

### Hoe maken we interne audits effectiever?

Er gaat best wat tijd en energie zitten in interne kwaliteitsaudits. Je mag dus verwachten dat het ook wat oplevert. Gelukkig is dat vaak ook wel zo, zeker in de beginperiode. Het kwaliteitsmanagement systeem (KMS) is net ontwikkeld en als auditor en auditee er samen nog eens grondig door heen gaan blijken er nog de nodige 'bugs' in te zitten. Maar na een paar auditrondes wordt het aantal nieuwe inzichten een stuk minder. Dan reist de vraag: kunnen we niet wat méér uit onze interne audits halen?

#### Auditten op effectiviteit

Om die vraag te beantwoorden moeten we even terug naar de vraag wat nu eigenlijk de bedoeling was van auditten. Volgens de norm (HKZ/ISO) gaat het bij audits vrij vertaald om:

1. toetsen of het KMS voldoet aan de norm en aan door de organisatie zelf gestelde eisen;
2. vaststellen of het systeem doeltreffend werkt.

Als je meer uit je audits wilt halen zou je de aandacht meer op het 2<sup>e</sup> punt moeten richten. Je zou je dus moeten afvragen of een auditronde inderdaad informatie oplevert over de mate waarin het KMS in de praktijk zinvol en effectief is. Helpt het systeem ons nu echt bij het bereiken van onze doelstellingen, worden onze cliënten en andere belanghebbenden er echt beter van? Laten we eerlijk zijn, bij de meeste audits krijgen we wel informatie over de mate waarin de praktijk afwijkt van het 'papier' maar krijgen we nauwelijks informatie over de mate waarin onze processen ons helpen bij het realiseren van onze doelstellingen.

#### Waarderend auditten

Hoewel elke goede audit waarderend is verstaan we onder 'waardierend auditten' iets anders. Tijdens audits constateren auditors vaak allerlei goede dingen waar anderen iets van kunnen leren. Bij waarderend auditten wordt de nadruk gelegd op wat er goed loopt, waarom dat goed loopt en of dát ook geborgd is. Ook is er meer ruimte om met verbetervoorstellen te komen.

Bij waarderend auditten en audits gericht op het vaststellen van de effectiviteit van plannen en processen worden andere vragen gesteld dan bij traditionele audits. Vragen zoals: Wat wil je met deze werkzaamheden bereiken?; Hoe weet je of dat ook bereikt wordt?; Waar ben je trots op?; Wat zie je zelf als sterke punten?

Ook brengen de nieuwe audittechnieken wel wat risico's met zich mee zoals: Hoe voorkom je dat je belerend overkomt en hoe houd je rapportages beknopt en feitelijk?

Een goede training in het hanteren van de nieuwe audittechnieken is dan ook geen overbodige luxe.

Tijdens onze audittrainingen en audit-opfris bijeenkomsten komen dit soort onderwerpen nadrukkelijk aan de orde. Meestal worden de trainingen bij uw organisatie 'in huis verzorgd'. Daarnaast wordt er op 25 en 26 november 2010 een open inschrijvingstraining aangeboden.

**U kunt zich aanmelden voor de audit training (open inschrijving) van  
25 en 26 november 2010  
Bel 085-8780640**

### Managen van proces risico's onderdeel van de nieuwe HKZ schema's

Procesmanagement staat centraal bij de HKZ schema's. In alle nieuwe of aangepaste schema's staat dat de risico's binnen de processen in kaart gebracht moeten worden volgens een vastgestelde methode. Maatregelen moeten worden genomen om de risico's waar mogelijk weg te nemen of te verminderen. Deze nieuwe eis is niet onlogisch. Kwaliteitsmanagement is voor een groot deel risicomanagement. Certificerende instellingen letten steeds nadrukkelijker op het voldoen aan deze eis.

We kunnen ons voorstellen dat niet elke organisatie zit te wachten op weer een aanpassing van het kwaliteitsmanagement systeem. Maar het kan ook van de positieve kant bekeken worden. Met een leuke werkwijze kan vlot worden voldaan aan de nieuwe eis en kan het systeem een nieuwe impuls krijgen.

Het management en de medewerkers die rechtstreeks te maken hebben met de kritische werkprocessen zijn doorgaans goed op de hoogte van de risico's binnen die processen. Door een 'workshop' als werkvorm te gebruiken waar tegelijkertijd vertegenwoordigers van alle echt kritische processen aan deelnemen, wordt op een snelle, enthousiasmerende en interactieve manier aan de eis voldaan. Via een concreet en beproefd stappenplan worden de procesrisico's geïnventariseerd en worden er maatregelen bepaald om de risico's af te dekken.

