

I Audits van de Toekomst; een stap dichterbij

Interne audits

Een interne audit is een van de vele kwaliteitsinstrumenten die uw organisatie rijk is. Een interne audit is een objectief vraaggesprek waarin auditoren collega's bevragen over een bepaald proces of onderwerp. Hierbij nemen ze traditioneel een beschreven procedure uit het kwaliteitssysteem als uitgangspunt. Vervolgens toetsen ze in hoeverre deze procedure overeenkomt met de praktijksituatie. De auditoren vragen de auditees ook naar goede en verbeterpunten. Kortom, interne audits leiden tot verbeteringen in uw organisatie. Hierdoor zijn interne audits een essentieel onderdeel van het kwaliteitssysteem. Ze nemen een belangrijke plaats in binnen de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act). Ze fungeren als een check op de werking van uw kwaliteitsmanagementsysteem en verbeterorganisatie.

Ondanks dat audits een organisatie in theorie veel kunnen opleveren, zien we dat valkuilen zorgen voor minder resultaat. We herkennen vier categorieën waarin we de meest voorkomende groeperen:

- 1 prioriteitstelling;
- 2 planning;
- 3 vaardigheden van auditoren;
- 4 opvolging.

Herkent u een van de onderstaande valkuilen?

Veelvoorkomende valkuilen

- I Prioriteitstelling:
 - Audits zijn een ondergeschoven kindje binnen de organisatie, voor zowel directie, management, auditoren als medewerkers. De prioriteit is laag en andere 'belangrijkere' zaken gaan voor.

- Audits worden gezien en ervaren als een verplicht nummer: ‘Het moet van ISO 9001 (International Organization for Standardization), HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector), NIAZ (Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg) of van een ander certificeringssysteem’.
- 2 Planning:
 - Audits worden uitgevoerd over niet-relevante onderwerpen.
 - Auditees worden bevraagd over onderwerpen waar zij in de dagelijkse praktijk niet bij betrokken zijn.
 - Audits worden niet (conform planning) uitgevoerd.
- 3 Vaardigheden van auditoren:
 - Auditoren vragen niet genoeg door en komen niet tot de kern en tot concrete verbeterpunten.
 - Auditoren nemen de audits op een niet uniforme wijze af.
 - Uit de audits komen niet de gewenste of geen verrassende resultaten.
 - Verbeterpunten zijn niet concreet gerapporteerd, waardoor er weinig verbeteracties geformuleerd worden.
- 4 Opvolging:
 - Opvolging van de resultaten uit de audits is traag of ontbreekt.
 - Er is geen terugkoppeling van resultaten uit audits naar medewerkers.
 - Verbeterpunten uit audits zijn niet zichtbaar voor/in de organisatie.

Om deze valkuilen te voorkomen, ontwikkelden wij een visie op Audits van de Toekomst. Merkt u dat (een van) deze valkuilen u belemmeren om het maximale uit de audits te halen? Dan is het tijd om uw auditsysteem door te ontwikkelen. Onze visie op Audits van de Toekomst draagt daar zeker aan bij.

Audits van de Toekomst: wat zijn dat?

Audits van de Toekomst zijn audits die meerdere doelen dienen. Behalve een toets van hoe de procedure in de praktijk gaat, leiden Audits van de Toekomst tot:

- concrete en structurele verbeteringen;
- een duidelijke positie in de organisatie;
- een instrument dat stuurt op kwaliteitsverbetering, als onderdeel van de bedrijfsvoering;
- het stimuleren van kwaliteitsdenken en het werken vanuit de verbetergedachte.

Audits van de Toekomst: hoe komt u daar?

Om de stap naar De Toekomst te maken is het van belang uw bestaande audit-systeem door te ontwikkelen. U bereikt het ‘predicaat’ Audits van de Toekomst door te voldoen aan vijf randvoorwaarden:

- 1 positionering van interne audits als strategisch instrument;
- 2 inzet van juiste auditmethodieken;
- 3 optimalisatie van het proces van interne audits;
- 4 juiste competenties en vaardigheden van auditoren;
- 5 effectieve aansturing van het auditorenteam.

Indien u aan deze vijf randvoorwaarden voldoet, voorkomt u dat u in een van de valkuilen zult trappen. Belangrijker nog: u ervaart daadwerkelijk een toegevoegde waarde van de interne audits.

Waarom deze vijf randvoorwaarden?

1 Positionering van interne audits als strategisch instrument

Wij zien in de praktijk vaak dat het doel van audits is te voldoen aan de eisen van een bepaald certificeringssysteem, onder het motto ‘we draaien de planning af en stemmen daarmee de externe auditor tevreden’. Het is dan vaak alleen een toetsinstrument om te beoordelen of de procedures in de praktijk daadwerkelijk worden nageleefd. Dit heeft als bijkomend nadelig effect dat auditees een audit ervaren als controlerend. Dit belemmert het kwaliteitsdenken van de medewerkers en hierdoor krijgt de audit al snel de positie van ondergeschoven kindje. De organisatie ziet audits nog niet als een waardevol instrument, meer als een verplicht instrument. Hoog tijd om de audit te verplaatsen naar een strategisch aantrekkelijke plek!

