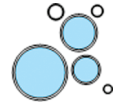


1.1 INK/EFQM-model



Managementmodellen	1
INK/EFQM-model	1.1
Horizontaal organiseren	1.2
Deming Cycle	1.3
ISO 9001	1.4
Business Balanced	
Scorecard	1.5
SqEME-procesmanagement	1.6

WAT IS DE KERNGEDACHTE?

De kern van het model is even eenvoudig als fundamenteel. Elke organisatie heeft een primair proces en de uitkomsten van dat proces moeten de behoeften van de stakeholders van de organisatie bevredigen. Om dit te kunnen realiseren moet duidelijk zijn hoe dit te organiseren. En als de doelstellingen niet worden behaald, moet hierop worden gereageerd.

De stakeholders (resultaatgebieden) zijn in vier groepen verdeeld:

- Klanten en partners
- Medewerkers
- Maatschappij
- Bestuur en financiers

De organisatiegebieden bestaan uit:

- Management van de processen
- Leidinggeven aan de organisatie
- Ontwikkelen en uitvoeren van strategie en beleid
- Management van de medewerkers
- Management van de middelen

WAT KUN JE ERMEE IN JE ORGANISATIE?

Het INK-managementmodel gaat op twee manieren om met de groep aandachtsgebieden die samen de organisatie- en resultaatgebieden vormen. Door het model te gebruiken wordt antwoord gegeven op twee kernvragen:

1. Is er voldoende aandacht voor wat we met ons businessmodel voor de verschillende stakeholders willen bereiken?
2. Weten we vanuit hun perspectief wat het resultaat/effect is van onze processen?

De antwoorden vormen de informatie om – waar nodig – de richting en inrichting van

de organisatie aan te passen. Hier geven de vijf organisatiegebieden houvast en kader. De terugkoppeling wordt gesymboliseerd door de Deming Cycle (zie paragraaf 1.3). Daarnaast is het INK-managementmodel sinds 2008 uitgebreid met de IMWR-cirkel (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren).

Om handen en voeten te geven aan de organisatieontwikkeling wordt in het INK-managementmodel vanuit vier verschillende dimensies naar het functioneren van organisaties gekeken:

- Activiteit
- Proces
- Organisatie
- Keten

HOE PAS JE HET TOE?

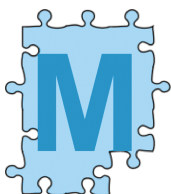
De rode draad in het gebruik van het model is het op gang brengen en in beweging houden van het proces van continue verbetering in een complexe omgeving. De hulpmiddelen die het INK hierbij biedt, hebben betrekking op de volgende elementen:

- Bewust maken
- Diagnose stellen
- Ambitie bepalen
- Implementeren
- Reflecteren

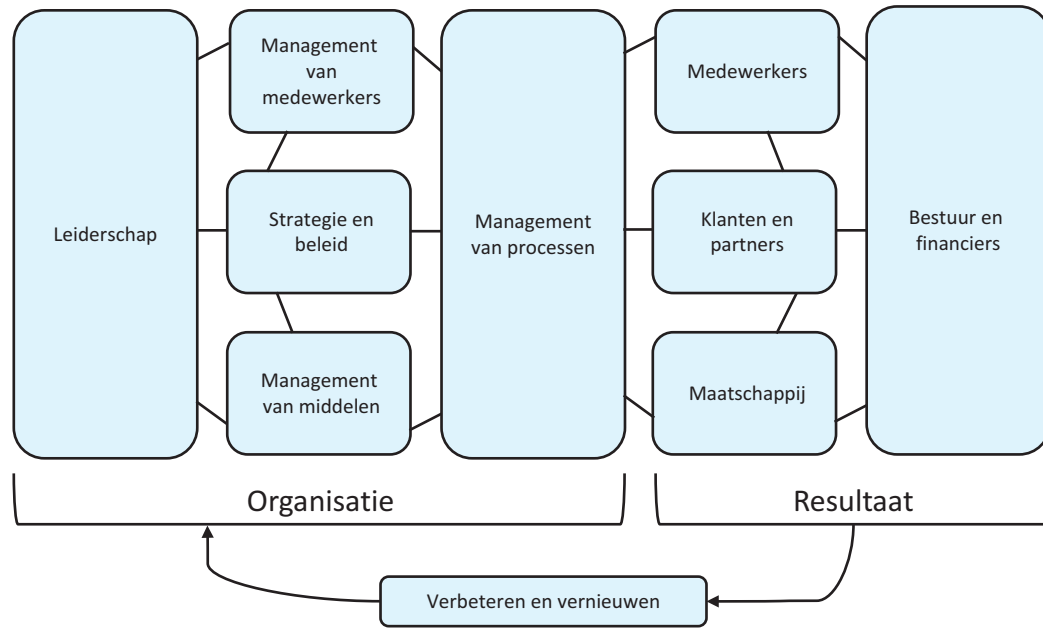
INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit; EFQM voor European Foundation for Quality Management.