Voorafgaand aan de workshop wordt, voor zover dat nog niet is gebeurd, bepaald: wat de kritische werkprocessen zijn, wie de proceseigenaren zijn en of er al procesdoelen en procesindicatoren zijn.

De workshop duurt meestal een halve of een hele dag, afhankelijk van de complexiteit of omvang van de organisatie. Onderdelen van de workshop zijn:

- korte inleiding over de relevante eisen uit het HKZ schema en principes van proces- en risicomanagement
- door subteams of proceseigenaren inventariseren en wegen van procesrisico's aan de hand van het door Walvis ConsultingGroep ontwikkelde inventarisatieformulier
- presenteren van de geïnventariseerde risico's en de weging. Feedback van andere aanwezigen
- bepalen van voorgestelde maatregelen en voorzieningen om de (belangrijkste) geïnventariseerde risico's af te dekken (parallel door de verschillende personen en subgroepen)
- presenteren van de voorgestelde voorzieningen en maatregelen. Feedback van de andere aanwezigen

Na afloop van de workshop worden onder verantwoordelijkheid van de directie en de proceseigenaren de geïnventariseerde risico's en de maatregelen 'in het net' uitgewerkt en wordt de uitvoering van de beheersingsmaatregelen gepland.

Tevens wordt de gekozen methodiek beknopt beschreven, bijvoorbeeld aan de hand van het voorbeeld van Walvis ConsultingGroep.

De geïnventariseerde risico's kunnen ook heel goed door interne auditors gebruikt worden bij het voorbereiden van audits. Periodiek worden de risico's en voorzieningen geëvalueerd.

### Mantelzorgers en vrijwilligers worden steeds belangrijker in tijden van bezuiniging

Mantelzorgers zijn van groot belang voor een instelling omdat ze vaak net die extra aandacht en zorg bieden waar medewerkers veelal geen tijd voor hebben. Wat opvalt in het Mezzo onderzoek is dat binnen de meeste instellingen niet bekend is hoeveel mantelzorgers er binnen de organisatie actief zijn, wat voor werk ze doen, hoe intensief en hoe zij de geboden zorg ervaren en of er sprake is van (dreigende) overbelasting.

Mantelzorgers zijn partners in het zorgproces en willen als zodanig benaderd worden. Door hen als partners te benaderen ontstaat er begrip over en weer en dat komt alle betrokkenen ten goede. Dit vraagt een andere manier van denken, wij helpen u om beleid te ontwikkelen en te implementeren. Samen met u brengen wij de wensen, behoeften en mogelijkheden in kaart en betrekken daarbij de medewerkers, mantelzorgers en natuurlijk de cliënten. Zo komen we tot een praktisch beleidsplan dat kan rekenen op draagvlak en daardoor ook uitvoerbaar is.

Ook goede vrijwilligers zijn goud waard, zij nemen vaak belangrijke taken uit handen. Nog al wat instellingen merken dat het steeds lastiger wordt om vrijwilligers aan de organisatie te binden. Een goed vrijwilligers beleid kan helpen. Een van de uitgangspunten voor goed vrijwilligersbeleid is dat helder is met welk doel vrijwilligers worden ingezet en hoe vrijwilligers kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Als dat helder is, krijgen vrijwilligers een eigen plek in de organisatie en hebben medewerkers en vrijwilligers niet het gevoel dat vrijwilligers de gaten moeten dichten. Het wordt steeds belangrijker om creatieve methoden te vinden om vrijwilligers te vinden en te enthousiasmeren. Vrijwillig is niet vrijblijvend. Een goed programma voor selectie, begeleiding en waardering is in het belang van cliënten, vrijwilligers en medewerkers.

Omdat mantelzorgers vaak ook vrijwilligerstaken op zich nemen is het van belang om mantelzorg- en vrijwilligersbeleid goed op elkaar af te stemmen. Wij helpen u om de beleid en doelstellingen te ontwikkelen en helder te formuleren en samen met betrokkenen te implementeren.

### Informatiebeveiliging binnen de zorgsector volgens NEN 7510

Afstemming van goede zorg vereist uitwisseling van informatie. Maar aan het delen van gegevens zitten gevaren. Met regelmaat duiken er verhalen op over privacy gevoelige informatie die op straat ligt.

