

>>> handreiking directiebeoordeling

De jaarlijkse directiebeoordeling¹ is één van de cruciale onderdelen van een goed werkend kwaliteitssysteem én een verplicht onderdeel in de ISO 9001:2015 norm/CIIO Maatstaf 2016. In deze beoordeling stelt de leiding vast of de interne afspraken, procedures, methoden en systemen werkbaar zijn, het resultaat opleveren dat ervan gewenst wordt en of ze daarmee bijdragen aan het realiseren van de missie, visie en koers van de organisatie en/of van organisatie onderdelen. Ofwel: levert het eigen managementsysteem ook de resultaten op die beoogd zijn en draagt de samenhang van de verschillende gebruikte instrumenten daaraan bij?

Jaarlijks reflecteren is verplicht maar het kan natuurlijk ook vaker, bijvoorbeeld elk kwartaal.

Omdat veel organisaties blijken te worstelen met het vorm en inhoud geven aan de directiebeoordeling geven we in dit document een toelichting op de directiebeoordeling en geven we een handreiking voor een mogelijke werkwijze.

CIIO Maatstaf over de directiebeoordeling

In de CIIO Maatstaf 2016 staat binnen het maatstafonderdeel Reflectie het volgende geschreven over de directiebeoordeling:

Reflectie - De leiding reflecteert op de resultaten van de organisatie

- > Reflecteren op metingen, evaluaties en feedback uit de maatstafonderdelen Oriëntatie en Toetsing.
- > De resultaten van die reflectie gebruiken voor het evalueren van de dienstverlening, de klanttevredenheid, het managementsysteem, organisatieveranderingen, kansen en risico's, partners en de status en effectiviteit van eerder genomen maatregelen.
- > Met geplande tussenpozen en ten minste jaarlijks bovenstaande resultaten van reflectie in samenhang analyseren in een directiebeoordeling.
- > Vastleggen van het resultaat van de directiebeoordeling. Het gaat om beslissingen en maatregelen ten aanzien van eventuele verbeteringen, het managementsysteem, behoefte aan middelen en de Koers.

Vervolgens staat in de bijlage van de CIIO Maatstaf meer in detail vermeld welke onderwerpen in de directiebeoordeling aan bod dienen te komen:

Onderwerpen die bij een directiebeoordeling aan de orde komen:

- Follow-up vorige directiebeoordelingen.
- Interne en externe onderwerpen die relevant zijn voor het managementsysteem, inclusief de strategiekoers van de organisatie.
- Effectiviteit van het omgaan met risico's en kansen.
- Geschiktheid, toereikendheid, doeltreffendheid van het managementsysteem, inclusief verdere verbetermogelijkheden.

Trends en indicatoren die hierbij gebruikt worden:

- Klachten, afwijkingen en maatregelen.
- Evaluaties en meetresultaten.
- Resultaten van audits.
- Klanttevredenheid.
- Samenwerkingspartners.
- Ondersteuning voor het managementsysteem, waaronder toereikendheid van middelen.
- Procesprestaties.
- Voldoen van de dienstverlening aan de eisen en wensen van de klant.

¹ Een directiebeoordeling wordt ook wel managementreview of systeembeoordeling genoemd.

De achterliggende gedachte van de directiebeoordeling is, dat het zinvol is om als leiding periodiek en bewust op zoek te gaan naar verbanden tussen verschillende soorten gegevens (analyse) in relatie tot de koers (ambitie) om vervolgens op basis daarvan verbetermaatregelen (actie) te nemen en waar nodig de koers bij te stellen. Het is te zien als een ‘helikopter’-evaluatie die de belangrijkste verbeterpunten voor de organisatie blootlegt en daarmee focus aanbrengt. Belangrijk is dat de beoordeling een ‘overall-view’ heeft. Het gaat niet om resultaten van één proces of opdracht, of van enkele oorzaken, procedures of verbeterpunten, maar om de rode draden en het onderling verband tussen de verschillende informatiebronnen en instrumenten. Populair gezegd stelt de leiding zich de vraag: ‘Zijn we goed bezig en helpt ons (kwaliteits-) managementsysteem daarbij?’. En die vraag kan natuurlijk breder uitgezet worden in de organisatie.