LITERATUUR

- INK (2008). *Introductie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel*. INK, Zaltbommel.



INK-managementmodel



Bron: INK (2008), *Introductie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel*

INK-managementfilosofie – de vier dimensies

Binnen de INK-managementfilosofie wordt op vier dimensies naar een organisatie gekeken. Deze dimensies verruimen het blikveld van de manager. De vier dimensies geven van micro naar macro telkens een verbreding van de systeemgrenzen:

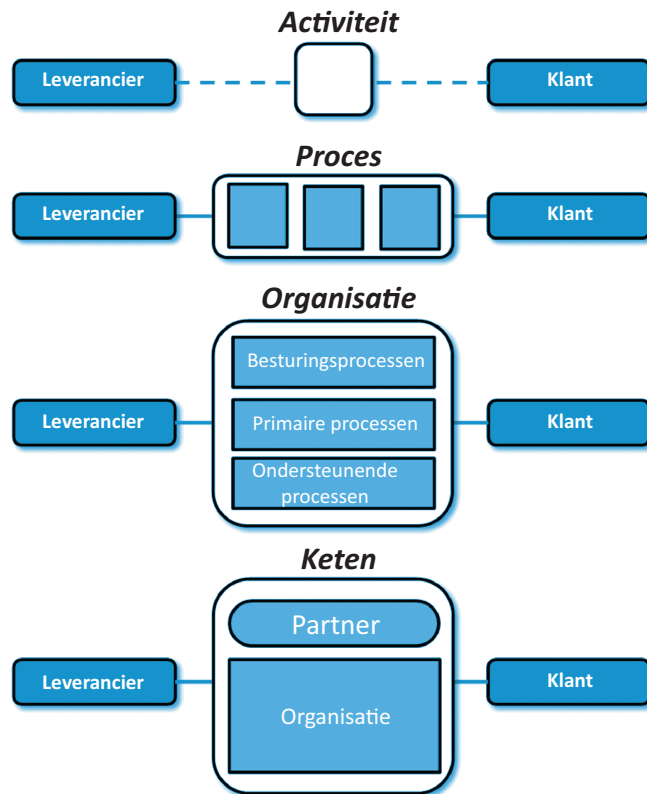
- Activiteit
- Proces
- Organisatie
- Keten

De relevante kenmerken van de vier dimensies wordt uitgedrukt in vier aspecten:

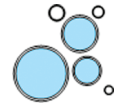
1. Inhoud: waar gaat het over, waar liggen de systeemgrenzen, wat is de vorm?
2. Basisidee: wat zijn de basisideeën en wat wordt beoogd?
3. Mens: wat is de rol van de mens als persoon, als medewerker en/of leidinggevende, welke chemie is er tussen hen waarneembaar?
4. Besturing: hoe worden de activiteiten en resultaten gemonitord en bestuurd?

