

GRATIS GIDS

De managementreview die wél iets oplevert

De 12 vragen die je
managementbeoordeling
scherp maken



QAducation
Kennisleveranciers
voor kwaliteitsdragers

©QAducation

Onze missie: kwaliteit begrijpelijk en werkbaar maken

Fijn dat je deze gids hebt aangevraagd. Voor veel managers is dit het moment waarop de managementbeoordeling ineens iets anders wordt dan een verplicht nummer. Ik gebruik in deze gids het woord managementbeoordeling, ook wel directiebeoordeling of managementreview genoemd.

Ik zie namelijk zo vaak hetzelfde gebeuren. De review wordt voorbereid omdat het moet. Dezelfde grafieken, dezelfde conclusie, dezelfde map die daarna een jaar dichtblijft.

Tot iemand zich hardop afvraagt:

“Zijn we hier nu eigenlijk tevreden over? En wat gaan we er echt mee doen?”

En precies op dat punt begint het. Want een managementbeoordeling gaat niet over het invullen van onderwerpen. Het gaat over stilstaan, een oordeel geven en bijsturen.

Misschien vraag je je af wie ik ben. Ik ben Sascha van de Ven, trainer en eigenaar van QAducation. Ik help laboratoria en inspectie-instellingen al jaren om kwaliteit werkbaar te maken: niet zwaarder dan nodig, maar wel scherp genoeg om op te sturen. En juist rond de managementbeoordeling zie ik hoeveel er verandert zodra het management er echt bij betrokken raakt.

QAducation bestaat al sinds 2000 en heeft in die tijd ruim 9.000 mensen getraind. Samen met een klein team van ervaren docenten trainen we laboratoria en inspectie-instellingen die werken met ISO 17025, ISO 15189 en ISO 17020. De insteek is altijd dezelfde: kwaliteit begrijpelijk maken en laten werken in de praktijk.

In deze gids draai ik elk verplicht onderwerp om. Van de vraag die je invult omdat het moet, naar de vraag die je écht iets vertelt. Dezelfde input. Een heel ander gesprek.

HOE JE DEZE GIDS GEBRUIKT

Deze gids is voor managers en kwaliteitsverantwoordelijken van laboratoria en inspectie-instellingen die werken met ISO 17025, ISO 15189 of ISO 17020. De kwaliteitsverantwoordelijke levert vaak de input; het oordeel ligt bij het management. Deze gids brengt die twee samen.

Zie deze gids als een startpunt voor je volgende managementbeoordeling. Hij geeft je de juiste vragen en laat je de valkuilen herkennen die een review meestal laten hangen in cijfers, zonder oordeel en zonder opvolging.

Wat de gids bewust niet doet, is het denkwerk overnemen. De vragen scherpen je beoordeling aan, maar of jullie antwoorden goed genoeg zijn, bepaal je zelf: in het gesprek met je management. Loop de onderwerpen langs terwijl je je beoordeling voorbereidt en gebruik de tweede vraag bij elk onderwerp als agenda voor je overleg.



De input: de 12 vragen die je beoordeling scherp maken

DE NORM SCHRIJFT VOOR WÁT JE BESPREEKT. DEZE VRAGEN BEPALEN HOE SCHERP DAT GESPREK WORDT.

DOELEN EN BELEID

☐ Hebben we onze kwaliteitsdoelen gehaald en zijn ons beleid en onze procedures nog passend?

1. *De vraag die telt* Welk doel haalden we op papier, terwijl iedereen op de vloer weet dat het in de praktijk schuurt?

WAT WE VORIG JAAR AFSPRAKEN

☐ Zijn de acties uit de vorige managementbeoordeling afgerond?

2. *De vraag die telt* Welk doel haalden we op papier, terwijl iedereen op de vloer weet dat het in de praktijk schuurt?

INTERNE AUDITS EN AFWIJKINGEN

☐ Zijn alle geplande audits uitgevoerd en de afwijkingen afgehandeld?

3. *De vraag die telt* Welke afwijking kwam dit jaar op meer dan één plek terug, en wat zegt dat over ons systeem?

INTERNE AUDITS EN AFWIJKINGEN

☐ Zijn alle geplande audits uitgevoerd en de afwijkingen afgehandeld?

3. *De vraag die telt* Welke afwijking kwam dit jaar op meer dan één plek terug, en wat zegt dat over ons systeem?

