vinkenburg: 'Kwaliteit is een gebeurtenis die je persoonlijk raakt.'

te stellen. Hij startte een campagne onder het persoonlijk, dat in enorme hangars motiverende speeches en interviews met BN'ers onder de passagiers voorgeschoteld kreeg. Vervolgens kwamen midden jaren tachtig

gebeurtenis die je persoonlijk raakt en die betekenis heeft voor de kwaliteit van je leven. Zelfs een aai over je bol kan veel betekenis hebben. De ratio helpt geen bal met dat soort dingen.'

Teun: 'Er gebeurde dus iets bijzonders in de jaren tachtig. De aandacht verschoof eerst van product-/proceskwaliteit naar organisatie-/systeemkwaliteit, en daarna verder naar klant-/relatiekwaliteit. Opeens ging men begrijpen dat het productieproces en de mening van de klant minstens net zo belangrijk zijn. Alles viel samen. De overheid ging anders denken. De Soet was een marketeer en juist vanuit die hoek ging men zich bezighouden met kwaliteit. Kwaliteit werd niet meer alleen gedefinieerd door wat ingenieurs en statistici belangrijk vonden.'

Ommekeer

Volgens Teun heeft decennia lang, en misschien zelfs nog steeds, doorgeklonken dat alleen een professional kan beoordelen of iets goed is. Gekscherend zegt Huub: 'Het klimaat was toen: De patiënt staat centraal, maar hij ligt in de weg.' Toen men zich hiervan bewust werd, kwam de ommekeer over de volle breedte, waarbij stich-

de werkelijkheid op grond van ervaringen, waarnemingen en proeven. Bij deze school is de vraag: kan ik zodanig iets observeren en verklaren dat ik het ook kan voorstellen? De Normatieve School richt zich op de doeltreffendheid, doelmatigheid en klantgerichtheid van systemen en organisaties als geheel. Zij werkt met normen en modellen waarbij het uitgangspunt niet de werkelijkheid is, maar hoe die hoort te zijn. De Reflectieve School richt zich op personen en relaties tussen personen. Zij gaat ervan uit dat verandering van attitude en interactie gebaat is bij regelmatig onderzoek. Wat deed ik of wat deden wij goed, en wat niet zo goed? De scholen hantieren dus respectievelijk objectieve, subjectieve en intersubjectieve criteria.'

Teun: 'Daar zou ik nog graag de Pragmatische School aan willen toevoegen, afkomstig uit de juridische discipline, waarbij ook nadrukkelijk aandacht wordt gevraagd voor de context bij de beoordeling van kwaliteit. Huub heeft daar een andere kijk op, dus daar vechten we nog wel even over – in alle collegialiteit uiteraard.'

Teun Hardjono: 'Het INK-model werd een normatief stelsel. Dat is een litteken op mijn ziel.'

ting MANS als een van de eerste in Nederland vernieuwingen in gang zette. Op Europees niveau was dat de EFQM, European Foundation for Quality Management, opgericht in 1989 door veertien presidenten van Europese multinationals.

'En niet te vergeten was er ook de European Organisation for Quality uit 1956, waar de KDI mede-initiatiefnemer van was', benadrukt Huub. 'Nog steeds een hele actieve organisatie. Interessant is dat de EFQM-initiatiefnemers pas later ontdekten dat de EOQ toen al decennia bestond. Het waren twee werelden, die Teun toen omschreef als de rekkelijken en de preciezen. Ze werkten ook vanuit een totaal ander paradigma van waaruit ze redeneerden en naar mensen keken. Althans een van de dingen die een geweldige rol speelde in de overgang van de industrie naar dienstverlening, vind ik, is dat kwaliteit eerst met zaken had te maken die je kunt beheersen en borgen, en daarna pas met mensen, die je helemaal niet kunt beheersen en op een heel andere manier moet aanpakken.'

