

# Is er nog plaats voor een nieuw kwaliteitsmodel?

# 10



*Peter van Nederpelt*

Publicatiedatum CBS-website: 5 april 2010



## Verklaring van tekens

.	= gegevens ontbreken
*	= voorlopig cijfer
**	= nader 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
2008–2009	= 2008 tot en met 2009
2008/2009	= het gemiddelde over de jaren 2008 tot en met 2009
2008/'09	= oogstjaar, boekjaar, schooljaar enz., beginnend in 2008 en eindigend in 2009
2006/'07–2008/'09	= oogstjaar, boekjaar enz., 2006/'07 tot en met 2008/'09

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 - Grafimedia

### *Omslag*

TelDesign, Rotterdam

### *Inlichtingen*

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

### *Bestellingen*

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

### *Internet*

[www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

## Is er nog plaats voor een nieuw kwaliteitsmodel?

Ir. Peter W.M. van Nederpelt EMEA

Abstract: In dit rapport wordt antwoord gegeven op de vraag wat de kwaliteit van het OQM model is. Het OQM model is ontwikkeld door het CBS en ook geïmplementeerd binnen het CBS. Het is een model voor het managen van kwaliteit. De kwaliteit van het model was tot op heden nog niet getoetst.

In het onderzoek dat in dit rapport wordt beschreven, worden eerst uit diverse bronnen kwaliteitsaspecten voor modellen gezocht. Vervolgens wordt binnen elk kwaliteitsaspect één of meer beoordelingscriteria geformuleerd, waaraan bedrijfsmodellen in het algemeen en kwaliteitsmodellen in het bijzonder kunnen worden getoetst.

De beoordeling vindt enerzijds plaats door kwaliteitsexperts om hun oordeel te vragen. Anderzijds is er een enquête afgenomen bij gebruikers van het model. Verder vindt beoordeling van het model plaats aan de hand van cases en in enkele gevallen op basis van eigen waarneming.

Samengevat is de conclusie uit het onderzoek, dat het model positief wordt beoordeeld voor zover het gaat om efficiency van de implementatie, toepasbaarheid in alle soorten organisaties, toepasbaarheid op deelgebieden, manipuleerbaarheid, begrijpelijkheid en consistentie.

De noodzakelijkheid van het model wordt neutraal tot positief beoordeeld. Het model wordt neutraal beoordeeld met betrekking tot effectiviteit. De volledigheid en de flexibiliteit om delen van model te kunnen gebruiken werden negatief beoordeeld.

Er konden geen conclusies worden getrokken over de efficiency van het onderhoud van het geïmplementeerde model en de organisatiebrede toepasbaarheid vanwege een tekort aan bronnen.

*Keywords: kennisproducten, bedrijfsmodellen, kwaliteitsmodel, objectgeoriënteerde aanpak*

## 1. Inleiding

Dit rapport beschrijft de resultaten van het onderzoek naar de kwaliteit van het model voor Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg (OQM model).

Het OQM model is ontwikkeld door de divisie Methodologie en Kwaliteit van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en wordt toegepast binnen het CBS. In de buitenwereld is het model bij een beperkt publiek bekend.

Het rapport is afgeleid van het referaat van de auteur in het kader van de studie Internal/Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit.

### 1.1 Korte beschrijving van het OQM model

In deze paragraaf wordt een korte uitleg van het model gegeven. Voor de volledige uitleg van het OQM model wordt verwezen naar de het rapport *Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg (OQM), een managementmodel voor kwaliteit* (Van Nederpelt, 2008).

Het OQM model gaat ervan uit, dat een organisatie en zijn omgeving bestaat uit objecten. Voorbeelden van dergelijke objecten zijn *klanten, producten, processen, medewerkers, informatiesystemen, grondstoffen, leveranciers*, etc. Deze objecten dienen voldoende kwaliteit te hebben om de organisatie goed te laten functioneren.

Elk object heeft een specifieke set van eigenschappen. Een voorbeeld van een eigenschap van het object medewerker is *mobiliteit*.

Een combinatie van een object en een bijbehorende eigenschap is in ons voorbeeld *de mobiliteit van medewerkers*. Deze combinatie wordt in het OQM model een *aandachtsgebied* genoemd. Dit is een belangrijk concept van het OQM model.

Alleen die eigenschappen worden geselecteerd bij een object waaraan een norm kan worden gekoppeld (Goed? Ja/Nee).

De gebruiker definieert volgens het OQM model eerst een set aandachtsgebieden, die voor hem relevant zijn. Met deze set van aandachtsgebieden wordt de scope van het kwaliteitsmanagementsysteem bepaald.

Vervolgens wordt binnen elk aandachtsgebied een aantal stappen doorlopen die uiteindelijk leiden tot het vaststellen van beheersmaatregelen. Deze stappen helpen om de juiste beheersmaatregelen te bepalen.

Deze stappen zijn voor elk aandachtsgebied hetzelfde, maar we zullen dit voor het goede begrip laten zien aan de hand van aandachtsgebied *mobiliteit van medewerkers*.

- Wat is de definitie van mobiliteit van medewerkers
- Wat zijn relaties van mobiliteit van medewerkers met andere aandachtsgebieden?

- Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld met betrekking tot de mobiliteit van medewerkers? Wie is de eigenaar dan dit aandachtsgebied?
- Hoe belangrijk is mobiliteit van medewerkers voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie?
- Welke eisen worden kwalitatief en/of kwantitatief gesteld aan de mobiliteit van medewerkers?
- Wat zijn oorzaken van problemen met de mobiliteit van medewerkers?
- Wat zijn de (mogelijke) gevolgen of risico's hiervan?
- Welke beheersingsmaatregelen zijn al genomen of gepland?
- Welke aanvullende maatregelen zijn gewenst?

De laatste vraag is tevens de belangrijkste. Implementatie van eventuele aanvullende maatregelen zorgt ervoor dat het aandachtsgebied wordt beheerst (*in control is*).

Het model bevat geen kennis van welk aandachtsgebied dan ook. Het model is *leeg* ofwel procedureel. Het model heeft daardoor een generiek karakter.

Het OQM model kan worden gezien als een methode, een werkwijze. Toch is gekozen voor de meer gangbare term *model*. Een model kan worden gezien als een generalisatie van een methode (De Leeuw, 2003).

## 1.2 Onderzoeksvraag

In het onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende centrale onderzoeksvraag:

***Heeft het model voor Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg Model voldoende kwaliteit?***

Hierbij worden de volgende deelvragen onderscheiden:

- Welke kwaliteitsaspecten kunnen worden onderscheiden aan een kwaliteitsmodel?
- Welke beoordelingscriteria kunnen worden onderkend bij elk kwaliteitsaspect?
- Voldoet het OQM model aan de beoordelingscriteria?

Een kwaliteitsaspect is bijvoorbeeld de *consistentie* van het model. Een criterium daarbinnen is bijvoorbeeld: *Het model is vrij van tegenstrijdige elementen*. Een criterium is daarom een operationalisatie van een kwaliteitsaspect.

## 1.3 Doelgroep van het rapport

Alle partijen die geïnteresseerd zijn in het OQM model, vormen de doelgroep van het onderzoek. Dit kunnen gebruikers zijn binnen het CBS maar ook eventuele gebruikers van het model buiten het CBS. Het gaat in ieder geval om partijen die het OQM model al gebruiken of het gebruik ervan in overweging nemen.

Omdat het OQM model op elke schaal toepasbaar is, is het onderzoek niet alleen relevant voor directies en kwaliteitsafdelingen. Ook voor managers onder het niveau

van de directie en voor medewerkers kunnen de uitkomsten van het onderzoek relevant zijn.

#### **1.4 Onderzoeksstrategie**

In deze paragraaf wordt beschreven welke strategie is toegepast voor het onderzoek en hoe het onderzoek is verlopen.

Er is enerzijds literatuuronderzoek uitgevoerd en anderzijds perceptieonderzoek gedaan. In aanvulling op het perceptieonderzoek zijn cases gebruikt als bronmateriaal en is gebruik gemaakt van eigen waarneming.

Er zijn zoveel mogelijk verschillende typen bronnen geraadpleegd om de resultaten te objectiveren en persoonlijke vertekening (*personal bias*) te voorkomen.

##### *1.4.1 Literatuuronderzoek*

Het literatuuronderzoek bestaat uit het raadplegen van literatuur om te komen tot een set van kwaliteitsaspecten en beoordelingscriteria voor modellen in zijn algemeenheid en voor het OQM model in het bijzonder.

Er is zijn circa 40 artikelen opgevraagd via de online bibliotheek van het Erasmus en geraadpleegd. Hiervan bleek maar een zeer beperkt aantal artikelen relevant voor het onderzoek. De relevante en geciteerde artikelen zijn opgenomen in de literatuurlijst.

De meest relevante literatuur bleek een boek van De Leeuw (2003) over bedrijfskundige methodologie. Dit boek beschrijft als enige op een systematische manier 'alle' kwaliteitsaspecten van bedrijfsmodellen.

Er is ook gekeken, of literatuur over wetenschapsfilosofie bruikbaar zou zijn voor het onderzoek. Dit bleek niet het geval. Wetenschapsfilosofie heeft een visie over wetenschap en niet over bedrijfsmodellen zoals het OQM model.

Verder is literatuur geraadpleegd over twee bekende kwaliteitsmodellen: het EFQM Excellence Model en ISO 9001. Het OQM model wordt met deze modellen vergeleken zoals we hieronder zullen zien.

Het INK model is ook bekend in Nederland, maar het INK model is afgeleid van het EFQM Excellence Model. In dit rapport worden EFQM en INK naast elkaar gebruikt. De verschillen tussen EFQM en INK zijn in het kader van dit onderzoek niet groot genoeg om er onderscheid tussen te maken.

##### *1.4.2 Interviews*

Voor het toetsen van het OQM model aan de beoordelingscriteria is perceptieonderzoek gedaan.

Allereerst is aan drie kwaliteitsexperts gevraagd, wat hun mening is over het OQM model. Als experts zijn personen gevraagd die één of meer boeken hebben geschreven op gebied van kwaliteit. Er is vanuit gegaan dat auteurs over dit

onderwerp goed in staat zijn om modellen met elkaar te vergelijken en om hierover een mening te vormen.

Dit laatste bleek ook het geval te zijn. De experts bleken bovendien *ervaring* te hebben als consultants op gebied van kwaliteitsmanagement.

De kwaliteitsexperts zijn vooral gezocht binnen het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK). De namen en email adressen zijn op Internet opgezocht. De geïnterviewden zijn via email uitgenodigd om aan een interview deel te nemen. Het heeft steeds vrij veel tijd gekost, voordat de interviews daadwerkelijk konden plaatsvinden. Verder was de doelgroep klein en reageerde niet iedereen op de uitnodiging (non respons).

Met de kwaliteitsexperts zijn interviews afgenomen, waarvan verslag is gemaakt (zie bijlage 4, 5 en 6). Deze verslagen zijn gevalideerd door de geïnterviewden.

Gevraagd is om het OQM model te vergelijken met EFQM en ISO. Steeds wordt gevraagd of het OQM model tenminste net zo goed is als EFQM en ISO. Deze modellen zijn gekozen, omdat deze zeer gangbaar zijn in Nederland.

Het resultaat van de interviews is uiterst vruchtbaar. De drie respondenten beschikken alle drie over rijke ervaring op gebied van kwaliteitsmanagement. Hun input is daardoor bijzonder waardevol gebleken voor het onderzoek.

#### *1.4.3 Oproep aan lezers van Sigma*

Verder is in het tijdschrift Sigma, platform voor kwaliteitsmanagement, een artikel geplaatst over het OQM model (Van Nederpelt, 2009a). In het artikel zijn de lezers uitgenodigd om commentaar te leveren op het model. Deze actie heeft echter geen reacties opgeleverd.

#### *1.4.4 Enquête*

Er is een enquête gehouden onder tien gebruikers van het model. Omdat het model tot op heden alleen door het CBS is gebruikt, zijn alle gebruikers medewerkers van het CBS.

Er is eerst een vragenlijst ontwikkeld met 13 vragen over het model en vier vragen over de ervaring van de respondent met kwaliteit en kwaliteitmodellen. Deze vragenlijst is door twee personen gereviewd voordat deze is rondgestuurd. Bijlage 7 bevat de vragenlijst.

Na aanpassing van de vragenlijst is deze via e-mail aan gebruikers voorgelegd. Het bleek niet nodig om aanwezig te zijn bij het invullen van de vragenlijst. Deze had geen mondelinge toelichting nodig.

Aan de gebruikers is gevraagd in hoeverre zij het eens zijn met bepaalde stellingen. Deze stellingen komen 1-op-1 overeen met de geformuleerde beoordelingscriteria.

