

Certificering: óók voor dienstverlenende organisaties!

mr L.A.F.M. Kerklaan

30

- [Inleiding](#)
- [1 Certificering voor dienstverlenende organisaties](#)
- [2 Het toepassingsgebied](#)
- [3 Kenmerken van diensten](#)
- [4 De belangrijkste uitgangspunten van een kwaliteitssysteem](#)
 - [4.1 Directieverantwoordelijkheid](#)
 - [4.2 Personele en materiële voorzieningen](#)
 - [4.3 Structuur van het kwaliteitssysteem](#)
- [5 De kwaliteitskringloop](#)
- [6 Gebruik van de richtlijn in de praktijk](#)
- [De auteur](#)

Inleiding

In O&I 24 bespraken we onder het motto 'Kunt u mij aan een certificaat helpen?' de vraag of ondernemers er verstandig aan doen een kwaliteitscertificaat te verwerven. Zo'n certificaat wordt verstrekt aan bedrijven die aantonen dat zij voldoen aan een kwaliteitsborgingsnorm. In dit verband zijn bekende borgingsnormen: de NEN-ISO 9001, 9002 en 9003. In deze familie worden nu ook de 9004 richtlijnen opgenomen. Anders dan de 9001 t/m 3 zijn deze richtlijnen niet bedoeld voor gebruik in een contractuele relatie tussen afnemer en leverancier. Zij richten zich rechtstreeks tot de ondernemer en houden hem een spiegel voor.

Na completering zullen de 9004-richtlijnen uit zes delen bestaan. Deel 1 is gebaseerd op de oorspronkelijke ISO 9004: 1987; deze richt zich op produktkwaliteit. De delen 3 t/m 6 zijn in voorbereiding. Zij zullen richtlijnen geven voor respectievelijk dienstmaterialen, het leidinggeven aan kwaliteitsverbetering, kwaliteitsplannen en configuratie-beheersing. In deze O&I-uitgave zullen we deel 2 - de richtlijnen voor diensten - bespreken.

Voor velen is de NEN-ISO 9004-2 een bekende term. Zij zaten er als het ware op te wachten. Gelukkig is hij er nu: de Nederlandse vertaling van de internationale norm ISO 9004-2 guidelines: 1991. De richtlijn is in wezen eenvoudig van opbouw. Na een inleiding, het toepassingsgebied en enkele verwijzingen volgen de belangrijkste termen

en definities. Daarna gaat de richtlijn in op de kenmerken van diensten. Dan volgen twee belangrijke hoofdstukken

- de uitgangspunten van het kwaliteitssysteem
- elementen voor het functioneren van het kwaliteitssysteem.

Omdat het nieuwe toch vooral schuilt in de uitgangspunten van het kwaliteitssysteem, staat dat hoofdstuk in deze O&I bijdrage centraal.

Achtereenvolgens bespreken wij

1. Certificering voor dienstverlenende organisaties
2. Het toepassingsgebied
3. Kenmerken van diensten
4. De belangrijkste uitgangspunten van een kwaliteitssysteem
5.
 - directieverantwoordelijkheid
 - personele en materiële voorzieningen
 - structuur van het kwaliteitssysteem
6. De kwaliteitskringloop
7. Gebruik van de richtlijnen in de praktijk

Van tijd tot tijd vatten wij onze bevindingen samen in een korte conclusie.

1 Certificering voor dienstverlenende organisaties

De ISO 9004-2 speelt in op het besef dat kwaliteit en tevredenheid van afnemers steeds belangrijker worden, zeker ook in de dienstverlenende sector. Toepassing van kwaliteitszorg levert belangrijke mogelijkheden op om de dienst te verbeteren en de cliëntsatisfactie te verhogen. De richtlijn noemt onder andere

- een verhoogde produktiviteit, doelmatigheid en kostenbesparing
- een toegenomen marktaandeel.

Met dit als focus richt de 9004-2 zich rechtstreeks tot de ondernemer.

