

Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg (OQM) Een managementmodel voor kwaliteit

Peter van Nederpelt

Publicatiedatum CBS-website 28 november 2008



Verklaring van tekens

.	= gegevens ontbreken
*	= voorlopig cijfer
x	= geheim
–	= nihil
–	= (indien voorkomend tussen twee getallen) tot en met
0 (0,0)	= het getal is kleiner dan de helft van de gekozen eenheid
niets (blank)	= een cijfer kan op logische gronden niet voorkomen
2005–2006	= 2005 tot en met 2006
2005/2006	= het gemiddelde over de jaren 2005 tot en met 2006
2005/'06	= oogstjaar, boekjaar, schooljaar enz., beginnend in 2005 en eindigend in 2006
2003/'04–2005/'06	= oogstjaar, boekjaar enz., 2003/'04 tot en met 2005/'06

In geval van afronding kan het voorkomen dat het weergegeven totaal niet overeenstemt met de som van de getallen.

Colofon

Uitgever

Centraal Bureau voor de Statistiek
Henri Faasdreef 312
2492 JP Den Haag

Prepress

Centraal Bureau voor de Statistiek - Facilitair bedrijf

Omslag

TelDesign, Rotterdam

Inlichtingen

Tel. (088) 570 70 70
Fax (070) 337 59 94
Via contactformulier: www.cbs.nl/infoservice

Bestellingen

E-mail: verkoop@cbs.nl
Fax (045) 570 62 68

Internet

www.cbs.nl

Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg (OQM)

Een managementmodel voor kwaliteit

Samenvatting: Binnen het CBS is gezocht naar een geschikt managementmodel voor kwaliteit. Aanleiding hiervoor was, dat het CBS op een systematische manier kwaliteit wenst te managen om te voldoen aan de Praktijkcode Europese statistieken en de Kwaliteitsverklaring van het Europees Statistisch Systeem. Bestaande kwaliteitssystemen voldoen niet geheel aan de eisen die het CBS stelt. Daarom is een model ontwikkeld, dat wel aan de eisen voldoet. Eén van de eisen is, dat het model kan worden gecombineerd met het EFQM Excellence Model. Het model is samengesteld uit componenten van de bekende managementmodellen voor kwaliteit. Het model is toepasbaar voor alle gebieden van kwaliteitszorg en alle soorten organisaties. Het model heet objectgeoriënteerd, omdat in het model objecten en bijbehorende eigenschappen van het object centraal staan.

Trefwoorden: managementmodel, kwaliteit, kwaliteitszorg.

Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	6
2.	Inleiding	8
3.	Uitleg van het OQM-model	9
3.1	Doelstelling van het model	9
3.2	Toepassingsgebied van het model	9
3.3	Objecten	9
3.4	Eigenschappen	10
3.5	Aandachtsgebieden	10
3.6	Geen domeinkennis	11
3.7	Eerst overzicht dan inzicht	12
3.8	Eisen ten aanzien van het aandachtsgebied	12
3.9	Risicoanalyse	12
3.10	Indicatoren en maatregelen	12
3.11	Beperkingen van het model	12
4.	Uitwerking van het OQM-model	13
4.1	Stap 1: Selectie van aandachtsgebieden	14
4.2	Stap 2: Definitie van het aandachtsgebied	16
4.3	Stap 3: Relaties met andere aandachtsgebieden	16
4.4	Stap 4: Belang van het aandachtsgebied voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie	16
4.5	Stap 5: Eisen die gelden voor het aandachtsgebied	16
4.6	Stap 6: Gevolgen van problemen met het aandachtsgebied voor de organisatie en zijn omgeving	17
4.7	Stap 7: Oorzaken van problemen met het aandachtsgebied	17
4.8	Stap 8: Kansen voor de organisatie	18
4.9	Stap 9: Indicatoren om de status van het aandachtsgebied zichtbaar te maken	18
4.10	Stap 10: Maatregelen om te waarborgen dat aan de eisen wordt voldaan en de risico aanvaardbaar zijn	18

4.11	Stap 11: Verdeling van verantwoordelijkheden met betrekking tot het aandachtsgebied _____	19
4.12	Stap 12: Optimalisatie van de maatregelen over de aandachtsgebieden heen _____	19
5.	Toepassing van het OQM-model _____	20
5.1	Door wie toe te passen _____	20
5.2	Onder welke voorwaarden toepasbaar? _____	20
5.3	Fasen van het veranderingsproces _____	21
5.4	Tools _____	21
6.	Nabeschouwing _____	25
1	Bijlage: Voorbeeld van een toepassing van het OQM-model _____	27
2	Bijlage: Literatuurlijst _____	31
3	Bijlage: Begrippen en afkortingen _____	32
4	Bijlage: Relatie van het OQM-model met andere modellen _____	34
5	Bijlage: Voorbeelden van eigenschappen van objecten _____	37

1. Voorwoord

Het model voor Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg is ontstaan bij een zoektocht naar een managementmodel voor kwaliteit ten behoeve van het CBS. Aanleiding voor deze zoektocht was, dat het CBS op een systematische manier kwaliteit wenst te managen om te voldoen aan de Praktijkcode Europese statistieken en de Kwaliteitsverklaring van het Europees Statistisch Systeem.

In de zoektocht naar een kwaliteitsmodel voor het CBS is gekeken naar de kwaliteitsmodellen EFQM/INK (2003/2004), ISO 9001:2000, the Balanced Scorecard (Kaplan, 1996) en de Afhankelijkheid- en Kwetsbaarheidanalyse (A&K, 1998). Dit laatste model wordt toegepast in het kader van het Voorschrift voor Informatiebeveiliging Rijksdienst (VIR, 2007). Later is COSO ERM (2004) aan het lijstje van modellen toegevoegd.

Bij bestudering van deze bestaande modellen viel op, dat deze modellen een of meer van onderstaande nadelen kennen:

- Complexiteit van het model.
- De interne lastendruk die het model met zich meebrengt.
- Het model bevat inhoudelijke voorschriften. Hierdoor is het model alleen in specifieke situaties toepasbaar.
- Een begrensde scope van het model.
- Een grove of geen afbakening van gebieden waarbinnen maatregelen gewenst zijn om de kwaliteit te beheersen.
- Een beperkt aantal invalshoeken dat wordt beschouwd. In verscheidene modellen ontbreekt bijvoorbeeld een risicoanalyse.
- Geen uitleg waarom bepaalde eisen of beheersmaatregelen gewenst zijn.

Dit was voor ons reden om te bekijken of uit componenten van deze bestaande modellen een nieuw model kon worden gecreëerd, dat bovengenoemde nadelen niet kent. Deze overweging heeft uiteindelijk geleid tot de creatie van het model voor Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg.

In bijlage 4 wordt de relatie gelegd tussen de stappen in het OQM-model en bestaande modellen.

Een beperkt aantal statistische instituten van Europese landen gebruikt EFQM of ISO 9001:2000. Het is niet bekend, hoe deze omgaan met de genoemde nadelen.

De naam van het model is afgekort tot **OQM**-model, wat een afkorting is van **Object-oriented Quality Management** model. De Nederlandse vertaling hiervan is Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg.

De ontwikkeling van het OQM-model is te danken aan de uren die sector Procesontwikkeling en Kwaliteit van het CBS heeft kunnen besteden aan dit

onderwerp. Ook heeft de toepassing van het model binnen het CBS geleid tot verbetering van het model. Tot op heden is het model in drie gevallen binnen het CBS toegepast.

Het OQM-model is gereviewd door Peter Struijs, sectormanager van Procesontwikkeling en Kwaliteit, door Jim Frenken en Henny Swaans, beide medewerkers van dezelfde sector. De auteur dankt de reviewers voor hun commentaar, dat heeft geleid tot grondige aanpassing van de tekst.

Den Haag, 18 augustus 2008

Ir. Peter W. M. van Nederpelt Emea

E-mail pndt@cbs.nl

2. Inleiding

Dit rapport beschrijft het model voor Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg (OQM). Het OQM-model gaat over het beheersen van de kwaliteit van objecten die relevant zijn voor een organisatie.

In dit rapport wordt niet beschreven hoe de invoering van het model kan of moet worden gemanaged. Het OQM-model is geen model voor de besturing van medewerkers of projecten die te maken hebben met kwaliteit.

De doelgroep van het rapport bestaat uit bestuurders, managers, staf en medewerkers die zich bezighouden met kwaliteit. Dit betekent, dat dit rapport relevant kan zijn voor iedereen die zich bezig houdt met kwaliteit.

