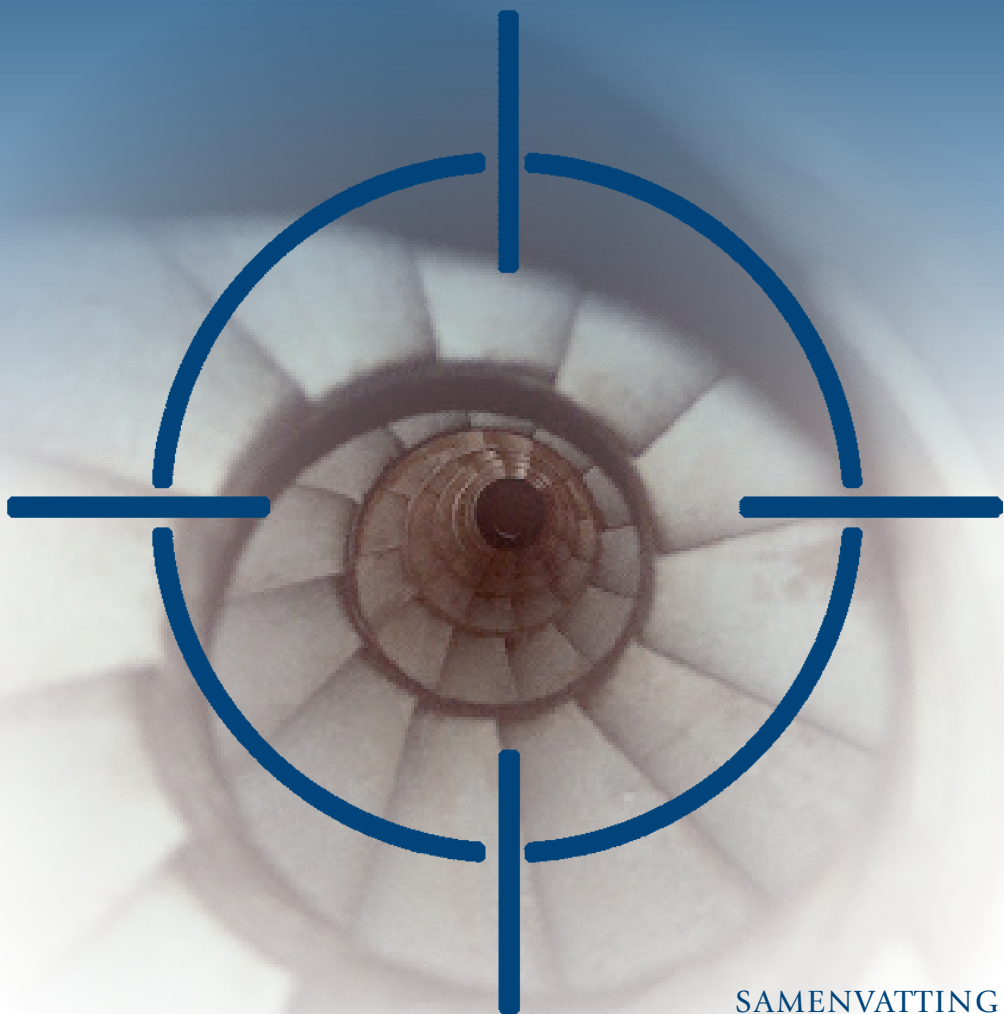


Met Open Vizier

Auditing als stimulerende interventie

RONALD STEVENS



SAMENVATTING

Samenvatting

De afgelopen achttien jaar heb ik mij actief en met grote interesse bewogen in de wereld van auditing, kwaliteitszorg en organisatieontwikkeling. In mijn dissertatie ligt de focus op een organisatiebrede audit.

Een audit is in zijn variëteit aan verschijningsvormen niet meer weg te denken uit de samenleving. Er is een complete tak van dienstverlening ontstaan die referentiekaders ontwikkeld heeft om andere organisaties en deels ook elkaar 'de maat te nemen' (inspectie, audit, toezicht, *peer review*, certificatie en accreditatie). Deze vormen van beoordeling of toetsing worden uitgevoerd met behulp van een referentiekader, bestaande uit kwaliteitsstandaarden, criteria en normen waaraan een organisatie moet voldoen om in aanmerking te komen voor een certificaat, accreditatie of ander 'bewijs van kwaliteit'. Een bewijs van goed gedrag dat de klant de zekerheid en het vertrouwen geeft dat hij te maken heeft met een betrouwbare organisatie, die kwaliteitszorg en kwaliteit van dienstverlening hoog in het vaandel heeft staan en die zich daarop periodiek de maat laat nemen.

