

Doelgericht verbeteren met OQRM

Peter W.M. van Nederpelt

Dit artikel beschrijft een nieuwe methode voor het managen van kwaliteit en risico's. De algemene kenmerken van het model hieronder beschreven en er word aangegeven welke toepassingen er zijn van het model. Verder worden de details van het model toegelicht. Tot slot wordt aangegeven wat de doelgroep van het model is.

In 2007 is het CBS op zoek gegaan naar een standaard voor het management van kwaliteit. In deze zoektocht is gezocht naar een model dat organisatiebreed kan worden toegepast, leidt tot de juiste verbetermaatregelen en dat zelf niet teveel interne lastendruk oplevert. In deze zoektocht zijn allereerst bestaande modellen onderzocht. De conclusie was echter, dat deze modellen niet in voldoende mate aan de eisen voldeden.

Er is echter goed naar de structuur van de bestaande modellen gekeken en op basis van deze structuur is een nieuw model ontwikkeld. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van het Object-oriented Quality and Risk Management (OQRM) model. Er is gekozen voor een Engelse naam, omdat kennisuitwisseling tussen statistische bureaus in deze taal plaatsvindt.

Het resultaat van de zoektocht is een generiek model, dat in elke organisatie, op elk niveau en in elk vakgebied kan worden toegepast. Ook kan de schaal van de toepassing zelf worden gekozen. De gebruiker van het model kan dus op kleine schaal beginnen en organisatiebreed eindigen (TQM).

Het model is inmiddels meer dan vijftien keer toegepast binnen het CBS. Het model en zijn toepassingen zijn gepresenteerd op internationale congressen en in een aantal papers beschreven. Inmiddels is er een boekje over het model uitgegeven in het Nederlands en Engels.

In het OQRM model zijn kwaliteitsmanagement en risicomanagement geïntegreerd. Dit is uitzonderlijk, omdat nog geen ander model hierin voorziet. OQRM kan ook prima worden gecombineerd met de nieuwe ISO 31000 standaard m.b.t. risicomanagement.

Beide modellen bevatten geen domeinspecifieke kennis. De toegevoegde waarde van het OQRM model is, dat het sterk is in het bepalen van de scope van kwaliteits- en/of risicomanagement.

Het OQRM model behoort tot de familie van 'lege' modellen. Andere bekende modellen in deze familie zijn the Balanced Score Card, ISO 31000 en COSO ERM. Er kan ook worden gesteld, dat OQRM een (meta)taal is voor kwaliteits- en risicomanagement.

Toepassingen

De toepassingen van het model tot nu toe kunnen worden verdeeld in twee categorieën. Enerzijds is het gebruikt voor het ontwikkelen van kaders (normenkader, begrippenkader, evaluatiecriteria, programma van eisen, etc.). Anderzijds is het gebruikt voor het borgen van kwaliteit. Verder variëren de toepassingen van het model van micro tot macroniveau. Op microniveau is een kader ontwikkeld voor conceptuele metadata. Op macroniveau heeft de directie van het CBS zes gebieden geïdentificeerd, waar de grootste risico's worden gelopen. Op basis van dit laatste is een plan van aanpak geformuleerd, om deze risico's tot een aanvaardbaar niveau te brengen.

Uitgangspunten

Het OQRM model kent een aantal uitgangspunten. Eén van deze uitgangspunten is, dat een organisatie een systeem is van onderling afhankelijke objecten. Voor het woord object worden ook wel de termen entiteit of component gebruikt. De kwaliteit van deze objecten komt niet vanzelf en dient daarom te worden gemanaged. Het tweede uitgangspunt is, dat kwaliteit een ruim begrip is, dat niet alleen gekoppeld is aan producten en diensten. We kunnen ook spreken over de kwaliteit van de organisatie als geheel, de kwaliteit van medewerkers en de kwaliteit van informatiesystemen. Het product of de dienst heeft dus niet het monopolie op kwaliteit. Het laatste uitgangspunt van het model is, dat de organisatie zelf weet wat goed voor hun is. Het model levert stelt geen inhoudelijk eisen, voorschriften of aanbevelingen. De gebruiker van het model vult het model zelf in. Dit zorgt ervoor dat het model in elk vakgebied kan worden toegepast.



Peter W.M. van Nederpelt

Aandachtsgebieden

Er zal nu ingegaan worden op de details van de methode te beginnen met het concept van aandachtsgebieden. In het Engels worden dit focus areas genoemd. Deze aandachtsgebieden zijn eenheden die elk afzonderlijk gemanaged kunnen worden. Er wordt aan de formulering van een aandachtsgebied strenge eisen gesteld, maar deze eisen zijn tegelijkertijd ook heel eenvoudig. Een aandachtsgebied is een combinatie van een object en een eigenschap. We nemen als voorbeeld de *levertijd van een product*. Hierbij is het product het object en levertijd de eigenschap.