Leeswijzer

In hoofdstuk 3 wordt het model in hoofdlijnen uitgelegd. In hoofdstuk 4 wordt het model gedetailleerd uitgewerkt. Dit hoofdstuk bevat de kern van het rapport. De gebruiker die snel ter zake wil komen, kan volstaan met de lezing van hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt beschreven, wie het model kan toepassen, onder welke voorwaarden en in welke fase van verandering het model kan worden toegepast. Tot slot worden twee tools toegelicht. Hoofdstuk 6 is een nabeschuiving. Hierin wordt aangegeven, waarom het OQM model de eerder genoemde nadelen niet kent.

In bijlage 1 wordt een voorbeeld gegeven van de toepassing van het model. In bijlage 2 is de gebruikte literatuur opgenomen. In bijlage 3 worden termen en afkortingen toegelicht. In bijlage 4 wordt de relatie beschreven tussen de stappen van het OQM-model en andere kwaliteitsmodellen. In bijlage 5 wordt een groot aantal eigenschappen genoemd die van nut kunnen zijn bij het identificeren van eigenschappen van objecten.

3. Uitleg van het OQM-model

In dit hoofdstuk wordt een aantal kenmerken van het model toegelicht, zoals de doelstelling van het model, het toepassingsgebied, de uitgangspunten en de gehanteerde concepten.

3.1 Doelstelling van het model

Doelstelling van het model is om voor een set van aandachtsgebieden op een analytische manier een set van maatregelen vast te stellen om deze aandachtsgebieden te beheersen op gebied van kwaliteit. De set van aandachtsgebieden wordt door de gebruiker zelf geselecteerd.

3.2 Toepassingsgebied van het model

Het model is, zoals ook uit het doel blijkt, bestemd voor organisaties. In het bijzonder gaat het om organisaties die op een systematische manier aandacht willen besteden aan kwaliteit. Het model kan in elk type organisatie worden toegepast: groot en klein, profit en non-profit, lokaal en internationaal.

3.3 Objecten

De metafoer of paradigma die in het OQM-model wordt gehanteerd is, dat een organisatie en zijn omgeving kan worden gezien als een verzameling van objecten die met elkaar in relatie staan. Daarom is ook de term *objectgeoriënteerd* in de naam van het model gekozen.

Voorbeelden van objecten zijn klanten, producten, processen, medewerkers, productmiddelen, informatiesystemen. Elk zelfstandig naamwoord waar je de woorden “de kwaliteit van...” voor kan zetten, kan binnen ons model gezien worden als een object.

Objecten kunnen zowel concrete voorwerpen zijn als abstracties. Het kunnen mensen zijn maar ook dingen. Deze objecten kunnen zich zowel binnen als buiten de organisatie bevinden. Objecten beperken zich zeker niet tot de eindproducten van een organisatie.

Om een organisatie en zijn omgeving te zien als een verzameling van objecten, is uiteraard een vereenvoudiging van de werkelijkheid. De vraag is echter, of deze vereenvoudiging van de werkelijkheid te beperkend werkt binnen het terrein van de kwaliteitszorg. Omdat het begrip object in de ruimste zin wordt gebruikt, lijken de beperkingen niet groot.

We zouden zelfs abstracte begrippen zoals bedrijfscultuur, overtuiging, denkbeelden, gedachten, *hidden rules*, mentaliteit, waarden, normen, tradities, symbolen en moraal als een object kunnen bestempelen. Deze begrippen spelen zeker ook een rol binnen een organisatie. De vraag is natuurlijk wel, of men de

kwaliteit van deze objecten wil en kan managen. Het OQM-model sluit deze optie echter niet uit.

Met object wordt eigenlijk objecttype bedoeld. Het gaan in de kwaliteitszorg over het algemeen niet om een individuele objecten, maar doorgaans om een soort of type object. Voor het leesgemak wordt echter steeds het woord object gebruikt in plaats van objecttype.

3.4 Eigenschappen

Een volgende uitgangspunt is dat alle objecten kenmerken hebben. Deze kenmerken zijn specifiek voor het object. Een medewerker heeft bijvoorbeeld andere kenmerken dan een informatiesysteem.

Als we aan deze kenmerken *eisen* kunnen stellen, dan noemen we deze kenmerken *eigenschappen*. Deze eisen behoeven niet perse kwantificeerbaar te zijn. Een kwalitatieve omschrijving van de eisen voldoet ook.

We zullen hier een aantal voorbeelden van eigenschappen noemen. Het object *medewerker* kent bijvoorbeeld eigenschappen als *competentie, bereikbaarheid, beschikbaarheid, integriteit en mobiliteit*. Het object *huisvesting* kent bijvoorbeeld de eigenschappen *toegankelijkheid, capaciteit en veiligheid*. Het object *klant* kent bijvoorbeeld de eigenschap *tevredenheid*.

Een organisatie kan zijn doelstellingen alleen realiseren als medewerkers voldoende competent, bereikbaar, beschikbaar, integer en mobiel zijn. Huisvesting moet voldoende toegankelijk en veilig zijn en voldoende capaciteit hebben. Klanten moeten *last but not least* voldoende tevreden zijn. Wat *voldoende* is, is afhankelijk van keuzen die de gebruiker van het model maakt.

3.5 Aandachtsgebieden

Een combinatie van een object en een bijbehorende eigenschap wordt een aandachtsgebied genoemd. Dus de *competentie van medewerkers* is een aandachtsgebied. De *medewerker* is hierbij het object en *competentie* de eigenschap.

Andere voorbeelden van aandachtsgebieden zijn

- de *bereikbaarheid van medewerkers*,
- de *veiligheid van de huisvesting en*
- de *tevredenheid van klanten*.

In het model staat de term en het begrip aandachtsgebied centraal. Het aandachtsgebied bakent een gebied af. Binnen dit gebied zijn we op zoek naar maatregelen om het aandachtsgebied te beheersen op gebied van kwaliteit. Hoe kunnen we bijvoorbeeld de *bereikbaarheid van de medewerkers* beheersen? Dit kan weer nodig zijn om er voor te zorgen, dat klanten de organisatie goed kunnen bereiken.

Verder is de gebruiker van het model vrij in het kiezen van de mate van detail van het aandachtsgebied. Hij kan bijvoorbeeld onderscheid maken tussen *tevredenheid van interne klanten* en *tevredenheid externe klanten*. Ook kan hij kiezen voor het aandachtsgebied *tevredenheid van klanten in zijn algemeenheid* of *tevredenheid van klanten over een specifieke dienst*. Bij het uitsplitsen van aandachtsgebieden speelt een rol of dit leidt tot een verschillende beantwoording van de vragen zoals we deze in het volgende hoofdstuk tegenkomen.

Het OQM-model gaat ervan uit, dat aandachtsgebieden bevorderlijk zijn voor een optimale keuze van beheersmaatregelen. Dit kan als volgt worden verklaard:

- De scope is duidelijk. De gebruiker heeft een precies overzicht van de aandachtsgebieden die hij wil beheersen.
- De gebruiker legt bij het bepalen van maatregelen steeds de focus op steeds één aandachtsgebied tegelijk.
- De gebruiker bekijkt elk afzonderlijk aandachtsgebied vanuit meerdere invalshoeken voordat hij/zij de beheersmaatregelen binnen dit aandachtsgebied vaststelt.

Aandachtsgebieden sluiten ook aan bij de beleveniswereld van het management. In de boardroom en in de communicatie van het management naar de medewerkers en de buitenwereld wordt ook vaak over bepaalde aandachtsgebieden gesproken. Hierbij wordt alleen niet letterlijk het woord aandachtsgebied gebruikt.

3.6 Geen domeinkennis

Een belangrijk concept van het model is, dat het model geen inhoudelijke voorschriften bevat. Het model is leeg, het bevat geen *content* of kennis van een domein. De gebruiker van het model bepaalt zelf de inhoud. Het is een denkmodel. Het is een leeg raamwerk, dat nog moet worden ingevuld.

De gedachte achter dit concept is, dat de gebruiker van het model de inhoud het best zelf kan bepalen. De gebruiker is het best op de hoogte van de toestand van zijn organisatie. Hij kan ook het beste bepalen welke maatregelen uiteindelijk gewenst zijn voor zijn organisatie. Het model is alleen een hulpmiddel.

Een tweede motief is dat het model hiermee een generiek karakter krijgt. Het model kan worden toegepast op alle aandachtsgebieden die men maar kan bedenken. Het is breed toepasbaar.

