“Kwaliteit is geen daad, het is een gewoonte.” Aristoteles

CBS kwaliteitsmanagement

Principes & Uitgangspunten

‘Samen sterk voor kwaliteit’

Uitgebracht aan	Directieberaad
Opgesteld door	Team Kwaliteit
Versie	1.0
Versiedatum	22-07-2025
Geaccordeerd op	22-07-2025 in het directieberaad

Versiebeheer

Versiehistorie

Versie	Datum	Omschrijving	Auteur
0.1	18-06-2025	Review	Jan Schiffers
0.2	01-07-2025	Review	Herjet van Zoest
0.3	08-07-2025	Review	Erik Bruinsma
0.4	10-07-2025	Voorbespreking (DG)	Angelique Berg, Herjet van Zoest, Bianca Manifarges
0.4	22-07-2025	Agendapunt directieberaad, goedgekeurd. 1 aanpassing doorgevoerd in aanleiding, nadruk gelegd op praktijkcode en 1 wijziging in bijlagen indicatoren 'als voorbeeld' toegevoegd.	Bianca Manifarges (CQO) en Directieberaad
1.0	22-07-2025	Definitieve versie	

Inhoudsopgave

Inleiding **4**

1.1 Aanleiding 4

1.2 Doel van dit document 4

2 Kwaliteit en Kwaliteitsmanagementsysteem **5**

2.1 Definitie van kwaliteit 5

2.2 Definitie van kwaliteitsmanagementsysteem 5

3 Kwaliteitskaders voor het CBS **6**

3.1 ISO 9001 6

3.2 De Praktijkcode voor Europese Statistieken 6

3.3 Integratie kwaliteitskaders 7

4 Kwaliteitsprincipes en uitgangspunten **8**

4.1 Klantgerichtheid 8

4.2 Leiderschap 8

4.3 Betrokkenheid van medewerkers 9

4.4 Procesbenadering 9

4.5 Continue verbetering 11

4.6 Op feiten gebaseerde besluitvorming 11

4.7 Relatiemanagement 12

5 Kwaliteitsborging en -verbetering **13**

5.1 Kwaliteitsgovernance 13

5.2 Rapportage, evalueren en bijstellen 13

Bijlagen **14**

Toelichting kwaliteitsprincipes ISO 9001 14

Toelichting kwaliteitsprincipes ESS Code of Practice 15

Overzicht KMS Beleid en Procedures 16

Schematisch overzicht van potentiële kwaliteitsdoelen-OKR 17

Inleiding

1.1 Aanleiding

Een aanleiding is dat het CBS momenteel niet beschikt over een organisatie breed, eenduidige handleiding op het gebied van kwaliteit. Uit een externe audit is onder andere gebleken dat het ontbrak aan een actueel en uniform kwaliteitsbeleid. In navolging op het kwaliteitsbeleid is dit document opgesteld om een brug te slaan tussen het kwaliteitsbeleid, kwaliteitsmanagement en de operationele uitvoering waarmee de organisatie kwaliteit borgt en verbetering wil borgen. Om dit goed te doen maakt het CBS gebruik van de erkende (verplichte) kwaliteitskaders de Praktijkcode voor Europese Statistieken en (niet verplichte) ISO 9001.

De naleving van de Praktijkcode en de daarin opgenomen principes is wettelijk verplicht op grond van Europese regelgeving (Verordening 223/2009, artikel 11, artikel 12 en artikel 1). Vanuit Eurostat vindt periodiek kwaliteitscontroles plaats, waarbij eens per 5 jaar een peer review door Eurostat wordt uitgevoerd.

Het toepassen van het ISO 9001-normenkader is een bewuste keuze van het CBS en is niet gebaseerd op een wettelijke verplichting. Het CBS heeft het kwaliteitsmanagementsysteem, gebaseerd op ISO 9001, laten certificeren. Ook zonder certificering biedt dit normenkader waardevolle handvatten om de kwaliteit binnen de gehele organisatie te borgen.

1.2 Doel van dit document

Dit document brengt de principes van de Praktijkcode voor Europese Statistieken en ISO 9001 samen en vertaalt ze naar praktische uitgangspunten voor het CBS. Op die manier geven we helderheid over wat ‘kwaliteit’ betekent in onze context en hoe wij die kwaliteit dagelijks realiseren en borgen – zowel intern als richting onze gebruikers en belanghebbenden.
Het biedt gemeenschappelijke kader met definities en activiteiten, die richting geven aan de uitvoering van het kwaliteitsbeleid, en helpt om verantwoordelijkheden en samenwerking binnen de organisatie beter op elkaar af te stemmen. Ook ondersteunt het medewerkers bij het voldoen aan de gestelde eisen en verwachtingen. Het draagt bij aan bewustwording en uniformiteit in kwaliteitsdenken en maakt de kwaliteitsdoelstellingen voor de werkvloer explicieter.

Samengevat is dit beleidsstuk de praktische uitwerking van het strategisch kwaliteitsbeleid.

2 Kwaliteit en Kwaliteitsmanagementsysteem

2.1 Definitie van kwaliteit

Statistische organisaties, zo ook het CBS, zijn het er over eens dat kwaliteit gedefinieerd moet worden volgens de ISO 9000-2005-norm: "De mate waarin een set inherente kenmerken van een object voldoet aan de eisen".