Uiteindelijk moet de directiebeoordeling resulteren in conclusies en in “*beslissingen en maatregelen ten aanzien van eventuele verbeteringen, het managementsysteem, behoefte aan middelen en de koers*”.

Maar nu eerst een intermezzo: **Koersen op succes!**

Stel, je bent een professionele wielrenner. Je fiets is je belangrijkste hulpmiddel en die moet voldoen aan allerlei externe eisen en regels. Je hebt te maken met een sponsor: die bepaalt welk merk fiets je mag rijden en hoe duur de fiets is. En dan heb je nog je persoonlijke voorkeuren: zoals stuurgrip, zadel, wielen, versnellingen en pedalen. Afhankelijk van het parcours dat je gaat rijden, wil je je keuze voor al die onderdelen kunnen aanpassen. Een bergetappe in de Tour de France is immers heel wat anders dan over de kasseien in de Ronde van Vlaanderen.

Na elke rit ga je samen met je trainer en de materialenman zitten om al die onderdelen te evalueren. Zat je zadel goed? Bleven je banden heel en had je genoeg aan je versnellingen? Stond je stuur op de juiste hoogte? Heb je op de juiste momenten kunnen versnellen en hoe reageerde je lichaam daarop? Per onderdeel bepalen jullie samen of je een volgende keer deze afstelling op dezelfde wijze en momenten zou inzetten, of aanpassingen gaat doen.

Maar dan komt tot slot nog de belangrijkste vraag: kwam je ook binnen de verwachte tijd over de finish en heb je misschien zelfs een podiumplek behaald? Dus, in samenhang, hebben jij en al die afgestelde onderdelen van jouw racefiets bereikt wat je graag wilde, ben je op je bestemming goed aangekomen?

De directiebeoordeling werkt feitelijk op dezelfde manier. Het managementsysteem van de organisatie heeft ook veel ‘onderdelen’: processen, mensen, middelen, instrumenten. In de bekende PDCA cyclus bekijk je of die onderdelen passend zijn of dat je ergens iets moet veranderen. En minimaal 1x per jaar evalueer je al die onderdelen van je ‘organisatiefiets’ in samenhang, en kijk je of je op koers ligt en je ambities en plannen realiseert. Ook kijk je vast vooruit naar de volgende etappe: welke afstelling gaan we nu inzetten, lerende van de ervaringen van de vorige rit?

Voor wielrenners zijn er veel items waarop vaak en intensief gereflecteerd zal worden. Andere type fietsers hebben wellicht minder breed, minder intensief en minder vaak dit soort reflecties nodig. Ben je een jonge ouder die dagelijks zijn kind naar school fietst met een bakfiets, ben je een actieve senior die regelmatig een tocht door Nederland maakt met een elektrische fiets of ben je als duurzame forens afhankelijk van je vouwfiets? Voor elk type fietser gelden andere eisen en criteria om te bepalen welke fiets geschikt is en op welke wijze deze onderhouden en gebruikt moet worden. Ditzelfde geldt voor organisaties. De grootte en complexiteit van de organisatie en haar context bepalen hoeveel items van invloed zijn op het behalen van de doelstellingen, op het bereiken van de finish. En dus ook: welke onderdelen in welke frequentie geëvalueerd moeten worden in de directiebeoordeling. Afhankelijk van het parcours (zitten we in een stabiele context of zijn er veel pieken en dalen op onze route) maak je keuzes voor de evaluatie van deze rit en het plannen van de volgende etappe.

Bepaal dus wat voor fietser je bent, welk parcours je volgt en wat voor type fiets voor jou passend is. Bekijk vervolgens welke onderdelen van die fiets voor jou en je rit van invloed zijn en welke je dus regelmatig moet evalueren. Maar vergeet vooral niet waarvoor je het doet: uiteindelijk wil je je doel bereiken, dus jouw fiets moet je op de voor jou best passende manier op de plek van bestemming brengen!