Bij het samenstellen van het model is gebruik gemaakt van de inzichten uit de kenniskunde (Nijssen, 2001). In de kenniskunde worden bestaande voorschriften ontdaan van hun domeinspecifieke kennis. Er ontstaan dan kennisafhankelijke voorschriften. Dit type kennis is beter te leren, te onthouden en toe te passen dan kennisafhankelijke voorschriften.

3.7 Eerst overzicht dan inzicht

Het OQM-model gaat ervan uit, dat er eerst een overzicht wordt gecreëerd van alle aandachtsgebieden, waarvan men de kwaliteit wil beheersen. Vervolgens wordt per aandachtsgebied een nadere analyse uitgevoerd. Dit overzicht kan aandachtsgebieden bevatten die organisatiebreed van toepassing zijn, maar dit overzicht kan ook één aandachtsgebied bevatten.

3.8 Eisen ten aanzien van het aandachtsgebied

Nog een uitgangspunt van het model is, dat helder moet zijn welke eisen worden gesteld aan het aandachtsgebied. Deze eisen moeten duidelijk zijn, voordat tot het vaststellen van maatregelen worden overgegaan. Voor eisen kan ook worden gelezen normen, voorschriften, regels, randvoorwaarden, etc.

Voor het aandachtsgebied *bereikbaarheid van medewerkers*, kan bijvoorbeeld door de organisatie als regel zijn gesteld dat medewerkers op kantoor bereikbaar moeten zijn tussen 9.00 en 16.00 uur.

3.9 Risicoanalyse

Eén van de concepten van het OQM-model is, dat er een risicoanalyse wordt uitgevoerd voor elk aandachtsgebied. Doel van de risicoanalyse is om een helder beeld te krijgen van de gevolgen en de oorzaken van problemen met het aandachtsgebied.

Wat zijn bijvoorbeeld de gevolgen en oorzaken van problemen met de bereikbaarheid van medewerkers? Als gevolgen en oorzaken bekend zijn, is het beter mogelijk om maatregelen vast te stellen om het aandachtsgebied te beheersen.

3.10 Indicatoren en maatregelen

Het model is erop gericht, dat er binnen een aandachtsgebied een adequate set van indicatoren en beheersmaatregelen wordt vastgesteld om het aandachtsgebied te beheersen.

3.11 Beperkingen van het model

Uiteraard kent het model ook zijn beperkingen. Het is bijvoorbeeld niet mogelijk om met het toepassen van het model een certificaat te behalen of mee te dingen naar een kwaliteitsprijs. Er bestaat geen organisatie die het model propageert. Het model heeft derhalve een beperkte PR waarde.

Ook beschrijft het OQM-model niet hoe de invoering van het model kan of moet worden gemanaged. De term management in de naam van het OQM-model heeft betrekking op aandachtsgebieden en niet op de besturing van de mensen die het model zullen toepassen.

4. Uitwerking van het OQM-model

In dit hoofdstuk wordt het OQM-model verder uitgewerkt. In het model onderscheiden we twaalf stappen. We zullen alle stappen eerst opsommen en deze stappen vervolgens stuk voor stuk bespreken.

Overzicht van de stappen in het OQM-model	
Nr	Stap
1	Selectie van aandachtsgebieden
2	Definitie van het aandachtsgebied
3	Relaties met andere aandachtsgebieden
4	Belang van het aandachtsgebied voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.
5	Eisen die gelden voor het aandachtsgebied
6	Gevolgen van problemen met het aandachtsgebied voor de organisatie en zijn omgeving
7	Oorzaken van problemen met het aandachtsgebied.
8	Kansen voor de organisatie
9	Indicatoren om de status van het aandachtsgebied zichtbaar te maken
10	Maatregelen om te waarborgen dat er aan de eisen wordt voldaan en de risico's aanvaardbaar zijn.
11	Verdeling van verantwoordelijkheden met betrekking tot het aandachtsgebied.
12	Optimalisatie van de maatregelen over de aandachtsgebieden heen.

Stap 1 heeft als eindresultaat een lijst van aandachtsgebieden die de gebruiker wil beheersen.

De stappen 2 tot en met 11 wordt voor elk afzonderlijk aandachtsgebied uitgevoerd. Deze stappen zijn grijs gearceerd.

Bij stap 12 wordt weer over alle aandachtsgebieden heen gekeken.

Als de eerste stap gezet is, behoeven de overige stappen niet perse in een vaste volgorde te worden uitgevoerd. Na stap 1 kan bijvoorbeeld ook stap 11 worden uitgevoerd.

De diepgang van uitwerking van een stap is afhankelijk van het belang en de complexiteit van het aandachtsgebied en kan door de gebruiker zelf worden bepaald.

4.1 Stap 1: Selectie van aandachtsgebieden

In de eerste stap van het model wordt bepaald welke aandachtsgebieden de gebruiker wil beheersen. De selectie van aandachtsgebieden vindt plaats in drie deelstappen:

- a. Bepalen selectiecriteria
- b. Selecteren van objecten
- c. Selecteren van bijbehorende eigenschappen

We zullen deze drie deelstappen hieronder uitwerken.

Bepalen selectiecriteria

In deze deelstap wordt bepaald welke selectiecriteria de gebruiker wil hanteren bij de keuze van de aandachtsgebieden. De selectiecriteria bepalen uiteraard volledig, welke en hoeveel aandachtsgebieden er zullen worden gevonden. We zullen hieronder een aantal criteria als voorbeeld noemen:

- Het moet alle aandachtsgebieden betreffen rond één bepaald object.
- Het moet de belangrijkste aandachtsgebieden betreffen waarmee een bepaalde doelstelling of set van doelstellingen kan worden bereikt.
- Het moet alle aandachtsgebieden betreffen die van *substantieel* belang zijn voor het realiseren van de doelstellingen van de gehele organisatie.

Het is ook mogelijk, dat de aandachtsgebieden worden gekozen zonder dat de selectiecriteria expliciet worden geformuleerd.

Objecten

Allereerst wordt bepaald welke objecten van toepassing zijn binnen de eerder vastgestelde selectiecriteria. Bij objecten moet worden gedacht aan:

- *medewerkers,*
- *productiemiddelen,*
- *informatiesystemen,*
- *data,*
- *grondstoffen,*
- *tussen- en eindproducten,*
- *processen,*
- *klanten,*
- *leveranciers,*
- *werkplekken,*

- *huisvesting*,
- maar ook
- *strategie*,
 - *beleid*,
 - *samenwerkingsverbanden*,
 - *afspraken*,
 - *cultuur*,
 - *interne en externe rapportages*
 - etc.

Elk zelfstandig naamwoord waar je de woorden “de kwaliteit van...” voor kan zetten, kan in het kader van het OQM-model gezien worden als een object.

Het detailniveau van het object kan en mag sterk uiteenlopen.

Eigenschappen

In deze deelstap worden aan de gekozen objecten de bijbehorende *eigenschappen* gekoppeld en geselecteerd.

Een eigenschap kan vaak worden aangeduid als een verzelfstandigd bijvoeglijk naamwoord. We zullen een aantal voorbeelden geven van verzelfstandigde bijvoeglijke naamwoorden:

Bijvoeglijk naamwoord	Verzelfstandigd bijvoeglijk naamwoord
Beschikbaar	Beschikbaarheid
Deugdelijk	Deugdelijkheid
Integer	Integriteit
Veilig	Veiligheid

We kunnen niet volstaan met het bijvoeglijk naamwoord. De zinsneden een *beschikbare* medewerker en de *beschikbaarheid* van een medewerker hebben bijvoorbeeld een verschillende betekenis. De zinsnede *beschikbare medewerker* impliceert al, dat de medewerker beschikbaar moet zijn of beschikbaar is. De *beschikbaarheid van een medewerker* is neutraler geformuleerd. Alle opties staan nog open. Een beschikbaarheid van nul procent behoort ook nog tot de mogelijkheden.

In bijlage 5 is een lijst met eigenschappen opgenomen die men in managementliteratuur kan tegenkomen.

Een combinatie van een object en een eigenschap is in ons model een *aandachtsgebied*. Stap 1 levert als resultaat een lijst van *aandachtsgebieden* op, die voldoen aan de selectiecriteria van de gebruiker van het model.

