

Het belang van een Effectiveness Review

Kent u het effect van de maatregelen die u neemt?

De continuïteit van iedere organisatie is afhankelijk van haar vermogen om consistent producten – of diensten – met het verwachte kwaliteitsniveau te leveren. Organisaties moeten continu adequate maatregelen nemen als antwoord op de steeds veranderende eisen en aanhoudende prijsdruk. Het realiseren van de gewenste effectiviteit van de genomen maatregelen is van cruciaal belang, en daarom is een geschikt effectiviteitsreview-proces evenveel van belang. Dit artikel beschrijft een proces om de effectiviteit van de maatregelen te beoordelen en biedt daarbij een systematische aanpak, die elke organisatie kan gebruiken.

Door Konstantin Petkovski

Het investeren in het beheersen of verbeteren van processen, die niet effectief blijken te zijn, kan leiden tot onaanvaardbare verspilling in de vorm van toenemende interne kosten, verlies van klanten, groeiende werknemerfrustratie, et cetera. Bovendien is in sommige sectoren het beoordelen van de effectiviteit door externe stakeholders – als regulerende instanties en klanten – een vereiste. Organisaties moeten onderzoeken of de gewenste effecten van beheersmaatregelen daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Ervoor zorgen dat beheersmaatregelen effectief zijn is dan ook een absolute noodzaak.

Een Effectiveness Review Process (ERP) is een evaluatieproces, gericht op het vaststellen van de mate waarin een beoogd effect daadwerkelijk bereikt wordt. De ERP beoordeelt in feite of een hypothese waar of onwaar is.

Laten we een voorbeeld nemen van een producent van kunststof huishoudelijke artikelen, die haar activiteiten wil uitbreiden naar de markt voor levensmiddelen. Penetreren van deze nieuwe markt betekent dat het bedrijf aan een reeks nieuwe eisen moet voldoen ten aanzien van voedselveiligheid. De organisatie heeft dan ook verschillende stappen genomen, zoals aanpassingen aan de lay-out van de productie-installaties, implementatie van procedures voor het reinigen van apparatuur, introductie van hygiënisch werken en het upgraden van het

bestaande kwaliteitssysteem. Hoofddoelstelling – of het beoogde effect – van deze maatregelen is de zekerheid dat het risico van productcontaminatie geëlimineerd dan wel tot een aanvaardbaar niveau gebracht wordt. Echter, of de genomen maatregelen zullen leiden tot het beoogde effect kan niet van tevoren met zekerheid worden gezegd (is een hypothese). Het tijdig onderzoeken van de effectiviteit van genomen maatregelen is dus van essentieel belang. Immers, wanneer het gewenste resultaat niet wordt bereikt, zullen aanvullende interne verliezen optreden. De taak van de ERP is om voldoende vertrouwen te geven, zodat het effect van genomen maatregelen op de juiste manier wordt beoordeeld. De primaire vraag die overblijft: Welke systematiek moet worden gevolgd om dit vertrouwen te bieden?

EFFECTIVENESS REVIEW PROCESS MET PDCA

Om betrouwbaar te zijn, moet de ERP op systematische wijze worden uitgevoerd. Eén voor de hand liggende keuze voor een systematische aanpak is de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-systematiek. Louter vaststellen of het beoogd effect daadwerkelijk gerealiseerd is, is geen doel op zich. Het effectiviteitsreview-proces staat – net als PDCA – voor een continue verbetering-lus door het continu herhalen van de cyclus. De PDCA-systematiek toegepast op de ERP doorloopt de volgende fasen:

Plan:

De ERP moet een geplande activiteit zijn waarin ten minste de volgende elementen opgenomen zijn:

- een gedefinieerde/geïdentificeerde tekortkoming of risico, dat moet worden opgelost (formulering van het probleem);
- het beoogde doel/effect dat moet worden gerealiseerd;
- de voorgestelde maatregelen (voorgenomen manier hoe het probleem op te lossen/remedie);
- een meetplan, waarin ten minste de volgende elementen zijn opgenomen:
 - Wat moet worden gemeten (onderwerp/subject)?,
 - Meetreferentie c.q. standaard zoals specificaties, streefwaarde, prestatie-indicator,
 - Beoordeelcriteria voor 'goed' en 'niet goed',
 - Een meetmethode, zoals document review, audit, data-analyse, et cetera,
 - De steekproefgrootte.
- de beoordelingsfrequentie (Hoe vaak dient de ERP uitgevoerd te worden);
- de beoordelaars (Wie gaat de ERP uitvoeren); en
- de eigenaar (verantwoordelijke voor de effectiviteit van de maatregelen).

