

## Sisäisen auditoinnin menettelyn kehittäminen ja käyttöönotto Suomen ympäristökeskuksessa

Heli Heinonen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto  
Liiketoiminnan kehittämisen  
koulutusohjelma  
2017



|  |  |
|--|--|
| <b>Tekijä</b><br>Heli Heinonen   |  |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, ylempi AMK  |  |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b><br>Sisäisen auditoinnin menettelyn kehittäminen ja käyttöönotto Suomen ympäristökeskuksessa  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>70+7 |
| <p>Suomen ympäristökeskus SYKE on ympäristöalan tutkimus- ja asiantuntijalaitos, joka työllistää noin 600 henkilöä. SYKE toimii pääosin ympäristöministeriön tulosohjauksessa, mutta vesivara-asioissa ohjaava ministeriö on maa- ja metsätalousministeriö. Merkittävien toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten lisätessä SYKEN sisäisten toimintakäytäntöjen päivittämisen ja uudistamisen paineita SYKEssä päätettiin rakentaa ja ottaa käyttöön kansainväliseen ISO 9001:2015 -laadunhallintajärjestelmästandardiin pohjautuva toimintajärjestelmä, jonka tavoitteena on selkeyttää SYKEN sisäisiä toimintatapoja ja siten osaltaan auttaa varmistamaan SYKEN uusiutumiskykyä.</p> <p>Tämä kehittämistehtävä sijoittui osaksi toimintajärjestelmän rakentamista ja sen tavoitteena oli selvittää millaisella sisäisellä auditoinnin menettelyllä SYKEssä pystytään arvioimaan ja varmistamaan toimintatapojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, siten että käytäntö muodostuu SYKEssä pysyväksi ja varmistaa omalta osaltaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä.</p> <p>Tämä toimintatutkimuksena toteutettu kehittämistehtävä kattoi yhden toimintatutkimukselle tyypillisen syklin: sisäisen auditoinnin menettelyn kehittämisen, testaamisen, palautteen ja kehittämisehdotusten keräämisen sekä parantamisehdotusten antamisen pilotoituun menettelyyn. Muutostarpeet ja parantamisehdotukset testattuun sisäisen auditoinnin menettelyyn kerättiin fasilitoitussa työpajassa ja teemahaastatteluin. Ensimmäisellä koottiin palautetta auditoiduilta, kun taas jälkimmäisiin osallistuivat auditoidut henkilöt.</p> <p>Palautekyselyjen tulosten perusteella voidaan todeta, että kehitetty ja testattu sisäisen auditoinnin menettely on toimiva ja tarkoituksenmukainen. Kyselyissä saatujen parantamisehdotusten käyttöönoton jälkeen voidaan olettaa, että SYKEllä on käytössään auditointityökalu, jolla on jatkossa mahdollista koota tietoa toiminnan tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta ja nostaa esiin parantamiskohteita toiminnasta. Pilotoitu sisäisen auditoinnin menettely täytti myös organisaation muut sille asettamat tavoitteet: auditoinnilla saatiin esiin olennaisia havaintoja ja auditointi pystyttiin toteuttamaan tehokkaasti.</p> <p>Jatkokehittämisehdotuksena tässä kehittämistehtävässä esitetään SYKEssä käytössä olevien toiminnan arviointimenettelyjen (kokonaisvaltainen riskienhallinta, sisäinen tarkastus ja sisäiset auditoinnit) yhtenäistämistä saatavien hyötyjen selvittämistä ja mahdollisesti yhteisen toimintamallin kehittämistä.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>Laadunhallinta, jatkuva parantaminen, ISO 9001 -standardi, PDCA-malli, sisäinen auditointi   |  |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Tausta ja lähtötilanne .....   | 1  |
| 1.2   | Kehittämistehtävän tavoite ja rajausta .....                                 | 1  |
| 1.3   | Raportin rakenne .....   | 2  |
| 1.4   | Keskeiset käsitteet .....  | 3  |
| 2     | Tietoperusta .....   | 6  |
| 2.1   | Laadunhallinta ja laadun käsite .....  | 6  |
| 2.2   | Jatkuva parantaminen ja PDCA-malli .....                                     | 8  |
| 2.3   | Laatumallien ja -viitekehysten käyttö ja hyödyt .....                        | 10 |
| 2.4   | ISO 9001 -standardi .....  | 11 |
| 2.4.1 | Standardin kehitysvaiheet .....  | 12 |
| 2.4.2 | ISO 9001:2015 -standardin perusperiaatteet .....                             | 12 |
| 2.4.3 | Sertifiointi .....   | 14 |
| 2.5   | ISO 14001 -standardi .....   | 15 |
| 2.6   | Excellence-mallit .....  | 16 |
| 2.6.1 | Baldrige .....   | 17 |
| 2.6.2 | EFQM .....   | 18 |
| 2.6.3 | CAF .....  | 19 |
| 2.7   | Standardien ja Excellence-mallien vertailu .....                             | 19 |
| 2.8   | Sisäiset auditoinnit .....   | 21 |
| 2.8.1 | Sisäisten auditointien käyttö ja hyödyt .....                                | 21 |
| 2.8.2 | Sisäisten auditointien kehitysvaiheet .....                                  | 22 |
| 2.8.3 | Auditoinnin periaatteet .....  | 23 |
| 2.8.4 | Yksittäisen auditoinnin suorittaminen .....                                  | 24 |
| 2.9   | Sisäiset auditoinnit toiminnan jatkuvan parantamisen välineenä SYKEssä ..... | 25 |
| 3     | Menetelmät .....   | 28 |
| 3.1   | Lähestymistapana toimintatutkimus .....                                      | 28 |
| 3.2   | Suunnittelu- ja toteutusvaiheiden menetelmät .....                           | 29 |
| 3.3   | Arviointivaiheen menetelmät .....  | 31 |
| 3.3.1 | Fasilitoitu työpaja .....  | 31 |
| 3.3.2 | Teemahaastattelut .....  | 32 |
| 3.4   | Aineistojen käsittely ja analysointi .....                                   | 34 |
| 3.5   | Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu .....                      | 35 |
| 3.6   | Olemassa olevan tiedon keruumenetelmät .....                                 | 37 |
| 4     | Auditointimenettelyn kehittämisen toteutus ja tulokset .....                 | 38 |
| 4.1   | Toteutuksen vaiheet .....  | 38 |
| 4.2   | Auditointimenettelyn kehittäminen .....                                      | 39 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.3   | Auditointimenettelyn pilotointi .....                               | 43 |
| 4.4   | Palautteen keruu pilotoinnista .....                                | 45 |
| 4.5   | Palautekyselyiden tulokset .....                                    | 47 |
| 4.5.1 | Auditoinnin kolmivaiheinen toteutustapa .....                       | 47 |
| 4.5.2 | Ryhmähaastattelu .....  | 50 |
| 4.5.3 | Ennakkokysely ja yksilöhaastattelut .....                           | 52 |
| 4.5.4 | Auditoinnissa käytössä ollut raporttipohja .....                    | 53 |
| 4.5.5 | Yhteenveto .....  | 55 |
| 4.6   | Parantamisehdotukset auditointimenettelyyn .....                    | 55 |
| 4.7   | Parannetun menettelyn käyttöönotto .....                            | 57 |
| 5     | Johtopäätökset ja pohdinta .....                                    | 59 |
| 5.1   | Kehittämistehtävän onnistumisen arviointi .....                     | 59 |
| 5.2   | Jatkokehitysehdotukset .....  | 61 |
| 5.3   | Haasteet ja oppiminen .....   | 63 |
|       | Lähteet .....   | 65 |
|       | Liitteet .....  | 71 |
|       | Liite 1 SYKEN yleinen sisäisen auditoinnin prosessikaavio .....     | 71 |
|       | Liite 2 SYKEN yksittäisen sisäisen auditoinnin prosessikuvaus ..... | 72 |
|       | Liite 3 Auditoinnin kysymyslomake .....                             | 73 |
|       | Liite 4 Auditoinnin raporttipohja .....                             | 74 |
|       | Liite 4 Auditoinnin raporttipohja, auditointihavainnoit .....       | 75 |
|       | Liite 5 Fasilitoidun työpajan sisältörunko .....                    | 76 |
|       | Liite 6 Teemahaastattelujen sisältörunko .....                      | 77 |

