

Inleiding

De Stichting Certificering heeft mij gevraagd u iets te vertellen over het auditproces en de rol van de auditor hierin. Dat doe ik graag, omdat ik het een leuk en goed traject vind en er met plezier als auditor bij betrokken ben.

Mijn naam is Bernadette van Pampus en ik ben zelfstandig organisatie adviseur. Ik adviseer organisaties, ik voer audits uit en ik geef trainingen. En sinds het voorjaar maak ik deel uit van de auditpool.

Ik was al eerder in aanraking gekomen met de VOB omdat ik namelijk een workshop procesmanagement voor het VOB heb ontwikkeld. Uit mijn contacten met de VOB komt zij op mij over als een organisatie die hard bezig is te werken aan kwaliteit en daarbij inspeelt op de ontwikkelingen in de maatschappij. Dat blijkt ook uit de ontwikkeling van de certificeringsnorm.

Een certificeringsnorm, daar hoort een audit bij. Een onafhankelijke onderzoek waarbij geverifieerd wordt of de bibliotheek met haar activiteiten aan de eisen uit de norm voldoet om het certificaat uitgereikt te krijgen. Of als het nog niet zover is, waar zitten dan de onvolkomenheden en zijn er verbeteringen mogelijk. Daar zijn auditors voor nodig.

Auditing, een begrip, waarbij velen direct denken aan controleurs. Mensen, al of niet in witte jassen en dure instrumenten, die het werk of de producten van andere mensen controleren. Niets is minder waar. Maar helaas kampen auditors nog wel eens met een imago probleem: ze worden gezien als inspecteurs die louter uit zijn op het opsporen van fouten. Dit komt omdat de auditor oorspronkelijk uit de interne accountantsdienst voortkomt.

Misschien maakt onbekend ook onbemind.

Ik kan u nu proberen te overtuigen, maar u zult het ook zelf moeten ervaren in de praktijk. Ik kan vandaag wel vast een tipje van de sluier voor u oplichten. En na de eerste audit bent u hopelijk zelf overtuigd geraakt van het nut van dit instrument.

Belangrijk is het denk ik, dat u van tevoren goed weet wat u te wachten staat. Hoe is de procedure, wat kan u verwachten van een auditor en wat gebeurt er met de bevindingen. Dat kan al een hoop scepsis wegnemen. Daar ga ik u nu het een en ander over vertellen.

Wat is nu precies auditing?

Het woord audit komt uit het latijn en betekent luisteren, auditor betekent toehoorder, iemand die komt luisteren, auditee, degene die de audit ondergaat, betekent spreker.

Er zijn verschillende definities in omloop, maar globaal komt het neer op een systematisch, onafhankelijk en gestructureerd onderzoek door een deskundige waarin betrouwbare informatie wordt verzameld met als doel om tot een objectief oordeel te komen in hoeverre de werkwijze in de organisatie overeenkomt met gemaakte afspraken. Systematisch wil zeggen dat de audit van tevoren gepland is en niet incidenteel plaatsvindt.

Gestructureerd wil zeggen volgens een vaststaand stramien.

Onafhankelijk wil zeggen dat de audit wordt uitgevoerd door mensen die niet direct betrokken zijn bij de werkzaamheden die geaudit worden.

Met betrouwbare informatie wordt bedoeld bewijsmateriaal dat gebaseerd is op registraties, waarnemingen, uitspraken, dat verifieerbaar is.

Een audit is dus een onderzoek, een toets, waarbij werkzaamheden op de werkvloer worden vergeleken met een toetsingskader. Dat toetsingskader kan van alles zijn, bijvoorbeeld een ISO norm, een procesbeschrijving of een kwaliteitshandvest. In het geval van de bibliotheken is het toetsingskader de certificeringsnorm. De vraag die dus centraal staat bij de audit die straks in uw bibliotheek gaat plaatsvinden, is of de activiteiten en werkzaamheden in de praktijk overeenkomen met de gestelde eisen uit de certificeringsnorm. De audit is dus gericht op het verzamelen van informatie om dat vast te kunnen stellen. Werkt de bibliotheek conform de certificeringsnorm?

Wie is de auditor

Zeker geen controleur in een witte jas die komt kijken of u uw werk wel goed doet.

De auditor is een onafhankelijk persoon, van buiten. Hij voert een onafhankelijk onderzoek uit om te kunnen beoordelen in hoeverre de bibliotheek al aan de eisen van de norm voldoet. Hij merkt de eventuele tekortkomingen of onvolkomenheden op; punten die ten aanzien van de norm nog niet zijn bereikt.