Anders dan de andere ISO-normen legt de 9004-2 er de nadruk op dat menselijke aspecten bij het verlenen van de dienst een cruciale rol spelen. Daarom is het nodig om de 'sociale processen te beheersen' die deel uitmaken van een dienst. In het verlengde hiervan wordt eveneens het belang aangestipt van

- menselijke interacties
- de opvatting van de afnemer over beeld, cultuur en prestatie van een organisatie
- motiveren van personeel om kwaliteit te verbeteren.

Deze cultuur- en personeeldimensie komt men in de andere ISO's niet of nauwelijks tegen. Dat alleen al maakt deze ISO interessant. Zeker als men weet dat de opstellers

zich hebben gebaseerd op de uitgangspunten van de ISO 9000 serie. Wat is er terecht gekomen van 'de worsteling om deze sociale invalshoek in een normalisatiedocument te verwerken'? Over het resultaat behoeven we niet ontevreden te zijn, zoals zal blijken. Onze verdere besprekingen zullen dat duidelijk maken.

Conclusie 1: Het is de verdienste van de 9004-2 dat de cultuur- en personeeldimensie wordt erkend als afzonderlijk aandachtsgebied.

2 Het toepassingsgebied

De richtlijn verschaft een 'allesomvattend' overzicht van een kwaliteitssysteem speciaal voor diensten. De ISO ziet een dienst als een niet-tastbaar produkt. Een dienst wordt gedefinieerd als

de resultaten van

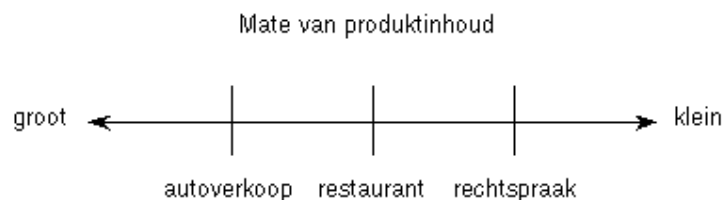
- activiteiten op het contactvlak tussen leverancier en afnemer
- interne activiteiten van de leverancier

teneinde aan de behoeften van de afnemer te voldoen.

Soms gaat het echter om de activiteit of het proces zelf; dan is er sprake van dienstverlening.

Toepassing van de richtlijn wordt voorzien bij het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem voor nieuwe diensten, het aanpassen van diensten of bij het invoeren van een kwaliteitssysteem voor een bestaande dienst. De NEN-ISO 9004-2 hanteert het principe van integrale kwaliteitszorg: de dienstverlening van marketing tot en met aflevering, plus de evaluatie van eenmaal verleende diensten.

In de richtlijn is onderstaande figuur 1 opgenomen. Daarin wordt de pretentie van de richtlijn zichtbaar, namelijk dat ze van toepassing is voor alle soorten diensten. Zowel pure dienstverlening (bijv. rechtspraak) als diensten verbonden met fabricage en levering van een produkt (bijv. autoverkoop). De ISO spreekt consequent van een dienst, doch laat de produktinhoud van diensten variëren qua grootte.



Figuur 1 Mate van produktinhoud van een dienst, weergegeven op een doorlopende schaal

In de norm wordt verder aangegeven dat zij van toepassing is in grote en kleine organisaties. Als de richtlijn over 'afnemer' spreekt, wordt daarmee niet alleen de externe afnemer bedoeld, maar ook de interne afnemer, dat wil zeggen: hij die in de volgende fase van het voortbrengingsproces optreedt. In een bijlage worden tenslotte nog voorbeelden van diensten gegeven waarvoor dit deel van de ISO 9004 kan worden

gebruikt. De toepassing varieert van wetenschappelijk speurwerk tot afvalzuivering en maaltijdverzorging. Anders gezegd: wat valt er eigenlijk niet onder?

Conclusie 2: De NEN-ISO 9004-2 is overal van toepassing waar een duidelijk dienstverlenend element aanwezig is. Daarmee krijgt de richtlijn een breed werkingsgebied.