> Een *kenmerk* is een onderscheidend karakter. Denk bijvoorbeeld aan: betrouwbaarheid, nauwkeurigheid, tijdigheid, toegankelijkheid, duidelijkheid, en de mate waarin het resultaat aansluit bij de wensen en behoeften van de gebruiker of belanghebbenden.
>
> Een *object* is bijvoorbeeld een product, dienst, proces, organisatie, systeem.
>
> Een *eis* is een behoefte of verwachting die kenbaar is gemaakt, vanzelfsprekend is of dwingend is voorgeschreven. Deze kunnen ontstaan bij verschillende belanghebbenden of bij de organisatie zelf.

Simpel gezegd:

Kwaliteit is de mate waarin een organisatie, proces, product, dienst of systeem voldoet aan de gestelde (wettelijke) eisen en kaders, verwachtingen van gebruikers en belanghebbenden.

2.2 Definitie van kwaliteitsmanagementsysteem

Een kwaliteitsmanagementsysteem is een managementsysteem waarmee een organisatie haar kwaliteit kan sturen en beheersen.

> Een *managementsysteem* is een geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen van een organisatie om een beleid en doelstellingen vast te stellen, alsmede de processen om die doelstellingen te bereiken.
>
> *Elementen* van het managementsysteem zijn bijvoorbeeld planning en uitvoering, regels, processen, afspraken, rollen en verantwoordelijkheden.

Simpel gezegd:

Een **kwaliteitsmanagementsysteem (KMS)** is alle processen, procedures, regels, afspraken, richtlijnen en verantwoordelijkheden die een organisatie helpt bij het consistent leveren van producten en diensten die voldoen aan de eisen van gebruikers, belanghebbenden en aan relevante normen, kaders en wet- en regelgeving.

3 Kwaliteitskaders voor het CBS

Er zijn wereldwijd erkende kwaliteitskaders die organisaties kunnen gebruiken bij het inrichten van een kwaliteitsmanagementsysteem. Het CBS gebruikt de Praktijkcode voor Europese Statistieken en de ISO 9001:2015.

3.1 De Praktijkcode voor Europese Statistieken

De Praktijkcode voor Europese Statistieken vormt het verplichte gemeenschappelijk kwaliteitskader van het Europees Statistisch Systeem (ESS), op basis waarvan Europese statistieken van hoge kwaliteit worden ontwikkeld, geproduceerd en verspreid. Dit kader is een aanvulling op het uitgebreide wettelijke kader van het ESS, dat is gebaseerd op Verordening (EG) Nr. 223/2009 betreffende de Europese statistiek, die op haar beurt voortvloeit uit het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie. Het Kader voor Kwaliteitsborging van het Europees Statistisch Systeem is een aanvullend document, ter ondersteuning van de uitwerking van de Praktijkcode voor Europese statistieken.

De Praktijkcode voor Europese Statistieken hanteert **15 kwaliteitsprincipes**:

Institutioneel	Statistische Processen	Statistische Output
1. Professionele onafhankelijkheid	7. Deugdelijke methoden	11. Relevantie
2. Mandaat voor gegevensverzameling	8. Geschikte statistische procedures	12. Nauwkeurigheid en betrouwbaarheid
3. Voldoende middelen	9. Geen buitensporige belasting van respondenten	13. Tijdigheid en punctualiteit
4. Sterke kwaliteitsbewustzijn	10. Kosten efficiëntie	14. Samenhang, vergelijkbaarheid en consistentie
5. Statistische geheimhouding en gegevensbescherming		15. Toegankelijkheid en duidelijkheid
6. Onpartijdigheid en objectiviteit		

3.2 ISO 9001

De ISO 9001-norm beschrijft eisen voor het opzetten, implementeren, onderhouden en continu verbeteren van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Het is geen handleiding hoe je het precies moet doen, maar een set "wat"-eisen waaraan een goed functionerend KMS moet voldoen. ISO 9001 gaat uit van **7 kwaliteitsprincipes**:

7 kwaliteitsprincipes uit de ISO 9001 norm
1. Klantgerichtheid
2. Leiderschap
3. Betrokkenheid van mensen
4. Procesbenadering
5. Continu verbeteren
6. Feitelijke besluitvorming
7. Relatiemanagement

3.3 Integratie kwaliteitskaders

De integratie van genoemde kwaliteitskaders biedt het CBS een robuuste basis voor een krachtig en volwaardig kwaliteitsmanagement, niet alleen gericht op de kwaliteit van de statistische processen en statistische output, maar op alle activiteiten binnen de organisatie. De bijbehorende principes vormen een solide basis voor het formuleren van kwaliteitsdoelstellingen die aansluiten bij zowel de specifieke behoeften van statistische organisaties als de algemene principes van kwaliteitsmanagement.[1]

De verschillende kwaliteitsprincipes worden als volgt samengebracht:

ISO 9001	Praktijkcode voor Europese Statistieken
1. Klantgerichtheid	5. Statistische geheimhouding en gegevensbescherming 6. Onpartijdigheid en objectiviteit 11. Relevantie 12. Nauwkeurigheid en betrouwbaarheid 13. Tijdigheid en punctualiteit 14. Samenhang, vergelijkbaarheid en consistentie 15. Toegankelijkheid en duidelijkheid
2. Leiderschap	1. Professionele onafhankelijkheid 2. Mandaat voor gegevensverzameling 3. Voldoende middelen 4. Sterke kwaliteitsbewustzijn 6. Onpartijdigheid en objectiviteit
3. Betrokkenheid van mensen	3. Voldoende middelen 4. Sterke kwaliteitsbewustzijn
4. Procesbenadering	5. Statistische geheimhouding en gegevensbescherming 7. Deugdelijke methoden 8. Geschikte statistische procedures 9. Geen buitensporige belasting van respondenten 10. Kosten efficiëntie 14. Samenhang, vergelijkbaarheid en consistentie
5. Continu verbeteren	4. Sterke kwaliteitsbewustzijn 8. Geschikte statistische procedures 10. Kosten efficiëntie
6. Feitelijke besluitvorming	6. Onpartijdigheid en objectiviteit 7. Deugdelijke methoden 12. Nauwkeurigheid en betrouwbaarheid
7. Relatiemanagement	5. Statistische geheimhouding en gegevensbescherming 9. Geen buitensporige belasting van respondenten 11. Relevantie 15. Toegankelijkheid en duidelijkheid

[1] Dit wordt ook onderkend door de experts van een eerdere peer review. In de 'final report peer review 2021-2023' is het volgende beschreven: *Several NSIs embarked on ISO 9001 certification, which resulted in substantial improvements in documentation, standardisation of processes and increased quality awareness.*

4 Kwaliteitsprincipes en uitgangspunten

Hieronder volgt een toelichting per kwaliteitsprincipes. De uitgangspunten vormt de minimale basis voor het waarborgen van de algehele kwaliteit binnen het CBS. Op die manier wordt duidelijkheid geschept over wat 'kwaliteit' voor de organisatie betekent en hoe de organisatie deze dagelijks intern en richting de gebruikers en belanghebbenden kan realiseren en borgen.

4.1 Klantgerichtheid

Klantgerichtheid staat centraal binnen het CBS. De organisatie richt zich op het begrijpen en vervullen van de wensen en behoeften van de CBS gebruikers en belanghebbenden, zodat de statistische producten relevant, nauwkeurig, betrouwbaar, tijdig, samenhangend, vergelijkbaar en gemakkelijk toegankelijk zijn voor gebruikers. Het CBS stelt alles in het werk om te voldoen aan wet- en regelgeving, waarbij de vertrouwelijkheid en bescherming van gegevens worden gegarandeerd. Daarnaast waarborgt de organisatie de statistische geheimhouding en handelt het onpartijdig en objectief.

Het CBS past de volgende uitgangspunten toe:

- Het CBS streeft ernaar te werken vanuit een klantgerichte benadering, waarbij aandacht voor stakeholdersmanagement een belangrijke rol speelt. Het CBS brengt haar relevante gebruikers en belanghebbenden centraal in kaart en actualiseert deze informatie periodiek, minimaal voorafgaand aan het opstellen van het meerjarenprogramma. Jaarlijks, ter voorbereiding op het jaarplan en statistisch werkprogramma, evalueert het CBS de eisen en wensen met de relevante gebruikers en belanghebbenden. De verkregen inzichten worden geprioriteerd en gebruikt voor de opstelling van het CBS jaarplan en werkprogramma.
- Het CBS waarborgt dat stakeholders die verzoeken over onze producten en diensten hebben tijdig de juiste informatie ontvangen over de inhoud van onze producten en diensten.
- Het CBS streeft naar het minimaliseren van de lastendruk door gegevens zo veel mogelijk via bestaande registers te verzamelen, het combineren van databronnen, het verbeteren van digitale uitvraagprocessen en het beperken van de frequentie van gegevensverzoeken aan externe partijen.
- Het CBS ontwikkelt, implementeert, beheert en onderhoudt een integraal managementsysteem dat zich richt op kwaliteit, informatiebeveiliging en privacy, inclusief bijbehorend beleid, procedures en richtlijnen.
- Het CBS meet periodiek, in ieder geval jaarlijks, de gebruikerstevredenheid van haar relevante gebruikers en vraagt feedback aan belanghebbenden. Verbeteringsacties die hieruit voortvloeien worden vastgesteld, geprioriteerd en opgevolgd.
- Klachten, meldingen of zorgen van gebruikers en belanghebbenden worden snel en adequaat opgevolgd. Het CBS heeft duidelijke procedures voor het ontvangen, behandelen, oplossen en leren van klachten en stelt alles in het werk om deze snel af te handelen.

4.2 Leiderschap

Leiderschap is essentieel voor het succes van het CBS. De (hoofd)directeuren en teammanagers zorgen voor een cultuur van continu verbeteren door voorbeeldgedrag te tonen, interne regels na te leven en wet- en regelgeving te respecteren. Het (hogere) management stimuleert open communicatie, geeft feedback en creëert een samenwerkingsgerichte werkomgeving.