Er is niet gevraagd om het OQM model te vergelijken met EFQM en ISO zoals bij de interviews met de kwaliteitsexperts. Aangenomen was, dat niet alle gebruikers

ervaring hebben met de implementatie van deze modellen. De gebruikers bleken achteraf wel ervaring te hebben met EFQM/INK, maar veel minder met ISO.

Alle tien respondenten hebben de vragenlijst ingevuld en vlot teruggestuurd (100% respons!). Bijlage 8 bevat de integrale resultaten van de enquête.

#### *1.4.5 Cases*

Tot slot is er bij de toetsing aan de criteria gebruik gemaakt van drie cases waarin het OQM model is toegepast. Deze cases zijn afkomstig van het CBS en zijn in bijlage 3 beschreven.

#### *1.4.6 Eigen bevindingen*

In een enkel geval zijn eigen bevindingen toegevoegd om het OQM model te toetsen aan de gestelde criteria. Hierbij is echter een zekere terughoudendheid betracht om reden van objectiviteit.

### **1.5 Leeswijzer**

Hieronder wordt de weg gewezen in het rapport, zodat de lezer kan kiezen welk hoofdstuk van het rapport voor hem of haar relevant of interessant is.

Hoofdstuk 1 leidt het rapport in en beschrijft ook de onderzoeksstrategie. In hoofdstuk 2 wordt de deelvraag beantwoord welke kwaliteitsaspecten en bijbehorende beoordelingscriteria van toepassing zijn op het OQM model. In hoofdstuk 3 wordt de tweede en laatste deelvraag beantwoord, namelijk in hoeverre het OQM model voldoet aan de gedefinieerde beoordelingscriteria.

In hoofdstuk 4 worden conclusies getrokken over de kwaliteit van het OQM model. In hoofdstuk 5 wordt een nabeschouwing gegeven. Wat kan met de resultaten van het onderzoek worden gedaan en hoe luidt de persoonlijke mening over de conclusies? Welke kwaliteiten van het model zijn niet besproken?

Bijlage 1 bevat de literatuurlijst. In bijlage 2 worden afkortingen en begrippen toegelicht. In bijlage 3 zijn de cases beschreven waarin het OQM model is toegepast bij het CBS. Bijlage. In bijlage 4 zijn enquêteresultaten opgenomen. In bijlage 5 zijn de conclusies samengevat in een datamatrix.



## 2. Kwaliteitsaspecten en beoordelingscriteria

In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord welke kwaliteitsaspecten van toepassing zijn op modellen in zijn algemeenheid en het OQM model in het bijzonder. Hierbij wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Welke kwaliteitsaspecten kunnen worden onderscheiden aan een kwaliteitsmodel?*

Tevens worden voor elke kwaliteitsaspect – indien mogelijk - bijbehorende beoordelingscriteria geformuleerd. Hiermee wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag van de centrale onderzoeksvraag: *Welke beoordelingscriteria kunnen worden onderkend bij elk kwaliteitsaspect?*

In de keuze van de kwaliteitsaspecten kan volledigheid niet worden gewaarborgd. Wel is geprobeerd om een goede dekking te bereiken. Dit is gedaan door vooral gebruik te maken van het bedrijfsmethodologisch kader van De Leeuw (2003).

Daar waar het woord ISO wordt genoemd in dit en het volgende hoofdstuk, wordt ISO 9001 bedoeld.

### 2.1 Kwaliteit van kennisproducten volgens De Leeuw

De Leeuw bespreekt in zijn boek (2003) kwaliteitsaspecten van kennisproducten. Dit boek is gebruikt naast andere literatuur. Echter De Leeuw is het meest uitgebreid in zijn beschrijving van zowel kennisproducten als de kwaliteit ervan. Daarom wijden wij een afzonderlijke paragraaf aan zijn werk.

Er bestaan volgens De Leeuw (2003) drie soorten kennisproducten, namelijk beweringen, theorieën en modellen. Het OQM model kan worden getypeerd als een model. Het is geen bewering of theorie.

Het model wordt gezien als een systeem dat lijkt op een ander systeem dat je wilt bestuderen, besturen of ontwerpen (p.54).

Een methode is een verbijzondering van een model. Het is een hulpmiddel bij de bedrijfsvoering en/of onderzoek (p.59). Binnen de categorie modellen kan het OQM model daarom worden getypeerd als een methode. Naast het woord methode kan ook het woord instrument worden gebruikt.

Verder maakt De Leeuw (2003) een tweedeling tussen wetenschappelijke *criteria* en *praktijkcriteria* voor kennisproducten. Hij karakteriseert dit als volgt:

Wetenschappelijke *criteria* zijn: waarheid, toetsbaar, controleerbaar, objectief, expliciet, precies, consistent, informatief, systematisch, doorzichtig, belangeloos, algemeen... (p.21).

*Praktijkcriteria* zijn: relevant, gefundeerd, begrijpelijk, tijdig, betaalbaar, baas in eigen huis, compleet ten opzichte van de problematiek, rekening houdend met gevoeligheden en belangen, uniek... (p.21).

In geval van methoden zijn vooral de praktijkcriteria relevant. Dit laat onverlet dat een methode ook in zekere mate aan wetenschappelijke criteria moet voldoen.

Tot slot specificeert De Leeuw kwaliteitsaspecten van kennisproducten nader. Deze aspecten zullen we hieronder samenvatten.

Kennisproducten zijn **bruikbaar** als ze verbonden zijn met de concrete problematiek van de klant (**relevantie**) en erop kan worden vertrouwd (**deugdelijkheid**) (p.22).

**Relevantie** is de mate waarin je kunt aangeven op welk punt de geproduceerde kennis inderdaad aansluit bij een kennisbehoefte (p.23). De relevantie wordt bepaald door het verband tussen concrete management- of beleidsproblematiek en het kennisproduct (p.49). Relevantie omvat tijdige **beschikbaarheid, begrijpelijkheid** voor hen die ermee moeten werken en ten slotte **aansluiting** bij de besturingsproblematiek (p.23).

**Begrijpelijkheid** betekent aansluiten bij de denkwereld en denkbeelden van de klant (p.23).

**Deugdelijkheid** omvat al die aspecten van wetenschappelijkheid die het mogelijk maken dat op het kennisproduct werkelijk kan worden vertrouwd. Dat heeft te maken met punten als **juistheid, precisie en consistentie**. (p.23)

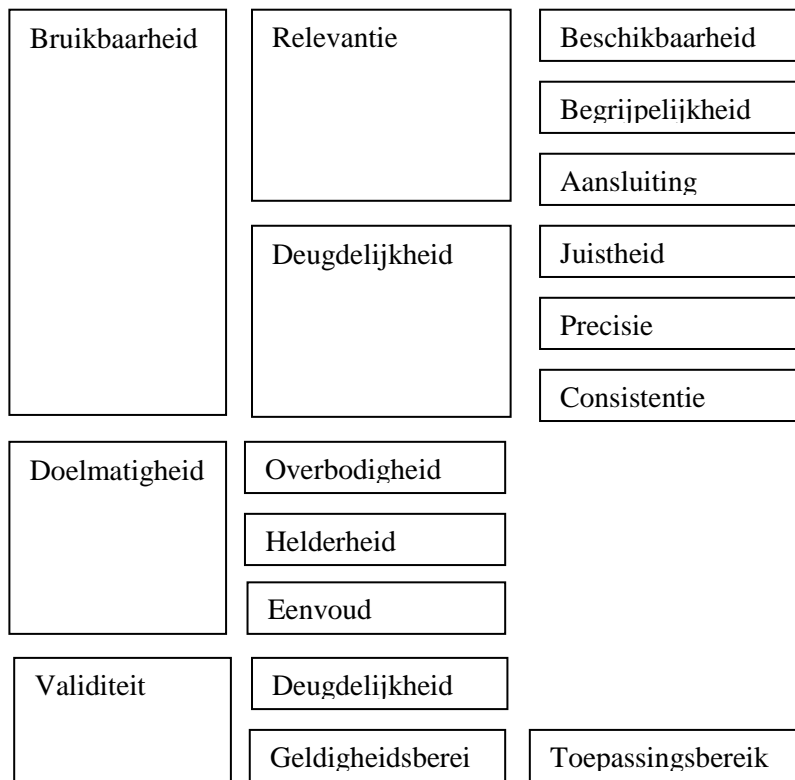
Bij de **doelmatigheid** van een bewering gaat het om eventuele **helderheid, eenvoud** en het (ontbreken van) **overbodigheid** (p.50). Bij doelmatigheid van theorieën moet je van geval tot geval bekijken hoe de baten zich tot de kosten verhouden (p.53).

Waar bij theorieën wordt gesproken over juistheid spreekt men bij modellen over **validiteit** (geldigheid). Validiteit omvat **deugdelijkheid** en **geldigheidsbereik**. (p.58)

Voor modellen moet het **geldigheidsbereik** worden aangegeven. Als modellen het karakter hebben van gereedschap moet worden aangegeven, wie in welke situatie op welke manier met welk doel dat gereedschap kan gebruiken (p.55).

Methoden en instrumenten met een breed **toepassingsbereik** maken deel uit van het algemene kennisbestand van de bedrijfskunde (p.59).

In figuur 1 worden de aspecten van kennisproducten en hun onderlinge samenhang samengevat.



**Figuur 1: Kwaliteitsaspecten van kennisproducten volgens De Leeuw**

We zullen gebruik maken van de bovengenoemde kwaliteitsaspecten van kennisproducten en deze projecteren op kwaliteitsmodellen. De lijn van De Leeuw zal echter niet altijd letterlijk worden gevolgd. Er wordt ook gebruik gemaakt van andere literatuur en eigen inzichten.

De indeling van De Leeuw suggereert dat aspecten bestaan uit deelaspecten. Bijvoorbeeld helderheid is *onderdeel* van doelmatigheid. Er is echter wel een relatie tussen deze twee aspecten, maar deze relatie is van een ander type dan een *onderdeel van* relatie. De helderheid van een kennisproduct *bevordert* de doelmatigheid. De relatie is daarom van het type *bevorderen*.

## 2.2 Validiteit van het model

Bij theorieën wordt gesproken over juistheid, maar bij modellen wordt gesproken over validiteit. Validiteit kan vervolgens worden gesplitst in de deelaspecten deugdelijkheid en geldigheidsbereik (De Leeuw, 2003).

Het begrip kwaliteit en validiteit van modellen kan ook gelijk geschakeld worden (Sculpher et al., 2000). Validiteit is een zeer breed begrip. Het kan daarom goed vervangen worden door het ruime begrip kwaliteit.

Validatie van een model kan tot slot worden gezien als een proces van opbouwen van vertrouwen (Barlas et al., 1990). Het is een sociaal proces waarin er over het model moet worden gesproken. Of men in de praktijk vertrouwen in het model zal

hebben, kan niet vooraf worden getoetst. Dit vraagt om een onderzoek met een lange looptijd of het zal in de praktijk moeten blijken.

Voor het ontstaan van vertrouwen, moet er ook communicatie over het model plaatsvinden tussen kwaliteitsexperts, managers en potentiële gebruikers. Bij het opbouwen van vertrouwen in het model spelen echter ook andere factoren een rol dan alleen de technische kwaliteiten van een model. Welke factoren dit zijn valt buiten de scope van het onderzoek.

Er worden geen beoordelingscriteria geformuleerd met betrekking tot de validiteit van het kwaliteitsmodel. Het begrip is te algemeen.

### **2.3 Begrijpelijkheid van het model**

Als een model niet wordt begrepen, wordt het ook niet toegepast. De Leeuw (2003) ziet begrijpelijkheid daarom als deelaspect van relevantie.

Begrijpelijkheid van een model betekent, dat het model aangesloten moet zijn op de denkwereld en denkbeelden van de gebruiker van het model (De Leeuw, 2003). Het model moet zo worden uitgelegd, dat potentiële gebruikers het model begrijpen.

Het begrip potentiële gebruiker is zeer ruim. Daarom zal het in het kader van het rapport het begrip potentiële gebruiker worden geoperationaliseerd als kwaliteitsexperts en CBS medewerkers die betrokken zijn bij de toepassing van het model.

Verder noemt De Leeuw (2003) de aspecten helderheid en eenvoud. Deze worden gezien als deelaspect van doelmatigheid. Zij bevorderen echter ook de begrijpelijkheid.

*Criterion 1: De begrippen in het OQM model sluiten aan op de denkwereld van de gebruiker.*

### **2.4 Manipuleerbaarheid van het model**

Manipuleerbaarheid kan zowel negatief als positief worden opgevat. Dit hangt af van het doel dat de gebruiker van het model wil bereiken.