Dimensie Aspect	Activiteit	Proces	Organisatie	Keten
Inhoud	Activiteiten horen bij een of meer stappen in het proces. De activiteit start met een specificatie, hulpmiddelen, materialen en producten/diensten. Eindigt bij oplevering aan volgende activiteit in de schakel.	Samenhangend geheel van een aaneengesloten reeks activiteiten. Hierbij horen product en processpecificaties input door partners en middelen voor uitvoering. Proces eindigt bij aflevering aan de klant.	Organisatie als complexe eenheid die in concurrerende en dynamische omgeving aan gestelde doelen moet voldoen. Integraal management en samenbindende, uitdagende visie op de toekomst is vereist.	Keten als geheel van samenwerkende partners, die tezamen producten en/of diensten voortbrengen voor klanten. Focus ligt op de partner.
Basisidee	Aandacht voor kwaliteit toegespitst op producten en diensten van de organisatie.	Proces uitdrukken in termen van effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en ruimte voor creativiteit. Groot deel van waarneembaar resultaat is materieel en commercieel vermogen.	Vorm of inrichting van organisatie wordt in hoge mate bepaald door omgeving, de markten waarin wordt gewerkt. Steekwoorden: businessunitstructuren, outsourcen, professionaliteit, proceseigenaren.	Drijvende kracht is 'samen sterk' en 'complementariteit van deskundigheid'. Professionals staan op eenvoudige wijze in contact met professionals van partners in de keten. Gelijkwaardigheid van betrokkenen staat centraal.
Mens	Betrokkenheid is sleutelwoord. Organisatiebelang en persoonlijk belang zijn met elkaar in evenwicht.	Mensen als samenwerkend geheel vormen een keten van interne klant-/leveranciersrelaties. Over de grenzen van het eigen werk heen kijken.	Loopbaanontwikkeling, mogelijk ook buiten de deur. Chemie in de organisatie is gebaseerd op een nauwe samenwerking tussen medewerkers in primair en ondersteunend proces.	Medewerkers vervullen vanuit hun vakmanschap of professionaliteit geheel zelfstandig de partnerrol. Denken en handelen met het oog op samenwerken. Chemie schuilt in bewustzijn van onderlinge afhankelijkheid.
Besturing	Regelvermogen zo laag mogelijk neergelegd. Duidelijke instructies en taakbeschrijvingen. Besturing op vertrouwen.	Gericht op interfaces tussen processtappen. Op basis van 'meten is weten' direct in het proces sturen en bijsturen.	PDCA door sturing tussen organisatie- en resultaatgebieden van het INK-managementmodel. Gebruik van trendanalyses voor bijstelling.	Sturing op totaalresultaat, waarbij benchmarking wordt gebruikt voor bijstelling van alle aspecten vanaf richten, inrichten tot en met verrichten.

INK-managementfilosofie – de vier dimensies



1.2 Horizontaal organiseren



Managementmodellen	1
INK/EFQM-model	1.1
Horizontaal organiseren	1.2
Deming Cycle	1.3
ISO 9001	1.4
Business Balanced	
Scorecard	1.5
SqEME-procesmanagement	1.6

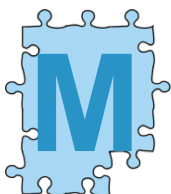
WAT IS DE KERNGEDACHTE?

Het managen van een organisatie is vaak gestoeld op begrippen als hiërarchie, functiespecialisatie, macht en positie. Met het concept Horizontaal organiseren worden de hoofdprijncipes van procesgericht werken sterk vereenvoudigd weergegeven en de fundamentele grondgedachten blootgelegd. Het biedt hierdoor invalshoeken en aanvliegroutes om procesgericht werken concreet vorm te geven binnen organisaties.

Procesgericht werken wordt hier gedefinieerd als het dusdanig (her)inrichten van organisaties dat door optimale inrichting en samenwerking producten en diensten voor klanten snel en goed worden geleverd tegen lage productiekosten. Om dit te bereiken is zowel een bedrijfskundige als een organisatiepsychologische oriëntatie nodig.

