



**Lezer wordt uitgenodigd feedback te geven**

# **Centraal Bureau voor de Statistiek ontwikkelt kwaliteitsmodel**

**Het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft in de afgelopen twee jaar een nieuw model voor kwaliteitszorg ontwikkeld. De bestaande modellen voldoen niet volledig aan de wensen en eisen die het CBS eraan stelt. Wel is gebruik gemaakt van elementen uit de bestaande modellen. Toch is het geen specifiek CBS-model, maar een generiek model dat ook bij andere organisaties gebruikt kan worden. In dit artikel wordt het nieuwe model beschreven. Bovendien ontvangt het CBS graag uw reactie.**

De statistische instituten in Europa hebben onderling afgesproken om op een systematische manier kwaliteit te managen. Dat helpt om zeker te stellen dat de juiste maatregelen zijn getroffen om hun taken goed te kunnen vervullen. Het CBS heeft deze afspraak onderschreven in een Kwaliteitsverklaring die op de CBS-website is gepubliceerd. Twee jaar geleden is het CBS gestart met het selecteren van een algemeen kwaliteitsmodel. Aan dit model is een aantal eisen gesteld. Eén van de eisen is dat het model 'allesomvattend' moet zijn. Het dient organisatiebreed toegepast te kunnen worden. Een andere eis is dat het model bij implementatie niet te bureaucratisch mag zijn. Het mag geen overbodigheden bevatten. Kortom, het moet enerzijds gaan om een brede en anderzijds om een pragmatische aanpak.

Het CBS heeft de modellen ISO 9001, het EFQM Excellence Model, INK, de A&K-analyse van ACIP COSO ERM en The Balanced Scorecard getoetst aan de gestelde eisen. Deze modellen blijken wel gedeeltelijk maar niet aan alle eisen te voldoen van het CBS. Het CBS heeft vervolgens een model ontwikkeld dat wel voldoet aan alle gestelde eisen. Hierbij is gebruik gemaakt van elementen uit de bestaande modellen. Het wiel is dus niet helemaal opnieuw uitgevonden. Het model is ondanks deze bewer-

#### In minder dan 50 woorden

- Het CBS ontwikkelde voor eigen gebruik het Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg Model (OQM).
- Omdat het model geen kennis van aandachtsgebieden bevat, is het generiek toepasbaar.
- De lezer wordt uitgenodigd commentaar te leveren: is het model voldoende begrijpelijk? Heeft het meerwaarde ten opzichte van andere modellen?

continuïteit, integriteit, onderhoudbaarheid en tevredenheid.

EDP- en internal/operational auditors zijn al sinds jaar en dag gewend om op deze manier hun onderzoek af te bakenen. Het model maakt nu dankbaar gebruik van hun werkwijze.

De gebruiker van het model is vrij in de keuze van de aandachtsgebieden. De aandachtsgebieden kunnen zo worden gekozen dat het model - indien gewenst - allesomvattend kan worden toegepast. Het is echter ook mogelijk om in te zoomen op een beperkt aantal aandachtsgebieden of zelfs maar één aandachtsgebied. De lastendruk die het model veroorzaakt, kan zo dus worden gedoseerd.

## Voor elk kwaliteitsaspect worden alle stappen in het model doorlopen; het eindigt steeds met mogelijke maatregelen om het kwaliteitsaspect te kunnen beheersen

king generiek en niet op maat gemaakt voor het CBS. Het zou ook in andere organisaties kunnen worden toegepast.

### Afbakening van gebieden

Belangrijk kenmerk van het nieuwe model is dat het start met het vaststellen van de aandachtsgebieden waarvan men de kwaliteit wil managen. Deze aandachtsgebieden kunnen en mogen van zeer uiteenlopende aard zijn. Aandachtsgebieden zijn bijvoorbeeld de nauwkeurigheid van de cijfers van het CBS, de continuïteit van het rekencentrum, de integriteit van de medewerkers, de onderhoudbaarheid van de systemen en de tevredenheid van de afnemers.