Als een gebruiker veel vrijheid wenst, is manipuleerbaarheid een positieve eigenschap. Naarmate een model beter manipuleerbaar is, kan er ook meer maatwerk worden geleverd.

Naarmate een model minder manipuleerbaar is, is het beter mogelijk om organisaties te auditen, te certificeren en te vergelijken met andere organisaties.

We gaan in dit geval uit van een gebruiker die maatwerk wenst en geen behoefte heeft aan certificering. Dit levert het volgende criterium op:

*Criterion 2: De gebruiker is vrij om te bepalen welk doel hij wil bereiken met het OQM model.*

## 2.5 Consistentie van het model

Een model moet consistent zijn. Dit betekent dat er binnen het model geen tegenspraken of tegenstrijdige elementen mogen voorkomen. Consistentie is een deelaspect van deugdelijkheid (De Leeuw, 2003).

*Criterion 3: Het OQM model is vrij van tegenstrijdige elementen.*

## 2.6 Efficiency van het model

Een bedrijfskundig model dient doelmatig of efficiënt te zijn (De Leeuw, 2003). Dit wordt bereikt door het (ontbreken van) overbodigheid en eenvoud. *Eenvoud* van een model en het *ontbreken van overbodigheid* binnen een model zijn begrippen die dicht tegen elkaar aanliggen. Tussen eenvoud en begrijpelijkheid ligt een positief verband. We zullen daarom eenvoud niet apart toetsen.

Verder kan efficiency van een model worden omschrijven als de mate waarin de *gebruiker* van het model zich niet hoeft in te spannen om het model toe te passen. Naarmate de inspanning groter is, is de doelmatigheid kleiner.

Het behulp van een model kan alleen worden bepaald, welke aanvullende beheersmaatregelen gewenst zijn. Op de doelmatigheid van de uitvoering van deze maatregelen heeft een model geen invloed.

De inspanning van de gebruiker van het model betreft niet alleen het eenmalig toepassen van het model, maar daarna ook het onderhouden van het geïmplementeerde model. Het gaat om de gehele levenscyclus van de implementatie van het model. Dit levert het volgende criterium op.

*Criterion 4: Het OQM model kan efficiënt worden geïmplementeerd en onderhouden.*

## 2.7 Effectiviteit van het model

Het ene model is niet beter dan het andere. Elk model is immers verbonden aan het wereldbeeld van de samensteller van het model. Het OQM model gaat immers uit van het paradigma (Chalmers, 1999) of metafoor (Morgan, 2006), dat een organisatie bestaat uit een samenstel van objecten.

Er kan echter wel verschil zijn in effectiviteit van modellen. *No particular representation is superior to all others in any absolute sense, although one could prove to be more effective* (Barlas et al, 1990).

Effectiviteit van het model kan worden gezien als de mate waarin dat model zijn doel bereikt als het wordt toegepast in de praktijk. In ons geval zou dit betekenen, dat het model leidt tot de vaststelling van een optimale set van maatregelen waarmee de gekozen aandachtsgebieden worden beheerst. Deze aandachtsgebieden zouden het belang van de stakeholders moeten dienen. Onderstaand criterium zal daarom word toegepast op het model.

*Criterion 5: Het OQM model kan substantieel bijdragen aan het realiseren van de doelen van de organisatie respectievelijk de belangen van de stakeholders.*

## **2.8 Toepasbaarheid van het model**

Bij toepasbaarheid kan de vraag worden gesteld, wat het bereik of scope is van het model. De Leeuw (2003) heeft het over geldigheidsbereik of toepassingsbereik.

Eenzijds is de vraag of het model *in alle soorten organisaties* kan worden toegepast. Het maakt hierbij niet om welke typologie van organisaties het gaat. Dit levert het volgende criterium op.

*Criterion 6: Het OQM model kan worden toegepast in alle soorten organisaties.*

Anderzijds is de vraag is of het model organisatiebreed kan worden toegepast. Kan het model kan als oplossing worden gebruikt voor Total Quality Management. Dit levert het onderstaand criterium op.

*Criterion 7: Het OQM kan organisatiebreed worden toegepast.*

Tot slot kan de vraag worden gesteld, of het mogelijk om het model op bepaalde onderdelen van de organisatie toe te passen. Dan kan het model op kleine schaal worden uitgetoetst; in een pilot bijvoorbeeld. Hoe flexibel is het model hierin?

*Criterion 8: Het OQM kan op deelgebieden worden toegepast.*

## **2.9 Volledigheid van het model**

Naast het OQM model bestaan er nog ander kwaliteitsmodellen. Sterker nog het OQM model is samengesteld uit elementen van andere modellen.

Vraag is of het OQM model volledig is in vergelijking met andere kwaliteitsmodellen. Zijn er onderdelen uit de andere kwaliteitsmodellen die niet zijn overgenomen en toch bruikbaar zijn voor het OQM model? Het gaat hierbij alleen om de structurele elementen en niet om de inhoudelijke voorschriften.

*Criterion 9: Het OQM model bevat alle relevante elementen voor een kwaliteitsmodel.*

## **2.10 Flexibiliteit van het model**

Flexibiliteit is een te brede term om zonder nadere specificatie te gebruiken. Waarin moet het model flexibel zijn. Hier is de vraag of het model verkort kan worden toegepast, zodat de gebruiker niet alle stappen van het model hoeft te doorlopen. Dit biedt de mogelijkheid om een model verkort of gefaseerd toe te passen.

*Criterion 10: Het OQM model kan ook gedeeltelijk worden toegepast.*

## **2.11 Bruikbaarheid van het model**

Een belangrijk kwaliteitsaspect van een bedrijfskundig model is bruikbaarheid (De Leeuw, 2003).

Synoniem voor bruikbaarheid is nuttigheid. Als een model niet bruikbaar of nuttig is, heeft het weinig zin om het toe te passen.

Bruikbaarheid is echter een ruim begrip, dat lastig te operationaliseren is. Het betekent, dat het model in de praktijk goed werkt en effectief is. Bruikbaarheid kan daarom ook wel worden gezien als effectiviteit. Vraag is of toepassing van het model leidt tot verbetering van de beheersing van de kwaliteit. Bruikbaarheid valt bij De Leeuw (2003) uiteen in relevantie en deugdelijkheid

Of een model in de praktijk bruikbaar, nuttig of effectief is, zal verder ook niet alleen afhangen van het model, maar ook van degene die het toepast en ook op welke omgeving het model wordt toegepast.

Modellen zijn verder niet goed of fout maar liggen in een continuüm van bruikbaarheid (Barlas et al.,1990). Ditzelfde geldt overigens ook voor alle andere kwaliteitsaspecten van het model.

### **2.12 Noodzakelijkheid van het model**

De noodzaak van een model (*justification of need*) moet gerechtvaardigd kunnen worden (McCabe et al., 2000). Is het gerechtvaardigd dat een nieuw model wordt geïntroduceerd naast bestaande modellen zoals EFQM en ISO?

De eis om de noodzaak van een model te rechtvaardigen is goed te verdedigen. Een nieuw model moet meerwaarde of toegevoegde waarde hebben ten opzichte van bestaande modellen. Anders kan net zo goed gebruik gemaakt blijven worden van bestaande modellen.

De Leeuw (2003) noemt dit de relevantie van het model. Relevantie valt bij hem uiteen in de deelaspecten beschikbaarheid, begrijpelijkheid en aansluiting bij de besturingsproblematiek. Dit laatste deelaspect is vertaald in het volgende criterium.

*Criterium 11: Het OQM model heeft toegevoegde waarde.*

### **2.13 Logistieke toegankelijkheid van het model**

Als beoordelingscriterium kan worden gezien hoe gemakkelijk de beschrijving van het model (het rapport) kan worden verkregen en vervolgens kan worden gedistribueerd. Zijn er verder kosten aan het model verbonden? Welke rechten rusten er op het model? Kortom: hoe toegankelijk is het model, logistiek gezien? Een model waar niet aan te komen is, zal niet worden toegepast. De Leeuw (2003) noemt dit de beschikbaarheid van het model.

*Criterium 12: De beschrijving van het OQM model is gemakkelijk te verkrijgen.*

Ook als het model alleen in geprinte vorm beschikbaar is, bevordert dit de invoering van het model niet. Dit geldt voor ook voor andere, niet gangbare media. Hieruit volgt het volgende criterium.

*criterium 13: De beschrijving van het OQM model is digitaal beschikbaar.*



### 3. Toetsing van het model aan de beoordelingscriteria

In dit hoofdstuk wordt het OQM model getoetst aan de beoordelingscriteria die in het vorige hoofdstuk zijn geformuleerd. In dit hoofdstuk wordt de derde deelvraag van de centrale onderzoeksvraag beantwoord: *Voldoet het model aan de beoordelingscriteria?*

Toetsing vindt afhankelijk van het criterium plaats op basis van 1) het oordeel van kwaliteitsexperts, 2) het oordeel van CBS medewerkers, 3) cases en/of 4) eigen waarneming.

Een positieve conclusie wordt getrokken als vanuit tenminste drie bronnen wordt bevestigd dat aan het criterium wordt voldaan (triangulatie). Hierbij worden de drie kwaliteitsexperts elk als een aparte bron gezien en de CBS medewerkers samen als één bron. Een afzonderlijke case wordt ook als één bron meegerekend.

In het geval van de kwaliteitsexperts wordt voldaan aan het criterium als het OQM model tenminste net zo goed is als EFQM en ISO.

Aan de CBS medewerkers is niet gevraagd om een vergelijking te maken met andere modellen, maar is gevraagd in hoeverre zij het eens zijn met het criterium. Het resultaat is positief als zij het *Eens* of *Helemaal eens* zijn met het criterium en negatief als zij het *Oneens* of *Helemaal oneens* zijn.

De meest frequent gekozen antwoordcategorie geldt als antwoord van alle CBS medewerkers samen (modus).

#### 3.1 Criterium 1: De begrippen in het OQM model sluiten aan op de denkwereld van de gebruiker

Dit criterium kan uitsluitend worden getoetst door mening van kwaliteitsexperts en gebruikers te vragen. De reacties van de kwaliteitsexperts waren als volgt:

Het OQM model is beter te begrijpen dan EFQM en ISO (Muntinga, 2009).

Het OQM model is het meest begrijpelijk. ISO is door eindgebruikers niet gemakkelijk te begrijpen. Men heeft er bijna altijd hulp bij nodig van kwaliteitsmanagers of externe consultants. Dit komt ook door het taalgebruik van de ISO norm (*traceerbaarheid, inpasbaarheid*). INK is al beter te begrijpen. Men heeft echter wel vaak hulp nodig om bijvoorbeeld oorzaak en gevolg relaties te zien. (Van Pampus, 2009)

De gebruiker van het OQM moet snappen wat de lol van het model is. Het moeten conceptuele denkers zijn. Het begrip *object* zal niet vanzelfsprekend zijn voor iedereen. De begrippen netto en bruto risico zijn niet bekend. (Vinkenburg, 2009)

De CBS medewerkers waren het er (*helemaal*) *mee eens* dat het model voldoet aan het criterium. Eén medewerker stelde dat de gekozen terminologie goed aansluit bij het gangbare taalgebruik en de belevingswereld van het management.

## **Conclusie**

Het OQM model wordt positief beoordeeld. De begrippen in het OQM model sluiten aan op de denkwereld van de gebruiker. Dit wordt bevestigd door Muntinga, Van Pampus en de CBS medewerkers.

### **3.2 Criterium 2: De gebruiker is vrij om te bepalen welk doel hij wil bereiken met het OQM model**

Bij de toetsing aan dit criterium is gebruik gemaakt van de mening van de kwaliteitsexperts en gebruikers. De kwaliteitsexperts zeggen hierover het volgende:

Omdat OQM een leeg model is, is het per definitie voor meerdere uitleg vatbaar. De discipline waarmee het model wordt gebruikt, is bepalend voor de uitkomst van het model. (De implementatie van) het model is manipuleerbaar. (Muntinga, 2009)

Het is moeilijk te beoordelen of het OQM model eenduidig is. Het zou moeten blijken uit de praktijk. Hoe gaan gebruikers het model interpreteren? ISO is wel eenduidig, maar er is een vertaalslag nodig naar de praktijk. INK laat al iets meer ruimte voor interpretatie. Het is een vrijblijvend model en moet door de eindgebruiker worden ingevuld. Het is minder voorschrijvend. (Van Pampus, 2009)

De modellen zijn niet zozeer voor meerdere uitleg vatbaar, maar wel manipuleerbaar. Bij OQM kan men de aandachtsgebieden selecteren die het best uitkomen voor de gebruiker van het model. Bij het INK kan een doel zijn om zoveel mogelijk punten te scoren. Het hebben van een proceseigenaar levert bijvoorbeeld relatief veel punten op. Bij ISO is bijvoorbeeld het beschrijven van een procedure m.b.t. het opstarten van een onderzoek al voldoende, los van de inhoud van de procedure. Er worden trucjes bedacht om maar aan de eisen te voldoen. (Vinkenburg, 2009)

De CBS medewerkers waren het er *helemaal mee eens* dat het model voldoet aan het criterium. Eén van de medewerkers stelde dat dit ook blijkt uit de praktijk van de CBS toepassingen (van het model).

