Trefwoorden
Totale kwaliteit
ISO 9001
INK-managementmodel

Auteur
Tonnie van der Zouwen

ILLUSTRATIE: CHANTAL SANTEMA

Certificering op basis van het INK-model

Het INK-managementmodel 'leeft', vooral in non-profit organisaties. Maar hoe gebruik je het behalve als positioneringsmodel ook als stuurmiddel in een dienstverlenende organisatie? En hoe kun je het integreren met ISO 9001?

In dit artikel laat de auteur zien hoe de borgings- en verbetersystematiek van de nieuwe ISO 9001:2000 gebruikt kan worden voor certificering van een integraal kwaliteitsmanagementsysteem gebaseerd op het INK-model. Een praktijkvoorbeeld illustreert hoe de betrokkenheid van directie en medewerkers bij de bouw van het systeem bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie.

De keuze voor certificering volgens ISO 9000 brengt het risico met zich mee dat medewerkers het kwaliteitssysteem ervaren als overbodige bureaucratie en beperking van hun creativiteit. Het taalgebruik en de interpretatie van de oude ISO 9000-serie werkten dit ook in de hand, de oude serie:

- wordt gekenmerkt door abstract en organisatievreemd taalgebruik;
- gaat uit van het idee hoe meer we beschrijven hoe beter;
- zegt dat alle taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden nauwkeurig moeten worden vastgelegd;
- werkt gebruik van een complexe nummering, afkortingen en verwijzingen in handboek en procedureboek in de hand;
- concentreert zich op het voldoen aan de norm in plaats van op het verbeteren van de organisatie.

Mogelijkheden van nieuwe ISO 9000

De vernieuwde ISO 9000-serie leidt tot een flexibel kwaliteitssysteem dat onderdeel uitmaakt van de dagelijkse werkzaamheden van alle personeelsleden. In dit artikel zal dit worden aangetoond aan de hand van de certificering van Akros onderwijsbureau (voorheen KOWBZ) in Bergen op Zoom. Dit bedrijf heeft het kwaliteitssysteem gestructureerd volgens het INK-model en is in september 2001 gecertificeerd volgens ISO 9001:2000.

De noodzaak om bij Akros een gecertificeerd kwaliteitssysteem in te voeren, kwam voort uit twee ontwikkelingen. Ten eerste ging een landelijk opererend administratiekantoor onverwacht failliet. Nieuwe klanten stelden vragen als: wat is de kwaliteit van jullie dienstverlening, hoe staat het bureau ervoor? Ten tweede kregen besturen en scholen de afgelopen jaren een steeds grotere autonomie, wat een alerte afstemming vraagt van diensten op de wensen van klanten.

Akros is begonnen met het beschrijven van werkprocedures en heeft vervolgens een extern adviseur gevraagd om te kijken of het op de goede weg was. Daarbij kwam al snel het ambitieniveau ter sprake: waarom wil je een kwaliteitssysteem en waaraan moet dat systeem voldoen? Om gecertificeerd te kunnen worden, moest het systeem voldoen aan de normeisen van ISO 9001:2000. Dit moest ook herkenbaar zijn in het handboek en de procedurebeschrijvingen.

Tegelijkertijd wilde het onderwijsbureau verder gaan dan de ISO-normen, omdat naast klantentevredenheid ook de tevredenheid van medewerkers en een gezonde groei van de organisatie de peilers zijn van het beleid. Het kwaliteitssysteem moest dus integraler van karakter zijn dan de ISO-systematiek en ruimte bieden voor verdere ontwikkeling.

Van oud naar nieuw

Als je de oude ISO 9000-serie vergelijkt met de nieuwe dan valt de verschuiving naar integraal kwaliteitsmanagement op. Dit blijkt vooral uit de volgende elementen in de nieuwe ISO 9001:

- **verplichting tot continue verbetering;**
- **afstemming op klanteisen en klantentevredenheid;**
- **mogelijkheid die ISO 9004 biedt om verder te gaan dan de voorgeschreven aandachtsgebieden in ISO 9001;**
- **nadrukkelijke betrokkenheid van de directie;**
- **aandacht voor samenhang van processen in organisaties;**
- **minder nadruk op papieren documentatie.**

Het managementteam had al een positionering uitgevoerd met behulp van het INK-managementmodel. Dit model werd als herkenbaar en bruikbaar ervaren. Uiteindelijk is besloten om het model te gebruiken als kapstok voor de structurering van het kwaliteitssysteem en de norm ISO 9000 voor het organiseren van de borgings- en verbeteringssystematiek. De nieuwe ISO-9000-systematiek biedt hiervoor voldoende mogelijkheden (zie kader voor verschillen tussen oude en nieuwe ISO-norm).

