

MANAGEMENT DOSSIER

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 21 | Directiebeoordeling is essentiële schakel | 25 | ISO 14001 is uitgebreider |
| 22 | Acht kwaliteitsmanagement-principes | 26 | De directiebeoordeling in vier stappen |
| 23 | Wanneer is een directie-beoordeling goed genoeg? | 26 | Hoe onze zintuigen ons bedriegen |
| 24 | De frequentie van de directie-beoordeling | 27 | De timing van de directiebeoordeling |
| | | 28 | Een directiebeoordeling opgedeeld in stukjes? |

Managementreview

februari 2009

Is een managementreview nu een beoordeling van of door de directie?

Directiebeoordeling is essentiële schakel

De directiebeoordeling (of managementreview) is een heikel punt in veel certificeringsaudits voor ISO 9001, ISO 14001 of OHSAS 18001. Er bestaan de nodige misverstanden over de vorm en de inhoud van deze beoordeling. Ook het belang wordt nogal eens anders gezien door verschillende partijen: auditors hechten er over het algemeen meer belang aan dan het management. Waarom vinden auditors die directiebeoordeling zo belangrijk? Wat wordt er eigenlijk geëist door de normen? Is het handig om meer te doen dan de normen vragen? Wat kunt u doen om zo'n managementreview nuttig te laten zijn voor uw organisatie? ManagementDossier probeert deze vragen in deze publicatie te beantwoorden.

Laten we beginnen met een aantal veel voorkomende onduidelijkheden weg te nemen. Zo doet bijvoorbeeld naast de term 'directiebeoordeling' ook de term 'managementreview' de ronde. Wat is het verschil tussen die twee verschijnselen? Eigenlijk is dat heel simpel, dat verschil is er niet: managementreview is gewoon de Engelse

term voor directiebeoordeling. Wij gebruiken beide termen in ManagementDossier door elkaar. Maar de term directiebeoordeling roept ook in zichzelf de nodige verwarring op. Is het nou een beoordeling van of door de directie? Daar valt eenduidig antwoord op te geven: het is een beoorde-



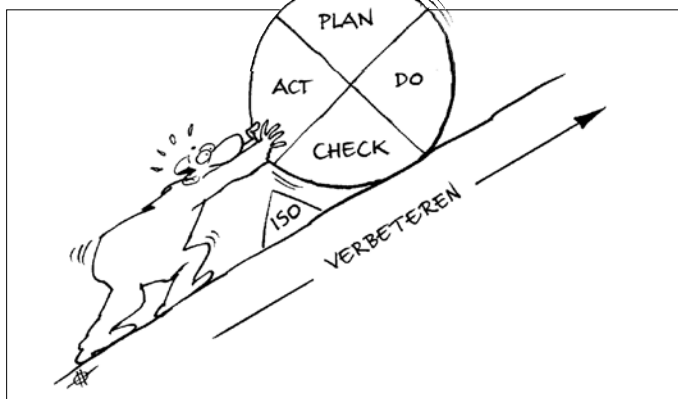
ling die de directie uitvoert. Wat beoordeeld wordt is het kwaliteits-, milieu- en/of Arbo-managementsysteem.

Een andere hardnekkige discussie gaat over de vraag of je een directiebeoordeling maakt dan wel uitvoert. Met andere woorden: of de managementreview een ding is, een rapport of verslag, of een proces. Het meest tastbare resultaat van een directiebeoordeling is een verslag. Maar de meer belangrijke resultaten zijn niet tastbaar, zoals u verderop kunt lezen. Dat impliceert dat het niet zozeer het verslag is, dat er toe doet, maar het proces. Een directiebeoordeling wordt dus uitgevoerd.

Directiebeoordeling en Deming-cirkel

Alle managementsystemen zijn gebaseerd op de principes die door W. Edwards Deming zijn beschreven. Het maakt daarbij niet uit of het gaat over kwaliteit, over milieu of arbeidsomstandigheden, of over andere managementsystemen. De Amerikaan Deming vertelde in Japan begin jaren vijftig over de leercirkel die Walter Shewhart had bedacht. Deze cirkel is vervolgens bekend geworden als de Deming-cirkel en bestaat uit de volgende activiteiten:

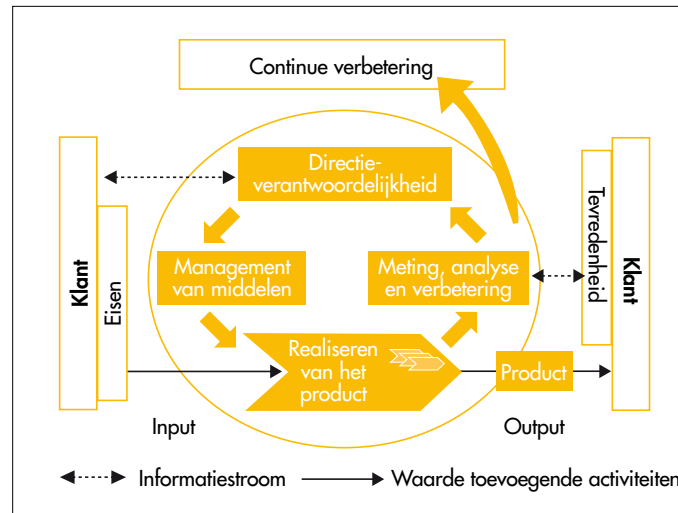
PLAN: Stel een plan op voor de uitvoering van processen. Stel



Figuur 1: De PDCA-cirkel wordt vaak afgebeeld als een rotsblok dat een heuvel wordt opgerold. Een wig beeldt dan het borgen van het bereikte niveau uit.

- normen en concrete doelstellingen vast.
- DO: Voer de geplande processen uit.
- CHECK: Controleer de processen op de uitvoering en registreer afwijkingen op de norm. Meet de resultaten.
- ACT: Evalueer afwijkingen en resultaten en neem actie. Herontwerp de processen indien nodig.

