

---

## 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 24 en 25 maart 2011 een open inschrijvingstraining aangeboden.

**U kunt zich aanmelden voor de audit training (open inschrijving) van  
24 en 25 maart 2011  
Bel 085-8780640 of mail [info@walviscg.nl](mailto:info@walviscg.nl)**

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

Procesmanagement staat centraal bij de HKZ (en ISO) normen. 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 risicomangement. 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.

### Workshop als werkvorm

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 geïnteriseerd en worden er maatregelen bepaald om de risico's af te dekken. De meerwaarde hiervan is dat 'kwaliteit' en het managen van (proces)risico's wordt teruggebracht naar de managers en medewerkers die hier dagelijks mee te maken hebben, in plaats van dat het op het bordje van de kwaliteitsmedewerker blijft liggen.

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. Onze ervaring leert dat deze stap voor veel instellingen al een hele belangrijke stap is. Nog vaak komen wij organisaties tegen die hun kwaliteitsmanagement systeem hebben ingericht op basis van de HKZ-hoofdstukken, in plaats van dat op basis van processen te doen.

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 risicomangement
- door subteams of proceseigenaren inventariseren en wegen van procesrisico's aan de hand van het door Walvis ConsultingGroep ontwikkelde inventarisatieformulier
- presenteren van de geïnteriseerde risico's en de weging. Feedback van andere aanwezigen
- bepalen van voorgestelde maatregelen en voorzieningen om de (belangrijkste) geïnteriseerde 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

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.

Daarnaast kunnen de procesindicatoren en procesrisico's gebruikt worden om gericht op te sturen, bijvoorbeeld door ze onder te brengen in een management dashboard, maar daarover meer in een volgende Walvisgeluiden.

### Geïnteresseerd?

Voor meer informatie kunt u contact met ons opnemen via 085- 878 06 40 of [info@walviscg.nl](mailto:info@walviscg.nl).

---

## Tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers en/ of cliënten: hoe tot zinvolle resultaten te komen?

### Onderzoek van tevredenheid: de basis van kwaliteitsmanagement

De essentie van een goed en effectief kwaliteitsmanagement systeem is het voldoen aan de (impliciete en expliciete) wensen en verwachtingen van cliënten (ouders) en medewerkers. Een verplicht onderdeel in zowel de HKZ-normen als de ISO-normen is het structureel en systematisch meten van de tevredenheid van cliënten. Daarnaast is het voor de HKZ-normen ook verplicht om periodiek de tevredenheid of waardering van medewerkers te meten.

### Het kwaliteitskader en de CQ-index

Natuurlijk is het in het kader van Zichtbare Zorg al sprake van een cliëntervaringsonderzoek. Instellingen in de GZ zijn verplicht om in de periode 2010-2013 tenminste één keer de cliëntervaringen te meten met deze CQ-index. Helaas blijkt regelmatig dat deze CQ-index voor vele instellingen zelf te veel een bureaucratisch keurslijf is en te weinig geschikt is om zinvolle verbeterinformatie te genereren. Wij zijn er dan ook groot voorstander van om af en toe naast de CQ-index een aanvullend, op de organisatie zelf toegespitst, onderzoek uit te voeren.

### Hoe aan te pakken?

Een goed voorbereid en uitgevoerd tevredenheidsonderzoek genereert een schat aan informatie en geeft duidelijke input voor het oppakken van verbeteringen. Verbeteringen die er toe leiden dat de waardering en tevredenheid van ouders en medewerkers toeneemt, wat weer een positief effect heeft op loyaliteit, trouw, ziekteverzuim, personeelsverloop, etc.

Helaas komen wij nog veel organisaties tegen die alleen 'meten om het meten'. De verzuchting is dan vaak *"Het moet nu eenmaal van Zichtbare Zorg, het Zorgkantoor, de HKZ, de auditor."* Vaak is de kwaliteit van de daarmee verkregen informatie ook nog vaak onder de maat, wat weer tot de bevestiging leidt dat een onderzoek ook eigenlijk weggegooid geld is.

Gelukkig kan het ook anders. Het opzetten, uitvoeren en verwerken van een goed tevredenheidsonderzoek is niet iets wat je op een vrijdagmiddag regelt.

