

# Structurering van de FM-kwaliteitsdocumenten en -methodieken

*Het groter geheel zien om te komen tot TQM*

*Mw. M.J. Klootwijk*

1	Inleiding	H1700- 3
2	Het INK-model en de Balanced Score- card	H1700- 4
3	Kwaliteitsverbetering door Total Quality Management	H1700- 8
4	INK-model + documenten = overzicht in matrix	H1700-11
5	Het MAYA-model als terugkomende kwaliteitscyclus voor documenten	H1700-13
6	Hoe nu verder?	H1700-16
7	Invoering van Total Quality (Facility) Management en het MAYA-model	H1700-16
8	Literatuur	H1700-17



## 1 Inleiding

Veranderingen lijken een absolute must binnen facility management (FM) organisaties om de continuïteit te waarborgen en de concurrentie een stapje voor te zijn. De organisaties onderkennen veranderingen in de markt en tevens in de behoeften, eisen en wensen die de klanten hebben. De laatste jaren is een groeiende behoefte ontstaan aan een facility management die in kwaliteit, kosten en continuïteit aansluit bij de verwachtingen van de klanten en de doelstellingen van de organisatie. De noodzaak is hierin een balans te vinden.

Binnen FM wil men grip krijgen op diensten, dienstverlening en bedrijfsvoering van FM om ervoor te zorgen dat deze transparant, efficiënter en effectiever uitgevoerd zou gaan worden.

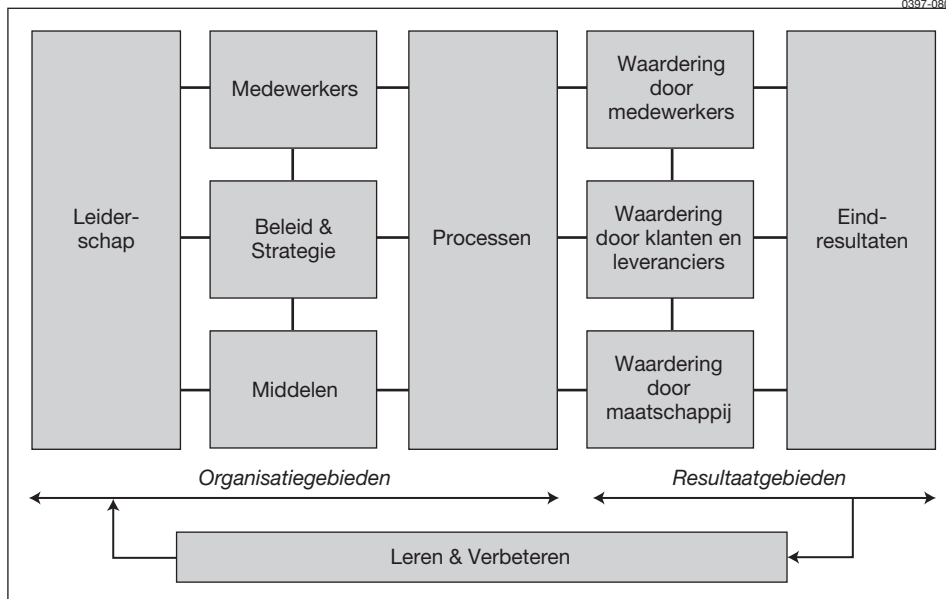
Om kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten te kunnen blijven leveren wordt beleid beschreven met betrekking tot de verschillende beheersmaatregelen. Dit beleid wordt beschreven in beleidsdocumenten en gewaarborgd met verschillende methodieken. Tevens komen er ook steeds meer documenten bij. Hierdoor raakt de organisatie het overzicht in het aantal en soorten documenten kwijt en de relaties die de documenten onderling hebben. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk omschreven. Men weet ook niet welke documenten relevant zijn om te gebruiken voor het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Het is belangrijk om de verschillende beleidsdocumenten en methodieken te structureren en op elkaar af te stemmen zodat uiteindelijk één 'beleidsdocument' wordt opgeleverd. Hiermee kan een organisatie streven naar Total Quality (Facility) Management (TQM).

Dit is een algemene handleiding waarin de auteur beschrijft hoe een inventaris kan worden gemaakt van alle geschreven en opgezette beleidsdocumenten door middel van een matrix. Na deze inventarisatie worden de documenten gestructureerd in het door de auteur ontworpen MAYA-model.

Als hulpmiddel en fundament bij kwaliteitsverbetering wordt het INK-managementmodel (INK-model) gebruikt. Het INK-model wordt samen met de Balanced Scorecard (BSC) gebruikt om te komen tot TQM.

Als eerste wordt er theoretische informatie gegeven van het INK-model, de Balanced Scorecard en TQM.

