

# Espanjasta mallia kirjastojen laadunhallintaan ja auditointiin

Núria Balagué (suom. Jarmo Saarti)

*Espanjalaiset kirjastot ovat lähteneet joukolla liikkeelle laatutyössä jo 1990-luvun lopulla. Arviointityötä on tehty siitä saakka suunnitelmallisesti kansallisella tasolla. Yhteistyötä varten on perustettu kansallinen laadun arvioinnin ja akreditoinnin neuvosto ja kirjastoille on tuotettu arviointiopas. Kirjastot ovat myös osoittautuneet espanjalaisten yliopistojen aktiivisimmin arvioiduksi palveluksi.*

*Artikkelissa esitellään espanjalaisten kirjastojen laatutyön kehitystä ja taustoja sekä arviointi- ja auditointikäytäntöjä, joita on sovellettu erityisesti UAB:n kirjastossa (Universitat Autònoma de Barcelona).*

**B**olognan julkilausuma kesäkuussa 1999 asetti tavoitteen yhteisestä eurooppalaisesta korkeakoulutusalueesta (EHEA), joka on nopeasti toteutuksessa. Alkuvaiheessa merkittävä osa yliopistoissa toimivista henkilöistä ei todennäköisesti ymmärtänyt, että tässä eurooppalaisten opetusministerioiden yhteisessä julkilausumassa sanotut asiat alkavat vaikuttaa heidän käytännön työhönsä ja miljoonien yliopisto-opiskelijoiden jokapäiväiseen elämään.

Tätä lausumaa edelsi Sorbonnen julkilausuma ja sitä täydentäneet päätökset, joita tehtiin Prahassa, Berliinissä, Bergenissä ja Lissabonissa. On todennäköistä, että julkilausumia ja kokouspäätöksiä syntyy jatkossakin, mutta on varmaa, että Bolognan sopimus muodosti tärkeän rajan eurooppalaisen korkeakoululaitoksen kehittämiseksi. Jo nyt on näkyvissä muutoksia kohti yhdenmukaistumista eurooppalaisella korkeakoulutusalueella, mutta vielä on myös runsaasti tehtävää.

Bergenin kokous toukokuussa 2005 kiirehti ENQA:n (*European Network for Quality Assuran-*

*ce in Higher Education*) laatimien laatustandardien ja suositusten (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*) käyttöönottoa. Ohjeiston kohta 1.5., joka on omistettu oppimisresursseille ja opiskelijoiden tukemiselle, viittaa suoraan myös kirjastopalveluihin:

*”Opettajien lisäksi opiskelijat ovat riippuvaisia useasta heidän oppimistaan tukevasta resurssista. Nämä vaihtelevat fyysisistä resursseista, kuten kirjastot ja tietokoneet, asiantuntijaresursseihin, kuten tutoreihin, neuvojiin ja ohjaajiin. Oppimisresurssit ja muut tukitoiminnot tulisi olla helposti opiskelijoiden saatavilla, suunniteltu heidän tarpeidensa pohjalta ja kehittyä tarjottuja palveluita käyttävien antaman palautteen kautta. Laitosten tulee säännöllisesti seurata, arvioida ja kehittää opiskelijoille tarkoitettujen tukipalveluiden vaikuttavuutta.”*

Laatu- ja arviointitietoisuus onkin kasvanut viime vuosina ja useat kirjastot ovat ottaneet käyttöön laatutavoitteita ja erilaisia toiminnan seuraamisen ja ohjaamisen välineitä. Nyt on tultu tilanteeseen, jossa laadunvarmistamisjärjestelmien

laatiminen ja käyttöönotto kuuluu jokaisen korkeakoulukirjaston toimenkuvaan, sen kehittämistä ei voida enää siirtää tulevaisuuteen.

Eurooppalainen korkeakoulualue tarjoaa lisämahdollisuuksia yhteistyöhön, mutta se luo myös selvästi kilpailua korkeakoulujen välille. Tästä seuraa todennäköisesti se, että kirjaston toimintoja ja niiden vaikuttavuutta tullaan jatkossa yhä useammin arvioimaan.

Koska arvioijina ovat hyvin erilaiset toimijat - kansallisella, Euroopan tai koko maailman tasolla toimivat - on todennäköistä, että heidän tarvitsemansa tiedot ovat myös erilaisia: lainsäädäntöön perustuvia, kilpailukykyä ja kasvumahdollisuuksia mittaavia, kansallisia tavoitteita ja niiden toteutumista mittaavia. Jos yliopistokirjastot pystyvät kehittämään hyvän omaa toimintaa seuraavan ja mittaavan laatujärjestelmän, on sen tuottamaa aineistoa helppo räätälöidä näiden arvioijien tarpeita varten ja tukea näin oman yliopiston strategisia päämääriä ja tavoitteita.