Deze leercirkel kan op diverse niveaus in een organisatie worden toegepast. En in feite bestaat elke stap op zich dan ook weer uit een leercirkel. Op het hoogste niveau, dus het niveau van de organisatie als geheel, is de directiebeoordeling de invulling van ACT. In de verschillende normen is dit ook terug te zien door de plaats, de rol en de inhoud die aan de directiebeoordeling worden toegekend.



Figuur 2: Het procesmodel, zoals ISO 9001 hanteert, heeft de directiebeoordeling oftewel het managementreview ondergebracht bij de directieverantwoordelijkheid.

Plaats van directiebeoordeling in normen

Zowel in de ISO 9001-, als in de ISO 14001-, alsook in de OHSAS 18001-norm is een prominente plaats ingeruimd voor de directiebeoordeling.

Aangezien de basisprincipes (en in veel gevallen ook de hoofdstukindeling) in deze normen hetzelfde zijn, baseren we de rest van deze uitleg op de meest gebruikte norm: ISO 9001.

In het procesmodel in ISO

9001 (zie figuur 2) is de directiebeoordeling onderdeel van de directieverantwoordelijkheid. Eén van de belangrijkste signalen dat daarmee afgegeven wordt, is dat het echt de directie zelf is die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de managementreview. Dat deze verantwoordelijkheid niet gedelegeerd mag worden blijkt uit de formulering: 'De directie moet het kwaliteitsmanagementsysteem [...] beoordelen.'

De directiebeoordeling is, als onderdeel van de directieverantwoordelijkheid, een schakel tussen meting, analyse en verbetering enerzijds en management van middelen anderzijds. Vooral dat laatste wordt in de inleidende tekst benadrukt, want de directiebeoordeling moet... 'tevens het onderzoeken van kansen voor verbetering omvatten, alsmede de noodzaak van wijzigingen in het kwaliteitsmanagementsysteem.'

In de daaropvolgende normparagraaf wordt ingegaan op de meetgegevens die geanalyseerd moeten worden in (of voorafgaand aan) de directiebeoordeling (we komen daar verderop in ManagementDossier nog op terug).

Daarmee krijgt de directiebeoordeling door de normen een duidelijke plaats in het managementsysteem toebedeeld. Namelijk op het grensvlak tussen gegevens uit de bedrijfsvoering enerzijds en het aanpassen van de omstandigheden anderzijds. In ISO 9004 wordt dat als volgt verwoord: 'Directiebeoordelingen behoren een platform te zijn voor de uitwisseling van nieuwe ideeën, waarbij open discussie en evaluatie van de input worden gestimuleerd [...]. De output van beoordelingen behoort gegevens op te leveren die kunnen worden gebruikt bij de planning voor prestatieverbetering van de organisatie.'

De acht basisprincipes

De normen voor managementsystemen zijn sinds 2000

Acht kwaliteitsmanagementprincipes

Er zijn acht kwaliteitsmanagementprincipes te onderscheiden die door de directie kunnen worden gebruikt om de organisatie te leiden naar verbeterde prestaties. Deze acht kwaliteitsmanagementprincipes vormen de basis voor de kwaliteitsmanagement-systeemnormen binnen de ISO 9000-familie.

1. Klantgerichtheid

Organisaties zijn afhankelijk van hun klanten en behoren daarom huidige en toekomstige behoeften van de klant te begrijpen, behoren te voldoen aan eisen van de klant en ernaar te streven om verwachtingen van de klant te overtreffen.

2. Leiderschap

Leiders stellen eenheid van doel en richting van de organisatie vast. Ze behoren een klimaat te scheppen en te onderhouden, waarin medewerkers volledig kunnen worden betrokken bij het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

3. Betrokkenheid van medewerkers

Medewerkers op alle niveaus zijn van essentieel belang voor een organisatie en door hen volledig bij de organisatie te betrekken,

kunnen hun vaardigheden worden gebruikt ten gunste van de organisatie.

4. Procesbenadering

Een gewenst resultaat wordt doelmatiger bereikt wanneer activiteiten en hierop betrekking hebbende middelen als een proces worden bestuurd.

5. Systeembenadering van managen

Vaststellen, begrijpen en besturen van samenhangende processen als een systeem draagt bij tot de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie in het bereiken van haar doelstellingen.

6. Continue verbetering

Continue verbetering van de algehele prestatie van de organisatie behoort een permanente doelstelling van de organisatie te zijn.

7. Besluitvorming op basis van feiten

Doeltreffende beslissingen zijn gebaseerd op de analyse van gegevens en informatie.

8. Win-win-relaties met leveranciers

Een organisatie en haar leveranciers zijn van elkaar afhankelijk en een win-win-relatie vergroot het vermogen van beide om waarde te creëren.

Bron: NEN-EN-ISO 9000:2005

gebaseerd op acht basisprincipes (zie kader elders op deze pagina's). Ook in het licht daarvan vallen de eisen aan de rol van de directiebeoordeling logisch op hun plaats. Het vijfde basisprincipe — systeembenadering van managen — beschrijft dat processen met elkaar samenhangen. Met andere woorden dat ze gezamenlijk een systeem zijn. Dat betekent dus ook dat de processen rond het aansturen, het managen, van een organisatie moeten samenhangen met de processen die de producten of diensten voortbrengen. De systeembenadering betekent daarmee onder meer dat een managementsysteem (of: het managen van een systeem) een regelkring is. De regelkring is een verschijnsel uit de systeemtheorie.