WAT KUN JE ERMEE IN JE ORGANISATIE?

- Vanuit de bedrijfskundige, systeemgerichte bril wordt de organisatie bestudeerd als een bundeling processen (waarbij een proces gedefinieerd wordt als een verzameling activiteiten, gekenmerkt door input en output).
- Dit perspectief wordt in tweeën gedeeld, te weten het construeren – de architectuur van het proces – en het *besturen* – de wijze waarop gestuurd wordt op procesprestaties.
- Vanuit de organisatie-psychologische bril wordt de samenwerking tussen mensen bestudeerd, waaronder het taamperspectief, de belangen en de menselijke dynamiek rond het procesconstruct. Ook hier worden twee gebieden onderscheiden, te weten *samenwerken* – het teamfunctioneren van de procesteams, en *denken* – de opvattingen en mentale modellen die leidend zijn voor procesgericht werken.



HOE PAS JE HET TOE?

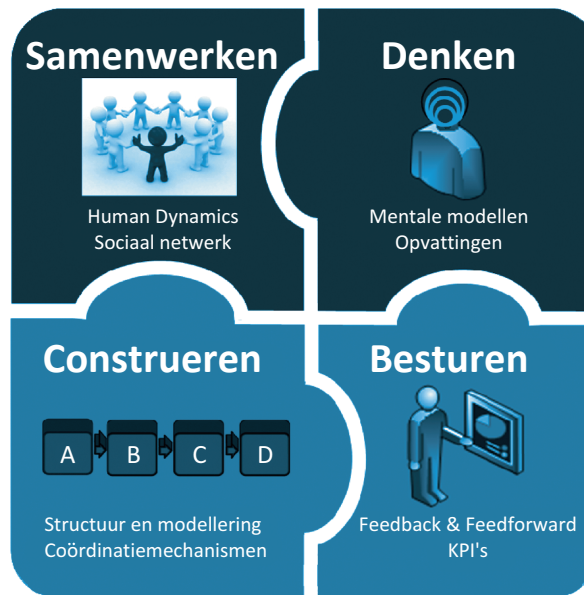
Het model biedt vier studievelden van waaruit het functioneren van de organisatie bekeken kan worden. Het concept kan behulpzaam zijn op verschillende manieren:

- **Studieobject**
Het verder bestuderen van de afzonderlijke elementen kan leiden tot meer begrip van de elementen die een rol spelen.
- **Analyseren van knelpunten in de organisatieprestaties**
Het bekijken van symptomen en knelpunten vanuit de vier velden; vier analysegebieden waarbinnen symptomen geplaatst kunnen worden.
- **Nulmeting**
De vier velden die ontstaan, zijn ieder voor zich geschikt om de huidige situatie in organisaties te typeren en te evalueren.
- **Prioriteren van interventies**
Balans en samenhang brengen in managementinterventies door ze vanuit vier velden te benaderen en te letten op integraliteit.
- **Samenhang brengen**
Door het analyseren van de relaties tussen velden wordt begripvorming verruimd.
- **Bepalen van aanvliegroutes en benaderingswijzen**
Het bepalen van volgordelijkheid en projectfasering. Bedrijfskundige route: construeren, besturen, samenwerken, denken. Organisationspsychologische route: denken, samenwerken, besturen, construeren.
- **Communicatiemiddel**
Het afbeelden, presenteren en visualiseren van visie, knelpunten, ontwikkelstapen en acties.

LITERATUUR

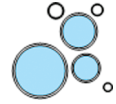
- R.J.M. Bakker & T.W. Hardjono.
Transcript horizontaal organiseren.
Verwachte publicatie: 2011.