Scholen

Om orde te scheppen, verraste Huub Vinkenburg de Nederlandse kwaliteitswereld rond 2010 met de Empirische, de Normatieve en de Reflectieve School. Huub legt uit: 'De Empirische School richt zich op afzonderlijke producten en processen. Zij vergaart kennis van

'Litteken op mijn ziel'

Om het Nederlandse bedrijfsleven te ondersteunen, werd in 1992 de stichting INK, Instituut Nederlandse Kwaliteit, opgericht door het Ministerie van Economische Zaken. Teun Hardjono was nauw betrokken bij de opkomst van het INK-managementmodel. 'Indertijd was de politie de *leading customer* van het INK, omdat in de wet werd opgenomen dat de politie een kwaliteitssysteem moest hebben. Er moesten zelfstandige korpsen komen en de korpsleiding moest nadenken over de organisatie – maar deze was daarvoor niet opgeleid. Het INK-model was een prachtig aangrijpingspunt om te begrijpen wat de kwaliteit van organisatie zou kunnen doen. Vervolgens grepen de empiristen op de een of andere manier toch de macht, dat zie je vaker in kwaliteitsland, en bouwden het conceptuele framework om tot een normatief stelsel. In plaats van te beschrijven hoe het is, leidde dit tot voorschriften over hoe het moet. En dat is een litteken op mijn ziel, want wij hebben het eerste proberen te maken en het tweede zien gebeuren. Het conceptueel managementdenken werd een norm waarmee men de kwaliteit van een organisatie dacht te kunnen meten en uit te drukken in een getal – en het dus ook onderling vergelijkbaar te kunnen maken. Toen zag je dat al die managers afscheid begonnen te nemen van diezelfde systematiek. Misschien wilden ze niet op die manier gemeten worden, maar de verantwoordelijken snapt intuïtief ook wel dat dat niet de waarheid was.'



Gerard Berendsen werkt als eigenaar van Twente Quality Centre aan de prestatieverbetering van organisaties. Daarnaast is hij bestuurder van verschillende vakorganisaties voor kwaliteit en duurzaamheid. Tot vorig jaar was hij ruim elf jaar lector Total Quality Management in Organisatienetwerken aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.



Guus Balkema werkt aan bedrijven van de toekomst. Hij is directeur van O10Works, versneller van duurzame groei van ondernemers. Tevens is hij initiatiefnemer en directeur van SuGu. SuGu verbindt Su's (Startups) en Gu's (Grownups) met een passie voor 'maken in Rotterdam'. Sinds 2013 is hij hoofdredacteur van Sigma.

Respect

Teun vervolgt: 'Tien tot vijftien jaar geleden begon de discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO is doorgeslagen naar de term duurzaamheid, en dat is weer een stapje concreter geworden: zonnepanelen of vloerisolatie bijvoorbeeld. Blijkbaar vinden wij concrete voorbeelden comfortabeler. En dat maakt het lastig, want de fundamentele vraag is: hoe heeft het zo kunnen foutlopen dat we niet in de gaten hadden of het niet wilden weten dat wij grondstoffen opmaken?'

Huub: 'Teun, zo kom je op een onderwerp waar kwaliteitskundigen nooit mee bezig zijn geweest. Het gaat over individuele mensen en relaties tussen mensen. Wanneer grijpen we in? Het water moet tot onze lippen zijn gestegen voordat we er iets aan doen. Je legt pas zonnepanelen op je dak als je er zelf voordeel bij hebt. Kwaliteitskundigen zeggen altijd: we worden pas geraakt als er een ramp gebeurt.'

'Over het algemeen kun je zeggen dat we vandaag de dag op zoek zijn naar hulpmiddelen of technieken die ons helpen om problemen op te lossen rond mensen en hun relaties. In gezondheidsstudies bijvoorbeeld is een van de problemen de attitude van artsen. Naast heel veel goede, heb je ook ruziënde en minder menslievende artsen. De vraag is: kan kwaliteitszorg hier iets aan doen? Kunnen of moeten we hier iets aan doen? Hierbij komen waarden als respect en kunnen samenwerken om de hoek kijken. Respect is een van de belangrijkste waarden. Beschrijf dat maar eens!'

Zoeken naar de deugd

In het kwaliteitsdenken mag meer ruimte komen voor waarden, deugden en ethiek. Daarover zijn Teun Hardjono en Huub Vinkenburg eensgezind. Ze zijn dan ook blij dat in nieuwe leerboeken hiervoor beetje bij beetje meer aandacht komt. Huub: 'Teun, jij was een van de eersten die het woord 'paradigma' gebruikte in je proefschrift. De oude club praat over problemen en de nieuwe over dilemma's. Problemen kun je oplossen, dilemma's moet je zien te hanteren. Normen en waarden – waarden hebben ze erin gesmokkeld – komen wel voor in het kwaliteitsdenken, maar deugden niet. En deugden, zoals

rechtvaardigheid, moed en matigheid, heb je juist nodig als mensen botsen vanuit een verschillende visie.'