## 2 Het INK-model en de Balanced Scorecard



Figuur 1. Het INK-Management model

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) is in 1991 opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken en heeft op basis van het EFQM-model, het INK-model<sup>1</sup>, ontwikkeld. Het INK-model is een (zelf)diagnose-instrument, waarmee de organisatie een diagnose kan stellen van de feitelijke situatie betreffende hun kwaliteitsbeheersing- en besturing. De analyse van de huidige situatie is bedoeld om daarmee aanknopingspunten te vinden om deze te verbeteren. Daarnaast is het een besturingsmodel. Het verbetermechanisme binnen het INK-model is gebaseerd op de Deming-cirkel (zie figuur 2). Deze verbindt binnen het model niet alleen alle negen aandachtsgebieden, maar fungeert ook als regelmechanisme binnen afzonderlijke aandachtgebieden.

Het INK-model is een veel gebruikt managementinstrument bij kwaliteitszorg en wordt ook veel geassocieerd met TQM. Het INK-model is een kwaliteitssysteem, waarmee continue verbetering van de kwaliteit wordt nagestreefd. Om deze kwaliteit te borgen is een certificering van ISO 9000 en 14000 mogelijk.

1 Bronnen: [www.ink.nl](http://www.ink.nl)

Het model wordt in negen aandachtsgebieden onderverdeeld (zie figuur 1), waarvan vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden die gezamenlijk relevante aspecten van de bedrijfsvoering omvatten.

Onder de organisatiegebieden vallen:

1. leiderschap;
2. strategie en beleid;
3. medewerkers (personeelsmanagement);
4. middelen (management van middelen);
5. processen (management van processen).

De organisatiegebieden hebben betrekking op hoe de organisatie is ingericht, met andere woorden: wat doet de organisatie om een resultaat te bereiken. Elk van deze organisatiegebieden zijn onderverdeeld in drie deelgebieden<sup>1</sup>, namelijk:

- 1a. richten, 1b. inrichten en 1c. verrichten;
- 2a. oriënteren, 2b. creëren en 2c. implementeren;
- 3a. organiseren, 3b. investeren en 3c. respecteren;
- 4a. geld, 4b. kennis & technologie en 4c. materiaal & diensten;
- 5a. ontwerpen, 5b. beheersen en 5c. verbeteren & vernieuwen.

Onder de resultaatgebieden vallen:

6. waardering door klanten en leveranciers;
7. waardering door medewerkers;
8. waardering door de maatschappij;
9. eindresultaten.

De resultaatgebieden geven aan wat de werkzaamheden van de organisatie hebben opgeleverd. De resultaatgebieden zijn door de auteur onderverdeeld in de volgende deelgebieden:

- Deelgebied 6a. klanten en 6b. leveranciers;
- Deelgebieden 7a. arbeidsomstandigheden, 7b. arbeidsvoorwaarden en 7c. arbeidstevredenheid.
- Aandachtsgebied 8 heeft geen aparte deelgebieden in FM. Dit kan voor een organisatie ingedeeld worden in 8a. lokale omgeving, 8b. nationale omgeving en 8c. internationale omgeving.
- De gids voor het INK-managementmodel geeft wel een tweedeling in einderesultaten weer, namelijk: 9a. financieel en 9b. operationeel.

Onder aan het model is schematisch weergegeven dat de resultaten worden teruggekoppeld aan de organisatie. Deze terugkoppeling wordt ook wel de feedbackloop (leren & verbeteren) genoemd. Deze geeft aan dat de organisatie leert van de uitkomsten en dat verbeteringen in gang worden gezet.

1 gids voor het INK-managementmodel, 2000, pagina 9

Het uitgangspunt van het model is dat iedere organisatie ernaar streeft bij de beste te behoren. Om dit te bereiken zal de organisatie moeten leren excelleren.

Leren excelleren is een lange weg en er is behoefte aan mijlpalen. Er zijn vijf (ontwikkelings)-fasen gedefinieerd die doorlopen moeten worden om een excellente onderneming te worden. Hieronder worden deze vijf fasen in het kort beschreven.

#### *I Activiteit georiënteerd*

Ieder streeft in zijn eigen werksituatie voor zich ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd, door opleidingen gesteund en klachten probeert de organisatie te verhelpen.

#### *II Proces georiënteerd*

Het primaire proces wordt beheerst en de wederzijdse afhankelijkheid komt in beeld. Taken en verantwoordelijkheden liggen vast en prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. De processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

#### *III Systeem georiënteerd*

Op alle niveau's wordt systematisch gewerkt aan verbetering van de organisatie als geheel. De PDCA-cirkel wordt toegepast in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Klantenfocus is dominant voor het beleid en erop gericht om problemen te voorkomen.

#### *IV Keten georiënteerd*

Samen met partners wordt er gestreefd naar maximale toegevoegde waarde en per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden en innovatie staat voorop.