Do:

De ERP moet uitgevoerd worden in overeenstemming met het plan. De 'do'-fase bestaat uit ten minste de volgende elementen:

- informatiebronnen;
- bewijsmateriaal; en
- inzet van juiste review-competenties.

Check:

De uitgevoerde acties in de 'do'-fase moeten worden vergeleken met de referentiewaarde/standaardwaarde van de 'plan'-fase. De 'check'-fase bestaat, ten minste, uit de volgende elementen:

- referentiewaarde;
- gemeten waarde; en
- de delta tussen de referentiewaarde en de gemeten waarde.

Act:

De waargenomen delta in de 'check'-fase moet worden omgezet in verbetervoorstellen. De 'act'-fase bestaat uit ten minste de volgende elementen:

- initiëren van verbeteracties;
- aanwijzen van verantwoordelijke(n) voor de uitvoering van de verbetermaatregelen; en
- een tijdslijn.

effectiviteit van de maatregelen tegen (herhaalde) uitbraak van de MRSA-bacterie in een ziekenhuis er heel anders uitzien dan in het geval van beoordelen van maatregelen voor het behalen van ISO 9001:2008-certificaat of in het geval van beoordelen van de effectiviteit van genomen maatregelen om de juiste werking van het HACCP-systeem zeker te stellen.

Het volgende eenvoudige voorbeeld illustreert hoe de PDCA-cyclus systematisch kan worden toegepast voor het uitvoeren van een ERP.

Een voedingsmiddelenfabrikant voerde een risicoanalyse uit, waaruit bleek dat wijzigingen in het primaire productieproces een permanente bron van verhoogde voedselveiligheidsrisico's vormen. Om deze risico's effectief te kunnen beheersen, heeft het bedrijf een wijzigingsprocedure in het leven geroepen. Om de effectiviteit van deze procedure te toetsen, heeft het management besloten om in eerste instantie twee keer per jaar een

- Het beoogd resultaat/effect:
Het beheersbaar houden van voedselveiligheidsrisico's door wijzigingen in het primair proces.

- Maatregelen om het probleem op te gaan lossen:
Introductie van een wijzigingsprocedure voor het initiëren en implementeren van wijzigingen in het primaire proces.

- Meetplan:

- Wat moet gemeten worden? Om de effectiviteit van de procedure te beoordelen, zullen twee metingen uitgevoerd moeten worden, namelijk:
Meting 1: Het percentage wijzigingen, die geïmplementeerd zijn conform de nieuwe procedure;
Meting 2: Het percentage geïmplementeerde wijzigingen, waarbij een volledige risico-analyse werd uitgevoerd.

- Meetmethode:

Om betrouwbare meetresultaten te bereiken, zal de meetmethode moeten bestaan uit kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Het kwantitatieve deel betreft relevante data en documentatieonderzoek, zoals afwijkingen in het productieproces, trenddata, klachten van klanten, notulen van vergaderingen, uitgevoerde risico-analyses, laboratoriummetingen, gegevens met betrekking tot correctief en preventief onderhoud, enzovoort. Het kwalitatieve deel betreft interviews met het betrokken personeel en het management.

