

Laatste deel van de serie over een nieuwe methode voor het managen van kwaliteit en risico's

Toepassingen van het

In de vorige twee artikelen zijn de algemene kenmerken van het OQRM-model beschreven. Ook is toegelicht hoe gebieden kunnen worden afgebakend die de organisatie wil beheersen en welke stappen kunnen worden gezet binnen deze gebieden om tot de juiste maatregelen te komen. In dit laatste artikel uit de serie van drie artikelen wordt beschreven welke concrete toepassingen er van het model zijn en in welke gevallen welke stappen zinvol zijn.

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

In het vorige artikel zijn elf stappen genoemd die kunnen worden gezet binnen een aandachtgebied zoals de 'doorlooptijd van een proces' of de 'continuïteit van het rekencentrum'. In praktijk blijken er globaal twee soorten toepassingen van het model te zijn: enerzijds het scheppen van kaders en anderzijds het borgen van kwaliteit. Bij het scheppen van kaders wordt per aandachtgebied bepaald welke eisen aan bepaalde aandachtsgebieden worden gesteld. Deze kaders worden gebruikt als input voor ontwerp- of ontwikkelprocessen. Ook kunnen de kaders toegepast worden bij audits en self-assessments. Synoniemen voor kaders zijn programma van eisen, normenkaders, standards, raamwerken, (evaluatie) criteria, richtlijnen, voorschriften, specificaties, et cetera. Bij kaders zijn definities van objecten en aandachtsgebieden zinvol en kan ook worden aangegeven wat de gevolgen zijn als er niet aan de eisen of normen wordt voldaan.

Bij borging wordt een stap verder gegaan. Dan wordt ook bepaald, of en zo ja welke maatregelen nodig zijn. Het is dan ook van belang hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld met betrekking tot het aandachtsgebied. Anders is niet duidelijk wie zorgt voor uitvoering van de maatregelen en de bewaking ervan. Ook is de risicoanalyse zinvol bij borging om de juiste maatregelen vast te stellen. We zullen nu een aantal concrete toepassingen van het OQRM-model beschrijven.

Voorbeeld 1: Workshop

Een afdeling die adviesrapporten voor betalende klanten schrijft, wil iets aan kwaliteit doen en vraagt de kwaliteitsafdeling om hulp. Samen wordt besloten om in de vorm van een workshop te bepalen wat de meest effectieve verbetermaatregelen zijn voor de afdeling. De workshop wordt voorbereid door de kwaliteitsafdeling en twee medewerkers van de desbetreffende afdeling. Er wordt een middag in een locatie buiten het kantoor gereserveerd om de workshop te houden.

De workshop start met uitleg over het doel van de middag en een uitleg van het model. Ook wordt gepresenteerd welke objecten er binnen de afdeling onderscheiden kunnen worden. Plenair wordt getoetst of dit alle objecten zijn. Vervolgens wordt — in groepjes van vijf personen bepaald — welke eigenschappen kunnen worden gekoppeld aan deze objecten. Er worden dus aandachtsgebieden gecreëerd. In de pauze die hierop volgt, bepaalt de opdrachtgever van de workshop (management) welke vijf