4.2 Stap 2: Definitie van het aandachtsgebied

In deze stap wordt gedefinieerd wat wordt bedoeld met het aandachtsgebied. Dit is vooral van belang, als niet vanzelfsprekend is, wat de betekenis is van het aandachtsgebied of als er in de praktijk meerdere betekenissen aan worden toegekend.

Wat wordt bijvoorbeeld bedoeld met de *integriteit van de medewerkers*? Over de betekenis van dit aandachtsgebied kunnen verschillende opvattingen bestaan. Het is echter de bedoeling, dat duidelijk is, wat de gebruiker van het model bedoelt met dit aandachtsgebied.

4.3 Stap 3: Relaties met andere aandachtsgebieden

Tussen aandachtsgebieden kunnen relaties bestaan. Er is bijvoorbeeld een relatie tussen de *tevredenheid van klanten* en de *functionaliteit van de eindproducten of diensten* van een organisatie, althans dat mag worden verondersteld.

Relaties tussen aandachtsgebieden kunnen van verschillende aard zijn. Er kan een positief of negatief verband zijn. Er kan sprake zijn van oorzaak- en gevolgrelaties. Er kan sprake zijn van doel-middel relaties. Alle soorten relaties kunnen relevant zijn, maar er hoeft niet te worden gestreefd naar volledigheid. Het gaat er om de aandachtsgebieden die een ‘sterke’ relatie met elkaar hebben, in beeld te brengen.

Doel van deze stap is om te bepalen, of aandachtsgebieden waarmee een relatie bestaat, ook uitwerking behoeven.

4.4 Stap 4: Belang van het aandachtsgebied voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie

In deze stap wordt bepaald, wat het belang is van het aandachtsgebied is voor het realiseren van de doelstellingen van organisatie. Hoe afhankelijk is de organisatie van de beheersing van het aandachtsgebied? Wat is de relatie met de doelstelling van de organisatie? We kunnen deze stap in ons model ook de afhankelijkheidsanalyse noemen.

Doel van deze stap is om te bepalen, hoeveel aandacht moet worden geschonken aan het onderhanden aandachtsgebied. Dit is relevant voor het bepalen van de maatregelen binnen het aandachtsgebied.

Doel van dit deel van het model is, om prioriteit te kunnen aanbrenge in de aandachtsgebieden die zullen worden uitgewerkt. De groep van aandachtsgebieden die zeer belangrijk zijn voor het realiseren van de doelen van de organisatie, kan men als eerste aan bod laten komen.

4.5 Stap 5: Eisen die gelden voor het aandachtsgebied

Het is goed mogelijk, dat er aan het aandachtsgebied al eisen worden gesteld door de buitenwereld in de vorm van wet- en regelgeving.

Binnen de organisatie kunnen al besluiten zijn genomen, beleid zijn vastgesteld, kaders zijn ontwikkeld die betrekking hebben op het aandachtsgebied.

Vraag is, welke eisen er gelden en of er in de huidige situatie al aan deze eisen wordt voldaan. Als de organisatie niet voldoet aan de eisen, lijkt het logisch dat de set van maatregelen wordt aangepast of er aandacht wordt besteed aan de implementatie van bestaande maatregelen.

Eisen die gekwantificeerd kunnen worden kunnen worden, noemen we indicatoren. Deze komen in stap 9 aan de orde.

4.6 Stap 6: Gevolgen van problemen met het aandachtsgebied voor de organisatie en zijn omgeving

In deze stap wordt onderzocht, wat de mogelijke gevolgen zijn van problemen met een aandachtsgebied voor de organisatie en zijn omgeving. Met andere woorden welke risico's gelden er voor het aandachtsgebied? Wat zijn bijvoorbeeld de risico's van problemen met de *bereikbaarheid van medewerkers*?

Bij het vaststellen van correctieve maatregelen binnen een aandachtsgebied, kan rekening worden gehouden met de risico's.

In deze stap kan onderscheid worden gemaakt tussen bruto (= inherent) risico en netto risico (= restrisico). Bij het netto risico wordt rekening gehouden met de reeds genomen maatregelen. Bij het bruto risico niet.

Het kan blijken dat het restrisico groter is dan aanvaardbaar. Het restrisico overschrijdt de *risk appetite* van de organisatie voor wat betreft het onderhanden aandachtsgebied. Dit duidt dan op problemen met het aandachtsgebied.

Het bruto risico is over het algemeen hypothetisch, omdat er meestal al maatregelen zijn genomen. Het kan wel een rol spelen voor de beeldvorming. Wat kan de organisatie in het ergste geval overkomen?

4.7 Stap 7: Oorzaken van problemen met het aandachtsgebied

In deze stap wordt onderzocht wat mogelijke oorzaken zijn van problemen met het aandachtsgebied. Wat zijn bijvoorbeeld de oorzaken van problemen met de *beschikbaarheid van informatiesystemen*? Het gaat hierbij om dezelfde problemen als genoemd bij stap 6.

Bij het bepalen van curatieve, detectieve en preventieve maatregelen binnen een aandachtsgebied, kan rekening worden gehouden met de oorzaken van problemen met het aandachtsgebied.

Voor mogelijke oorzaken van problemen worden ook wel de termen bedreigingen of kwetsbaarheden gebruikt.

4.8 Stap 8: Kansen voor de organisatie

In deze stap wordt onderzocht welke kansen of mogelijkheden er liggen voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie als het aandachtsgebied in orde is of als er boven de norm wordt gepresteerd. Wat zijn de positieve gevolgen van het aandachtsgebied voor de organisatie?

4.9 Stap 9: Indicatoren om de status van het aandachtsgebied zichtbaar te maken

In deze stap wordt bepaald welke indicatoren binnen het aandachtsgebied kunnen worden gehanteerd. Onderscheid kan worden gemaakt tussen indicatoren die

- tot de ‘best practices’ behoren,
- al worden gebruikt binnen de organisatie,
- alsnog worden vastgesteld.

In deze stap worden dus al concrete acties voorgesteld.

Voor indicatoren die al worden gebruikt binnen de organisatie, is de vraag welke normen van toepassing zijn. Als deze indicatoren bovendien te lage waarden te opzicht van de norm laten zien, duidt dit op problemen met het aandachtsgebied.

Men kan in deze stap nog uitwijden door zelfs in te gaan op de meeteenheden en meetmethodes van indicatoren. Dit is echter pas aan te bevelen als het om indicatoren gaat van belangrijke aandachtsgebieden.

4.10 Stap 10: Maatregelen om te waarborgen dat aan de eisen wordt voldaan en de risico aanvaardbaar zijn

In deze stap wordt bepaald, welke maatregelen nodig zijn om het aandachtsgebied te beheersen. In deze stap wordt het einddoel van het model bereikt.

Welke maatregelen zijn er bijvoorbeeld nodig om de *competentie van de medewerkers* te beheersen? Welke maatregelen zijn nodig om te voldoen aan de eisen voor de *veiligheid van een gebouw*? Welke maatregelen zijn nodig om geen onacceptabele risico's te lopen met de *continuïteit van het rekencentrum*?

In deze stap wordt – net als bij de indicatoren – onderscheidt gemaakt tussen

- mogelijke maatregelen (best practices),
- reeds genomen maatregelen en
- nog te implementeren maatregelen.

De noodzaak om extra maatregelen te implementeren is aanwezig, als in de huidige situatie niet aan de eisen is voldaan en/of er sprake is van een onaanvaardbaar restrisico. Het aandachtsgebied wordt dan nog onvoldoende beheerst.

De set van maatregelen binnen een aandachtsgebied kan uiteindelijk zo worden gekozen, dat er sprake is van minimale kosten, terwijl wel aan de eisen wordt

voldaan en er ook sprake is van een aanvaardbaar restrisico. Hierbij worden de maatregelen geoptimaliseerd binnen het aandachtsgebied.

4.11 Stap 11: Verdeling van verantwoordelijkheden met betrekking tot het aandachtsgebied

Er moet altijd iemand verantwoordelijk zijn voor een aandachtsgebied. In deze stap wordt vastgesteld, hoe de verantwoordelijkheid met betrekking tot het desbetreffende aandachtsgebied is verdeeld.

Wie is ook verantwoordelijk voor uitvoering van de maatregelen en wanneer vindt dit plaats? Wat is het implementatieplan? Er dient tenminste sprake te zijn van een eigenaar van het aandachtsgebied.