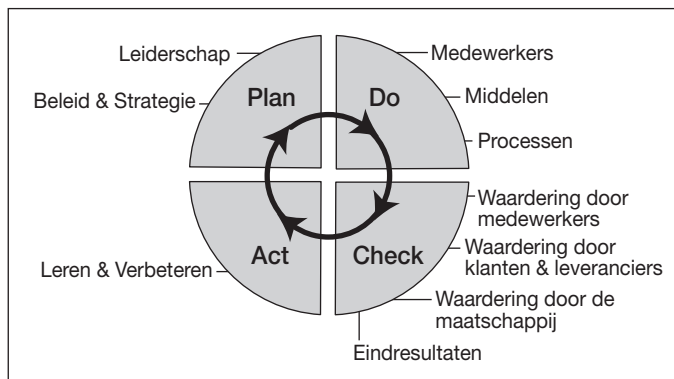
#### *V Excelleren en transformeren (of maatschappelijk georiënteerd)*

In het marktsegment behoort de organisatie tot de top. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur en cultuur verankerd. Op basis van de lange termijn visie worden tijdig bakens verzet om nieuwe activiteiten op te starten en de organisatie daarvoor in te richten.

Een organisatie heeft zelf de keuze om te kiezen voor een fase. Het model geeft niet aan dat iedere organisatie naar fase V moet streven. De groeifase is afhankelijk van de markt en de geformuleerde doelstellingen en strategie van FM en de organisatie. Voor sommige organisatie is fase IV het toppunt van excelleren en hoeven ze niet te streven naar de voorbeeldfunctie van fase V.

Walter A. Shewhart, voor sommige de grootvader van TQM, heeft in de 20<sup>e</sup> eeuw de Shewhart-cirkel ontwikkeld voor de lerende organisatie. Deze cyclus bevat vier ononderbroken stappen: Plan, Do, Study en Do. Deze stappen, gelooft Shewhart, leidt uiteindelijk tot totale kwaliteit verbetering. W. Edwards Deming ontwikkelde hierop de PDCA-cirkel of Deming-cirkel. De Deming-cirkel is een (management)model om te komen tot een systematische kwaliteit(verbetering). Hiervoor zijn vier soorten activiteiten nodig:

0397-0808

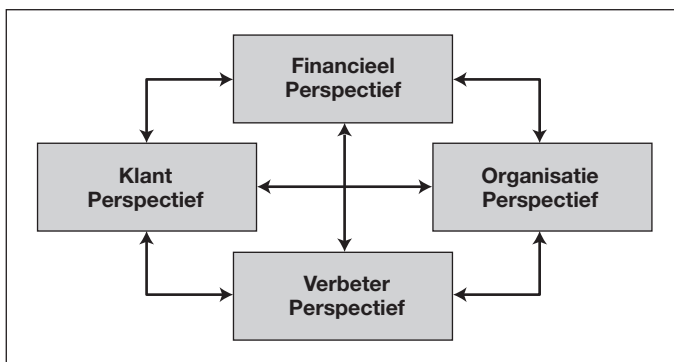


*Figuur 2.  
De aandachtgebieden van het INK-model in de Deming-cirkel.*

1. plannen van activiteiten en stellen van doelen (Plan);
2. uitvoeren van activiteiten (Do);
3. controleren van realisatie van de gestelde doelen (Check);
4. analyseren van afwijkingen en aanpassen van het proces (Act).

De Deming-cirkel geeft duidelijkheid aan een kwaliteitssysteem. Het is tevens een rode draad in de aanpak van het actieplan (zie figuur 3, bron: gids voor het INK-model).

0397-0809



*Figuur 3.  
De Balanced Scorecard.*

De Balanced Scorecard is een besturingsmodel en meetinstrument om de strategie te vertalen naar concrete acties (doelstellingen en kritische succesfactoren). Daarnaast om (kwaliteits)prestaties in de organisatie te meten met behulp van prestatie-indicatoren die over vier perspectieven verdeeld worden, namelijk financieel perspectief, organisatie perspectief, verbeter perspectief en klant perspectief. Hierin wordt een balans gezocht tussen de verwachtingen en belangen van aandeelhouders, klanten, eigen medewerkers en de organisatie zelf. Er worden daarna verbeterpunten opgesteld.

In de loop van de jaren hebben het INK-model en de Balanced Scorecard bewezen geen modegril te zijn. Organisaties vragen zich af welke van de twee modellen er gekozen moet worden voor het verbeteren van de kwaliteit. Sommige kwaliteitsgoeroes pleiten voor het gebruik van beide.

Ahaus en Diepman schreven bijvoorbeeld in hun boek 'De Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit' over beide modellen en daarnaast de samenwerking en invoering van beide modellen bij kwaliteitsmanagement. Zoals al eerder beschreven is wordt binnen deze handleiding met beide modellen gewerkt. Als fundament wordt het INK-model gebruikt en de Balanced Scorecard als hulpmiddel ter versterking.