Een object kan volgens het model van alles zijn. Als de woorden "de kwaliteit van ..." er voor gezet kan worden is het al een object. Objecten kunnen zoals al eerder gezegd de hele *organisatie zijn of medewerkers of informatiesystemen*. Andere voorbeelden zijn *processen, grondstoffen en productiemiddelen*. Ook meer abstracte begrippen zoals *strategie, samenwerking en visie* kunnen als object worden beschouwd.

Elk object kent een karakteristieke set van eigenschappen. Een *medewerker* kent nu eenmaal andere eigenschappen dan een *proces*. Bij een *medewerker* gaat het om eigenschappen zoals *beschikbaarheid, competentie en integriteit*. Bij *processen* gelden eigenschappen zoals *efficiency, effectiviteit* maar ook *robustheid, complexiteit en doorlooptijd*. Ook een *klant* is een object. Denk hierbij aan het aandachtsgebied *tevredenheid van de klant*.

Een aandachtsgebied is een eenheid die kan worden gemanaged door de juiste maatregelen te nemen. Met aandachtsgebieden wordt ook de scope bepaald van kwaliteits- en risicomanagement. Dit maakt het mogelijk om kwaliteits- en risicomanagement doelgericht toe te passen.

Voor elk aandachtsgebied kunnen elf standaard stappen worden gezet die uiteindelijk leiden tot het bepalen van de juiste beheersmaatregelen. Deze elf stappen behoeven overigens lang niet allemaal gezet te worden. Dit is geheel afhankelijk van de toepassing van het model. Hieronder worden de belangrijkste zes stappen toegelicht.

Stap 1 Definitie

In de eerste stap wordt het object en het aandachtsgebied gedefinieerd. Dit is

vooral van belang als meerdere interpretaties mogelijk zijn. Anders weet je niet, wat je precies managet. Een aandachtsgebied, waar een definitie wenselijk is, is bijvoorbeeld de *duurzaamheid van de organisatie*. Zonder toelichting is niet duidelijk wat hiermee wordt bedoeld. Bij een aandachtsgebied zoals *levertijd van een product* is dit misschien minder nodig.

Stap 2 Verantwoordelijkheid

In de tweede stap wordt bepaald hoe de verantwoordelijkheden m.b.t. het aandachtsgebied zijn verdeeld. Er dient in ieder geval een eigenaar te zijn van het aandachtsgebied. Deze stap is relevant als er aanvullende dan wel verbetermaatregelen worden vastgesteld. Het moet duidelijk zijn, wie ook verantwoordelijk is voor de uitvoering van de verbetermaatregelen.

Stap 3: Eisen

In stap drie worden de eisen vastgesteld waaraan een aandachtsgebied moet voldoen. Deze eisen kunnen van buiten de organisatie komen door wet- en regelgeving. Anderzijds kunnen er intern al voorschriften bestaan of besluiten zijn genomen. Tot slot kan de eigenaar van het aandachtsgebied alsnog eisen formuleren. Bestaande standaards kunnen hierbij dienen als referentiekader.

Stap 4: Maatregelen

In deze stap wordt bepaald welke maatregelen de organisatie al heeft genomen om het aandachtsgebied te managen. Hierbij kunnen de vier bekende typen maatregelen worden onderkend: preventief, curatief, signalerend en mitigerend. Het zal zelden voorkomen, dat een organisatie nog geen enkele maatregel heeft getroffen. Ook kan in deze stap worden geïnventariseerd wat *best practices* zijn in de bedrijfstak.

Stap 5: Risicoanalyse

Stap vijf bestaat uit een aantal deelstappen. In de eerste deelstap wordt bepaald of de organisatie al een probleem heeft met het aandachtsgebied. Als dit zo is, dan is er geen sprake van een risico maar van een feit.

In de tweede deelstap worden mogelijke oorzaken van problemen met het aandachtsgebied geïnventariseerd. Op basis van deze oorzaken kunnen eventuele signalerende en preventieve maatregelen worden genomen.

In de derde deelstap worden mogelijke gevolgen van problemen met het aandachtsgebied geformuleerd. Op basis van deze gevolgen kunnen curatieve maatregelen worden bepaald.

In de laatste deelstap kan de het risiconiveau worden bepaald (= kans x impact) rekening houdend met de al genomen maatregelen (restrisico).

Stap vijf is nodig als risico's gemanaged dienen te worden.

Stap 6: In control?

In stap zes wordt bepaald of de organisatie in control is van het aandachtsgebied ofwel het aandachtsgebied voldoende beheerst. Hiervan is sprake als aan de gestelde eisen wordt voldaan (compliance) en/of het niveau van het restrisico aanvaardbaar is.