Horizontaal organiseren



Bron: R.J.M. Bakker (2011), *Transcript Horizontaal Organiseren*

1.3 Deming Cycle



Managementmodellen	1
INK/EFQM-model	1.1
Horizontaal organiseren	1.2
Deming Cycle	1.3
ISO 9001	1.4
Business Balanced	
Scorecard	1.5
SqEME-procesmanagement	1.6

WAT IS DE KERNGEDACHTE?

De Deming Cycle is een hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement, het oplossen en besturen van een probleem, ontwikkeld door William Edwards Deming. De cirkel die gebaseerd is op het gedachtegoed van Walter Andrew Shewhart, is gericht op het ondernemen van acties gebaseerd op conclusies uit evaluaties van voorgaande acties. Door de effecten van een ingezette verandering te bestuderen kan de organisatie zichzelf verbeteren door nieuwe, verbeterde veranderingen in te plannen.

De Deming Cycle is ook bekend onder de volgende benamingen:

- PDCA-cyclus
- Shewhart Cycle
- Deming Wheel
- Deming Circle
- PDSA-cyclus (Plan-Do-Study-Act)
- Plan-Do-Check-Act-loop

WAT KUN JE ERMEE IN JE ORGANISATIE?

Kern van deze visie is dat elke medewerker aan een (productie)proces op deze manier in staat is om zijn eigen werkwijze te beoordelen en te verbeteren. De handelingen van de medewerker vormen namelijk een eigen deelproces van het hoger gelegen proces.

Het management dient de analyse van de hoger gelegen processen uit te voeren, de directie van de primaire bedrijfsprocessen.

Deze kwaliteitscirkelmethode wordt vaker onbewust dan bewust toegepast.

HOE PAS JE HET TOE?

De Deming Cycle bestaat uit vier activiteiten die elkaar voortdurend opvolgen:

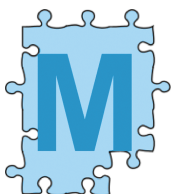
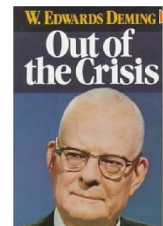
1. Plan (plannen)
2. Do (uitvoeren)
3. Check (controleren)
4. Act (bijstellen)

De vier activiteiten worden afgebeeld in een cirkel, waarbij gebruikelijk de Plan-activiteit bovenaan staat en Do, Check en Act achtereenvolgens met de klok mee worden weergegeven. De Deming Cycle kan worden toegepast in alle lagen van de organisatie.

Er zijn modellen ontwikkeld die gestoeld zijn op het gedachtegoed van Deming. Zo wordt in Six Sigma-projecten 'define, measure, analyse, improve & control (DMAIC)' gebruikt. Een ander voorbeeld hiervan, de procesmanagementcyclus, is opgenomen op pagina 18.

LITERATUUR

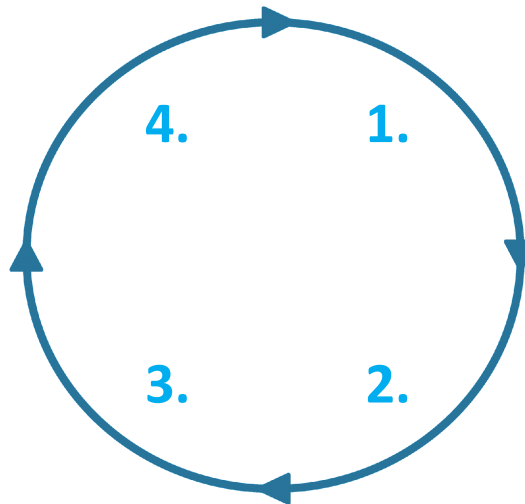
- W.E. Deming (1982).
Out of the crisis. MIT Press.



Deming Cycle

Study the results. What did we learn? What can we predict?

What could be the most important accomplishments of this team? What changes might be desirable? Are new observations needed? If yes, plan a change or test. Decide how to use the observations.



Observe the effects of the change or test.

Carry out the change or test decided upon, preferably on a small scale.