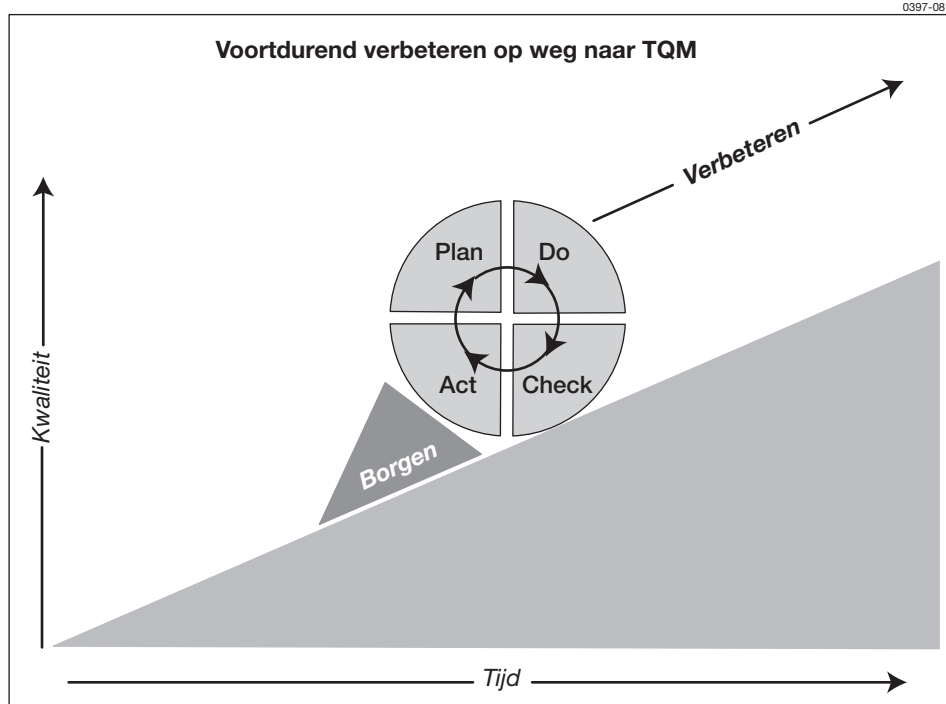
### 3 Kwaliteitsverbetering door Total Quality Management

*'Lang nadat de prijs vergeten is, wordt kwaliteit nog herinnerd.'*  
(Familieus Gucci)

De kwaliteitsfilosofie heeft door de jaren heen een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. Na de focus op de productkwaliteit heeft het denken in kwaliteitssystemen een grote vlucht genomen. De afgelopen jaren zijn normen en modellen als ISO 9000 en EFQM of INK-model in veel bedrijven de motor geweest achter de kwaliteitsbeweging. Deze normen en modellen vormen een houvast en leidraad bij kwaliteitsverbetering. Het kwaliteitsconcept is de laatste jaren verder ontwikkeld naar TQM. Dit is een filosofie die de basis vormt voor voortdurende en geleidelijke verbetering van de totale organisatie waarbij de Deming-cirkel gehanteerd wordt en verwezenlijkt wordt met behulp van beschikbare kwaliteitsverbeteringstechnieken en -hulpmiddelen, zoals het INK-model, de Balanced Scorecard, Kaizen, enzovoorts. TQM heeft 4 kernelementen: continue verbetering, de klant staat centraal, proces-management en personeels-betrokkenheid (zie figuur 1).



Als een organisatie mee wil gaan met de ontwikkelingen in de kwaliteitszorg en daarbij streeft naar TQM, zullen een aantal documenten worden opgesteld gericht op kwaliteit(verbetering) en worden er methodieken of management-instrumenten ingericht zoals de Balanced Scorecard, het INK-model, ITIL.



Figuur 4. TQM voortdurend verbeteren.

Met borgen wordt bedoeld dat zeker gesteld wordt dat zaken die verkeerd (dreigen te) gaan opgemerkt en gecorrigeerd worden. De behaalde verbeteringen dienen te worden vastgehouden (ervoor zorgen dat de bal niet terug rolt). De kwaliteit dient daarom te worden geborgd (een wig plaatsen). In *figuur 4* is het concept van TQM in een illustratie verduidelijkt.<sup>1</sup> Boring wordt verwezenlijkt door de afgesproken werkzaamheden op te schrijven in bijvoorbeeld procedures of werkinstructies welke binnen een gedocumenteerd kwaliteitssysteem continu worden verbeterd.

Er is weinig beschreven over het beheren en het belang van de (beleids)documenten en methodieken bij het invoeren van TQM binnen FM.

1 bron: H.K. Rampersad, *Total Quality Management*, 2000.

Wel is bekend dat elk document en/of methodiek zijn eigen agenda heeft. Er zijn documenten zoals het jaarplan dat elk jaar wordt opgesteld, terwijl aan de andere kant maandelijks een managementrapportage wordt vervaardigd.

Documenten en methodieken hebben ook een interdependentie ten opzichte van elkaar. Het INK-model is een handig middel om die interdependentie in kaart te brengen.

Ook is er beschreven dat het verkrijgen van managementinformatie de succesfactor is van TQM. Als er geen concrete managementinformatie is, is het moeilijk de manager en medewerkers gemotiveerd te houden en om tijd, geld en energie te investeren in TQM-strategie. De managementinformatie moet beknopt zijn en betrekking hebben op a) wat wil men bereiken? b) wat is bereikt? en c) waar moet bijgestuurd worden?