## Arviointityön lyhyt historia

Eurooppalainen korkeakoulujärjestelmien harmonisointi on aiheuttanut useita muutoksia espanjalaisiin yliopistoihin. Yliopistojen neuvosto teki ensimmäisen merkittävän aloitteen arviointiprosesseista julkaisemalla ensimmäisen kansallisen suunnitelman yliopistojen laadun arvioinnista (1996 - 2000). Sitä seurasi toinen suunnitelma vuonna 2001, joka myötäili ensimmäisen suunnitelman strategisia linjauksia. Vuonna 2002 opetusministeriö perusti ANECA:n, kansallisen laadun arvioinnin ja akreditoinnin neuvoston.

Neuvoston toiminnan päämääränä on parantaa yliopistojen toiminnan laatua. Välineinä ovat tutkintojen, opetushenkilöstön ja oppilaitosten arvioinnit, sertifiointit ja akkreditoinnit. Arviointi voi tapahtua yliopiston itsensä tai opetusviranomaisten aloitteesta.

Kirjastopalveluiden arvioinnin suorittavat joko ANECA tai autonomiset toimijat. Kataloniassa, joka on autonominen alue Espanjassa ja jonka pääkaupunki on Barcelona. AQU-Catalu-

nya (Katalonian yliopistolaitoksen laadunvarmistusneuvosto) arvioi yhteistyössä CBUC:in (Katalonian yliopistokirjastojen konsortio) kanssa katalonialaiset yliopistokirjastot vuosina 1999 - 2001.

Tällä arvioinnilla oli kaksi tavoitetta. Ensiksi arvioida kirjastojen toiminnot ja niitä ylläpitävät organisaatiot ja toiseksi arvioida kirjastojen tuottama lisäarvo opiskelijoiden oppimisen tukemisessa ja tutkimuksen parantamisessa.

Arviointia varten luotiin ”Kirjastopalveluiden arviointiopas” (1999), jonka avulla haluttiin varmistaa että kukin kirjasto arviointiin samalla menetelmällä. Teos ja siinä esitetyt menetelmät perustuivat muutamaa vuotta aiemmin Isossa Britanniassa julkaistuun kirjaan ”The effective academic library” (1995), jota käytettiin englantilaisten akateemisten kirjastojen arvioinnissa. Hanke suoritti yhteistyössä kirjastopalveluiden arvioinnin ja tuotti siitä raportin.

Vuonna 2006 katalonialaiset yliopistokirjastot osallistuivat toiseen arviointikierrokseen, josta on valmistumassa vuoden 2007 aikana loppuraportti. Toisen arvioinnin kestoa tiivistettiin ja siinä keskityttiin olennaisiin kohtiin kirjastojen toimintojen arvioinnissa. Niinpä arviointi voitiin suorittaa nopeammin vaikkakin yhtä syvällisesti kuin ensimmäisessä arvioinnissa.

## Arvioinnista sertifiointiin

Tällä hetkellä kirjastoja on arvioitu eniten kaikista espanjalaisista yliopistojen palveluista, osasyynä tähän on ollut kirjastonhoitajien oma aktiivisuus. Vuosina 1998 ja 2006, noin 50 espanjalaisista yliopistokirjastoa oli muodollisen arvioinnin kohteena (noin 75 % kaikista yliopistokirjastoista Espanjassa). Vaikka arvioinneissa käytettiin neljää erilaista arviointiopasta, monet keskeiset arviointikohteet ja menetelmät olivat samankaltaisia; erityisesti kolme tärkeintä kokonaisprosessia kuvaavat toiminnot: itsearviointi, ulkoinen arviointi ja loppuraportti.

Arvioinnin ja laadun kulttuuri alkaa olla hyvin vakiintunutta espanjalaisissa yliopistokirjastoissa

vaikka siinä on vielä paljon kehitettävää. Vuona 2003 luotiin uusi ohjelma luomaan uutta kiinnostusta laatutyöhön. Kirjastopalveluiden laadun sertifiointi on prosessi, joka edistää kirjastopalveluiden jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Julkiset ja yksityiset yliopistot voivat vuosittain anettuna määräaikana anoa tätä Opetusministeriön myöntämää laatusertifikaattia.