Afsluitend verwijst Huub naar de filosoof Van Tongeren. 'Hij heeft het over deugdelijk leven. Zijn stelling is dat deugden tussen waarden en normen in liggen. Normen zijn streng, daar moet je je aanhouden, ze nopen dus volgens hem tot een beetje ontduiken – want wat is integer handelen? En in verhouding tot normen zijn waarden wat vaag, daar kun je maar moeilijk een vinger achter krijgen. Want wat is bijvoorbeeld gelijkheid, respect of schoonheid? De deugd ligt in het midden. Maar waar precies? Daar moet je iedere keer weer samen naar zoeken.'

Kwaliteitsvak positioneren

Guus Balkema en Gerard Berendsen geven hun visie op de thema's die wat hen betreft de komende jaren in de kwaliteitswereld aan de orde zijn. Tegelijkertijd reageren ze op de discussie van Huub Vinkenburg en Teun Hardjono. Wat ze vooral willen toevoegen aan hun verhaal is concreetheid.

Gerard Berendsen stelt voorop dat de visie van Teun Hardjono en Huub Vinkenburg op maatschappelijk verantwoord ondernemen en de wens naar meer ethiek in het kwaliteitsdenken, te maken heeft met veranderingsgezindheid. 'Dat we pas ingrijpen als het water tot onze lippen staat, is menselijk, maar vaak niet snel genoeg. Toch gaan we langzaam maar zeker de goede kant op. Als er een moment is waarop organisaties maatschappelijk verantwoord bezig zijn en het belang van de ethische kant daarin benadrukken, dan is het wel dit moment.'

Guus Balkema vindt dat Teun en Huub goed aangeven dat je als kwaliteitskundige verschillende perspectieven moet kunnen overbruggen. 'Dat je daar kwaliteitskundige scholen in ziet en in staat moet zijn om op verschillende manieren naar organisaties te kijken, is voor mij heel relevant. Toch denk ik dat we in academische discussies soms de hoe-vraag vergeten. Misschien heeft dat te maken met de positionering van het kwaliteitsvak. Hóe doe je dat, hóe breng je het in de praktijk en veranker je je ideeën? Dat zijn vragen die altijd

blijven spelen. Je ziet echter dat het kwaliteitsvak door internet en door de democratisering van kennis is verbreed, en dat de laagdrempeligheid het lastig maakt ons vak goed te positioneren. Het vraagt van ons te blijven innoveren en onze waarde te laten zien.'

Maar het kwaliteitsdenken is ook verbreed, zegt Gerard. 'Het gaat tegenwoordig niet meer alleen over productkwaliteit, maar over meervoudige waardecreatie. Als organisatie vervul je ook een maatschappelijke rol, waarbij je producten maakt met slimme oplossingen voor ons afvalvraagstuk, met een efficiënt grondstofverbruik en waarbij je mensen arbeidsvreugde geeft. Maar ik zie helaas ook om mij heen dat het milieu voor veel bedrijven nog steeds een lage prioriteit heeft. Er is veel aandacht voor veiligheid en gezondheid binnen organisaties, maar als het gaat om externe stakeholders komen er lastige ethische vraagstukken om de hoek kijken. Kijk naar energiemaat-schappijen en zorgverzekeraars die klanten lokken met een tijdelijk voordeel. Het is een jaarlijkse rituele dans

de hedendaagse Nieuwe Business Modellen draait het om winstoptimalisatie: zorgen voor een goede financiële balans en tegelijkertijd zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Kwaliteit heeft hiermee een andere insteek gekregen: normgerichte en verbetergerichte bedrijfsvoering vanuit meervoudig waardebesef. Normen zullen er altijd blijven, want je hebt ze nodig als referentiekader en houvast. Het verbetergerichte is nodig om de gewenste betere prestatie te realiseren. Waardebesef betekent dat je je ethisch opstelt. Een waarde is een nastrevenswaardig ideaal of opvatting. Bijvoorbeeld dat ieder leven het waard is om beschermd te worden – maar in verzekeringstermen is de norm het bedrag dat wordt uitgekeerd bij overlijden. Waarden zijn dus de basisprincipes en normen zijn de concretisering daarvan.'