☐ Welke afwijking kwam dit jaar op meer dan één plek terug, en wat zegt dat over ons systeem?

4. *De vraag die telt* Welke maatregel hebben we afgesloten en kwam daarna tóch weer terug?

DE BLIK VAN BUITEN

☐ Wat waren de bevindingen van de RvA of andere externe partijen, en is ons werkaanbod veranderd?

5. *De vraag die telt* Wat zag een buitenstaander dit jaar dat wij zelf niet meer opmerkten omdat we eraan gewend zijn?

KLANTEN, PERSONEEL EN KLACHTEN

☐ Hoeveel klachten en hoeveel feedback kregen we?

6. *De vraag die telt* Waar hoorden we hetzelfde signaal twee keer, ook zonder dat er een officiële klacht van kwam?

☐ Hebben we de tevredenheid van medewerkers gemeten?

7. *De vraag die telt* Welke zorg spraken medewerkers dit jaar uit die we nog niet echt hebben opgepakt?

VERBETERINGEN EN MIDDELEN

☐ Werkten onze verbeteringen en hadden we genoeg mensen en apparatuur?

8. *De vraag die telt* Welke verbetering die we hebben ingevoerd, gebruikt eigenlijk niemand?

☐ Zijn de middelen toereikend?

9. *De vraag die telt* Welke taak hing dit jaar aan één persoon, en wat gebeurt er als die persoon wegvalt?

RISICO'S EN BORGING

☐ Is de risico-inschatting geactualiseerd en zijn de borgingsresultaten in orde?

10. *De vraag die telt* Welk risico dat we vorig jaar noteerden, werd dit jaar werkelijkheid? En zagen we het aankomen?

☐ Zijn de resultaten van onze kwaliteitscontroles akkoord?

11. *De vraag die telt* Wat zeggen onze controles en ons rondzendonderzoek (round robin) écht over de kwaliteit van onze analyses, en waar vertrouwen we op iets wat we eigenlijk nooit toetsen?

DE REST DIE ERTOE DOET

☐ Zijn er nog andere relevante factoren, zoals scholing, monitoring of veranderingen om ons heen?

12. *De vraag die telt* Wat weten we met z'n allen, maar staat nergens op de agenda omdat het 'nu eenmaal zo gaat'?

Voor jou als manager deze vragen komen in vrijwel elke managementbeoordeling terug, ongeacht je norm. Maar niet elke vraag weegt overal even zwaar, en afhankelijk van je norm komen er onderwerpen bij. Een medisch lab (ISO 15189) kijkt bijvoorbeeld ook naar kwaliteitsindicatoren, doorlooptijden en point-of-care testing. Jij bepaalt welke vragen op tafel komen en welke besluiten eruit volgen. Hoe je dat gesprek leidt, oefen je in onze cursus voor managers.

De output: je oordeel en je besluiten

DE NORM VRAAGT OM UITKOMSTEN, NIET OM EEN VERSLAG: EEN OORDEEL OVER DE DOELTREFFENDHEID, VERBETERPUNTEN EN BESLUITEN.

HET OORDEEL DAT VAAK ONTBREEKT

Dit is het onderdeel dat ik het vaakst mis. Alle onderwerpen worden netjes besproken, maar aan het eind geeft de directie geen oordeel. En juist dat oordeel maakt het een beoordeling.

Sluit je managementbeoordeling daarom altijd af met een antwoord op deze drie vragen:

- Zijn we tevreden over ons kwaliteitssysteem, ja of nee? En waarom?
- Wat zijn onze concrete verbeterpunten voor komend jaar?
- Is ons systeem doeltreffend? Levert het echt de resultaten op waarvoor het bedoeld is?

Dat laatste is wat in de output het vaakst ontbreekt: een oordeel over de doeltreffendheid. Voldoen is namelijk niet hetzelfde als doeltreffend zijn. Een systeem kan op papier aan alle eisen voldoen en toch niet opleveren waarvoor het bedoeld is. De norm vraagt hier juist om een oordeel over de doeltreffendheid van je systeem en processen. Sla die vraag niet over.

Een oordeel mag ook 'nee, nog niet' zijn. Dat is geen zwakte. Dat is precies waar de beoordeling voor bedoeld is.