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja lähtötilanne

Suomen ympäristökeskus SYKE on ympäristöalan tutkimus- ja asiantuntijalaitos, joka työllistää noin 600 henkilöä. SYKE toimii pääosin ympäristöministeriön tulosohjauksessa, mutta vesivara-asioissa ohjaava ministeriö on maa- ja metsätalousministeriö. SYKE tarjoaa yhteiskunnan kestävä kehityksen kannalta tarpeellista tietoa, osaamista ja palvelua. (SYKE 2016a, SYKE2016b.)

SYKEN rahoitus koostuu valtion suorasta budjettirahoituksesta ja ulkopuolisesta rahoituksesta. SYKEN toiminnallisesta rahoituksesta jo lähes 50 % on ulkopuolista rahoitusta, mistä yhä suurempi osuus on kilpailtua tutkimusrahoitusta, erityisesti EU-rahoitusta. (SYKE 2016c.)

Budjettirahoituksen supistuminen ja tutkimusrahoitusta koskevan kilpailun kiristyminen sekä muut toimintaympäristössä tapahtuvat merkittävät muutokset lisäävät SYKEN toimintakäytäntöjen päivittämisen ja uudistamisen paineita. SYKEN on pyrittävä varmistamaan oma uusiutumiskykynsä. (Juvonen, Järvinen, Pietilä & Kauppi 2017, 6-7.)

Tutkimusrahoitusta haettaessa SYKEltä on kysytty toimintajärjestelmän kuvausta. Goetsch'n & Davis'n (2014, 246–247) mukaan sertifioitu laatujärjestelmä voikin toimia osoituksena organisaation kumppaneille siitä, että organisaation toiminta täyttää tietyn laatutason. Laatujärjestelmän avulla organisaatiolla on myös mahdollisuus parantaa ja kehittää omaa toimintaansa. Kuvaus keskeisistä käytännöistä ja prosesseista onkin tulevaisuudessa yksi edellytys SYKEN hyvälle menestykselle kilpailtavan tutkimusrahoituksen hankkimisessa. (SYKE 2014.)

SYKEN johtoryhmä päätti keväällä 2014, että SYKElle rakennetaan toimintajärjestelmä, joka pohjautuu kansainväliseen ISO 9001:2015 -laadunhallintajärjestelmästandardi. Syksyllä 2014 käynnistettiin sisäinen kehittämisprojekti *toimintajärjestelmän rakentaminen*, jonka kiinteäksi osaksi tämä kehittämisestä sijoittui. Toimintajärjestelmän rakentaminen -projektille nimettiin projektiryhmä, jonka yhtenä asiantuntijana kehittämisestä tekijä työskenteli vuosina 2014–2016.

## 1.2 Kehittämisestä tavoite ja rajaus

Toimintajärjestelmän rakentaminen -projektin päämääränä oli rakentaa SYKEN toiminnan kattava johtamisjärjestelmä, joka selkeyttää SYKEN sisäisiä toimintatapoja ja prosesseja

sekä auttaa osaltaan varmistamaan SYKEN menestystä ympäristöalan tutkimus- ja asiantuntijalaitoksena.

Toimintajärjestelmän rakentamisen yhteydessä SYKEssä uudistettiin tai luotiin kokonaan uudet menettelytavat talouden suunnittelulle ja seurannalle, kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle, palautteiden ja poikkeamien käsittelylle, sisäisille auditoinneille sekä johdon katselmukselle.

Tämä kehittämistehtävä keskittyi uudistetuista menettelyistä sisäiseen auditointiin. Tavoitteena oli kehittää ja kuvata SYKElle soveltuva sisäisen auditoinnin menettely sekä organisoida menettelyn käyttöönotto. Menettelyn käyttöönoton lisäksi olennaista oli arvioida uuden menettelyn tarkoituksenmukaisuutta ja sopivuutta SYKElle.

