

## ‘Management review’: de maatlat wordt steeds hoger gelegd

P.C.M. BARTELS en M. SCHOORL

Het ‘management review’ is een diagnose- en besturingsinstrument dat wordt gebruikt voor interne beoordeling van de geschiktheid van vigerende kwaliteitssystemen. Jaarlijks wordt door de eindverantwoordelijke in de organisatie een zelfevaluatie-rapport vervaardigd. Het rapport betreft een kritische evaluatie op basis van een integrale beoordeling van interne en externe audits, klachtenregistratie, prestatie-indicatoren inzake processen en middelen, status van corrigerende en preventieve maatregelen, personeelsbeheer, cliënttevredenheid, organisatieveranderingen en financiële trends. Op basis van de bevindingen worden voornemens geformuleerd om de doeltreffendheid van managementactiviteiten te verbeteren.

Veel organisaties bevinden zich in een dynamische ontwikkelingsfase als gevolg van de implementatie van een kwaliteitsmanagementmodel. Het is niet duidelijk hoe het plaatje er aan het einde van het doorlopen van de volgende schakel in de organisatie-ontwikkeling er precies uit zal zien. Voortdurend dienen zich ingrijpende wijzigingen aan in de uitgezette koers als reactie op een veranderende omgeving.

Veranderingen zijn aan de orde van de dag. Medewerkers willen korter werken, apparaten en analyses worden in een snel tempo vervangen. Kan men technologische en organisatorische veranderingen in een parttimedienstverband nog wel bijhouden? Kan men elkaar aanspreken op de eigen verantwoordelijkheid? Moet men alles weten of is de tijd aangebroken dat een versmalling en daarmee tegelijkertijd verdieping van kennis gerealiseerd kan worden?

De maatlat ligt hoog voor een laboratoriumorganisatie, die continue verbetert om steeds beter te presteren. Resultaten van een periodieke evaluatie van instrumenten voor verbetering van kwaliteit van management & organisatie worden samengevat in een ‘management review’-rapport. Het evaluatierapport impliceert een kritische beoordeling van de wijze waarop beleidsdoelstellingen transparant worden geformuleerd en vervolgens worden gecommuniceerd om draagvlak voor uitvoering van activiteiten te creëren.

Het ‘management review’ wordt aangewend om op basis van een kritische grondhouding het kwaliteitsbesef te stimuleren en onvolkomenheden te detecte-

ren (1). Dynamiek, creativiteit en flexibiliteit van de laboratoriumorganisatie zijn vereist om enthousiasme en latente energie te mobiliseren en een opgaande lijn te bewerkstelligen. Voor het genereren van een ‘management review’-rapport is een ‘helicopter view’ vereist om de opgaande lijn te detecteren en manco’s in de eigen ‘business unit’ te elimineren.

### Scoop

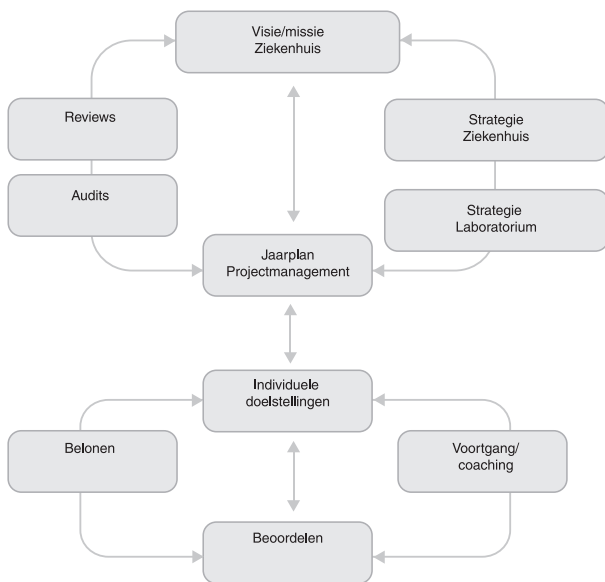
In de CCKL-Praktijkrichtlijn (2) worden criteria vermeld voor het vervaardigen van een ‘management review’. Innovatie en dynamische ontwikkeling van de laboratoriumorganisatie kan naar onze mening doeltreffender worden geëvalueerd indien de systematiek van het INK Management Model en van de ‘Balanced Score Card’(BSC)-methode consequent wordt toegepast (3).

