



## Thematisch auditten

### Suggesties voor thema's

*Misschien bent u op zoek naar een nieuwe invalshoek voor het uitvoeren van interne audits. Het auditten van een specifiek thema kan heel zinvol zijn. Denk bijvoorbeeld aan het toetsen van een uitgevoerd project. Hoe is de besluitvorming tot stand gekomen, is vooraf bepaald waar het projectresultaat aan moest voldoen, is het project beheers verlopen als je kijkt naar aspecten als tijdsplanning, kosten, efficiency en dergelijke? Bij een thema-audit is het nuttig om het toetsingskader waar tegen geaudit gaat worden goed af te stemmen.*

Een ander interessant thema voor audits is wat ook wel eens de 'verticale audit' wordt genoemd. Het gaat dan niet zozeer om de uitvoering van de zorg en dienstverlening maar om de wijze waarop de organisatie bestuurd wordt. Relevante vragen zouden kunnen zijn: sluiten jaarplannen aan bij de gekozen strategie, zijn de doelen in de plannen concreet en meetbaar, worden de resultaten goed bewaakt, wordt zo nodig bijgestuurd?

Zo zijn er nog veel meer thema's te bedenken, van cliëntveiligheid tot klantgerichtheid en van kwaliteit van informatievoorziening aan klanten tot het voorkomen van herhaalincidenten. Als voorbereiding op een thema-audit kan het nuttig zijn om een 'toetsingskader' met elkaar af te stemmen. Een norm (HKZ/ISO) of het eigen kwaliteitsmanagement systeem geeft niet altijd voldoende houvast voor een thema-audit. Met een goed toetsingskader kunt u er tevens voor zorg dragen dat alle auditors min of meer dezelfde onderwerpen gaan bekijken. Als u een auditplanner bent dan betreft u vanzelfsprekend het management bij het bepalen van zowel het thema als het toetsingskader.



### Voorbeeld van een toetsingskader voor het auditten van het thema 'klantgerichtheid'

Bij een zorginstelling wil men een audit gaan uitvoeren op het thema 'klantgerichtheid'. Vooraf wordt het volgende toetsingskader opgesteld samen met het management en de auditoren.

*Neem het begrip 'klant' ruim, denk aan: interne klanten, cliënten, ouders van minderjarige cliënten, financiers, opdrachtgevers etc. Misschien is het beter om te praten over 'belanghebbenden'.*

*Voorafgaand aan de dienstverlening:*

- 1. Is bepaald wie de belangrijkste (in- en externe) belanghebbenden zijn van dit proces of deze afdeling?*
- 2. Is bepaald wat de verwachtingen en behoeftes zijn van deze belanghebbenden? (zijn dit aannames of is dit nagevraagd/onderzocht)*
- 3. Wat is er concreet gedaan met deze kennis van verwachtingen/behoeftes? (voorbeelden)*
- 4. Is transparant aangegeven in welke mate men wel of niet aan deze verwachtingen/behoeftes kan voldoen? (of kunnen daar bij onze belanghebbenden misverstanden over ontstaan?)*



*Na de dienstverlening:*

5. *Is de tevredenheid van de cliënten onderzocht met betrekking tot de mate waarin aan behoeftes/verwachtingen hebben is voldaan? (zijn dit aannames of is dit nagevraagd/onderzocht?)*
6. *Wat ziet de auditee als verbetermogelijkheden met betrekking tot klantgerichtheid en hoe wil hij/zij dit realiseren?*

*Bovenstaande vragen kunnen zowel gesteld worden aan de voor de afdeling of voor het proces verantwoordelijke manager als aan de betrokken medewerkers. Eventuele verschillen in beantwoording tussen manager en medewerkers kunnen in de auditrapportage worden vermeld.*

*Specifieke vraag aan de proceseigenaar of het afdelingshoofd:*

7. *Hoe heb je jouw visie op wat je voor de belanghebbenden wilt betekenen kenbaar gemaakt aan je medewerkers?*
8. *Wordt je door jouw medewerkers goed geïnformeerd over wat zij bemerken ten aanzien van behoeftes en tevredenheid van de belanghebbenden?*

*Specifieke vraag aan medewerkers:*

9. *Heeft je leidinggevende zijn/haar visie op wat hij/zij voor de belanghebbenden wil betekenen kenbaar gemaakt aan jou als medewerkers?*
10. *Hoe informeer je jouw manager over wat je bemerkt ten aanzien van behoeftes en tevredenheid van belanghebbenden?*

*Bovenstaande vragen zullen niet altijd leiden tot 'harde' constatering want niet alles hoeft aantoonbaar te zijn (overigens, een aantal zaken wél zie onderstaande normeisen); wel zal alleen al het stellen van de vragen de bewustwording ten aanzien van de klantgerichtheid vergroten.*

#### **Normeisen HKZ (clustering van aspecten uit verschillende HKZ schema's)**

- *De organisatie heeft alle kritische belanghebbenden waar onder cliënten, financiers en ketenpartners benoemd*
- *De algemene behoeften, verwachtingen en eisen van de belanghebbenden zijn door de organisatie in kaart gebracht en komen tot uitdrukking in het beleid.  
Dit met als doel de tevredenheid te verhogen, binnen de door de organisatie aangegeven kaders voor de dienstverlening*
- *Uit het beleid volgen meetbare doelstellingen voor de uitkomsten van de dienstverlening, de cliënttevredenheid en de processen*
- *De dienstverlening wordt met de cliënt geëvalueerd met daarbij tenminste aandacht voor het bereiken van de doelen en de ervaringen van de cliënt over het proces en de inhoud van de dienstverlening*