Volgens die theorie heeft elke functionerende regelkring een feedback-mechanisme. Met andere woorden: een mechanisme waarin de resultaten van een proces invloed hebben op de aansturing van datzelfde proces. Het meest sprekende voorbeeld van een regelkring is de thermostaat voor de verwarming. De managementreview krijgt volgens het principe van de systeembenadering de rol van thermostaat. Let ook op het verband met de uitleg over de plaats van de directiebeoordeling in de Deming-cirkel. Het zesde basisprincipe uit ISO 9000 — continue verbetering — bekrachtigt dat nog eens. Maar het geeft ook richting aan de regelkring: het moet namelijk steeds beter. Wat 'beter' inhoudt, wordt uiteraard bepaald

door de wensen van de klanten en de strategische richting van de organisatie enerzijds, en welke efficiëntieverbeteringen mogelijk zijn anderzijds. Besluitvorming op basis van feiten, het zevende basisprincipe, maakt duidelijk waarom de normen een vrij uitgebreide lijst opsommen van gegevens die bij de directiebeoordeling gebruikt moeten worden. Dit principe verwoordt namelijk de gedachte dat goede beslissingen worden genomen op basis van feiten. Aangezien in de directiebeoordeling beslissingen worden genomen (het onvermijdelijke gevolg van het principe van de systeembenadering), moeten er dus feiten beschikbaar zijn op het moment dat deze worden uitgevoerd. Dit lijkt strijdig met moderne onderzoeken naar de

wijze waarop mensen beslissingen nemen. Deze onderzoeken onthullen een belangrijke rol voor het onderbewuste. Vooral bij ingewikkelde beslissingen (ofwel beslissingen waarin veel variabelen zijn betrokken) blijkt ons onderbewuste de keus te maken, waarna wij die rationeel gaan onderbouwen. Het bewuste deel van onze hersenen denkt dan echter dat we de beslissing aan het nemen zijn. Deze strijdigheid is echter een schijnstrijdigheid: het onderbewuste neemt pas een beslissing nadat het gevoeld is met feiten. Er is met andere woorden ook hier geen output zonder input. De omschrijving van het basisprincipe is ook niet voor niets dat beslissingen zijn gebaseerd op de analyse van gegevens.

Het minimumniveau van een directiebeoordeling staat in de normen

Wanneer is een directiebeoordeling goed genoeg?

De plaats die de directiebeoordeling in een managementsysteem inneemt is nu duidelijk. Het belang dat door normuitgevende en -controleerende instanties aan de directiebeoordeling wordt gehecht valt daarmee ook op zijn plaats. Maar wanneer is het nou goed genoeg? Wat moet minimaal in orde zijn om een goede managementreview te houden? Dus een die geen discussie met de certificerende auditors zou mogen opleveren? In dit hoofdstuk van ManagementDossier leest u wat de eisen zijn die door de normen gesteld worden. En — minstens zo belangrijk — wat daarmee bedoeld wordt.

De eisen die ISO 9001, ISO 14001 en OHSAS 18001 stellen aan de directiebeoordeling zijn te verdelen in drie categorieën: het proces, de input en de output. Deze worden op de volgende pagina's behandeld.

Het proces

In het vorige hoofdstuk benoemen we al de betrokkenheid van de directie: deze moet de beoordeling zelf uitvoeren. Daarnaast worden er nog twee

andere eisen aan het proces gesteld.

Een eerste eis, of eigenlijk meer het doel van de managementreview, is dat deze gericht moet zijn op het geschikt, passend en doeltreffend houden van het managementsysteem. Met andere woorden: Passen de processen en procedures bij de organisatie? Zijn de beheersingsmaatregelen niet te licht of te zwaar? En wordt het beoogde doel van het managementsysteem bereikt?

Dit gaat dus aanmerkelijk verder dan het simpelweg (bij) sturen van een aantal variabelen om te zorgen dat de oorspronkelijke doelstellingen, werkwijzen en randvoorwaarden (alsnog) gehaald worden. Een stuurmethode die ook wel bekend staat als 'single-loop learning'. Het doel van de directiebeoordeling dat door de normen wordt neergezet is een verplichting tot 'double-loop learning'. Dat houdt in dat op basis van ervaringen de oorspronkelijke afspraken worden bijgesteld — waar nodig natuurlijk. De directie zal zich met andere woorden de vraag moeten stellen of zij met haar managementsysteem nog op de goede weg zit.

Vragen die zij zich kan stellen in het kader van deze eis zijn bijvoorbeeld:

- Vraagt de huidige strategie van de organisatie een andere invulling aan de borgings- en

verificatiemaatregelen?

- Leveren de werkwijzen van interne audits/klanttevredenheidsonderzoeken/prestatie-meting/enzovoort nog altijd zinvolle informatie? Of is het inmiddels steeds meer van hetzelfde geworden en wordt de werkwijze alleen nog maar volgehouden omdat het onvermijdelijk al jaren zo gaat? Of zelfs: alleen maar omdat het 'moet van de norm'?
- Helpt het managementsysteem medewerkers en managers hun werk goed te doen? Helpt het hen hun werk te verbeteren? Of is het een sta-in-de-weg geworden en worden afspraken en regels zoveel mogelijk omzeild?
- Maakt het managementsysteem de verwachtingen die de directie ervan heeft waar? Het systeem is ooit geformaliseerd of heringericht met bepaalde verwachtingen over het effect ervan: worden deze gerealiseerd?

Al deze vragen, en misschien bij uitstek de laatste, geven inzicht in de toegevoegde waarde van het managementsysteem voor de organisatie. Let wel: de organisatie zoals die nu is. Dat kan heel anders zijn dan in de tijd dat het systeem in eerste instantie is opgezet. Als het systeem jarenlang niet wordt aangepast aan de veranderingen die onvermijdelijk in de organisatie plaatsvinden, zal het gaan wringen...