De toepassing van de richtlijn hoeft niet beperkt te blijven tot de dienstensector. Wij stellen immers steeds vaker vast dat fabrikanten van industriële produkten gaan nadenken over de 'service-component' die deze produkten bieden. Men kan bijvoorbeeld denken aan de after sales service die fabrikanten van wasmachines, koffiezetters, auto's bieden. Mede doordat deze ISO ook het omgaan met klanten en medewerkers tot kwaliteit rekent, kan zij desgewenst ook in engere zin, buiten de dienstensector gebruikt worden.

Conclusie 3: De richtlijn kan ook buiten de dienstensector in engere zin toegepast worden, bijvoorbeeld in een industriële omgeving die in toenemende mate aan het 'verdienstelijken' is.



3 Kenmerken van diensten

De eigenlijke richtlijn wordt voorafgegaan door een inleidend hoofdstukje 'Kenmerken van diensten'. Hiermee wordt niet bedoeld op hetgeen typerend is voor een dienst of dienstverlening in het algemeen. Het woord 'kenmerk' wordt gebruikt in zijn oorspronkelijke betekenis. Bedoeld worden dus: de specifieke eisen die gesteld worden aan een dienst. Een dienst kan aan dergelijke eisen getoetst worden. In de richtlijn lezen wij dat diensten en dienstverlening duidelijk dienen te worden gedefinieerd in de vorm van waarneembare kenmerken. Een aantal voorbeelden die de 9004-2 zelf noemt

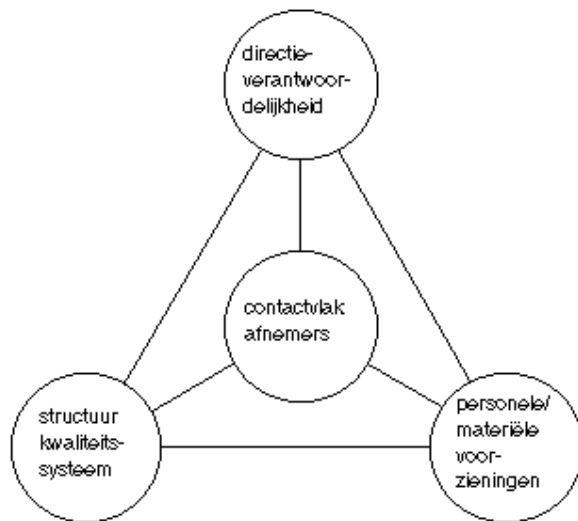
- voorzieningen, capaciteit, aantal personeelsleden en hoeveelheid materialen
- wachttijd, levertijd en procestijden
- hygiëne, veiligheid, betrouwbaarheid en beveiliging
- ontvankelijkheid, toegankelijkheid, hoffelijkheid, gemak, schoonheid van de omgeving, bekwaamheid, afhankelijkheid, nauwkeurigheid, compleetheid, stand van zaken, geloofwaardigheid en doeltreffende communicatie.

Sommige voorbeelden doen aannemelijk aan, andere minder. Want op welke wijze men ontvankelijkheid, hoffelijkheid, stand van zaken, geloofwaardigheid en doeltreffende communicatie - om er enkele te noemen - zou kunnen definiëren en meten, is niet direct duidelijk. De opstellers van de 9004-2 voelen dit kennelijk ook aan. Iets verderop lezen we dan ook: 'Hoe beter het proces kan worden beschreven, ofwel door mechanisering ofwel door middel van gedetailleerde procedures, des te groter is de mogelijkheid om gestructureerd en geordend de beginselen van een kwaliteitssysteem toe te passen'. Deze formulering is subtiel; het uitgangspunt dat dienstverlenende processen met behulp van kenmerken getoetst kunnen worden, blijft overeind.

Conclusie 4: De 9004-2 is nogal stellig in haar mening dat diensten en dienstverlenende processen toetsbaar zijn.