Kehittämistehtävän ensisijaisena tavoitteena oli vastata kysymykseen

- Millaisella sisäisen auditoinnin prosessilla SYKEssä pystytään arvioimaan ja varmistamaan toimintatapojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, siten että käytäntö muodostuu SYKEssä pysyväksi ja varmistaa omalta osaltaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä?

Sisäisen auditoinnin menettelylle asetettiin myös muita kuin kehittämistehtävään kuuluneita tavoitteita. Tavoitteet liittyivät menettelyn tehokkuuteen sekä auditoinnista saatavien tulosten hyödynnettävyyteen. Tavoitteet kuvataan tarkemmin tämän raportin kohdassa 4. Tässä työssä tarkasteltiin SYKEN sisäisen auditoinnin pilottikierrosta vuoden 2016 keväällä. Seuraavat auditointikierrokset rajattiin kehittämistehtävän ulkopuolelle.

### **1.3 Raportin rakenne**

Tämä raportti jakautuu viiteen päälukuun: johdantoon, tietoperustaan, menetelmäosuuteen, kehittämistehtävän käytännön toteutuksen kuvaukseen sekä pohdintaosuuteen.

Johdanto-osuudessa kuvataan raportin rakenteen lisäksi kehittämistehtävän lähtötilanne, tausta ja tavoitteet sekä määritellään tärkeimmät käytetyt käsitteet.

Toisessa luvussa kuvataan kehittämistehtävän tietoperusta, joka koostuu kehittämistehtävän kannalta relevanteista osioista:

- laadunhallinnan ja laadun käsitteen määrittelystä
- jatkuvan parantamisen ja PDCA-mallin esittelystä

- seuraavien laatumallien ja -viitekehysten esittelystä: standardit ISO 9001 ja ISO 14001 sekä excellence-mallit Baldrige, EFQM ja CAF
- sisäisen auditoinnin kuvaamisesta.

Toisen luvun lopussa kuvataan myös kehittämistehtävän viitekehys.

Menetelmäosuudessa kolmannessa luvussa käsitellään käytettyjä menetelmiä. Luvussa esitellään lähestymistapa tutkimukseen, käytetyt menetelmät kehittämistehtäväprojektin suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheissa sekä perustellaan valinnat. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksellisen osuuden luotettavuutta.

Neljännessä luvussa kuvataan kehittämistehtävän käytännön toteutus ja tulokset. Viides luku sisältää pohdinnan ja johtopäätökset.

Tässä raportissa on lisäksi kuusi liitettä:

1. SYKEN yleinen sisäisen auditoinnin prosessikaavio, jossa kuvataan kehitetty auditointimenettely vuositasolla
2. yksittäisen sisäisen auditoinnin prosessikaavio, jossa kuvataan kehitetty auditointimenettely tarkennettuna yksittäisen auditoinnin tasolle
3. auditoinnin kysymyslomakepohja, joka kehitettiin SYKEN käyttöön tämän kehittämistehtävän yhteydessä
4. auditoinnin raporttipohja, joka kehitettiin SYKEN käyttöön tämän kehittämistehtävän yhteydessä
5. fasilitoidun työpajan sisältörunko, joka on ensimmäisen tämän kehittämistehtävän osana toteutetun palautetutkimuksen sisältörunko
6. teemahaastattelujen sisältörunko, joka on toisen tämän kehittämistehtävän osana toteutetun palautetutkimuksen sisältörunko.

#### **1.4 Keskeiset käsitteet**

##### **Laadunhallinta**

Laadunhallinnan standardi ISO 9000 korostaa järjestelmällisyyttä ja sen mukaan laadunhallinnalla pyritään kokonaisvaltaisesti parempaan toimintaan: tyytyväisempiin asiakkaisiin ja työntekijöihin, taloudellisempaan, kestävämpään ja kannattavampaan toimintaan sekä haitallisten riskien vähentämiseen. Standardin mukaan laadunhallinta organisaatiossa sisältää ne toimenpiteet, joilla organisaatiota ohjataan ja suunnataan laatuun liittyvissä asioissa. (SFS 2016a.)

## **Laatujärjestelmä tai laadunhallintajärjestelmä**

Tässä laatujärjestelmällä tai laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation toiminnan ja sen tuottamien tuotteiden tai palveluiden laatuun liittyvä hallintajärjestelmää, joka on osa organisaation johtamisjärjestelmää. (SFS 2016a.)

Laadunhallintajärjestelmä kattaa ne toiminnot, joilla organisaatio määrittelee tavoitteensa ja ne prosessit ja resurssit, joita se tarvitsee saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Laadunhallintajärjestelmä kattaa myös ne toiminnot, joilla organisaatio hallitsee prosessejaan, joita tarvitaan sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi. (SFS 2016a.)

Tässä toimintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation koko toiminnan kattavaa laatujärjestelmää. Toimintajärjestelmä termi valittiin SYKE:n toimintajärjestelmän rakentaminen - projektissa käyttöön, koska termillä haluttiin viestiä hallintajärjestelmän kokonaisvaltaisuutta ja saumatonta liittymistä organisaation normaaliin toimintaan ja johtamiseen.

## **ISO 9001:2015**

Kansainvälinen standardisointijärjestö, International Organization for Standardization, ISO:n laatima laadunhallinnan standardi, joka on julkaistu vuonna 2015. (ISO 9001.) Standardin numeron perässä kaksoispisteen jälkeen oleva vuosiluku kertoo sen vuoden, jolloin standardin versio on julkistettu ja vahvistettu.

## **Sisäinen auditointi**

Laadunhallinta- ja /tai ympäristöjärjestelmien auditointiohjeista annetun standardin ISO 9011 mukaisesti ”auditointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jolla hankitaan auditointinäyttöä ja arvioidaan sitä objektiivisesti, jotta voidaan määrittää, missä määrin auditointikriteerit täyttyvät” (ISO 9011, 12).