4.12 Stap 12: Optimalisatie van de maatregelen over de aandachtsgebieden heen

In deze stap worden maatregelen geoptimaliseerd over de aandachtsgebieden heen. Het is mogelijk, dat ieder aandachtsgebied afzonderlijk goed wordt beheerst, maar dat maatregelen gecombineerd kunnen worden. Dit kan wellicht tot vermindering van de kosten leiden zonder de beheersing van de aandachtsgebieden te verminderen.

5. Toepassing van het OQM-model

In dit hoofdstuk behandelen we enkele aspecten die betrekking hebben op de toepassing van het OQM-model. We zullen hierbij de volgende vragen beantwoorden:

- Wie kan het model toepassen?
- Onder welke voorwaarden is het model toepasbaar?
- In welke fase van het veranderingsproces kan het model worden toegepast?
- Welke tools zijn beschikbaar?

5.1 Door wie toe te passen

Bij het gebruik van het model kunnen twee doelgroepen worden onderscheiden:

- De gebruiker die een coördinerende rol heeft en het model invoert in de organisatie. Dit kan een kwaliteitsmanager, een kwaliteitsafdeling of kwaliteitsmedewerker zijn.
- De gebruiker die het model zal toepassen binnen zijn werkerterrein. Wij zullen dit de eindgebruiker noemen.

Voor de eerste doelgroep geldt, dat een zeker onderscheidingsvermogen vereist is. De gebruiker moet in staat zijn om onderscheid te kunnen maken tussen de verschillende begrippen als object, eigenschap, definitie, eisen, gevolgen, oorzaken, indicatoren, maatregelen. Ook moet de gebruiker in staat zijn om eigenschappen te koppelen aan objecten.

Verder zal de eindgebruiker enig bedrijfskundig inzicht of managementervaring moeten bezitten om de juiste maatregelen te bedenken binnen een aandachtsgebied.

5.2 Onder welke voorwaarden toepasbaar?

Het model kan worden toegepast binnen elke organisatie, waar men beheersmaatregelen wil treffen om de kwaliteit te beheersen.

Verder is het van belang, dat de organisatie zelfstandig de inhoud van het kwaliteitsbeleid wil kunnen bepalen. Men moet zichzelf in staat achten om zelf aandachtsgebieden te selecteren en te analyseren en te bedenken welke maatregelen nodig zijn binnen deze aandachtsgebieden. Het model zal naar verwachting goed aansluiten op organisaties waar vooral professionals werken.

Elke organisatie die overweegt om gebruik te maken van modellen zoals EFQM/INK, ISO 9001:2000, COSO ERM of the Balanced Scorecard kan ook overwegen het OQM- model te gebruiken.

Het OQM-model kan dienen als kwaliteitsraamwerk voor de gehele organisatie. Het is ook mogelijk om het OQM-model op beperkte schaal toe te passen op bijvoorbeeld een beperkt aantal aandachtsgebieden of zelfs één aandachtsgebied.

5.3 Fasen van het veranderingsproces

De ontwikkeling, implementatie en onderhoud van een kwaliteitssysteem kan gezien worden als een veranderingsproces. De Leeuw (1986) onderscheidt in een veranderingsproces een viertal stadia:

1. Diagnose
2. Ontwerp van de toekomstige situatie
3. Verandering of transitie
4. Implementatie

Wij stellen, dat het model op de eerste twee stadia van het veranderingsproces van toepassing is. Door middel van het model kan een diagnose worden gesteld van de huidige situatie. Vervolgens kunnen via het model maatregelen worden ontworpen om de kwaliteit binnen de organisatie te waarborgen.

Bij een veranderingsproces komt meer kijken dan het toepassen van een model. Gedacht moet worden aan aspecten zoals veranderingsmanagement, leiderschap, cultuur en communicatie. Deze aspecten vallen echter buiten de scope van het model.

5.4 Tools

Het model kent twee tools, namelijk de matrix en de vragenlijst per aandachtsgebied. Zowel de matrix als de vragenlijst worden hieronder verder verklaard. Ook kunnen op basis van het OQM-model andere tools worden afgeleid. Dit laatste zullen we als eerste toelichten.

5.4.1 Afgeleide modellen en tools

De praktijk heeft geleerd, dat het OQM-model goed gebruikt kan worden voor het afleiden van weer andere, maar dan kennisafhankelijke modellen. Deze modellen zijn dan van toepassing voor een specifieke doelgroep en/of set van aandachtsgebieden. In dat geval kan het verstandig zijn om tools samen te stellen die geschikt zijn voor deze doelgroep en/of aandachtsgebieden.

5.4.2 Matrix

De matrix heeft tot doel om overzicht te geven over het gehele kwaliteitssysteem van de organisatie die gebruik maakt van het OQM-model. De matrix bevat in de rijen een opsomming van alle aandachtsgebieden. In de kolommen staan de stappen voor de afzonderlijke aandachtsgebieden.

Matrix										
Aandachtsgebieden	Definitie	Relaties	Belang	Eisen	Gevolgen	Oorzaken	Kansen	Indicatoren	Maatregelen	Verantwoordelijkheden
Tevredenheid klanten										
Tevredenheid medewerkers										
Leverbetrouwbaarheid producten										
Groei van de omzet										
Efficiency van de processen										
Getrouwheid van de jaarrekening										
Veiligheid van de huisvesting										

De vulling van de matrix kan zonder problemen gefaseerd plaatsvinden. Logische eerste stap is om de eerste kolom te vullen met de geselecteerde aandachtsgebieden.

Er zijn allerlei opties in welke volgorde de gebruiker de matrix verder kan vullen. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld om de kolom Maatregelen met de reeds genomen maatregelen te vullen. Dit geeft al een eerste indruk of er sprake is van witte gaten.

5.4.3 Vragenlijst per aandachtsgebied

Het tweede tool – de vragenlijst – is bedoeld om per aandachtsgebied de resultaten van de genomen stappen zo uitgebreid of zo gedetailleerd als men wil te vast te leggen.

Vragenlijst per aandachtsgebied		
Nr	Vraag	Antwoord
1	Aandachtsgebied	
	Welk aandachtsgebied wordt in deze vragenlijst behandeld?	
2.	Definitie	
	Wat is de definitie van het aandachtsgebied?	
3	Relaties met andere aandachtsgebieden	
	Welke relaties zijn er met andere aandachtsgebieden?	
4	Belang	
	Wat is het belang van het aandachtsgebied voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie?	
5	Eisen	
A	Welke eisen stelt de buitenwereld bijv. door wet- en regelgeving aan het aandachtsgebied?	
B	Weke eisen worden door de organisatie zelf gesteld aan het aandachtsgebied? Of welke besluiten zijn al over het aandachtsgebied genomen?	
C	Wordt er aan de gestelde eisen voldaan?	
6	Gevolgen van problemen met het aandachtsgebied?	
A	Wat zijn de nadelige gevolgen van het probleem met het aandachtsgebied als er geen maatregelen worden getroffen? Wat is het bruto of inherent risico's (= kans op schade x ernst van de schade)?	
B	Wat zijn de nadelige gevolgen voor de organisatie van problemen met het aandachtsgebied, rekening houdend met de genomen maatregelen? Wat is het netto risico of restrisico (= kans op schade x ernst van de schade)?	

Vragenlijst per aandachtsgebied		
Nr	Vraag	Antwoord
C	Is het restrisico aanvaardbaar?	
7	Oorzaken van problemen met het aandachtsgebied	
A	Wat zijn mogelijke oorzaken van problemen met het aandachtsgebied? Welke bedreigingen zijn er? Wat zijn de kwetsbaarheden?	
B	Wat gaat er vaak mis?	
8	Kansen voor de organisatie	
	Wat zijn de kansen voor de organisatie als het aandachtsgebied in orde is.	
9	Indicatoren	
A	Welke indicatoren zijn er mogelijk? Wat zijn 'best practices'?	
B	Welke indicatoren worden al gebruikt?	
C	Welke indicatoren zijn gewenst?	
D	Binnen welke waarden moeten de indicatoren blijven? Wat is de norm?	
E	Wat is de meest recente score?	
10	Maatregelen	
A	Welke maatregelen zijn er mogelijk? Wat zegt de literatuur hierover? Wat doen concurrenten? Wat zijn 'best practices'?	
B	Welke maatregelen zijn of worden al genomen?	
C	Welke maatregelen zijn gewenst?	
11	Verdeling verantwoordelijkheden	
	Hoe moeten de verantwoordelijkheden worden verdeeld met betrekking tot het aandachtsgebied? Wie is eigenaar van het aandachtsgebied? Wie voert de verbetermaatregelen uit? Wanneer?	