En doordat de auditor niet verblindt is door de eigen bedrijfsvoering of gehinderd wordt door interne politieke spelletjes, kan het heel verfrissend werken dat iemand van buiten de organisatie eens een kijkje komt nemen. Op die manier bekeken is een auditor iemand die helpt.

Het zal duidelijk zijn dat de auditor een zo onafhankelijk mogelijke positie en houding zal moeten innemen, om de objectiviteit zoveel mogelijk te waarborgen of alleen al om ten minste de schijn van subjectiviteit te vermijden.

Naast objectiviteit en integriteit is voor de uitvoering van audits in het algemeen een brede deskundigheid en ervaring vereist. Wat kennisgebied betreft, zal de auditor over organisatiekundig inzicht moeten beschikken en enige kennis moeten hebben van de belangrijkste processen en aspecten van de bibliotheek.

De uitgangspunten die bij de audit gelden zijn ethisch gedrag, eerlijke vastlegging en beroepsmatige zorgvuldigheid. Deze drie uitgangspunten liggen op het terrein van de auditor. De auditor moet dus een bepaalde mate van professionaliteit bezitten om zich hieraan te kunnen houden.

Procedure

Hoe gaat de auditor te werk? Een degelijke voorbereiding is cruciaal. Als de uitvoering van de audit onvoldoende is voorbereidt, levert de audit niet het gewenste resultaat.

De voorbereiding door de auditor bestaat uit twee fasen: de zogenaamde documentenaudit en het opstellen van een vragenlijst of aandachtspuntenlijst.

De documentenaudit bestaat uit het dossieronderzoek. De auditor neemt alle relevante documentatie door, die u van tevoren als bibliotheek heeft opgestuurd, zoals jaarplannen, taak/functiebeschrijvingen, strategische plannen/doelstellingen, beleidsdocumenten, managementinformatie, notulen etcetera. En toetst deze aan de hand van de certificeringsnorm.

Het gaat hierbij om de vraag of hetgeen beschreven is voldoet aan de eisen uit de norm. Wordt er op papier voldaan aan de eisen? Dat is een eerste begin.

De documentatie geeft namelijk al de intentie van de bibliotheek weer.

De documentenaudit is ook een nuttige voorbereiding op de uitvoering van de audit omdat tijdens het doornemen van de documentatie al vragen kunnen rijzen. Naar aanleiding hiervan zal de auditor de vragenlijst en/of aandachtspuntenlijst opstellen.

Naast een goede voorbereiding is het goed uitvoeren van de audit van doorslaggevend belang voor het slagen van de audit.

De uitvoering bestaat uit observaties en interviews en eventueel steekproeven. Ik zei aan het begin dat het woord auditor toebehoort betekent, iemand die komt luisteren. Maar de auditor doet meer. Hij observeert ook. Observeren betekent in de bibliotheek zelf meelopen en ter plekke zien hoe het één en ander in zijn werk gaat.

De auditor probeert aanvullend in een aantal interviews met medewerkers nadere informatie te verkrijgen.

Op papier kunnen de intenties namelijk goed zijn, papier is geduldig, maar wordt er ook naar gewerkt in de praktijk?

Het uitvoeren van de audit moet meer zijn dan het afvinken van een checklist. Het onderzoek is bedoeld om te luisteren, te kijken en de waarnemingen te noteren.

De auditor moet in staat zijn om in zo'n kort mogelijke tijd zoveel mogelijke relevante informatie te verkrijgen.

De auditor zal zoeken naar betrouwbaar bewijsmateriaal dat verifieerbaar moet zijn. De auditor weet doorgaans waarnaar hij op zoek is. Zal zich niet laten afschepen maar zal een gericht spoor volgen.

De auditor geeft geen waarde-oordeel en zal geen suggestieve vragen stellen, maar doet een constatering op grond van feiten. Een onafhankelijke aanpak op grond van het bewijsmateriaal. De resultaten worden onderbouwd met feiten. En vermoedens horen er niet in thuis.

De beoordeling van het bewijsmateriaal tegen de achtergrond van de certificeringsnorm leidt tot bevindingen dat iets wel of niet voldoet aan de gestelde eisen. Tijdens de gesprekken worden de bevindingen door de auditor geregistreerd. Aan het einde van de dag neemt de auditor deze met de medewerkers door.

De bevindingen worden vervolgens door de auditor uitgewerkt in een rapportage, waarin onder meer ook wordt beschreven hoe de audit is uitgevoerd en waarop de conclusies zijn gebaseerd. Bevindingen kunnen resulteren in een conformiteit, een non conformiteit of een non conformiteit maar wel voldoende.

Non-conformiteit wil zeggen dat ergens van een eis uit de norm wordt afgeweken. Op basis van de bevindingen zal de auditor in de rapportage aanbevelingen doen.

