

Inhoud

Voorwoord	5
1 Wat is kwaliteit?	11
1.1 De geschiedenis	12
1.2 Alle begrippen op een rijtje	13
1.3 Structuur en cultuur	23
1.4 Kwaliteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen	24
1.5 Met het doel voor ogen	25
1.6 Tot slot	27
2 Bewustwording en consequenties van een gekozen richting	29
2.1 Motivatie	29
2.2 Waarom?	30
2.3 Nadenken over de consequenties op korte en lange termijn	31
2.4 Het traject	38
2.5 Tot slot	40
3 Richting	43
3.1 Beleidsinstrumenten	43
3.2 Missie	44
3.3 Visie	46
3.4 Strategie	50
3.5 Beleid	55
3.6 Doelstellingen	59
3.7 Implementatie strategie en beleid	61
3.8 Feedback	63
3.8.1 Demingcirkel	63
3.8.2 Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren	64
3.9 Van strategie en beleid naar plan van aanpak	75
3.10 Informatievoorziening	75
4 Procesmanagement	83
4.1 Wat is een proces?	83
4.2 Activiteitengericht versus procesgericht	84
4.2.1 De activiteitengerichte organisatie	84
4.2.2 De procesgerichte organisatie	85
4.3 Procesbeheersing	89
4.4 Procesverbetering	92
4.5 Procesmanagement	94

4.6	Herkennen en beschrijven	96
4.6.1	Methoden om processen te herkennen en benoemen; de identificatie	96
4.6.2	Vanuit het hoofdproces deel- of werkprocessen benoemen	97
4.6.3	Ondersteunende processen en managementprocessen	100
4.6.4	Afbakenen hoofdproces – ondersteunende processen	101
4.6.5	Managementprocessen	102
4.6.6	Werkinstructies	102
4.7	Procesbeschrijvingen	103
4.7.1	Van huidig naar gewenst	105
4.7.2	Een procesbeschrijving, procedure en een werkinstructie	105
4.7.3	Het format	108
4.7.4	Aansturing van het traject	118
4.8	Tot slot	119
5	Continu beheersen en verbeteren	121
5.1	Kwaliteitsbeheersing en -verbetering	121
5.1.1	Kwaliteitsbeheersing	121
5.1.2	Kwaliteitsverbetering	123
5.1.3	Externe en interne klant	125
5.2	Meetinformatie	126
5.3	De metingen	128
5.3.1	Procesmetingen	130
5.3.2	Regelkring	131
5.3.3	Prestatie-indicatoren	133
5.3.4	Effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit	136
5.4	Registreren	137
5.5	Correctieve, corrigerende en preventieve maatregelen	140
5.6	Analyseren	142
5.7	Verbetering	151
5.8	De Demingcirkel: plan, do, check en act	153
5.9	Tot slot: enkele tips	155
6	Auditing	159
6.1	De audit	159
6.2	De auditor	162
6.3	Het auditproces	163
6.3.1	Planning	164
6.3.2	Uitvoering	165
6.3.3	Evaluatie	168
6.3.4	Bijsturen	168

6.4	ISO 19011	169
6.5	Tot slot	169
7	De organisatie van de kwaliteitszorg	171
7.1	Kwaliteitsmanager of organisatieadviseur?	171
7.2	Proceseigenaren	173
7.3	Beheer documentatie	174
7.4	Beheersing van (kwaliteits)registraties	176
7.5	Stuurgroep kwaliteit	177
7.6	Directiebeoordeling/management review	178
7.7	Kwaliteitszorg en informatievoorziening	178
7.8	Keuze voor een kwaliteitsmodel	181
8	Het INK-managementmodel	183
8.1	Oorsprong	183
8.2	Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)	184
8.3	Het INK-managementmodel	184
8.4	Tien aandachtsgebieden	185
8.5	PDCA-cirkel (Demingcirkel) en IMWR-cirkel	187
8.6	De vijf organisatiegebieden	189
8.6.1	Leiderschap	189
8.6.2	Strategie en beleid	190
8.6.3	Management van medewerkers	191
8.6.4	Management van middelen	193
8.6.5	Management van processen	195
8.7	De vijf resultaatgebieden	196
8.7.1	Medewerkers	197
8.7.2	Klanten en partners	198
8.7.3	Maatschappij	199
8.7.4	Bestuur en financiers	202
8.8	Verbeteren en vernieuwen	203
8.9	Vijf fundamentele kenmerken	203
8.10	De vier dimensies	204
8.10.1	Activiteit	205
8.10.2	Proces	205
8.10.3	Organisatie	206
8.10.4	Keten	207
8.11	De stappen van het INK-managementmodel	208
8.11.1	Verkennen (bewust maken)	209
8.11.2	Diagnose	210
8.12	En dan: ambitie bepalen	214
8.12.1	Vermogen	215
8.13	Implementatie	216
8.14	Reflectie	217
8.14.1	INK-audit	217
8.15	Referentiekader	218

9	ISO 9000 en certificatie	221
9.1	Oorsprong	221
9.2	Waarom certificatie?	222
9.3	Structuur	223
9.3.1	High Level Structure	224
9.3.2	Eisen HLS en inhoud ISO 9001-norm	225
9.3.3	Kwaliteitsmanagementprincipes	227
9.4	Het certificatieproces	228
9.5	Praktische invoering ISO 9001-norm	229
10	Tot slot	233
10.1	Inventarisatie	233
10.2	Norm of model	233
10.2.1	De kracht van de combinatie ISO 9001 en het INK-managementmodel	234
10.2.2	Enkele verschillen en overeenkomsten	235
10.3	Adviseur	236
10.4	Aansturing	237
10.4.1	Extern motief: het ontwerp van het systeem staat voorop	238
10.4.2	Intern motief: de ontwikkeling van de organisatie staat voorop	239
10.4.3	De rol en de stijl van de adviseur	240
10.4.4	Keuze voor een stijl	240
10.5	Veranderingstraject	241
10.6	En dan?	242
	Literatuur	247
	Register	249
	Over de auteur	253