## **Conclusie**

Het OQM model wordt positief beoordeeld. De gebruiker is vrij om te bepalen welk doel hij wil bereiken met het OQM model. Dit wordt bevestigd door Muntinga, Vinkenburg en de CBS medewerkers.

Het model is beter manipuleerbaar dan EFQM en ISO. Oorzaak hiervan is, dat het model (wel procedurele maar) geen inhoudelijk voorschriften bevat. De inhoud kan zelf worden gekozen. Voor gebruikers die maatwerk willen is dit een voordeel. Het is overigens een nadeel voor gebruikers die een certificeerbare, standaard oplossing wensen.

### **3.3 Criterium 3: Het OQM model is vrij van tegenstrijdige elementen**

Kwaliteitsexperts waren over dit criterium het volgende van mening:

Bij eerste lezing zijn in het OQM model geen inconsistenties ontdekt (Van Pampus, 2009).

Het OQM model bevat op het eerste gezicht geen tegenstrijdigheden. Als er tegenstrijdigheden is ISO en INK zouden zitten, waren die allang ontdekt en eruit gehaald. (Vinkenburg, 2009)

Alle drie modellen zijn op een logische manier geconstrueerd (Muntinga, 2009).

De mening van de CBS medewerkers was *neutraal*. Eén van de medewerkers stelde, dat het model zelf misschien geen tegenstrijdigheden bevat, maar dat het (model) niet voorkomt dat ze door de gebruiker (van het model) worden geïntroduceerd.

#### **Conclusie**

Het OQM model wordt positief beoordeeld. Het model is vrij van tegenstrijdige elementen. Dit wordt bevestigd door de drie kwaliteitsexperts.

### **3.4 Criterium 4: Het OQM model kan efficiënt worden geïmplementeerd en onderhouden**

Kwaliteitsexperts zeggen over dit criterium het volgende:

Implementatie van OQM is het makkelijkst van de drie modellen. Het model is het meest concreet. OQM dwingt echter geen onderhoud af. De efficiency van het onderhoud afhankelijk van de manier waarop onderhoud plaats zou moeten vinden.

Implementatie van ISO is lastig voor gebruikers door de ontoegankelijkheid ervan. De norm is door het taalgebruik niet toegankelijk.

Het proces van continue verbeteren is ook één van de onderdelen van INK. Het is echter vrijblijvender dan ISO.

(Van Pampus, 2009)

Voordeel van het OQM model is, dat je alleen kunt kijken naar waar je naar wilt kijken. Je kunt je bijvoorbeeld beperken tot *kritische kwaliteitskenmerken (KKK)*.

Bij INK en ISO kan moeheid optreden om na verloop van tijd weer dezelfde punten door te nemen. Het kost moeite om deze modellen langjarig toe te passen.

(Vinkenburg, 2009)

Het is moeilijk in te schatten of OQM efficiënt kan worden toegepast. EFQM kost veel moeite om te implementeren en is beperkt houdbaar. ISO kost ook veel tijd. Over het algemeen verschaalt kennis, het verliest zijn waarde en is aan inflatie onderhevig.

(Muntinga, 2009)

De eigen bevinding is, dat in het OQM model verscheidene stappen worden doorlopen. Elke stap levert documentatie op. In deze documentatie wordt een aandachtsgebied vanuit verschillende gezichtspunten belicht. Dit is nuttige input bij onderhoud van het geïmplementeerde model. Het is duidelijk hoe de keuze voor bepaalde beheersmaatregelen tot stand is gekomen.

De CBS medewerkers waren het er (*helemaal*) *mee eens* dat het model efficiënt kan worden geïmplementeerd. Zij stonden er echter neutraal tegenover, dat het model efficiënt kan worden onderhouden.

Eén van de CBS medewerkers stelt, dat door verkeerd gebruik het model tot een papieren tijger kan verworden of tot veel bureaucratie kan leiden. Een andere medewerker denkt dat een goede selectie van relevante aandachtsgebieden arbeidsintensief is.

Tot slot merkt een derde medewerkers op dat hij geen ander model kent waarmee het doel met gelijke of lagere kosten kan worden bereikt.

### **Conclusie**

Het OQM model wordt positief beoordeeld voor wat betreft efficiënte *implementatie*. Dit wordt bevestigd door Van Pampus, Vinkenburg en de CBS medewerkers.

Er kunnen geen conclusies worden getrokken met betrekking tot efficiënt *onderhoud*. De enige bron die dit bevestigd is de eigen waarneming. De CBS medewerkers stonden er neutraal tegenover.

### **3.5 Criterium 5: Het OQM model kan substantieel bijdragen aan het realiseren van de doelen van de organisatie respectievelijk de belangen van de stakeholders**

De mening van kwaliteitsexperts over dit criterium is als volgt:

Effectiviteit is afhankelijk van de *bespreekbaarheid van taboe onderwerpen*. ISO en INK laten dit niet toe. OQM model laat alles toe dus ook taboe onderwerpen. Men moet er alleen wel de moed voor hebben om deze onderwerpen aan de orde te stellen. De effectiviteit van OQM kan worden vergroot door aandachtsgebieden te scoren op het belang van alle stakeholders m.b.t. het aandachtsgebied. Deze techniek wordt nog niet aangeboden in het OQM model.

De effectiviteit van INK en ISO is mede afhankelijk van het gebruiksdoel. Er kan sprake zijn van verborgen doelstellingen. Dit kan de effectiviteit van het model verminderen. (Vinkenburg, 2009)

OQM: De organisatiedoelstellingen worden bekend verondersteld in het OQM model. In stap 4 wordt beoordeeld hoe belangrijk het aandachtsgebied voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Er ontbreekt een stap om deze doelstellingen expliciet te maken.

ISO: In ISO wordt voorgeschreven om kwaliteitsdoelstellingen te formuleren. Dat is nog geen organisatiebeleid maar de maatregelen moeten op deze doelstellingen zijn gericht. Dit bevordert de keuze van effectieve maatregelen.

INK: Eén van de negen criteria van INK is Beleid. Het is dan duidelijk waarop de maatregelen gericht moeten zijn. Verder moet Leiderschap ervoor zorgen dat de organisatie zich richt op het beleid van de organisatie. (Van Pampus, 2009)

Belangrijke vraag is of er binnen de organisatie ruimte/capaciteit is voor verandering. Dit bepaalt mede de effectiviteit van de implementatie van een model. Zowel bij EFQM/INK en ISO is het mogelijk om de organisatie te laten auditen door externen. Peer reviews zijn ook een optie. Bij OQM is niet duidelijk hoe een audit er uit zou moeten zien.

(Muntinga, 2009)

De CBS medewerkers waren het er *helemaal mee eens* dat het model voldoet aan het criterium. Eén medewerker stelt dat het model bijdraagt aan een efficiënte sturing en beheersing van de organisatie. Een andere medewerker merkt op dat het model niet zelf bijdraagt aan het realiseren van het doel van de organisatie, maar dat dit staat of valt met de invulling (van het model) en de bijbehorende maatregelen.

#### **Conclusie:**

Het OQM model wordt neutraal beoordeeld voor wat betreft de substantiële bijdrage van het model aan het realiseren van de doelen van de organisatie respectievelijk de belangen van de stakeholder. De drie kwaliteitsexperts staan er neutraal tegenover. Alleen de CBS medewerkers waren er het helemaal mee eens.

### **3.6 Criterium 6: Het OQM model kan worden toegepast in alle soorten organisaties**

Over dit criterium hebben de kwaliteitsexperts het volgende gezegd:

ISO is altijd toepasbaar. INK is altijd toepasbaar. Waarom zou het OQM model ook niet in alle gevallen toepasbaar zijn. (Van Pampus, 2009)

OQM kan worden gebruikt in de domeinen Economie (waar ruil centraal staat) en Overheid (waar macht centraal staat). Het is de vraag of het model kan worden toegepast in het domein *Kunst, Wetenschap en Leefwereld*, waar centraal staat hoe je met elkaar omgaat.

INK en ISO zijn ontstaan uit de wereld van de bedrijven/ondernemingen (materiegebonden routineprocessen) en daardoor minder van toepassing op andere domeinen. (Vinkenburg, 2009)

De CBS medewerkers waren het er *helemaal mee eens* dat het model voldoet aan het criterium. De geënquêteerde CBS medewerkers hebben gemiddeld in ruim 3 organisaties gewerkt. Zij kunnen dus vanuit ervaring met andere organisaties spreken.

## **Conclusie**

Het OQM model wordt positief beoordeeld. Het OQM model kan worden toegepast in alle soorten organisaties. Dit wordt bevestigd door Van Pampus, Vinkenburg en de CBS medewerkers.

### **3.7 Criterium 7: Het OQM model kan organisatiebreed worden toegepast**

Dit criterium kan worden getoetst aan case C van het CBS (zie bijlage 3).

Het project genoemd in case C is nog onderhanden. Uit de stappen die al zijn gezet in deze case, kan desondanks worden opgemaakt dat het OQM model organisatiebreed kan worden toegepast.

In case C zijn een groot aantal aandachtsgebieden geïnventariseerd, die de hele organisatie betreffen. Uit deze inventarisatie is vervolgens een selectie gemaakt van de meest belangrijke aandachtsgebieden.

Van EFQM en ISO is algemeen bekend dat deze organisatiebreed kunnen worden ingezet.

De CBS medewerkers waren het er *helemaal mee eens* dat het model voldoet aan het criterium en dat het model organisatiebreed kan worden toegepast. Eén medewerker merkt op dat dit blijkt uit de CBS toepassingen.

## **Conclusie**

De conclusie kan niet worden getrokken dat het OQM model organisatiebreed kan worden toegepast. Er zijn slechts twee bronnen beschikbaar: Case C en de CBS medewerkers. De twee beschikbare bronnen waren wel positief.

### **3.8 Criterium 8: Het OQM model kan op deelgebieden worden toegepast**

Over dit criterium wordt door de kwaliteitsexperts als volgt gedacht:

De modellen kunnen worden gebruikt op het niveau van afdelingen of deelprocessen. Het is niet mogelijk om EFQM/ INK en ISO toe te passen op één of meer objecten zoals bij OQM. (Muntinga, 2009)

OQM: De scope kan helemaal zelf worden bepaald.

ISO: De scope kan in beperkte mate zelf worden gekozen. Er mogen in ieder geval geen stukken uit het primaire proces buiten de scope worden gelaten.

INK: De scope kan in theorie zelf worden bepaald, maar het model *valt dan uit elkaar*. De samenhang ontbreekt. Het model is er niet op gebouwd om gedeeltelijk te worden gebruikt. Er kunnen kan oorzaken van problemen in de resultaatgebieden over het hoofd worden gezien.

(Van Pampus, 2009)

OQM: Grootste voordeel van het OQM model is dat je klein kunt beginnen. Je kunt bijvoorbeeld één aandachtsgebied kiezen. Het model is inhoudsloos. Daardoor kan de gebruiker de scope zelf bepalen.

ISO en INK: Deze modellen kunnen ook wel flexibel worden toegepast maar dit *mag niet*. Je wordt als organisatie dan niet gecertificeerd. Bij ISO moeten alle hoofdstukken worden doorlopen en bij INK alle criteria worden besproken. ISO en INK kennen ook geen onderscheid tussen criteria en stappen; deze zijn geïntegreerd.

INK laat een aantal gebieden buiten beschouwing. Uitgangspunt is bij INK, dat als iets niet meetbaar is, dit ook niet te managen is. Voorbeelden zijn i) De mens als object, ii) het verandervermogen van de organisatie, iii) de mate waarin de top kennis heeft van saillante details of kritische factoren in het primaire proces, iv) het managen van professionals en v) topmensen. Hetzelfde geldt voor ISO. Het OQM model kent deze beperkingen niet.

(Vinkenburg, 2009)

In case A bij het CBS is de scope beperkt tot de statistische processen. In case B is de scope nog beperkter. In deze case draait alles rond het object statistische output.