Het is de moeite waard tijdens de directiebeoordeling expliciet te vragen of het managementsysteem nog geschikt is, adequaat is en het effect heeft dat beoogd was. En dan niet te gemakkelijk 'ja' te antwoorden, maar de vragen echt door te laten dringen. In het antwoord op deze vragen — en de acties die dit oplevert — zit namelijk de kern om te voorkomen dat een managementsysteem een blok aan het been wordt. Het vormt ook een uitstekende overkoepelende conclusie van de directiebeoordeling (en het verslag ervan).

De tweede aanvullende proceseis, naast het doel van en de betrokkenheid bij de directiebeoordeling, betreft de frequentie. De norm eist dat de directiebeoordeling met 'geplande tussenpozen' plaatsvindt. Dit wordt niet nader gespecificeerd. Gezien echter het doel van de managementreview, is het in de meeste organisaties logisch dat de frequentie jaarlijks of halfjaarlijks is (maar lees ook het kader). Het woord 'gepland' geeft overigens wel aan dat het zaak is vooraf na te denken over de timing. Een aantal ideeën over de timing van de directiebeoordeling in verhouding tot bijvoorbeeld de budgetteringscyclus leest u verderop in ManagementDossier.

De input

Alle normen stellen verplicht dat de input 'informatie bevat' over een aantal met name genoemde ingangsgegevens. Daarmee wordt geïmpliceerd

De frequentie van de directiebeoordeling

Doordat de frequentie van de directiebeoordeling niet in de norm is vastgesteld, ontstaan er verhitte discussies over dit onderwerp, bijvoorbeeld in de 'knowledge base' op www.platinumregistration.com. De consensus is in elk geval dat het er van afhangt — maar dat wisten we al door de formulering in de norm.

Zinvol is de constatering dat het in jonge managementsystemen logisch is een hoge frequentie te hanteren, bijvoorbeeld ieder kwartaal. Naarmate het systeem zich meer zet, zal (tijdens de directiebeoordeling!) blijken dat de frequentie omlaag kan — in simpele systemen of organisaties eerder dan in complexe.

Een belangrijke verandering in de organisatie (denk aan een fusie of de vermarkting van een volledig nieuw product) kan een goede reden zijn een extra directiebeoordeling in te lassen.

Certificerende instellingen beschouwen eens per jaar over het algemeen als minimumfrequentie.

dat het niet zozeer gaat om een koude opsomming — dat is namelijk eerder een herhaling van zetten dan informatierijke input. Op zijn minst zal de informatie in geaggregeerde vorm in de directiebeoordeling aangeboden moeten worden. Nog beter is het wanneer er ook een analyse van oorzaken wordt gemaakt, voordat de directiebeoordeling wordt gehouden. Dat is informatie over de inhoud van de ingangsgegevens. Daarnaast is het verstandig (gezien het doel van de directiebeoordeling zoals dat bij het proces is geschetst) om ook informatie over het proces van elk van de ingangsgegevens in te brengen.

ISO 9001 stelt zeven ingangsgegevens verplicht. We lopen ze allemaal langs en geven daarbij een korte uitleg:

1. Resultaten van audits

Het meest voor de hand liggend zijn de interne audits. Maar denk ook aan audits door de certificerende instelling of klanten. En aan een zelfevaluatie, bijvoorbeeld in het kader van het INK-managementmodel. Maar ook de controle die een accountant doet is een audit die waardevolle informatie over het managementsysteem kan leveren. 'Resultaten' gaan ook verder

dan tekortkomingen of verbeterpunten. Ook de zaken die in het verleden niet, maar nu wel goed geregeld zijn (of sowieso positief opvallen), zijn resultaten. Een resultaat kan ook zijn: 'geen bevindingen'! Al dit soort informatie hoort ook meegenomen te worden naar de directiebeoordeling. Informatie over het proces van audits vertelt iets over de toegevoegde waarde van de verschillende audits. Het feit dat het bijvoorbeeld moeilijk was de interne auditors vrij te maken, of dat de discussie met de externe auditor wel heel moeizaam verliep, zegt veel over de (ervaren) toegevoegde waarde.

2. Terugkoppeling van klanten

Uiteraard vallen hier de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek onder. Of van de andere methode(s) die gebruikt wordt (worden) om vast te stellen of de organisatie in de ogen van de klanten heeft voldaan aan hun eisen. Maar denk ook aan klachten en verbetervoorstellen van klanten. Daarnaast kunnen indicatoren zoals herhalingsaankopen, recommendatie, ordergrootte en -frequentie informatie bevatten over de meningen van klanten. Een andere niet te onderschat-

ten bron zijn trouwens alle medewerkers die contacten met klanten hebben. Vraag hen eens de belangrijkste positieve en negatieve reacties in te brengen. Denk ook bij dit onderwerp aan informatie over het proces: Waar loopt de respons terug? Welke bron levert de organisatie in essentie de meeste informatie op?

3. Procesprestaties en productconformiteit

Als het goed is, zijn er metingen gedefinieerd die helpen bij de dagelijkse aansturing van (vooral) de primaire processen. Vaak worden deze indicatoren, KPI's (Key Performance Indicators) of 'het dashboard' genoemd. Deze indicatoren geven de desbetreffende managers en medewerkers door het jaar heen informatie over de werking van het proces en de mate waarin producten aan de eisen voldoen. Voor de directiebeoordeling is het onder andere zinvol het jaartotaal te rapporteren, het aantal afwijkingen (en hun oorzaak!), en in hoeverre de indicatoren hebben geholpen in de beheersing van het proces.

4. Status van preventieve en corrigerende maatregelen

Tijdens eerdere directie-

beoordelingen, maar ook naar aanleiding van diverse checks (om maar even in Deming-termen te spreken) zijn corrigerende of zelfs preventieve maatregelen geformuleerd. Voor de directiebeoordeling is het nodig te weten in hoeverre deze maatregelen ook tijdig worden uitgevoerd en of ze ook het beoogde effect sorteren. Deze input vertelt de directie dus iets over het verbetervermogen van de organisatie.