Wat deze aandachtsgebieden gemeenschappelijk hebben, is dat zij bestaan uit een object en een bijbehorend aspect. Het model ontleent hieraan ook zijn naam: het 'Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg Model' (OQM). De objecten zijn in onze voorbeelden: de cijfers van het CBS, het rekencentrum, de medewerkers, de systemen en de afnemers. De aspecten zijn respectievelijk: nauwkeurigheid,

Het doel van het benoemen van aandachtsgebieden is om voor elk aandachtsgebied de juiste maatregelen te kiezen om dit aandachtsgebied te verbeteren of te beheersen. Welke maatregelen zijn bijvoorbeeld nodig om de onderhoudbaarheid van de systemen te beheersen? Omdat een aandachtsgebied sterk is afgebakend is het goed mogelijk om de juiste maatregelen te bepalen en geen maatregelen over het hoofd te zien.

### Geen kennis van de organisatie in het model

Het is misschien al duidelijk geworden, maar het nieuwe model bevat geen kennis van de aandachtsgebieden. Er staat niet in welke soort van maatregelen is vereist om bijvoorbeeld systemen onderhoudbaar te maken. Het model gaat er vanuit dat de gebruiker zelf het beste kan beoordelen wat nodig is. Het model is 'leeg' en lijkt in dit opzicht nog het meest op COSO ERM. Het ontbreken van kennis van de aandachtsgebieden maakt het model generiek toepasbaar.

## Kiezen van maatregelen

Het model biedt echter wel een aanpak om de juiste maatregelen vast te stellen. Dit gebeurt door binnen elk aandachtsgebied een aantal stappen te doorlopen. Zie tabel 1. Een eerste stap is om te definiëren wat er wordt verstaan onder een bepaald aandachtsgebied. Dit is van belang om interpretatieverschillen te voorkomen, zoals bijvoorbeeld bij het aandachtsgebied 'integriteit van medewerkers'. Wat bedoelen we ermee?

Ook vraagt het model welke eisen worden gesteld aan het aandachtsgebied. Hierbij kan sprake zijn van wettelijke eisen. Voor het CBS gelden bijvoorbeeld wettelijke eisen ten aanzien van de betrouwbaarheid van de data. Ook kan de organisatie zelf eisen hebben gesteld en dit in beleid of besluiten hebben vastgelegd. De maatregelen binnen het aandachtsgebied moeten er op zijn gericht, dat aan de gestelde eisen wordt voldaan.

Een ander element van het model is, dat wordt geanalyseerd wat de oorzaken kunnen zijn van problemen met het aandachtsgebied. Wat zijn oorzaken van bijvoorbeeld problemen met de onderhoudbaarheid van systemen?

## Meerwaarde van het model

We zien als meerwaarde van het model dat het zo breed kan worden toegepast als de gebruiker van het model zelf wil. Ook behoeven niet alle stappen in het model te worden doorlopen. Men kan eenvoudig beginnen. Het is mogelijk om de aandacht te richten op specifieke of actuele gebieden. Bij het CBS is bijvoorbeeld de hoogte van de administratieve lastendruk voor respondenten een specifiek aandachtsgebied waar veel aandacht aan wordt geschonken. Maar het model kan ook allesomvattend worden toegepast. Verder kunnen verschillende prioriteiten worden gegeven aan de aandachtsgebieden, kan voor elk aandachtsgebied een eigenaar worden benoemd en kunnen maatregelen over alle aandachtsgebieden heen worden geoptimaliseerd.

## Openbaarheid van het model

Het OQM-model wordt hier niet uitputtend beschreven. Het model biedt nog meer stappen om te komen tot een juiste set aandachtsgebieden en een juiste set van maatregelen.

# Het nieuwe model is niet alleen een hulpmiddel om kwaliteit te managen, maar ook om risico's te managen

Bovendien is een vraag wat de gevolgen of risico's zijn van deze problemen. Het model bevat dus een risicoanalyse per aandachtsgebied. Het is daarmee niet alleen een hulpmiddel om kwaliteit te managen maar ook om risico's te managen. Hiermee worden twee vliegen in één klap geslagen. De gebruiker kiest vervolgens voor maatregelen die ervoor zorgen, dat de risico's voor het desbetreffende aandachtsgebied binnen aanvaardbare grenzen blijven.

len binnen de gekozen aandachtsgebieden. Een volledige beschrijving is te vinden op de website van het CBS [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl). Het pad er naartoe is Methoden > Research > Rapporten Kwaliteit. De beschrijving van het model kan worden gedownload en kan vrij worden gebruikt mits het CBS als bron wordt vermeld. Een Engelse versie staat ook op de website van het CBS.

