

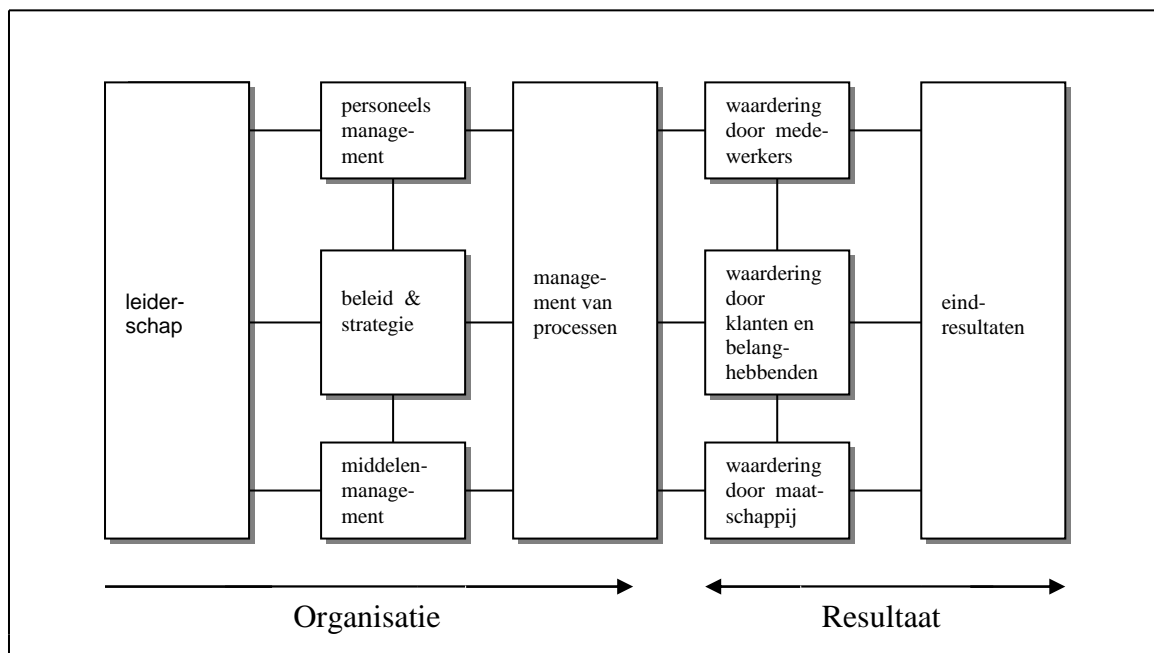
Kwaliteitszorg met behulp van het INK-model.

1. Wat is het INK-model?

Het INK-model is afgeleid van de European Foundation for Quality Management (EFQM). Het EFQM stelt zich ten doel Europese bedrijven te stimuleren tot excellente bedrijfsvoering en tot het leveren van goede prestaties. Met het model kan de kwaliteit van de organisatie worden beoordeeld en verbeterd.

In Nederland is het model EFQM door het Instituut Nederlandse Kwaliteit in opdracht van de minister van Economische Zaken vertaald naar het zogenaamde INK-model. Het model wordt door zowel profit als non-profit organisaties gehanteerd.

2. De uitgangspunten van het model



In telegramstijl zijn de uitgangspunten van het INK-model als volgt samen te vatten:

- Het model maakt onderscheid tussen **organisatie- en resultaatgebieden**. Om goede resultaten te bereiken zijn inspanningen in de verschillende organisatiegebieden noodzakelijk.
- **Feitelijk en procesmatige benadering**: activiteiten worden gemanaged volgens een procesmatige aanpak. Er zijn proceseigenaren en processen veranderen en verbeteren voortdurend. Feiten, metingen en informatie vormen de basis voor management. Uitspraken over en waarderingen van verschillende gebieden moeten met gegevens worden onderbouwd. Dit betekent dat bij alle processen en op alle niveaus terugkoppelingen operationeel moeten zijn.
- Het model is **niet normatief**. Organisaties vullen het model in voor de specifieke eigen situatie, met de eigen (cultuur)kenmerken en op grond van de eigen maatstaven.
- **Klantgerichtheid**: de mening van de klant over de kwaliteit van de geleverde diensten en producten is belangrijk. De mening moet bekend zijn, wordt geanalyseerd en leidt tot aanpassingen.
- **Partnership**: organisaties waarmee wordt samengewerkt en toeleveranciers van diensten of producten worden benaderd als partners.