In bijlage 1 is een voorbeeld van een ingevulde vragenlijst opgenomen voor het aandachtsgebied *tevredenheid klanten*.

6. Nabeschuwing

In deze nabeschuwing zal worden nagegaan, wat de meerwaarde van het kwaliteitsmodel is ten opzichte van een aantal bestaande modellen. Er moet een reden zijn om nieuw model te introduceren.

Er is in de inleiding gesteld, dat de bestaande modellen een aantal nadelen kent. De vraag is, of het OQM-model deze nadelen niet kent. We zullen deze vraag beantwoorden door deze nadelen stuk voor stuk de revue te laten passeren.

We zijn ons er overigens wel van bewust, dat de nadelen van de andere kwaliteitsmodellen in dit rapport als een gegeven worden beschouwd. Dit rapport bevat geen analyse van de afzonderlijke kwaliteitsmodellen. Het rapport is vooral gericht op beschrijving van het OQM-model.

1. *Complexiteit van het model*

Of het model complex is, laten we graag aan het oordeel van de lezer over. Het is in ieder geval zo, dat de gebruiker bij toepassing de vrijheid heeft om zelf te kiezen welke stappen hij wil zetten en welke niet. Hij bepaalt dus voor een deel de complexiteit zelf.

2. *De interne lastendruk die het model met zich meebrengt*

De gebruiker heeft volledige controle over de lastendruk die toepassing van het model met zich meebrengt.

3. *Het geven van inhoudelijke voorschriften. Hierdoor is het model alleen in specifieke situaties toepasbaar.*

Het OQM model kent geen inhoudelijke voorschriften. Het model bevat geen content of kennis van aandachtsgebieden.

4. *Een begrensde scope.*

De scope van het OQM-model is onbegrensd. De gebruiker bepaalt zelf de scope in de eerste stap van het model.

5. *Een grove of geen afbakening van gebieden waarbinnen maatregelen gewenst zijn om de kwaliteit te beheersen.*

De gebruiker bepaalt de afbakening van de gebieden door zelf aandachtsgebieden te definiëren. Dit is een belangrijk onderscheidend kenmerk van het model.

6. *Een beperkt aantal invalshoeken dat wordt beschouwd. In verscheidene modellen ontbreekt bijvoorbeeld een risicoanalyse*

Binnen elk aandachtsgebied biedt het model de mogelijkheid naar tien invalshoeken te kijken (stap 2 tot en met 11). Daarbij vormen stap 6 en 7 samen de risicoanalyse.

7. *Geen uitleg waarom bepaalde eisen of beheersmaatregelen gewenst zijn.*

Het model legt geen eisen op, maar vraagt alleen welke eisen van toepassing zijn voor elk aandachtsgebied. We gaan ervan uit, dat de gebruiker weet waarom bepaalde eisen worden gesteld of wat de bron is van deze eisen.

Het model legt ook geen beheersmaatregelen op en doet hierover ook geen aanbevelingen. Het model heeft tot doel om eerst een grondige analyse uit te voeren van een aandachtsgebied. Vervolgens bepaalt de gebruiker met deze analyse in het achterhoofd zelf de vereiste beheersmaatregelen.

We mogen al met al concluderen, dat het OQM-model de vermelde nadelen niet kent. Het model heeft daarom bestaansrecht naast andere, bekende modellen voor kwaliteitszorg.

1 Bijlage: Voorbeeld van een toepassing van het OQM-model

In deze bijlage wordt een voorbeeld gegeven van de toepassing van het OQM-model. Als voorbeeld is het aandachtsgebied *tevredenheid van de klant* gekozen.

Vragenlijst		
Nr	Vraag	Antwoord
1	Aandachtsgebied	
	Welk aandachtsgebied wordt in deze vragenlijst behandeld.	Tevredenheid van de klant.
2.	Definitie	
	Wat is de definitie van het aandachtsgebied?	Tevredenheid van de klant is de mate waarin de klant tevreden is over het geleverde product of de geleverde dienst.
3	Relaties met andere aandachtsgebieden	
	Welke relaties zijn er met andere aandachtsgebieden?	Tevredenheid van de klant wordt bevorderd door de klantvriendelijkheid van de medewerkers, de (lever)betrouwbaarheid van het product en de duidelijkheid van de administratieve afhandeling.
4	Belang	Zelfde stap als 1.3.
	Wat is het belang van het aandachtsgebied voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie?	Het belang van klanttevredenheid is groot voor de organisatie. Het behoort tot één van de doelen van de organisatie.
5	Eisen	
A	Welke eisen stelt de buitenwereld bijv. door wet- en regelgeving aan het aandachtsgebied?	Er is geen regelgeving voor tevredenheid van klanten.
B	Weke eisen worden door de organisatie zelf gesteld aan het aandachtsgebied? Of welke besluiten zijn al over het aandachtsgebied genomen?	Alle eisen zijn gekwantificeerd. Zie stap 7.
C	Wordt er aan de gestelde eisen voldaan?	Zie stap 7.

6	Gevolgen van problemen met het aandachtsgebied?	
A	<p>Wat zijn de nadelige gevolgen van het probleem met het aandachtsgebied voor de organisatie als er geen maatregelen worden getroffen?</p> <p>Wat is het bruto of inherent risico's (= kans op schade x ernst van de schade)?</p>	<p>De kans op klantontevredenheid is hoog door de hoge kans op het optreden van de bedreigingen. De ernst van klantontevredenheid is ook hoog. Het risico van klantontevredenheid is dus hoog.</p> <p>Klantontevredenheid heeft tot gevolg dat er imagoschade wordt gelopen.</p>
B	<p>Wat zijn de nadelige gevolgen voor de organisatie van problemen met het aandachtsgebied, rekening houdend met de genomen maatregelen?</p> <p>Wat is het netto risico of restrisico (= kans op schade x ernst van de schade)?</p>	<p>Het risico van klantontevredenheid is hoog:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De kans op klantontevredenheid is hoog door ongewisse levertijden (15%). ▪ De ernst van klantontevredenheid is ook hoog. <p>Klantontevredenheid heeft tot gevolg dat er imagoschade wordt gelopen.</p>
C	Is het restrisico aanvaardbaar?	Nee. Er moeten extra maatregelen worden getroffen.
7	Oorzaken van problemen met het aandachtsgebied	
A	<p>Wat zijn mogelijke oorzaken van problemen met het aandachtsgebied?</p> <p>Welke bedreigingen zijn er? Wat zijn de kwetsbaarheden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Onvriendelijke medewerkers • Producten worden niet op de afgesproken tijd geleverd • Producten voldoen niet aan de specificaties • Bestel- en facturering is niet duidelijk
B	Wat gaat er vaak mis?	<ul style="list-style-type: none"> • Producten worden niet op tijd geleverd.
8	Kansen voor de organisatie	
	Wat zijn de kansen voor de organisatie als het aandachtsgebied in orde is.	Vergroting van de omzet.
9	Indicatoren	

A	Welke indicatoren zijn er mogelijk? Wat zijn 'best practices'?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapportcijfer klanttevredenheid ▪ Percentage tevreden klanten. ▪ Percentage klachten over alle leveringen ▪ Percentage klanten dat na een jaar wegloopt
B	Welke indicatoren worden al gebruikt?	Percentage tevreden klanten.
C	Welke indicatoren zijn gewenst?	Percentage tevreden klanten uitgesplitst naar producttype
D	Binnen welke waarden moeten de indicatoren blijven? Wat is de norm?	95% moet boven de 8 scoren.
E	Wat is de meest recente score?	80% scoorde boven de 8.
10	Maatregelen	
A	Welke maatregelen zijn er mogelijk? Wat zegt de literatuur hierover? Wat doen concurrenten? Wat zijn 'best practices'?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbeteren klantvriendelijkheid medewerkers ▪ Verbeteren leverbetrouwbaarheid van het product ▪ Verbeteren kwaliteit van het product ▪ Verbeteren administratieve afhandeling van offerte tot factuur
B	Welke maatregelen zijn of worden al genomen?	Trainen van medewerkers op klantvriendelijkheid
C	Welke maatregelen zijn gewenst?	<p>Handhaven van de huidige maatregelen en als extra maatregelen het verbeteren van de leverbetrouwbaarheid van het product.</p> <p>NB: De leverbetrouwbaarheid van het product kan weer als een apart aandachtsgebied worden gezien.</p>
11	Verdeling verantwoordelijkheden	

<p>Hoe moeten de verantwoordelijkheden worden verdeeld met betrekking tot het aandachtsgebied?</p> <p>Wie is eigenaar van het aandachtsgebied?</p> <p>Wie voert de verbetermaatregelen uit? Wanneer?</p>	<p>De directie is eigenaar van het aandachtsgebied.</p> <p>Het hoofd Productie is trekker van de verbetermaatregelen.</p> <p>Het hoofd Verkoop werkt samen met het hoofd Productie.</p>
--	---

2 Bijlage: Literatuurlijst

Deze bijlage bevat een lijst met literatuur die is gebruikt bij het samenstellen van dit rapport.