Audits van de Toekomst maken het mogelijk aan te sluiten op de meest recente ontwikkelingen in uw organisatie én om te sturen op continue verbeteringen. Hierdoor vormen ze een strategisch instrument en een vast onderdeel van uw bedrijfsvoering. Door deze positionering worden nut en noodzaak van audits duidelijker én wordt de meerwaarde ervan gemakkelijker gezien en ervaren. Voorwaarde is wel dat dit inzicht start bij de directie. Dat wil zeggen dat het van belang is een duidelijke visie op audits te hebben en een helder doel te bepalen van wat de directie, uiteraard samen met de kwaliteitsmanager, met audits wil bereiken.

Richt u het zo in? Dan fungeren auditoren als dé ambassadeurs van kwaliteit en continu verbeteren en tillen zij samen met de auditees kwaliteit naar een hoger niveau. Hiermee spreken we van een *tijdsinvestering*, in plaats van dat het tijd kost.

In hoofdstuk 2 beschrijven we hoe u komt tot deze visiebepaling en hoe u de juiste doelen stelt.

2 Inzet van juiste auditmethodieken

De meest gebruikte auditmethodiek is procesgericht auditen. Audits van de Toekomst bestaan uit meer vormen dan alleen procesgericht auditen. De toepassing van diverse auditmethodieken maakt het mogelijk meer waarde uit uw audits te halen en ze meer als strategisch instrument te laten fungeren. Een voorwaarde is dat de methodiek goed aansluit op het doel en de positie van audits. Ook is de fase waarin uw organisatie verkeert van belang voor de keuze.

In hoofdstuk 3 komen de verschillende auditmethodieken aan de orde en geven we aan hoe ze uw bestaande systeem kunnen verrijken. We beschrijven hoe u ze kunt inzetten en wat een effectieve combinatie is van methodieken. Ook zult u zien dat bevindingen uit verschillende invalshoeken komen, waardoor kwaliteitsverbetering op veel vlakken tegelijk mogelijk is.

3 Optimalisatie van het auditproces

Het auditproces bestaat globaal uit de volgende stappen:

- 1 opstellen planning;
- 2 voorbereiden;
- 3 uitvoeren;
- 4 rapporteren;
- 5 opvolgen.

In elke stap van het auditproces kunnen valkuilen optreden. Door die het hoofd te bieden optimaliseert u het proces.

In hoofdstuk 4 komt aan bod hoe u het auditproces kunt verbeteren. U krijgt handvatten aangereikt om het proces in te richten, om te komen tot Audits van de Toekomst zonder in de valkuilen te trappen.

Vooral de auditplanning geeft de koers aan. Toch zien wij dikwijls een discrepantie in de oorspronkelijke planning en de daadwerkelijke uitgevoerde audits. Doordat ze een ondergeschoven kindje zijn, worden audits uitgesteld of zelfs geannuleerd. Zeker als er sprake is van onderbezetting van het team, wordt er vaak voor gekozen de audits niet door te laten gaan. Vandaar het belang van een goede positionering van audits. De planning is essentieel, zeker als u gaat werken met verschillende auditmethodieken. Welke consequenties heeft dit voor de planning? In hoofdstuk 4 geven we concrete tips voor een effectieve auditplanning.

Een andere consequentie van de onvoldoende positionering van audits is een niet-adequate opvolging funest voor het beeld dat medewerkers en auditoren krijgen. Hoe u kunt zorgen voor een succesvolle opvolging van de resultaten uit interne audits en wat dit kan opleveren, leest u ook in hoofdstuk 4.

4 Juiste competenties en vaardigheden van auditoren

Auditor zijn is een nevenfunctie. Vaak wordt het 'erbij gedaan', naast de reguliere werkzaamheden. De prioriteit zal hierdoor soms in het geding komen. Auditen is een vaardigheid en het is noodzakelijk om de vaardigheden te blijven oefenen. Ook is het van belang goed te beoordelen welke vaardigheden de auditoren nodig hebben. Hoe kunt u hen hierin begeleiden? Wat kunnen auditoren zelf? Hoe dragen zij bij aan kwalitatief goede resultaten? Elke auditmethodiek vraagt immers om andere vaardigheden.

In hoofdstuk 5 beschrijven wij de veelvoorkomende valkuilen voor interne auditoren en hoe zij hun auditvaardigheden kunnen aanscherpen.

5 Effectieve aansturing van het auditteam

Stel, interne audits hebben een duidelijke plaats in de organisatie. Het proces is goed ingericht. De auditoren beschikken over de juiste vaardigheden. Hoe houdt u ze op het gewenste niveau? Hoe kan de kwaliteit van de vaardigheid geborgd blijven als auditoren die maar een paar keer per jaar in praktijk brengen? Dan is het zaak om een goede aansturing en samenwerking van het auditteam te creëren en te handhaven.

In hoofdstuk 6 geven wij tips om auditoren te motiveren en betrekken.