Specifiek voor sector zorg en welzijn is een norm voor informatiebeveiliging ontwikkeld (NEN 7510). Toezichthouders en bestuurder zijn zich er steeds meer van bewust dat ook dit aspect goed geregeld moet worden. Onder informatiebeveiliging in de zorg verstaat de norm NEN 7510: het waarborgen van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van alle informatie die benodigd is om patiënten verantwoorde zorg te kunnen bieden. Informatiebeveiliging en tegelijkertijd informatie delen? Dat vraagt om nieuwe oplossingen.

Denk nu niet meteen in allerlei dure en ingewikkelde ICT oplossingen. Het gaat om risicobeheersing, het in kaart brengen van informatiebeveiligingsrisico's en het treffen van voorzieningen voor die risico's. Veelal komen wij tot de conclusie dat problemen eerder voortvloeien uit de houding van gebruikers dan in de techniek of bij auditors en accountants.

Hoe staat uw organisatie ervoor? In korte tijd maakt een van onze gespecialiseerde adviseurs een scherpe foto van de informatiebeveiligingsrisico's binnen uw organisatie. Uiteraard gecombineerd met een concreet plan van aanpak voor het vervolgtraject.

### Professionaliseren ondersteunende afdelingen

De dienstverlening van ondersteunende afdelingen (HRM, Facilitair, ICT e.d.) bestaat vaak al sinds jaar en dag. Het is om meerdere redenen belangrijk om gebruikelijke werkwijzen en routines periodiek tegen het licht te houden. De diensten van ondersteunende afdelingen zijn bij uitstek afdelingsoverschrijdend. Personeelsmanagement is bijvoorbeeld een activiteit die deels bij leidinggevend in het primaire proces ligt en deels bij een HRM afdeling of (bij kleinere organisaties) een personeelsfunctionaris. Als de werkprocessen niet optimaal verlopen kan er veel mis gaan en ontstaat er irritatie. Ook het verschijnsel 'integraal management' (leidinggevend in het primair proces worden voor steeds meer taken verantwoordelijk) maakt een heroriëntatie van ondersteunende afdelingen/functies in veel organisaties belangrijk. Daar komt bij dat het voor ondersteunende afdelingen vaak lastiger is om de toegevoegde waarde van de eigen dienstverlening aan te tonen terwijl dat in tijden van schaarste extra belangrijk is. En laten we eerlijk zijn, het imago van ondersteunende afdelingen/functies is niet altijd even sterk.

We begeleiden ondersteunende afdelingen/functies bij deze heroriëntatie. Bijvoorbeeld met de volgende werkwijze.

Samen met management en medewerkers van de ondersteunende afdeling wordt een 'missie van de afdeling' ontwikkeld aan de hand van hulpvragen als: Wat is het bestaansrecht van de afdeling? Wat gebeurt er als we er niet meer zijn? Leveren wij echt meer op dan we kosten? Wie zien wij als onze (in- en externe) klanten?, Wat verwachten zij van ons? En Wat willen wij voor hen betekenen? Omdat dan al vaak blijkt dat niet bij iedereen gelijke opvattingen heersen over wie de klanten zijn, en dat het zelfs voorkomt dat interne klanten helemaal niet als 'klanten' worden gezien, gaan we na het formuleren van een de 'missie' nog een stap verder. De huidige diensten/activiteiten worden geïnterviewd en er worden afspraken gemaakt over hoe we bij een aantal belangrijke klantgroepen (bestuurder, lijnmanagement, medewerkers) gaan onderzoeken wat zij nu eigenlijk van de betreffende ondersteunende afdeling verwachten.

Op basis van dit verwachtingenonderzoek worden er concrete afspraken gemaakt over de te leveren diensten (SLA's). tevens wordt, met in achtneming van de professionele inzichten van de afdeling, een afdelingsontwikkelingsplan opgesteld met aandacht voor:

- Aan welke afdelingscompetenties gaan we komende periode werken?
- Welke overlegvormen zijn belangrijk en hoe gaan we deze implementeren en evalueren?
- Welke werkprocessen zijn kritisch, hoe gaan we deze uitwerken, implementeren en evalueren?
- Hoe gaan we in het vervolg de verwachting en waardering van de klant meten en evalueren?
- welke afspraken over doelstellingen maken wij met MT en onze afnemers (SLA)

Door 'workshops' als werkvorm te gebruiken, wordt in korte tijd veel bereikt zowel wat betreft resultaten als wat betreft acceptatie.

## Digitale Walvisgeluiden najaar 2010



### Bedrijfsgegevens:

Walvis ConsultingGroep  
Johannes Bosboomstraat 39  
3817 DP Amersfoort  
Telefoon **085 87 80 640**  
Email **[info@walviscg.nl](mailto:info@walviscg.nl)**