Organisaties hebben de afgelopen jaren verschillende ontwikkelingen doorgemaakt: concurrentie en marktwerking, samenwerking, meer aandacht voor het middenmanagement, 'de klant is koning', klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Onder druk van externe verantwoording komt de nadruk te liggen op kortetermijnresultaten. De focus is vaak meer gericht op het voorkomen van risico's of het afdekken daarvan, dan op het grijpen van kansen. Fouten zijn er om te voorkomen en uit te bannen, veel minder om van te leren.

Hoewel auditing sterk de associatie heeft van *control*, merk ik dat de laatste jaren organisaties ook graag willen *leren* van een audit en vragen om gerichte feedback om hun ontwikkeling te spiegelen. Een audit is een middel om in korte tijd een interventie te plegen die een organisatie een spiegel voorhoudt en kan stimuleren om (versneld) een of meer acties te ondernemen.

In deze dissertatie probeer ik een antwoord te geven op de volgende vraag:

Hoe kan een organisatiebrede audit, uitgevoerd door een externe partij (of in een combinatie met interne auditoren), de ontwikkeling van een organisatie stimuleren, zodat de organisatie acties onderneemt om beter te handelen.

Ik onderzoek deze vraagstelling aan de hand van drie subvragen:

- 1 Welke type functie(s) zijn te onderscheiden die een audit kan vervullen; en welke effecten heeft dat op een organisatie?
- 2 Onder welke *condities* draagt een audit als leermoment bij aan de ontwikkeling van een organisatie?
- 3 Welke eisen stelt een audit aan de competenties van een auditor als een audit een bijdrage wil leveren aan de ontwikkeling van een organisatie?

Audit is afgeleid van het begrip *audire*, wat ‘luisteren’ betekent.

Een audit is een min of meer geïnstitutionaliseerde vorm van kijken naar een organisatie, proces of product in opdracht van de organisatie (auditee) zelf (eigen initiatief of afgeleid initiatief) of in opdracht van een derde partij (bijvoorbeeld overheid, sector of branche).

- Het is een interventie die een gedegen voorbereiding vraagt van de organisatie (auditee) en het auditteam.
- Het resultaat is een beeld over/van een organisatie, vaak in combinatie met een oordeel over de organisatie, op basis van een referentiekader. Dit kader is ontwikkeld door internationale of nationale partijen in het kader van wet- en regelgeving, internationale *standards for good business* of in het kader van het streven naar *business excellence*.
- Een audit is een activiteit (proces) die wordt uitgevoerd door een onafhankelijke partij (voldoende distantie) die beschikt over de competenties om een dergelijk ‘onderzoek’ uit te voeren.

Het uiteindelijke resultaat moet de opdrachtgever zicht bieden op enerzijds de mate waarin men voldoet aan de kwaliteitsstandaarden of aspecten uit het referentiekader en/of anderzijds de mate waarin de organisatie zich nog kan verbeteren of ontwikkelen

Alle audits maken gebruik van een referentiekader of een bedrijfsmodel: een abstractie van de werkelijke organisatiepraktijk. Door het referentiekader geeft een audit ook een manier van auditen aan: het auditarrangement.

Voor mijn onderzoek heb ik drie lijnen gevolgd:

- 1 Een literatuurstudie over de rol en functie van audits, kwaliteitszorg en organisatieontwikkeling.
- 2 Een studie van mijn ervaringen en opgebouwde kennis als auditor gedurende de afgelopen 18 jaar. Een periode waarin ik tientallen audits in verschillende vormen met verschillende referentiekaders heb uitgevoerd.
- 3 Een rationele reconstructie van twee cases die ik heb geselecteerd uit mijn praktijk, namelijk Arkin en Hogeschool Windesheim (resp. zorg

en onderwijs). In hun organisatieontwikkeling wordt op een aantal momenten gebruik gemaakt van de ‘interventie’ audit.