5. Vervolgmaatregelen van vorige directiebeoordelingen

Hiermee wordt de cirkel van de directiebeoordeling zelf gesloten: In hoeverre zijn acties, besluiten en maatregelen uit de vorige directiebeoordeling uitgevoerd?

6. Veranderingen die van invloed kunnen zijn op het kwaliteitsmanagementsysteem

De hiervoor genoemde ingangsgegevens hebben een sterke nadruk liggen op het gebruik van harde feiten. Feiten ook, die komen uit het huidige managementsysteem.

Dit onderwerp vraagt van de directie om eens goed om zich heen te kijken — zowel binnen als buiten de organisatie. Zijn er nieuwe markten of afzetkanalen? Is er nieuwe technologie beschikbaar (of zelfs al in huis)? Is er nieuwe wet- en regelgeving (en denk bij regelgeving ook aan een nieuwe versie van de norm waartegen de organisatie gecertificeerd is)? Ofwel, om het samen te vatten in termen van het doel van de directiebeoordeling: Is het managementsysteem nu en in de nabije toekomst geschikt en passend?

7. Aanbevelingen ter verbetering

Verbetervoorstellen die bij de vorige ingangsgegevens

nog niet aan de orde zijn gekomen. Wanneer de KAM-manager de directiebeoordeling voorbereidt — en dus bovenstaande informatie over de ingangsgegevens op een rijtje zet — is dit een ideale plaats waarin hij zijn mening over het wel en wee van het managementsysteem kwijt kan.

Om aan de norm te voldoen zullen dus al deze ingangsgegevens moeten worden meegenomen in de directiebeoordeling! Wanneer er geen gegevens zijn, zal dit ten minste vastgesteld moeten worden (en wellicht aanleiding moeten zijn tot een verbeteractie).

De output

Er worden twee belangrijke eisen gesteld aan de output van de directiebeoordeling.

In de eerste plaats moeten er besluiten genomen en maatregelen gedefinieerd worden. Gezien het doel van de directiebeoordeling (het doeltreffend houden van het managementsysteem) en de plaats van de directiebeoordeling in het managementsysteem

(de Act op organisatieniveau), is dat geen vreemde eis. Niet voor niets is het eerste aspect waarop verbetering verwacht wordt het managementsysteem zelf. Daarnaast wordt in de normen geëist dat er besluiten en maatregelen worden benoemd over de behoefte aan middelen. Als derde worden verbeteringen in het onderwerp van het managementsysteem verwacht (bijvoorbeeld verbeteringen van het product in een kwaliteitsstelsel). Uiteraard kan het best zijn dat in een bepaalde directiebeoordeling wordt besloten dat er geen maatregelen nodig zijn op een van de genoemde drie gebieden — maar ook dat is een besluit.

De tweede eis is dat er een verslag wordt gemaakt van de directiebeoordeling. Dit verslag is een van de verplichte registraties van een managementsysteem. ISO 9001 laat de wijze van verslaglegging volledig vrij. Maar in ISO 14001 wordt een minimumlijstje gegeven. Ook voor de andere managementsystemen is dit uitstekend bruikbaar, omdat het zo compact mogelijk is. Het verslag moet volgens

ISO 14001 bestaan uit (ten minste):

- de agenda;
- de aanwezigen;
- het gebruikte materiaal. Het gaat hier primair om de gebruikte ingangsgegevens, ongeacht of deze in de vorm van een rapport ingebracht zijn, als presentatie, of welke vorm ook;
- de conclusies en besluiten. Bij de eisen van het proces schreven we al dat het zinvol is expliciet na te denken over de geschiktheid, de passendheid en de effectiviteit van het managementsysteem. In dezelfde lijn verdient het aanbeveling het antwoord op die vragen vast te leggen; en
- de uit te voeren maatregelen.

Deze laatste twee punten zijn uiteraard de vastlegging van de eerste output-eis.

Met deze vastlegging is het hele proces van de directiebeoordeling traceerbaar. Dat is uiteraard makkelijk bij de certificeringsaudit. Maar ook voor eigen gebruik (bijvoorbeeld bij de volgende directiebeoordeling) is dat handig: op basis waarvan zijn we tot een bepaald besluit gekomen.

ISO 14001 is uitgebreider

ISO 14001 is wat uitgebreider: deze norm stelt elf ingangsgegevens verplicht. Het verschil in aantal met ISO 9001 is deels te verklaren doordat in ISO 14001 een aantal ingangsgegevens apart is benoemd. Zo worden de audits in ISO 14001 gesplitst in interne audits enerzijds en compliance audits anderzijds. De inhoudelijk meest verschillende ingangsgegevens zijn:

1. De informatie van milieuvragen, inclusief milieuklachten

Dit ingangsgegeven komt in plaats van de klanttevredenheid van ISO 9001. Het gaat hier om de reacties van belanghebbenden op het milieubeleid van de organisatie. Dat kan variëren van belangstellende vragen van beleggers, via verwachtingen van klanten tot klachten van medewerkers of omwonenden. De bedoeling is dat de directie

een beeld krijgt van de verwachtingen ten aanzien van het milieumanagementsysteem.

2. Technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen

In feite is dit een verbijzondering van de veranderingen die van invloed kunnen zijn op het managementsysteem. Aangezien dit soort ontwikkelingen van grote invloed kan zijn op de verwachtingen van belanghebbenden, op wet- en regelgeving én op de mogelijkheid economischer emissies te handhaven of te verminderen, is het van belang dat de directie hier expliciet aandacht aan besteedt.

3. Ongevallen- en verwondingenonderzoek

Wat is er geleerd uit, en verbeterd naar aanleiding van, ongevallen.