- Steekproefgrootte:

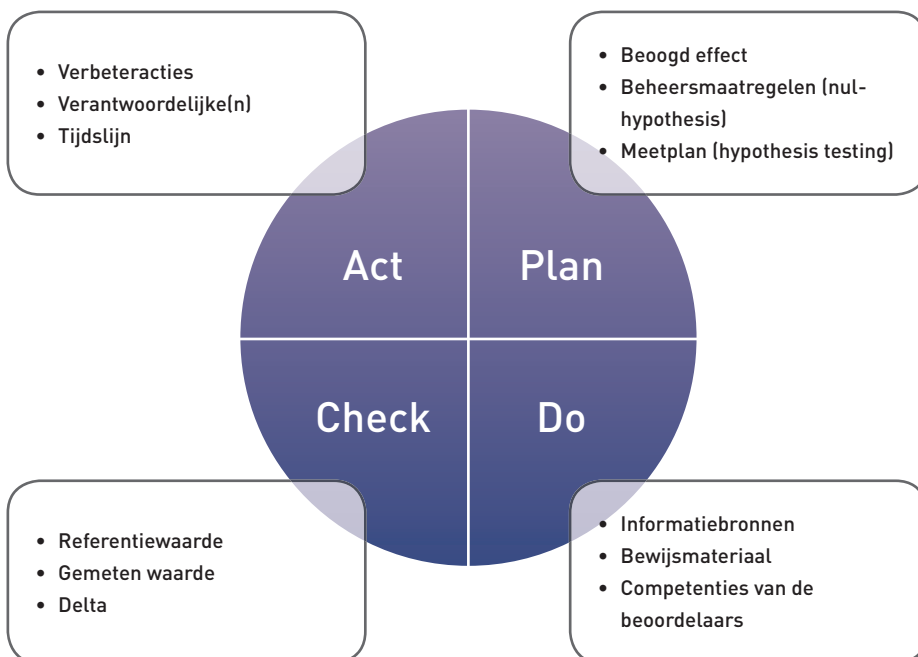
Aangezien het gaat over het invoeren van een nieuwe procedure, heeft men besloten om aanvankelijk alle deelprocessen van het primaire proces onder de loop te nemen. Afhankelijk van de resultaten zal in de loop der tijd de steekproefgrootte naar beneden bijgesteld kunnen worden.

- Prestatie-indicatoren:

De effectiviteit van de procedure zal gemeten worden met behulp van twee Key Prestatie Indicatoren:

KPI 1: Het percentage wijzigingen die niet volgens de 'Wijzigingen beheerprocedure' in gang zijn gezet dan wel uitgevoerd en;

KPI 2: Het percentage wijzigingen



Figuur 1: De PDCA-fasen met de corresponderende key-elementen.

De PDCA-fasen met de corresponderende key-elementen zijn weergegeven in figuur 1.

Ongeacht het feit dat de PDCA-methode universeel toepasbaar is, zal de concrete invulling van deze systematiek in de praktijk van organisatie tot organisatie en van geval tot geval verschillen. Zo zullen bijvoorbeeld de PDCA-fasen voor het beoordelen van de

ERP uit te gaan voeren volgens de PDCA-systematiek zoals hierna weergegeven:

Plan-fase:

- Identificeer de tekortkoming of het risico dat opgelost moet worden:
Verhoogde voedselveiligheidsrisico's door wijzigingen in het primair proces.

zonder volledige risico-analyse.

e. Beoordelingscriteria:

De 'Wijzigingen beheer procedure' wordt beoordeeld als 'goed nageleefd' indien zowel meting 1 als meting 2 voldoen aan de eisen namelijk, a) alle wijzigingen zijn uitgevoerd volgens de nieuwe 'Wijzigingen beheerprocedure' en- b) voorafgaand iedere wijziging wordt één risico-analyse uitgevoerd.

• Beoordelingsfrequentie:

Aangezien het gaat over het invoeren van een nieuwe procedure, heeft men besloten om aanvankelijk halfjaarlijks een ERP uit te gaan voeren. Afhankelijk van de resultaten zal, in de loop der tijd, de beoordelingsfrequentie naar beneden bijgesteld kunnen worden.