## Teamontwikkeling

*“Ik begrijp niet goed waarom ze het niet gewoon doen. We hebben alle medewerkers uitgebreid geïnformeerd over wat de gedragsregels zijn in het omgaan met cliënten. Maar zelfs het in de praktijk brengen van basis zaken als échte aandacht voor bewoners en je verplaatsen in je cliënten, het schiet er steeds bij in. Ik kan er toch moeilijk naast gaan staan om te kijken of ze wel doen wat ik met ze heb afgesproken? Altijd weer excuses, altijd weer het beleid opnieuw ter discussie stellen, altijd weer beginnen over ‘dat management’.” Kwaliteit is mensenwerk. Goede systemen en goede plannen zijn niet genoeg. Uiteindelijk komt het aan op het gedrag van mensen. Centraal daar bij staat de vraag: hoe kunnen we de doelen van de organisatie en de doelen van de medewerkers sterker aan elkaar kunnen verbinden? Als dat lukt gaan heel veel zaken ineens als vanzelf.*

### Teamontwikkelingsfasen

In een effectief team is er een grote overlap tussen de doelen van het team en de doelen van de individuele teamleden. Maar wanneer kunnen we spreken van een effectief team? Een verzameling medewerkers is niet perse een goed team. De ontwikkeling van een ‘los zand’- team naar een effectief team verloopt in fasen.



In de eerste fase bestaat het team uit een verzameling individuen. De aandacht in deze fase richt zich op de samenstelling, de taakverdeling en de samenwerking in het team. In dit stadium is het van belang dat een team zicht krijgt op zijn doelen, de verdeling van taken en de manier waarop de teamleden samenwerken.

Pas in de tweede fase begint er een groep te ontstaan. De groep bespreekt de organisatie van het werk en gaat na hoe de groepsprestaties kunnen worden verbeterd. In deze periode kunnen spanningen en conflicten ontstaan als gevolg van toegenomen werkdruk door meer overleg en het volgen van opleidingen, en omdat teamleden elkaar meer gaan aanspreken op de individuele teambijdrage.

Als de groep het eigen werk volledig kan organiseren, begint zich in de derde fase een team te vormen. Kenmerkend voor deze fase is dat het team eigen waarden en normen begint te ontwikkelen en zijn doelen en werkverdeling vast kan stellen. De productiviteit gaat sterk omhoog. Daarnaast heeft het team meer herkenbaarheid gekregen naar buiten en is er intern sprake van open overleg.

In de vierde fase is het team een effectief werkende en creatieve eenheid. De motivatie is hoog, evenals de productiviteit. Het team heeft een eigen identiteit gekregen en kan werkzaamheden geheel zelfstandig sturen en regelen. Daarnaast zijn de groepsleden in staat om van elkaar te leren, om verbeteringen aan te brengen, om werkwijzen aan te passen en om bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuw beleid.



### Aan de slag met teamcoaching

Teamcoaching is gericht op het stimuleren van het oppakken van verantwoordelijkheid van alle teamleden voor het bereiken van de teamdoelstellingen. De sleutel van ontwikkeling zit in het bewust worden van de interactiepatronen tussen de teamleden omdat in interactiepatronen de aannames en denkpatronen van de groep zichtbaar zijn die de teamontwikkeling stimuleren of blokkeren. Een 'team ontwikkelingsplan' is een belangrijk hulpmiddel om teams te begeleiden om van de ene fase in de andere te komen. De coachingstechnieken worden afgestemd op de gewenste ontwikkelstap.

### Begeleiding

De gedragskundige coaches en adviseurs van Walvis ConsultingGroep kunnen uw organisatie op verschillende manieren bijstaan bij teamontwikkeling. Bijvoorbeeld door het trainen van management functies in het kunnen toepassen van de benodigde vaardigheden en methodieken. De leidinggevendenden krijgen inzicht ingedragpatronen en in coachingstechnieken om deze te veranderen. Ook leren zij een teamontwikkelingsplan op te zetten en in te voeren dat aansluit bij de organisatiedoelstellingen.

Een andere vorm van begeleiding bestaat eruit dat de coach van Walvis samen met de leidinggevende én het team in twee korte sessies aan de slag gaat. In de *afsprakensessie* wordt het team begeleid in het vaststellen van een concreet teamdoel voor de korte termijn. Ook wordt besproken wat de gewenste manier van omgaan met elkaar is om het teamdoel te bereiken. Na de afgesproken termijn vindt er een *evaluatiesessie* plaats waarin met elkaar wordt vastgesteld wat wel en wat niet is gelukt, waar dat aan lag, hoe dat in de toekomst kan worden voorkomen en wat de volgende afspraak van het team kan zijn.

De volgende Walvisgeluiden mag u in de loop van **september** verwachten.

Deze staat dan volledig in het teken van 'vereenvouding'.

Hoe kunt u uw kwaliteitsmanagement zodanig vereenvoudigen dat het beheer efficiënter wordt en dat het onderwerp 'kwaliteit' als het ware weer wordt teruggegeven aan de medewerkers en het management?