De CBS medewerkers waren het er (*helemaal mee eens*) dat het model voldoet aan het criterium. Volgens één van de medewerkers blijkt dit uit de CBS toepassingen.

### **Conclusie**

Het OQM model wordt positief beoordeeld. Het kan op deelgebieden worden toegepast. Dit wordt bevestigd door de drie kwaliteitsexperts, case A, case B en de CBS medewerkers.

### **3.9 Criterium 9: Het OQM model bevat alle relevante elementen voor een kwaliteitsmodel**

De kwaliteitsexperts zijn op dit criterium het meest uitgebreid ingegaan:

Dynamiek is onderbelicht in het OQM model. Hoe selecteer je bijvoorbeeld de *juiste* aandachtsgebieden? INK heeft al wat stappen gezet in die richting. ISO schoorvoetend.

(Muntinga, 2009)

OQM: Het model is onvolledig op de volgende punten:

- Continue verbeteren.
- Een stap waarin de effectiviteit van de maatregelen wordt beoordeeld na verloop van tijd (bijvoorbeeld na twee maanden). De PDCA cyclus is niet rond. Er ligt veel nadruk op analyse en diagnose.
- Een stap waarin de doelstellingen (strategie, visie, missie) expliciet wordt gemaakt. Het is echter niet aan te bevelen om het model uit te breiden *met een methode* voor de ontwikkeling van een missie, visie, strategie en/of doelstellingen.

ISO: Is op zich wel volledig. Het is maar welk belang je aan de aspecten hecht. Hecht je belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen dan vind je dat niet terug in de ISO norm.

(Van Pampus, 2009)

Het OQM model is *een schip zonder dok*. Het vertelt niets over de wijze van implementatie van het model.

Het OQM is gericht op beheersing. Wat ontbreekt is verbeteren, vernieuwen en beïnvloeden, althans in de toelichting van het model.

In het OQM model wordt een foto genomen van de huidige situatie. Echter de historie kan ook relevant zijn. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat maatregelen in het verleden zonder succes zijn geïmplementeerd. Wat is gelukt en wat niet?

Het OQM model gaat uit van het beheersingsparadigma. Het idee dat een organisatie maakbaar is. Dit in tegenstelling tot het betrokkenheidparadigma.

(Vinkenburg, 2009)

De CBS medewerkers stonden er *neutraal* tegenover dan wel waren het er *mee eens* dat het model voldoet aan het criterium. Eén van de medewerkers stelt dat (de volledigheid van het model) afhangt van het doel dat je met het model nastreeft, maar dat het model wel breed toepasbaar is en vele doeleinden kan dienen.

### **Conclusie**

Het OQM model wordt negatief beoordeeld. Geen enkele bron bevestigt dat het model alle relevante elementen bevat voor een kwaliteitsmodel. Alleen de CBS medewerkers staan er neutraal tegenover.

*Continue verbeteren* ontbreekt, terwijl dit wel in EFQM en ISO zit. Ook ontbreekt in het OQM model een stap waarin doelstellingen worden vastgesteld of samengesteld. Verder ontbreken er elementen die ook niet in de andere modellen aanwezig zijn zoals het evalueren van de effectiviteit, het implementeren van het model en maatregelen in een historische context plaatsen.

Verder is een beperking van het OQM model dat het uitgaat van het beheersingsparadigma (de maakbaarheid van de organisatie).

### **3.10 Criterium 10: Het OQM model kan ook gedeeltelijk worden toegepast**

De kwaliteitsexperts hebben het volgende over dit criterium gesteld:

Als delen van een model worden gebruikt, krijgt het een andere functie dan bedoeld. De negen gebieden van EFQM kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt als besturingsmodel, een hoofdstukindeling voor de besturing. Het is echter *een verkeerde manier van denken*.

(Muntinga, 2009)



OQM: Alle stappen moeten worden doorlopen. Er staat niet in de beschrijving dat er stappen mogen worden overgeslagen. Er staat alleen dat men zelf kan bepalen in welke volgorde de stappen worden uitgevoerd.

ISO: Er mogen wel eisen worden weggelaten mits dit geen schade oplevert voor het eindproduct.

INK: De vrijheid bestaat om zelf resultaatgebieden te selecteren.

(Van Pampus, 2009)

Ook in de cases A, B en C worden er geen stappen weggelaten uit het OQM model, hoewel dit theoretisch gezien wel zou kunnen. Het verliest dan echter aan kracht.

De CBS medewerkers waren het er *mee eens* dat het model voldoet aan het criterium. Eén van de medewerkers stelt dat je (met gedeeltelijke toepassing) het risico loopt dat dan niet alle elementen van het kwaliteitsmodel volledig tot hun recht komen. Verder merkt een andere medewerker op dat (gedeeltelijke toepassing) wel een bewuste keuze van de gebruiker zou moeten zijn.

### **Conclusie**

Het OQM model wordt negatief beoordeeld door Muntinga en Van Pampus voor wat betreft het gedeeltelijk toepassen van het model. Ook de drie cases tonen niet aan dat aan het criterium wordt voldaan. Alleen de CBS medewerkers bevestigen dat het model ook gedeeltelijk kan worden toegepast.

### **3.11 Criterium 11: Het OQM model heeft toegevoegde waarde**

De kwaliteitsexperts zeggen het volgende over dit criterium:

Het OQM model heeft vooral toegevoegde waarde omdat de scope geen beperkingen kent en daardoor ook aandachtsgebieden kunnen worden geselecteerd die buiten de scope van INK en ISO vallen. Verder kan de scope klein kan worden gekozen, bijvoorbeeld één aandachtsgebied.

(Vinkenburg, 2009)

OQM: Belangrijk criterium is de herkenbaarheid van het model bij de medewerkers. Het moet worden gedragen door de medewerkers. Verder faciliteert het model alleen maar. De toegevoegde waarde moet blijken uit de praktijk. Dit kan niet op een afstand wordt beoordeeld.

ISO: Heeft zijn waarde al bewezen. Het bestaat al 15 jaar. Het kwaliteitsbeleid moet worden gecommuniceerd. Dit bevordert ook de toegevoegde waarde.

INK: De vrijblijvendheid van het model is jammer. Daardoor wordt er veel zelfdiscipline van de organisatie verwacht om het model consequent te gebruiken.

(Van Pampus, 2009)

De toegevoegde waarde blijkt in de praktijk. Verder is *het instrument zo goed als de hand die het bestuurt*.

ISO is niet zo geschikt voor eigenwijze mensen. OQM is juist bedoeld voor eigenwijze mensen.

ISO heeft vooral toegevoegde waarde bij processen waar efficiency voorop staat en waar variatie in de productie en de uitkomsten ervan minder gewenst is.

Als de kwaliteit van het product voorop staat, is EFQM beter toepasbaar. Dit lijkt ook voor OQM het geval.

(Muntinga, 2009)

De CBS medewerkers waren het er *helemaal mee eens* dat het model voldoet aan het criterium. Over dit criterium werd het volgende opgemerkt:

(Toepassing van het model) geeft (een) goed overzicht van de te adresseren onderwerpen.

Belangrijkste waarde (van het model) is, dat de organisatie bij de invoering ervan gedwongen wordt om expliciet te maken wat voor het bereiken van de organisatiedoelen de belangrijkste factoren zijn. Impliciet is deze kennis altijd wel aanwezig. Door het expliciet te maken wordt er bewuster op gestuurd.

Toegevoegde waarde zit in de mogelijkheid tot volledigheid, het is te begrijpen en het kan zo precies als nodig.

(Het model) helpt vooral om te structureren, is flexibel en daardoor toepasbaar in combinatie met andere meer inhoudelijke kaders.

### **Conclusie**

Het model wordt neutraal tot positief beoordeeld voor wat betreft de toegevoegde waarde. Vinkenburg en de CBS medewerkers bevestigen, dat het model toegevoegde waarde heeft. Muntinga en Van Pampus staan er neutraal tegenover.

### **3.12 Criterium 12: De beschrijving van het OQM model is gemakkelijk te verkrijgen**

Het OQM model kan worden gedownload van de website van het CBS. Er is zowel een Nederlandse als een Engelse versie. Het kan worden gereproduceerd mits de bron wordt vermeld.

De beschrijving van het EFQM Excellence model kan worden besteld via de website van de European Foundation for Quality Management. Bepaalde brochures zijn ook in het Nederlands verkrijgbaar. Men moet zich registreren als gebruiker.

De ISO 9001 norm kan worden besteld bij het Nederlands Normalisatie Instituut.

De CBS medewerkers waren het er *helemaal mee eens* dat het model voldoet aan het criterium.

### **Conclusie**

Het OQM model wordt positief beoordeeld. Dit wordt bevestigd uit eigen waarneming en door CBS medewerkers. Omdat dit criterium objectief kan worden

getoetst is hier geen triangulatie toegepast. Het is makkelijker verkrijgbaar dan EFQM en ISO 9001. Bovendien zijn er geen kosten aan verbonden.

### **3.13 Criterium 13: De beschrijving van het model is digitaal beschikbaar**

De beschrijving van het OQM model is digitaal beschikbaar.

Het EFQM Excellence model is alleen op papier beschikbaar.

ISO 9001 is digitaal verkrijgbaar maar onder bepaalde voorwaarden: de gebruiker moet zich als bedrijf registreren bij het NEN.

#### **Conclusie**

Het OQM model wordt positief beoordeeld. De beschrijving van het model is zonder beperkingen digitaal beschikbaar. Dit wordt bevestigd uit eigen waarneming. Omdat dit criterium objectief kan worden getoetst is hier geen triangulatie toegepast.

## 4. Conclusie

Hieronder worden de conclusies samengevat die in het vorige hoofdstuk zijn getrokken. Tussen haakjes staan de nummers van de desbetreffende criteria.

Het OQM wordt positief beoordeeld op de volgende aspecten:

- Efficiency van de implementatie (4a): Het model kan efficiënt worden geïmplementeerd.
- Toepasbaarheid in alle soorten organisaties (6): Het OQM model kan worden toegepast in alle soorten organisaties.
- Toepasbaarheid op deelgebieden (8): Het model kan op deelgebieden worden toegepast.
- Manipuleerbaarheid (2): De gebruiker is vrij om te bepalen welk doel hij wil bereiken met het OQM model. Dit is overigens een nadeel voor gebruikers die een certificeerbare, standaard oplossing wensen.
- Begrijpelijkheid (1): De begrippen in het OQM model sluiten aan op de denkwereld van de gebruiker.
- Consistentie (3): Het model is vrij van tegenstrijdige elementen.
- Toegankelijkheid (12/13): De beschrijving van het model is gemakkelijk te verkrijgen en digitaal beschikbaar.

Het model wordt neutraal tot positief beoordeeld op het volgende aspect:

- Noodzakelijkheid (11): De toegevoegde waarde moet nog in de praktijk blijken. CBS medewerkers zijn hiervan overigens wel overtuigd.

Het model wordt neutraal beoordeeld op het volgende aspect:

- Effectiviteit (5): Het OQM model kan substantieel bijdragen aan het realiseren van de doelen van de organisatie en de belangen van de stakeholders. Dit is echter wel afhankelijk van de keuzen die de gebruiker van het model maakt. Welke aandachtsgebieden worden geselecteerd? Welke maatregelen worden geïmplementeerd?

Het model wordt negatief beoordeeld op de volgende aspecten:

- Volledigheid (9): Ten opzichte van EFQM en ISO ontbreekt bijvoorbeeld het element *continue verbeteren*.
- Flexibiliteit (10): Ontkend wordt, dat het OQM model ook gedeeltelijk kan worden toegepast.

Er kunnen geen conclusies worden getrokken over de volgende aspecten:

- Efficiency van het onderhoud (4b): De twee beschikbare bronnen waren verdeeld.

- Toepasbaarheid organisatiebreed (7): Er zijn te weinig bronnen om te kunnen bevestigen dat het OQM model organisatiebreed kan worden toegepast. De twee beschikbare bronnen waren positief.

Samengevat is de conclusie uit het onderzoek, dat het model positief wordt beoordeeld voor zover het gaat om efficiency van de implementatie, toepasbaarheid in alle soorten organisaties, toepasbaarheid op deelgebieden, manipuleerbaarheid, begrijpelijkheid en consistentie.

De noodzakelijkheid van het model wordt neutraal tot positief beoordeeld.

Het model wordt neutraal beoordeeld met betrekking tot effectiviteit.

De volledigheid en de flexibiliteit om delen van model te kunnen gebruiken werden negatief beoordeeld.

Er konden geen conclusies worden getrokken over de efficiency van het onderhoud van het geïmplementeerde model en de organisatiebrede toepasbaarheid vanwege een tekort aan bronnen.