De invulling van het proces dat moet worden doorlopen voor een managementreview

De directiebeoordeling in vier stappen

In het voorgaande deel van ManagementDossier is duidelijk geworden welke eisen de normen stellen aan het proces van de directiebeoordeling. Die eisen aan de betrokkenheid van de directie, de doelvragen en de frequentie zijn echter toch vrij algemeen gesteld. Ze geven antwoord op de 'wat'-vraag. Ze zeggen echter weinig over de manier waarop een organisatie de beoordeling kan vormgeven — de 'hoe'-vraag. In dit deel van ManagementDossier wordt uitgelegd hoe u in vier stappen een managementreview opzet en uitvoert dat voldoet aan de normen.

Basaal gezien kan de opzet van een adequaat managementreview bestaan uit vier stappen. Deze zijn: • verzamelen, • aggregeren, • beoordelen en • opvolgen. Hieronder komen ze één voor één aan bod.

Stap 1: Verzamelen

Ter voorbereiding op de bijeenkomst waarin de directiebeoordeling op de agenda staat, zal iemand de basisgegevens moeten verzamelen. Zijn primaire taak is te zorgen dat alle gegevens beschikbaar zijn. Wanneer uw organisatie een kwaliteits- of KAM-coördinator heeft, is het vaak logisch deze taak aan hem of haar toe te bedelen. Welke gegevens er verzameld worden is afhankelijk van de organisatie, maar kan ook afhangen van gebeurtenissen in, of plannen van de organisatie. De directie zal daarom vooraf

moeten specificeren welke gegevens zij nodig acht om een managementreview uit te kunnen voeren. In gecertificeerde organisaties ligt de kern natuurlijk vast door de eisen van de normen (zie hiervoor in ManagementDossier). Andere gegevens die meegenomen kunnen worden in de beoordeling zijn bijvoorbeeld:

1. Functioneringsgesprekken. Zeker in dienstverlenende organisaties zullen deze nuttige informatie bevatten. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de lange-termijn ambities van medewerkers, de opleidingsafspraken voor het komende jaar en de organisatorische knelpunten die mensen ervaren.
2. Exit-gesprekken. Wat vertrekende medewerkers over de organisatie te zeggen hadden, bevat vaak nuttige tips voor verbetering.

3. De prestaties van leveranciers.
4. Imago- of andere marketing-onderzoeken.
5. Benchmark-onderzoeken die door externen of door de organisatie zelf zijn uitgevoerd.

Stap 2: Aggregeren

In de vorige stap is een heleboel papierwerk verzameld. Wanneer dit tijdens de directiebeoordeling onbewerkt ter tafel komt, zullen de deelnemers door de bomen het bos niet meer zien. Dit leidt ofwel tot verlamming (er worden geen beslissingen genomen) ofwel tot micro-management (men gaat zich op de details focussen). Er is dus nog een bewerkings-slag nodig. Deze actie kan neergelegd worden bij de KAM-coördinator, maar ook verdeeld worden over de leden van het managementteam of door een directeur zelf worden gedaan. Ook is natuurlijk een combinatie van deze mogelijkheden te gebruiken. Het gaat er om de gegevens dusdanig in te dikken, te aggregeren, dat ze op een abstractieniveau komen dat zinvol is voor de directiebeoordeling. Voor iedere gegevensbron worden twee of drie vragen beantwoord, namelijk:

1. Werkt het proces?

Uit de gegevens blijkt expliciet of impliciet hoe het proces om de gegevens te produceren gefunctioneerd heeft. In een auditverslag van een audit waarin het lastig was om de gesprekken te plannen, zal daar meestal melding van worden gemaakt. Wanneer er van de helft van de medewerkers geen verslag is van het functioneringsgesprek, is dat veelzeggend. Het antwoord op deze eerste vraag hoeft niet lang te zijn — zeker niet als het desbetreffende proces goed functioneert.

2. Wat zijn de resultaten?

Het antwoord op deze vraag moet uitgebreider zijn. Er moet namelijk een samenvatting worden gegeven van de bevindingen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het maken van een top-lijstje: de top 10 van klachten, de top 5 van bevindingen uit de interne audits, de top 7 van foutpercentages bij de eindcontrole van producten. Voor de procesindicatoren kan de actuele stand worden afgezet tegen de stand aan het begin van het jaar of van twaalf maanden terug. Maar denk ook aan een analyse van verschillen tussen verschillende organisatie-eenheden: in afdeling A worden meer opleidingen gevolgd dan in afdeling B, de corrigerende maatregelen worden op locatie X sneller gedefinieerd en afgehandeld dan op locatie Y. Het hoeven geen samenvattingen en analyses te zijn die een marktonderzoeksachtergrond vereisen, maar er moet wel slim gekeken worden.

3. Welke oorzaken liggen ten grondslag aan de resultaten?

Sommige gegevens hebben deze informatie al in zich, zoals

Hoe onze zintuigen ons bedriegen

We zien niet alles wat er is. Dat heeft te maken met de manier waarop onze hersenen werken. Het Visual Cognition Lab van de University of Illinois doet allerlei interessante experimenten om te ontdekken wat we wel en wat we niet waarnemen. Kijkt u bijvoorbeeld eens naar het volgende filmpje die de mensen van dit lab aan proefpersonen voorleggen. <http://viscog.beckman.uiuc.edu/flashmovie/15.php>. Start het filmpje en tel hoe vaak het witte basketbalteam de bal naar elkaar overspeelt. Het antwoord vindt u in het kader op pagina 28. Kijk dan nog eens naar het filmpje, zonder ergens specifiek op te letten. 98% van de mensen ziet dan iets wat ze de eerste keer niet was opgevallen...

interne audits en klachten. In die gevallen is het handig om ook de oorzaken samen te vatten. Het zoeken naar oorzaken vindt ook plaats tijdens de directiebeoordeling zelf. Dus als de oorzaken al niet expliciet benoemd zijn, hoeft u er in de voorbereiding niet noodzakelijkerwijs naar te zoeken.

