

Eerste deel van een driedelige serie over een nieuwe methode voor het managen van kwaliteit en risico's

OQRM: een innovatieve kwaliteits- en risicomanagementmethode

In een serie van drie artikelen zal worden ingegaan op een nieuwe methode die is ontwikkeld bij het Centraal Bureau voor de Statistiek voor het managen van kwaliteit en risico's. Deze methode is inmiddels drie jaar in gebruik en meer dan vijftien keer toegepast. Omdat de methode algemeen toepasbaar is — op elke niveau en op elke schaal — kan deze ook voor andere organisaties dan het CBS van nut zijn. Dit eerste artikel beschrijft de algemene kenmerken van de methode. In de volgende twee artikelen zal op de details van de methode en op de toepassingen van de methode worden ingegaan.

Door ir. Peter W.M. van Nederpelt EMEA EMIA RO

In 2007 is het CBS op zoek gegaan naar een standaard voor het managen van kwaliteit. Doel van het model was om bestaand beleid en bestaande maatregelen in een kader te kunnen plaatsen en kwaliteitsmanagement te systematiseren. Eisen die aan dit model werden gesteld, waren dat het model organisatiebreed ingezet kan worden en schaalbaar is. Verder diende het model op een efficiënte manier toegepast te kunnen worden, om de interne lastendruk niet onnodig te vergroten.

Bij deze zoektocht naar een model is gekeken naar bestaande modellen zoals het European Foundation of Quality Management Excellence model (EFQM). Dit model wordt al door verscheidene statistische bureaus binnen de Europese

Gemeenschap gebruikt. Ook zijn internationale standards zoals ISO 9001 en ISO 20252 in overweging genomen. Binnen het CBS was de Afhankelijkheid- en Kwetsbaarheidanalyse (A&K) al in gebruik in het kader van informatiebeveiliging binnen de overheid. Tot slot is een Europese

het model geïntegreerd. Dit model is voor het eerst in november 2008 in een CBS-publicatie beschreven en op de CBS-website gezet. Eind 2011 is over het OQRM-model een boek verschenen. Ook is het model in verscheidene conferenties in het binnen- en buitenland gepresenteerd.

'Het product heeft volgens het OQRM-model niet het monopolie op kwaliteit'

code van toepassing voor alle Europese statistische bureaus op gebied van kwaliteit. In de code staan vijftien beginselen waaraan bureaus zoals het CBS moeten voldoen.

Resultaat van de zoektocht was dat de bestaande modellen niet in voldoende mate aan de gestelde eisen voldeden. Daarom is gekeken naar de structuur van deze modellen. Op basis hiervan is een nieuw model samengesteld onder de naam Object-oriented Quality and Risk Management (OQRM).

Generiek toepasbaar

Het OQRM-model is zo generiek geworden dat het door alle organisaties, op alle niveaus, op elke schaal en in elk vakgebied kan worden toegepast. Ook is kwaliteitsmanagement en risicomanagement in

Het OQRM-model is inmiddels meer dan vijftien keer toegepast binnen het CBS. In de praktijk biedt het model de mogelijkheid om snel structuur aan te brengen in een vraagstuk met betrekking tot kwaliteits- en/of risicomanagement. Het maakt maatwerk mogelijk.

Een netwerk van objecten

Een belangrijk uitgangspunt van het model is — vrij vertaald — de uitspraak van Deming, dat een organisatie een netwerk van objecten is dat onderling van elkaar afhankelijk is en dat samenwerkt om het doel van de organisatie te bereiken. In het OQRM-model staan, zoals de naam al zegt, deze objecten centraal.

Binnen de wereld van kwaliteitsmanagement is het product dat een organisatie biedt aan haar klanten een belangrijk



tie op gebied van omanagement



object. We beschouwen in dit artikel een dienst of service ook als een product. De kwaliteit van het product is echter sterk afhankelijk van de kwaliteit van andere 'objecten' zoals processen, medewerkers, informatiesystemen, productiemiddelen en grondstoffen. Het product heeft volgens het OQRM-model niet het monopolie op kwaliteit. Kwaliteitsmanagement gaat niet alleen over het managen van de kwaliteit van het eindproduct, maar ook over het managen van de kwaliteit van alle objec-

ten die in een organisatie kunnen worden onderscheiden.

Definitie van kwaliteit

Kwaliteit wordt door ISO 9001 gedefinieerd als 'de mate waarin het geheel van eigenschappen en kenmerken voldoet aan de eisen'. In het OQRM-model wordt kwaliteit nog neutraler en eenvoudiger gedefinieerd, namelijk als 'het geheel van eigenschappen van een object'. Hierbij wordt benadrukt, dat kwaliteit niet los

staat, maar altijd gekoppeld is aan iets, namelijk aan een object. Daarbij is het verder van belang dat deze eigenschappen gemanaged kunnen worden, anders zijn deze eisen in het kader van kwaliteitsmanagement niet relevant. Dat aan kwaliteit eisen kunnen worden gesteld, wordt bij OQRM losgekoppeld van de definitie van kwaliteit. Er kan veel meer over de kwaliteit worden gezegd, dan alleen het stellen van eisen. Dit zullen we in het tweede artikel over dit onderwerp zien.

Een mooi voorbeeld is de kwaliteit van koffie. Eigenschappen van koffie zijn temperatuur, smaak, geur en kleur. Deze eigenschappen bepalen samen in belangrijke mate de kwaliteit van het object koffie. Met koffie wordt hier de warme drank bedoeld, niet de koffiebonen.