Vormgeving van het kwaliteitssysteem

Om gecertificeerd te kunnen worden volgens de norm ISO 9001 moet het kwaliteitssysteem gedocumenteerd worden. De documentatie moet de volgende zaken omvatten:

- verklaring van het kwaliteitsbeleid en kwaliteitsdoelstellingen;
- een kwaliteitshandboek met procedures (of een verwijzing daarnaar) voor borging en verbetering van het kwaliteitssysteem zelf;
- documenten die nodig zijn voor planning, uitvoering en beheersing van de processen van de organisatie;
- registraties die voortkomen uit de normeisen, zoals klachtenregistratie, overzicht van wijzigingen in het systeem, resultaten van interne audits et cetera.

Aanvankelijk was het idee om alle documenten te ordenen naar de aandachtsgebieden van het INK-model. Voor de beschrijving van de organisatie en het kwaliteitsbeleid was dit een logische ordening. De bedoeling was echter om de kwaliteitssysteemprocedures uit de ISO-systematiek, zoals interne audit, directiebeoordeling, verbetermaatregelen en registraties toe te passen op alle aandachtsgebieden van het INK-model.
Dat betekent dat niet alleen de 'productieprocessen' onderworpen worden aan de verbeterdiscipline van ISO, maar dat ook zaken als het meten van medewerkerstevredenheid, de totstandkoming van een beleidsplan, de evaluatie van de financiële resultaten, de wijze van samenwerking tussen afdelingen, systematisch getoetst en waar nodig aangepast worden. Zo vallen alle aandachtsgebieden van het INK-model onder de normeisen van ISO voor planning, uitvoering, toetsing en aanpassing. De ISO-procedures horen dan niet meer alleen in het hoofdstuk 'processen' thuis, maar vallen onder alle aandachtsgebieden.
Het handboek is voor ieder personeelslid relevant, de procedures kunnen specifiek zijn voor een afdeling. Daarom is ervoor gekozen om de procedures afzonderlijk te beheren en te bundelen in een procedureboek, met een indeling naar aard van de processen. Het handboek is dus geordend naar de aandachtsgebieden van het INK-model, het procedureboek is geordend naar de drie categorieën van processen:

- dienstverlenende processen (de primaire processen);
- ondersteunende processen;
- kwaliteitssysteemprocessen (stuurprocessen).

Tabel 1 laat zien hoe de verschillende onderdelen van het integrale kwaliteitssysteem bij Akros zijn vastgelegd. In het handboek worden kaders aangegeven voor elk aandachtsgebied van het INK-model, via doelstellingen, prestatie-indicatoren, et cetera. Deze kaders worden nader ingevuld door koppelingen naar beleidsplannen, afdelingsprogramma's, procedures, werkinstructies en hulpmiddelen.
De ISO-methodiek is gericht op het steeds beter voldoen aan klanteisen. Een integraal kwaliteitssysteem omvat de hele organisatie, waarbij ook andere doelstellingen een rol spelen. Bij Akros zijn naast klantentevredenheid, een gezonde groei van de onderneming en tevreden medewerkers primaire doelstellingen. Door de norm ISO 9001 toe te passen op een kwaliteitssysteem dat gebaseerd is op het INK-model ontstaat een integraal kwaliteitssysteem, waarin afspraken, werkwijze, prestaties en plannen op elkaar zijn afgestemd.