Hakijat arvioi ANECAn hallinnoima komitea. Ne kirjastot, jotka saavuttavat laatusertifikaatin voivat sen jälkeen anoa osarahoitusta kirjaston kehittämisprojekteihin. Jatkuvan kehittämisen lisäksi tällä arvioinnilla halutaan markkinoida yliopistokirjastojen panostusta laadun kehittämiseen.

Sertifiointi perustuu vapaaehtoiseen ulkoisen arviointiin ja sitä voivat hakea ne kirjastot, jotka täyttävät seuraavat kriteerit: arviointi koskee koko kirjastoa ja kirjastolla tulee olla läpikäytynä joko arviointiprosessi, johon kuuluu sisäinen ja ul-

koinen arviointi ja loppuraportin laatiminen tai kirjastolla tulee olla ISO 9001 sertifiointi omasta laatu järjestelmästä.

Saatu sertifikaatti on voimassa kolme vuotta ja voidaan uudistaa vain uuden arvioinnin perusteella. Tähän mennessä on käyty läpi kolme hakukautta ja kaikkiaan 25 espanjalaista yliopistokirjastoa on saavuttanut Laatusertifikaatin.

## **Miksi tarvitsemme laadunhallintajärjestelmiä?**

Laatu määritellään käyttäjän havaitsemaksi eroksi, kun hän vertailee eri toimittajien tuotteita ja omia tarpeitaan näiden tuotteiden kohdalla. Laatu on myös muuttuvaa, se rakentuu sosiaalisessa kanssakäymisessä. Se on suhteellista eikä pysy ennallaan: mikä tänään tyydyttää käyttäjää voi huomenna olla hänen mielestään täysin epätydyttävää.

Sekä julkinen että kaupallinen opetussektori

on muuttunut markkinoiden lakien ja ajassa liikkuvien muotien ja trendien ohjaamaksi. Tämän vuoksi yliopistokirjastojenkin tulee tietää kuinka ne voivat kehittyä yhteistyössä käyttäjiensä kanssa. Se on ensinnäkin toimimisen elinehto ja vain sitä kautta on mahdollista kehittää entistä parempia palveluita. Laatujärjestelmän tulee sisältää tämä käyttäjien tarpeiden perusteella tapahtuva jatkuvan kehittämisen periaate.

Laadunhallintajärjestelmä on lopputulos, joka syntyy organisaation ottaessa käyttöön sovittuja menettelytapoja, joilla laatua suunnitellaan ja johdetaan; joilla laadusta välitetään tietoa ja joilla valvotaan ja kehitetään laatua. Prosessilähtökohta auttaa keräämään, järjestämään ja välittämään tarvittavan informaation prosesseista vastaaville henkilöille. Näin he pystyvät luomaan resurssien käytölle mahdollisimman suotuisat olosuhteet ja tekemään toiminnan kannalta tarvittavat päätökset.

Laadunhallintajärjestelmä kehittää laatuun liittyviä menettelytapoja ja laatuavoitteita. Se määrittelee henkilökunnan vastuut ja tehtävät, kuten myös tuotetut tuotteet ja palvelut. Järjestelmän avulla voidaan kuvata työprosessit ja niiden tarvitsemat resurssit ja kehittää toimintatapoja, joilla valvotaan toimintaa ja tuotteiden laatua, estetään ja korjataan virheet ja joilla varmistetaan jatkuva toimintojen ja työprosessien kehittäminen.

Näiden syiden vuoksi kannattaa varata osa työajastamme laatujärjestelmän suunnitteluun. Laatujärjestelmän tavoitteena on luoda menettelytavat, joilla varmistetaan joustava käytettävissä olevien resurssin käyttö asiakkaiden palveluita luotessa. Lisäksi järjestelmään kuuluu keskeisinä työkaluina johtamisjärjestelmään integroidut arviointimenettelyt.

## **Laadunhallintajärjestelmien mallit**

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on kunkin organisaation oma strateginen päätös, kirjastojen johto ei eroa muista samankaltaisista toimijoista. Tässä on tarjolla useita eri malleja ja työkaluja. Järjestelmän laatimisen lähtökohdista voi olla jokin valmis malli (esim. EFQM), standardi (esim. ISO 9001) tai jonkin organisaation käyttämät kriteerit (laatupalkinnot, laatujärjestöt). Laatujärjestelmän voi rakentaa myös täysin omista lähtökohdista, maalaisjärkeä käyttäen.