Met een Planning & Controlcyclus verkrijgt men continu en op een herhaaldelijke manier de juiste en concrete managementinformatie over de doelstellingen en resultaten (van de TQM-strategie). Men gaat aan de hand van de managementinformatie bijsturen en verbeteren. De Planning & Controlcyclus is nodig voor het welslagen van de TQM-strategie.

Zonder managementcommitment ontstaat een belemmering om de kwaliteit van de organisatie steeds te verbeteren.

#### *Maar waarom het INK-model gebruiken voor TQM?*

Zowel met het INK-model als TQM wordt gestreefd naar continue verbetering van de kwaliteit en legt de nadruk op de financiële en de niet-financiële resultaten. TQM of de TQM-strategie kan het beste aan de hand van een schema concreet worden gemaakt. Binnen het INK-model kunnen alle (beleids-)documenten en methodieken worden gepositioneerd. Er kan zodoende gekeken worden of de juiste dekking is op alle aandachtsgebieden van het INK-model. Dekking is belangrijk als men streeft naar TQM (zie ook deel 4).

Daarnaast is het verkrijgen van managementinformatie de succesfactor van TQM. Als geen concrete managementinformatie is, is het moeilijk de manager en medewerkers gemotiveerd te houden, om tijd, geld en energie te investeren in TQM-strategie. Zonder deze managementcommitment ontstaat een belemmering om de kwaliteit van de organisatie steeds te verbeteren. De managementinformatie moet beknopt zijn en betrekking hebben op:

- a. Wat wil men bereiken?
- b. Wat is bereikt?
- c. Waar moet bijgestuurd worden?

Met een Planning & Controlcyclus wordt op een continue herhaalde manier de juiste en concrete managementinformatie over de doelstellingen en resultaten (van de TQM-strategie) te

verkrijgen. Men gaat aan de hand van de managementinformatie bijsturen en verbeteren. De Planning & Controlcyclus is nodig om de TQM-strategie te borgen.

#### 4 INK-model + documenten = overzicht in matrix

Om de documenten en methodieken binnen een organisatie overzichtelijk te positioneren is in het INK-model een matrix gemaakt. Deze 'INK-matrix' is opgesteld om meer inzicht te krijgen in de verhoudingen tussen de verschillende (beleids)documenten en methodieken en de aandachtsgebieden van het INK-model. Aan de linkerkant van de matrix staan de documenten en methodieken. Deze zijn ingedeeld in de vier activiteiten van Deming: Plan, Do, Check en Act. Aan de bovenkant staan de negen aandachtsgebieden en leren&verbeteren van het INK-model. Deze negen aandachtsgebieden hebben deelgebieden.<sup>1</sup> Leiderschap heeft bijvoorbeeld drie deelgebieden, namelijk richten, inrichten en verrichten. Als een document of methodiek een verband heeft met een aandachtsgebied is dit gekleurd aangegeven in de matrix (zie figuur 5 voor een voorbeeld).

Men inventariseert de documenten met behulp van de mensen die de documenten beschreven, ingevoerd hebben of verantwoordelijkheden hebben bij deze documenten. Denk hierbij aan een kwaliteitsmedewerker of KAM-medewerker, management-teamleden, facility manager, (business)teamleiders of afdelingshoofden, etc. De inventarisatie kan door een interview of vergadering worden bereikt. Deze mensen zullen eerst gewijs gemaakt worden met het INK-model, de aandachtsgebieden en de daarbijbehorende deelgebieden. Dit kan door externe begeleiding in een korte cursus of door bv. de kwaliteitsmedewerker die deze cursus volgt of literatuur over het INK-model bestudeerd. Vervolgens informeert hij of zij de rest van de betrokken mensen.

Na de inventarisatie wordt er gekeken naar de dekking van alle documenten en methodieken op de aandachtsgebieden van het INK-model.

Voldoende dekking betekent dat op elk aandachtsgebied van het INK-model een document of methodiek geplaatst kan worden. In dit document wordt beschreven over het aandachtsgebied. Als voorbeeld nemen we een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Deze is van toepassing op het (organisatie)aandachtsgebied 'medewerkers' en al haar deelgebieden. Hier is dus voldoende dekking. Zoals in deel 3 beschreven is, is dekking van de documenten binnen het INK-model belangrijk als men streeft naar TQM. Men wil een voortdurende verbetering

1 Zie gids voor het INK-managementmodel, 2002, pagina 9.

m.b.v. documenten en methodieken op alle aandachtsgebieden die voor FM van belang zijn. Als er geen dekking is zullen er documenten of methodieken ingevoerd moeten worden op die aandachtsgebieden. Doet men dit niet dan zal het INK-model niet gehanteerd te hoeven worden. Dan heeft het ook geen nut om te streven naar TQM.