• Beoordelaars:

Om de kwaliteit van de ERP te waarborgen heeft men besloten om voor elk te toetsen deelproces van het primair proces, een multidisciplinair team te gaan vormen. De samenstelling van elk multidisciplinair team bestaat ten minste uit:

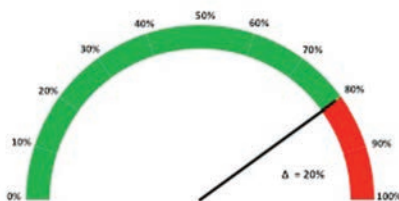
- een specialist met specifieke (diepgaande) proceskennis van het betreffende deelproces;
- een specialist met specifieke kennis en ervaring met betrekking tot de disciplines voedselveiligheid, wijzigingenbeheer, auditeren van producten, processen en systemen; en
- een generalist met goed inzicht in de relatie tussen de interne bedrijfsvoering en de business-risico's.

• Eigenaar:

Voor elk deelproces is een eigenaar benoemd, die verantwoordelijk is voor de goede naleving van de 'Wijzigingen beheer-procedure' binnen de eigen scope van verantwoordelijkheden.

Do-fase:

In de Do-fase worden geplande activiteiten van de ERP volgens de Plan-fase uitgevoerd. Kernzaak in de 'Do'-fase is het verzamelen en beoordelen van bewijsmateriaal. Aangezien in de 'Do'-fase bewijsmateriaal opgeleverd dient te worden is het van groot belang om de accuratesse en de objectiviteit van de 'Do'-fase te waarborgen.



Figuur 2: Prestatiemeting KPI 1.

Na de uitvoering van de metingen heeft het team de volgende uitkomsten vastgesteld:

- Gedurende de periode van afgelopen 6 maanden zijn er in totaal 10 wijzigingen geweest. 5 daarvan betrof wijzigingen aan het product, 4 wijzigingen hadden betrekking op wijzigingen aan de apparatuur en 1 wijziging betrof een softwarewijziging.
- In 2 gevallen zijn wijzigingen niet conform de 'Wijzigingen beheer-procedure' uitgevoerd;
- Bij alle volgens de 'Wijzigingen beheer-procedure' uitgevoerde wijzigingen heeft een volledige risico-inventarisatie plaatsgevonden.

Check-fase:

De prestaties van de voedingsmiddelen fabrikant waren als volgt:

Soll waarde KPI 1 = 100%
 Soll waarde KPI 2 = 100%
 Ist waarde KPI 1 = 80%
 Ist waarde KPI 2 = 100%

Delta KPI 1 = 20% [zie figuur 2]
 Delta KPI 2 = 0%.

Reden voor de Delta van KPI 1: In twee gevallen werden wijzigingen buiten de 'Wijzigingen beheer-procedure' om doorgevoerd. In het eerste geval werd een wijziging in de productsamenstelling doorgevoerd. Het tweede geval betrof wijziging aan de apparatuur, waarbij een oude vacuümpomp werd vervangen door een met groter vermogen.

Act-fase:

Op basis van de bevindingen heeft het team de volgende verbetermaatregelen geïnitieerd en teruggekoppeld aan de procesverantwoordelijke:

Actie 1:

Wat: Uitvoeren van Root Cause Analyse (Grondoorzaakanalyse) voor

het niet naleven van de procedure betreffende wijzigingen aan de productsamenstelling en het doorvoeren van verbeteringen.

Wie: Manager Productontwikkeling
 Wanneer: Gereed per dd/mm/yyyy

Actie 2:

Wat: Uitvoeren van Root Cause Analyse voor het niet naleven van de procedure betreffende wijzigingen aan de apparatuur en het doorvoeren van verbeteringen.

Wie: Manager Technische Dienst
 Wanneer: Gereed per dd/mm/yyyy

PERIODIEKE MONITORING EN BIJSTURING

In de praktijk hebben de meeste organisaties al diverse maatregelen genomen om de businessrisico's af te dekken. Deze maatregelen zijn doorlopend onderhevig aan veranderingen aan de kant van de externe eisen (wet- en regelgeving, klanten et cetera) als ook aan de kant van interne processen.