Sisäinen auditointi suoritetaan yleensä organisaation omasta toimesta ja sitä voidaan kutsua myös ensimmäisen osapuolen auditoinniksi. Sen tuloksia hyödynnetään sisäisiin tarkoituksiin esimerkiksi toiminnan parantamiseksi tai raportoinnin tarpeisiin. (ISO 9011, 12.)

SYKE:ssä sisäinen auditointi nähdään toiminnan kehittämisen välineenä, jonka avulla hankitaan olennaista tietoa toiminnan tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta sen jatkuvaksi kehittämiseksi.

## **Auditointimenettely**

Tässä auditointimenettely kuvaa organisaation tapaa toteuttaa sisäiset auditoinnit.



**Auditoinnin aihe tai kohdeprosessi**

Auditoinnissa tarkastetaan tai arvioidaan jotakin tiettyä prosessia, toimintoa tai hallintajärjestelmää tai sen osaa. Organisaation johto määrittelee auditoinnin aiheen tai kohdeprosessin, mihin auditointi kulloinkin kohdistuu.

**Auditoija**

Auditoijalla tarkoitetaan sitä henkilöä, joka suorittaa yksittäisen auditoinnin (ISO 9011, 14).

**Auditoitava**

Auditoitavilla tarkoitetaan niitä henkilöitä, joiden toimintaan auditointi kohdistuu tai joiden vastuulla auditoinnin kohdetoiminto on.

## 2 Tietoperusta

### 2.1 Laadunhallinta ja laadun käsite

Nykyisen kokonaisvaltaisen laatuajattelun lähtökohtana ovat organisaation sidosryhmät ja erityisesti asiakkaat. Asiakkaiden tarpeet, odotukset ja vaatimukset määrittelevät hyväksyttävän laadun tason. Organisaation toiminta on laadukasta, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä saamiinsa tuotteisiin tai palveluihin. Organisaatioiden on elintärkeää ymmärtää - ei vain ulkoisten vaan myös sisäisten - asiakkaidensa vaatimukset. Asiakkaiden vaatimusten ja odotusten ymmärtäminen antaa organisaatioille mahdollisuuden kehittää toimintaansa sellaiseksi, että vaatimukset täytetään. (Oakland 2014, 3-6; Lecklin 2006, 18.)

Tavoiteltava laatu on asia, joka tulisi määritellä ja jolle organisaation tulisi asettaa kriteerit. Organisaatio voi saavuttaa asettamansa laadutavoitteet noudattamalla yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja kriteerejä. Niitä menettelyjä, joita käytännön tasolla tehdään tavoitellun laadutason varmistamiseksi, kutsutaan laadunhallinnaksi. (Viitala & Jylhä 2013, 287.)

Laadunhallinnan standardi ISO 9000 korostaa järjestelmällisyyttä ja sen mukaan laadunhallinnalla pyritään kokonaisvaltaisesti parempaan toimintaan. Laadunhallinnalla pyritään lisäämään asiakastyytyväisyyttä ja organisaation omien työntekijöiden tyytyväisyyttä, lisäksi tavoitellaan taloudellisesti kannattavampaa ja kestävämpää toimintaa sekä riskien vähentämistä. Standardin mukaan laadunhallinta organisaatiossa koostuu niistä toimenpiteistä, joilla organisaatiota ohjataan laatuun liittyvissä asioissa. (SFS 2016a.)

Laadun käsitteelle on monia eri tulkintoja tarkastelunäkökulmasta riippuen. Yleisellä tasolla laadun voidaan kuitenkin ymmärtää olevan ”asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla” (Lecklin 2006, 18).

Standardi ISO 9000 (SFS 2016a) määrittelee laadun olevan ”se, missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset. Termiin ”laatu” voidaan liittää adjektiiveja kuten huono, hyvä tai erinomainen. ”Luontainen” tarkoittaa kohteeseen sisältyvää ominaisuutta eikä muiden siihen liittämiä ominaisuuksia”.

Oakland'n (2014, 4) mukaan laatu alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyy vasta kun tarpeet on täytetty. Oakland esittelee joitakin laadulle annettuja määritelmiä, muun muassa:

- ”Fitness for purpose or use” – Joseph M. Juran
- “Quality should be aimed at the needs of the customer, present and future” – W. Edwards Deming
- “Conformance to requirements” – Philip B. Crosby. (Oakland 2014, 4-5.)

## Laadunhallinnan kehitysvaiheet

Laadunhallinnan historiaa on mahdollista jäljittää jopa aikaan ennen järjestäytyneen yhteiskunnan syntyä, jolloin vaihdantataloudessa hinta määriteltiin lopputuotteen laadun perusteella. Yhteiskunnan ja talouselämän kehittyessä käsityöläisten rooli laajeni myös laadunvalvontaan. Oppipojat, kisällit ja mestarit vastasivat valmistamiensa tuotteiden laadusta. (Lecklin 2006,15–16.)

Teollisen vallankumouksen aika loi tarpeen tuotannon järjestelmälliselle laadunvalvonnalle ja tuona aikana syntyi ensimmäinen laatuun liittyvä ammattiryhmä, erilliset laaduntarkastajat. Heidän tehtävänään oli erotella virheelliset ja poikkeavat tuotteet myyntikelpoisista mahdollisuuksien mukaan jo tuotantoprosessin aikana. Massatuotannon kehittymiseen vaikutti taylorismina tunnettu koulukunta, jonka oppien mukaan teollinen työ pilkottiin pieniin ja yksinkertaisiin vaiheisiin, minkä ansioista tuotannon kustannukset alenivat merkittävästi. (Lecklin 2006, 16; Barsalou 2016, 2.)

Laaduntarkkailusta siirryttiin vaiheittain kohti laadunohjausta, missä hyödynnettiin muun muassa tilastollisia menetelmiä ja pyrkimyksenä oli lopputuotteiden mahdollisimman tasainen laatu ja laadun vaihtelun pienentäminen. Sekä laadunvarmistuksella että laadunohjauksella pyrittiin kuitenkin yleensä vain yksittäisen tuotteen teollisen valmistusprosessin parantamiseen. Organisaation toiminnan kehittämisen kannalta oli kuitenkin tärkeää laajentaa laadun käsitteen merkitystä. (Lecklin 2006, 16–17.)