Door een vast stramien te volgen wordt voorkomen dat er willekeur in het auditproces sluipt en dat diverse auditors in vergelijkbare situaties tot verschillende onvergelijkbare resultaten komen. Rapporten moeten aan dezelfde eisen voldoen om zodoende te bewerkstelligen dat auditresultaten betrouwbaar en vergelijkbaar zijn.

Wat wordt er verwacht van de bibliotheek?

Behalve dat de audit door de auditor degelijk wordt voorbereidt, wordt dat ook van de bibliotheek verwacht. Ook een degelijke voorbereiding van de bibliotheek is cruciaal.

U als management van de bibliotheek zal het belang van de auditing moeten onderschrijven, de uitvoering onvoorwaardelijk moeten steunen, zal tijdens de audit openheid van zaken moeten geven, de auditresultaten serieus moeten nemen en zal bereid moeten zijn om onvolkomendheden open te bespreken.

De auditor komt niet als inspecteur maar is op zoek naar tekortkomingen ten aanzien van de norm. Het is absoluut geen middel om medewerkers te controleren en te beoordelen. Voor dit laatste dient het functioneringsgesprek! Het is de taak van het management om dit uit te dragen. Een goede communicatie en voorlichting is onmisbaar. Binnen de bibliotheek zal draagvlak moeten worden gecreëerd.

Reserveer tijd voor de voorbereiding. Zorg ervoor dat de medewerkers kennis hebben van de diverse documentatie en dat ze over de juiste versie beschikken, zorg dat ze de weg weten in de diverse documenten, zorg dat ze over het auditprogramma en de certificeringsnorm beschikken. Neem het programma met ze door. Zorg dat de medewerkers een goed beeld hebben van wat de auditor komt doen. Dat moet volstrekt duidelijk voor hen zijn.

Als de bibliotheek niet meteen aan alle eisen voldoet volgt de follow up. Overigens, als de bibliotheek wel aan alle eisen voldoet, stopt het traject niet na het behalen het certificaat. De bibliotheek zal ook dan er scherp op moeten letten dat ze in staat zal blijven om het certificaat te behouden.

De bibliotheek zal de bevindingen moeten oppakken. Het management zal deze moeten gaan bespreken met medewerkers om gezamenlijk acties te ondernemen. (Zie de afwijkingen als kansen voor verbetering). Eventueel zullen er verbeterpunten opgesteld en ingevoerd moeten gaan worden. De bibliotheek zal na verloop van tijd moeten toetsen of de deze maatregelen effectief waren. De bibliotheek doet er verstandig aan om hier een strakke planning voor zichzelf te stellen.

Toegevoegde waarde

De auditor zal moeten zorgen voor een blijvend gevoel van toegevoegde waarde. Dit is in de praktijk vaak moeilijk meetbaar, maar zal toch zo concreet mogelijk moeten worden gemaakt.

Alle betrokken partijen zouden daarom de audit moeten beschouwen als een nuttig instrument waarmee zwakke punten opgespoord kunnen worden.

Daarnaast is het zo dat het voor de bibliotheek ook best moeilijk is om exact te weten wat er allemaal ondernomen moet worden om aan al die eisen te voldoen.

De auditor zal u niet exact vertellen wat u dan wel moet doen, omdat de auditor niet op de stoel van adviseur gaat zitten. Maar de aanbevelingen kunnen wel van nut zijn. Omdat de auditor toetst hoever de bibliotheek reeds is met het behalen van het certificaat zal er altijd een spanningsveld zijn tussen de auditor en de bibliotheek. De bibliotheek wil het zo goed mogelijk ervan afbrengen terwijl de auditor niet met een kluitje het riet ingestuurd wil worden. De auditor neemt geen genoegen met een simpel ja of nee. Zie de auditor niet als iemand van de tegenpartij, maar wees blij met de auditor. Zie het als iemand die komt helpen.

Tot slot

Door goed na te gaan hoe de eisen uit de norm zijn gedekt in de organisatie, hoe activiteiten worden uitgevoerd en op welke wijze daarin verbeteringen kunnen worden aangebracht, biedt de audit de bibliotheek zekerheid over de mate waarin het certificaat behaald gaat worden.

De audit is zodoende een belangrijke bron van informatie voor de bibliotheek. Een goed uitgevoerde audit levert u informatie die u kunt gebruiken.

Tot slot zou ik u mee willen geven om het behalen van de certificaat geen doel op zich te laten worden maar beschouw het als een hulpmiddel voor het professionaliseren van de bibliotheek.

Ik wens u veel succes met het traject!