ISO 9001 standardi on eräs johtamisen työkaluista, joita kirjastoissa on otettu käyttöön viime vuosina. Sen etuna on, että standardi on tunnettu ja laajassa käytössä ympäri maailmaa. Sitä on sovellettu sekä palvelualoilla että teollisuudessa.

ISO 9001 standardi ei kuitenkaan ole ainoa mahdollinen laadunhallinnan standardi. Onkin huomattava, ettei käytetty menetelmä ja sen noudattaminen saa olla itsetarkoitus vaan se on työkalu, jolla voidaan kehittää toimintaa kussakin organisaatiossa. Järjestelmän valinnassa kannattaa tukeutua kehysorganisaation valitsemiin laatus-tandardeihin. Erityisesti jos niistä aiheutuu lisäkustannuksia - kuten esimerkiksi ISO 9001 sertifioinnista.

Yhteen vedettynä: valittiinpa mikä tahansa näistä vaihtoehdoista, hankkeen tulee keskittyä selviin tavoitteisiin. Tavoitteiden tulee puolestaan olla kytkettyjä laitoksen tehtävään, johtajuuteen ja sitoutua laadun kehittämiseen päätavoitteenaan käyttäjien tarpeiden tyydyttäminen.

## **UAB:n kirjastopalveluiden laatujärjestelmä**

Samaan aikaan edellä kuvattujen arviointien kanssa, otti UAB:n (Universitat Autònoma de Barcelona) kirjastopalvelut ensimmäisenä kirjastona Espanjassa käyttöönsä laadunvarmistusjärjestelmän, joka perustui ISO 9001 standardiin.

Kirjasto sai vuonna 2000 ensimmäisenä espanjalaisena kirjastona ISO sertifikaatin. Muut espanjalaiset kirjastot seurasivat perässä ja vuoden 2006 loppuun mennessä kahdeksan espanjalaista akateemista kirjastoa on ottanut käyttöönsä ISO 9001:2000 perustuvan laatujärjestelmän.

UAB yliopiston kampus Bellaterrassa sijaitsee 20 kilometriä Barcelonan kaupungin ulkopuolella. Yliopistossa on 37.000 perusopiskelijaa, 12.000 jatko-opiskelijaa, 3000 opettajaa ja tutkijaa ja 1900 muuta henkilöstöä.

UAB kirjasto koostuu kahdeksasta Bellaterran kampuskirjastosta ja neljästä kampuksen ulkopuolella olevasta yksiköstä. Kirjastokokoelmat koostuvat noin 1.000.000 kirjasta ja yli 55.000 kausijulkaisunimekkeestä ja jatkuvasti kasvavasta digitaalisesta kokoelmasta. Kirjastorakennuksissa on yhteensä 35.000 neliometriä tilaa ja niissä on tilat 4.500 yhtäaikaiselle lukijalle. Kirjastoissa työskentelevät 160 henkilöä palvelevat neljää miljoonaa vuosittaista kävijää.

Vuonna 1998 kirjastossa alkoi olla tunne, että olimme saavuttaneet kaikki asettamamme tavoitteet. Keräämämme tilastotieto tuki tulkintaamme, että toimintamme oli laadukasta.

Olimme kehittäneet aktiivisen kansainvälisen yhteistyöverkoston, olimme mukana neljässä eurooppalaisessa hankkeessa, oppineet näissä runsaasti, perustoimintamme olivat laadukkaita ja samalla tarjosimme asiakkaillemme uusia palveluita. Tästä huolimatta meistä alkoi tuntua siltä, että tarvitsemme uusia haasteita, jottei kehityksemme pysähtyisi.

## **ISO laatusertifikaatti UAB:n kirjastolle**

Hankkeen motivointiparankun asetimme UAB:n

strategiseksi tavoitteeksi ISO laatusertifikaatin saamisen kirjaston palveluille. Laadunhallintajärjestelmän tavoitteeksi määriteltiin, että sen tulee olla johdon työkalu, jolla helpotetaan kaikkien palveluiden tarjoamista, optimoidaan resurssien käyttö, seurataan palvelun ja prosessien laadua, varmistetaan jatkuva asiakaspalveluiden kehittäminen ja jolla pystytään hankkimaan ulkoinen laatusertifikaatti.

Projekti perustettiin heinäkuussa 1998 ja laatujärjestelmän kehittäminen aloitettiin heti. Projekti kesti kaiken kaikkiaan 18 kuukautta, perustamisesta sertifikaatin saamiseen.