Stap 3: Beoordelen

In het vorige hoofdstuk is al het nodige geschreven over de vragen die gesteld kunnen worden over de processen en de toegevoegde waarde ervan voor de organisatie. Daarnaast is het zaak dat de ingangsgegevens (althans: de samenvattingen ervan) inhoudelijk worden besproken. Per gegevensbron kunnen de deelnemers aan de directiebeoordeling ten minste de volgende vragen stellen en beantwoorden:

- Moeten we actie nemen op de belangrijkste bevindingen? Zo ja: formuleer concrete en meetbare doelstellingen of acties. Deze kunnen overigens zowel gericht zijn op het wegnemen van ongewenste bevindingen,

als op het versterken van gewenste!

- Zijn de belangrijkste bevindingen verklaarbaar? Met andere woorden: wat zijn de oorzaken van deze bevindingen? Dit is een belangrijke vraag, omdat hiermee de slag gemaakt wordt van symptomen naar de bron ervan. Het is verstandig om niet meteen met het eerste antwoord genoegen te nemen, maar ook daarin verder te zoeken naar de oorzaak. Deze vragen zijn overigens ook een vorm van het al eerder genoemde 'double loop learning'.
- Moeten we actie nemen op de oorzaken? Ook hier geldt: formuleer concrete en meetbare acties.
- Moeten er (nieuwe) doelstellingen gesteld worden? Zijn bijvoorbeeld doelstellingen voor rendement, klanttevredenheid of uitvalpercentages gehaald, dan kunnen ze naar boven bijgesteld worden (of ze kunnen vervallen, omdat de oorzaak van hun aanwezigheid met het behalen is weggenomen). Maar is de behandeltermijn van klachten te lang geworden,

of loopt het marktaandeel terug, dan kan de aandacht op deze onderwerpen gehouden worden door een doelstelling voor het komende jaar te formuleren.

Vervolgens kijken de deelnemers aan de directiebeoordeling nog eens naar het gehele beeld. Trekken we nieuwe conclusies wanneer de ingangsgegevens in hun totaliteit de revue nog eens passeren? En de oorzaken? In feite wordt het geheel aan informatie nog eens 'door de oogbaren' bekeken. Verrassend vaak levert dit nieuwe inzichten op (zie ook het kader 'Hoe onze zintuigen ons bedriegen')! Uiteraard worden deze conclusies waar nodig ook vertaald naar doelstellingen en acties. Ten slotte wordt besproken of het kwaliteitssysteem nog aan het doel (geschikt, passend en doeltreffend) voldoet.

De deelnemers aan de directiebeoordeling zijn, conform de normen, in elk geval de leden van de directie. Het is logisch ook de andere leden van het managementteam te laten

deelnemen aan de beoordeling. En als staffunctionarissen zoals de controller, de personeelsmanager en de KAM-coördinator geen vast lid zijn van het managementteam, verdient het aanbeveling hen ook uit te nodigen voor de beoordeling. Een brede deelname aan de beoordeling borgt dat bovenstaande vragen breed worden beantwoord, en 'tunnelkijken' zoveel mogelijk wordt voorkomen.

Stap 4: Opvolgen

De vierde en laatste stap in het uitvoeren van de managementreview bestaat uit enkele afrondende activiteiten. In de eerste plaats moet er een verslag worden gemaakt. De belangrijkste tips daarvoor zijn al eerder genoemd. Verder moeten de doelstellingen en acties die tijdens de beoordeling zijn geformuleerd doorgezet worden naar de 'dagelijkse' planings- en bewakingsmechanismen. Bijvoorbeeld: de actielijst van het managementteam, het dashboard met prestatie-indicatoren of de periodieke rapportage die de controller en KAM-coördinator opstellen.

Directiebeoordeling kan onderdeel zijn van de reguliere jaarcyclus

De timing van de directiebeoordeling

In het voorgaande is veel geschreven over de inhoud en het proces van de directiebeoordeling zelf. Er is nog weinig aandacht gegeven aan de manier waarop zij geïntegreerd kan worden in andere managementprocessen in een organisatie. Dat betekent echter niet dat de managementreview daar los van staat en dus extra werk en tijd kost. In het eerste hoofdstuk is al een algemeen kader geschetst. Dat geeft een idee over de manier waarop de directiebeoordeling ingepast zou kunnen worden in een cyclus die in veel organisaties voorkomt: de begrotings- of jaarplanningsronde. In dit laatste hoofdstuk van ManagementDossier geven wij u enkele ideeën voor het integreren van deze twee managementinstrumenten.

Vele vragen en aandachtspunten uit de directiebeoordeling zult u herkennen van de vragen

die u zichzelf stelt bij het opstellen van het jaarplan voor het komende jaar en het maken

van het jaarverslag van het afgelopen jaar. Dat is natuurlijk niet verrassend, gezien de plek die de directiebeoordeling in de bedrijfsvoering inneemt (zie het begin van dit ManagementDossier). Het is namelijk precies dezelfde plek die jaarverslag en -plan in de bedrijfsvoering hebben.

Dubbel werk of een kans twee processen te integreren? Gelukkig dat laatste! De normen vragen nergens om een scheiding van de directiebeoordeling van andere organisatiesystemen — integendeel, zij vragen dat er continu gezocht wordt naar

efficiëntie. De directiebeoordeling hoeft zelfs niet die naam te hebben.

De directiebeoordeling laat zich het meest logisch combineren met de jaarplanning of -begroting. Een jaarverslag heeft over het algemeen een zware financiële component en is meer gericht op verantwoording achteraf dan op het uitzetten van een koers vooraf. Bovendien wordt meestal ten behoeve van het nieuwe plan teruggekeken naar de prestaties tot dan toe. Dezelfde dualiteit die in de directiebeoordeling terugkomt.