Hiermee is de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord. Op negen van de veertien criteria scoort het model positief.

De conclusies zijn ook beschreven in de vorm van een datamatrix. Deze matrix is opgenomen in bijlage 5.

## 5. Nabeschuwing

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag, of er nog plaats is voor een nieuw kwaliteitsmodel (zie de vraag op het titelblad). Het model wordt ook getoetst aan de eisen van het CBS zoals in het voorwoord vermeld. Er wordt ingegaan op het punt, dat model ‘leeg’ is in tegenstelling tot EFQM en ISO. Verder wordt een persoonlijke commentaar gegeven op de gebieden waarop het model niet positief is beoordeeld. Andere toepassingen binnen het CBS dan in de drie cases vermeld, worden beschreven. De relatie tussen het model en raamwerken (*frameworks*) wordt beschreven. Tot slot wordt ingegaan op de toekomst van het model.

### 5.1 Toetsing aan de vraag op het titelblad

De vraag of *er nog plaats is voor een nieuw kwaliteitsmodel* kan voorzichtig positief worden beantwoord. Op negen van de veertien criteria scoort het model positief.

### 5.2 Toetsing aan de eisen gesteld door het CBS

In het voorwoord is gesteld dat CBS bepaalde eisen stelt aan het model. Door het onderzoek is het volgende bevestigd:

- Het begrippenkader sluit aan op de belevingswereld van de gebruiker.
- De gebruiker is niet beperkt in de keuze van het toepassingsgebied (flexibiliteit in de scope).
- De administratieve lastendruk is niet te hoog en er is geen ondersteuning nodig bij de implementatie van het model door consultants.

Het OQM model bevat geen inhoudelijke voorschriften. Het model kent daarom niet als nadeel, dat het irrelevante voorschriften bevat of dat er voorschriften ontbreken. Dit kan objectief worden vastgesteld.

Er wordt niet voldaan aan de eis, dat niet alle onderdelen van het model *moeten* worden gebruikt (flexibiliteit van het model zelf).

Er kan geen conclusie worden getrokken over de onderhoudbaarheid van het geïmplementeerde model.

Aan vier van de zes eisen van het CBS wordt derhalve voldaan.

### 5.3 Leeg model

Opgemerkt moet worden dat er een essentieel verschil is tussen het OQM model enerzijds en EFQM en ISO anderzijds. Het OQM model is leeg. Het biedt een structuur zonder inhoud. EFQM en ISO bevatten inhoudelijke voorschriften. Toch is vergelijking zinvol omdat met alle drie modellen kwaliteitsbeheersing wordt beoogd.

De ervaring heeft tot nu toe geleerd dat de huidige modellen met inhoud betrekkelijk structuurarm zijn. Het OQM model is daarentegen rijk aan structuur.

#### **5.4 Niet positieve beoordelingen**

##### *Volledigheid van het model*

Het OQM model is negatief beoordeeld voor wat betreft de volledigheid. De resultaten van het onderzoek zullen worden gebruikt voor aanvulling van het OQM model. Het betreft de volgende punten:

- Door de kwaliteitsexperts is aangegeven, dat het element *continue verbeteren* ontbreekt. Deze tekortkoming kan worden hersteld. Aan het model kan worden toegevoegd, dat voor elk aandachtsgebied de maatregelen alle fasen van de Plan Do Check Act cyclus moeten dekken.
- Een implementatieplan zou een mooie toevoeging zijn aan het model. In dit plan kan worden opgenomen, dat de doelstellingen van het raamwerk expliciet moeten worden gemaakt. Als het een TQM raamwerk betreft, dient dit de organisatiedoelstellingen te betreffen.
- In de toelichting van het model kan worden toegevoegd, dat het model uitgaat van het beheersingsparadigma in tegenstelling tot het betrokkenheidparadigma.
- Er kan een stap worden toegevoegd, waarin de historie van het aandachtsgebied wordt beschreven. Wat is er in het verleden gelukt of mislukt?

##### *Flexibiliteit in het gedeeltelijk toepassen van het model*

De flexibiliteit voor wat betreft het gedeeltelijk toepassen van het model is negatief beoordeeld. In de beschrijving van het model staat dit ook niet vermeld dat dit een optie is. De ervaring heeft inmiddels geleerd dat niet alle stappen in alle gevallen even relevant zijn. Soms wordt bijvoorbeeld alleen het concept van de aandachtsgebieden gebruikt.

In de beschrijving van het model zal worden toegevoegd, dat bepaalde stappen wel weggelaten kunnen/mogen worden. Het risico bestaat wel – als dit niet met beleid gebeurt – dat de kracht van het model afneemt.

##### *Organisatiebrede toepasbaarheid*

De organisatiebrede toepasbaarheid kon niet worden beoordeeld. Hierover bestaat bij de auteur (en de CBS medewerkers) echter weinig zorgen. De gebruiker kan zelf de scope kiezen. Deze scope kan organisatiebreed worden gekozen. Ook is er in case C sprake van een organisatiebrede toepassing.

Het is echter wel noodzakelijk om een goede selectie te maken van alle mogelijke aandachtsgebieden.

### *Efficiency van het onderhoud*

De efficiency van het onderhoud kon niet worden beoordeeld. Echter tijdens de implementatie ontstaat per aandachtsgebied een gestructureerde analyse. In een volgende cyclus kan worden volstaan om deze documentatie te actualiseren. Het dan wel van belang dat de resultaten van de implementatie goed worden gedocumenteerd.

## **5.5 Nieuwe toepassingen binnen het CBS**

Naast de toepassingen genoemd in de drie cases in bijlage 3 zijn er inmiddels nieuwe toepassingen bij gekomen.

- Het model is gebruikt als basis voor een workshop voor een afdeling binnen het CBS die kwaliteit aandacht willen geven. In één dagdeel zijn er door 21 medewerkers vijf belangrijke aandachtsgebieden volledig uitgewerkt, terwijl deze medewerkers het model bij de start van de cursus het model niet kenden.
- De model is gebruikt is als basis voor een cursusmodule over kwaliteit.
- Het concept van aandachtsgebieden is gebruikt voor de bepaling van de scope en indeling van een vragenlijst voor zelfonderzoek van de kwaliteit van statistische producten en processen.
- Het model is gebruikt voor een paper over kwaliteit van administratieve gegevens (secundaire bronnen).

Er ontstaat op deze wijze een soort OQM familie van toepassingen.

## **5.6 Toepassing bij raamwerken (frameworks)**

Het OQM model biedt vanwege zijn structuur de mogelijkheid om de structuur van bestaande of nog te ontwikkelen raamwerken te *analyseren en te verbeteren*. Dit is niet mogelijk met inhoudelijke modellen.

Verder biedt het concept van aandachtsgebieden van het OQM model de mogelijkheid om raamwerken te *integreren*. Bestaande raamwerken kunnen worden geprojecteerd op aandachtsgebieden (*mapping*). De aandachtsgebieden fungeren dan als ruggengraat van de geïntegreerde raamwerken.

De laatst genoemde mogelijkheden van het OQM model zijn nog niet geïmplementeerd. Maar het OQM model is al wel aangeboden om deze redenen voor de volgende toepassingen:

- Beter zichtbaar maken van de scope van de *European Code of Practice* van Eurostat (Europese Commissie).
- Vergelijking van de *European Code of Practice* met het kwaliteitsraamwerk van de *European Central Bank (ECB)*.
- Verbetering van de structuur van het *National Assurance Quality Framework* in wording van de *UN Statistical Division*.



Een collega bij het Spaanse statistisch instituut meldde echter op 19 januari 2010: *I think your model is one of the best ways to reasonably work with quality.*

### **5.7 Toekomst van het model**

Gepland is om het model in mei 2010 te presenteren op een tweemaaljaarlijks internationaal congres voor nationale statistische instituten over kwaliteit in Helsinki: Q2010.

Het model is al gepresenteerd op een congres voor statistici in Praag: Investment in the Future. Het is daar goed ontvangen. Deze lezing is gefilmd door ons en zal op Internet worden geplaatst.

Verder zal de beschrijving van het model worden aangepast aan nieuwe inzichten, zowel in het Nederlands als het Engels.

Buiten het statistisch domein is een presentatie gepland voor het NGL.

## 1 Bijlage 1: Literatuur

### *Boeken*

**Cannegieter**, Jan Jaap (2001). *Kwaliteitszorg in ICT-projecten*, de Proqua methode. Ten Hagen Stam.

**Chalmers**, Alan (1999). *Wat heet wetenschap?* Boom. 10<sup>e</sup> druk.

**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<sup>e</sup> druk.

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

**Morgan**, Gareth (2006) *Images of Organization*. Sage Publications.

**Muntinga**, Drs. Marc A en Lagerveld, Drs. Niels J. (2004). *Managementmodellen voor kwaliteit*, Kluwer, 2<sup>e</sup> druk.

### *Rapporten*

**Van Nederpelt** EMEA, Ir Peter W.M. (2008). *Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg, een managementmodel voor kwaliteit*. CBS, Den Haag/Heerlen. 28 november.

### *Brochures*

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

**COSO-ERM (2004b)**. *Enterprise Risk Management Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

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

**EFQM (2003b)**. *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 onderwijs zorginstellingen*, Februari, Triam Kennismanagement, Papendrecht.

**ISO 9000:2005 (2005)**. *Kwaliteitsmanagementsystemen – Grondbeginselen en verklarende woordenlijst*, Oktober.

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

### *Artikelen*

**Barlas, Yaman, Carpenter, Stanley (1990).** Philosophical roots of model validation: two paradigms. *System Dynamics Review*, volume 6, number 2, summer, page 148-166

**McCabe, Chris, Dixon, Simon (2000).** *Testing the Validity of Cost-Effectiveness Models.* *Pharmaeconomics*, May, volume 17, number 5, page 501-513.

**Sculpher, Mark, Fenwick, Elisabeth, Claxton, Karl (2000).** *Assessing Quality in Decision Analytic Cost-Effectiveness Models.* *Pharmaeconomics*, May, volume 17, number 5, page 461-477.

**Van Nederpelt, P.W.M. van (2009a).** *Centraal Bureau voor de Statistiek ontwikkelt kwaliteitsmodel.* *Kluwer, Sigma*, nummer 3, juni 2009.

**Van Nederpelt, P.W.M. van (2009b).** *Creation and application of a new quality management model.* Paper Conferentie Statistics: Investment in de Future 2. Praag.

### ***Interviews***

**Pampus, Mr. Drs. Bernadette J.M. (2009).** Interview d.d. 10 juni 2009 te Amsterdam.

**Muntinga, Marc (2009).** Interview d.d. 6 juli 2009 te Zwolle.

**Vinkenburg, Dr. Ir. Huub (2009).** Interview d.d. 24 februari 2009 te Velp.

## 2 Bijlage 2: Glossary

Term of afkorting	Definitie of omschrijving
Aandachtsgebied	Combinatie van een <b>object</b> en een bijbehorende eigenschap.
Aspect	Eigenschap
Balanced Scorecard	Methode om de organisatie te sturen door middel van indicatoren verdeeld over vier gebieden.
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
EFQM	European Foundation for Quality Management.
Indicator	Variabele die een <i>aanwijzing</i> geeft voor of een <i>directe weergave</i> is van een eigenschap van een object.
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
Kwaliteit	Set van normeerbare eigenschappen een object (Van Nederpelt)
Kwaliteitsaspect	Eigenschap
Kwaliteitsbeleid	Overkoepelende intenties en koers van een organisatie met betrekking tot <b>kwaliteit</b> , zoals deze formeel door de hoogste leiding tot uitdrukking zijn gebracht (ISO 9000:2000)
Kwaliteitszorg	Het aspect van de totale managementfunctie dat het <b>kwaliteitsbeleid</b> bepaalt en ten uitvoer brengt (Cannegieter, 2001)
Maatregel	Beslissing of handeling waardoor men iets regelt (Van Dale).
Methode	Vast, weldoordachte werkwijze om een bepaald doel te bereiken (Van Dale).
Methodiek	Geheel van te volgen <b>methoden</b> (Van Dale)
Model	Afbeelding (voorstelling) van systeem of klasse 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.
UN	United Nations
VIR	Voorschrift voor Informatiebeveiliging Rijksoverheid.

### 3 Bijlage 3: Cases

In deze bijlage wordt drie cases beschreven, waarin het OQM model is toegepast in de praktijk van het CBS. Het gaat om de volgende cases:

- Case A: Het CBS Kwaliteitssysteem
- Case B: Gids over de kwaliteit van statistische output
- Case C: Het CBS Kwaliteitsraamwerk

#### Case A: Het CBS Kwaliteitssysteem

Het CBS Kwaliteitssysteem is al enkele jaren geïmplementeerd. Het is oorspronkelijk opgezet om compliance van de processen met het Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst te waarborgen.