Kirjaston tietämyksen kääntäminen ISO:n kielelle ei ollut helppoa. Kirjastossa oli jo runsaasti kirjoitettua dokumentaatiota palveluista. Se oli kuitenkin kirjoitettu hyvin vaihtelevalla tasolla eikä yhtenäisiä sopimuksia esimerkiksi ulkoasuis- ta ja rakenteista ollut.

Kun dokumentaatio alkoi kasvaa, huomattiin, että dokumentaatiolle tulee luoda rakenne. Tällä rakenteella varmistettiin se, että dokumentaatiota on kattavaa, ei sisällä päällekkäisyyksiä eikä ristiriitaisuuksia. Tiedonhallinnasta tulikin heti alusta tärkeä tehtävä. Kirjaston intranetin hyödyntäminen ja kehittäminen auttoi tässä työssä paljon.

ISO 9001 käyttöönotossa yhtenä merkittävänä tavoitteena on minimoida suullinen dokumentointi siirtämällä työhön ja prosesseihin liittyvä tieto kirjoitetuiksi dokumenteiksi. Tämän lisäksi merkittävänä tehtävänä on kehittää olemassa olevia toimintoja ja niiden resurssienhallintaa. Tässä on olennaista tehdä asiakkaille selväksi ne palvelut, joita kirjasto tarjoaa ja ne ehdot, joita näiden palveluiden käyttöön liittyy. Käyttäjien kanssa tulee, kuten ISO standardi vaatiikin, laatia ja tehdä sopimukset palveluista ja niiden käytöstä.

## **Auditointijärjestelmän luominen**

Kun ulkoiset asiantuntijat olivat arvioineet laatu- järjestelmämme ja katsoneet sen laatusertifikaatin arvoiseksi, aloitimme uuden kehityshankkeen: sisäisen auditointijärjestelmän luomisen. Henki-

lökunta koki ulkoiset auditoinnit ammatillisena haasteena, mutta oli epävarmaa kuinka he ottasivat vastaan sisäiset auditoinnit. Henkilökunnan motivointi olikin keskeinen haaste. Vaikka sisäinen auditointi näyttäytyi välineenä yhtenäistä laatujärjestelmää, epäluulot sitä kohtaan olisivat voineet järkyttää koko järjestelmän perusteita.

Sisäiset auditoinnit on suunniteltu niin, että ne ottavat huomioon kaikki kirjastoissa tapahtuvat toiminnot kalenterivuoden aikana. Auditoinnit ovat hyvä mahdollisuus seurata näyttöön perustuen tehdäänkö kirjastoissa sitä mitä on sovitettu. Asia, joka perinteisesti aiheuttaa keskustelua ja kiistelyä.

Kysymykseksi nousi myös se, pystyisikö laatujärjestelmä toimimaan toimeenpanon välineenä ja kuka olisi tarpeeksi puolueeton suorittamaan sisäiset auditoinnit. Tämän vuoksi päätettiin, että yliopiston keskushallinto toimii sisäisen auditoinnina. Tätä tuki sekin, että keskushallinnolla oli kokemusta sekä taloudellisten että akateemisten arviointien tekemisestä. Koko yliopiston sitoutuminen laadun kehittämiseen ratkaisi myös paljon: sisäisten auditointien vierailut nähdään apuna toimintojen kehittämisessä ja ne otetaan vastaan haasteina.

Usean vuoden kehitystyön jälkeen ISO 9001 standardiin perustuva laadunhallintajärjestelmämme on yhdenmukaistettu ja kehittynyt koko ajan. Järjestelmään on koko ajan tehty pieniä muutoksia ja sen käyttökelpoisuus johtamisen välineenä on parantunut. Olemme kehittäneet uusia dokumentteja ja aiempia on yksinkertaistettu; toimintaindikaattoreiden seuranta on auttanut nopeaan ja parempaan päätöksentekoon.

Sisäinen auditointi on osoittautunut parhaaksi mahdolliseksi jatkuvan itsearvioinnin välineeksi. Lisäksi onnistuneet ulkoiset auditoinnit sertifiointieineen ovat osoittaneet, että laatujärjestelmämme toimii ja kehittyy oikeaan suuntaan. Olemme siis onnistuneet alkuperäisessä tavoitteessamme luomalla työkalun, joka varmistaa asiakkaillemme tarjoamiemme palveluiden jatkuvan kehittämisen.

## **Auditoinnin merkitys**

Auditoida verbi tarkoittaa tutkimista tai tarkastelua niin, että tavoitteena on havaintojen verifiointi eli toteennäyttäminen. Auditointi on järjestelmällinen tutkimus tai katsaus jostakin olosuhteesta tai tilanteesta, toimintojen (prosessien) ja niitä koskevien asiakirjojen (dokumenttien) tarkastelu.

