

Waardevolle aanvulling op de operationele managementinformatie

# HOE GEEF JE DE MANAGEMENT REVIEW TOEGEVOEGDE WAARDE?

Steevast in de top drie van meest voorkomende afwijkingen in ISO 9001-audits: de management review. Waarom lukt het veel organisaties maar niet de management review als zinvol sturingsinstrument in te zetten? Vanuit de overtuiging dat de management review wel degelijk waarde kan toevoegen, gaan wij in dit artikel op zoek naar de meest voorkomende oorzaken en reiken wij vanuit onze praktijk handvatten aan voor een effectieve management review.

Door Sandra Henke, René Bode en Robert Jan Messemaeckers van de Graaff

De management review – of directiebeoordeling – is een beoordeling van de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem door het topmanagement van een organisa-

tie. Op basis van de review worden besluiten genomen ter verbetering van het functioneren van de organisatie. De management review wordt met een beperkte frequentie

uitgevoerd. Dit geeft het management de kans de organisatie te bekijken met de spreekwoordelijke helikopterview. Zo kunnen trends worden onderkend die in de hectiek van alledag niet opvallen. Hiermee is de management review een waardevolle aanvulling op de operationele managementinformatie.

## (NIEUWE) EISEN AAN DE MANAGEMENT REVIEW

In september jl. is de nieuwe ISO 9001:2015 uitgekomen. Net als in de norm ISO 9001:2008, vereist deze norm dat de management review wordt uitgevoerd op grond van informatie over de volgende onderwerpen:

- de status van acties die zijn voortgekomen uit voorgaande management reviews;
- externe en interne ontwikkelingen ('issues') die relevant zijn voor het kwaliteitsmanagementsysteem;
- klanttevredenheid;
- procesprestaties en het voldoen aan eisen van producten en diensten;
- afwijkingen en corrigerende maatregelen;
- auditresultaten;
- kansen voor verbetering.

Aanvullend dient de management review volgens de nieuwe norm te zijn gebaseerd op informatie over en trends in:

- feedback van relevante belanghebbenden;
- de mate waarin kwaliteitsdoelstellingen zijn gerealiseerd;
- (overige) resultaten van monitoren en meten;
- de prestaties van externe aanbieders;
- de toereikendheid van middelen;
- de doeltreffendheid van ondernomen acties voor het oppakken van risico's en kansen.

Daarnaast vereist de nieuwe norm dat in de management review expliciet wordt beoordeeld of er in het kwaliteitssysteem zaken veranderd moeten worden om de organisatiestrategie te kunnen (blijven) realiseren. Al met al is de reikwijdte van de management review in de nieuwe norm dus flink uitgebreid.

De management review maakt deel uit van de planning en controlcyclus van de organisatie en wordt uitgevoerd op basis van informatie over de belangrijkste onderwerpen van het kwaliteitsmanagementsysteem. De informatie omvat onder andere de resultaten van interne audits, informatie over klanttevredenheid en informatie over de mate waarin kwaliteitsdoelstellingen zijn gerealiseerd (zie kader: *Nieuwe eisen aan de management review*). De ISO-norm geeft aan dat de management review moet leiden tot aantoonbare besluiten over door te voeren verbeteringen en de hiervoor benodigde middelen.

### DE MANAGEMENT REVIEW VOLGENS ISO

De management review is een verplicht onderdeel van meerdere ISO-normen voor managementsystemen, waaronder ISO 9001 (kwaliteit), ISO 14001 (milieu) en ISO 27001 (informatiebeveiliging). Wij richten ons op de management review met betrekking tot het kwaliteitsmanagementsysteem van de



organisatie. De principes zijn echter gelijk voor andere managementsystemen waarin een management review wordt uitgevoerd.

### HET MANAGEMENT REVIEW PROCES

Een management review bestaat uit drie processtappen: voorbereiding, uitvoering en vastlegging. De voorbereiding en vastlegging kunnen door het topmanagement worden uitbesteed. De uitvoering, de daadwerkelijke review, is expliciet de verantwoordelijkheid en taak van het topmanagement. In het management-reviewproces vervult de

dat de kwaliteitsmanager deze taken altijd zelf uitvoert. De input voor de management review kan bijvoorbeeld ook worden verkregen van andere (staf)afdelingen en het verslag van de review kan worden opgesteld door een managementassistent. De kwaliteitsmanager ziet erop toe dat het hele proces beheerst wordt uitgevoerd.

### INPUT VERKRIJGEN

In de voorbereiding van de management review wordt over de input informatie verzameld en geanalyseerd: welke trends zijn te

van het onderwerp zelf, als om informatie die een beeld geeft van de wijze waarop de informatie over het onderwerp wordt verkregen. Er wordt dus zowel gekeken naar de uitkomsten van de meting, als naar de effectiviteit van het meetinstrument.

