

Europa moet weer excelleren

EFQM en INK als katalysator voor innovatie

Is Europa klaar voor de toekomst? De feiten liegen er niet om: ons continent blijft achter op het gebied van innovatie en productiviteit, is onvoldoende in staat om de eigen veiligheid te beschermen en milieu en klimaat vergen drastische aanpassingen in onze manier van werken en leven. Ook Mario Draghi, voormalig President van de Europese Centrale Bank, stelt het in zijn rapport *'The Future of European Competitiveness'* (september 2024): de uitdagingen stapelen zich op en ondertussen trekken de VS en Aziatische landen, maar ook de Golfstaten met razendsnelle transformaties aan Europa voorbij. Waar we hier steeds meer ad hoc en kort-cyclisch opereren, kiezen organisaties daar voor een gestructureerde aanpak conform managementtools die ooit in Europa ontwikkeld zijn zoals het model van de European Foundation for Quality Management (EFQM). De vraag is: hebben we in Europa het nakijken?

Haperende Europese motor

Al decennia leunen we in Europa op industriële sectoren zoals de auto-, chemie- en staalindustrie. Sectoren die het zonder uitzondering moeilijk hebben. Het lukt ons hier onvoldoende om nieuwe technologieën en bedrijven tot volle wasdom te laten komen. Niet omdat we geen ideeën hebben, we slagen er onvoldoende in om synergie te creëren en ideeën om te zetten in commercieel succes, mede door gebrek aan durfkapitaal. Het gevolg is dat we aan alle kanten voorbijgestreefd worden én ook nog eens afhankelijk zijn van niet-Europese bedrijven voor essentiële platforms voor sociale media, informatieverwerking, e-commerce en clouddiensten.

Ook in Nederland zijn de problemen groot. Niet alleen blijft onze concurrentiekracht achter, ook publieke diensten zoals openbaar vervoer, belastingdienst, woningbouw en onderwijs

zijn niet op het niveau dat past bij een welvarend land als het onze. Verouderde IT-voorzieningen maken Nederland gevoelig voor cybercriminaliteit en sabotage. En dit alles in een tijd van wispelturig overheidsbeleid, toenemende regeldruk, krapte op de arbeidsmarkt, vergrijzing, complexer wordende krachtenvelden, de kansen en bedreigingen van AI en de noodzaak tot meer duurzaamheid.

Een recent rapport van TNO-Vector (2025) geeft wel een aantal oplossingsrichtingen voor het vergroten van de concurrentiekracht van Nederland, maar deze zijn nogal technologisch van aard en gericht op handelspraktijken en -verdragen. Aan noodzakelijke versterking van organisaties en instituties qua werkwijze en inrichting wordt hierin echter geheel voorbijgegaan.

Minister Karremans waarschuwt ervoor dat Nederland de grip op zijn economische toekomst dreigt te verliezen. Talent en kapitaal vertrekken, innovaties blijven achter en we worden te

Feiten:

- Veel Europese organisaties denken dat ze 30% beter presteren dan ze feitelijk doen.
- Europese organisaties investeren gemiddeld 20% minder aan prestatieverbetering, technologie en verandervermogen dan concurrenten in Azië en de VS.
- Slechts 25% van de Europese organisaties heeft een cultuur die continu verbeteren ondersteunt.

(Cijfers EFQM)

afhankelijk van andere landen. De oude strategie van alles tegelijk willen doen, betekent nergens écht winnen. Het kabinet maakt bij de introductie van een nieuw Industriebeleid onder het motto 'Wie niet kiest, verliest' een duidelijke keuze voor zes markten: halfgeleiders, biotechnologie, defensie-gerelateerde toepassingen digitale diensten (met name AI), machinebouw en innovatieve chemie.

Het kabinet voorziet voor deze markten programma's gericht op mensen en middelen, versterking van ecosystemen, toegang tot kapitaal, vergroten van internationale slagkracht en het profileren van Nederland als magneet voor talent, kennis en onderzoek. Nederland volgt daarmee landen als de VS en China die fors investeren in innovatieve technologie en industrie. Wat in de analyse ontbreekt is het aspect business excellence, de organisatorische innovatie die naast het stimuleren van markten nodig is voor het bereiken van commercieel succes.