Laaja-alaisen laadunhallinnan voidaan katsoa syntyneen toisen maailmansodan jälkeisenä aikana. Tällöin erityisen huomattavassa roolissa oli laatukulttuurin kehittyminen Japanin valmistavassa teollisuudessa, mihin vaikuttivat merkittäväällä tavalla amerikkalaiset laatugurut W. Edwards Deming (1900–1993) ja Joseph M. Juran (1904–2008). Heidän luomiaan laajalti käytettyjä laadunhallinnanmalleja ja -menetelmiä voidaan pitää kokonaisvaltaisen laadunhallinnan perusteina. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 11–12; Oakland 2014, 19.)

Laatuajattelu ja laadunhallinta yleistyivät länsimaissa merkittävästi vasta 1980-luvulla, mihin vaikuttivat sekä yhteiskunnalliset että taloudelliset syyt. Ymmärrettiin, että laadun kehittäminen oli avain kansainvälisillä markkinoilla pärjäämiseen. Ajattelussa alettiin korostaa ongelmien synnyn ehkäisyä tuotteiden, prosessien ja ihmisten jatkuvalla parantamisella. Organisaatioiden menestyksen avaimiksi ymmärrettiin asiakkaat, organisaatiokulttuuri ja laatu. (Goetsch & Davis 2014, 5; Silvennoinen ym. 2008, 13.)

Laadunhallinnan rooli on jo jonkin aikaa nähty osana johtamista. Sitä on kuitenkin pidetty joiltain osin vain välttämättömyytenä, jolla varmistetaan virheettömyys. Nykyisin rooli on kuitenkin muuttunut ja laadunhallinta mielletään yhdeksi tärkeimmistä toiminnan kehittämisen välineistä. Laadunhallinnan avulla voidaan parantaa prosessien suorituskykyä siten, että asiakkaan kokemus laadusta paranee. (Slack, Brandon-Jones & Johnston 2016, 572.)

Hyvä laadunhallinnan taso ymmärretään nykyisin kilpailuvalttina yrityksissä ja organisaatioissa, kun niiltä edellytetään asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyden kasvattamista. Laadunhallinta ilmenee tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena tavoiteasetantana, kustannusten vähentämisenä, prosessien optimointina ja työntekijöiden sitouttamisena. Nykyisin yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöt monimutkaistuvat ja kilpailu kiristyy entistään esimerkiksi kansainvälistymisen ja teknologisen kehityksen myötä. Laadunhallinta onkin ymmärretty yhdeksi olennaiseksi välineeksi uusien haasteiden voittamisesta ja siitä on tullut organisaatioiden olemassa olon ja menestymisen edellytys 2010-luvulla. (Oakland 2014, 3; Slack ym. 2016, 572.)

## **2.2 Jatkuva parantaminen ja PDCA-malli**

Jatkuvan parantamisen käsite (continuous improvement) on omaksuttu länsimaihin Japanin yhdyssanasta Kaizen, joka sisältää kaksi erillistä termiä: Kai (change eli muutos) ja Zen (to improve eli parantaa) (Sanchez & Blanco 2014).

Marutschke (2012, 1) esittää The Institute of Qualitative Assurancen määritelmän jatkuvalle parantamiselle, jonka mukaan se on vähittäinen ja pysähtymätön muutos, joka keskittyy kasvattamaan organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta tavoitteiden saavuttamisessa. Jatkuva parantaminen ei välttämättä liity ainoastaan laadun parantamiseen vaan sillä voidaan vaikuttaa myös yrityksen suorituskykyyn ja tuloksiin sekä asiakas- ja sidosryhmäsuhteisiin. (Marutsche 2012, 1.)

Jatkuvalle parantamiselle on aikojen kuluessa esitetty useita määritelmiä ja esimerkiksi Demingin mukaan jatkuva parantaminen on tuotteiden ja palveluiden tuotannon alituista, pysähtymätöntä parantamista, minkä tarkoituksena on kasvattaa organisaation menestystä ja vähentää virheitä. Jatkuvan parantamisen eri määritelmät ovat pääosin samankaltaisia ja niiden kautta jatkuvaa parantamista voi luonnehtia seuraavilla ominaisuuksilla:

- jatkuva parantaminen ei ole yksittäinen hanke vaan prosessi, jossa organisaatiot tekevät jatkuvaa työtä parantaakseen tuotteitaan, palveluitaan ja prosessejaan

- organisaatiossa kaikki osallistuvat jatkuvaan parantamiseen keskittyen pieniin parannuksiin
- jatkuvassa parantamisessa keskitytään hukan eliminointiin ja innovoinnin kasvatamiseen. (Sanchez & Blanco 2014.)

Bhuiyan'n ja Baghel'n (2005) mukaan jatkuva parantaminen ei kuitenkaan ole ainoastaan prosessi tai toiminto vaan yleisemmällä tasolla organisaation kulttuuri, jossa pitkäjänteisellä kehittämisellä pyritään vähentämään järjestelmissä tai prosesseissa syntyvää hukkaa. Määritelmän mukaiselle jatkuvan parantamisen kulttuurille on tyypillistä organisaation henkilöstön työskentely yhteisten tavoitteiden eteen ilman, että välttämättä tehdään suuria taloudellisia panostuksia. (Bhuiyan & Bagel 2005.)

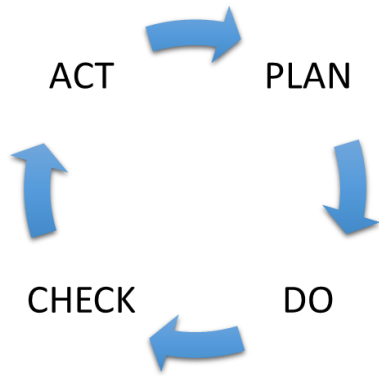
Asiakkaiden odotusten ja vaatimusten jatkuvasti kasvaessa ja organisaatioiden toimintaympäristöjen monimutkaistuessa, on olennaista, että organisaatiot tekevät jatkuvaa työtä sovittaakseen ja optimoidakseen toimintojaan siten, että ne mahdollistavat menestyksen ja sen jatkumisen. (Barsalou 2016, 107; Marutschke 2012, 1-2.)

