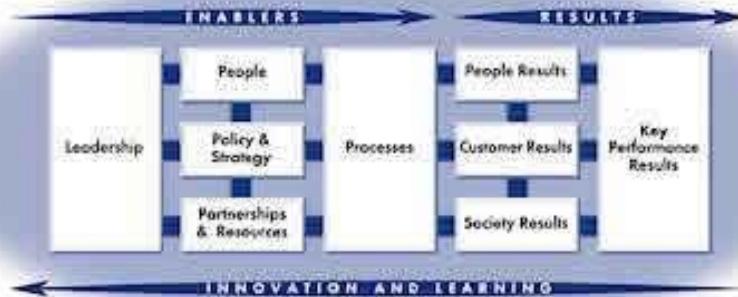


TQM: het EFQM-model van het European Foundation of Quality



Het model bestaat uit twee soorten aandachtsgebieden: de maakfactoren (de linker vijf) en de resultaten (de rechter vier). Zoals deze termen al aangeven zijn dat respectievelijk de gebieden waarop het management invloed kan uitoefenen en de gebieden waar de resultaten daarvan zichtbaar worden.

De resultaatgebieden vertegenwoordigen de verschillende groepen belanghebbenden:

- **Key Performance Results (Eindresultaten)**. Belangrijke meetpunten hier zijn onder andere: rendement, winst (voor de korte termijn interessant), marktaandeel, groei (voor de lange termijn relevant). Niet alleen financiële waarden zijn van belang, maar ook de mate waarin de doelstellingen worden gerealiseerd. Dit resultaatgebied is het uiteindelijke gevolg van alle gebieden; het meest direct van de drie andere resultaatgebieden.
- **Customer Results (Waardering door Klanten)**. Tevreden klanten zijn belangrijk: zij komen terug en maken reclame voor de organisatie. Ontevreden klanten maken negatieve reclame en maken het daardoor extra moeilijk om nieuwe klanten te vinden. Een hoge klantentevredenheid is pas mogelijk als de medewerkers tevreden zijn, en het imago van de onderneming goed is. Op zijn beurt leidt een hoge klantentevredenheid tot goede eindresultaten. Hetzelfde geldt voor leveranciers: tevreden leveranciers zullen zich meer inspannen voor en meedenken met de organisatie dan ontevreden leveranciers. Zie ook: [Wat is het belang van een tevredenheidsmeting?](#)
- **People Results (Waardering door Personeel)**. Het is voor een organisatie van levensbelang dat de medewerkers met plezier naar hun werk gaan, en betrokken zijn bij het werk dat ze doen (bijvoorbeeld door verbeteringen aan te dragen). Medewerkertevredenheid is van grote invloed op de klantentevredenheid en beïnvloedt dus zowel direct als indirect de eindresultaten.

- **Society Results (Waardering door Maatschappij)**. Vertegenwoordigt alle niet direct-betrokkenen, zoals: overheden, opleidingsinstituten, omwonenden en 'het publiek'. Het gaat hier om het imago dat een organisatie heeft. Een goed imago is belangrijk om bijvoorbeeld aan medewerkers te komen, klanten te vinden of negatieve publieksacties te voorkomen. Bovendien beïnvloedt dit gebied de klantentevredenheid en de eindresultaten.

De maakfactoren, dus de gebieden waarop het management invloed heeft, vertonen ook een samenhang:

- **Leadership (Leiderschap)** is de basisvoorwaarde voor TQM (zie ook: [kenmerken van een leider](#)). Zoals in het begin al gezegd is TQM een filosofie. Dat betekent dat er in geloofd moet worden; met de directie voorop. Zonder betrokkenheid van, en het geven van het goede voorbeeld door, de hoogst leidinggevende(n) is het voor een organisatie niet mogelijk om een TQM-organisatie te worden.
- **Policy & Strategy (Beleid en Strategie)** geeft richting aan het geloof in TQM: welke doelen zijn belangrijk en hoe moeten die bereikt worden. Zie ook: [Wat is de balanced scorecard](#).
- **People (Personeelsmanagement)** en
- **Partnership & Resources (Middelenmanagement)** geven aan dat de juiste personen, de juiste machines, de juiste hulpmiddelen, de juiste opleiding, enzovoort moeten worden vastgesteld en ingezet. Bovendien moet dat zodanig gebeuren dat het past binnen het beleid en de strategie, zodat dit dus uiteindelijk zal bijdragen tot de gewenste resultaten. Overigens gaat het bij medewerkers niet alleen om hoe zij worden ingezet, maar eveneens hoe zij worden gestimuleerd en gewaardeerd. De organisatie moet laten zien dat zij er is voor haar medewerkers.
- **Processes (Processmanagement)** is de centrale factor in het geheel. Immers, zonder processen (goederen maken, diensten verlenen) komt het niet van plannen maken tot resultaten boeken. De processen, alle processen, moeten bovendien op een zorgvuldige, efficiënte en geborgde manier worden uitgevoerd (zie bijvoorbeeld: [Wat is een kwaliteitssysteem?](#)).