Entropia näyttäytyy organisaatioiden kontrollijärjestelmissä niiden taipumuksena hävitä, ellei niitä jatkuvasti ylläpidetä ja arvioida niiden toimivuutta. Tämän vuoksi jatkuva keskeisen, näyttöön perustuvan tiedon auditointi takaa sen, että kullakin organisaatiolla on järjestelmällinen tapaan tunnistaa, ylläpitää ja kehittää sen omia prosesseja ja vastata myös toimintojen säännösten mukaisuudesta (esim. tekijänoikeus, terveys ja turvallisuus, ympäristövastuu).

Vaikkakin eri kirjastojen toiminnot ja tehtävät ovat hyvin samankaltaisia, on kussakin organisaatiossa omat toimintatapansa ja omat tavat toteuttaa tehtäviä. Tämän vuoksi auditoinnin tehokkuus on suorassa suhteessa siihen, kuinka hyvin se pystyy ottamaan huomioon kunkin kirjaston erityispiirteet ja käsittelemään kunkin kirjaston oman laatujärjestelmän laatimista.

## **Sisäinen ja ulkoinen auditointi**

Eräs suurista laatujärjestelmän kehittämisen haasteista on sisäisen auditoinnin menettelytapojen luominen. Sisäinen auditointi on ”itsenäinen, objektiivinen varmistus ja konsultointijärjestelmä, joka on suunniteltu tuottamaan lisäarvoa ja kehittämään organisaation toimintaa. Se auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa luomalla systemaattisen ja kurinalaisen tavan arvioida ja kehittää riskinhallinnan, valvonnan ja hallinnon toimintaa” (Institute of Internal Auditors Professional Practices Framework, 1999).

Sisäisen ja ulkoisen auditoinnin välillä on useita yhtäläisyyksiä ja eroja. Suurimmat yhtäläisyydet ovat siinä, että molemmat tutkivat ja analysoivat useita toimintoja ja yrittävät selvittää, ovatko toiminnot kehittymättömiä tai vanhentuneita

tai eikö kaikkiin keskeisiin toimintoihin ole panostettu tarpeeksi.

Sisäiset ja ulkoiset auditoinnit pyrkivät löytämään virheiden yleisyyden ja niiden seuraukset. Molemmat tuottavat myös muodolliset raportit löydöksistään, jossa kerrotaan laatujärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet ja esitetään suosituksia tarvittavista uudistuksista.

Sisäisissä ja ulkoisissa auditoinneissa voidaan havaita myös eroavaisuuksia. Pääero on, että ulkoinen auditointi tilataan ulkoiselta toimijalta ja sisäisen auditoinnin tekijöinä ovat oman organisaation työntekijät. Toki sisäinen auditointikin voidaan ulkoistaa.

Sisäisessä auditoinnissa ollaan eniten kiinnostuneita niistä toiminnan ohjauksen perusrakenteista, joilla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet. Sisäinen auditointi auttaa organisaation eri osia ja yksiköitä harmonisoimaan ja yhdenmukaistamaan toimintonsa yhtenäisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sisäinen auditointi tuottaa tuloksena näkemyksen laatujärjestelmän sopivuudesta ja toimivuudesta koko organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Sen avulla voidaan minimoida organisaation sisäisiä riskejä ja toiminnan pullonkauloja ja auttaa yksiköitä muodostaan yhteisiä, koko organisaation laajuisia prosessiketjuja.

Ulkoinen auditointi puolestaan pyrkii osoittamaan sen, onko laatujärjestelmä otettu hyvin käyttöön. Se tuottaa hyödyllistä, organisaation ulkopuolisen silmin nähtyä tietoa päätöksentekijöille. Tämän vuoksi on tärkeää, että ulkoiset auditointijat ovat ammattitaitoisia ja että heillä on kyky ymmärtää kunkin organisaation omia, paikallisia olosuhteita. Lisäksi heidän tulee osata hyödyntää sisäisten auditointiraporttien antamaa tietoa organisaatiosta.

## **Sisäisen auditoinnin hyödyt**

Sisäistä auditointia on joskus kutsuttu ulkoisen auditoinnin köyhän miehen versioksi vaikka se itse asiassa on laatujärjestelmän ylläpidossa erittäin merkittävässä roolissa. Se auttaa kirjastoa

kohtaamaan ne haasteet ja vaatimukset, joita eurooppalaisen korkeakoulutusalueen rakentaminen aiheuttaa. Lisäksi sisäinen auditointi tarjoaa muita hyötyjä ja mahdollisuuksia.

