



*Harry Gundlach studeerde wis- en natuurkunde in Utrecht en Oxford. Na een promotieonderzoek op het FOM-Instituut voor Plasmafysica Rijnhuizen werkte hij 15 jaar in de elektrotechnische industrie als research manager. Vanaf 1982 tot zijn pensionering in 2005 was hij directeur van de Raad voor Certificatie, later Raad voor Accreditatie. Op 15 december 2005 is Harry Gundlach benoemd tot erelid van het NNK. Hij is vanaf de fusie in 2001 tot april 2004 voorzitter geweest van het NNK. Hiervoor was hij voorzitter van de VKN. Harry is 'Honorary Life Member van de International Accreditation Forum (IAF, Inc.)' en 'Distinguished Fellow of the Institute of Directors'.*

## ALLE MENSCHEN WERDEN BRÜDER

### Alle Menschen werden Brüder

De vraag van de redactie is of het gedachtegoed, dat ten grondslag ligt aan de modellen voor kwaliteitsmanagement, kan worden uitgebreid naar de kwaliteit van de samenleving en duurzaamheid. In deze bijdrage zal ik de bestaande modellen m.b.t. kwaliteitsmanagement kort beschrijven en mijn mening geven over de mogelijkheid van een verdere uitbreiding.

Kwaliteit als losstaand begrip betekent niets, het gaat altijd om de 'kwaliteit van iets'. Kwaliteit kan worden gedefinieerd als de mate waarin een product of dienst voldoet aan je eisen en verwachtingen. Voor een product zijn ze relatief eenvoudig te bepalen. Toch niet voor alle producten. Wat is bijvoorbeeld een goed gedicht? De onlangs overleden schrijver Gerrit Komrij benaderde de vraag "Wat is goede poëzie?" vanuit het negatieve (NRC, 23 april 1998). Vanuit de eigenschappen van slechte poëzie. Een soort aftreksom om de grens te bepalen van wat opgeteld kan worden. Slechte poëzie heeft volgens Komrij een aantal duidelijke eigenschappen. Een slecht gedicht is bombastisch, speculeert op de welwillendheid, de sentimentaliteit en de tranen van de lezer, heeft een belerende toon en toont ongewilde/onbedoelde humor.

Kwaliteit van een dienst is moeilijker te bepalen. Een dienst is niet tastbaar, de resultaten hebben niet de vorm van een product. Dit zorgt er voor dat er veel minder kwaliteitsindicatoren beschikbaar zijn dan bij producten. Toch verwacht de burger, die zich tegenwoordig via het internet veel beter kan informeren dan vroeger, informatie over de kwaliteit van de dienstverleners. Met name in die sectoren van dienstverlening waar er sprake is van een (grote) kennisasymmetrie tussen dienstverlener en de klant. Momenteel bestaat er een aantal managementmodellen waarin klanten- en patiënttevredenheidsenquêtes, *mystery shopping* en klachtenevaluatie een rol spelen bij de bepaling van de kwaliteit van diensten.

Voor de kwaliteit van een organisatie bestaat sinds 1987 een internationale norm, de ISO 9001, waarvan de laatste versie stamt uit 2008. De norm bevat eisen voor het management van een kwaliteitssysteem van een organisatie. Zo moet bijvoorbeeld het kwaliteitsbeleid bekend zijn bij alle medewerkers. De organisatie moet erop gericht zijn dat de klantentevredenheid wordt verhoogd. Ook moet de organisatie de wettelijke eisen, die van toepassing zijn op het product of de dienst van de organisatie, in acht nemen. Onder de wettelijke eisen vallen steeds meer milieubescherpende eisen. Een andere bekende norm, de ISO 14001, richt zich op het management van milieusystemen. De norm stelt een organisatie in staat haar beleid en doelstellingen te ontwikkelen en te implementeren m.b.t. de bescherming van het milieu. Beide ISO-normen vormen, wereldwijd, de basis voor certificatie van managementsystemen voor kwaliteit en milieu.

Zelfs bestaat er een definitie over de kwaliteit van leven (Nationaal Kompas Volksgezondheid, versie 4.8, 14 juni 2012). Kwaliteit van leven is de mate van functioneren van personen op fysiek, psychisch en sociaal gebied en de subjectieve evaluatie daarvan. Kwaliteit van leven bestaat dus uit zowel relatief objectieve als uit subjectieve aspecten. Objectieve aspecten gaan over het feit of iemand als gevolg van zijn gezondheid bepaalde beperkingen heeft. Subjectieve aspecten zeggen iets over het oordeel van de persoon over (aspecten van) zijn gezondheid. Tijdens de onlangs gehouden discussie over de vergoeding van medicijnen voor mensen met de spierziekte van Pompe bleek dat er ook een standaard bestaat voor het meten van de kwaliteit van leven. De meest gebruikte standaard is de QALY (Quality-adjusted life-year). Eén QALY staat voor één jaar in leven in goede gezondheid.