De rode draad in de beïnvloeding van de bedrijfscultuur van een organisatie manifesteert zich in de wijze waarop resultaten systematisch worden getoetst aan de beleidsdoelstellingen. Uitgangspunt voor een resultaatgerichte aanpak bij verbeteractiviteiten is consequente toepassing van de ‘plan-do-check-act’-cyclus van Deming.

De mate van realisatie van doelstellingen wordt kwalitatief en, indien mogelijk, kwantitatief geëvalueerd. Resultaten worden ingevuld op modelformulieren die vervolgens worden gebruikt om de status van afronding van projecten transparant te maken. Op deze wijze verwerft men voortschrijdend inzicht omtrent detailpunten en behoudt men tegelijkertijd het overzicht in termen van hoofdlijnen. Evaluatieformulieren van projecten, audits, zelfevaluaties, beleidsuitgangspunten en jaaroverzichten verschaffen de benodigde puzzelstukken die in elkaar worden gepast bij het vervaardigen van het ‘management review’. De puzzelstukken als zodanig zijn van belang voor bevordering van interactie en communicatie.

In figuur 1 wordt een methode voor het genereren van een ‘management review’ schematisch weergegeven. Het betreft een stramen van bouwstenen dat ten behoeve van de eigen organisatie in een concreet document is geïntegreerd (4). Beleidsintenties, bedrijfsresultaten en verbeterpunten worden vermeld onder de hoofdruubrieken Beleid en Strategie, Processen en Professionals, Resultaatgerichte aanpak, Tevredenheid bij stakeholders en medewerkers, Financiën en Prestatie-indicatoren. Het ‘management review’ bevat met name een opsomming van manco’s en te ondernemen activiteiten waarmee men kansen kan benutten voor verbetering van professe, management & organisatie.

Correspondentie: Dr. P.C.M. Bartels, Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie & Immunologie, Medisch Centrum Alkmaar, Postbus 501, 1800 AM Alkmaar. E-mail: p.bartels@mca.nl



**Figuur 1.** Planning- & controlcyclus van de lerende organisatie.

### Beleid & strategie

Een systematische verbeteraanpak in de bedrijfsvoering wordt bevorderd door doelstellingen van projecten van meet af aan helder te formuleren. Bij heldere formulering is de omschrijving van beoogde resultaten een belangrijk criterium. Op grond van 'statements' in het Kwaliteitshandboek, worden feedbacklusen tussen de hoofdstukken II en XV periodiek geëvalueerd conform criteria van de CCKL-Praktijkrichtlijn. Op basis van het INK Management Model worden resultaten (hfdst VI - IX) getoetst aan doelstellingen zoals beschreven in de organisatiegebieden (I - V).

Verscheidene documenten worden in de reguliere beleidscyclus aangewend ter bevordering van een resultaatgerichte aanpak van verbeteractiviteiten. Het betreft in de eigen situatie o.a. Meerjarenbeleidsoriëntatie 2003-2005, Jaaroverzicht 2003, Beleidsuitgangspunten 2004.

In aanvulling op de genoemde documenten worden rapporten inzake de Zelfevaluatierreeks INK/BSC, Projectmanagement, Kwaliteitshandboek/CCKL benut. Beheersing van laboratoriumprocessen en borging van resultaten zijn geënt op criteria van de CCKL-Praktijkrichtlijn.

Het INK Management Model biedt daarenboven specifieke aanknopingspunten voor evaluatie van innovatie van de bedrijfscultuur. Periodieke zelfevaluatie verschaft inzicht in sterke en zwakke punten van de eigen organisatie (transparantie) alsmede overzicht in de integrale samenhang van kritische processen en succesbepalende factoren.

Voortdurend verbeteren op basis van de 'plan-do-check-act'-cyclus van Deming is nodig om de continuïteit van de organisatie te garanderen. Resultaatgerichte beschrijvingen van projecten bevorderen transparantie en afhandeling van onderscheiden activiteiten binnen gestelde termijnen. Centrale coördinatie is noodzakelijk om integrale samenhang van activiteiten en coördinatie te bewerkstelligen (5).