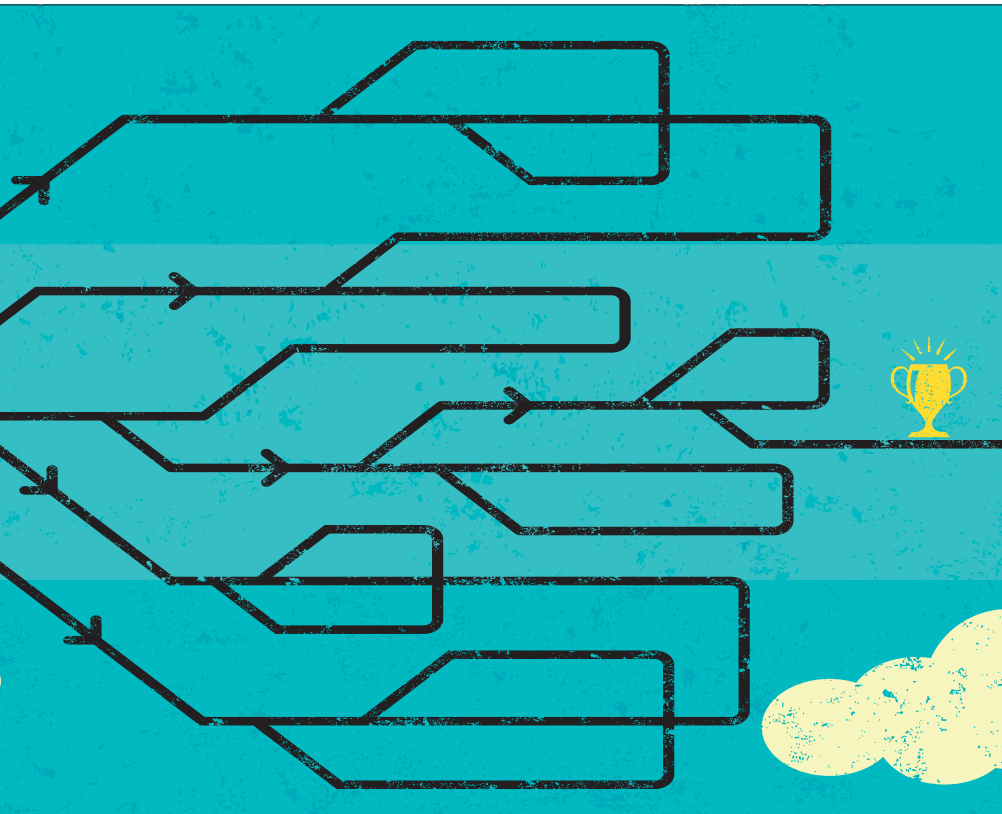


aandachtsgebieden het belangrijkste zijn. Deze keuze wordt aan de groep voorgelegd en verklaard. Er volgt dan een tweede ronde. Voor ieder van de vijf aandachtsgebieden komt een groepje van 4-5 personen. De medewerkers bepalen zelf tot welk aandachtsgebied zij zich het meest aangetrokken voelen. De groepjes krijgen de opdracht om een aantal stappen uit te werken, namelijk het definiëren van het aandachtsgebied, het stellen van eisen, het bepalen van reeds genomen maatregelen en het bepalen van nog te implementeren maatregelen. Ieder groepje presenteert het resultaat aan de gehele groep die hierop commentaar mag leveren. Hiermee wordt de workshop afgesloten.

Eén van de medewerkers werkt het resultaat van de workshop uit. Er wordt een plan van aanpak gemaakt voor de maatregelen die nog genomen moeten worden. Dit plan wordt tot slot uitgevoerd. In het personeelsblad wordt verslag gedaan van de workshop en de ervaringen van de deelnemers.



OQRM-model



Voorbeeld 2: Longlist

De kwaliteitsafdeling heeft behoefte aan overzicht van de aandachtsgebieden die voor de organisatie van belang zijn. Zij analyseert daarom 15 strategische documenten — zoals het meerjarenplan — en gaat na welke objecten respectievelijk aandachtsgebieden hierin voorkomen.

Deze informatie wordt in een eenvoudige database gezet. Het blijkt dat er circa 300 aandachtsgebieden zijn te onderscheiden, die natuurlijk niet allemaal even belangrijk zijn. Ook worden in de database citaten uit de documenten gezet.

Bepaalde aandachtsgebieden komen in meer dan één document voor. Wat over dit aandachtsgebied wordt gezegd komt in de database, of liever gezegd in uitdraaien uit de database bij elkaar. Het aandachtsgebied verbindt de uitspraken aan elkaar. Zo bleek, dat er in verscheidene documenten uitspraken werden gedaan over vertrouwelijkheid van data.

Aan tien representanten uit de organisatie werd gevraagd om het belang van alle

aandachtsgebieden te bepalen voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Op basis hiervan worden de aandachtsgebieden in volgorde van belangrijkheid gezet. Op deze manier kon een short list van aandachtsgebieden worden samengesteld.

Voorbeeld 3: Risicogebieden

De directie had behoefte om de belangrijkste risico's van de organisatie in beeld te brengen en waar nodig aanvullende maatregelen te nemen. Dit om te waarborgen dat de risiconiveaus een aanvaardbaar niveau hebben. De directie heeft samen met een procesbegeleider een workshop georganiseerd. In deze workshop zijn de belangrijkste gebieden in kaart gebracht volgens het concept van de aandachtsgebieden. Ook is vastgesteld wie als portefeuillehouder verantwoordelijk is voor het aandachtsgebied en wie betrokkenen. Eén van deze gebieden was de 'flexibiliteit van de organisatie met betrekking tot klantvragen'. Vraag was, of de organisatie wel

flexibel genoeg reageert op vragen van de klant.

De kwaliteitsafdeling is vervolgens gevraagd om op basis van haar kennis de geselecteerde aandachtsgebieden uit te werken. De afdeling heeft vervolgens een aantal stappen uit het OQRM model uitgewerkt. De aandachtsgebieden zijn gedefinieerd, de eisen zijn geformuleerd — voor zover bekend — er is een risicoanalyse uitgevoerd en tot slot zijn mogelijke en reeds genomen maatregelen beschreven.