Normen zijn goed om een gelijk speelveld neer te zetten, onderstreept Guus. 'Maar de valkuil is dat normen te lang vaststaan en gebruikt worden om aan belangen vast te

Gerard Berendsen: 'Het kwaliteitsdenken is verbreed, van productkwaliteit naar meervoudige waardecreatie.'

geworden. Alleen al de zorgverzekeraars spenderen per jaar een half miljard euro aan acquisitie en dat drukt op wat we met z'n allen overeind willen houden: goede zorg voor iedereen tegen zo laag mogelijke kosten.'

Guus bevestigt: 'De grote organisaties piepen en kraken op dit moment. De technologische voortuitgang en de marktdruk vragen om een steeds snellere reactie. Zo zie je bij zorgaanbieders die onder druk staan, dat macht en belangen tegenwerken. De zorg was aanbodgestuurd, het geld kwam binnen en we deden ons ding. Door de marktwerking moeten organisaties zichzelf heruitvinden. Voordat je het weet staat er een nieuwe concurrent voor de deur en moet je maar kijken welke rol die speelt. Een mooi voorbeeld is UberPop, de nieuwe, goedkope taxi-dienst in Amsterdam, die een maatschappelijke discussie in gang zet. Ik zie in de maakindustrie, met 3D-printing als voorbeeld, hoe flexibel we kunnen produceren en dat dat Europa enorme kansen biedt. We komen voor nieuwe vraagstukken te staan. Hoe zet je kwaliteit in bij een nieuw productiebedrijf waar je op maat en *on demand* flexibel wilt produceren?'

Gelijk speelveld

Volgens Gerard gaat het hier feitelijk om een nieuwe generatie businessmodellen die veel verder gaan dan alleen het creëren van financiële en klantwaarden. 'Bij

houden. Dit staat innovatie in de weg. We willen toch allemaal de weg naar boven pakken en continu blijven verbeteren? Traditioneel vertegenwoordigen belangenorganisaties het midden, in de praktijk vaak de grotere bedrijven met posities uit het verleden, terwijl de koplopers die verder willen uiteindelijk worden tegengehouden door opgelegde normen.

Maar Gerard ziet normen als katalysator voor vernieuwing. 'Tijdens een discussie over compliance met een aantal koplopers in de industrie, bleek dat zij juist veel baat hebben bij normen doordat ze vaak zelf betrokken zijn bij de totstandkoming en de bijstelling ervan. Daarmee houden koplopers hun voorsprong in stand. Normen spelen een hele belangrijke rol in het opschroeven en vasthouden van het niveau, en om ondergrenzen aan te geven. Het klinkt bijna paradoxaal, maar zij vinden normen zelfs een sterke prikkel voor innovatie. Dat zie je ook in de auto-industrie. De strenge eisen voor motoren en uitlaatgassen stimuleren juist de zoektocht naar alternatieve brandstoffen.'

'Toch lopen we in Nederland zwaar achter in het gebruik van duurzame energie', merkt Guus op. 'Hoewel koplopers weten dat de basis voor winst en groei bij duurzaamheid ligt, en steeds meer bedrijven daar naartoe bewegen, staan we na Malta onderaan op de ladder in het gebruik van duurzame energie. Ik denk dat we in Nederland wel wat kunnen doen aan onze verbeterdrive – een urgentie die andere landen veel meer hebben. Laten we ervoor zorgen dat

we in elke branche tot de besten van de wereld horen. Daar horen normen bij die steeds weer een lat hoger worden gelegd. Het gaat over duurzaamheid, over de circulaire economie, over ondernemerschap, over innovatie. Het energieakkoord is een voorbeeld van hoe we proberen om met innovatieve manieren te komen tot een nieuw poldermodel. Het akkoord is bij de politiek afgedwongen door koplopers vanuit de stichting 'Nederland Krijgt Nieuwe Energie' onder leiding van Prins Carlos de Bourbon de Parme. Deze processen vragen om verdere ontwikkeling voor betere en snellere prestaties.'

