



**Vergelijking IIP en het
INK-Managementmodel**

ERKEND
INVESTORS IN PEOPLE
ADVISEUR

HET INK-MANAGEMENTMODEL

Het INK-Model dat vanaf 1993 bestaat, heeft altijd bekend gestaan als een model voor 'totale kwaliteit'. Het model is begonnen als een model voor het uitvoeren van een diagnose en evaluatie, en is uitgegroeid tot een volledig managementmodel, gericht op leren excelleren.

Leren excelleren betekent:

- Terugkijken op de bereikte resultaten en hiervan leren en verbeteren.
- Vooruitzien en weten wat er op de markt en de omgeving gebeurt, daarop anticiperen en tot de besten behoren.
- Leren te leren en bereid te zijn om van eigen fouten en van anderen te leren en innovaties te durven aanpakken.

Leren excelleren staat voor kwaliteit, maar dan in een heel breed perspectief. Daarom heet het INK-Model vanaf het jaar 2000 "INK-managementmodel", met als ondertitel "leren excelleren".

De belangrijkste inhoudelijke wijzigingen zijn:

- Vereenvoudiging: alle organisatiegebieden kennen nu drie aspecten.
- Leiderschap: er is een zwaarder accent op koersbepaling (1a nieuw) en op het goed inrichten van de organisatie (1b nieuw). Het goede voorbeeld geven en betrokkenheid van de leiding (1a en 1b oud) zijn gebleven en hebben nu als titel 'Verrichting' (1c nieuw).
- Partnership en professionaliteit worden geen afzonderlijke deelaspecten, maar komen in de vijf organisatiegebieden aan de orde.
- De 'Plan Do Check Act-cirkel' wordt zoveel mogelijk in alle aandachtsgebieden uitgewerkt.
- De wijzigingen in gebieden Strategie en Beleid, Personeelsmanagement, Middelenmanagement en Management van processen zijn weergegeven in bijgaand schema.

De wijzigingen op het gebied van het scoren en beoordelen:

- Met name de resultaatgebieden worden anders beoordeeld. Ook hier is de Demingcyclus nu terug te vinden. Er wordt gekeken naar aanpak (zijn er maatstaven, is er een slimme meetmethode) en er wordt gekeken naar uitkomsten en gebruik (welke resultaten zijn er en wat doet de organisatie met de uitkomsten).
- De scoringsmethodiek bij de organisatiegebieden is niet fundamenteel anders; er is een beoordeling van de aanpak en een beoordeling van de implementatie.

De naamgeving van het INK-model is gewijzigd in het INK-managementmodel, om aan te geven dat het een instrument voor algemeen management is. Het INK is zich aan het ontwikkelen tot een kenniscentrum op het gebied van moderne bedrijfsvoering en vermijdt daarbij de vermelding van het woord "kwaliteit". De naam van het instituut is voortaan kortweg INK en niet meer Instituut Nederlandse Kwaliteit.

Motto, waaronder het INK haar activiteiten verricht is "leren excelleren". Het instituut heeft als activiteiten kennisontwikkeling, auditing en training.

IIP EN DE ORGANISATIE AANDACHTSGEBIEDEN

(NB: ‘vetgedrukt’ zijn vervolgens die punten die direct met IiP te maken hebben.)

1. LEIDERSCHAP

De manier waarop de totale leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en in steeds wisselende omstandigheden vernieuwt om de overeengekomen strategie en doelstellingen te realiseren. Het gaat hier dus om ondernemerschap, de manier waarop de organisatie wordt bestuurd en hoe met medewerkers wordt omgegaan.

a. Richten

Hoe de leiding de koers bepaalt en richting geeft aan de organisatie met aandacht voor:

- bepalen van de kerncompetenties van de organisatie
- ontwikkelen van een visie, missie en strategie
- communicatie van de missie naar alle groepen belanghebbenden (klanten, leveranciers, medewerkers, relevante maatschappelijke groeperingen en financiers)

b. Inrichten

Hoe de leiding de vastgestelde koers vertaalt naar de inrichting van de organisatie met aandacht voor:

- **een organisatiecultuur die mensen stimuleert hun talenten te benutten**
- het stimuleren van resultaatgerichtheid op basis van een proces van meten, evalueren en verbeteren

c. Verrichten

Hoe de leiding zich inspant om de organisatie te verbeteren en daarbij haar medewerkers betreft en stimuleert met aandacht voor:

- **het nemen van concrete maatregelen en beschikbaar stellen van middelen en geld**
- **stimuleren van medewerkers in meedenken en —doen aan verbeteren en vernieuwen**
- participatie in verbeterprojecten
- **de rol van leidinggevenden in opleidingen, als trainer en/of trainee**
- als leidinggevende het goede voorbeeld geven
- actief luisteren naar en reageren op medewerkers
- openheid over gegevens, resultaten en geleverde bijdragen
- dagelijks zichtbaar een aanspreekbaar zijn voor stakeholders