4 De belangrijkste uitgangspunten van een kwaliteitssysteem

De 9004-2 rekt tot de belangrijkste uitgangspunten van het kwaliteitssysteem de drie zogenaamde kernaspecten en het contactvlak met de klant. Het contact met de afnemer staat centraal. De aan de richtlijn ontleende figuur 2 maakt dit goed zichtbaar. Kwaliteit en marketing raken elkaar in deze optiek; zij hebben dezelfde oriëntatie. De directieverantwoordelijkheid is één kernaspect. Er worden nog twee andere kernaspecten genoemd die invloed hebben op het contact met de klant, te weten: de personele en materiële voorzieningen en de structuur van het kwaliteitssysteem. De drie kernaspecten moeten natuurlijk goed op elkaar afgestemd zijn.



Figuur 2: Kernaspecten van een kwaliteitssysteem

4.1 Directieverantwoordelijkheid

Het is opvallend dat de richtlijn niet volstaat met het terloops opmerken 'dat de directie verantwoordelijk is voor het opstellen (de ISO spreekt over 'uitstippelen') van het beleid'. Men gaat verder. Commitment van de leiding, in de zin van daadwerkelijke betrokkenheid van de directie bij het ontwikkelen en het doeltreffend functioneren van het kwaliteitssysteem, wordt een cruciale factor genoemd.

De richtlijn wordt normatief op het moment dat een opsomming gegeven wordt van de elementen die in een kwaliteitsbeleid aan de orde moeten komen. Die elementen zijn

- niveau waarop de dienst wordt verleend
- het kwaliteitsbeeld en de kwaliteitsreputatie van de dienstverlenende organisatie
- de doelen ten aanzien van de kwaliteit van de dienst
- de wijze van benadering bij het realiseren van kwaliteitsdoelen
- rol van de personeelsleden die verantwoordelijk zijn voor het verwezenlijken van het kwaliteitsbeleid.

Dergelijke stelligheid mist men in de andere ISO-normen. Het lijkt erop dat de opstellers goed begrepen hebben welke risico's daarin schuilen. In hetzelfde licht moet men ook de clausule bezien dat 'de directie dient te bewerkstelligen dat het kwaliteitsbeleid bekendgemaakt, begrepen, tot uitvoering gebracht en in stand gehouden wordt'.

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor kwaliteit worden in een aparte paragraaf nader uitgewerkt. Hoewel nu eindelijk eens inhoud gegeven wordt aan de verantwoordelijkheden van de leiding, wordt eveneens en terecht opgemerkt dat het kwaliteitssysteem alle functies bestrijkt en dat de inzet, betrokkenheid en samenwerking van alle personeelsleden noodzakelijk zijn.

Conclusie 5: De verantwoordelijkheden worden daar gelegd waar ze volgens theorie en praktijk thuis horen. Over de verantwoordelijkheden van directie en leiding is de 9004-2 duidelijker dan vergelijkbare normen.

4.2 Personele en materiële voorzieningen

Wij zeiden het al eerder de 9004-2 heeft terecht aandacht voor de cultuur- en personeeldimensie. Het is typerend voor de 9004-2 dat de paragraaf over materiële voorzieningen is verworden tot een miniparagraaf van slechts enkele beschrijvende regels waarin geen normatief element valt te ontdekken. De personele voorzieningen worden daarentegen echter overwegend normatief geformuleerd. Er wordt zelfs afzonderlijk aandacht gewijd aan motivatie, opleiding en communicatie.

Laten wij bij wijze van uitstapje eens kijken naar hoe 'motivatie' toetsbaar wordt gemaakt. Meer algemeen wordt gesteld dat in een dienstverlenende organisatie het gedrag en de prestatie van afzonderlijke personen direct invloed hebben op de kwaliteit van een dienst. Dan wordt vervolgd - wij slaan een paar stappen over - met een aantal concrete activiteiten.