Akros onderwijsbureau

Akros verzorgt al meer dan 30 jaar de administratie en de managementondersteuning voor besturen en directies van scholen. Na de fusie op 1 januari 2002 met het onderwijsbureau te Tilburg werkt het bureau vanaf twee locaties met zo'n 120 medewerkers. Het bureau verzorgt een veelheid van diensten, zoals personeels- en salarisadministratie, financiële administratie, begeleiding bij identiteitsvragen van scholen, opstellen en uitvoeren van onderhoudsplannen, bestuurssecretariaten en ICT-ondersteuning.

Flexibel en betrokken

Aantoonbaarheid van kwaliteit hoeft niet per definitie te betekenen: vastgelegd in een document. In feite hoeven volgens ISO 9001:2000 maar zes procedures gedocumenteerd te worden. Dit zijn de procedures die de kern vormen van het borgings- en verbeteringssysteem. De ISO-traditie nodigt uit om veel te willen vastleggen. Maar hoe meer je vastlegt, hoe minder speelruimte je hebt. Het is echter wel zo dat het systeem je niet helpt bij verbetering van de werkwijze als je alleen het absolute minimum afspreekt en vastlegt.
De kunst is om in onderling overleg gaandeweg te bepalen wat nodig is en wat handig is. Leidende vragen daarbij zijn: lopen we risico's als we iets niet vastleggen, gaat een procedure in de praktijk wel eens mis? Voegt het vastleggen iets toe of is het een kwestie van goed vakmanschap en is het zaak om de ontwikkeling van vakmanschap goed te regelen?
Bij Akros kreeg het systeem vorm in verschillende rondes van werkoverleg, proefaudits van procedures, besprekingen in het managementteam en toetsing door de externe adviseur.
De reflectie op 'hoe weten we hoe goed we het doen' wordt in het kwaliteitssysteem specifiek georganiseerd. Een deel daarvan is vastgelegd in procedures voor periodiek onderzoek van klantentevredenheid, medewerkerstevredenheid, interne audits en directiebeoordeling. Een ander deel wordt flexibel ingevuld via afdelingsoverleg, relatiebeheer en productontwikkeling. Op deze wijze draagt het kwaliteitssysteem bij aan de ontwikkeling van de organisatie.
Leiderschap is cruciaal voor het slagen van deze ontwikkeling. Het bepaalt in hoge mate hoe er gecommuniceerd wordt en hoe met de regels wordt omgegaan. Bij Akros speelde de persoonlijke betrokkenheid van de directeur een grote rol. Directeur Piet Dekkers: 'Mijn persoonlijke prikkel om het proces van kwaliteitsmanagement te starten, was vooral de behoefte om meer grip te krijgen op de organisatie na de stormachtige groei die we doorgemaakt hadden.' Dekkers heeft samen met twee leden van het managementteam een werkgroep gevormd die tot taak kreeg het kwaliteitssysteem procedureel voor te bereiden. Ook is er door de werkgroep een strategie ontwikkeld om alle medewerkers bij het proces te betrekken.
Aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening vormde vervolgens een structureel onderdeel van gezamenlijke studiedagen en het overleg op afdelingsniveau. Er stonden drie zaken centraal: wat beschrijven we, hoe doen we dat en hoe bereiken we dat het leveren van kwalitatieve dienstverlening gaat leven bij alle medewerkers in de organisatie?

Maatstaven voor verbetering

De vraag wanneer doen we het goed (genoeg) is af te meten aan prestatie-indicatoren of maatstaven voor kwaliteit. Voor sommige processen is dat eenvoudig te meten aan de hand van een kwantitatief streefcijfer. Bij Akros geldt bijvoorbeeld dat het percentage fouten dat gemaakt mag worden in salarismutaties gemiddeld over een jaar niet meer mag zijn dan 1%.
Maar waaraan meet je het succes af van iemand die scholen begeleidt bij de ontwikkeling van hun schoolidentiteit of van een managementadviseur? In gesprekken hierover in afdelingsoverleggen en in het managementteam werd duidelijk dat het hier vooral gaat om wat klanten er zoal van vinden. In die zin wordt de mening gedeeld dat wat kwaliteit is een open vraag moet blijven die door de klanten wordt ingevuld.
Wel zijn de professionele benadering en de verantwoordelijkheid van de adviseur of begeleider te benoemen als maatstaven. Deskundigheidsbevordering en professionalisering worden via functioneringsgesprekken en opleidingsplannen geregeld. Voor criteria van professionaliteit wordt binnen Akros een gedragscode ontwikkeld, conform de gedragscode van andere beroepsgroepen als organisatieadviseurs of advocaten.
Afspraken over kwaliteit worden vastgelegd in het contract dat voor elk adviestraject wordt opgesteld. In het contract worden ondermeer vastgelegd: aard en omvang van de activiteiten, gewenste resultaten, kwaliteiten van de begeleider van Akros, rolverdeling, investering in tijd en geld. De klant wordt geïnformeerd over de manier van relatiebeheer bij Akros. De procedure voor de totstandkoming van het contract is opgenomen in het procedureboek.