In mijn opvatting over een organisatie en over het kijken naar een organisatie in de rol van auditor is geen sprake van een ‘objectieve werkelijkheid’. De werkelijkheid die wij waarnemen is een sociaal construct, dat tot stand komt door de interactie tussen alle betrokkenen. Het sociaal construct wordt ook beïnvloed door de sociaal-maatschappelijke context en de setting waarbinnen een organisatie opereert. De werkelijkheid is gelaagd, meervoudig, meerstemmig en meerduidelijk.

In het kijken naar organisaties zijn twee hoofdstromingen te onderscheiden. De ‘rationele school’ (meten is weten) propageert het bedrijfsmatige karakter van een organisatie. Aanhangers vinden het belangrijk een organisatie zo te structureren, in te richten en van instrumenten te voorzien dat medewerkers optimaal gefaciliteerd worden om hun werk uit te voeren, gericht op het realiseren van de doelstellingen. Efficiency en effectiviteit staan centraal. De ‘symbolistische school’ (betekenis geven) vindt dat een organisatie zich moet ontwikkelen door zo optimaal mogelijk de dynamiek te benutten tussen alle stakeholders.

De vraagstukken die een auditor tegenkomt bij een organisatiebrede audit zijn in de loop der tijd complexer geworden: *wicked* of venijniger. Dat betekent dat ze vaak moeilijk oplosbaar zijn omdat de kennis, ervaring van eerdere, succesvol gebleken benaderingen onvoldoende blijken. Wil een audit effectiever zijn dan een *quick pitstop*, dan dient een auditor meer oog en oor te ontwikkelen voor deze ‘venijnige’ vraagstukken.

De cases

Ik beschrijf twee cases: Arkin en Hogeschool Windesheim. De cases schetsen de ontwikkeling van deze organisaties op het gebied van kwaliteitszorg. De audits, die op diverse momenten gedurende die periode zijn uitgevoerd, zijn een ijkpunt in de ontwikkeling van de organisaties.

Voor de Jellinek (later met Mentrum en AMC De Meren gefuseerd tot Arkin) beschrijf ik de ontwikkeling vanaf begin jaren negentig tot 2010. Beschouwde het auditteam de Jellinekorganisatie in 1994 nog min of meer als op zichzelf staand, de laatste audit heeft duidelijk laten zien dat de organisatie een grootstedse speler is en hecht verweven opereert in samenwerking met interne en externe ketenpartners. De maatschappelijke

omgeving is daardoor gepolitiseerd, complexer en dynamischer geworden. Ook de daarmee samenhangende vraagstukken voor deze organisatie zijn venijniger geworden.

De kwaliteitsvisie werd in eerste instantie verwoord als “verbeteren van de bedrijfsvoering”, waarbij later ook de verbinding werd gezocht met het primaire proces, de behandelmethoden en het professioneel handelen. De organisatie laat ook zien dat het kwaliteitsdenken, de zelfevaluaties en de audits zeker in de beginperiode sterk directiegedreven waren, en het kwaliteitsbeleid top-down werd ingevoerd, waarbij het management de visionaire leider volgde.

De audit in 2009 is een voorbeeld van een intensieve samenwerking tussen het INK/EFQM, het auditteam en Arkin. Een coproductie en een cocreatie die ik zelf mede als basis beschouw voor een nieuwe vorm van auditing en de bijdrage die een audit kan leveren aan de ontwikkeling van een organisatie, ook al is het een kortdurende interventie. Een audit kan een soort katalysator vormen om een aantal in gang gezette ontwikkelingen te duiden en te versnellen. Arkin heeft daarna laten zien een aantal bevindingen serieus te hebben ongepakt en te hebben doorontwikkeld.