Om motivatie te bevorderen dient het management

- personeel te selecteren op basis van het vermogen om aan omschreven functie-eisen te voldoen
- een werkomgeving te scheppen die uitnodigt tot uitstekend functioneren
- het scheppen van samenhangende inspirerende werkmethode en gelegenheden tot verdergaande betrokkenheid
- te bewerkstelligen dat taken en te bereiken doelen worden begrepen, met inbegrip van de wijze waarop zij de kwaliteit beïnvloeden
- erop te letten dat alle personeelsleden het gevoel hebben betrokken te zijn bij en invloed te hebben op de kwaliteit van de dienst
- bijdragen aan te moedigen die de kwaliteit verhogen en bij successen een passende beloning te geven
- periodiek de factoren te onderzoeken die het personeel motiveren
- loopbaanplanning en -ontwikkeling in te voeren
- geplande acties uit te voeren om de vaardigheden van het personeel te vergroten.

Het is een redelijk geslaagde poging. Er zitten veel herkenbare zaken in. De richtlijn sluit tevens goed aan bij heersende opvattingen, zoals weergegeven in de vakliteratuur. Personeelsbeleid en kwaliteitszorg raken elkaar en deze wisselwerking wordt in de 9004-2 treffend verwoord.

Conclusie 6: De richtlijn probeert de 'state of the art' op het gebied van human resources management te formuleren. Hierbij wordt overigens niet aangegeven hoe dat gedaan moet worden.

De opstellers hebben - bijna terloops - op diverse plaatsen toetsingscriteria toegevoegd, zoals: 'omschreven' functie-eisen, 'samenhangende' werkmethoden, 'periodiek' onderzoek, 'geplande' acties. Verder stellen de opstellers dat de genoemde activiteiten 'gewoonweg' gedaan moeten worden, ook als het gaat om 'zachte' aspecten zoals motivatie, opleiding en communicatie. Het management dient een werkomgeving te scheppen die uitnodigt tot uitstekend functioneren, personeel te selecteren op basis van het vermogen om aan omschreven functie-eisen te voldoen, bijdragen aan te moedigen die de kwaliteit verhogen door een passende erkenning en beloning te geven, etc. Door deze wijze van formuleren wordt goed aangesloten bij het karakter van de andere ISO-normen (9001/2/3). Het beschreven gewenste gedrag kan getoetst worden. Het resultaat kan dan ook niet anders zijn dan dat men de eigen organisatie kan toetsen aan deze nieuwe richtlijn.

Conclusie 7: Men kan de eigen organisatie toetsen aan ISO 9004-2 en daarmee ook aan 'zachte' onderwerpen als motivatie, opleiding, ontwikkeling, en communicatie.

4.3 Structuur van het kwaliteitssysteem

Wij lezen dat een dienstverlenende organisatie een kwaliteitssysteem moet hebben 'als een middel om het vastgestelde beleid en de doelstellingen met betrekking tot de kwaliteit van de dienst te verwezenlijken'. Vanzelfsprekend!, zult u wellicht zeggen. Toch ook hier weer iets opvallends. Wanneer we zoeken naar overeenkomstige passages in de andere normen van de 9000-serie zult u deze niet aantreffen. Daar treft men namelijk zinnestukjes aan als 'de leverancier moet over een op schrift gesteld kwaliteitssysteem beschikken en het op peil houden om te bewerkstelligen dat zijn producten aan welomschreven eisen voldoen'. Alsof het kwaliteitssysteem bestaat uit een verzameling van schriftelijk vastgelegde procedures en instructies, die moeten overeenkomen met de in de norm gestelde eisen.

Behalve dit formele kwaliteitssysteem is er natuurlijk ook een informeel systeem, dat men kan opvatten als 'een verzameling van gewoonten en gedragingen'. Terecht neemt de 9004-2 ook deze in beschouwing. Onder de noemer 'de praktijk met betrekking tot kwaliteit in de organisatie' worden ze heel consequent opgenomen als onderdeel van het kwaliteitshandboek. En het verwondert ook niet dat de richtlijn stelt dat 'het kwaliteitssysteem de nadruk dient te leggen op voorzorgsmaatregelen om het ontstaan van problemen te voorkomen en daarbij niet het vermogen dient op te offeren om te reageren op tekortkomingen en deze te corrigeren indien zij optreden'.