Sisäinen auditointi on, myönteisessä mielessä, rutiinotoiminto, joka auttaa vahvistamaan laatu-kulttuuria ja edistämään eettistä ja arvoihin perustuvaa toimintaa. Lisäksi se vahvistaa ryhmien toimintaa, rohkaisee avoimuuteen ja samalla auttaa kunkin omien tehtävien itsearviointia, josta on seurauksena parempi ymmärrys kunkin oman työn merkityksestä ja ongelmanratkaisuun pyrkivä toimintakulttuuri.

Sisäinen auditointi auttaa myös paljastamaan laadunhallintajärjestelmän byrokraattisuuden tai järjestelmän puutteet. Se on erittäin hyvä löytämään satunnaisia ongelmia, jotka yleensä havaitaan vasta kun ongelma on tapahtunut tai jotka havaitaan ensimmäisen kerran vasta ulkoisessa auditoinnissa. Viime mainitussa tapauksessa lopputuloksena voi olla vähintäänkin nolo tilanne, pahimmassa tapauksessa kirjasto ei läpäise ulkoista auditointia. Sisäisessä auditoinnissa analysoidaan säännöllisesti toimintojen suoritusarvoja. Tämä tarjoaa mahdollisuuden nopeaan puuttumiseen, jos tarvitaan korjaavia tai ehkäiseviä toimenpiteitä.

Sisäinen auditointi helpottaa niiden toimintojen seuraamista, joita ylin johto jostakin syystä ei itse voi suoraan seurata. Niinpä se tarjoaa myös mahdollisuuden sellaisten toimintojen tai alueiden tutkimiseen, jotka väliaikaisesti halu-

taan pitää ulkoisten auditointien ulkopuolella. Näin voidaan seurata toimintojen kehittymistä, kerätä siitä näyttöä ja laatia kehittämissuunnitelmia. Kaiken kaikkiaan sisäinen auditointi on työkalu, joka tuottaa informaatiota, kehitysehdotuksia, haasteita ja tukea päätöksenteolle. Samalla se luo laadun varmistusjärjestelmän tehokkaan johtamisen ja erinomaisen laadun saavuttamisen tueksi.

## **Sisäisen auditoinnin uhkia ja esteitä**

Edellä on mainittu useita auditoinnin hyötyjä ja mahdollisuuksia. Seuraavassa käsitellään joitakin uhkia ja haasteita, joita on sisäisen auditointijärjestelmän käynnistämisessä.

Byrokrania, perinteet, osaamisen puute ja julkisorganisaatioiden työntekijöiden motivaation ja kannusteiden puute voivat estää sisäisen auditointiohjelman kehittämistä. Työntekijöiden mukaan ottaminen on kuitenkin välttämätöntä ensinnäkin laatujärjestelmän toteuttamisen vuoksi ja toiseksi auditoinnin suositusten toimeenpanemiseksi.

Ihmiset pyrkivät välttämään kaikenlaisia arvioiteja ja tarkastuksia. Lisäksi onnistumista pinnallisessa ulkoisessa arvioinnissa voidaan käyttää tekosyynä sisäisen auditoinnin toimeenpanolle, koska sisäisessä auditoinnissa voi paljastua virheitä tai aukkoja työn tekemisessä.

Auditoinnissa pitäisi pystyä arvioimaan kirjaston laatujärjestelmän tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Prosessien noudattaminen ei automaattisesti merkitse parempaa suorituskykyä, se voi tarkoittaa vain sitä, että sääntöjä noudatetaan kirjaimellisesti.

Liiallinen kontrollointi voi lopulta tuhota kaiken kirjaston henkilökunnan luovuuden ja innovatiivisuuden, jotka kuitenkin ovat perustana kehitykseen ja edistyksellisyyteen. Aikataulun kiireys tai henkilöstön vähäisyys voivat rajoittaa auditointivierailujen lukumäärää, niinpä onkin erittäin tärkeää, ettei auditointi kuluta liikaa työntekijöiden työaika. Kaikkea ei kannata auditoi-

da kerralla: liiallinen kontrollointi on yhtä haitallista kuin liian vähäinen.

Auditointi ei ole muuttumaton ja byrokraattinen toiminto. Niinpä sen tavoitteita ja vaatimuksia tulee kehittää asteittain koko ajan. Vain näin löydetään uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittymiselle. Eräs merkittävä muutoksen syy on Internet ja e-teknologiat, jotka ovat vaikuttaneet auditointimenetelmiin ja jotka toisaalta ovat muuttaneet kirjastotoiminnan luonnetta ja menettelytapoja.