Stappen directiebeoordeling

Kies een aanpak die bij de organisatie past, de CIIO Maatstaf geeft hierin veel ruimte. Bij een grote organisatie met veel divisies of zelfsturende teams/afdelingen is het voorstelbaar dat elk onderdeel eerst voor zichzelf een beoordeling maakt waarna de leiding vanuit haar helikopterblik de overall beoordeling doet. Het is ook mogelijk om deelonderwerpen voor te bereiden in een planning die over meerdere maanden of zelfs jaar heen loopt. Dan kan volstaan worden met een analyse van de losse onderdelen één maal per jaar.

Om te komen tot een daadwerkelijke directiebeoordeling, waar de organisatie echt toegevoegde waarde van ervaart, zijn de volgende stappen relevant:

1. Verzamelen van gegevens

Om tot een zinvolle reflectie te komen is input nodig in de vorm van geaggregeerde gegevens. De Maatstaf stelt in het onderdeel Resultaten - Toetsing een aantal gegevensbronnen verplicht. Maar ook andere gegevens, die voor de organisatie relevant zijn, kunnen in de beoordeling betrokken worden. Van belang is dat de gegevensbronnen informatie opleveren voor het *“evalueren van de dienstverlening, de klanttevredenheid, het managementsysteem, organisatieveranderingen, kansen en risico’s, partners en de status en effectiviteit van eerder genomen maatregelen”* (normtekst).

Verschillende medewerkers kunnen vanuit hun rol of functie de input aanleveren: bijvoorbeeld de personeelsfunctionaris gegevens over medewerkers, de facilitaire dienst gegevens over inkoop en leveranciers, de klachtenfunctionaris een analyse van klachten, een beleidsmedewerker over mate van realisatie jaarplan, de medewerkers over de verrichte dienstverlening, etc. De tabel op de volgende pagina geeft een aantal van de mogelijke gegevens weer.

2. Analyseren van de gegevens en oordeelsvorming

De leiding reflecteert op de gegevens en stelt vast of er verbanden zijn, opvallende patronen, kansen en risico’s en wenselijke verbetermaatregelen. Probeer hierbij ‘vrij’ te denken: wat valt op, wat baart zorgen, wat zien we nog niet?

De tabel op de volgende pagina geeft een aantal vragen weer die bij de analyse behulpzaam kunnen zijn.

De leiding vormt daarbij ook een overall oordeel of het gehanteerde eigen managementsysteem nog steeds effectief is. Belangrijke vragen zijn hierbij:

- Als we nu naar de resultaten kijken die we hebben gehaald, hebben we de werkprocessen in onze organisatie dan goed geregeld? Of geven de resultaten aanleiding tot aanpassingen?
- Levert het managementsysteem voldoende informatie op om te oordelen over de effectiviteit? Bij deze laatste vraag wordt dus expliciet gekeken naar de effectiviteit van de instrumenten uit het managementsysteem: is onze interne auditsystematiek adequaat? Voeren we onze evaluaties op een goede wijze uit?

3. Het formuleren van concrete doelen en verbetermaatregelen

De leiding stelt vervolgens concrete doelen en verbetermaatregelen vast, bijvoorbeeld volgens de PDCA systematiek.

4. Vorm en verslaglegging van de directiebeoordeling

De ISO norm eist dat de uitkomst (de conclusies en maatregelen) worden vastgelegd. Daarnaast worden van diverse bronnen van input (de te analyseren gegevens) ook geëist dat dit wordt vastgelegd, bijvoorbeeld rondom de interne audits.

De CIIO Maatstaf zegt hierover: *“Het gaat om beslissingen en maatregelen ten aanzien van eventuele verbeteringen, het managementsysteem, behoefte aan middelen en de koers.”*

Ofwel: de directiebeoordeling kan naast aanpassingen aan het managementsysteem (de processen, (meet)instrumenten, overlegstructuren, verbetercycli e.d.) ook verbetervoorstellen voor een product of dienst zelf opleveren. Daarnaast kan duidelijk worden dat er andersoortige ondersteuning met (nieuwe) middelen nodig is om het werk beter te kunnen uitvoeren.