0397-0830

Negen Aandachtsgebieden & deelgebieden		Leiderschap			Strategie & Beleid			Medewerkers			Et c
		richten	inrichten	verrichten	oriënteren	creëren	implementeren	organiseren	investeren	respecteren	
Plan	(Beleids)documenten & methodieken										
	Meerjarenplan										
Do	Jaarplan										
	Personeel & beleid : POP : MTO										
Check	Facility Excellence Model										
	Balanced Scorecard										
	Managementrapportage										
	Beheersprocessen FM conform ITIL										
	1. Operationele beheersprocessen										
	Incident management										
	Problem management, Etc.										
	2. Tactische beheersprocessen										
	Financial management										
	Availability management, Etc.										
Act	In Control verklaring										

Tabel 1. Voorbeeld INK-matrix.

Er blijkt één aandachtsgebied minder belangrijk te zijn voor FM, namelijk 8. waardering door de maatschappij.

*Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de organisatie om in de bedrijfsvoering rekening te houden met de maatschappelijke behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving (gids voor het INK-management-model, 2000, pag. 10).*

Als FM een zelfstandige organisatie zou worden, of zou zelfstandigen van een FM-organisatie, dan kan dit wel een belangrijk aandachtsgebied worden.

Dan kan gedacht worden aan het toepassen van een van de nieuwste FM-trend: duurzaam ondernemen of duurzaam FM

om waardering door de maatschappij in documenten te verantwoorden.

Na het maken van een INK-matrix door de FM-organisatie, als voorbereiding, zullen de documenten structurerend verbeterd, aangepast en/of vernieuwd moeten worden. Om dit te realiseren is het MAYA-model ontwikkeld. Hierin kunnen de documenten georganiseerd worden.

## **5. Het MAYA-model als terugkomende kwaliteitscyclus voor documenten**

De INK-matrix is omgezet in het door de auteur ontwikkelde en bedachte MAYA-model<sup>®</sup> (zie figuur 6). Het model heeft als doelstelling inzicht te bieden in de belangrijkste (beleids)-documenten en methodieken en hun relaties die binnen een FM-organisatie gehanteerd worden. Deze worden gewaarborgd met de Deming-cirkel. Er wordt met het model gestreefd naar TQM, door middel van het toepassen van het INK-model. Alleen de documenten en methodieken die relevant zijn voor het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, worden in het model opgenomen. Dit model zou op elke organisatie toegepast kunnen worden, mits deze organisaties werken met (beleids)documenten en eventuele methodieken.

Tijdens de ontwikkeling van het model is vastgesteld dat de volgende drie aspecten moeten terugkomen:

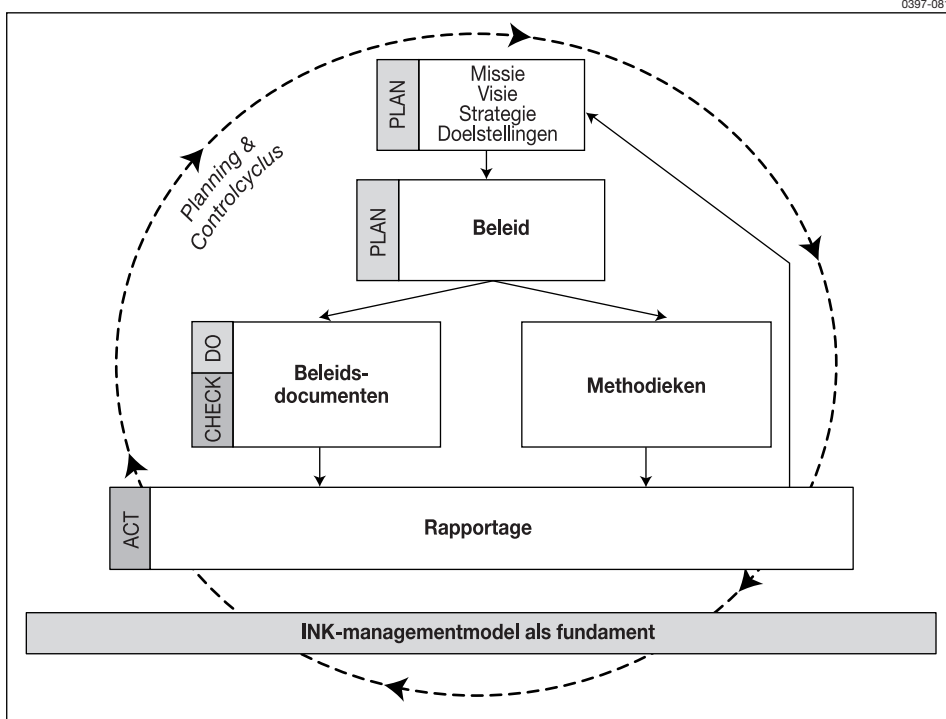
1. de verbeteringen van de documenten worden in het MAYA-model beheerst door de Deming-cirkel;
2. er wordt met het model gestreefd naar TQM, door middel van het toepassen van het INK-model. Dit wordt als steeds basis gebruikt;
3. er is een regelmatige terugkoppeling van verbeteracties. Dit wordt bijgehouden door middel van de planning en de controlcyclus.