Dit brengt echter een dilemma met zich mee. De jaarplanning wordt meestal voor het begin van een boek- of kalenderjaar gemaakt. Terugkijken zouden we echter het liefst doen over een heel jaar. Het jaarplan voor 2009 wordt rond november 2008 gemaakt en geaccordeerd, terwijl alle cijfers over 2008 pas in maart 2009 beschikbaar zijn. Dit dilemma valt op vele manieren op te lossen. Hieronder worden drie mogelijkheden geschetst:

1. Twaalf maanden terugkijken

De eerste oplossing gaat uit van de gedachte dat het handig is aan het begin van het jaar een volledig, geaccordeerd plan te hebben. De terugblik die aan het maken van het plan vooraf gaat, zal dan ergens in het najaar plaatsvinden. U kunt ingangsgegevens gebruiken die de resultaten van het lopende jaar tot dan toe bevatten. Maar veel ingangsgegevens zullen niet van 31 december op 1 januari plotseling veranderen. De processen worden niet anders, klanten veranderen niet spontaan van mening, dezelfde medewerkers hebben dezelfde taken. Het is dus uitstekend mogelijk om niet tot het begin van het jaar terug te kijken, maar tot het moment dat informatie voor de directiebeoordeling van het vorige jaar verzameld is! U kijkt dan dus gewoon twaalf maanden terug.

Een directiebeoordeling opgedeeld in stukjes?

Is het ook mogelijk om de directiebeoordeling over het jaar te verspreiden? Bijvoorbeeld door alle ingangsgegevens onderdeel te laten zijn van het management-dashboard? Of door ingangsgegevens direct te bespreken als ze beschikbaar komen (denk aan auditrapportages en klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken)? Uiteraard moet u dat laatste sowieso doen. Doe dit echter naast — en niet in plaats van — de directiebeoordeling. Ten eerste ontnemt u zich anders de mogelijkheid goed afstand te nemen tot de informatie en dwarsverbanden te ontdekken (we beschreven dat in het vorige artikel in dit ManagementDossier als ‘naar het

hele beeld kijken’). Ten tweede helpt de manier waarop onze hersenen werken daarin niet. Als mensen zijn we namelijk slecht in staat om kleine, voortschrijdende veranderingen waar te nemen. Kijk maar eens op <http://viscog.beckman.uiuc.edu/flashmovie/3.php>. Start het filmpje en probeer te ontdekken wat er in het beeld verandert. Ziet u het niet? Probeer het dan nog een keer. Nog steeds niet? Vergelijk dan het laatste beeld met het eerste en u zult versteld staan van de omvang van de verandering! Overigens: Het witte team uit het eerste filmpje speelt de bal dertien keer over...

2. Jaarplan voor elf maanden

De tweede oplossing gaat uit van de gedachte dat het handig is ingangsgegevens van een heel boekjaar te gebruiken. Dat betekent dat het jaarplan pas daarna kan worden gemaakt. Wanneer de ingangsgegevens zo snel mogelijk in januari gecompleteerd en verzameld worden, kan eind januari, begin februari de directiebeoordeling worden uitgevoerd. Uiteraard direct gevolgd door het jaarplan — een jaarplan voor de resterende elf maanden van het jaar. Theoretisch is de organisatie dan een maand stuurloos. Maar ook hier geldt: er verandert niet spontaan zoveel, alleen

maar omdat er een nieuw jaar is begonnen. Medewerkers gaan echt niet ineens andere producten maken of andere diensten leveren.

3. Twee managementreviews

De derde oplossing is een combinatie van de vorige twee. Vanuit het principe dat er aan het begin van het jaar een plan moet zijn, wordt in het najaar een directiebeoordeling uitgevoerd. Dit geschiedt op basis van gegevens over het lopende jaar. Nadat alle gegevens van het jaar beschikbaar zijn, wordt in het voorjaar opnieuw een directiebeoordeling uitgevoerd. Het jaarplan wordt vervolgens bijgesteld op basis van de conclusies daaruit. Dit laatste is cruciaal in deze werkwijze.

eindeloos. Dat geldt ook voor het combineren van directiebeoordeling voor kwaliteit, milieu, Arbo enzovoort. De normen leggen u daarbij weinig in de weg. Het belangrijkste is te voorkomen dat de directiebeoordeling een losse bijeenkomst wordt, die door de aanwezigen doorstaan wordt ‘omdat het nou eenmaal moet van de norm’ — waarna we weer overgaan tot de orde van de dag.

Ten slotte nog iets over de duur van een managementreview. Er zijn organisaties die trots zijn op het feit dat ze ‘een heel uur’ over de directiebeoordeling hebben gesproken. Andere organisaties zijn blij als ze de agendapunten binnen een dag hebben weten af te handelen. Beide varianten kunnen — ook vanuit de normen bekeken. Gezien het belang van de directiebeoordeling voor het managementsysteem en de eenvoudige koppeling met organisatiesystemen zoals de jaarplanningscyclus, ligt het meer voor de hand om er meerdere dagdelen aan te besteden. U maakt dan optimaal gebruik van de kracht van de managementreview.

Over de auteur

Dit ManagementDossier werd geschreven door **Diederik van der Burg**. Van der Burg is sinds 1994 directeur en senior-adviseur van Adburdias BV te Baarn. Hij heeft zich gespecialiseerd in zaken als leiderschap, visie-concretisering en procesverbetering. Adburdias adviseert over organisatieverbetering, vooral in de kennisintensieve dienstverlening. Het managementreview is één van de specialismen van het bureau.



Zoals gezegd, dit zijn slechts voorbeelden. Uiteraard kunt u uw eigen variant bedenken. Ook de integratie met jaarplanningscyclus is niet meer dan een voorbeeld. De mogelijkheden om de directiebeoordeling in te passen in andere organisatiesystemen zijn in principe

In het volgende nummer:
Prestatie-indicatoren