Hogeschool Windesheim heeft in het begin van deze eeuw gekozen voor ontwikkeling van een vraaggestuurde onderwijsorganisatie. Kwaliteit van het onderwijs en onderwijsorganisatie was een wezenlijk onderdeel. Om deze te borgen en te verbeteren koos Windesheim voor het INK-managementmodel in combinatie met het externe accreditiekader van het NVAO. Windesheim heeft een intensief maar niet altijd gemakkelijk traject afgelegd. Er zijn in de loop van de tijd vele audits uitgevoerd, op eigen initiatief met interne en externe auditoren, bedoeld om zelf als organisatie de kwaliteit te bewaken, te monitoren en te verbeteren. De auditrapportages hebben met wisselend succes in een vervolg geresulteerd omdat andere interne en externe factoren van tijd tot tijd meer aandacht vroegen. Windesheim heeft het kwaliteitstraject doorgezet, met succes de accreditaties van opleidingen behaald, maar de vraag is wat de daadwerkelijke impact is (geweest). Hebben de audits hun functie vervuld?

Windesheim wilde toe naar vraaggestuurd onderwijs en een bijbehorend instellingsbreed kwaliteitssysteem. De daarvoor vereiste en in diverse auditrondes benadrukte regievoering door bestuurders en directies ontbrak echter in belangrijke mate. Onvoldoende rekening is gehouden met de diversiteit binnen de organisatie en de achtergrond en ingeslepen

relatiepatronen van de leidinggevendenden. En de cultuur van de organisatie.

Bekendheid met het INK-managementmodel en de methodiek van intern auditen werd verkregen door een pool van Windesheim-medewerkers op te leiden tot intern auditor. Deze pool heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het continueren van het kwaliteitsproces, zowel binnen de opleidingen als de schools en latere domeinen.

Functies

Ik onderscheid 4 functies van een audit. De eerste is de functie van 'organisatiecontrole' als een vorm van legitimering. Traditioneel is dit de functie waarvoor een audit (als vorm) in essentie in het leven is geroepen. Een tweede functie is 'organisatie-uitvoering'. Dit type komt in beeld omdat we merken dat een product of dienst en het bijbehorende 'productieproces' niet als *af te zonderen eenheid* tot stand komt, maar in relatie staat met diverse stakeholders (vooral de klant) en andere (besturings- en ondersteunende) processen. Met andere woorden: het beoordelen van de specifieke kwaliteit van een product, dienst of dienstverleningsproces sec alleen is te beperkt.

Als derde is er de functie organisatieontwikkeling. Deze functie betreft audits die integraal kijken naar een organisatie en de gehele bedrijfsvoering tot onderwerp kiezen. In tegenstelling tot de andere twee functies ligt de nadruk hier op het geven van feedback over de samenhang tussen diverse onderscheiden organisatiegebieden, resultaatgebieden of kwaliteitsstandaarden. De focus ligt op het kunnen doen van uitspraken over de ontwikkeling van de gehele organisatie of instelling. Het is de PDCA op de gehele organisatie en niet meer op een specifiek proces of product. In de functie van 'organisatieontwikkeling' gaat het om het verkrijgen van een totaalbeeld van een organisatie door te kijken naar samenhang en samenwerking tussen de diverse organisatie- en resultaatonderdelen.

Tot slot onderscheid ik de functie van organisatiestrategie. Een functie waarbij de strategische vraagstukken van de auditee centraal staan, waarop men zelf invloed kan uitoefenen. Het gaat om het verkennen van de strategische speelruimte. De bevindingen van de auditor en het audit team staan vaak in het teken van deze strategische verkenning. Het zijn bovendien vaak bevindingen of onderwerpen die de organisatie eigenlijk zelf niet wil, durft of weet te expliciteren. Een audit die onderwerpen bespreekbaar maakt waar tot voor kort eigenlijk niet over gesproken

mocht worden omdat ze politiek gevoelig lagen, ingegeven door de eigen cultuur of andere ontwikkelingen. Of een audit die (business)dilemma's verdiept en verscherpt. Meestal gaat het om vraagstukken waarvoor geen eenduidig antwoord te geven is, de zogenaamde venijnige vraagstukken.

De functies kunnen in elkaars verlengde liggen en ook gezien worden als ontwikkelingslijn. De functies 1 en 2 hebben een meer formeel referentiekader. Ze worden ingegeven door externe partijen en spelen ook vaak een rol in de externe verantwoording. De functies 3 en 4 worden meestal op initiatief van de organisatie zelf georganiseerd en staan meer in het teken van het stimuleren van de ontwikkeling van een organisatie. Er is sprake van een waterscheiding tussen enerzijds de functies 1 en 2 en anderzijds de functies 3 en 4.