- **Ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers:** in een sfeer van vertrouwen en respect komen talenten van medewerkers tot hun recht. Medewerkers worden betrokken bij ontwikkelingen in de organisatie en zij krijgen mogelijkheden zich te ontwikkelen.
- **Voortdurende verbetering en vernieuwing:** er is een cultuur van voortdurend verbeteren en leren. Creativiteit en vernieuwing worden aangemoedigd. Benchmarking wordt gebruikt om verbeteringen en vernieuwingen te initiëren.
- **Maatschappelijke verantwoordelijkheid:** de organisatie en de medewerkers ontwikkelen een benadering en houding die gericht is op het overtreffen van (wettelijke) verwachtingen en eisen.
- **Focus op resultaten:** blijvend succes hangt samen met het tegemoetkomen aan de wensen en verwachtingen van belanghebbenden: klanten, toeleveranciers, medewerkers, aandeelhouders en maatschappij.
- Om op langere termijn succesvol te zijn met Totale Kwaliteit moet er sprake zijn goed **leiderschap**, van een resultaatgerichte cultuur en van sturing op basis van prestatie-indicatoren en feedback-loops.

3. Wat is de opbouw van het model?

Het model bestaat uit negen aandachtsgebieden die in samenhang bepalend zijn voor het succes van uw organisatie. Er zijn vijf organisatie gebieden en vier resultaatgebieden. De gebieden beïnvloeden elkaar.

De vraag bij de organisatiegebieden is: HOE bereikt de organisatie resultaten? De vraag bij de resultaatgebieden is: Wat heeft de organisatie bereikt?

Leiderschap

Het organisatiegebied leiderschap gaat er vanuit dat leidinggevendenden hun taak op zo'n manier uitvoeren dat zij de medewerkers aanspreken op hun potentie en verantwoordelijkheid. Persoonlijke betrokkenheid van de leiding en erkenning, waardering van medewerkers zijn erg belangrijk.

Personeelsmanagement

Een goede bedrijfsvoering impliceert dat medewerkers worden gestimuleerd om optimaal te presteren en dat kennis en ervaring worden ontwikkeld en ingezet om tot optimale resultaten te komen. Onderwerpen als werving en selectie, begeleiding, deskundigheidsbevordering en beoordeling, zorg voor goede arbeidsomstandigheden, veiligheid en welzijn horen bij personeelsmanagement.

Beleid en strategie

Beleid en strategie dienen ertoe om te verhelderen wat de organisatie wil bereiken en welke actie daartoe wordt ondernomen. Beleid en strategie worden beschreven in concrete termen, evenals de wijze waarop kan worden vastgesteld of beleid en strategie succesvol zijn. Het formuleren van duidelijke en meetbare doelstellingen is hierbij onmisbaar.

Middelenmanagement

Een goed gebruik, behoud en beheer van financiële middelen, informatie, technologie en facilitaire voorzieningen draagt bij aan het realiseren van de gewenste resultaten. Het gaat hierbij om de inzet van middelen, het systematisch gebruik maken van kennis en informatie, technologie en de inkoop van materiaal en diensten.

Management van processen

Binnen elke organisatie zijn talloze processen te onderscheiden. Het is van belang te onderscheiden wat binnen de verschillende processen de momenten zijn die bepalend zijn voor de uiteindelijke kwaliteit. Er zijn primaire processen en ondersteunende processen.

Ten aanzien van de resultaatgebieden geldt het volgende:

Waardering door medewerkers

Waardering door medewerkers en tevredenheid over het werk hangt samen met motivatie, inzet en betrokkenheid van medewerkers. Zaken als organisatie van het werk, stimulerend leiderschap, materiele omstandigheden en zinvolheid van het werk beïnvloeden de waardering door de medewerkers.