Een leeg model

Het OQRM-model is lid van de familie van 'lege' modellen. Het is een raamwerk, een denkmodel. De gebruiker van het model zorgt voor de inhoud. Dit maakt het model flexibel en overal toepasbaar. Voorbeelden van dergelijke modellen zijn the Balanced Scorecard en de recente standaard voor risicomanagement ISO 31000. Ook COSO Enterprise Risk Management is een leeg

beide integreren. Wel bestaat bij ISO 9001 het voornemen om risicomanagement toe te voegen aan de standaard, althans er wordt over nagedacht.

In het OQRM-model zijn kwaliteitsmanagement en risicomanagement geïntegreerd. Hoe, dat zullen we in een volgend artikel toelichten. Het OQRM-model sluit overigens zeer goed aan bij de nieuwe ISO-standaard voor risicomanagement (ISO 31000). Beide modellen kunnen goed in combinatie met elkaar gebruikt worden.

Samenhang tussen vakgebieden en stromingen

Zoals al eerder gezegd kan het OQRM-model in alle vakgebieden worden toe-

Dit kan bijvoorbeeld de kwaliteit van het eindproduct zijn, de tevredenheid van de klant of de kosten van het proces.

Goed en precies afgebakend

In het OQRM-model staat centraal dat gebieden die moeten worden gemanaged en goed en precies worden afgebakend. Hier zijn andere standards niet erg sterk in. Zo kent EFQM negen criteria, die als objecten kunnen worden beschouwd. Hiermee wordt een gehele organisatie goed afgedekt, maar voor OQRM kan het nodig zijn om meer objecten (of deelobjecten) te onderkennen, bijvoorbeeld 'informatiesystemen'. Bovendien onderscheidt het OQRM ook eigenschappen van een object en dat doet EFQM niet.

De scherpe afbakening van gebieden zorgt ook voor schaalbaarheid van de toepassing van het model. Een manager kan beslissen de schijnwerper te zetten op slechts één object en daarvan slechts één eigenschap. Een voorbeeld kan zijn de 'klantvriendelijkheid van de organisatie' of de 'gebruikersvriendelijkheid van de website'. Het staat hem echter ook vrij om meerdere gebieden tegelijk of na elkaar onder de aandacht te brengen. Het OQRM-model laat de manager de vrijheid in dit opzicht.

In het volgende deel

In het volgende artikel zullen we ingaan op de details van de methode. Toegelicht zal worden hoe gebieden worden afgebakend en welke stappen worden gezet binnen elk gebied. Voor wie het volgende artikel niet wil afwachten is een boek online beschikbaar dat alle aspecten van het OQRM-model beschrijft.

Ook is een werkboek beschikbaar dat kan worden gedownload en gekopieerd. Verder is er een Engelse versie van het boek. Alle materiaal over OQRM is beschikbaar via de website www.oqrm.org. 



'Het OQRM-model verbindt verschillende stromingen binnen de kwaliteitskunde'

model. Dit laatste model wordt gebruikt door bedrijven die zijn genoteerd op de Amerikaanse beurs.

Standards zoals ISO 9001, EFQM en INK kunnen worden beschouwd als gevulde modellen. Zij bevatten inhoudelijke voorschriften of aanbevelingen. Dit is enerzijds gemakkelijk voor de gebruiker. Anderzijds moeten deze voorschriften ook goed passen op de situatie; anders zijn deze standards niet goed bruikbaar. Gevulde modellen hebben als voordeel dat toetsing goed mogelijk is. Bij ISO 9001 is daarom certificering een optie en kan in geval van EFQM of INK een score worden behaald. Dit is bij OQRM minder zinvol. Toch is het mogelijk om aan de buitenwereld uit te leggen, wat aan kwaliteitsmanagement wordt gedaan door aan te geven welke aandachtsgebieden in de schijnwerpers staan.

Integratie van kwaliteits- en risicomanagement

Kwaliteitsmanagement en risicomanagement staan in de praktijk nog vaak los van elkaar en worden in verschillende vakgebieden toegepast. Ook bestaan er nog geen modellen of standards die

gepast. Dit komt omdat het model niet voorschrijft over welke objecten en welke eigenschappen kwaliteits- en risicomanagement moet gaan. We zullen een paar voorbeelden noemen. Als we het hebben over de eigenschap 'competentie' van het object 'medewerker' zitten we in het vakgebied van HRM of personeelsmanagement. Bij 'toegankelijkheid van informatiesystemen' betreft het vakgebied informatiebeveiliging. Als de 'functionaliteit van een product' aan de orde komt zitten we in het vakgebied van de marketing. Dit laatste is het gebied waar kwaliteitsmanagement zich in ieder geval op richt. Nog een laatste voorbeeld is 'de duurzaamheid van een product of organisatie', dat weer een andere tak van sport is.

Ook verbindt het OQRM verschillende stromingen binnen de kwaliteitskunde. Deze stromingen leggen ieder een bepaalde nadruk, al dan niet expliciet, op bepaalde objecten. Het OQRM-model spreekt geen voorkeur uit voor objecten. Wel zegt het model dat het belang van elk object voor de organisatie niet even groot is. Maar wat het belang is, beoordeelt de gebruiker van het model. Hij moet ook beslissen waarvoor het object van belang is.