Daarnaast kan dat commerciële succes alleen maar worden bereikt in een samenspel met goed presterende organisaties in de publieke sector die passende en uitvoerbare regelgeving tot hun beschikking hebben. Publieke organisaties die business excellence in hun context waarmaken. Die met bewustzijn van hun context staan voor de maatschappelijke opdracht die ze hebben gekregen.

INK en EFQM zien wereldwijd organisaties in de profit en de non profit sector die business excellence in hun praktijk realiseren. Recente deelname van het INK in een internationaal assessor team dat een Chinees bedrijf beoordeelde op de criteria van business excellence maakte duidelijk hoeveel hoger het tempo van verbeteren en vernieuwen in Chinese organisaties ligt, hoe gestructureerd aan verbetering en vernieuwing wordt gewerkt en hoe ongenadig er wordt gebenchmarkt tegen world class organisational practices. Met het EFQM-model als leidraad!

Wie niet kiest, verliest; wie niet excelleert, bereikt niet wat hij ambieert!

Het is essentieel om de technieken voor het bereiken van business excellence die in Nederland en Europa zijn ontwikkeld, zelf ook weer op te pakken.

Kritisch kijken naar de inrichting van onze markt, kapitaalmarkt, instituties en systemen is noodzakelijk. Maar een belangrijke sleutel ligt bij individuele organisaties zélf, zowel in de private als de publieke sector. Die kunnen en moeten aan de slag om structureel hun innovatiekracht te versterken. Liever gisteren dan vandaag.

Innovatiekracht vergroten met EFQM

Wereldwijd zetten succesvolle, innovatieve organisaties het EFQM-model in. Dit model helpt hen op weg naar structurele excellentie. Niet als tijdelijk project, maar als duurzame manier van denken, werken en verbeteren.

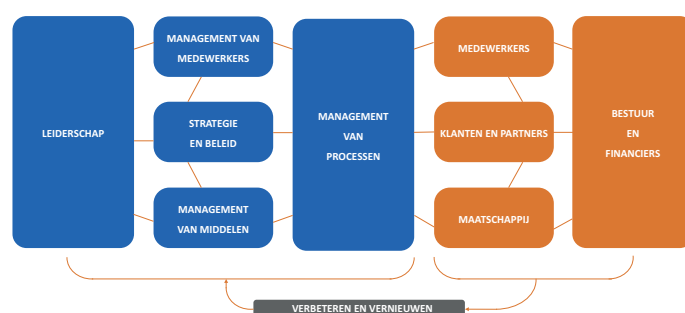
Het EFQM-model werd in de jaren 90 van de vorige eeuw

ontwikkeld op initiatief van toenmalig voorzitter van de Europese Commissie Jacques Delors, in samenspraak met leidende multinationals als het Nederlandse Philips en KLM. Het model biedt een krachtige analyse- en ontwikkelmethodiek om de kwaliteit van organisaties te bepalen en te verhogen. Het model monitort de voortgang van verbetering en vernieuwing, leert de organisatie dit systematisch zelf te doen en omarmt vergelijking met, en daarmee het leren van, de buitenwereld als standaard werkwijze. Met behulp van objectieve assessments, internationale benchmarks en slimme hulpmiddelen, biedt het EFQM-model organisaties diep inzicht in hun ecosysteem, prestaties en verbeterpotentieel.



INK-managementmodel

In Nederland is in samenspraak met het Ministerie van Economische Zaken een afgeleide van het EFQM-model ontwikkeld: het managementmodel van het Instituut Nederlandse Kwaliteit, oftewel het INK-managementmodel. Dit model is eenvoudiger van opzet en praktischer van aard dan het strategische EFQM en daarmee zeer geschikt voor organisaties in de start van hun kwaliteitsontwikkeling. Wanneer de organisatie voldoende ervaring en volwassenheid heeft ontwikkeld, is overstappen naar EFQM makkelijk, omdat de modellen geheel op elkaar afgestemd zijn.