Het CBS past de volgende uitgangspunten toe:

- De Directeur-Generaal (DG) stelt in consultatie met de hoofddirecteuren, de missie, visie, strategie, (kwaliteits)beleid en (kwaliteits)doelen vast en communiceert deze breed binnen de organisatie.
- Risico's en kansen worden geïdentificeerd en aangepakt, en risicomanagement wordt ingericht om het behalen van doelstellingen te waarborgen.
- In geval van crisis pakt het CBS dit adequaat en gestructureerd aan zodat de continuïteit van de organisatie wordt gewaarborgd.
- Rollen, taken en bevoegdheden zijn duidelijk gedefinieerd, zodat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt.
- Er wordt een cultuur van kwaliteitsbewustzijn bevorderd, waarbij het melden van fouten en incidenten wordt gestimuleerd en een integraal incidentbeleid is opgesteld.
- Een cultuur van vertrouwen en integriteit wordt gecreëerd, ondersteund door een integriteitsbeleid.
- Medewerkers worden voorzien van middelen, trainingen en bevoegdheden om hun taken goed uit te voeren.

4.3 Betrokkenheid van medewerkers

Medewerkers vormen de kern van het CBS en hun inzet, deskundigheid, betrokkenheid, kwaliteitsbewustzijn en ook hun waardering zijn van groot belang. Een veilige, gezonde en ondersteunende werkomgeving is een basisvoorwaarde om deze betrokkenheid mogelijk te maken.

Het CBS past de volgende uitgangspunten toe:

- De organisatie beschikt over een personeelsbeleid om ervoor te zorgen dat medewerkers op een professionele, veilige en motiverende wijze kunnen functioneren en zich kunnen ontwikkelen.
- Het CBS heeft een effectief en uitgebreid opleidingsprogramma met een breed scala aan opleidingen geïmplementeerd dat zorgt voor de noodzakelijke kennis en competenties van medewerkers te vergroten.
- Medewerkers zijn zich bewust van hun rol binnen de organisatie en de (directe en indirecte) impact van hun werk op de missie van het CBS. Zij worden betrokken bij verbetertrajecten door gebruik te maken van hun kennis en expertise.
- Het CBS zorgt voor een werkomgeving waarin medewerkers veilig, gezond, en effectief kunnen werken.

4.4 Procesbenadering

Het CBS wil haar processen beheren als een samenhangend geheel om efficiëntie te verhogen, kosten te besparen en consistente, betrouwbare resultaten te leveren.

Het CBS past de volgende uitgangspunten toe:

- Het CBS stelt kwaliteitsrichtlijnen/indicatoren op voor het statistisch proces en de statistische output, met als doel het waarborgen, monitoren en verbeteren van de kwaliteit gedurende het gehele statistisch productieproces en van de statistische output.
- Het CBS werkt vanuit een procesmanagementbeleid van waaruit alle relevante processen worden geïdentificeerd en gemanaged, inclusief de onderlinge relaties.
- De geïdentificeerde processen worden uitgewerkt in procesbeschrijvingen, gedocumenteerd en beschikbaar gesteld voor medewerkers zodat de transparantie van processen is gewaarborgd.

- Het CBS is een lerende organisatie en streeft naar procesoptimalisatie. Procesverbeteringen worden doorgevoerd op basis van onder andere metingen, audits, klachten en incidenten.

4.5 Continue verbetering

Het CBS is toegewijd aan continue verbetering – ook bekend als PDCA-cyclus – van de kwaliteit van zijn producten en diensten, processen en systemen.

Het CBS past de volgende uitgangspunten toe:

- Het CBS heeft een interne auditdienst die jaarlijks risicogericht procesaudits uitvoert. Ook worden jaarlijks methodologische onderzoeken gedaan.
- Het CBS identificeert en prioriteert risicogericht verbeterkansen op basis van interne en externe audits, monitoring, feedback en verbeterinitiatieven door medewerkers. Acties worden snel uitgevoerd, zowel correctief als corrigerend. Bij afwijkingen wordt eerst de oorzaak onderzocht en de mogelijke impact (reikwijdte) op de organisatie beoordeeld, zodat effectieve maatregelen kunnen worden genomen.
- De PDCA-cyclus is geborgd in de processen.
- Fouten die in gepubliceerde statistieken worden ontdekt, worden zo snel mogelijk gemeld en gecorrigeerd volgens een openbaar en duidelijk beleid. Substantiële fouten worden direct bekendgemaakt aan gebruikers, inclusief informatie over de aard van de fout en de correcties. Hiermee wordt de betrouwbaarheid en transparantie van de statistieken gewaarborgd.
- Het CBS biedt kaders voor het vastleggen, analyseren, afhandelen van klachten en incidenten, zodat er systematisch wordt geleerd van fouten, consistent wordt gehandeld en verbetermaatregelen effectief worden doorgevoerd. Hiertoe behoort ook de uitvoering van een jaarlijkse trendanalyse.
- Het CBS beheert wijzigingen in werkwijzen, documentatie, systemen en procedures zoveel mogelijk via een gestructureerde aanpak voor wijzigingenbeheer.