## **Ihanteellinen auditointi**

Ihanteellisella sisäisellä auditointijalla tulee olla hyvä käsitys ja ymmärrys yliopistokulttuurista ja yliopiston strategiasta. Kirjastotausta on hyvä tuki arvioijalle, mutta ei välttämätön vaatimus. Arvioijat oppivat yllättävän nopeasti ymmärtämään kirjastojen prosesseja lukemalla niiden laatukäsikirjoja. (Tämä tietysti osoittaa, että laatimamme dokumentointi on toimivaa ja palvelee tarkoitustaan.)

Sisäisen auditointijalan ei tule myöskään pelätä kirjastojen käyttämää kieltä ja terminologiaa. Hyvälle auditointijalle on ominaista, että hän pystyy ymmärtämään kunkin toiminnon ja organisaation - myös hallinnon ja johdon - käyttämän kielen taustalla olevat rakenteet ja merkitykset ja yhdistämään ne omaan käsitteopohjaansa haastatellessaan eri kirjastotyöntekijöitä.

Hyvällä auditointijalla tulee olla perustaidot auditoinnista, tietojenkäsittelystä ja tilastoinnista. Lisäksi hänen tulee olla analyyttinen, hallita hyvin tietokantojen ja taulukkolaskentaohjelmien tekniikat ja erityisesti hänellä tulee olla hyvät viestintä ja haastattelutaidot. Erinomaiseksi auditointijan tekee kyky kysyä olennaisia kysymyksiä, kyky objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen ja erityisesti erinomaiset diplomatian taidot.


## **Auditointi viivytelyä estämässä**

Yliopistokirjastot voivat käyttää auditointeja myös ehkäisemään viivytelyä laatujärjestelmän laatimisessa. Auditointi auttaa rakentamaan hy-



vän perustan standardit täyttävälle laadunhallintajärjestelmälle, jolla puolestaan pystytään vastaamaan erilaisten yliopiston toimintaa ja strategiaa tukevien ja analysoivien arviointien tuomiin haasteisiin.

Laatujärjestelmät auttavat kun yritetään saavuttaa se ideaalitila, jossa on vaikeampaa olla arvioimatta omia palveluitaan jatkuvasti kuin olla arvioimatta niitä. Tällöin arviointi integroituu päivittäiseksi rutiiniksi ja auttaa kirjastoja saavuttamaan niiden tarvitseman kilpailuedun: kyvyn tuottaa jatkuvaa laatua asiakkaillemme.

Ian Coles, englantilainen kirjastonjohtaja on sanonut, että: “kaikissa organisaatioissa johtajilla on ajatuksia ja suunnitelmia arviointien toteuttamisesta, mutta jokapäiväinen kiire useimmiten pakottaa siirtämän arvioinnin hiljaisempaan hetkeen, joka – tietenkään – ei koskaan saavu. Sertifioidulla laatujärjestelmällä organisaatio pakottaa itsensä tekemään jatkuvaa arviointityötä.” 

## Lähteet

Balagué Mola, Núria (2002): Implementing ISO 9000 Standards in a University Library: The Quality System at the Universitat Autònoma de Barcelona Library System. In : Savard, Réjean. *Education and research for marketing and quality management in libraries*. München: K.G.Saur. pp. 145-156.

Bénézech, D. et al. (2001): Completion of knowledge codification: an illustration through the ISO 9000 standards implementation process. *Research Policy*, 30 pp.1395-1407.

Coles, Jan (1999): A Wirral si sperimenta il Sistema Qualità: Un'applicazione dello standard ISO 9002 in una rete di biblioteche pubbliche nel Nord-Ovest dell'Inghilterra. *Biblioteche Oggi*, 17(6) pp.6-13.

Covey, Denise Troll (2002): Academic Library Assessment: new duties and dilemmas. *New Library World*, 103 (1175/1176) pp.156-164.

European Association for Quality Assurance in Higher Education (2005): *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki: ENQA <http://www.enqa.eu/files/BergenReport210205.pdf>

Pickett, K. H. Spencer (2005): *The Essential Handbook of Internal Auditing*. ISBN 0-470-01316-8

## Tietoa kirjoittajasta:

Nuria Balagué, Kirjaston varajohtaja,  
Universitat Autònoma de Barcelona  
email. [nuria.balague@uab.es](mailto:nuria.balague@uab.es)