A&K (1998). Handboek Afhankelijkheid- en Kwetsbaarheidanalyse. Agentschap Advies- en Coördinatiepunt Informatiebeveiliging (ACIB). Augustus.

Cannegieter, Jan Jaap. (2001). *Kwaliteitszorg in ICT-projecten*. De Proquamethode. Ten Hagen & Stam, Den Haag.

COSO ERM (2004). *Risicomanagement van de onderneming*. Geïntegreerd raamwerk. Management samenvatting. September.

De Leeuw, Prof Dr Ir A.C.J. (1986). *Organisations: Management, Analysis, Design and Change*. Gorcum.

De Leeuw, Prof Dr Ir A.C.J. (2003). *Bedrijfskundige methodologie, management van onderzoek*. Gorcum, 5^e druk.

EFQM (2003). *The EFQM Excellence Model*. De overheid- en de non-profitsector. European Foundation for Quality Management.

EFQM (2003). *Assessing for Excellence*. A practical guide for successfully developing, executing and reviewing a Self-Assessment strategy for your organization. European Foundation for Quality Management.

INK (2004). *Handleiding positiebepaling publieke sector onderwijszorginstellingen*. Februari. Triam Kennismanagement, Papendrecht.

ISO 9000:2005. *Kwaliteitsmanagementsystemen – Grondbeginselen en verklarende woordenlijst*, Nederlands Normalisatie-instituut. Oktober.

ISO 9001:2000. *Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen*, Nederlands Normalisatie-instituut. December

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Nijssen, Prof Dir Ir G.M. (2001). *Kenniskunde IA*. PNA Publishing bv, Heerlen.

Van Dale. *Groot woordenboek hedendaags Nederlands*, derde druk.

VIR (2007). *Besluit voorschrift informatiebeveiliging rijksdienst*, Staatscourant 28 juni 2007, nummer 122.

3 Bijlage: Begrippen en afkortingen

Term of afkorting	Definitie of omschrijving
Aandachtsgebied	Combinatie van een object en een bijbehorende eigenschap .
Balanced Scorecard	Methode om de organisatie te sturen door middel van indicatoren verdeeld over vier gebieden (Kaplan, 1996)
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ERM, 2004).
Eigenschap	Kenmerk van een object waaraan een eisen kunnen worden gesteld.
Eis	Behoeft of verwachting die kenbaar gemaakt, vanzelfsprekend of dwingend voorgeschreven is (ISO 9000:2005). Een eis behoeft in het OQM-model niet kwantificeerbaar te zijn.
EFQM	European Foundation for Quality Management (EFQM, 2003).
ERM	Enterprise Risk Management
Indicator	Kwantificeerbare variabele die een aanwijzing is voor of een directe weergave is van een eigenschap van een object .
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK, 2004).
ISO	International Organization for Standardization
Kenmerk	Onderscheidende karakteristiek (ISO 9000:2005).
Kwaliteit	Mate waarin een geheel van eigenschappen voldoet aan de eisen .
Kwaliteitsbeleid	Overkoepelende intenties en koers van een organisatie met betrekking tot kwaliteit , zoals deze formeel door de hoogste leiding tot uitdrukking zijn gebracht (ISO 9000:2005).
Kwaliteitszorg	Het aspect van de totale managementfunctie dat het kwaliteitsbeleid bepaalt en ten uitvoer brengt (Cannegieter, 2001).
Maatregel	Beslissing of handeling waardoor men iets regelt (Van Dale). Beslissing of handeling die ervoor zorgt dat een organisatie het gewenste gedrag vertoont of gaat vertonen.

Methode	Vaste, weldoordachte werkwijze om een bepaald doel te bereiken (Van Dale). Voorschrift voor een aanpak (De Leeuw, 2003).
Model	Afbeelding (voorstelling) van een systeem of klassen van systemen en daarmee zelf ook een systeem (De Leeuw, 2003).
Object	Natuurlijk persoon, onafhankelijk bestaand ding of gebeurtenis waarover iets beweerd kan worden. Drager van eigenschappen.
OQM	Object Oriented Quality Management = Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg
VIR	Voorschrift voor Informatiebeveiliging Rijksoverheid (VIR, 2007)

4 **Bijlage: Relatie van het OQM-model met andere modellen**

Het OQM-model is samengesteld door eerst bestaande modellen te analyseren. Hieronder wordt voor elke stap in het OQM-model verklaard, welke relatie er bestaat met deze modellen.

Bij de analyse van bestaande modellen zijn deze modellen ontdaan van domeinspecifieke kennis. Dit proces wordt in de kenniskunde (Nijssen, 2001) het *kennisonafhankelijk* maken van teksten genoemd.

Stap 1: Aandachtsgebieden

- Het begrip aandachtsgebied is identiek aan het begrip *scope* zoals dit in auditing domein wordt toegepast. Bij auditing bestaat de scope van een audit uit het *object* van onderzoek plus een bijbehorend *aspect*. In OQM wordt dezelfde term *object* gebruikt, in dezelfde betekenis. In plaats van *aspect* wordt bij OQM de term *eigenschap* genoemd.
- EFQM (2003) kent het begrip *criteria*. Dit begrip lijkt enigszins op het begrip aandachtsgebied. Echter een criterium in EFQM bestaat alleen uit een object zonder aspect. Deze criteria zijn: 1) leiderschap, 2) medewerkers, 3) beleid & strategie, 4) partnerschappen & middelen, 5) processen, 6) resultaten bij medewerkers, 7) resultaten bij klanten, 8) resultaten in de samenleving en 9) sleutelprestatie resultaten. Deze criteria van EFQM hebben dezelfde functie als de aandachtsgebieden in het OQM-model.
- The Balanced Scorecard (Kaplan, 1996) kent vier gebieden van *strategic objectives: financial, customer, internal en learning*. Deze gebieden in dit model hebben dezelfde functie als de aandachtsgebieden in het OQM-model.
- Bij ISO 9001:2000 heeft de hoofdstukindeling van de ISO norm de functie van aandachtsgebieden.
- In de A&K-analyse (1998) worden de zogenaamde MAPGOOD componenten onderscheiden: Mensen, Apparatuur, Programmatuur, Gegevens, Organisatie, Omgeving en Diensten. Aan al deze componenten zijn de eigenschappen Beschikbaarheid, Exclusiviteit en Integriteit (BEI) gekoppeld. De A&K-analyse heeft derhalve de aandachtsgebieden gestandaardiseerd.

Stap 2: Definitie

- Het definiëren van begrippen is ontleend aan literatuur over de kwaliteit van data (vooral van Eurostat). In deze literatuur wordt bijvoorbeeld de *relevantie van data* gedefinieerd.

Stap 3: Relaties met andere aandachtsgebieden

- Relaties tussen aandachtsgebieden komen voor in de literatuur over de kwaliteit van data. Een vaak genoemde relatie is bijvoorbeeld de relatie tussen *nauwkeurigheid van data* en de *tijdigheid van data*. Het samenstellen van nauwkeurige data kan ten koste gaan van de tijdigheid en andersom. Er is sprake van een wisselwerking tussen beide aandachtsgebieden.

- In de A&K-analyse (1998) wordt gesteld, dat de betrouwbaarheid van een informatiesysteem afhankelijk is van de betrouwbaarheid van de MAPGOOD-componenten.

Stap 4: Belang van het aandachtsgebied voor de organisatie

- Het begrip *belang* wordt ook gebruikt in de A&K-analyse (1996). Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het belang van de exclusiviteit van de gegevens voor de betrouwbaarheid van een informatiesysteem.