Waardering door klanten en belanghebbenden

Waardering door klanten en belanghebbenden vormt een belangrijke maatstaf voor de kwaliteit van de verleende zorg- en dienstverlening.

Waardering door maatschappij

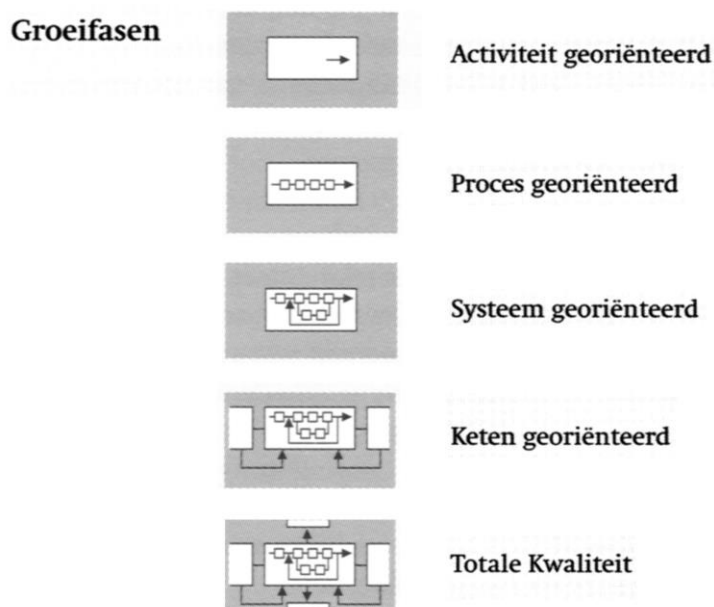
Waardering door de maatschappij spelen reputatie en het vertrouwen dat de organisatie geniet een belangrijke rol. Waardering kan getoond worden voor de bijdrage die de organisatie o.a. levert aan het totaal van zorgvoorzieningen. De waardering kan bij verschillende instanties burgers worden gepeild.

Eindresultaten

De eindresultaten hebben betrekking op zowel financiële als operationele eindresultaten. Financiële eindresultaten hebben onder andere betrekking op budgetbeheer, productiekosten, investeringen etc. Operationele eindresultaten hebben betrekking op de effectiviteit en de efficiency. Hier gaat het o.a. over productie, bezettingsgraad, werkdruk etc.

4. Ontwikkelingsfasen

Binnen het INK-model zijn een vijftal ontwikkelingsfasen van een organisatie te onderscheiden



Fase 1. Activiteit georiënteerd

In deze fase is vooral sprake van een oriëntatie op afzonderlijke activiteiten. Het vakinhoudelijk goed verlenen van zorg staat centraal. Er is geen gezamenlijke zorgvisie en de zorgverlening bestaat uit relatief zelfstandige onderdelen.

Fase 2. Proces georiënteerd

Deze fase richt zich vooral op de beheersing en verbetering van primaire processen. Op basis van identificatie, metingen en inzicht worden processen beheerst en verbeterd. Er is

oog voor samenhang tussen de verschillende processen. Kritische of risicovolle momenten zijn geïdentificeerd.

Fase 3. Systeem georiënteerd

Hier staan procesbeheersing en klantgerichtheid centraal. De samenhang tussen procesbeheersing en ondersteunende processen wordt steeds belangrijker. Interdisciplinaire samenwerking en afstemming tussen primaire en ondersteunende activiteiten zijn vanzelfsprekend. Op alle niveaus in de organisatie is het beleid doorgedrongen: medewerkers weten waar de instelling voor staat en realiseren zich welke bijdrage zij daaraan leveren. Bij alle processen is de planning do-check-act-cyclus herkenbaar.