Vanaf begin 2008 heeft het systeem een ruimere scope gekregen. Het systeem heeft nu ook als doelstelling om gekregen om compliance van de processen met de Wet Bescherming Persoonsgegevens te waarborgen, alsook de kwaliteit van de output van de statistische processen. Bij kwaliteit van de output gaat het om de aspecten nauwkeurigheid, punctualiteit en volledigheid. Deze kwaliteitsaspecten bepalen in belangrijke mate het imago van het CBS.

Het kwaliteitssysteem is geïmplementeerd voor alle statistische processen van het CBS. Er zijn bij het CBS circa 300 processen geïdentificeerd. Voor elke proces is een *kwaliteitsdocument* samengesteld. Dit document moet elke twee jaar worden bijgewerkt. Voor de 16 belangrijkste statistieken van het CBS moet het kwaliteitsdocument jaarlijks worden bijgewerkt.

Bij de nieuwe opzet van het systeem is het OQM model volledig toegepast. Hieronder wordt toegelicht op welke wijze dit plaatsvindt.

Er is onderkend dat voor het realiseren van de eerder genoemde doelstellingen elk statistisch proces afhankelijk is van een betrekkelijk groot aantal aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden hebben betrekking op de volgende objecten: afspraken met klanten en leveranciers van data, input, processen, gedocumenteerde en ongedocumenteerde kennis, medewerkers, metadata, methodologie, informatiesystemen en overige hulpmiddelen.

Voor de punctualiteit van de output (één van de doelstellingen van het systeem) is het bijvoorbeeld nodig, dat de *input* ook op tijd beschikbaar is en dat hierover *afspraken* met de dataleverancier bestaan.

Voor elk aandachtsgebied wordt door de proceseigenaar bepaald, welke eisen worden gesteld aan het aandachtsgebied en wat het belang van het aandachtsgebied is in het licht van de doelstellingen van het systeem. Deze activiteit wordt de afhankelijkheidsanalyse genoemd.

Er is centraal voor elk aandachtsgebied vastgesteld, wat de mogelijke problemen zijn met het aandachtsgebied en welk type maatregelen er zijn om deze problemen weg te nemen. Gebleken is, dat deze problemen van toepassing zijn op alle statistische processen. Deze analyse wordt de kwetsbaarheidanalyse genoemd.

De proceseigenaar bepaalt voor alle aandachtsgebieden samen de benodigde specifieke maatregelen. Het type maatregelen is gestandaardiseerd. Een voorbeeld van een dergelijke maatregel is een werkinstructie. De proceseigenaar stelt de inhoud van de werkinstructie vast. Hij werkt deze uit en implementeert deze.

Tot slot bepaalt de proceseigenaar of er gezien de maatregelen die hij al heeft genomen, er voor elk van de aandachtsgebieden sprake is van een aanvaardbaar risico. Mocht dit niet het geval zijn, dan stelt hij de set van maatregelen bij of geeft hij aan wat een vereiste vervolgactie is.

Uit deze beschrijving kan al worden geconstateerd, dat vrijwel alle elementen van het OQM model worden toegepast. Uitzondering geldt voor de stap 8 (Kansen) en stap 9 (Indicatoren).

### **Conclusies case A**

De scope van de toepassing is beperkt tot statistische processen. Deze case toont aan, dat het model in deelgebieden kan worden toegepast (criterium 8).

De case toont niet aan, dat er stappen uit het model kunnen worden overgeslagen (criterium 10).

### **Case B: Rapport over de kwaliteit van statistische output**

Het is een probleem voor elk statistisch instituut, dat de literatuur over de kwaliteit van statistische output zeer gefragmenteerd is. Of er wordt ingegaan op slechts één kwaliteitsaspect, bijvoorbeeld relevantie. Of er wordt alleen beschreven wat de definities zijn van de verschillende kwaliteitsaspecten. Of er wordt alleen aandacht besteed aan indicatoren.

In geen enkele geval wordt systematisch beschreven, wat de oorzaken van problemen zijn met de kwaliteit van data, met uitzondering van oorzaken van problemen met de nauwkeurigheid van output. De meeste literatuur gaat over statistische methoden, die overwegend betrekking hebben op het aspect nauwkeurigheid van data.

Er bestond binnen het CBS behoefte aan een rapport met een beschrijving van de kwaliteit van statistische output in zijn algemeenheid. In dit rapport diende de gefragmenteerde kennis over kwaliteit van output te worden geïntegreerd.

Met behulp van dit rapport is het vervolgens weer mogelijk om tools voor assessments samen te stellen: kwaliteitsrapporten en normenkaders voor audits. Ook kan deze kennis worden gebruikt bij het ontwerp of herontwerp van een statistisch proces.

Voor het bepalen van de structuur van dit rapport is het OQM model gebruikt. Er is eerst geïnventariseerd, welke kwaliteitsaspecten van statistische output in interne en

externe publicaties worden genoemd. Dit bleken er circa vijftien te zijn. Deze zijn niet alle vijftien even belangrijk, maar de minder belangrijke worden toch kort behandeld om reden van compleetheid. Ook is er sprake van overlap in de betekenis van aspecten.

Voor elk aandachtsgebied zijn de stappen van het OQM model gevolgd. Dit is gedaan voor zover deze stappen op het niveau van het CBS konden worden gezet. Bepaalde vragen bleken op het niveau van de individuele statistische processen te moeten worden beantwoord.

### **Conclusies case B**

De scope van de toepassing is beperkt tot het object statistische output. Deze case toont aan, dat het model in deelgebieden kan worden toegepast (criterium 8).

De case toont niet aan, dat er stappen uit het model kunnen worden overgeslagen (criterium 10).

### **Case C: Het CBS Kwaliteitsraamwerk**

Eurostat heeft aan alle nationale statistische instituten aanbevolen om op een systematische manier de kwaliteit van de gehele organisatie te beheersen. Uit onderzoek is gebleken, dat de kwaliteitssystemen op het niveau van de gehele organisatie (integrale aanpak) bij alle instituten in de Europese Unie minder sterk zijn.

Het CBS heeft naar aanleiding hiervan ervoor gekozen om EFQM toe te passen in combinatie met het OQM model.

Het project is gestart met het inventariseren van aandachtsgebieden zoals in het OQM model gedefinieerd. Daartoe is in belangrijke documenten zoals relevante wet- en regelgeving, internationale raamwerken, meerjarenplan, jaarplan, etc. nagegaan welke aandachtsgebieden worden genoemd.

Bovengenoemde analyse van documenten levert een groot aantal aandachtsgebieden op (long list). Deze lijst is echter zo lang, dat het niet haalbaar om alle aandachtsgebieden op de long list uit te werken.

Daarom is een selectie gemaakt van de meest belangrijke aandachtsgebieden (short list). Het belang van alle aandachtsgebieden is beoordeeld door een groep medewerkers die de gehele organisatie vertegenwoordigt.

Verder is er ook op gelet, dat de aandachtsgebieden goed gespreid zijn over de negen criteria van het EFQM Excellence Model.

De volgende stap die tijdens het schrijven van het rapport moet worden gezet, is om goedkeuring te krijgen van het management voor de shortlist.

Vervolgens is gepland, dat zal worden bepaald wie de eigenaren zijn van deze aandachtsgebieden en welke eisen of normen er gelden voor elke aandachtsgebied.

Verder zal worden geïnventariseerd welke maatregelen al zijn genomen om deze aandachtsgebieden te beheersen. Er ontstaat zo een gevuld raamwerk op basis waarvan kan worden verantwoord, hoe de kwaliteit wordt beheerst binnen het CBS.

In een vervolgfase zal worden geanalyseerd of de set van maatregelen optimaal is. Is er sprake van suboptimalisatie? Zijn er blinde vlekken? Deze analyse zal worden uitgevoerd door middel van een risicoanalyse.

In deze case worden alle stappen van het model doorlopen.

### **Conclusies case C**

De scope van deze toepassing betreft de gehele organisatie. Dit toont aan, dat het model organisatiebreed kan worden toegepast (criterium 7).

De case toont niet aan, dat er stappen uit het model kunnen worden overgeslagen (criterium 10).

### **Kenmerken van de drie cases**

Hieronder worden de kenmerken van de drie cases samengevat.

#### **Case A: Het CBS Kwaliteitssysteem**

Aandachtsgebieden	15 aandachtsgebieden die zijn gericht op een beperkte set van doelstellingen.
Afbakening	Statistische processen
Implementatie	Grootschalig, omdat er 300 statistische processen zijn geïdentificeerd.
Documentatie	300 Kwaliteitsdocumenten, die met behulp van sjablonen zijn samengesteld.

#### **Case B: Rapport over de kwaliteit van statistische output**

Aandachtsgebieden	Alle aandachtsgebieden rond het object statistische output.
Afbakening	Statistische output
Implementatie	Publicatie op Intranet en gebruik bij adviestrajecten en audits
Documentatie	Eén rapport

#### **Case C: CBS Kwaliteitsraamwerk**

Aandachtsgebieden	Alle aandachtsgebieden die substantieel bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie (circa 90).
-------------------	---



Afbakening	Gehele organisatie
Implementatie	Organisatiebreed met driejaarlijks update
Documentatie	Rapportage van alle geselecteerde aandachtsgebieden. Voor elk aandachtsgebied zijn de stappen uit het OQM model uitgewerkt: eigenaar, eisen, risicoanalyse, maatregelen.

#### 4 Bijlage 4: Resultaten van de enquête

In deze bijlage zijn de resultaten van de enquête integraal weergegeven.

De antwoorden die het meest frequent zijn aangekruist, zijn grijs gearceerd.

Opmerkingen die zijn gemaakt, zijn onverkort overgenomen.

Vraag 1	De gebruikte begrippen in het OQM model sluiten aan op uw denkwereld.					
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
		1		4	4	1
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helemaal mee eens: De gekozen terminologie sluit goed aan bij het gangbare taalgebruik en de belevingswereld van het management.</li> <li>• Geen mening: Geen idee. ik gebruik het begrip aandachtsgebied wel in het kader van risicoanalyses. maar aansluiten op mijn denkwereld??? Overigens wat weegt zwaarder: mee eens of helemaal mee eens ;-)?</li> </ul>					

Vraag 2	De gebruiker is vrij om te bepalen welk doel hij wil bereiken met het OQM model.					
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
		1		3	6	
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mee oneens: Het doel van het model staat duidelijk omschreven. Het is een flexibel model en er zijn misschien talrijke manieren waarop je het model kunt inzetten, maar het doel is toch in alle gevallen ongeveer gelijk.</li> <li>• Mee eens: Inherent aan leeg model. Blijkt in de praktijk ook uit CBS-toepassingen.</li> <li>• Helemaal mee eens: Dit hangt af op welk niveau de vraag beantwoord wordt. Volgens mij is het model bedoeld om de kwaliteit van aandachtsgebieden te beheersen. Daarin is de gebruiker volledig onvrij, alleen kan hij/zij beslissen: wel of niet gebruiken. De keuze van aandachtsgebieden is weer volledig vrij.</li> </ul>					

Vraag 3	Het OQM model is vrij van tegenstrijdige elementen.					
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
		1	5	2	2	
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mee oneens: De grote mate van vrijheid van de OQM-aanpak maakt dat snel iets over het hoofd kan worden gezien. Dit zou verbeterd moeten worden.</li> </ul>					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutraal: Doordat het model de gebruiker zoveel ruimte biedt, is het sterk afhankelijk van de invulling van het model of er tegenstrijdigheden worden ingebracht of niet. Het model zelf bevat misschien geen tegenstrijdigheden, maar het voorkomt niet dat ze door de gebruiker geïntroduceerd worden.</li> <li>• Neutraal: De selectie van aandachtgebieden (stap 1, blz 14) gebeurt m.i. andersom. Selecteer eigenschappen waarop je wilt én kunt sturen. Van hier uit bepaal je de betrokken objecttypen (kunnen er meer zijn). De definitie van eigenschap onduidelijk. Je schrijft op blz 10 'Als we aan deze kenmerken eisen kunnen stellen, dan noemen we deze kenmerken eigenschappen.'. Volgens mij moet het woordje 'kunnen' weg want aan ieder kenmerk zou ik in theorie eisen KUNNEN stellen.</li> <li>• Neutraal: Kan ik niet overzien.</li> <li>• Neutraal: Weliswaar zijn er formeel geen tegenstrijdige elementen, maar kwaliteitsgebieden kunnen zo gekozen worden dat zij overlap hebben. Het model zelf is consistent, maar er worden geen voorwaarden gesteld die garanderen dat de invulling/gebruik consistent is.</li> <li>• Mee eens: Automatisch voordeel van een leeg model. Het kan wel gevuld worden met tegenstrijdige elementen en biedt volgens mij geen garanties of mechanismen om dat op te sporen</li> <li>• Helemaal mee eens: Het model is toch leeg? Dat aandachtgebieden elkaar kunnen beïnvloeden is logisch. Wel is m.i. disjunctie (geen overlap) een groot goed.</li> </ul>
--	---