Stap 5: Eisen

- Het begrip *eisen* wordt ook gebruikt in de A&K-analyse (1996). Daarbij gaat het specifiek om betrouwbaarheidseisen die worden gesteld aan informatiesystemen.
- EFQM (2003) stelt globale eisen op het niveau van de *criteria* en *subcriteria*. Bijvoorbeeld: Beleid en strategie (moeten) worden gecommuniceerd en uitgevoerd via een raamwerk van sleutelprocessen (subcriterium 2d).
- ISO 9001:2000 stelt ook *eisen*, zij het dat deze betrekking hebben op de maatregelen die moeten worden genomen. Bijvoorbeeld: De organisatie moet de volgorde en interactie van processen vaststellen (4.1.b).

Stap 6: Gevolgen van problemen met het aandachtsgebied

- Het begrip *gevolgen* wordt ook gebruikt in de A&K-analyse (1996). Als er iets fout gaat met één van de MAPGOOD-componenten, wat zijn dan de gevolgen? Wat is de schade?
- COSO-ERM (2004) gebruikt de term *risicobeoordeling*. Risicobeoordeling is één van de acht onderdelen van COSO-ERM.

Stap 7: Oorzaken van problemen met het aandachtsgebied

- In de A&K-analyse (1996) wordt gesproken over *bedreigingen en kwetsbaarheden*.
- COSO-ERM (2004) heeft het over *identificeren van gebeurtenissen*. Dit is één van de acht onderdelen van dit model.

Stap 8: Kansen

- Het begrip kansen is afkomstig uit de *SWOT-analyse* (sterkte-zwakte analyse). Bij de SWOT-analyse is één van de vier componenten de *opportunities*. Dit is hetzelfde als een kans in dit kader.
- Ook COSO-ERM (2004) heeft het over *kansen* benutten.

Stap 9: Indicatoren

- *Indicatoren* komen nadrukkelijk aan de orde in the Balanced Scorecard (Kaplan et al., 1996).

- EFQM noemt bij de criteria 6 tot en met 9 de termen *perceptiemetingen*, *prestatie-indicatoren* en *prestatieresultaten*. Het betreft in alle gevallen kwantificeerbare variabelen.

Stap 10: Maatregelen

- Het begrip maatregelen of beheersmaatregelen is algemeen bekend in de managementliteratuur. COSO-ERM (2004) heeft het bijvoorbeeld over *Beheersingsactiviteiten*.
- De A&K-analyse (1998) besteedt ruime aandacht aan het vaststellen van maatregelen, toetsen van maatregelen en confronteren van maatregelen met bestaande maatregelen.

Stap 11: Verdeling verantwoordelijkheden

- Het begrip verantwoordelijkheden is algemeen bekend in de managementliteratuur. Vaak wordt deze term in één adem gebruikt met de termen taken en bevoegdheden.

Stap 12: Optimalisatie van maatregelen

- Tot slot is het optimaliseren van maatregelen bij het gelijktijdig minimaliseren van kosten een algemeen bekend principe in de managementliteratuur.

5 Bijlage: Voorbeelden van eigenschappen van objecten

In dit hoofdstuk worden voorbeelden van eigenschappen van objecten genoemd.

Reden voor het noemen van eigenschappen zonder de bijbehorende objecten is, dat het niet zo moeilijk is, om objecten te bedenken die relevant zijn voor een organisatie. Lastiger is het om de eigenschappen te bedenken die bij deze object behoren. Deze bijlage is bedoeld om hierbij te helpen.

Onderstaande eigenschappen zijn grotendeels gevonden in managementliteratuur.

Aanpassingsvermogen	Concurrentiekracht
Aantoonbaarheid	Consistentie
Aantrekkelijkheid	Continuïteit
Aanvaardbaarheid	Controleerbaarheid
Aanwezigheid	Correctheid
Acceptatiegraad	Creativiteit
Accountability	Degelijkheid
Actualiteit	Degradeerbaarheid
Adaptiviteit	Dekkingsgraad
Afhankelijkheid	Deskundigheid
Analyseerbaarheid	Deugdelijkheid
Attractiviteit	Diversiteit
Authenticiteit	Doelgerichtheid
Bedienbaarheid	Doelmatigheid
Bedrijfszekerheid	Doeltreffendheid
Begrijpelijkheid	Doorlooptijd
Beheerbaarheid	Draagbaarheid
Behulpzaamheid	Duidelijkheid
Bekwaamheid	Duurzaamheid
Belangrijkheid	Dynamiek
Bereidheid tot...	Eenduidigheid
Bereikbaarheid	Effectiviteit
Beschikbaarheid	Efficiency
Besluitvaardigheid	Employability
Bespreekbaarheid	Evenwichtigheid
Bestendigheid	Exclusiviteit
Betrokkenheid	Falsifieerbaarheid
Betrouwbaarheid	Flexibiliteit
Betwistbaarheid	Functionaliteit
Beveiligbaarheid	Gangbaarheid
Bevlogenheid	Gebruikersgemak
Bevoegdheid tot...	Gebruikswaarde
Bewijsbaarheid	Gedrevenheid
Bewustheid	Geldigheid
Bezieling	Gelijkmatigheid
Billijkheid	Gelijkwaardigheid
Breedte	Geloofwaardigheid
Bruikbaarheid	Gemak
Capaciteit	Geschiktheid
Compatibiliteit	Getrouwheid
Competentie	Gevoeligheid
Competitiviteit	Gewaagdheid
Compleetheid	Gewicht
Complexiteit	Gezondheid
Concentratievermogen	Groei

Grondigheid	Overdraagbaarheid
Grootte	Overtuigingskracht
Haalbaarheid	Overzichtelijkheid
Handhaafbaarheid	Performance
Hanteerbaarheid	Planbaarheid
Heelheid	Plausibiliteit
Helderheid	Portabiliteit
Herbruikbaarheid	Potentie
Herhaalbaarheid	Prestatie
Herstelbaarheid	Productiviteit
Hersteltijd	Professionaliteit
Hevigheid	Proportionaliteit
Hoogte	Prudentie
Imago	Punctualiteit
Innovatievermogen	Reactietijd
Innovativiteit	Rechtmatigheid
Inpasbaarheid	Rechtvaardigheid
Inschikkelijkheid	Redelijkheid
Installeerbaarheid	Redundantie
Integriteit	Relateerbaarheid
Intensiteit	Relevantie
Inventiviteit	Representativiteit
Inzichtelijkheid	Reproduceerbaarheid
Juistheid	Responsetijd
Klantvriendelijkheid	Responsibiliteit
Kleur	Responsiesnelheid
Koopkracht	Responsiviteit
Koppelbaarheid	Resultaatgerichtheid
Koppelbaarheid	Reikwijdte
Kredietwaardigheid	Robuustheid
Kwetsbaarheid	Samenhang
Leerbaarheid	Samenwerkingsgerichtheid
Leesbaarheid	Sanctioneerbaarheid
Legitimiteit	Schoonheid
Lengte	Scope
Leverbetrouwbaarheid	Selectiviteit
Loyaliteit	Sensitiviteit
Marktgerichtheid	Slagvaardigheid
Meetbaarheid	Snelheid
Middelenbeslag	Stabiliteit
Milieuvriendelijkheid	Stiptheid
Mobiliteit	Stressbestendigheid
Mutatiegraad	Structuur
Nauwkeurigheid	Testbaarheid
Niveau	Tevredenheid
Noodzakelijkheid	Tijdigheid
Nuttigheid	Toegankelijkheid
Objectiviteit	Toepasbaarheid
Omvang	Toereikendheid
Onafhankelijkheid	Toetsbaarheid
Onderhoudbaarheid	Traceerbaarheid
Ondernemingszin	Transparantie
Onpartijdigheid	Uitbreidbaarheid
Openheid	Uitrustingsniveau
Operabiliteit	Uitvoerbaarheid
Optelbaarheid	Uitwisselbaarheid

Uniciteit
Uniformiteit
Validiteit
Vasthoudendheid
Veiligheid
Verandercapaciteit
Verantwoordelijkheidsgevoel
Verklaringskracht
Vergelijkbaarheid
Verscheidenheid
Vertrouwdheid
Vertrouwelijkheid
Vervangbaarheid
Vindbaarheid
Volgzaamheid
Volledigheid
Voorspelbaarheid

Voorzichtigheid
Vorm
Vrijwilligheid
Vullinggraad
Waarneembaarheid
Weerbaarheid
Weerspreekbaarheid
Welwillendheid
Wenselijkheid
Wetenschappelijkheid
Wijzigbaarheid
Winstgevendheid
Zelfstandigheid
Zichtbaarheid
Zorgvuldigheid
Zorgzaamheid
Zuiverheid