Rol voor kwaliteitskundigen

'Het zijn de kwaliteitsfunctionarissen die deze discussie kunnen aanzwengelen en de vertaalslag kunnen maken naar de achterliggende belangen', meent Gerard. 'Juist zij kunnen argumenten inbrengen op operationeel en strategisch niveau om bedrijfsprocessen beter en anders te laten lopen. Omdat ze kennis van zaken en een gereedschapskist vol tools hebben.'

Guus betoogt dat dat geldt voor iedereen die een organisa-

Kwaliteit begint bij jezelf

Volgens Guus hebben tijdens de afgelopen crisis 'heel veel mensen veel geleerd. De grote vraag is nu hoe we die discussie voeren op een effectieve en efficiënte manier. Ik denk dat daar een grote uitdaging voor de toekomst ligt. Onze netwerken zijn steeds groter en we krijgen steeds meer informatie. We beschikken over veel mooie instrumenten en technologieën om contact te onderhouden. Hoe creëer je een beweging, zodat mensen verbonden blijven aan jouw organisatie en met je meewerken, zodat het effectiever en efficiënter wordt, zodat je flexibel bent om in te spelen op wat er verandert in je omgeving? In mijn optiek gaan we toe naar kleinere organisaties met meer ondernemerschap en actiegerichtheid, waar veel meer de strategie in praktijk wordt gebracht en alleen bijgestuurd waar nodig – in plaats van dat het beleid wordt bepaald door een paar wijze, vaak mannen in de top. Deze tijd kenmerkt zich door meer partnerships, meer flexibiliteit en minder hiërarchie.'

Guus Balkema concludeert dat kwaliteitsmanagement relevanter is dan ooit. Wat hem betreft is de grote uitda-

Guus Balkema: 'Men verwacht tegenwoordig veel meer kwaliteit dan vroeger, voor een redelijke prijs.'

tie naar een hoger niveau wil brengen. 'Dat doet niet de kwaliteitsfunctionaris zo zeer, maar ook bijvoorbeeld de operationeel directeur. Ik zie het bij het 3D-printing bedrijf Shapeways dat 260.000 items per maand maakt – op maat en met een nieuwe technologie. De vraag is: hoe lever je kwaliteit in een nieuw bedrijf, met nieuwe technologie en nieuwe innovatie? Hoe lever je kwaliteit als professionele en niet-professionele mensen van buiten de organisatie producten ontwerpen?'

Gerard: 'Ik denk dat we het over hetzelfde hebben. Het gaat erom de discussie over waarden weer in organisaties te brengen – en over hoe we onze principes uitvoeren. Het zou zinvol zijn als de kwaliteitsfunctionaris de wensen en verwachtingen bijeen brengt vanuit overheid, bedrijfsleven, klanten en burgers om bedrijfsprocessen mee vorm te geven. Sigma kan deze groep voldoende stof en ondersteunende werkwijzen bieden, waarmee je ook de hoe-vraag beantwoordt.'

Guus: 'Ik ben het met je eens dat je in je design al een goed kwalitatief product voor een goede prijs moet neerzetten. Dat is een van de criteria. Mensen verwachten veel meer kwaliteit dan vroeger en dat iets voor een normale prijs ook milieuvriendelijk is. Dat is een van de uitdagingen voor organisaties in de toekomst.'

ging in deze tijd van versnelling om tijdsgebrek en toegankelijkheid van kennis te vertragen via de hoe-vraag om daarmee uiteindelijk echt te kunnen versnellen en waarde te creëren.

Gerard Berendsen: 'Vanuit Sigma kunnen we een hele belangrijke rol spelen in het beantwoorden van die hoe-vraag. Feitelijk hebben we twee vraagstukken: hoe kunnen we de mensen ondersteunen die strategische beslissingen nemen en richting geven? En: hoe kun je degenen die het echte uitvoerende werk doen ondersteunen en voldoende bagage geven? Dat kan door concreet aandacht te geven aan onder meer stakeholdermanagement, ketenperformance, bedrijfszekerheid, betrouwbaarheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en compliance. Het zijn wezenlijke kwesties in kwaliteitsmanagement, zowel op strategisch als operationeel niveau.'

Guus besluit: 'Voor mij is de centrale vraag voor de toekomst: hoe creëren wij als mensen meer waarde? Dat begint bij jezelf en eindigt bij de maatschappij – en daarmee is de cirkel rond. 100 procent kwaliteit.'

Auteur

Bernadette Koopmans is freelance journalist.