Hoe ervaren medewerkers het kwaliteitssysteem?

Medewerkers bij Akros ervaren het kwaliteitssysteem als een hulpmiddel

Tabel 1. Integratie INK-model en ISO 9001

Handboek volgens INK-model	Procedureboek volgens ISO 9001
Algemeen Voorwoord Inhoudsopgave Introductie	***Algemeen*** Inhoudsopgave Overzicht taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden Beheer kwaliteitssysteem Overzicht en beheer registraties
Leiderschap Mission Statement Beleidsverklaring directie Doelstellingen kwaliteitsbeleid	***Kwaliteitssysteemprocessen*** Jaarplanning Directiebeoordeling Interne audits Beleidsontwikkeling en -evaluatie Corrigerende en preventieve maatregelen Periodieke risico-inventarisatie
Strategie en beleid Beleidscyclus Risico-analyse organisatie, personeel en verzekeringen Beleidsevaluatie	
Medewerkers Personeelsbeleid Deskundigheidsbevordering en professionalisering	***Dienstverleningsprocessen*** Offertes en contractuitvoering Identiteit en onderwijs Personeels- en salarisadministratie Huisvestingszaken Financiële zaken Bestuurs- en managementondersteuning ICT
Middelen Financieel beleid Kennis en technologie Materiaal en diensten	
Processen Samenhang van processen Beheersing van dienstverlenende processen Beheersing van ondersteunende processen Beheersing van kwaliteitssysteemprocessen (onderhoud, documentatie en distributie handboek)	***Ondersteunende processen*** Inkomende en uitgaande post Verwerking e mail Verspreiding faxberichten Aannemen telefoon Leverancierselectie en -beoordeling Inkoop Infrastructuur automatisering
Maatstaven voor resultaten en verbetering Waardering door klanten en leveranciers Waardering door medewerkers Waardering door maatschappij Gezonde groei van de onderneming	***Waardering door klanten en leveranciers*** Relatiebeheer Klachtenregeling Tevredenheidsmeting klanten
	Waardering door medewerkers Communicatie intern Meting medewerkerstevredenheid Profesionalisering en opleiding
Koppeling naar documenten Kruistabel ISO 9001 en kwaliteitssysteem Akros Ondernemingsplan Afdelingsplannen Personeelsbeleidsplan Opleidingsplan Kwartaalrapportages Afdelingsverslagen Sociaal jaarverslag Jaarrekening Informatiemiddelen	***Koppeling naar documeneten*** Werkinstructies Formulierenboek Registraties kwaliteitssysteem Actieplannen afdelingen Projectdossiers en rapportages aan klanten Contractenadministratie Archief Checklist normeisen ISO 9001:2000 Verzekeringen

‘Een integraal kwaliteitssysteem vraagt het lef om de huidige gang van zaken ter discussie te durven stellen.’

bij het structureren en verbeteren van het werk. Camille Boel, medewerker afdeling Personeels- en salarisadministratie: ‘De werkzaamheden die wij uitvoeren, verlopen nu volgens goed doordachte procedures. De resultaten zijn zowel voor onszelf als voor de klant duidelijk meetbaar en herkenbaar. De invoering van het systeem heeft verder geleid tot aanscherping en verbetering van onze basis: een tijdige en correcte salarisbetaling. Wij zijn ons meer bewust geworden van het feit dat zo’n kwaliteitssysteem de mogelijkheid biedt om regelmatig terug te kijken naar de gevolgde procedure en om ons af te vragen of de procedure voor verbetering vatbaar is.’