Excelleren begint vandaag

Nu de VS, Azië en de Golfstaten Europa op alle vlakken voorbijstreven, moeten we concluderen dat ad hoc en kort-cyclisch innoveren ons op achterstand zet. Zo zien we bijvoorbeeld dat de Golfstaten het EFQM-model al enkele jaren structureel inzetten bij wijze van benchmark voor de verbetering van overheidsdiensten en private initiatieven. En het zijn juist veel organisaties in Azië en de Golfstaten die zich aanmelden voor een EFQM-assessment om een prijs te winnen. Externe erkenning zien zij als een sterke drijfveer voor snelle(re) verbetering. En dat werkt.

Systematisch en structureel investeren in innovatiekracht moet daarom ook bij ons bovenaan de agenda staan. In elke sector, in elke organisatie, in heel Europa en zeker ook in Nederland. EFQM en het afgeleide INK-model bieden al veertig jaar een bewezen aanpak om organisaties op dit pad te ondersteunen met tienduizenden gebruikers wereldwijd.

Opbrengst EFQM/INK

Toporganisaties wereldwijd (ook in Europa) gebruiken EFQM/INK om overzicht en rust te creëren, hun missie, visie en strategie structureel door te vertalen in de organisatie, duurzame waarde te creëren voor belanghebbenden, alertheid op de impact van externe factoren te realiseren en prioriteiten voor verbetering en vernieuwing te stellen.

Door de recente updates, waarbij in Europa zo'n 2.000 changemanagers uit 30 landen, meer dan 60 CEO's uit diverse branches, veranderkundige experts en wetenschappers betrokken waren, is het instrumentarium volledig bij de tijd. Verwacht geen quick wins, maar wel structurele hulp om de performance te verbeteren en hierin te volharden zonder alles zelf steeds opnieuw uit te hoeven vinden. De rest van de wereld doet het al, dus wacht niet langer en ontdek wat EFQM en INK voor u kunnen betekenen om succesvol op weg te gaan naar de jaren '30.

Wij helpen u graag.

Ruud Stassen (Counsel INK)

Bas van der Velde (Counsel INK)

Ferrie Aalders (Voorzitter INK)

Referenties

Draghi (september 2024): The Future of European Competitiveness
EFQM (2024): A vision for a new Europe: How EFQM can help Europe thrive; www.efqm.org

TNO-Vector (2025): Het Nederlandse concurrentievermogen in het licht van het Draghi-rapport

Wie niet kiest, verliest: nieuw industriebeleid met focus, 17 oktober 2025

Aalders (2023): Cultivating Organizational Excellence – A Practitioner's View (Springer)

Wat kan EFMQ/INK uw organisatie bieden?

Het ecosysteem in kaart brengen

- Gedegen analyse van trends, sectorontwikkelingen, stakeholders en concurrenten
- Analyse van kracht, kansen en (nieuwe) samenwerkingsmogelijkheden
- Identificatie van verbetermogelijkheden en de noodzaak hiertoe

Inzicht in de staat van de organisatie

- Benchmark ter objectivering van de eigen performance
- Metingen om effect en resultaat van investeringen tastbaar te maken
- Identificatie van trends

Versterking van de strategische planning & control

- Jaarplanning conform A3 systematiek/One Page Annual Plan
- Structurele sterkte/zwakte-analyse
- Bepalen realistische korte- en lange-termijn doelstellingen
- Bijpassende waarderings- en beloningssystematiek
- Mogelijkheden voor strategische samenwerking (ecosysteem)

Structurele grip op resultaten

- Identificatie van de relevante resultaatgebieden (feitelijk en percepties)
- Inzicht in beschikbare data ten behoeve van sturing

Meer weten over EFQM/INK en de dienstverlening van het Instituut Nederlandse Kwaliteit? www.ink.nl