Oakland'n (2014, 268) mukaan jatkuva parantaminen pienine vähittäisine kehittämistoimenpiteineen saattaa tuntua haastavalta nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa. On kuitenkin nähtävissä, että menestyneet organisaatiot ovat omaksuneet jatkuvan parantamisen pysyväksi kulttuurikseen, jossa pyritään tekemään oikeat asiat oikein joka kerran (Oakland 2014, 268).

### **PDCA-malli**

Plan-Do-Check-Act -malli eli PDCA-malli on kenties yksi tunnetuimmista jatkuvan parantamisen malleista ja sitä voidaan pitää yhtenä perimmäisistä käsitteistä jatkuvassa parantamisessa. Malli koostuu järjestelmällisesti toistuvista neljästä jatkuvan parantamisen ja oppimisen vaiheesta: suunnittele, toteuta, arvioi ja toimi. Mallin tarkoituksena ei ole ainoastaan toiminnan itsensä kehittäminen vaan myös jatkuva, parempien kehittämismetodien etsiminen. (Assen, van den Berg & Pietersma 2009, 230; Sokovic, Pavletic & Kern Pipan 2010.)

Malli on esitetty kuviossa 1 ja siinä *plan*-vaiheessa suunnitellaan tarvittava parannus- tai muutostoimenpide, mikä viedään käytäntöön *do*-vaiheessa. *Check*-vaiheessa tarkastetaan toimenpiteen vaikuttavuutta ja raportoidaan tuloksia ja tapahtuneesta parantamisesta, minkä jälkeen *act*-vaiheessa ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin tulosten perusteella. Prosessin aikana kasvanutta oppia ja ymmärrystä hyödynnetään seuraavassa *plan*-vaiheessa. (Assen 2009, 230; Barsalou 2016, 108–109.)



Kuvio 1. PDCA-malli (mukaillen Beckford 2010, 69)

Hyödyntämällä PDCA-mallia organisaatio voi järjestelmällisellä tavalla hallita parantamiseen liittyviä hankkeitaan sekä hallita kehittämistoimintaansa kokonaisuutena (Assen ym. 2009, 231).

PDCA-malli on keskeinen elementti laadunhallinnan standardissa ISO 9001:2015 ja mallin soveltamista osana laatujohtamista kuvataan tämän raportin kohdassa 2.4. Oaklandin (2014, 250) mukaan yhteys PDCA-mallin ja laadunhallintajärjestelmän väliltä löytyy niiden yhtenäisestä perustarkoituksesta. Oakland kuvaa tarkoitusta kuudella vaiheella, jotka toistuessaan muodostavat jatkuvan parantamisen kierteen, PDCA-mallin ideologian mukaisesti:

1. dokumentoi, mitä tehdään
2. perustele
3. tee, kuten on dokumentoitu
4. kirjaa ylös, mitä tehtiin
5. seuraa, mitä tehtiin
6. paranna, mitä aiot tehdä. (Oakland 2014, 250.)

### 2.3 Laatumallien ja -viitekehysten käyttö ja hyödyt

Laadunhallinnan kehittymisen ja merkityksen kasvun myötä erilaisten laatumallien ja -viitekehysten määrä on lisääntynyt. Organisaatioiden on mahdollista hyödyntää kehittämistoiminnassaan esimerkiksi kansainvälisiä laatu- ja johtamisstandardeja tai laatu-palkintomalleihin pohjautuvia excellence-malleja. (Oakland 2014, 243; Silvennoinen ym. 2008, 13.) Kansainvälisiä standardeja ISO 9001 ja ISO 14001 sekä excellence-malleja Baldrige, EFQM ja CAF esitellään tämän raportin kohdissa 2.4–2.6.

On olennaista, että organisaatiot muodostavat toimintansa hallinta- ja kehittämismallit itse omista lähtökohdistaan. Mallit ja järjestelmät ovat aidosti hyödyllisiä vain, jos ne rakentu-

vat organisaation todellisista toimintatavoista ja ovat organisaation itsensä rakentamia. (Oakland 2014, 251.)

Useimmilla organisaatioilla on olemassa vakiintuneet menettelytavat prosesseissaan ja toiminnoissaan. Organisaatioilla on linjauksia ja ohjeistuksia, suunnitelmia, resursointi, määritellyt prosessit sekä sovitut vastuut ja valtuudet. Organisaation tulee tietoisesti sopia näistä menettelytavoista, suunnata ne tarkoituksenmukaisella tavalla asiakasvaatimusten täyttämiseen sekä päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseen ja näin muodostaa pohja laadunhallinnan järjestelmälle tai sovellettavalle mallille. (Goetsch & Davis 2014, 248; Oakland 2014, 250–251.)

Organisaatiossa käyttöön otettu laatujärjestelmä auttaa sitä parantamaan suorituskykyään ja asiakastytyväisyyttään sekä parantamaan prosessejaan, tuotteitaan ja palveluitaan sekä varmistamaan lakisääteisten velvoitteiden noudattamisen. Laatujärjestelmä on hyödyllinen myös organisaation työntekijöille: järjestelmän määrittelyjen ansiosta työntekijät onnistuvat todennäköisemmin tuottamaan asiakkaalle sellaisen tuotteen tai palvelun, jonka asiakas kulloinkin haluaa. (Goetsch & Davis 2014, 246–247; Summers 2009, 54.)

## **2.4 ISO 9001 -standardi**

Kansainvälinen standardisointijärjestö, International Organization for Standardization ISO, on itsenäinen ja riippumaton järjestö, jolla on jäseninä yli 160 kansallista standardisointijärjestöä. ISO laatii kansainvälisiä standardeja lähes kaikille toimialoille: teknologiasta elintarviketurvallisuuteen ja maataloudesta terveydenhuoltoon. ISO-standardit ovat määrittelyjä tuotteille, palveluille tai johtamisjärjestelmille. Niiden tarkoituksena on taata laatu, turvallisuus ja tehokkuus. (ISOa.)