### Processen & professionals

Kritische analyse van processen en de wijze waarop professionals op integrale wijze sturing geven aan de organisatie resulteert in signalering van verbeteractiviteiten die in het 'management review' worden geïnventariseerd. CCKL accreditatie impliceert 'state of the art'-professionaliteit in de laboratoriumorganisatie. Het betreft een toetsing van de wijze waarop de laboratoriumorganisatie kritische processen identificeert, ontwerpt, verbetert en tenslotte de kwaliteit borgt. Resultaten voor beoordeling bij externe audits indiceren of de besturing en inrichting van de organisatie geëigend is om 'state of the art'-producten te leveren en adequate dienstverlening te genereren. Een optimale balans wordt bewerkstelligd tussen beschrijving van procedures voor uitvoering van processen en professionaliteit. Het 'management review' beschrijft de actuele status van het dynamische proces van uitbalanceren. Met de aanduiding van proceseigenaren wordt integrale oriëntatie en een resultaatgerichte aanpak bevorderd. Aan de hand van systematische registratie en evaluatie van bijv. doorlooptijden, IKO-meldingen en audits worden zwakke schakels in de keten van processen geïndiceerd.

*Globale indeling van activiteiten in hoofdprocessen biedt invalshoeken voor kritische evaluatie van de huidige gang van zaken*

Men onderscheidt 3 typen van hoofdprocessen:

1. Primaire processen zijn activiteiten die resulteren in producten en diensten ten behoeve van klanten. Primaire processen omvatten de pre-analytische fase, analytische fase en postanalytische fase.

Uit oogpunt van doelmatigheid wordt aan de aanvrager gevraagd en ongevraagd advies verstrekt omtrent de klinische relevantie van analyseprofielen, alsmede pragmatische overwegingen inzake kostenaspecten. Daarnaast wordt aandacht besteed aan optimalisering van de samenstelling van analysepakketten in relatie tot de klinische indicatie voor aanvragen van het onderzoek (protocollering, beslisbomen). Door participatie in kwaliteitsbewaking op intern en extern niveau wordt de professionele kwaliteit van uitvoering van laboratoriumanalyses geborgd. Bij bepaalde categorieën onderzoeken wordt aan de resultaten een klinische interpretatie toegevoegd. Structurele participatie in patiënten evaluatiebesprekingen is een conditio sine qua non. Daarnaast zijn er veel ad hoc-contacten.

2. Ondersteunende processen omvatten activiteiten die gericht zijn op het scheppen van randvoorwaarden om primaire processen te faciliteren.

3. Besturingsprocessen hebben als doel het beleid te faciliteren door middel van plannen, controleren, evalueren en bijsturen. Evaluatie van de status van realisatie van de bovengenoemde elementen is onderwerp van zelfevaluatie in het 'management review'.

### Competentiemanagement

Jaarlijks worden individuele leerdoelen geformuleerd en persoonlijke ontwikkelplannen opgesteld in aansluiting op Resultaat- & ontwikkelingsgesprekken. Het accent ligt op toekomst gerichte ontwikkelingsaspecten in relatie tot veranderingen in de laboratoriumorganisatie (6).

## **Resultaatgerichte aanpak**

In het 'management review' wordt verantwoording afgelegd omtrent het geformuleerde stappenplan voor het realiseren van doelstellingen (7). Er wordt duidelijk omschreven welke concrete resultaten zijn geboekt op relevante beleidsthema's en welke managementinstrumenten hiervoor worden benut.

### *Performance management*

Doelstellingen worden transparant geformuleerd aan de hand van SMART-criteria d.w.z. specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgerelateerd. Evaluatie van de mate van realisatie illustreert op welke fronten vooruitgang wordt geboekt en op welke terreinen stagnatie optreedt. Projectmanagement wordt gebruikt om resultaten efficiënt te kunnen communiceren.

### *Ideeën, klachten en onvolkomenheden (IKO)*

Consequente melding van fouten en onvolkomenheden is van belang om zwakke schakels in de keten van processen op te sporen en te verbeteren. Registratie verschaft aanknopingspunten voor het oplossen van knelpunten.