Het traject op weg naar certificering biedt ook mogelijkheden om veranderingen in klantvragen op transparante wijze in te bedden in de organisatie. Jo Morreel, medewerker van de afdeling Identiteit & Onderwijs: ‘Binnen onze afdeling hebben zich de laatste jaren belangrijke evoluties voltrokken. We worden steeds meer gevraagd voor procesbegeleiding. De producten die we afleveren, krijgen een plek binnen een ontwikkeling van de schoolidentiteit op lange termijn. Deze evolutie vroeg om nieuwe afspraken en meer transparante werkprocedures. Agendabeheer, het werken met schooldossiers, het neerleggen van een jaarverslag, de toegankelijkheid en de structuur van onze bibliotheek, de uitwerking van werkvormen, de urenregistratie, briefwisseling en het werkoverleg; het is nu op elkaar afgestemd en vastgelegd in afspraken. Het eerste resultaat is een heldere werkstructuur. Bij ziekte of afwezigheid kan een beschikbare collega meteen kijken welke afspraken er nagekomen moeten worden en welke stukken hierbij horen. Bij functioneringsgesprekken kan aan de hand van cijfers achterhaald worden waar de werkdruk zich bevindt. En wanneer zich een nieuwe collega aandient, kunnen op eenvoudige en transparante wijze de dossiers worden overgedragen. Het proces van ISO-certificering heeft ons uitgedaagd om alle afspraken nog scherper vast te leggen en het heeft een flink stuk rust gebracht op onze afdeling.’

Hulpmiddel voor organisatie-ontwikkeling

In dit artikel is uiteengezet hoe het INK-managementmodel kan dienen als kapstok voor een integraal kwaliteitssysteem. In principe kan elk model dat alle relevante aspecten van de organisatie omvat als ordeningshulpmiddel voor kwaliteitsverbetering gebruikt worden. Te denken valt bijvoorbeeld ook aan de Balanced Scorecard, het 7 S-model of een zelf ontworpen model.

Een integraal kwaliteitssysteem vraagt het lef om de huidige gang van zaken ter discussie te durven stellen en de vaardigheden om hierover open te communiceren met alle betrokken partijen. Het vraagt echter ook de nodige discipline om afspraken na te komen, regels aan te passen en anders te gaan werken als dat nodig is.

Een combinatie van het integrale kwaliteitssysteem met de ISO-9000-systematiek maakt bovendien certificering mogelijk. De ISO-normen leveren een systeem voor het ontwikkelen en vastleggen van afspraken dat de volgende elementen omvat:

- Een document waarin is vastgelegd wat in de organisatie van belang gevonden wordt, wat onder kwaliteit verstaan wordt en waaraan je dat kunt merken;
- een platform voor regelmatige reflectie op ‘hoe doen we het hier, wat willen we veranderen, welke risico’s lopen we nu of in de toekomst?’;
- procedures voor het herzien van regels en werkwijzen om de resultaten van de reflectie te realiseren.

Literatuur

- Bergenhenegouwen, L.B., *Overstappen op de nieuwe ISO 9000-serie*. Praktijkreeks KAM-management, deel 3. Nederlands Normalisatie Instituut, 2001
- Ahaus, dr. ir. C.T. B. en ir. F. J. Diepman (red.), Balanced Scorecard en Model Nederlandse kwaliteit. Kluwer, Deventer 1998.
- Tongeren, van P. en C. Bal, ‘Een filosofische benadering van kwaliteit’. In: *Sigma*, nummer 4, augustus 1999.
- Wierdsma, C., *Co-creatie van verandering*. Eburon, Delft 1999.

Noten

1. De logica van het combineren van lef, discipline en communicatie voor een systematische aanpak van organisatie-ontwikkeling wordt door de auteur verder uitgewerkt op de website www.tonnievanderzouwen.nl. Manieren voor het organiseren van het ontwikkelingsproces vindt u in ‘Co-creatie van verandering’ en in ‘Balanced Scorecard & Model Nederlands Kwaliteit’.

De auteur

Drs. Tonnie van der Zouwen MCM is adviseur organisatie-ontwikkeling bij Deloitte & Touche MKB Advies in Eindhoven.