Als voorbeeld nemen we een organisatie die na elke opdracht een evaluatieverzoek over klanttevredenheid naar haar klanten stuurt. De kwaliteitsmanager verzamelt de ontvangen evaluaties en analyseert de door de klant gegeven antwoorden. Om de effectiviteit van het meetinstrument te kunnen vaststellen, kan worden gekeken naar het aantal retour ontvangen evaluaties ten opzichte van het aantal verstuurd evaluatieverzoeken. Ook kan worden onderzocht of met de gestelde vragen nog steeds de informatie boven tafel wordt gehaald die de organisatie werkelijk te weten wil komen. Mogelijk zijn er effectievere manieren om klanttevredenheid te meten.

‘De management review voelde tot voor kort als een verplichting in het kader van onze ISO-certificering. Nu voeren we de management review uit als basis voor ons jaarplan en onze doelstellingen, en is deze geïntegreerd in de algehele bedrijfsvoering. Door met het MT meer tijd voor de management review uit te trekken, zijn we bovendien tot verrassende nieuwe inzichten gekomen.’

- Danny Lubbers, SmitsRinsma

kwaliteitsmanager een coördinerende rol in de aanlevering van de input en de totstandkoming van de output. Dat wil niet zeggen

herkennen en welke oorzaken liggen hieraan ten grondslag? Hierbij gaat het om zowel informatie die iets zegt over de effectiviteit

### ORDEEL OVER KWALITEITS-MANAGEMENTSYSTEEM

Het topmanagement bespreekt tijdens

een directieoverleg, de feitelijke review, de aangeleverde informatie, de gesignaleerde trends en oorzaak analyses, en stelt vast of deze in hun ogen een volledig en juist beeld geven. Het MT trekt voor elk onderwerp conclusies (gaat het goed genoeg?), neemt besluiten (gaan we iets veranderen?) en formuleert concrete verbetermaatregelen (wat gaan we doen?). Uiteraard kan een uitkomst ook zijn dat een nader(e) analyse of onderzoek gedaan moet worden. Tot besluit geeft het management een overall oordeel over de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem in relatie tot de strategische richting van de organisatie: moeten er in het kwaliteitssysteem (aanvullende) zaken veranderen om de organisatiestrategie te kunnen (blijven) realiseren? Het overall oordeel is van belang omdat de individuele onderdelen van de management review dan in samenhang worden beschouwd en bovenliggende trends en oorzaken zichtbaar worden.

#### OUTPUT MANAGEMENT REVIEW

De conclusies, besluiten en verbetermaatregelen, inclusief de benodigde middelen, worden vastgelegd in een verslag. Dit is de output van de management review. We raden aan de verbetermaatregelen op te nemen in een verzameloverzicht (actielijst). Dan kan

'In de management review beoordelen we zowel de KPI's expliciet op inhoudelijke waarde, als ook de mate waarin de KPI's relevante stuurinformatie opleveren. Hiermee houden we uitstekend grip op de organisatie.'

- Huub Rouvroye, Mediaan BV

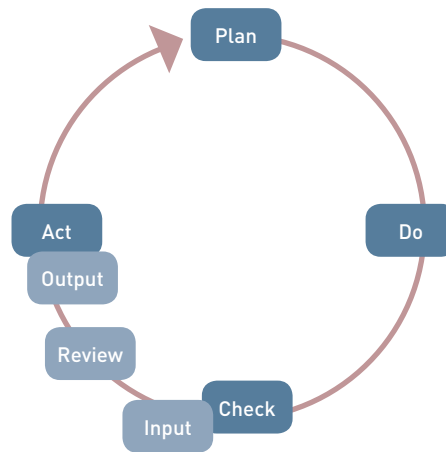
de voortgang systematisch gemonitord worden tijdens periodiek directieoverleg. Ook kan het overzicht dan integraal dienen als input voor de volgende management review.

#### WAAR GAAT HET NOU MIS?

Het lijkt allemaal zo eenvoudig. Toch lopen wij in de praktijk zeer regelmatig tegen situaties aan waarin het organisaties niet lukt de management review als een zinvol instrument in te zetten. Hiervoor zijn diverse oorzaken aan te wijzen. Een aantal van deze oorzaken hebben we uitgelicht.