**Tabel 1: 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 toestand 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

## Toepassing van het model

OQM is binnen het CBS inmiddels toegepast op de producten die het CBS maakt, te weten statistieken. Met behulp van het model is onlangs een rapport samengesteld over de kwaliteit van statistieken. Alle mogelijke aspecten van statistieken zijn geïdentificeerd, zoals relevantie, nauwkeurigheid, toegankelijkheid. Voor elk kwaliteitsaspect van statistieken worden alle stappen die in het model staan, doorlopen. Het eindigt steeds met mogelijke maatregelen om het kwaliteitsaspect te kunnen beheersen. Door het testen van een vragenlijst kunnen bijvoorbeeld meetfouten worden voorkomen die van invloed zijn op de nauwkeurigheid van de cijfers. Dit rapport staat op de CBS website onder de naam Checklist Kwaliteit Statistische Output. Tot nu toe hebben wij positieve ervaringen met de toepassing van dit rapport. Het rapport is ook binnen statistisch 'Europa' met enthousiasme ontvangen.

## Aansluiting met EFQM

Eén van de eisen aan het model was dat het valt te combineren met het EFQM Excellence Model. Dit model wordt veel gebruikt door de Europese statistische instituten, en daarom wil het CBS daarbij aansluiten. Dat is als volgt gerealiseerd. Enerzijds kunnen de aandachtsgebieden worden geprojecteerd op de negen 'criteria' van het EFQM Excellence model. Dit maakt duidelijk hoe volledig de set van gekozen aandachtsgebieden is. Anderzijds kunnen de 'aandachtspunten' van het EFQM Excellence Model worden gebruikt als check of de vastgestelde maatregelen per aandachtsgebied volledig zijn.

## Commentaar op het model

De ervaringen met OQM zijn betrekkelijk pril. Het CBS heeft weliswaar enige ervaring opgedaan met het model, maar

het model staat open voor kritiek. De lezer wordt daarom uitgenodigd om commentaar te leveren op het model. Vragen die het CBS heeft zijn ondermeer of het model voldoende begrijpelijk is en of het model toegevoegde waarde heeft ten opzichte van andere modellen? Uw reactie wordt zeer op prijs gesteld. Iedereen die feedback geeft op het OQM-model wordt uitgenodigd voor een bijeenkomst over dit model.

### Literatuur

A&K (1998). *Handboek Afhankelijkheids- en Kwetsbaarheidsanalyse*. Agentschap Advies- en Coördinatiepunt Informatiebeveiliging (ACIB). Augustus.  
 COSO ERM (2004). *Risicomanagement van de onderneming. Geïntegreerd raamwerk*. Management samenvatting. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. September.  
 EFQM (2003). *The EFQM Excellence Model. De overheid- en de non-profitsector*. European Foundation for Quality Management.  
 INK (2004). *Handleiding positiebepaling publieke sector, onderwijs, zorginstellingen*. Februari. Triam Kennismanagement, Papendrecht.  
 ISO 9001:2005. *Kwaliteitsmanagementsystemen - Eisen*. Nederlands Normalisatie-instituut. Oktober.  
 Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

### Auteur

Ir Peter W.M. van Nederpelt EMEA is sinds 2002 medewerker van het CBS en werkt in de divisie Methodologie en Kwaliteit. Daarvoor was hij in dienst bij de ING, Cap Gemini Ernst en Young en heeft hij enige tijd freelance bij KPN gewerkt. Hij rondt momenteel de master opleiding voor internal/operational auditor af bij de Erasmus Universiteit.  
 E-mail: pndt@cbsl.nl

© Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag, 2009. Verveelvoudiging is toegestaan, mits het CBS als bron wordt vermeld.

Advertentie



# Cross Approach®

Meer informatie?  
 Kijk op [www.kmo.nl](http://www.kmo.nl)  
 Of bel met **055-5383420**

**Documentbeheer**  
 Al uw handboeken eenvoudig beheren. Revisies eenvoudig starten, bewaken en doorvoeren. Elk document kan uit tekst, een stroomschema en een gekoppeld bestand bestaan.

**Ook op intranet**  
 De informatie is met een druk op de knop ook in HTML beschikbaar. Klaar om opgeroepen te worden in een webbrowser. De informatie is vanuit veel invalshoeken te raadplegen en is met hyperlinks verbonden.

**Kwaliteits-, arbo- en milieuregistraties**  
 Denk hierbij aan afwijkingen/klachten, werkplekinstructiekaarten voor chemische producten al dan niet in combinatie met Toxic.nl