2. STRATEGIE EN BELEID

De manier waarop de organisatie haar missie en visie implementeert door een heldere op alle stakeholders gerichte strategie, die wordt vertaald in concreet beleid, plannen, budgetten en processen.

a. Oriënteren

Hoe de organisatie zowel interne als externe informatie verzamelt en deze gebruikt bij het ontwikkelen van strategie en beleid, met aandacht voor:

- het vaststellen van de behoeften en verwachtingen van alle stakeholders
- identificatie van mogelijke samenwerkingspartners
- ontwikkelingen in technologie en wetenschap
- macro economische en politiek ontwikkelingen
- gegevens over de efficiency en effectiviteit van de processen
- uitkomst van de metingen in de vier resultaatgebieden
- methoden om uit een veelheid van gegevens bruikbare en toegankelijke informatie te destilleren

b. Creëren

Hoe de inhoud wordt bepaald, de resultaten gemeten en de evaluatie wordt uitgevoerd met aandacht voor:

- de concretisering van visie en missie in strategie
- het gebruik van externe en interne informatie
- de wijze waarop de belangen en behoeften van de stakeholders tegen elkaar worden afgewogen
- de manier waarop de gekozen strategie wordt omgezet in beleidsplannen
- besluitvorming en onderhandeling bij de totstandkoming van beleid
- de balans tussen een top-down en bottom-up benadering
- inrichten van een goede communicatiestructuur
- het evaluatieproces
- **gebruik van de resultaten van leer- en innovatieactiviteiten**

c. Implementeren

Hoe de doelstellingen tot uitvoering leiden, met aandacht voor:

- communiceren van strategie en beleid naar alle stakeholders
- het vaststellen van kritische succesfactoren en daaraan gekoppelde indicatoren
- bepalen van normen, budgetten en toewijzing van middelen
- de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd
- de positie van professionals en de consequenties voor de besturing
- ontwikkelen en toepassen van een adequate planning- en controlcyclus
- bijstellen van plannen en budgetten

3. MEDEWERKERS

De manier waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren. Mensen zijn er voor de organisatie, maar de organisatie is er ook voor “haar” mensen.

a. Organiseren

Hoe de organisatie het personeelsmanagement afstemt op strategie en beleid, de vereiste organisatiestructuur, de kernprocessen en externe ontwikkelingen met aandacht voor:

- **de consequenties van strategie en beleid voor personeelsmanagement**
- **benodigde kerncompetenties verbonden aan kritische succesfactoren**
- **beleid ten aanzien van toeleveranciers**
- **concrete instrumenten voor werving, selectie, opleiding, uitstroom en andere aspecten van werkgelegenheid**
- **ontwikkelen en toepassen van systemen voor promotie en beloning met heldere en bij iedereen bekende criteria**
- **gebruik van selectie-, wervings-, opleidings-, advies- en uitzendbureaus**
- **beoordelen, meten, terugkoppelen en verbeteren van de effectiviteit van het personeelsmanagement**
- **betrekken van medewerkers en medezeggenschapsorganen bij het ontwikkelen en uitvoeren van personeelsbeleid en uitvoeringsplannen**
- **stimuleren van medewerkers tot klantgerichtheid en innovatie.**

b. Investeren

Hoe de organisatie de op de toekomst gerichte kennis- en vaardigheids behoeften vaststelt en uitvoering geeft aan de beschikbaarheid en borging van deze kennis en vaardigheden. Dit alles in een balans tussen doelstellingen van de organisatie en de doelstellingen van de individuele medewerker. Met aandacht voor:

- **de huidige en toekomstige behoeften van de organisatie**
- **de kennis- en vaardigheidsbehoeften en ambities van de individuele medewerkers**
- **plaatsing van medewerkers in functies die overeenkomen met hun ambities, talenten en vaardigheden**
- **trainings- en ontwikkelingsprogramma's**
- **leermogelijkheden door individuen en teams**
- **innovatief en creatief denken**
- **afstemmen loopbaanmogelijkheden in een balans tussen doelstellingen van individuele medewerkers, teams, afdelingen en de Organisatie**
- **investeren in kennis bij de toeleveranciers**
- **uitwisselingsprogramma's in de keten**

c. Respecteren

Hoe de organisatie en de individuele leidinggevendenden omgaan met hun medewerkers en hen betreft, stimuleert, erkent en waardeert met aandacht voor:

- transparante toedeling van verantwoordelijkheden aan medewerkers met voldoende ruimte om naar eigen inzicht te handelen
- een aantrekkelijke werkomgeving, waarin fricties in goed overleg worden opgelost
- **een rechtvaardig en stimulerend systeem van erkenning en waardering**
- **inspanningen om zelfstandigheid en het zelfvertrouwen van medewerkers te vergroten**
- **terugkoppelen van gegevens over bereikte resultaten in relatie tot persoonlijke doelstellingen**
- mogelijkheden om talenten buiten huidige werkkring te ontplooien op sociaal-cultureel vlak
- beperken veiligheids- en gezondheidsrisico's

4. MIDDELEN

De manier waarop vanuit strategie en beleid middelen worden aangewend om de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te voeren en zeker te stellen dat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie.

a. Geld

Hoe de organisatie haar financiële middelen verwerft, toewijst, gebruikt en beheert en informatie genereert om de toegevoegde waarde van processen voortdurend te verbeteren. Het gaat hierbij om een procesmatige aanpak met aandacht voor:

- vertalen van strategie en beleid in het financieel beleid en beheersprocessen
- materiële vast activa (bedrijfsmiddelen)
- immateriële vaste activa (patenten, kennis, goodwill)
- financiële vast activa (deelnemingen)
- toekennen en evalueren van budgetten aan processen en afdelingen, gericht op realiseren van organisatiedoelstellingen

b. Kennis en technologie

Hoe vanuit strategie en beleid de noodzakelijke kennis en technologie wordt binnengehaald, verspreid, toegepast en geborgd. Hoe zeker wordt gesteld dat intellectueel kapitaal wordt beheerd en beschermd, met aandacht voor:

- vertalen van strategie en beleid in een specifiek beleid over technologie, kennisverwerving, kennisbeheersing en kennisontwikkeling
- verzamelen, ontwikkelen, ordenen en beheren van kennis en informatie, die de strategie, het beleid en haar (kern)processen ondersteunen

- zorgen dat relevante technologie, kennis en informatie beschikbaar is voor alle stakeholders
- investeren in kennis in de keten
- periodiek beoordelen van informatie en kennis op validiteit, integriteit, veiligheid en mogelijke verbeteringen
- actief speuren naar mogelijkheden om meer kennis en nieuwe bruikbare (alternatieve) technologie te ontwikkelen, te verwerven en effectief te gebruiken
- gevolgen (technologische) innovaties voor de organisatie, bijvoorbeeld voor personeelsmanagement

c. Materiaal en diensten

Hoe deze middelen worden ingezet voor het maximaliseren van de toegevoegde waarde van de eigen processen en in de keten met aandacht voor:

- selecteren en voortdurend beoordelen van leveranciers van materialen, diensten en materieel.

5. PROCESSEN

De manier waarop de organisatie vanuit strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt gericht op waardetoevoeging voor alle stakeholders. De manier waarop er gezocht wordt naar een gezonde balans tussen procedurele sturingen professionaliteit.

a. Ontwerpen

Hoe de organisatie haar processen identificeert en ontwerpt in relatie tot hun bijdrage aan de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen, met aandacht voor:

- de afweging tussen “alles in detail regelen” en “ruimte bieden aan de professional”
- de afweging tussen “zelf doen” of “uitbesteden”
- het systeem voor het meten van de prestatie en het stellen van doelen

b. Beheersen

Hoe de organisatie haar processen beheerst om een effectieve, efficiënte en flexibele bedrijfsvoering zeker te stellen, met aandacht voor:

- de manier waarop processen worden bijgestuurd
- het toepassen van systemen voor documentatie en registratie die een doeltreffende werking van de processen ondersteunen
- de kwaliteit van de bedrijfsvoering bij toeleveranciers

c. Verbeteren en vernieuwen

Hoe de processen worden veranderd om steeds betere prestaties te bereiken met aandacht voor.

- betrekken van relevante klanten, leveranciers en andere stakeholders bij het werken aan verbetering en vernieuwing van processen, werkmethoden, producten en diensten
- gebruiken van kennis en informatie van buiten de Organisatie zoals branchegegevens, beursbezoek
- **betrekken van medewerkers bij het invoeren van veranderingen**
- **tijdig inventariseren van noodzakelijke training en introductie met betrekking tot de veranderingen**

IIP EN DE RESULTAATGEBIEDEN

6. WAARDERING DOOR KLANTEN EN LEVERANCIERS

Hoe Waarden klanten en leveranciers de inspanningen van de organisatie om aan hun eisen en wensen te voldoen.