ISO 9000 -laadunhallinnan standardisarja on kenties ISON tunnetuin standardisarja ja ISON vuosittaisen tutkimuksen mukaan vuoden 2015 lopulla ISO 9001 mukaisia sertifioituja laadunhallintajärjestelmiä oli maailmanlaajuisesti käytössä noin miljoona kappaletta, joista ISO 9001:2015 -standardin mukaisia sertifiointeja oli noin 4200 kpl. Suomessa ISO 9001 -sertifikaatteja oli vuoden 2015 lopulla 2596 kpl ja niistä ISO 9001:2015 mukaisia 24 kpl. (ISOb.)

ISO 9001 -standardi ei määrittele tiettyä laatu- tai suoritustasoa, jolla organisaation pitäisi olla vaan pikemminkin standardi tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan organisaatioille hallita ja parantaa prosessejaan. ISO 9001 -standardi on sovellettavissa minkä tahansa

organisaation tai yrityksen käyttöön sen toimialasta tai koosta riippumatta. (Goetsch & Davis 2014, 246.)

#### **2.4.1 Standardin kehitysvaiheet**

ISO 9001 -standardi on kehittynyt nykyiseen versioonsa useiden muutosten kautta. Ensimmäinen ISO 9001 -standardi julkaistiin vuonna 1987 ja se pohjautui The British Standards Institute'n (BSI) standardiin 5750. ISO 9001 -standardin ensimmäinen ja toinen versio (1987 ja 1994) olivat suunnatut lähinnä valmistavan teollisuuden käyttöön ja standardeissa keskityttiin erityisesti lopputuotteen laadun valvontaan. (Oakland 2014, 247.)

Vuonna 2000 vahvistetussa uudistuksessa ISO 9001 uudistui merkittävästi: prosessiajattelu asetettiin standardissa keskiöön ja painotus siirrettiin lopputuotteen laadun tarkkailusta organisaation prosessien ja toimintojen seurantaan ja kehittämiseen. Uudistuksessa nostettiin esiin myös organisaation johdon rooli ja vastuu laatujärjestelmästä sekä tuotiin selkeästi esiin jatkuvan parantamisen periaate ja asiakastyytyvyyden seuranta. (Oakland 2014, 247; Goetsch & Davis 2014, 253–254.)

Ennen viimeisintä, vuonna 2015 julkistettua uudistusta, standardia päivitettiin vielä vuonna 2008. Tuolloin uudistus oli pieni: muutoksia tehtiin vain vähän ja vaatimuksia ainoastaan tarkennettiin. Tehtyjen muutosten tarkoituksena oli parantaa laadunhallintastandardin yhtenäisyyttä ympäristöjärjestelmästandardin ISO 14001 kanssa. (Oakland 2014, 247; Goetsch & Davis 2014, 253–254.)

ISO 9001-standardin viimeisin uudistettu versio julkaistiin lokakuussa 2015. ISO:n alakomitea ISO/TC 176/SC2:n mukaan standardin uudistus toteutettiin, jotta se vastaisi paremmin organisaatioiden toimintaympäristöjen monimutkaistumisesta johtuviin muuttuneisiin tarpeisiin. Muutosten taustalla ovat esimerkiksi kansainvälistyminen, uusien teknologioiden kehittyminen ja kasvanut tietoisuus kestävästä kehityksestä tarpeellisuudesta. Uudistunut standardi painottaakin vahvasti organisaation suoritusta, eikä tiukkaa ohjausta ja dokumentaatiovaatimuksia. Uudistuksessa yhdistettiin prosessiajattelu riskiperusteiseen ajatteluun ja tuotiin PDCA-malli (suunnittele, toteuta, arvioi, toimi) keskeiseen rooliin. ISO 9001:2015 -standardin rakenne uudistui myös täysin ollen nyt helposti yhdistettävissä muihin johtamisjärjestelmästandardeihin. (ISO/TCC 176/SC2; Lazarte 2015.)

#### **2.4.2 ISO 9001:2015 -standardin peruseräpäätet**

Koko ISO laadunhallinnan -standardisarjan perustan muodostavat seitsemän laadunhallinnan periaatetta: asiakaskekeisyys, johtajuus, ihmisten täysipainoinen osallistaminen,



prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko ja suhteiden hallinta. Periaatteiden tarkoituksena on auttaa niiden käyttäjiä saavuttamaan organisaation jatkuva menestys. Kukin organisaatio määrittelee itse, miten periaatteita soveltaa. (SFS 2016b, 1.)

ISO 9001 -standardi ei edellytä sitä soveltavia organisaatioita käyttämään standardin tekstien mukaisia termejä, vaan kehottaa organisaatioita valitsemaan toimintaansa parhaiten soveltuvat ilmaisut. Standardi ei myöskään pyri olemaan tiukka malli, jolla organisaatioiden tulisi luoda dokumentaationsa. Laadunhallintajärjestelmään liittyvä erilainen dokumentoitu aineisto ja sen sisältö ovat sitä merkityksellisempiä organisaatiolle, mitä luontevammin ne liittyvät organisaation prosesseihin ja toimintaan. (ISO 9001, 31.)