Op basis van de uitwerking van de kwaliteitsafdeling hebben de portefeuillehouders hun aandachtsgebieden aangepast en vooral toegevoegd welke maatregelen nog moeten worden afgerond dan wel worden opgestart. Op basis hiervan is per aandachtsgebied een plan van aanpak opgesteld dat vervolgens in uitvoering is genomen.

Bij het aandachtsgebied 'flexibiliteit van de organisatie m.b.t. klantvragen' is in een meeting met een groot aantal betrokken medewerkers eerst besproken waarin de organisatie flexibel kan zijn, welke problemen bekend zijn, wat voor soort klantvragen kunnen worden onderscheiden, wat de reeds genomen maatregelen zijn en welke doelgroepen kunnen worden onderscheiden. Op basis van deze analyse worden verdere stappen ondernomen en wordt het aandachtsgebied afgebakend. Vervolg vragen zijn nog welke eisen klanten stellen, welke eisen de organisatie wil en kan honoreren en welke aanvullende maatregelen gewenst zijn.

Voorbeeld 4: Normenkader

De afdeling die operational audits uitvoert, had behoefte aan een normenkader, waarin een groot aantal bestaande normen (extern en intern) is geïntegreerd. Deze afdeling heeft daarom de bestaande normen geanalyseerd en de aandachtsgebieden van alle normen bepaald. Vervolgens is het normenkader gestructureerd volgens het concept van het OQRM model. Op het hoogste niveau staan de objecten, daaronder de aandachtsgebieden (object + eigenschap) en tot slot de normen binnen deze eigenschappen (eisen). Elke norm is toegelicht en de bron is vermeld. Ook is aangegeven, wat de gevolgen kunnen zijn als niet aan de

norm wordt voldaan (risicoanalyse).

Het resultaat was een normenkader dat door de directie kon worden bekrachtigd. Het dient als basis voor de bepaling van de inhoud van de auditopdracht. Per audit wordt een selectie gemaakt uit het normenkader. Normen zijn soms niet van toepassing. In andere gevallen is het voldoende om een audit met een beperkte scope uit te voeren. Desgewenst kan de geauditeerde eigen normen toevoegen in aanvulling op het normenkader.

Verder dient het normenkader als handleiding voor de auditors en kan de geauditeerde vooraf en tijdens de audit zien wat er van hem of haar wordt verwacht. Het dient tevens als input voor processen die nieuw worden ingericht. In het normenkader staan normen die betrekking hebben op objecten zoals het eindproduct, afspraken met klanten en leveranciers (intern en extern), processen, documentatie, methodologie, medewerkers in het proces en informatiesystemen. Het normenkader heeft het auditproces sterk gerationaliseerd.

Voorbeeld 5: Website

Een projectgroep kreeg de opdracht om een website in te richten voor een bepaalde doelgroep. Vraag was aan welke eisen deze website moest voldoen. Op basis van het OQRM model zijn eerst een aantal aandachtsggebieden geïdentificeerd die op deze website betrekking hadden. Vervolgens zijn aan deze aandachtsggebieden eisen gesteld. Zo ontstond een programma van eisen waaraan de website moest voldoen. Binnen dit programma van eisen is vervolgens de website gerealiseerd.

Voorbeeld 6: Prince II

Een van de concepten van de projectmanagementmethode Prince II is het productgericht plannen. Dit betekent, dat in een project wordt afgesproken, welke producten zullen worden opgeleverd. Volgens Prince II dient ook de kwaliteit van deze producten vooraf te worden gedefinieerd. Ook hier kan het OQRM goede diensten bewijzen door van de producten eerst de eigenschappen te onderscheiden. Per ei-

genschap kunnen vervolgens eisen worden gesteld.

Als het op te leveren product bijvoorbeeld een document is, dan kunnen eigenschappen worden onderscheiden zoals juistheid, volledigheid, actualiteit, duidelijkheid (leesbaarheid, begrijpelijkheid), eenduidigheid, consistentie en toegankelijkheid. Als het een informatiesysteem, een installatie of vastgoed betreft zijn weer andere eigenschappen van toepassing.

Tot slot

Hiermee sluiten we dit artikel en ook de serie van drie artikelen over OQRM af. In de reeks van drie artikelen over de OQRM-methode is eerst geschetst wat de algemene kenmerken van de methode zijn. In het tweede artikel is ingegaan op de manier waarop gebieden worden afgebakend die een organisatie wil managen. Ook is toege- licht welke stappen gezet kunnen worden binnen elk gebied. In dit derde en laatste artikel zijn een aantal toepassingen van de OQRM methode beschreven. 