Het begint met goed vast te stellen wat je eigenlijk wilt meten, bij wie je wilt meten en wat de meest efficiënte wijze is. Vervolgens moet je aan de slag met een goed meetinstrument (vragenlijst, interviews, etc.) en moet je je 'respondenten' benaderen. De data die je daarmee verzamelt zegt op zich nog niet zoveel. De data wordt pas echt zinvolle stuurinformatie op het moment dat er samenhang tussen de data zichtbaar wordt en duidelijk wordt welke groep respondenten op welke thema's tevreden of niet tevreden zijn en in welke mate ze dat zijn én als die informatie gebruikt kan worden om tot verbeteringen te komen. Met andere woorden: **een goed opgezet onderzoek stimuleert tot actie!** Actie onder het management en actie onder de medewerkers.

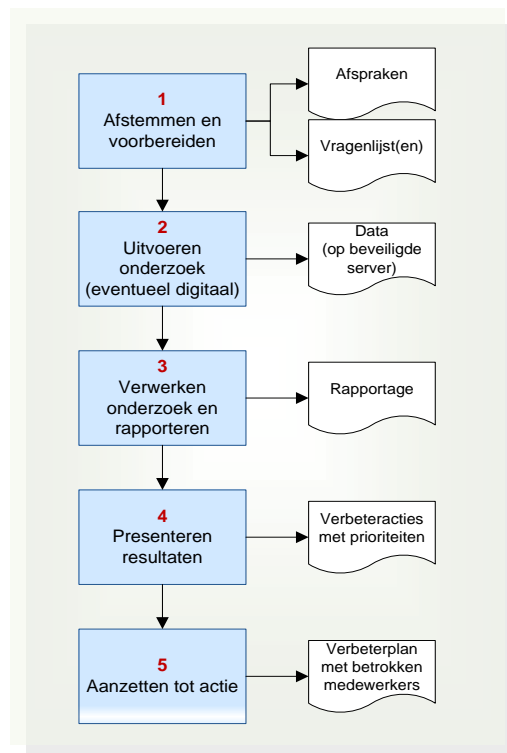
**Haal meer uit het onderzoek met de volgende tips:**

1. Betrek management en medewerkers bij het opzetten van het onderzoek. Nodig managers en medewerkers uit om thema's en onderwerpen aan te dragen die ze mee willen nemen in het onderzoek. Maak ze als het ware mede-eigenaar.
2. Zorg voor een snelle verwerking van de onderzoeksresultaten en kom met een snelle terugkoppeling van de resultaten naar het management en de medewerkers. Vuistregel is dat er niet meer dan 2 maanden moet zitten tussen het daadwerkelijke onderzoek en de terugkoppeling van de resultaten aan de respondenten.
3. Betrek management en medewerkers bij het vaststellen van verbeterthema's en het bedenken van de verbeteracties aan de hand van de onderzoeksresultaten. Formuleer met elkaar meetbare, concrete en vooral realiseerbare doelen en volg de voortgang daarvan. Communiceer over de voortgang en eventuele tussentijdse resultaten.
4. De mate waarin het onderzoek bijdraagt aan het genereren van positieve, op actie gerichte energie is misschien wel belangrijker dan de kwaliteit van het onderzoeksinstrument. Het hoeft niet altijd wetenschappelijk onderbouwd en verantwoord te zijn om tot goede dingen te komen voor de cliënten en medewerkers.

**Walvis Onderzoekscentrum**

Met ons onderzoekscentrum ([www.Walvisoc.nl](http://www.Walvisoc.nl)) ondersteunen wij regelmatig diverse GZ-instellingen met tevredenheids- en waarderingsonderzoeken. Walvis heeft voor haar onderzoeken een pragmatische methode ontwikkeld.

De onderzoeken, welke door Walvis ConsultingGroep worden uitgevoerd, worden vaak via de volgende onderstaande stappen gerealiseerd:



**Bedrijfsgegevens:**

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

De volgende digitale Walvisgeluiden voor de GZ/GGZ mag u **eind februari 2011** verwachten.

Daarin schenken we onder meer aandacht aan:

- Als je kiest voor ISO (in de zorg), hoe pak je dat dan aan?
- Waarom moeten ondersteunende afdelingen in een kwaliteitsbewuste organisatie professionaliseren?
- Hoe krijg je binnen een instelling grip op de zaak, of te wel hoe kun je de organisatie besturen met behulp van eenvoudige prestatie-indicatoren en een management-dashboard?
- Een nieuwe wijze van borgen van het kwaliteitsmanagement. Wat is daarbij het belang van leiderschap?