Conclusie 8: De richtlijn neemt zowel het formele als informele kwaliteitssysteem in beschouwing en legt een duidelijk relatie naar preventie. Zij relateert de wat dwangmatige 'doeltreffende invoering en toepassing van procedures van het kwaliteitssysteem'. De formulering van 9004-2 is op dit punt evenwichtiger.



5 De kwaliteitskringloop

In de paragraaf over de structuur van het kwaliteitssysteem worden verder besproken: de zogenaamde 'kwaliteitskringloop van de dienst', de 'kwaliteitsdocumentatie en -registratie' en tenslotte de 'interne kwaliteitsaudits'. Met behulp van een simpel model wordt aangegeven dat dienstverlening een cyclisch proces is van meten en regelen; aldus is sprake van een kwaliteitskringloop waarin men zich steeds verder kan perfectioneren. Ten behoeve van de dienstverlening wordt derhalve voor hetzelfde kwaliteitsprincipe gekozen als voor de industrie. Van daaruit is het te begrijpen dat er in de kringloop drie primaire uitvoeringsprocessen worden onderscheiden: marketing, ontwerp en verlening van de dienst.

Conclusie 9: Met behulp van metingen en feedback kan in de praktijk de kwaliteitskringloop van de dienst voortdurend worden geactiveerd.

Behalve het cyclisch karakter laat het model zien dat het ontwerpproces leidt tot een drietal normstellingen, te weten: voor de dienst, de dienstverlening en de kwaliteitsbeheersing. Tenslotte geeft het model aangrijpingspunten voor terugkoppeling. Terugkoppeling dient te leiden tot verbeteringen. De richtlijn onderscheidt

- beoordeling door de leverancier van de geleverde dienst
- beoordeling door de afnemer van de verleende dienst
- kwaliteitsaudits (gericht op de doeltreffendheid van het kwaliteitssysteem).

De richtlijn laat zien dat er verschillende informatiebronnen beschikbaar zijn om een proces van analyseren en continu verbeteren van de dienstverlening, mogelijk te maken.

Conclusie 10: De opstellers breken een lans voor het met behulp van specificaties meervoudig meetbaar maken van de dienstverlening.

Men kan zich de vraag stellen of de richtlijn pleit voor het meten van de perceptie van klanten. Inderdaad, dat ligt helemaal in de lijn en kan ook uit het kringloopmodel worden opgemaakt. Maar bij de toelichting op de kwaliteitskringloop lijkt men daar toch niet aan te willen. Men spreekt namelijk van beoordeling door de afnemer van de verleende dienst. Wanneer wij verderop naar aanknopingspunten hiervoor zoeken, valt ons oog direct op de paragraaf 'contactvlak met afnemers'. Ook daar lezen wij veel behartigenswaardigs, maar niet dat er aan perceptiemeting zou kunnen worden gedaan. Staat het er dan niet in? Toch wel, want nog wat verder in het document wordt bij de beschrijving van het dienstverleningsproces gemeld dat men niet alleen op afnemersklachten mag vertrouwen, doch dat 'dienstverlenende organisaties een doorlopende meting van de tevredenheid van de afnemer dienen in te stellen'. Deze evaluatie dient zich toe te spitsen op de mate waarin wordt tegemoet gekomen aan de behoeften van de afnemer.

Met de bespreking van de kwaliteitskringloop komen wij tot een afronding van deze bijdrage. De richtlijn gaat echter nog verder. Sterker nog, de richtlijn komt nu pas toe aan het meest uitgebreide hoofdstuk, te weten 'elementen voor het functioneren van het kwaliteitssysteem'. Waarom dan geen uitvoerige bespreking hiervan? Het antwoord is eenvoudig. Hoewel de elementen, te weten de processen van marketing, ontwerp, dienstverlening en analyse en verbetering nauwkeurig en goed beschreven worden, schuilt hierin niet het unieke van de richtlijn.