De meeste audits beogen een antwoord te geven op vragen over de functionaliteit van een organisatie: "Doen we het zoals men vindt dat we het zouden moeten doen?" Veel minder audits beogen een antwoord te geven op de vraag: "Doen we de goede dingen, in de zin van de dingen die bijdragen aan het realiseren van onze ambitie en doelstellingen?" Audits met een functie 1 en 2 kijken in hoofdzaak naar de eerste vraag, audits met een functie 3 en 4 kijken veel meer naar de tweede vraag.

Wil een organisatie een audit gebruiken om de eigen ontwikkeling te stimuleren of te monitoren, de functies 3 en 4, dan kan ze er beter voor kiezen een eigen kader te ontwikkelen, waarin de ambitie van de organisatie, de missie, visie en beoogde doelstellingen de leidraad zijn. Zelf de lead nemen en kwaliteitsstandaarden uit referentiekaders, waaraan men moet voldoen in het kader van wet- en regelgeving, inbouwen.

Conditie

Welke condities dienen binnen een organisatie aanwezig te zijn wil men de bevindingen van de diverse audits ter hand nemen en gebruiken om de verdere ontwikkeling te stimuleren? Uit beide cases blijkt dat de meer 'zachte' condities belangrijker zijn dan de meer 'harde' condities (zoals vaak verwoord in de referentiekaders). Deze condities echter worden vaak niet of nauwelijks benoemd in een referentiekader en spelen slechts impliciet of indirect een rol, waardoor het maar de vraag is in hoeverre auditoren ze zien, meenemen in hun bevindingen en bereid zijn in die zin om het referentiekader 'op te rekken'.

De onderstaande condities zijn belangrijk:

- Herkenning van de maatschappelijke dynamiek: in hoeverre benoemt de audit de maatschappelijke setting waarin de organisatie opereert, de interne dynamiek en de relevante vraagstukken.
- Handelingsbereidheid en handelingsvermogen van de leiding: de leiding van de organisatie heeft een betrokken en actieve rol in het kwaliteitstraject en wil participeren in woord en daad.
- Handelingsbereidheid en handelingsvermogen van de staf: een centrale staf (ondersteuning), die in staat is de rol van (kritische) sparringpartner te vervullen voor de leiding en de organisatie.
- Vermogen tot reflecteren: de organisatie staat met regelmaat stil bij haar eigen performance en handelen, denkt na over de vraag of en in welke mate er verbeteringen gewenst zijn.
- Aansluiting bij professionals en kernproces: het kwaliteitstraject en de audit weten een relatie te leggen met het kernproces van een organisatie, met de dienstverlening aan de klant of patiënt.
- Wijze waarop en hoe de audit wordt georganiseerd.

Competenties

Dit stelt ook eisen aan de competenties van een auditor (en het team).

Wat wordt van hem gevraagd en hoe vervult hij zijn tijdelijke rol?

Een bekwame auditor heeft het vermogen zich in te leven in de corebusiness van de organisatie, de auditee. Hij heeft een gezonde zelfkennis, die maakt dat hij in staat is om zijn eigen functioneren te reflecteren. Hij heeft respect en waardering voor de ambitie van de organisatie, haar inspanningen en behaalde resultaten. Hij kan uitstekend luisteren en vragen stellen.

Een auditor 'nieuwe stijl' beschikt over een scala aan competenties. Zo is hij sensitief voor de maatschappelijke omgeving van de organisatie. Hij beseft dat een referentie-kader waarmee hij een organisatie beoordeelt, gekleurd is met normen en criteria die gebaseerd zijn op bepaalde overtuigingen over hoe een organisatie (binnen de branche, sector) zou moeten functioneren. Dus een auditor dient te beschikken over 'doorleefde' kennis van het referentiekader en de bijbehorende spelregels.

Een goede auditor heeft oog voor en is vaardig in het managen van relaties. Deze competentie heeft betrekking op het managen van de relatie met de auditee, de organisatie en zijn medewerkers, van zijn relatie met zijn collega-auditoren en zijn kortstondige relatie met de diversiteit aan gesprekspartners.