## **Tevredenheid bij partners in business en medewerkers**

Feedback van klanten verschaft een graadmeter voor kwaliteit van het dienstenpakket. De laboratoriumorganisatie participeert actief en proactief in multidisciplinaire dienstverlening aan de patiënt. Met behulp van periodieke peilingen wordt de door de patiënt beleefde kwaliteit van dienstverlening getoetst. Daarnaast is samenwerking en proactieve afstemming met leveranciers een randvoorwaarde voor optimale dienstverlening. Door leveranciers systematisch te betrekken bij het inrichten, ontwikkelen en evalueren van dienstverlening wordt kennisoverdracht gestimuleerd.

### *Account management*

Persoonlijke relaties worden onderhouden met onderscheiden groepen klanten om te bepalen wat men nu en in de toekomst specifiek behoeft. Onderhoud van netwerken tussen sectorhoofden en cliëntgroepen in het ziekenhuis is belangrijk voor persoonlijke herkenbaarheid en laagdrempelige aanspreekbaarheid bij het oplossen van knelpunten. Feedback omtrent een dergelijke proactieve aanpak resulteert in positieve reacties.

### *Management contract*

Jaarlijks wordt in overleg met de Raad van Bestuur voor de geraamde productie een exploitatiekostenbudget vastgesteld. Geleverde prestaties worden getoetst aan de geformuleerde beleidsuitgangspunten.

### *Resultaatgerichtheid & persoonlijke ontwikkeling*

Bij resultaat- & ontwikkelingsgesprekken wordt in overleg tussen medewerker en leidinggevende een evaluatiescore bepaald voor enkele kritische succes-

factoren. Het betreft factoren zoals persoonlijke betrokkenheid, informatievoorziening, plezier in het werk, relatie tot collega's, leidinggevend en relatie tot het werk.

## **Financiën en prestatie-indicatoren**

Contracten inzake dienstverlening worden opgesteld in overleg met diverse categorieën van afnemers van producten en diensten. De laboratoriumorganisatie levert een bijdrage aan dienstverleningscontracten door kostenconsequenties inzake dienstverlening op het niveau van de zorggroepen transparant te maken. Significante items voor evaluatie in het 'management review' impliceren aantallen en soorten verrichtingen, afnames, bloedproducten t.b.v. transfusie, opleiding en toegepast wetenschappelijk onderzoek, personeelsinformatie, wijze van verrekening kosten, aanvullende dienstverlening, ICT.

### *Financiële resultaten*

Met behulp van periodieke overzichten wordt het kostenbudget in relatie tot productieparameters zorgvuldig bewaakt. De realisatie van financiële doelstellingen wordt uitgedrukt in de mate van realisering van het begrote kostenbudget.

## **Discussie en conclusie**

In de cockpit van de organisatie wordt de koers bepaald aan de hand van beleidsuitgangspunten en feedback van cliënten. Het proces van beleid naar uitvoering wordt in het 'management review' periodiek beoordeeld.

In tegenstelling tot de inventarisatie van strikt inhoudelijke feiten in het Jaarplan betreft het 'management review' een interne evaluatie van de performance van processen en procedures in de laboratoriumorganisatie. Bij kritische analyse van resultaten zoals vermeld in de evaluatierapporten wordt de rode draad van verbeterpunten manifest. Het is zaak om zwakke schakels in de kwaliteitsketen te expliciteren. Een en ander vereist een kritisch vermogen tot zelfreflectie dat van belang is om de cyclus van consequente beïnvloeding en verbetering van processen te starten. Bij de zelfevaluatie is een communicatieplan van belang voor overdracht van relevante informatie. Met toepassing van in tabel 1 genoemde systemen worden processen en activiteiten expliciet geïndiceerd die verbetering behoeven.

Uitwisseling van persoonlijke ervaringen tussen leidinggevend en medewerkers is van essentieel belang om draagvlak te creëren voor implementatie van beleidsuitgangspunten en projecten succesvol af te ronden.