Step 5. Repeat Step 1, with knowledge accumulated
Step 6. Repeat Step 2, and onward.

Bron: W.E. Deming (1982), *Out of the crisis*

Procesmanagementcyclus o.b.v. Deming Cycle



De procesmanagementcyclus is een denkraam dat is ontwikkeld vanuit het gedachtegoed van Deming. In dit model worden vier aandachtsgebieden binnen procesmanagement benoemd en toegepast:

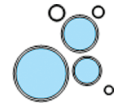
1. **Identificeren en ontwerpen**
2. **Besturen en beheersen**
3. **Doorlichten en verbeteren**
4. **Innoveren en vernieuwen**

Het achterliggende concept is dat deze vier aandachtsgebieden sequentieel van aard zijn. Zo is besturen van een proces zonder identificatie en ontwerp daarvan niet mogelijk.

Daarnaast zijn de vier aandachtsgebieden cyclisch van karakter. Na een vernieuwingsslag start het identificeren en ontwerpen van het nieuwe proces, gevolgd door het inregelen van de besturing en beheersing, en de doorlichting en verbetering ervan.

Bron: T.W. Hardjono & R.J.M. Bakker (2006), *Management van processen: identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*

1.4 ISO 9001



Managementmodellen	1
INK/EFQM-model	1.1
Horizontaal organiseren	1.2
Deming Cycle	1.3
ISO 9001	1.4
Business Balanced	
Scorecard	1.5
SqEME-procesmanagement	1.6

WAT IS DE KERNGEDACHTE?

ISO 9001 is een internationale norm voor kwaliteitsmanagement. ISO staat voor International Standardization Organization. De norm is zo opgesteld dat hij van toepassing is op alle organisaties, ongeacht de grootte en het type onderneming. Aantoonbare klanttevredenheid en continue kwaliteitsverbetering zijn hierbij essentiële onderwerpen.

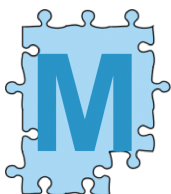
Door effectieve toepassing van het systeem en uitvoering van processen, gericht op continue verbetering en het voorkomen van non-conformiteit, wordt voor (aantoonbare) klanttevredenheid gezorgd.

WAT KUN JE ERMEE IN JE ORGANISATIE?

Door het toepassen van ISO 9001 kan de organisatie beoordelen of ze in staat is om te voldoen aan eisen van klanten, de op het product van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de eisen van de organisatie zelf. Daarnaast vormen de eisen met elkaar goede aanknopingspunten voor het opzetten en inrichten van een kwaliteitsmanagementsysteem.

Met behulp van een systeem van continue kwaliteitsverbetering constateert de organisatie afwijkingen en stelt prioriteiten. Doordat veranderingen gestructureerd en gedoseerd verlopen, is de organisatie in staat tijdens de veranderingen haar processen te beheersen.

Op basis van ISO 9001 kan een certificaat worden behaald middels een aantal interne en externe audits.



HOE PAS JE HET TOE?

Toepassen kan op vele manieren. Een voorbeeld is het 9-stappenplan om ISO 9001 te implementeren (Aarts, 2000). Hoe ingewikkeld dit is hangt af van het huidige kwaliteitsbeheerssysteem, de grootte van de organisatie en de ingewikkeldheid van het proces. De negen stappen zijn:

1. Committeren van het topmanagement.
2. Instellen van een implementatieteam.
3. Meten van de actuele status van het huidige kwaliteitsmanagementsysteem.
4. Maken van een implementatieplan.
5. Scholing.
6. Documentatiesysteem opzetten.
7. Documentbeheerssysteem opzetten.
8. Monitoren van vooruitgang.
9. Valkuilen voor een effectieve implementatie voorzien.

LITERATUUR

- International Organisation for Standardization (1987). *ISO 9000:1987. Quality management and quality assurance standards: guidelines for selection and use.*
- W. Aarts (2000). *Werken met ISO 9001:2000.* Kluwer.