Hij is in staat informatie evenwichtig te beoordelen, in het licht van het referentiekader, de gesprekken, de omgeving en de verwoorde werkelijkheid, de ambitie van de organisatie en de vragen van de organisatie.

Als auditor ben je de ‘derde’ die op bezoek komt, die onafhankelijk is, maar ook onderdeel van het systeem wordt zodra hij binnenkomt. Hij komt alleen tijdelijk op bezoek, vertrekt na korte tijd weer met achterlating van zijn bevindingen. Dit wetend en beseffend, met een open vizier, maakt dat hij in korte tijd veel leest, ziet, hoort, interpreteert en weegt, veel belangen en perspectieven op de werkelijkheid van ‘hoog tot laag’ leert kennen en ervaren. Het is een proces dat vraagt om integriteit en zorgvuldig handelen. Als dat ook nog waarde toevoegt en een organisatie nieuwe handreikingen of perspectieven biedt, het schijnbare tegengestelde overbrugt of soms impliciete noties versterkt, dan is de interventie geslaagd. Dan heeft de ontwikkeling of door het proces of door de inhoud of door de persoon een impuls gekregen.

Willen audits een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een organisatie, dan dient het referentiekader betekenisvol te zijn voor een organisatie. Men moet zijn eigen vraagstellingen of problematiek er in kunnen herkennen. Men moet mee kunnen denken over de inrichting van het auditarrangement. Men moet vertrouwen hebben in de competenties van de auditoren en het auditteam. Men moet het willen zien als een basis om de organisatie verder te ontwikkelen, het gebruiken om ervan te willen leren.

Dat betekent ook dat, gezien de toenemende complexiteit van de vraagstukken, alle belanghebbende en relevante stakeholders een rol moeten krijgen in het proces. Kijken vanuit meerdere perspectieven en belangen naar de organisatieontwikkeling is relevant. Dat vraagt een subtiel en krachtig samenspel tussen leiding, staf en professionals, waarbij centrale regievoering belangrijk is.

Vervolgens is het aan de auditor om met zijn team evenwichtig en met oog, oor en sensitiviteit voor de belangen van iedere betrokkene zijn bevindingen op te doen en terug te geven. Ook dit is een subtiel spel van afwegingen maken, focussen, spiegelen in het licht van ambitie en doelstellingen en soms wijzen op zwakke plekken. Een prachtige interventiemogelijkheid voor een auditor en zijn team, een prachtkans om van te leren voor een organisatie.

De maatschappelijke context waarin organisaties werken wordt complexer, vraagstukken vragen om een aanpak vanuit verschillende invalshoeken.

Hoe kunnen organisaties met een open blik kijken naar hun eigen kracht, zwakten en mogelijkheden, om hun eigen ontwikkeling te stimuleren?

Met Open Vizier schetst hoe het instrument auditing op een stimulerende manier kan worden ingezet. *Doen we de goede dingen op een goede manier zodat die bijdraagt aan onze opdracht, ambitie en doelstellingen?*

Aan de hand van onder andere twee voorbeelden, Arkin en Hogeschool Windesheim, definieert de auteur vier functies van auditing en laat hij zien onder welke condities een audit succesvol kan zijn en wat dat betekent voor de rol van de auditor. De tijd is rijp voor een 'auditor nieuwe stijl': een symbiose tussen een rechter, filosoof en estheet, met oog en oor voor de organisatie in ontwikkeling en voor de mensen die de organisatie maken.

Met open vizier is een verfrissende kijk op auditing voor zowel auditors met ambitie als organisaties die het aandurven hun ontwikkeling zelf ter hand nemen.



Ronald Stevens is organisatieandragoog en werkt sinds zo'n 25 jaar als veranderkundige, trainer en procesbegeleider. Hij treedt frequent op als voorzitter en lid van auditcommissies in de publieke sector (onder andere zorg, onderwijs, politie) en begeleidt organisaties in het ontwikkelen van integrale kwaliteitszorgsystemen en bij verandertrajecten. Sinds 1995 werkt hij vanuit Stevens Consultancy (www.stevens-consultancy.nl). Kijken naar hoe mensen een organisatie maken en vooral verder kunnen ontwikkelen, heeft hij tot zijn core business gemaakt.

Stevens Consultancy