Conclusie 11: De elementen voor het functioneren van het kwaliteitssysteem worden zorgvuldig in de richtlijn beschreven. Naarmate diensten een grotere produktinhoud hebben, zal dit hoofdstuk van de richtlijn meer toepassing vinden.



6 Gebruik van de richtlijn in de praktijk

Niet elke dienstverlener zal zich vermoedelijk in de tekst over de systeemelementen kunnen of willen herkennen. Het geheel ademt daarvoor te veel de ingenieursaanpak, de meet- en regeltechniek worden nogal nadrukkelijk toegepast op organisatievraagstukken, in een sector die daar nog niet aan gewend is. Deze aanpak lijkt echter wel bruikbaar in die processen waarin een zeker industrieel element herkenbaar is, bijv. bij onderhoudsdiensten, telecommunicatiediensten of bij ontwerpactiviteiten. In hoeverre de accountant, de medewerker bij de bank, de pensioenadviseur of de rechter zich in deze aanpak kunnen vinden, zal de tijd ons moeten leren.

We moeten echter niet vergeten dat het denken over diensten en dienstverlening zich in deze post-industriële samenleving snel ontwikkelt. De directie van een dienstverlenend bedrijf beschikt in de vorm van de richtlijn over enerzijds een raadgever en anderzijds een spiegel. Wie de stand van zaken in het eigen bedrijf eens kritisch wil evalueren, heeft nu een goed geformuleerde norm bij de hand. Ik merk nogmaals op dat hier geen sprake is van een 'contractuele norm' maar van een werkstuk dat zich met een stelsel van bedrijfskundig en kwaliteitskundig verantwoorde regels rechtstreeks tot de ondernemer richt. Directies van dienstverlenende bedrijven zouden zich eens moeten spiegelen aan de norm om de resultaten daarvan met het managementteam te bespreken. Dat kan dan de start vormen van een meerjaren kwaliteitsprogramma, waarin stap voor stap wordt toegewerkt naar het kwaliteitsniveau dat de richtlijn ons voorhoudt.

Ten slotte

De ISO 9004-2 is een opmerkelijk werkstuk. De richtlijn is met de nodige fijnzinnigheid geformuleerd en bevat veel aangrijpingspunten voor toetsing. Ondernemers in de dienstverlening kunnen daarmee hun voordeel doen. Zij probeert recht te doen aan het typische karakter van dienstverlening (people business). Tegelijkertijd wil de richtlijn laten zien dat beheersing en borging van processen in de dienstverlening goed mogelijk zijn. Dit is begrijpelijk, als de opstellers daarin immers niet zouden slagen, zou de richtlijn niet in de 9000-familie passen. Niettemin doet de rechtlijnigheid waarmee de elementen van het kwaliteitssysteem beschreven worden, soms toch wat geforceerd aan. Voor het overige verdienen de opstellers slechts complimenten voor de mate waarin zij erin geslaagd zijn dit grillige gebied in richtlijnen te vangen.

mr L.A.F.M. Kerklaan,
firmant.

De NEN-ISO 9004-2 is te bestellen bij het Nederlands Normalisatie-instituut, Postbus 5059, 2600 GB Delft. (tel: 015 - 690390; fax 015 - 690190)

De auteur

Mr L.A.F.M. Kerklaan is bedrijfskundige. Heeft brede praktijkervaring met vraagstukken op het gebied van bedrijfsdiagnose en kwaliteitszorg. Specialismen daarbinnen zijn het invoeren van integrale kwaliteitszorg en het begeleiden van organisaties naar het ISO-certificaat. Heeft in dat verband veel te maken met bedrijfsdoorlichting en doorlichting van toeleveranciers. Voert een groot deel van zijn adviesopdrachten uit bij industriële ondernemingen actief op het gebied van de professionele dienstverlening.