Het MAYA-model doet denken aan de MAYA tempels (zie figuur 7) waarbij de verschillende plateau's de Deming-cirkel vormen. Het INK-model is de basis en de terugkoppeling vindt plaats langs de enorme trap op weg naar continue verbetering (TQM).

Als voorbeeld is het MAYA-model ingevuld met verschillende (beleids)documenten en methodieken (zie figuur 8).

Het model is als volgt te lezen:

Bovenaan staat de beleidskaderbrief of de koers en tevens de doelstellingen van de organisatie.



0397-0811

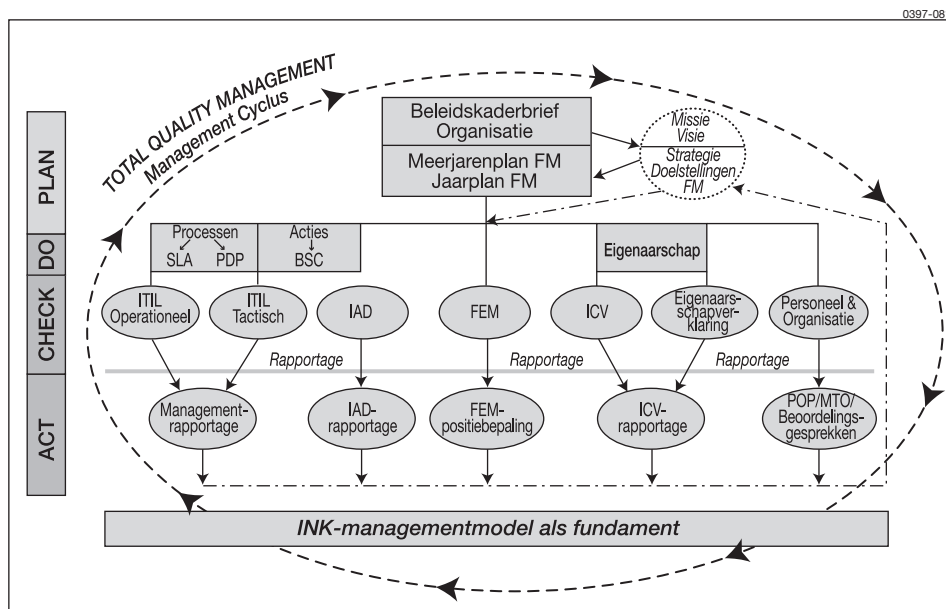
Figuur 5. Algemeen MAYA-model



0397-0812

Figuur 6. MAYA tempel.

Daaruit stelt FM haar missie, visie, strategie en doelstellingen op, waarna een meerjarenplan en een jaarplan wordt opgesteld. Vanuit de strategie (het meerjaren- en jaarplan) worden be-



Figuur 7. Het MAYA-model toegepast op een FM-organisatie.

leidsdocumenten geschreven en eventuele methodieken ingericht (Plan van Deming).

Deze documenten en methodieken hebben doelstellingen welke nagestreefd worden en behaald moeten worden door de medewerkers (Do van Deming). De doelstellingen van het beleid worden na verloop van tijd gecontroleerd (Check van Deming). Na het controleren wordt een rapportage opgesteld (Act). Vanuit de rapportage worden verbeterpunten vastgesteld, om de doelstellingen die nog niet zijn behaald alsnog te behalen. Dit leidt tot continue verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Als fundament wordt het INK-model gebruikt om te komen tot TQM. Denk aan de dekking van alle documenten en methodieken op de aandachtsgebieden van het INK-model is deze voldoende dan is er een fundament.

Als Planning & Controlcyclus wordt de managementcyclus gebruikt. Zoals al eerder verteld is het doel van de Planning & Controlcyclus concrete managementinformatie te krijgen over de doelstellingen en resultaten van de TQM-strategie.

Bij Planning wordt de TQM-strategie vertaald in concrete, meetbare doelstellingen. Bij Control wordt de huidige situatie vergeleken met de werkelijke situatie en worden afwijkingen onderkend, om zodoende te kunnen bijsturen. Het verkrijgen van de juiste managementinformatie zal leiden tot een toenemende steun en toewijding van het management en is essentieel voor een goede implementatie van TQM.

## 6 Hoe nu verder?

De documenten en methodieken zullen structureel verbeterd en aangepast worden. Daarna worden ze in het MAYA-model geplaatst. De managementcyclus binnen de organisatie geeft aan wanneer en wat opgeleverd moet worden van de documenten en methodieken (Planning & Control). De cyclus geeft dus ook aan wanneer gemeten moet worden.

De documenten en methodieken kunnen gemeten worden met behulp van een 'In Control' verklaring of door middel van de doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren van de Balanced Scorecard.