4.6 Feitelijke besluitvorming

“Wat feitelijk gebeurt” vormt niet alleen de basis van de statistiek, maar ook van de sturing van de bedrijfsvoering. Op feiten gebaseerde besluitvorming stelt het CBS in staat om weloverwogen keuzes te maken, prestaties te meten, trends te volgen en gericht te verbeteren. Dit waarborgt transparantie en traceerbaarheid tijdens audits en evaluaties.

Het CBS hanteert hierbij de volgende uitgangspunten:

- Het CBS zorgt voor een adequate informatiehuishouding gebaseerd op geldende wetgeving en ondersteund door een informatiehuishoudingsbeleid, waarbij beleidsdocumenten, procedures, werkinstructies en registraties actueel, toegankelijk en betrouwbaar zijn dankzij systematisch beheer met versiebeheer, toegangscontrole, bewaartermijnen en archivering.
- Jaarlijks voert de DG, samen met de hoofddirecteuren, een directiebeoordeling uit op basis van feiten zoals prestaties en audits, om verbeteracties voor het KMS vast te stellen.
- Het CBS bepaalt meetbare indicatoren voor de (kwaliteits)doelstellingen, die regelmatig worden geëvalueerd en bijgesteld op basis van voortgang en feiten,
- Het CBS houdt de voortgang van haar jaarplandoelstellingen continu in de gaten. Deze rapportages dienen als basis voor managementbeslissingen en zorgen ervoor dat acties tijdig worden aangepast, als dat nodig is, om de doelstellingen bij te stellen en prestaties te verbeteren.
- Het CBS voert risicomanagement uit door feiten en gegevens over mogelijke risico’s te verzamelen. Dit helpt bij het anticiperen op toekomstige problemen en het nemen van beheersmaatregelen, wat weer bijdraagt aan een stabieler en effectiever KMS. Basis hiervoor vormt een CBS brede risicomanagementbeleid.

4.7 Relatiemanagement

Het CBS werkt met dataleveranciers samen op basis van transparantie, betrouwbaarheid en wederzijds vertrouwen. Regelmatige communicatie en feedback zijn cruciaal om de datakwaliteit continu te waarborgen en te verbeteren. Het CBS spant zich ook voortdurend in om sterke, langdurige samenwerkingsrelaties op te bouwen en te onderhouden, zoals met (de lidstaten in) het Europees statistisch systeem, de Nederlandse Bank, academische instellingen en andere leveranciers. Dit draagt bij aan het minimaliseren van lastendruk voor respondenten, het bevorderen van goede samenwerking en het maximaliseren van de effectiviteit van onze statistieken. Deze relaties zijn gebaseerd op vertrouwen, transparantie en wederzijds respect.

Het CBS hanteert hierbij de volgende uitgangspunten:

- Het CBS maakt duidelijke afspraken met de dataleveranciers over de kwaliteit van de aangeleverde data, inclusief normen voor juistheid, volledigheid en actualiteit. Daarnaast heeft het CBS mechanismen voor het valideren van de data en het tijdig identificeren van eventuele discrepanties.
- Het CBS beheert relaties met externe leveranciers en partners, via goed contract- en leveranciersmanagement en bijbehorend beleid. Dit omvat het onderhouden van werkrelaties, voortdurende prestatiebewaking en communicatie om te waarborgen dat partijen voldoen aan kwaliteitsafspraken.
- Het CBS communiceert proactief en transparant over relevante ontwikkelingen, statistische geheimhouding, gegevensbescherming, nieuwe data en procesveranderingen. Tegelijk houdt het CBS zicht op wederzijdse behoeften en verwachtingen via regelmatige overlegmomenten zoals gebruikersraden, adviescommissies, afstemming tussen accountmanagers, overheden en (data)leveranciers. Ook beleids-, wetgevings- en technische ontwikkelingen worden tijdig besproken om optimale samenwerking en afstemming te waarborgen.

5 Kwaliteitsborging en -verbetering

5.1 Kwaliteitsgovernance

De (hoofd)directeuren zijn verantwoordelijk voor de implementatie, uitvoering en monitoring het kwaliteitsbeleid en de principes en uitgangspunten voor goedwerkend kwaliteitsmanagementsysteem. Kwaliteitscoördinatoren vertalen dit naar hun hoofddirectie, stimuleren, ondersteunen en faciliteren de hoofddirectie bij de implementatie ervan. Daarnaast ondersteunen de kwaliteitscoördinatoren de directies in het uitvoeren van het kwaliteitsbeleid c.q. kwaliteitsmanagementsysteem. Zij monitoren de naleving en rapporteren periodiek aan de hoofddirecteur. De CQO ontwikkelt, implementeert en bewaakt het KMS en adviseert de DG over de voortgang en kwaliteit van het beleid. De interne auditdienst voert procesaudits uit op het KMS. Waar aanwezig nemen kwaliteitsmedewerkers binnen de directies een ondersteunende rol in het uitvoeren van kwaliteitsverbeteringen en het signaleren en rapporteren van prestaties op procesniveau.