- **De management review staat los van de planning en controlcyclus**

Om te beginnen wordt de management re-



Het management reviewproces in de PDCA-cyclus.

view vaak niet goed ingepast in de planning en controlcyclus van de organisatie. Er worden wel richtingbepalende heidagen gehouden, plannen gemaakt en managementinformatie gegenereerd, maar voor de management review is in deze ritmiek geen plaats. Daardoor wordt de management review op een onlogisch moment in het jaar uitgevoerd en is de toegevoegde waarde beperkt. Een oorzaak hiervoor is dat het kwaliteitssysteem door het topmanagement vaak nog te los van de dagelijkse bedrijfsvoering wordt gezien. Hierdoor ontbreekt het besef dat de reguliere, (half)jaarlijkse evaluatie(s) van de resultaten van de organisatie veel

overlap heeft met wat in de management review wordt gedaan. Vanwege deze overlap én omdat hierdoor een integraal, en daarmee beter, inzicht in de organisatieprestaties wordt verkregen, adviseren we om de reguliere beleidsevaluatie te integreren in de management review. De review wordt logischerwijs uitgevoerd voordat de plannen voor volgend jaar worden gemaakt. In die plannen kunnen dan de uitkomsten van de management review worden meegenomen.

- **Het topmanagement is niet betrokken**

Met de nadruk op leiderschap in de nieuwe ISO-norm, is het bijna ondenkbaar dat het topmanagement zich niet met de management review bemoeit. Nu zien wij in de

praktijk nog regelmatig dat alle stappen van het management-reviewproces door de kwaliteitsmanager worden uitgevoerd en het topmanagement ter formalisering een handtekening eronder zet.

Dit hoeft niets af te doen aan de kwaliteit van het werk van de kwaliteitsmanager. Het maakt het proces alleen wel tot een papieren exercitie en daarmee is de waarde voor de organisatie én het management beperkt. Het gaat bij de management review niet om het verslag dat aan de auditor kan worden getoond. Het gaat om het denkproces waar toe de directie wordt aangezet op grond van de uit het kwaliteitssysteem verkregen input. Want de management review is in de eerste plaats een stuurinstrument voor de directie.

- **De management review is alleen beschouwend**

Ook komen wij regelmatig management-reviewverslagen tegen die alleen maar beschouwend zijn. Met andere woorden: de review beschrijft de gebeurtenissen die zich het afgelopen jaar binnen de organisatie hebben voorgedaan. Dit kan een prima basis zijn voor een jaarverslag of nieuwjaarspresentatie. Maar als alleen maar wordt teruggekeken en conclusies, besluiten en verbetermaatregelen achterwege blijven, schiet het als management review te kort. Waar het bij de management review om gaat is: vanuit een beoordeling van de prestaties van de achterliggende periode, concrete besluiten nemen voor de toekomst.

- **De kwaliteit van de input is onvoldoende**

Ook voor de management review geldt: hoe beter de input, hoe beter de output (of negatiever gesteld: *garbage in is garbage out*). In onze audits bij kennisintensieve organisaties zien we, om even bij het eerdere voorbeeld te blijven, dat organisaties er prima in slagen op basis van evaluatieformulieren een gemiddeld cijfer te berekenen voor klanttevredenheid. Trendanalyse op basis van historische cijfers en analyse van de effectiviteit van het meetinstrument, komen vaak niet aan de orde. Toegegeven dat we wellicht een makkelijk voorbeeld hebben gebruikt, maar over de hele linie zien we dat de input vaak scherpte mist. En juist deze scherpte is nodig om de directie tijdens de management-reviewsessie relevante discussies te laten voeren en tot we-

zenlijke verbeteringen te komen. Bovendien geeft scherpte in de analyse de directie het gevoel met relevante zaken bezig te zijn. Dit vergroot het draagvlak voor de management review als sturingsinstrument.

### TIPS VOOR EEN EFFECTIEVE MANAGEMENT REVIEW

In de vorige paragraaf hebben we uitgelegd waar het in de praktijk mis gaat. Daarom een aantal praktische tips en trucs die kunnen helpen de management review effectief uit te voeren.

#### TIP 1: DOE DE MANAGEMENT REVIEW SAMEN

Een belangrijke toegevoegde waarde van de management review ligt in het groepsproces. Door de management review met het voltallige directieteam uit te voeren, worden onderwerpen vanuit verschillende perspectieven belicht. Zo ontstaat een vollediger en scherper beeld van de mogelijke verbeteringen. De norm vraagt dan misschien om het aanwijzen van een directievertegenwoordiger voor kwaliteit; de verantwoordelijkheid ligt breder. In kleinere organisaties kan de directie de management review bijvoorbeeld met enkele betrokken medewerkers uitvoeren.

#### TIP 2: VERZAMEL DE BENODIGDE GEGEVENS GEDURENDE HET JAAR

Voorkom dat in de weken voorafgaand aan de management review onder hoge druk allerlei gegevens uit de organisatie naar boven moeten worden gehaald. Voor veel van de verplichte input kan eenvoudig gedurende het jaar een 'administratie' worden bijgehouden. Bovendien kunnen hiermee eventuele trends eerder worden gesignaleerd. De organisatie hoeft hier geen wetenschappelijk bureau voor in te richten. Medewerkers die dagelijks met deze informatie werken, kunnen met behulp van een spreadsheet al veel doen.