Binnen de organisatie moet zelf gekeken worden wanneer en hoe vaak het INK-model gemeten moet worden.

## 7 Invoering van Total Quality (Facility) Management en het MAYA-model

*'De enige plaats waar succes voor werk komt, is het woordenboek.'*  
(Vidal Sassoon)

Voor het welslagen van de invoering van TQM met behulp van het MAYA-model is tijdens het onderzoek een aantal belangrijke zaken naar voren gekomen:

- er moet voldoende dekking van de (beleids)documenten en methodieken op alle aandachtsgebieden van het INK-model zijn;
- de (beleids)documenten en methodieken zullen structureel terugkomen en verbeterd worden, willen deze documenten een toegevoegde waarde hebben voor TQM;
- bewustwording, commitment en voldoende draagvlak van zowel het management als van de medewerkers zijn vereist bij het gebruik van het MAYA- en INK-model om te komen tot TQM;
- men moet denken aan kwaliteitsverbeteringen op de lange termijn;
- maak gebruik van het intranet voor een betere doorstroming van informatie;
- het eigenaarschap van de documenten kan liggen bij de proces- of kwaliteitsmanager;
- het is van belang om duidelijkheid te creëren in verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van management en medewerkers voor de (beleids)documenten en methodieken.



Met behulp van het MAYA-model kan een organisatie op een gestructureerde wijze om gaan met de kwaliteitsdocumenten en methodieken. De relevantste documenten, met de juiste dekking op de aandachtsgebieden van het INK-model, worden binnen het model geplaatst. Deze worden in de organisatie gebruikt, er zijn geen dubbele documenten aanwezig. Hierdoor wordt efficiënter en effectiever gewerkt. Dit kan leiden tot kostenbesparingen.

Kwaliteit is geen kwestie van toeval. Het is een zaak van keuzes maken. Kwaliteit komt niet vanzelf: het is gewoon hard werken.

#### *Afkortingen in het MAYA-model*

FM	= Facility Management
SLA	= Service Level Agreement
PDP	= Producten- en Dienstencatalogus
BSC	= Balanced Scorecard
IAD	= Interne Auditing Dienst (rapportage)
FEM	= Facility Excellence Model (afgeleid van het Business Excellence Model)
ICV	= In Control Verklaring
POP	= Persoonlijk Ontwikkelingsplan
MTO	= Medewerkers Tevredenheidsonderzoek
ITIL	= wordt als methodiek gebruikt bij het invoeren van beheerprocessen. Het staat voor Information Technology Infrastructure Library.

## 8 Literatuur

- Ahaus, C. T. B. e.a., *Balanced scorecard & model Nederlandse kwaliteit*, 2<sup>e</sup> dr. 2<sup>e</sup> oplage, Deventer: Kluwer, 2002. ISBN: 90 140 8115 4.
- Berry, T. H., *Het invoeren van Integrale kwaliteitszorg*, 1<sup>e</sup> dr. Deventer, Kluwer, 1993. ISBN: 90 201 2746 2.
- Dorr, D en Zuidema, J., *Werken met het model nederlandse kwaliteit*, 1<sup>e</sup> dr. 4<sup>e</sup> oplage, Deventer: Kluwer, 1999. ISBN: 90 267 2662 7.
- INK: *Gids voor het INK-managementmodel*, 2000.
- Rampersad, H. K., *Total Quality Management*, 1<sup>e</sup> druk, Deventer: Kluwer, 2000. ISBN: 90 267 3128 .
- Ahaus. C. T. B. en Diepman, F. J., *Kiezen we voor de balanced scorecard of het INK-model?*, Kwaliteit in bedrijf, oktober 1999, p. 21-25.
- Blauw J. N. en Zaaijer, J., *1.18 Instandhouden en verbeteren van totale kwaliteit*, *Factomagazine*, september 1994 en op [www.facto.nl](http://www.facto.nl).

- Halbmeijer, E., *Op weg naar klantgerichtheid, Hoofdstuk 2.6, artikel D2, Het facility management handboek*, december 1997, p. 1-18
- Houcke, H. N. van, *Total Quality Management. Werken met het Model Nederlandse Kwaliteit: een praktische invulling van een 'hemels' concept*, *Factomagazine*, Management van interne en civiele diensten, november 1998 en op [www.facto.nl](http://www.facto.nl).
- Kerklaan, L. A. F. M., *Het evalueren van kwaliteitssystemen*, *Factomagazine*, Handboek Facility Management mei 2000 en op [www.facto.nl](http://www.facto.nl).
- Mens, K., *Planning & Control van Total Quality Management*, [www.balanced-scorecard.nl](http://www.balanced-scorecard.nl).
- Maas, J. G., *1.11 Kwaliteitssystemen en organisatiebesturing*, *Factomagazine*, november 2000 en op [www.facto.nl](http://www.facto.nl).
- Mée, A. F. du., *De 'Balanced Business Scorecard': filosofie of modegril?* *Pacioli* jaarnaal, februari 1996, p. 16-21.