5.2 Rapportage, evalueren en bijstellen

Het monitoren, evalueren en verbeteren van het kwaliteitsmanagementsysteem wordt onder andere gedaan middels het opstellen en werken met een kwaliteitsagenda -en jaarverslag, waarin de uitvoering van de kwaliteitsprincipes en bijbehorende uitgangspunten in de vorm van kwaliteitsdoelen en (mogelijke) indicatoren worden samengebracht, gemonitord, geanalyseerd en geëvalueerd op organisatieniveau. Dit biedt het CBS een overzicht van de algehele kwaliteit, gebaseerd op de vastgestelde kwaliteitsprincipes en uitgangspunten.

Het kwaliteitsverslag dient als een belangrijke basis voor de jaarlijkse directiebeoordeling. Op basis van deze evaluatie kunnen strategische beslissingen worden genomen en nieuwe kwaliteitsdoelstellingen worden geformuleerd.

In samenwerking met de CQO wordt een eenduidig en uniform proces opgezet, zodat op de verschillende niveaus analyses uitgevoerd kan worden, hetgeen geborgd zal worden in het integraal managementsysteem (IMS tool) en resulteert in een kwaliteitsjaarverslag.

Bijlagen

Toelichting kwaliteitsprincipes ISO 9001

ISO 9001 gaat uit van **7 kwaliteitsprincipes**:

- **Klantgerichtheid:** De klant staat centraal. Succesvolle organisaties begrijpen en voldoen aan klantbehoeften en streven naar tevreden klanten.
- **Leiderschap:** Sterk leiderschap zorgt voor eenheid in de richting en strategie met een belangrijke plaats voor klantgerichtheid. Leiderschap creëert de juiste voorwaarden zodat mensen zich betrokken voelen bij het realiseren van de doelen.
- **Betrokkenheid van medewerkers:** Medewerkers vormen de kern van een organisatie en hun inzet, deskundigheid en betrokkenheid bij kwaliteitsbewustzijn zijn van groot belang voor het succes van de organisatie.
- **Procesbenadering:** Resultaten worden effectiever bereikt wanneer activiteiten en middelen als processen worden beheerd.
- **Continu verbeteren:** Continu verbeteren moet een permanent doel zijn. Het helpt organisaties om prestaties te verbeteren en flexibel in te spelen op veranderingen.
- **Feitelijke besluitvorming:** Besluiten moeten worden genomen op basis van analyses van gegevens en feiten vanuit processen, niet op basis van onderbuikgevoel.
- **Relatiemanagement:** Een organisatie beheert relaties met belanghebbenden om een goede afstemming over verwachtingen en mogelijkheden over en weer te waarborgen.

Toelichting kwaliteitsprincipes ESS Code of Practice

ESS CoP en ESS QAF gaan uit van **15 kwaliteitsprincipes**:

Organisatorisch => Waarborgt de onafhankelijkheid, objectiviteit en transparantie

- **Professionele onafhankelijkheid:** De statistische organisatie is onafhankelijk van politieke en andere externe invloeden bij ontwikkeling, productie en publiceren van statistieken.
- **Mandaat voor gegevensverzameling:** De statistische organisatie heeft een wettelijk mandaat om gegevens te verzamelen die nodig zijn voor statistieken
- **Voldoende middelen:** De statistische organisatie beschikt over voldoende middelen om het werk te kunnen uitvoeren.
- **Sterke kwaliteitsbewustzijn:** De statistische organisatie heeft een cultuur van kwaliteit met voortdurende verbetering.
- **Statistische geheimhouding en gegevensbescherming:** Bescherming van gegevens is essentieel, waarbij de gegevens niet worden gebruikt voor andere doeleinden dan statistiek.
- **Onpartijdigheid en objectiviteit:** Statistische producten moeten eerlijk, transparant en vrij van vooringenomenheid zijn.

Statistische processen => Focus op methodologie en efficiëntie van processen

- **Deugdelijke methoden:** De statistieken zijn gebaseerd op internationaal erkende wetenschappelijke standaarden.
- **Geschikte statistische procedures:** De procedures voor gegevensverzameling, verwerking en publicatie moeten effectief en efficiënt zijn.
- **Geen buitensporige belasting van respondenten:** De belasting van de respondenten moet tot een minimum worden beperkt
- **Kosten efficiëntie:** De statistische processen moeten efficiënt zijn en een goede verhouding tussen kosten en kwaliteit hebben.

Statistische output: Focust op de kwaliteit, toegankelijkheid en relevantie van de gepubliceerde statistieken.

- **Relevantie:** Statistieken moeten voldoen aan de behoeften van gebruikers
- **Nauwkeurigheid en betrouwbaarheid**: De statistieken moeten zo nauwkeurig en betrouwbaar mogelijk zijn.
- **Tijdigheid en punctualiteit:** Statistieken moeten snel genoeg beschikbaar zijn om relevant te zijn, en altijd op tijd worden gepubliceerd.
- **Samenhang, vergelijkbaarheid en consistentie:** Gegevens moeten op een consistente manier worden gepubliceerd, zodat gebruikers ze kunnen hergebruiken/combineren.
- **Toegankelijkheid en duidelijkheid:** Statistieken moeten gemakkelijk toegankelijk zijn, goed uitgelegd en begrijpelijk gepresenteerd worden.