CIIO-Maatstaf-begrippen	Denk aan vraagstukken als:
Status en effectiviteit van eerder genomen maatregelen	Zijn de verbeterpunten die vorig jaar zijn geconstateerd ook opgepakt en opgelost? Zijn de instrumenten om afwijkingen te constateren en registreren afdoende en leiden ze ook tot verbeteringen? Werkt onze manier van verbeteren? En trekking we lering uit gerealiseerde verbetermaatregelen?
Veranderingen met consequenties voor het managementsysteem	Wat is de impact van organisatieveranderingen, veranderende wet- en regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen, kansen & risico's, financiering, etc., op onze organisatie en koers van de organisatie? Is de wijze waarop we zicht krijgen op deze ontwikkelingen adequaat of missen we relevante veranderingen? Hebben we de gesignaleerde (en evt. daarnaast opgetreden) risico's voldoende afgewend, dan wel beheerst? Laten we geen kansen liggen? Hebben we voldoende en evenwichtige aandacht voor de verschillende aspecten van het managementsysteem? Zijn de instrumenten die we hiervoor gebruiken passend en doeltreffend of zijn nieuwe/andere instrumenten wenselijk?
Terugkoppeling van klanten (en opdrachtgevers), medewerkers, partners en evt. andere belanghebbenden	Per belanghebbende kan gedacht worden aan: <ul style="list-style-type: none"> • Klanten/opdrachtgevers: klachten & complimenten, evaluaties, tevredenheidsonderzoeken. • Medewerkers: klachten & complimenten, medewerkersonderzoek, ARBO-onderzoek, verbetervoorstellen. • Partners (m.n. samenwerkingspartners & derden): klachten & complimenten, uitkomsten (wederzijds) beoordelingen, evaluatie van samenwerkingsafspraken.
Informatie over de doeltreffendheid van het managementsysteem en de organisatie als geheel	CIIO maakt geen onderscheid tussen kwaliteitsdoelen en 'reguliere' doelen. De kernvraag hier is dus: in welke mate lukt het ons om onze ambities te verwezenlijken? En passen onze ambities bij de vraagstelling van onze klanten en de maatschappelijke ontwikkelingen? Zie verder het volgende 'blokje'.
Resultaten van de organisatie	Kernvraag is: Realiseren we met de processen de beoogde opbrengsten en voldoen we aan de eisen van de diverse belanghebbenden (intern en extern) en onze eigen beloftes (in offertes, op website, etc.) t.a.v. de te leveren producten en diensten? Per 'type' proces kan daarbij gedacht worden aan: <ul style="list-style-type: none"> • Kernprocessen: (niet) gehaalde offertes, doorlooptijden, realisatie van adviesopdrachten en trainingsdoelen, adequaatheid van behandel-, zorg-, of OPP plannen, incidenten (zorg), schorsingen (onderwijs), interne evaluaties, klanttevredenheid. • Medewerkers: instroom, uitstroom, uitkomsten jaar- en exitgesprekken, effectiviteit van professionaliseringsbijeenkomsten, kennislacunes. • Ook van andere processen (beleid, ICT, inkoop/leveranciers, samenwerking met partners en derden) kan gekeken worden naar de procesprestaties.
Metten en monitoren	Worden voor de organisatie belangrijke resultaten gemeten, gemonitord en indien nodig wordt er bijgestuurd? Staan op het 'dashboard' van de organisatie relevante indicatoren voor de betrokkenen en zijn er overlegmomenten ingericht om de metingen te bespreken en eventueel bij te sturen.
Auditresultaten	Kloppen onze werkwijzen met wat we als organisatie willen bereiken? Zijn de werkwijzen bekend? Zijn ze geïmplementeerd? Sluiten ze aan bij wat de medewerkers belangrijk vinden? Houden we ons aan de afgesproken werkwijzen? Is de wijze waarop we de audits inrichten effectief, waardevol en aantrekkelijk?
Partnerbeoordeling	In welke mate dragen de prestaties van onze partners (samenwerkingspartners, derden en leveranciers) bij aan onze prestaties? Werkt de manier waarop wij met partners afspraken maken en deze evalueren? Welke risico's lopen wij als organisatie als onze partners niet goed functioneren en hebben we die risico's voldoende in beeld en indien nodig afgedekt (voor ons en onze klanten)?
Bedrijfszekerheid van de middelen	In hoeverre zetten we passende middelen (van voldoende kwaliteit) in om onze ambities te realiseren en ons managementsysteem te laten werken? Te denken valt de bruikbaarheid en verdeling van infrastructurele middelen (ICT, gebouwen), facilitair (middelen en apparaten) en financiële middelen.
Maatregelen ter verbetering	Het verbeterpotentieel van de organisatie: komen medewerkers zelf met verbetermogelijkheden? Hoe worden die opgepikt, en wie zorgt ervoor dat ze uitgevoerd worden? Is er adequate besluitvorming en opvolging geregeld?