Daarom is een van de kerntaken van de ERP het systematisch en periodiek toezicht houden op de effectiviteit van de bestaande maatregelen en, waar nodig, het initiëren van verbeteringen.

Dit betekent dat het toepassen van de PDCA-systematiek ten behoeve van ERP bestaat uit twee cycli. De eerste cyclus is van toepassing op situaties waarin nieuwe (initiële) maatregelen worden genomen (figuur 1). De tweede cyclus betreft bestaande maatregelen (figuur 3).

WAT IS ERP WEL EN WAT IS ERP NIET?

Een ERP moet niet worden verward met de verificatie/validatie-activiteiten of interne audits. Het doel van de verificatie/validatie is ervoor te zorgen dat voldaan is aan de van toepassing zijnde eisen. Het doel van een interne audit is te onderzoeken of een systeem c.q. proces functioneert in overeenstemming met de vereiste en geldige procedures. Het doel van ERP is om te beoordelen of het beoogde effect is bereikt.

WANNEER TOE TE PASSEN?

Het monitoren en beoordelen van de effectiviteit van de maatregelen wordt steeds

meer afgedwongen door externe stakeholders, zoals wet- en regelgevende instanties. Ook klanten eisen in toenemende mate dat de effectiviteit van de maatregelen periodiek wordt beoordeeld. Daarom is één van de redenen om de ERP toe te passen duidelijk gerelateerd aan externe eisen. Echter, iedere organisatie heeft er baat bij om ook vanuit haar eigen behoefte het ERP toe te gaan passen, in situaties waar de organisatie dat noodzakelijk c.q. wenselijk acht. In de regel kan dit het geval zijn bij introductie van nieuwe werkwijzen en processen (zoals de introductie van hygiënisch werken, wijzigingenbeheer, de Leanmanagement-filosofie, enzovoort). Maar ook wanneer bestaande werkwijzen en processen op effectiviteit getoetst moeten worden, zoals het toetsen van de effectiviteit van gegeven trainingen of ingevoerde correctieve maatregelen. Evenzo zou een spoorwegmaatschappij bij het invoeren van een nieuwe dienstregeling, of een verzekeringsmaatschappij die de effectiviteit van de bestaande verkoopmethoden wil bepalen, van het ERP kunnen profiteren.

HOE TOE TE PAssEN?

Een goed beginpunt is het formaliseren van het ERP in bestaande procedures. Zo wordt iedere procedure voorzien van een vast onderdeel, namelijk het monitoren en beoordelen van de effectiviteit van maatregelen, geldend voor dat proces.

Het ERP is het meest effectief wanneer het verankerd is in de cultuur van de organisatie. Aangezien iedere organisatie uniek is, bestaat er geen standaardformule die toegepast kan worden om het ERP onderdeel van de bedrijfscultuur te maken. Organisations die goed zijn vertrouwd met PDCA, zullen het ERP makkelijker in hun bedrijfscultuur kunnen verankeren. Anderzijds vertegenwoordigt het ERP als nieuwe systematiek in zekere zin een verandering voor iedere organisatie. Omdat veranderingen doorgaans niet spontaan plaatsvinden, moeten deze gemanaged worden. Het managen van veranderingen in het geval van het inbedden van het ERP in de bedrijfscultuur zal minimaal de volgende stappen bevatten:

Stap 1. Bepaal de business context door het stellen van de volgende vragen:

- Waarom zou de ERP belangrijk zijn voor onze business?
- In hoeverre is de ERP belangrijk voor onze business?
- Welke specifieke zakelijke doelen zal de ERP ondersteunen?
- Als we de effectiviteit van de initiële en bestaande maatregelen niet systematisch beoordelen, welke businessrisico's worden dan niet c.q. onvoldoende afgedekt?