Overzicht KMS Beleid en Procedures

Klantgerichtheid	Stakeholdersmanagement
	Gebruikerstevredenheidsonderzoek
	Feedbackprocedure
	Klachtenbeleid/procedure
	Communicatiemanagement/beleid/procedures
	Privacymanagement/beleid/procedures
	Informatiebeveiligingsmanagement/beleid/procedures
Leiderschap	Kwaliteitsbeleid
	Integriteitsbeleid
	Directiebeoordeling
	Crisismanagement
	Bedrijfscontinuïteit
	Rollen, taken en verantwoordelijkheden
	Planning en control
Betrokkenheid medewerkers	Personeelsbeleid
	Opleiding en training
	Veilig en gezond werken
	Medewerkerstevredenheid
Procesbenadering	Procesmanagement
	Kwaliteitsrichtlijnen en indicatoren voor processen en output
	Wijzigingenbeheer
	Incidenten
	Risicomanagement
Continue verbetering	Auditproces
	Opvolging bevindingen/afwijkingen
	PDCA-borging in processen (procesmanagementbeleid)
	Trendanalyses
Feitelijke besluitvorming	Informatiehuishouding
	Meetbare doelstellingen
	Meetbare indicatoren (zoals KPI's)
Relatiemanagement	Leveranciers en contractmanagement
	Lastendruk
	Internationale samenwerking

Schematisch overzicht van potentiële kwaliteitsdoelen-OKR (dient als voorbeeld)

Schematisch overzicht van potentiële kwaliteitsdoelen tbv kwaliteitsmanagementsysteem, inclusief bijbehorende objectives en keyresults

ISO 9001 Principe en ESS CoP	Kwaliteitsdoelstelling	Objectives	Keyresults
1. Klantgerichtheid 5. Statistische geheimhouding en gegevensbescherming 6. Onpartijdigheid en objectiviteit 11. Relevantie 12. Nauwkeurigheid en betrouwbaarheid 13. Tijdigheid en punctualiteit 14. Samenhang, vergelijkbaarheid en consistentie 15.Toegankelijkheid en duidelijkheid	**Vertrouwen in statistische producten:** Verhogen van het vertrouwen van onze gebruikers in de kwaliteit van de statistische producten door de nauwkeurigheid, betrouwbaarheid en tijdigheid van onze data te waarborgen. **Verbeteren van de gebruikerstevredenheid**: Het verbeteren van de tevredenheid van gebruikers door regelmatige feedback van gebruikers en belanghebbenden te verzamelen en te reageren op hun wensen en klachten.	1. De statistieken moet binnen de gestelde termijn en conform de afgesproken kwaliteitseisen en naleving van wet -en regelgeving worden geleverd. 2. De positieve beoordeling in de jaarlijkse gebruikerstevredenheidsonderzoek blijft behouden of neemt toe. 3. De informatie over gebruikers en belanghebbenden wordt jaarlijks geactualiseerd en geprioriteerd voor het jaarplan en statistisch werkprogramma. 4. Meldingen of klachten worden binnen …. werkdagen opgelost.	- …% statistieken gepubliceerd binnen de gestelde tijdslijnen. - … % van de statistieken voldoet aan de kwaliteitseisen en wet -en regelgeving. - Gebruikerstevredenheid 7,8 of hoger. - …% input gebruikers -en belanghebbenden aantoonbaar in jaarplan en statistisch werkprogramma. - … % van de klachten moet binnen 5 werkdagen worden behandeld.
2. Leiderschap 1. Professionele onafhankelijkheid 2. Mandaat voor gegevensverzameling 3. Voldoende middelen 4. Sterke kwaliteitsbewustzijn 6. Onpartijdigheid en objectiviteit	**Sterk leiderschap:** Het bevorderen van sterk leiderschap binnen CBS door het management actief te laten bijdragen aan een cultuur van continu verbeteren, voorbeeldgedrag te tonen, verbeterinitiatieven te ondersteunen en een open en samenwerkende werkomgeving te stimuleren.	1. Het management toont voorbeeldgedrag in integriteit en transparantie. 2. Het management stimuleert en ondersteunt professionele ontwikkeling van medewerkers. 3. Het management zorgt voor een open en veilige cultuur.	- Aantal gemelde integriteitsincidenten jaarlijks. - Percentage medewerkers dat jaarlijks een ontwikkelgesprek voert met bijbehorende ontwikkelafspraken. - Score ‘veilige cultuur’ in medewerkerstevredenheid minimaal … .
3.Betrokkenheid van mensen 3. Voldoende middelen 4. Sterke kwaliteitsbewustzijn	**De ontwikkeling van medewerkers:** Het vergroten van de kennis en competenties van medewerkers door gerichte opleidingen en professionele ontwikkeling te bieden.	1. Medewerkers volgen jaarlijks een opleiding, cursus, training of coaching.	- …% van de medewerkers volgt jaarlijks minimaal één gerichte opleiding, cursus, training of coaching. - Elke hoofddirectie geeft jaarlijks een awareness sessie om het kwaliteitsbewustzijn te vergroten.
4. Procesbenadering	**Procesmanagement:** Het systematisch beheersen en verbeteren van processen binnen het CBS om de	1. Processen voldoen aantoonbaar aan doelstellingen, (kwaliteits)eisen en wet -en regelgeving. (effectiviteit)	- …% processen voldoet aantoonbaar aan doelstellingen, kaders en eisen. - Gemiddelde doorlooptijd per proces.