<b>Vraag 4a</b>	<b>Het model kan efficiënt worden geïmplementeerd.</b>					
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
		2	1	3	3	1
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mee oneens: De combinatie van het feit dat de begrippen die in OQM worden gebruikt niet aansluiten op de denkwereld van de gebruiker en de top-down benadering in de OQM-aanpak maakt implementatie lastig.</li> <li>• Mee oneens: Ik denk dat een goede selectie van relevante aandachtgebieden arbeidsintensief is.</li> <li>• Mee eens: Blijkt uit concrete CBS-toepassingen.</li> <li>• Helemaal mee eens, maar dat vergt wel de nodige aandacht. Verkeert gebruikt, kan het model ook gemakkelijk tot een papieren tijger verworden of tot veel bureaucratie leiden. Dat is een beetje de keerzijde van de vrijheid en keuzemogelijkheden die het model in zich heeft.</li> </ul>					

<b>Vraag 4b</b>	<b>Het geïmplementeerde model kan efficiënt worden onderhouden.</b>					
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
		1	4	2	3	1
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutraal: Hoe efficiënt dat gaat moet nog blijken.</li> <li>• Mee eens: Dat vraagt naast het model om een implementatie die efficiënt onderhoud toelaat!</li> </ul>					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen mening: Ik denk dat dat afhangt van hoe robuust de selectie van relevante aandachtsgebieden is of kan zijn. als de selectie een lang leven kan leiden kan het onderhoud relatief efficiënt zijn en zullen de baten waarschijnlijk groter zijn dan de kosten. Als de selectieprocedure frequent moet worden doorlopen, bijvoorbeeld als gevolg van snel wisselende externe omstandigheden, ligt het anders.</li> </ul>
--	---

<b>Vraag 5</b>						
<b>Het OQM model kan substantieel bijdragen aan het realiseren van de doelen van de organisatie.</b>						
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
			1	4	5	
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutraal: Maar dat doet het model eigenlijk niet zelf , dat staat en valt met de invulling en bijbehorende maatregelen.</li> <li>• Helemaal mee eens: Ja, indirect. Direct kan het model bijdragen aan een efficiënte sturing en beheersing van de organisatie.</li> </ul>					

<b>Vraag 6</b>						
<b>Het OQM model kan worden toegepast in alle soorten organisaties.</b>						
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
			1	2	5	2
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutraal: Zo'n uitspraak is me te absoluut.</li> <li>• Geen mening: Kan ik niet goed overzien. Ik heb het gevoel dat bijvoorbeeld een strak gestuurde productieomgeving of een pure verkooporganisatie meer gebaat zijn bij een strakker model met minder vrijheidsgraden, maar daarmee heb ik niet veel ervaring.</li> </ul>					

<b>Vraag 7</b>						
<b>Het OQM model kan organisatiebreed worden toegepast.</b>						
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
				2	8	
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mee eens: Blijkt uit CBS-toepassingen. Wel zaak om onderlinge consistentie tussen toepassingen te bewaken, dat doet het model zelf niet.</li> </ul>					

<b>Vraag 8</b>						
<b>Het OQM model kan op deelgebieden worden toegepast.</b>						
Antwoord	Helemaal	Mee	Neutraal	Mee eens	Helemaal	Geen

	mee oneens	oneens			mee eens	mening
				5	5	
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mee eens: Blijkt uit CBS-toepassingen.</li> <li>• Helemaal mee eens: Wel vertonen deelgebieden (zie bijvoorbeeld aandachtsgebieden INK-model) een onderlinge relatie.</li> <li>• Helemaal mee eens: Wellicht dat voor sommige deelgebieden een andere (strakkere) benadering nuttig kan zijn.</li> </ul>					

<b>Vraag 9</b>	<b>Het OQM model bevat alle relevante elementen voor een kwaliteitsmodel.</b>					
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
		1	3	3	2	1
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mee oneens: OQM heeft in zichzelf geen mechanisme om te bepalen of je compleet bent, om continue verbetering te bewerkstelligen. EFQM als raamwerk blijft nodig en misschien ook voor de nulmeting.</li> <li>• Neutraal: Alle: kan ik niet overzien.</li> <li>• Neutraal: Zo'n uitspraak is me te absoluut.</li> <li>• Neutraal: Hangt af van het doel dat je met het model nastreeft. Het OQM model is overigens wel breed toepasbaar en kan vele doeleinden dienen.</li> <li>• Mee eens: Door ook het model jaarlijks te evalueren kan een organisatie zich steeds verder verbeteren (Deming circle).</li> <li>• Mee eens, zei het dat dit enigszins afhankelijk is van de feitelijke implementatie.</li> </ul>					

<b>Vraag 10</b>	<b>Het OQM model kan ook gedeeltelijk worden toegepast.</b>					
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
	1			6	2	1
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helemaal mee oneens: Ik snap de vraag, denk ik niet. Ik pas OQM altijd volledig toe op (een deel) van de organisatie of mogelijke aandachtsgebieden. Maar ik ken geen aandachtsgebieden zonder objecten met eigenschappen. Dan zou ik OQM gedeeltelijk toepassen.</li> <li>• Mee eens: Een organisatie kan de scope van toepassing zo breed stellen als men wil.</li> <li>• Mee eens, zei het dat je daarmee het risico loopt dat niet meer alle elementen van een kwaliteitsmodel volledig tot hun recht komen.</li> <li>• Mee eens: Blijkt uit CBS-toepassingen.</li> <li>• Mee eens: Dit zou een bewuste keuze van de gebruiker moeten zijn.</li> <li>• Helemaal mee eens: In deel van de organisatie.</li> </ul>					

<b>Vraag 11</b>	<b>Het OQM heeft toegevoegde waarde.</b>					
-----------------	--	--	--	--	--	--

Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
					4	6
Wat is de toegevoegde waarde?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mee eens: Expliciet maken van de eigenschappen met de indicatoren en de maatregelen (met de bijbehorende eigenaar). Daarnaast maakt de risico's analyse duidelijk of e.e.a. ook zinvol is.</li> <li>• Mee eens: Geeft goed overzicht van te adresseren onderwerpen.</li> <li>• Mee eens: OQM biedt een andere manier van kijken op kwaliteit. Naast de bottom-up aanpak is OQM een waardevolle aanvulling. Ik weet niet of dit ook zo zou zijn naast een andere top-down aanpak (b.v. EFQM).</li> <li>• Helemaal mee eens: Het model is een instrument om maatregelen te treffen om als bedrijf in control te zijn. Dit gebeurt stapsgewijs. (1)denk na over relevante objecten en eigenschappen. (2) bepaal de eisen en (3) tref je maatregelen.</li> <li>• Helemaal mee eens: Belangrijkste waarde is dat de organisatie bij de invoering ervan gedwongen wordt om expliciet te maken wat voor het bereiken van de organisatiedoelen de belangrijkste factoren zijn. Impliciet is die kennis altijd wel aanwezig. Door het expliciet te maken wordt er bewuster op gestuurd.</li> <li>• Helemaal mee eens: Toegevoegde waarde zit in de mogelijkheid tot volledigheid, het is te begrijpen en het kan zo precies als nodig. Er bestaat een kans op inefficiëntie en tegenstrijdigheden in de uitvoering als niet vanuit het geheel gewerkt wordt maar vanuit los naast elkaar bestaande deelgebieden, als bepaalde verbanden tussen aandachtsgebieden niet voldoende in beeld blijven als gevolg van bv keuze van eigenaarschap van de verschillende aandachtsgebieden..</li> <li>• Helemaal mee eens: Helpt vooral om te structureren. Is flexibel, daardoor bijvoorbeeld toepasbaar in combinatie met andere meer inhoudelijke kwaliteitskaders. De kracht is tevens een zwakte: de grote vrijheid en flexibiliteit helpen de gebruiker niet om keuzes te maken of het juiste detailniveau te bepalen.</li> <li>• Helemaal mee eens: Denkkader, versimpeling van complexiteit, uniformering, flexibiliteit.</li> <li>• Helemaal mee eens: Het doel van het model kan ook met andere modellen bereikt worden, maar OQM is niet alleen doelmatig maar vergt ook minimale kosten. Ik ken geen ander model waarmee het doel met gelijke of lagere kosten bereikt kan worden.</li> </ul>					

Vraag 12	Het rapport Objectgeoriënteerde Kwaliteitszorg is gemakkelijk te verkrijgen.					
Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
			1	3	4	2
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Website CBS.</li> <li>• Geen mening: De engelse versie lag op mijn bureau maar de Nederlandse versie was niet via de link te bereiken.</li> </ul>					

Vraag 13	In hoeveel organisaties heeft u gewerkt?					
Antwoord	1: 1					

	2: 2
	3: 4
	4: 2
	6: 1
	Modus in 3 organisaties gewerkt inclusief het CBS.
	Gemiddeld in 3,1 organisaties gewerkt.

Vraag 14	Hoeveel jaar heeft u in een afdeling kwaliteitszorg gewerkt?
Antwoord	0-1: 5
	2: 1
	4: 2
	7: 1
	13: 1
	Modus 0-1 jaar in een afdeling kwaliteitszorg gewerkt.
	Gemiddeld 3,1 jaar in een afdeling kwaliteitszorg gewerkt.

Vraag 15	Met welke andere kwaliteitsmodellen heeft u ervaring?
Antwoord	A&K analyse (VIR): 7
	EFQM of INK: 7
	ISO 9001: 2
	The Balanced Scorecard: 6
	Andere modellen: 2
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met de betreffende modellen in aanraking gekomen, maar vond ze cryptisch of beperkt.</li> <li>Ervaring is een relatief begrip, mijn "ervaring" is in alle gevallen op enige afstand en weinig inhoudelijk. Ik has dus misschien nul kruisjes moeten zetten</li> </ul>

Vraag 16	Welke ervaring heeft u met het OQM model?
Antwoord	Ik pas het OQM model toe in mijn eigen werk: 3
	Ik neem deel aan een project waarin het model wordt toegepast: 7
	Ik heb een artikel of rapport over het model gelezen: 6
	Ik heb geen ervaring met het model: 0
Opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ervaring is een relatief begrip, mijn "ervaring" is in alle gevallen op enige afstand en weinig inhoudelijk. Ik has dus misschien nul kruisjes moeten zetten.</li> </ul>

## 5 Bijlage 5: Datamatrix

In deze bijlage worden de conclusies in de vorm van een datamatrix weergegeven.

Bron	Criterium													
	1	2	3	4a	4b	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Muntinga	+	+	+	o		o	o		+	-	-	o		
Van Pampus	+	o	+	+		o	+		+	-	-	o		
Vinkenburg	+	+	+	+		o	+		+	-		+		
CBS gebruikers	+	+	o	+	o	+	+	+	+	o	+	+	+	
Case A									+		-			
Case B									+		-			
Case C								+			-			
Eigen waarneming					+								+	+
Totaal	+	+	+	+		o	+		+	-	-	o+	+	+

+ = Positief

o = Neutraal

- = Negatief

Leeg = Geen oordeel beschikbaar

Nr	Criterium
1	De begrippen in het OQM model sluiten aan op de denkwereld van de gebruiker
2	De gebruiker is vrij om te bepalen welk doel hij wil bereiken met het OQM model
3	Het OQM model is vrij van tegenstrijdige elementen
4a	Het OQM model kan efficiënt worden geïmplementeerd
4b	Het (geïmplementeerde) OQM model kan efficiënt worden onderhouden
5	Het OQM model kan substantieel bijdragen aan het realiseren van de doelen van de organisatie respectievelijk de belangen van de stakeholder
6	Het OQM model kan worden toegepast in alle soorten organisaties
7	Het OQM model kan organisatiebreed worden toegepast
8	Het OQM model kan op deelgebieden worden toegepast
9	Het OQM model bevat alle relevante elementen voor een kwaliteitsmodel
10	Het OQM model kan ook gedeeltelijk worden toegepast
11	Het OQM model heeft toegevoegde waarde
12	De beschrijving van het OQM model is gemakkelijk te verkrijgen
13	De beschrijving van het OQM model is digitaal beschikbaar