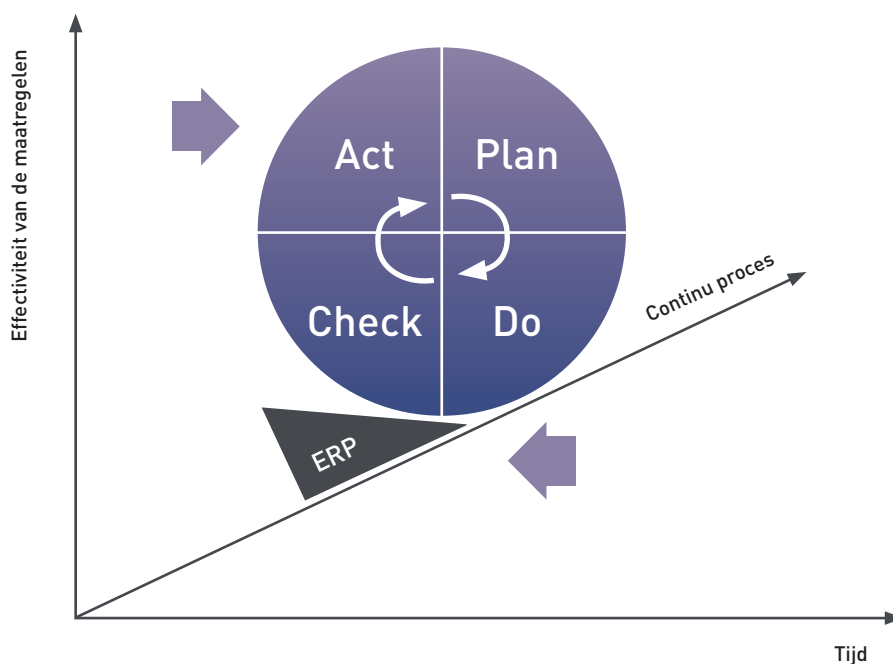
Stap 2. Voer een gap-analyse uit, die laat zien hoe goed de ERP-methodiek past bin-

nen de bestaande organisatiecultuur. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve benaderingen voor het uitvoeren van een gap-analyse zijn mogelijk. Een kwalitatieve benadering zou bijvoorbeeld kunnen inhouden het interviewen van het management en andere betrokken personeel en bijvoorbeeld laten zien dat uw organisatie de 'doe'-fase van de PDCA benadrukt, terwijl er minder aandacht aan 'plan' en 'check' wordt besteed. Dergelijke bevindingen zouden kunnen helpen om een schatting te maken van de inspanningen die nodig zijn om de ERP goed in het bedrijfscultuur in te gaan bedden.

Stap 3. Bepaal een strategie voor het inbedden van de ERP in de genen van uw organisatie, wetende dat er niet zoiets als een beste strategie bestaat. Het kiezen van een beproefde veranderingsaanpak, zoals John P. Kotter's acht-stappen model of Léon de Caluwe's 'kleurendenken' kan voor uw organisatie bruikbaar zijn.

Stap 4. Make it happen! Dit is de moeilijkste en meest kritische fase, want nu gaat het over de mensen. Binnen iedere organisatie zijn er mensen met verschillende verantwoordelijkheden, inzichten, interesses en competenties. De ERP zal dus door verschillende mensen vanuit verschillende perspectieven beschouwd worden. Al deze perspectieven moeten samenkomen en eenzelfde visie delen. Hoe dit te bewerkstelligen kan per organisatie verschillen, maar een aantal logische stappen gelden voor allen:

- a. Het management moet overtuigd zijn van het belang van de ERP voor de business. Je kunt niet anderen overtuigen voordat je jezelf hebt overtuigd!
- b. De medewerkers moeten ervan overtuigd zijn dat de ERP het juiste ding is om te doen. 'Harde' en/of 'zachte' maatregelen kunnen worden gebruikt om dit te bewerkstelligen, maar in mijn ervaring is het allerbelangrijkste om de mensen bij het proces zelf te betrekken. Laat mensen zien wat ERP is, laat ze ervaren hoe het werkt en maak ze uiteindelijk verantwoordelijk voor het ERP binnen hun eigen scope van verantwoordelijkheden.
- c. Zorg ervoor dat degenen, die formeel ERP uitvoeren, onafhankelijk kunnen opereren. 



Figuur 3.