5. Statistische geheimhouding en gegevensbescherming 7. Deugdelijke methoden 8. Geschikte statistische procedures 9. Geen buitensporige belasting van respondenten 10. Kosten efficiëntie 14. Samenhang, vergelijkbaarheid en consistentie	consistentie en voorspelbare resultaten te behalen die voldoen aan klant -en wettelijke eisen.	2. Het verminderen van verspilling binnen processen door optimalisatie van inzet van middelen, tijd en inspanning. (efficiëntie) 3. Het verhogen van het aanpassingsvermogen van processen bij veranderende vraag. (flexibiliteit)	- Maximaal … weken dat nodig is om een proces aan te passen.
5. Continu verbeteren 4. Sterke kwaliteitsbewustzijn 10. Kosten efficiëntie	**Continu verbeteren als kernwaarde voor het CBS als lerende organisatie:** Het systeem voor continue verbeteren (PDCA) zit in de genen van de organisatie, het management en uitvoerend medewerker.	1. Bevindingen uit externe en interne controles zijn geprioriteerd. De geprioriteerde bevindingen worden opgevolgd en leiden tot verbetering. 2. Klachten en incidenten worden snel opgelost, geanalyseerd en leidt tot procesverbeteringen. 3. Verbetervoorstellen worden door de werkvloer geïnitieerd en leidt tot procesverbetering.	- …% van de geprioriteerde bevindingen zijn binnen 3 maanden opgepakt en binnen een jaar opgevolgd. - …% van de klachten en incidenten leiden tot aantoonbare verbetering. - Het aantal klachten en incidenten dat vaker dan 1x binnenkomt over hetzelfde probleem of dezelfde situatie. - Minimaal …% van de verbeterinitiatieven zijn beoordeeld en hebben geleid tot procesverbetering.
6. Feitelijke besluitvorming 6. Onpartijdigheid en objectiviteit 7. Deugdelijke methoden 12. Nauwkeurigheid en betrouwbaarheid	**'Wat feitelijk gebeurt':** Het borgen van op feiten gebaseerde besluitvorming door het onderhouden van een actueel, toegankelijk en betrouwbaar documentbeheersysteem en het meten van prestaties via indicatoren, met als doel het verbeteren van prestaties, verhogen van klanttevredenheid en versterken van het kwaliteitsmanagementsysteem	1. Zorgen voor een actueel en volledig documentbeheersysteem dat bijdraagt aan besluitvorming op basis van correcte en traceerbare informatie. 2. Strategische en operationele doelstellingen zijn gekoppeld aan meetbare indicatoren en worden per kwartaal besproken en jaarlijks benut voor de directiebeoordeling.	- … % van de documenten is jaarlijks gecontroleerd en waar nodig herzien volgens een vastgesteld beheerproces. - …% van de doelstellingen wordt gemeten middels indicatoren.
7. Relatiemanagement		1. Het naleven van contractafspraken door beide partijen.	

5. Statistische geheimhouding en gegevensbescherming 9. Geen buitensporige belasting van respondenten 11. Relevantie 15. Toegankelijkheid en duidelijkheid	**Contract- en leveranciersmanagement**: Het waarborgen van contractnaleving bij leveranciers door het proactief identificeren en oplossen van eventuele afwijkingen. **Minimalisatie lastendruk:** Het verbeteren van de dienstverlening voor bedrijven die vragenlijsten ontvangen door samen met hen tot verbeteringen te komen om vragenlijsten makkelijker en in minder tijd in te vullen. **Communicatie en samenwerking:** Het bevorderen van langdurige samenwerkingsrelaties door middel van communiceren, informeren en samenwerken.	2. Het verminderen van het aantal vragenlijsten aan bedrijven. 3. Het vergemakkelijken van het aanleveren van gegevens door bedrijven. 4. Het verhogen van de stakeholderstevredenheid op het gebied van communicatie en samenwerking.	- Minimaal … % van de afspraken in het contract/overeenkomst wordt nageleefd door beide partijen. - Minimaal …% van de contracten/overeenkomsten wordt 3 maanden vóór einddatum geëvalueerd. - Alle strategische leveranciers worden jaarlijks geëvalueerd (leveranciersbeoordeling). - Minimaal … % van de leveranciers voldoet aan de gemaakte afspraken. - Minimaal … % van de geïdentificeerde verbeterpunten bij leveranciers is geïmplementeerd. - Jaarlijkse afname van vragenlijsten met …%. - ...% van bedrijven dat de gegevens tijdig aanlevert. - … % van de aangeleverde gegevens dat foutief of incompleet is. - … % van de klachten/signalen leidt tot verbetering. - Minimaal …% is tevreden over het aanleverproces. - Minimaal ..% van de stakeholders beoordeelt de communicatie en samenwerking als voldoende of goed.