5. Uitvoeren en evalueren van verbetermaatregelen

Om de cirkel rond te maken, moeten de voorgenomen maatregelen uitgevoerd worden.

De CIIO Maatstaf zegt daarover: *“Uitvoeren van beslissingen en maatregelen, benutten van verbeterkansen en het vastleggen van de afwijkingen, de maatregelen en de resultaten van die maatregelen.”*

Het is zaak de voortgang bij te houden en het uiteindelijke resultaat te evalueren. Het kan handig zijn om de doelstellingen en verbetermaatregelen in een soort verbeteroverzicht bij te houden met daarbij de voortgang en realisatie. Aan dit overzicht kunnen door het jaar heen nieuwe verbeteracties worden ontleend, bijvoorbeeld n.a.v. audits en onderzoeken. Door het overzicht periodiek (bijvoorbeeld één keer per kwartaal) met de leiding door te nemen en te actualiseren, is altijd duidelijk wat de stand van zaken en de voortgang is. Dat helpt ook om bij een volgende directiebeoordeling te reflecteren op de effectiviteit.

Koppeling tussen beleidscyclus en directiebeoordeling

Vaak blijkt dat de directiebeoordeling op veel punten raakt aan de jaarlijkse beleidscyclus of planning & control-cyclus van de organisatie. Het is goed mogelijk om de directiebeoordeling te integreren in die cyclus. De directiebeoordeling kan bijvoorbeeld de evaluatie van de lopende cyclus zijn en daarmee de start van een nieuwe beleidscyclus. De directiebeoordeling voegt aan de beleidscyclus een element toe, namelijk dat alle relevante gegevens in samenhang worden bekeken en dat ook vastgesteld wordt of het managementsysteem goed werkt. Deze aspecten komen over het algemeen niet automatisch aan de orde in de beleidscyclus.



Bijlage 1: De formele omschrijving uit de ISO 9001:2015

In paragraaf 9.3 van de ISO 9001:2015 wordt aan de directiebeoordeling de volgende eisen gesteld:

Omschrijving:

De directie moet met geplande tussenpozen het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie beoordelen om de continue geschiktheid, toereikendheid, doeltreffendheid en afstemming met de strategische richting van de organisatie te bewerkstelligen.

Inputs:

De directiebeoordeling moet worden gepland en uitgevoerd, waarbij het volgende wordt overwogen:

- a) de status van acties die zijn voortgekomen uit voorgaande directiebeoordelingen;
- b) wijzigingen in externe en interne belangrijke punten (issues) die relevant zijn voor het kwaliteitsmanagementsysteem;
- c) informatie over de prestaties en doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem, met inbegrip van trends in:
 - 1) klanttevredenheid en feedback van relevante belanghebbenden;
 - 2) de mate waarin kwaliteitsdoelstellingen zijn gerealiseerd;
 - 3) prestaties van processen en het voldoen aan eisen van producten en diensten;
 - 4) afwijkingen en corrigerende maatregelen;
 - 5) resultaten van monitoren en meten;
 - 6) Auditresultaten;
 - 7) de prestaties van externe aanbieders;
- d) de toereikendheid van middelen;
- e) de doeltreffendheid van ondernomen acties voor het oppakken van risico's en kansen;
- f) kansen voor verbetering.

Outputs:

De resultaten van de directiebeoordeling moeten beslissingen en acties omvatten met betrekking tot:

- a) kansen voor verbetering;
- b) de noodzaak voor wijzigingen in het kwaliteitsmanagementsysteem;
- c) behoefte aan middelen.

De organisatie moet gedocumenteerde informatie bijhouden als bewijs van de resultaten van de directiebeoordeling.