#### TIP 3: MAAK VAN DE MANAGEMENT REVIEW ÉÉN MOMENT

In de praktijk zien we nogal wat organisaties die de management review opknippen en verdelen over de agenda's van reguliere managementoverleggen. Hiermee komt weliswaar de verplichte input wel aan bod, maar wordt het kwaliteitsmanagementsysteem niet als geheel beoordeeld. En dit is nou juist wat wordt beoogd. Juist het kiezen

van één moment in het jaar waarop met afstand naar de organisatie wordt gekeken, maakt de benodigde helikopterview mogelijk. Op die manier worden alle aspecten van het kwaliteitssysteem met elkaar in verbinding gebracht.

#### TIP 4: BRENG STRUCTUUR AAN

Door vooraf een format te ontwikkelen voor zowel de in- als de output van de management review, wordt de inhoud voor alle betrokkenen duidelijk. Ook wordt dan helder wat er in het betreffende directieoverleg van het topmanagement wordt gevraagd. Ook voor het directieoverleg waarin de management review plaatsvindt, kan een format worden opgesteld. Bijvoorbeeld de overlegagenda. Die kan bestaan uit de verplichte onderwerpen, aangevuld met enkele beknopte vragen die het management zichzelf stelt. Het letterlijk benoemen van vragen als, wat vinden we hiervan, welke afspraken maken we voor verdere verbetering et cetera, is een goede leidraad voor het overleg. De agenda leidt dan als het ware naar de gewenste output.

#### TIP 5: MAAK GEBRUIK VAN EEN PROCESBEGELEIDER

Om te zorgen dat de management review een soepel proces is, kan het helpen om tijdens de management reviewsessie een procesbegeleider te vragen de benodigde structuur aan te brengen en te bewaken. De procesbegeleider zorgt dat alle input aan de orde komt, dat de vragen worden beantwoord en dat de uitkomst van het directieoverleg invulling geeft aan de gewenste (en door de norm verplichte) output. De kwaliteitsmanager kan ook ingeschakeld worden als procesbegeleider – dit ligt aan de rol die hij heeft in het overleg. Als de kwaliteitsmanager inhoudelijk bevraagd wordt op

de input en hij die toelicht in het overleg, is het raadzaam iemand anders als procesbegeleider aan te stellen. Uiteraard is het inschakelen van een externe procesbegeleider met verstand van zaken ook een optie.

#### TIP 6: SPREEK EEN OORDEEL UIT

Een van de moeilijkste dingen van de management review, zo blijkt in de praktijk, is te zorgen dat een oordeel wordt uitgesproken door het topmanagement: wat vindt men er van? Met name als doelstellingen niet gerealiseerd zijn, zien we in veel verslagen van de management review nieuwe doelen, acties en maatregelen verschijnen. Men schiet gelijk in de oplossingsmodus en gaat aan de slag. Maar een diepere oorzakenanalyse en het echte oordeel ontbreken: wat zijn de oorzaken van het niet behalen van het doel? Zijn de juiste middelen ter beschikking gesteld om het doel te bereiken? Is het erg dat het doel niet bereikt is? Of zijn er 'verzachtende' omstandigheden? Is het doel nog te bereiken of moet het bijgesteld worden? Allemaal vragen die bijzonder relevant zijn voor de volgende stap in de planning en controlcyclus: het maken van nieuwe plannen en het (bij) stellen van doelen. **Q**

#### Over de auteurs

*Drs. Sandra Henke is directeur van Certiked, een bureau dat toetst, traint en certificeert in kennisintensieve, dienstverlenende organisaties.*

*Drs. René Bode ondersteunt organisaties bij het inrichten van kwaliteits- en risicomanagementsystemen en voert namens Certiked audits uit bij kennisintensieve organisaties.*

*Drs. Robert Jan Messemaeckers van de Graaff ondersteunt organisaties en projecten op het gebied van kwaliteit, organisatie en beheersing en voert namens Certiked audits uit bij kennisintensieve organisaties.*

## OORZAKEN VAN EEN INEFFECTIEVE MANAGEMENT REVIEW

- De management review is niet goed ingepast in de planning en controlcyclus.
- De management review wordt niet door het topmanagement van de organisatie uitgevoerd.
- De management review is alleen beschouwend.
- De kwaliteit van de input is onvoldoende.
- De management review is geen groepsproces.
- De management review wordt over een serie (reguliere) managementoverleggen verdeeld.