Tijdens overleg in het managementteam wordt de realisatie van doelstellingen in onderling overleg systematisch geëvalueerd door toekenning van een kwantitatieve score. De score wordt toegekend op basis van overleg dat leidt tot consensus. Het bereiken van consensus resulteert in verdieping van kennis en toetsing van de eigen inzichten en zienswijzen aan die van anderen.

**Tabel 1.** Essenties van evaluatiesystemen die worden toegepast voor kwaliteitsverbetering van management & organisatie

|           | Doelstelling  | Monitoring van voortgang  |
|-----------|---|---|
| CCKL      | Borging van laboratoriumprocessen: doen we de juiste dingen op de juiste wijze?   | Kwaliteitsbewaking: controle van output<br>Audits   |
| INK       | Integrale oriëntatie: doen we de juiste dingen in onderlinge samenhang?<br>Systematische aanpak van verbeterprojecten   | Zelfevaluatie / Zelfevaluatie-rapport<br>PDCA-cyclus  |
| BSC       | Transparantie van innovatie: hoe maken we helder wat wij op innovatief terrein presteren?<br>Wat is de norm voor evaluatie/toetsing?                            | Succesbepalende factoren<br>Prestatie-indicatoren<br>Norm wordt o.a. bepaald m.b.v. 'bench marking' |
| Six Sigma | Evalueren van projectresultaten aan de hand van meetbare feiten volgens een gestructureerde projectaanpak. Vervolgens worden omgevingsfactoren geoptimaliseerd. | DMAIC-cyclus*   |

\* 'Define' : definiëren van project (inclusief aanwijzing van projectleider en bijbehorende processen);  
 'Measure' : meten van relevante kenmerken, bepaling van eisen en normen inzake optimale 'performance' (CTQ ~ critical to quality);  
 'Analyse' : analyseren van resultaten om kritische procesfactoren te identificeren;  
 'Improve' : verbeteren;  
 'Control' : borgen.

Kennisoverdracht geschiedt schriftelijk (Labnieuws, SOP's), in de vorm van interactieve discussie in groepen (workshops) en in bijeenkomsten van gespecialiseerde taakgroepen. Thema-georiënteerde workshops worden georganiseerd omtrent specifieke onderwerpen op het terrein van kwaliteit, ARBO & milieu, vakinhoud, mentaliteit & attitude en het efficiënt omgaan met tijd.

De maatlat wordt hoog gelegd. Het team van leidinggevenden vervult de rol van voortrekker en katalysator. Borging van motivatie en elan is een primaire randvoorwaarde voor dynamiek en innovatie. Een secundaire voorwaarde is dat persoonlijke energie doelbewust wordt aangewend om elkaar te stimuleren om ambities te realiseren.

#### Dankwoord

Wij zijn Dr.ir. J.P.M. Wiolders bijzonder erkentelijk voor de kritische en constructieve suggesties.

#### Literatuur

1. Schoorl M, IJzerman N, Bartels PCM. Terugblik Congres Kwaliteit *Perpetuum Mobile*. Analyse 2004; 59: 14-17.
2. Loeber JG, Slagter S. Praktijkrichtlijn voor het opzetten van een kwaliteitssysteem voor Laboratoria in de Gezondheidszorg, 3<sup>e</sup> druk. CCKL Bilthoven, 1999.
3. Bartels PCM, Oomes J, Schoorl M, Schoorl M. Besturing en innovatie in een laboratoriumorganisatie met behulp van de Balanced Score Card methode. Ned Tijdschr Klin Chemie 2002; 27: 141-144.
4. Bartels PCM, Schoorl M. Management Review. Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie & Immunologie. Medisch Centrum Alkmaar, november 2003.
5. Burnett D. A practical guide to accreditation in Laboratory Medicine. ACB Venture Publications, London 2002.
6. Schoorl Mi, Bartels PCM, Schoorl Mg. Competentiemanagement: als basis voor persoonlijke ontwikkelingsprofielen. Ned Tijdschr Klin Chem Labgeneesk 2004; 29: 293-294.
7. Kenkhuis C, Gerritsen R. Balanced Score Card geeft kader waarbinnen organisatie aan verbetering moet werken. Kwaliteit in Bedrijf 2004; 20: 18-21.