Voor jou als manager de norm legt het oordeel en de besluiten bij de directie, niet bij de kwaliteitsfunctionaris. En dit is maar één plek waar de norm iets van jou verwacht. Bij de rest helpen wij je op weg.

Van gesprek naar actie

Zo ziet het eruit als je van een onderwerp naar een besluit gaat. Het voorbeeld hieronder laat de denklijn zien. De vorm is simpel. Het lastige zit in eerlijk opschrijven wat het voor jón betekent en welke actie echt nodig is.

WAT ZAGEN WE	WAT BETEKENT DIT VOOR ONS	WAT GAAN WE DOEN (WIE, WANNEER)
Dezelfde afwijking kwam op twee afdelingen terug.	Geen incident, maar een patroon. Ons systeem ondervangt dit niet.	Oorzaakanalyse op procesniveau. Wie: [naam]. Wanneer: [datum]. In CAPA gezet.

Een ingevuld sjabloon is nog geen goede beoordeling. Of je oordeel klopt en of je de juiste acties kiest, blijft jouw werk en dat van je management.

De vier valkuilen die ik het vaakst zie

VIER DINGEN DIE EEN GOEDE BEOORDELING ALSNOG ONDERUIT KUNNEN HALEN.

- Je bespreekt cijfers, geen betekenis. Een grafiek laten zien is nog geen beoordeling. De vraag 'en wat betekent dit voor ons?' wel.
- De review levert constatering op, geen acties. 'We voldoen' is geen uitkomst. 'Wij doen X, vóór datum Y, en Z bewaakt het' wel.
- Alleen de kwaliteitsfunctionaris is aan het woord. Een managementbeoordeling zonder directie is gewoon een kwaliteitsverslag. Zorg dat jij als manager echt aan tafel zit en meebeslist.
- De acties verdwijnen in de reviewmap. Je spreekt verbeterpunten en acties af, maar ze worden nergens bewaakt. Zet ze in je CAPA-systeem of je actielijst, op de plek waar je ze het hele jaar volgt. Anders staat volgend jaar bij 'status van de vorige acties' opnieuw niets.

Grip op kwaliteit: sturen en verbeteren als manager

IS HET WAT VOOR JOU?

Ben jij klaar om een managementbeoordeling te voeren die écht iets oplevert? In deze gids heb je ontdekt hoe de managementbeoordeling veel meer kan zijn dan een verplicht nummer: het moment waarop jij als manager stuurt op kwaliteit, een oordeel geeft en besluiten neemt die het hele jaar doorwerken.

In onze cursus Grip op kwaliteit: sturen en verbeteren als manager leer je niet alleen wat de norm van jou als manager verwacht, maar vooral hoe je daarnaar handelt in de praktijk: hoe je een managementbeoordeling voert die een echt oordeel oplevert, hoe je knopen doorhakt en tot besluiten komt, en hoe je op kwaliteit stuurt in plaats van erachteraan te lopen. Geen droge theorie, maar een praktijkgerichte training met voorbeelden uit jouw eigen werkomgeving

Wat levert de cursus je op?

- **Meer grip op kwaliteit** – je weet waar je op moet sturen.
- **Een beoordeling die telt** – een echt oordeel, geen verslag.
- **Zicht op je rol** – je weet wat de norm van je vraagt.
- **Regie over het gesprek** – jij leidt en hakt knopen door.
- **Direct toepasbaar** – met situaties uit je eigen lab.

Of je nu werkt in een test-, kalibratie-, medisch of inspectielaboratorium – deze training helpt je om een managementbeoordeling te voeren die ertoe doet, en is een must-have voor iedere manager die op kwaliteit wil sturen.

Bekijk de cursus Grip op kwaliteit: sturen en verbeteren als manager en meld je aan

Liever incompany?

We komen ook graag bij jullie op locatie. Dat scheelt reistijd én zorgt ervoor dat het hele team dezelfde aanpak leert. Zo kun je als organisatie direct aan de slag met één gedeelde kwaliteitsblik – praktisch, efficiënt en met blijvend resultaat.

Interesse? Mail me gerust via hallo@gaducation.nl – ik denk graag met je mee



QAducation

QAducation
Kwakerpad 5
4844 RP Terheijden
+31 (0)851301635
hallo@qaducation.nl

QAducation
Kennisleveranciers voor
kwaliteitszorgers

© QAducation