Fase 4. Keten georiënteerd

In deze fase strekt procesbeheersing en –verbetering zich uit over de “muren” van de organisatie. De organisatie richt zich ook op processen en relaties met externe partners en werkt aan de totstandkoming van “ketenkwaliteit”. De instelling zoekt voortdurend naar optimale relaties en het realiseren van partnership en win-win-relaties.

Fase 5. Totale kwaliteit

In deze fase is het proces van continue verbetering verankerd in alle processen en relaties die de organisatie kent.

Toelichting fasen

Het aanduiden van fasen is verwarrend en verhelderend tegelijk. Het is verwarrend omdat een organisatie zich nooit in alle opzichten in eenzelfde fase kan bevinden.

Er zijn immers verschillende activiteiten, projecten en maatregelen op verschillende plaatsen binnen de organisatie, die een verschillend ontwikkelingsniveau kunnen vertonen. Samen zorgen zij er voor dat een bepaald kwaliteitsniveau wordt bereikt.

Het onderkennen van fasen is verhelderend omdat het helpt bij het bepalen van de managementstrategie. Elke fase heeft een eigen dynamiek en specifieke aandachtspunten. In iedere fase van de ontwikkeling moet een realistische inschatting gemaakt worden in de zin en de haalbaarheid van kwaliteitsbewakende en –bevorderende activiteiten. En in elke fase moet bepaald worden wat de meest effectieve manier is om de beoogde resultaten te bereiken.

4. Redenen om met het INK-model te werken.

Het INK model heeft een aantal voordelen, dat als samengevat kan worden:

- *Diagnose*
De positiebepaling geeft u snel inzicht op de stand van zaken in de verschillende aandachtsgebieden. In korte tijd brengt u sterke en verbeterpunten in beeld. U kunt zien waar de organisatie zich bevindt.
- *Strategie*
Met behulp van die informatie kun u bepalen wat voor u in de toekomst functionele en verstandige activiteiten zijn. Het helpt bij het bepalen van de strategie alsmede bij het werken aan een evenwichtige opbouw en verbetering van uw managementsysteem.
- *Systematische aanpak*
De positiebepaling kan desgewenst herhaald worden. Het werken aan verbetering van organisatie en resultaten wordt zo geen ad hoc activiteit, maar is onderdeel van een gerichte en systematische aanpak.
- *Integrale benadering*
De positiebepaling geeft een indicatie over de samenhang en synergie tussen kwaliteit-, arbo- en milieuzorg, evenals de samenhang tussen kwaliteit-, financieel-, sociaal- en strategisch beleid komt aan de orde.

organisatie-geori nterde aandachtsgebieden

aandachtsgebieden	deelaspecten	fase I	fase II	fase III	fase IV	fase V
		20%	40%	60%	80%	
1 LEIDERSCHAP 49%	1A betrokkenheid leiding (53%)					
	1B Kwaliteitscultuur (58%)					
	1C erkenning en waardering (45%)					
	1D ondersteuning (40%)					
2 BELEID EN STRATEGIE 57%	2A kwaliteitsmanagement (65%)					
	2B informatie (65%)					
	2C bedrijfsplannen (55%)					
	2D communicatie (60%)					
	2E toetsing (40%)					
3 PERONEELS MANAGEMENT 34%	3C totstandkoming van doelen (58%)					
	3D betrokkenheid bij verbetering (20%)					
4 MIDDELEN MANAGEMENT 44%	4A financi n (43%)					
	4B informatievoorziening (65%)					
	4C leveranciers (25%)					
	4D technologie (45%)					
5 MANAGEMENT PROCESSEN 25%	5A identificatie van processen (38%)					
	5B besturing en beheersing (30%)					
	5C doorlichting en verbetering (20%)					
	5D stimuleren van innovatie (23%)					
	5E procesveranderingen (15%)					

resultaat-geori nterde aandachtsgebieden

aandachtsgebieden	niveau I	niveau II	niveau III	niveau IV	niveau V
	20%	40%	60%	80%	
6 waardering door klanten (25%)					
7 waardering door personeel (28%)					
8 waardering door maatschappij (65%)					
9 eindresultaten (50%)					