Onderzoek geeft een beeld van **de klantgerichtheid** van de organisatie die onder andere afhangt van:

- klantgerichtheid van medewerkers
- deskundigheid van medewerkers

In de richting van **leveranciers** heeft het te maken met de hechtheid van de Samenwerkingsrelatie, wat onder andere tot uitdrukking komt in:

- kennisuitwisseling
- houding medewerkers
- bestede tijd aan overleg
- leveranciersgerichtheid van medewerkers

7. WAARDERING DOOR MEDEWERKERS

Inleiding

Of men ze nu personeel, medewerker, partner of geassocieerde noemt: de medewerkers zijn de dragers van de kerncompetenties van organisaties.

Iedere organisatie is voor haar voortbestaan afhankelijk van haar vermogen getalenteerde medewerkers aan te nemen, te behouden, te ontwikkelen en op positieve wijze te laten vertrekken, als dat strategisch gewenst is. Haar reputatie geeft daarbij de doorslag.

Nog belangrijker is het, deze medewerkers zin te geven: zin in de taak en in wat de organisatie wil, zin in het werk, zin in de persoonlijke bijdrage. Het voortdurend onderzoeken of deze zin wel helder en aanwezig is, is wat een organisatie drijft naar excellentie.

Gegevens worden stelselmatig verzameld en ingezet voor de ontwikkeling van de organisatie.

Sommige van de gekozen meetvelden (onderwerpen) zullen intern gemeten worden, performance-informatie, andere betreffen perceptie-informatie. Het mooiste en meest werkzame is indien interne metingen gekoppeld kunnen worden aan perceptiemetingen. Deze kunnen overeenkomen, dan zijn ze elkaar versterkend.

Ze kunnen ook strijdig zijn. Dit kan wijzen op verschillen (die opgelost moet worden, meestal door de interne meting aan de orde te stellen) of op een verstoring die onbekend was in de verdere keten, etc. Actie is daarom vereist.

In dit aandachtsgebied gaat het dus om feitelijke bewijzen (“evidences”).

Meting

Hoe ervaren, beleven en waarderen de medewerkers de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Zinvolle Organisatie

- is de organisatie zinvol en helder (waarden, missie, strategisch beleid)?
- is de organisatie klantgericht?
- zijn processen helder, snel, waardetoevoegend en is de eigen bijdrage helder?
- zijn belemmeringen eenvoudig weg te nemen, vernieuwingen door te voeren, m.a.w. is verandering middel en geen doel?
- zijn strategie en beleid helder, uitdagend en bruikbaar voor beslissingen?
- is leiderschap erkend, ondersteunend, richtinggevend en fair?
- worden middelen adequaat en stelselmatig gebruikt om processen te verbeteren?
- zijn resultaten, financiële en niet-financiële, gekende begrippen en bruikbaar voor verbeteringen en voor eigen feedback?
- zijn maatschappelijke rechten gesteund op aangegane verplichtingen en worden die ook doorgezet?
- zijn de uitgangspunten voor personeelsmanagement verbonden met de strategie; zijn ze helder en drijven ze de organisatie?

Zin in het werken

- zijn er heldere doelstellingen voor de medewerkers en voelen zij zich daarbij betrokken?
- is de eigen bijdrage, toegevoegde waarde, voor iedere medewerker helder en duidelijk?
- is de werkomgeving stimulerend en zijn de voorzieningen adequaat?
- kan de Organisatie ook buiten bestaande structuren belonen?
- worden medewerkers actief betrokken bij verbeteracties?
- is er leiding en feedback op bijdrage en gedrag?
- is die respectvol?
- kunnen medewerkers “hun ei kwijt” en is er ruimte voor ontplooiing?
- voelen medewerkers zich erkend en adequaat beloond?
- zijn er adequate gedragsregels en worden die gehandhaafd (discriminatie, respectvolle organisatie, etc.)

Indirecte maatstaven

- gemak van werving (aantallen sollicitaties op werving)
- wervingskosten
- ziekte en afwezigheid
- verloop, vervanging, verplaatsing
- tijdsinzet en overwerk
- opleidingen en cursussen
- klachten, etc.
- gebruik van faciliteiten

8. WAARDERING DOOR DE MAATSCHAPPIJ

o.a. door:

- Minderhedenbeleid en hoe worden mogelijkheden en kansen geboden voor de ontwikkeling van minderheden
- Bieden van stageplaatsen

Let wel: Het gaat in dit resultaatgebied om die zaken, die vooraf uit strategie en beleid zijn afgeleid.

9. EINDRESULTATEN

Uit financiële maatstaven; o.a.:

- Bewaking opleidingsbudget
- Rendement uit investering in mensen, middelen en kennis

Uit operationele maatstaven; o.a.:

- Maatstaven uit relevante processen ten behoeve van feed-back naar de medewerkers.