Sinds 2010 is er een internationale richtlijn voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, de ISO 26000. Verwacht wordt dat de richtlijn heel invloedrijk zal worden. Het is een hulpmiddel voor bedrijven (en andere organisaties) bij de implementatie van een maatschappelijk verantwoord beleid ter bescherming van mens en milieu. Meer en meer dwingen marktpartijen bedrijven initiatieven te ontplooiën voor duurzaam ondernemen. Verschillende overheden hebben al afspraken gemaakt voor het duurzaam inkopen. Voor 2010, bijvoorbeeld, was de doelstelling van het Rijk 100% duurzaam inkopen. Per 2015 moeten alle overheden voor 100% duurzaam inkopen. Ook werd in 2011 een petitie aangeboden aan de Europese Commissie om bedrijven, die actief zijn in de EU, wettelijk aansprakelijk te stellen voor de schade die zij toebrengen aan mens en milieu.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een breed onderwerp dat kan worden samengevat in een aantal kernbegrippen. Volgens de richtlijn moeten organisaties verantwoordelijkheid nemen voor de impact die zij hebben op milieu en maatschappij. Ook moet er openheid zijn over activiteiten en beslissingen die invloed hebben op het milieu en de maatschappij. De organisatie dient de belangen van alle belanghebbenden te respecteren, niet alléén die van de aandeelhouders. Last but not least, een organisatie dient de mensenrechten te respecteren en de universele toepassing van mensenrechten te erkennen. Bovengeschetste ontwikkelingen tonen aan dat de zorg voor kwaliteit in de samenleving niet meer weg te denken is. In vrijwel alle maatschappelijke sectoren ziet men de zin ervan in

regelmatig stil te staan bij de bedoelingen, de gevolgde procedures en het eigen professionele handelen. In vele sectoren is de afgelopen decennia een stelsel van afspraken en regels ontwikkeld, waarin verscheidene kwaliteitbevorderende instrumenten zijn ingebed. Met name in sectoren met hoge veiligheidsrisico's en kennisasymmetrie.

De vraag was: kunnen we de denkbeelden en ideeën, die ten grondslag liggen aan bovenbeschreven modellen voor management van kwaliteit, uitbreiden naar c.q. toepassen op de kwaliteit **van** de samenleving zelf? Uiteraard is de impact van bovenbeschreven ontwikkelingen op de kwaliteit **binnen** de duurzame samenleving evident. Maar kwaliteit **van** de samenleving is een metabegrip. Kwaliteit van de samenleving bestaat uit meerdere belangen, t.w. milieutechnische, economische en sociale belangen. Uiteindelijk heeft het te maken met de mogelijkheden en het recht jezelf te kunnen zijn. Inherent aan dit recht is de vrijheid van de (politieke) keuzes die invloed hebben op de samenleving waarin we leven. Bij een duurzame samenleving is er een streven naar evenwicht tussen al deze belangen. De kwaliteit van zo'n samenleving zou je kunnen definiëren als 'de mate waarin een optimaal evenwicht is bereikt tussen die bovengenoemde belangen'. Het evenwicht wordt beïnvloed door de onderlinge afhankelijkheid van die belangen. Om bijvoorbeeld de economische ontwikkelingen in goede banen te kunnen leiden is het van belang met de grenzen van de draagkracht van de natuur rekening te houden. Meer productie betekent meer consumptie en dat is goed voor de economie. Maar deze groei kan ten koste gaan van het milieu door de toename van het energieverbruik en de hoeveelheid afval. De eerder genoemde richtlijn ISO 26000 dwingt de manager zich bewust te zijn van de consequenties voor het milieu van zijn streven naar meer omzet.

Het sociale belang is het moeilijkste aspect bij de bepaling van de kwaliteit van de samenleving. Sociale belangen hebben betrekking op de individuele behoeften van de burgers. Behoeftes die tot uiting komen in het omgang van mensen met elkaar staan hierin centraal, behoeftes die hen motiveren deel te nemen aan het sociale en economische leven op een door hen gewenste wijze. Ze zijn moeilijk vast te stellen, zeker in de huidige samenleving waarin de trend verzakelijking en individualisering is. Met als gevolg egocentrisme in vele verschijnselen die we langzamerhand normaal zijn gaan vinden, zoals psychisch gestoorden op straat, achterstandswijken, bonussen, etc. Egocentrisme is een grote bedreiging voor de kwaliteit van onze samenleving. Een belangrijke eigenschap die ons daartegen zou kunnen behoeden is het bestaan van empathie tussen de mensen. De empathische mens (onder)kent zijn gevoelens op het emotionele niveau en kan met anderen op het gevoelsniveau verkeren. Helaas heeft de wetenschap aangetoond dat mensen helemaal geen goed inzicht hebben in hun gevoelens. Want een groot deel van de mentale processen die bepalen wat we ergens van vinden, hoe we ons voelen en hoe we ons gedragen, speelt zich buiten het bereik van ons bewustzijn af.

Verbetering van de kwaliteit van de samenleving is bij uitstek een taak van de overheid. De belangen van groepen en individuen komen hier aan de orde en worden tegen elkaar

uitgespeeld c.q. tegen elkaar afgewogen. De politiek beïnvloedt direct de mate van evenwicht tussen de milieutechnische, economische en sociale belangen, ergo de kwaliteit van de samenleving. Echter wanneer het op onze politieke keuze aankomt kiezen we, egocentrisch, voor politici die onze eigen (financiële) toekomst veilig stellen. De kwaliteit van de politiek wordt, naast de deskundigheid van de individuele politicus, beïnvloed door transparantie. Maar transparantie maakt de politicus kwetsbaar. Het is tegen de natuur van de politicus, men houdt de kaarten zolang mogelijk voor de borst. Voor onze beroepsgroep is het een gevaarlijk terrein waarop al lang is aangetoond dat 'waar de politiek binnenkomt, kwaliteit de ruimte verlaat'.

'Make the world a better place' wordt wellicht de ondertitel van ons boek. U bent gewaarschuwd, 'schoenmaker blijf bij je leest'. In de Finale van zijn Negende Symfonie gebruikte Beethoven de door von Schiller geschreven *Ode an die Freude*. Dit gedicht geeft de door Beethoven gedeelde idealistische visie van Schiller weer, die alle mensen als broeders zag. Helaas leert de geschiedenis ons dat dit niet het geval is. Wees trots op het gerealiseerde gedachtegoed dat, mijns inziens, genoeg bijdraagt aan een betere wereld!