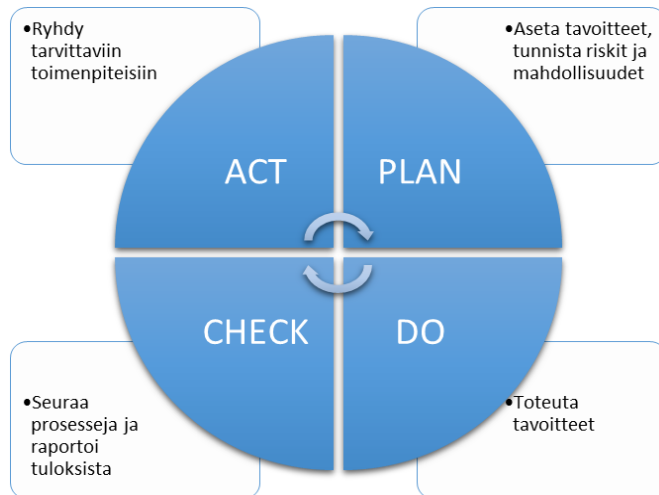
Standardi ISO 9001:2015 asettaa organisaatioille vaatimuksia liittyen organisaation toimintaympäristöön, johtajuuteen, suunnitteluun, tukitoimintoihin, toimintaan, suorituskyvyn arviointiin ja parantamiseen (ISO 9001, 2). Standardin kulmakivenä on prosessimainen toimintamalli, johon yhdistyvät PDCA-malli (suunnittele, toteuta, arvioi, toimi) ja riskiperusteinen ajattelu (ISO 9001, 5).

Standardin ISO 9001:2015 (ISO 9001, 5) mukaan ” kansainväliseen standardiin perustuvan laadunhallintajärjestelmän käyttöön otosta voi olla organisaatioille seuraavia hyötyjä:

- kyky tuottaa johdonmukaisesti tuotteita ja palveluja, jotka täyttävät asiakasvaatimukset sekä tuotteita ja palveluja koskevien lakien ja viranomaisten vaatimukset
- paremmat mahdollisuudet lisätä asiakastyytyvyyttä
- toimintaympäristöön ja tavoitteisiin liittyvien riskien ja mahdollisuuksien käsittely
- kyky osoittaa määriteltyjen laadunhallintajärjestelmää koskevien vaatimusten noudattaminen”.

### **Prosessimainen toimintamalli, PDCA-malli ja riskiperusteinen ajattelu**

Prosessimaisen toimintamallin ja siihen liittyvän PDCA-mallin avulla organisaatio voi suunnitella prosessinsa ja niiden resursoinnin ja hallinnan. Lisäksi organisaatio voi varmistaa, että prosessien parantamismahdollisuudet tulevat löydetyiksi ja hyödynnetyiksi. Prosessien kokonaisuuden ymmärtäminen ja johtaminen parantaa organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Prosessimaisella toimintamallilla organisaatio voi helpommin ohjata prosessiensa välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että organisaation kokonaissuorituskyky paranee. Prosessien ja laadunhallintajärjestelmän kokonaisvaltainen hallinta voidaan saavuttaa PDCA-mallia hyödyntäen. Standardin mukaan PDCA-mallia sovelletaan kuvion 2 mukaisesti. (ISO 9001, 5- 6.)



Kuvio 2. PDCA-mallin soveltaminen (mukailleen ISO 9001, 8)

- *Plan* eli suunnitteluvaiheessa asetetaan tavoitteet laadunhallintajärjestelmälle ja sen prosesseille ja määritellään tarvittavat resurssit, joilla organisaatio voi saavuttaa tulokset. Lisäksi tunnistetaan ja käsitellään riskit ja mahdollisuudet.
- *Do* eli toteutusvaiheessa toteutetaan suunnitelmat.
- *Check* eli arviointivaiheessa seurataan ja mitataan prosesseja ja niistä syntyviä tuotteita ja palveluita ja raportoidaan tuloksista.
- *Act* eli toteutusvaiheessa ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin. (ISO 9001, 8.)

PDCA-malli liittyy olennaisesti jatkuvan parantamiseen ja sitä kuvataan tämän raportin kohdassa 2.2.

Riskiperusteinen ajattelu on nostettu uudistetussa standardissa näkyvään rooliin: vaatimuksena on riskien tunnistaminen ja määrittelemine laadunhallintajärjestelmän kaikissa kohdissa. Mallilla luodaan perusta organisaation toiminnan vaikuttavuuden lisäämiselle ja paremmille tuloksille. Riskiperusteisella ajattelulla parannetaan toiminnan jatkuvuuden hallintaa sekä ehkäistään ei-toivottuja vaikutuksia. Riskiperusteiseen ajatteluun sisältyy myös ajatus mahdollisuuksista: standardin mukaan riski on epävarmuuden vaikutus, mikä voi olla joko kielteinen tai myönteinen. Riski voi näin ollen sisältää myös mahdollisuuden toiminnan kehittämiseksi tai kasvattamiseksi. (ISO 9001, 8.)

### 2.4.3 Sertifiointi

Kansainvälisten standardien ja mallien käyttö on organisaatioille vapaaehtoista, monet yritysasiakkaat saattavat kuitenkin edellyttää kumppaneiltaan tai alihankkijoiltaan tietyn standardin mukaista toimintaa. Sertifiointi on osoitus siitä, että organisaatio täyttää standardin vaatimukset. Voidakseen saada sertifikaatin organisaation tulee täyttää standardin vaatimukset menettelytavoista ja dokumentoinnista ja lisäksi organisaation tulee osoittaa

vaatimusten täyttyminen ulkopuoliselle, riippumattomalle arvioijalle eli sertifiointielimelle. (Viitala & Jylhä 2013, 291.)

Sertifioitu laatu järjestelmä toimii osoituksena ja vakuutena kumppaneille ja asiakkaille siitä, että organisaation tuottamien tuotteiden tai palveluiden voi olettaa täyttävän tietyn laatutason. Näin sertifikaatti lisää organisaation uskottavuutta. Joillakin toimialoilla sertifikaatteja voidaan jopa vaatia lakien, asetusten tai sopimusten nojalla. (Goetsch & Davis 2014, 246; ISOc.)

Ylläpitääkseen sertifikaattia organisaation tulee osoittaa laadunhallintajärjestelmänsä tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus ja sen jatkuva kehittyminen. Tämän varmistamiseksi esimerkiksi standardissa ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän vaatimuksiin kuuluvat järjestelmälliset ja dokumentoidut sisäiset auditoinnit, jotka tulee tehdä vuorovaikutuksessa organisaation johdon kanssa ja määrävälein suhteessa sertifiointielimen tekemiin ulkoisiin auditointeihin. (Goetsch & Davis 2014, 246.)

## **2.5 ISO 14001 -standardi**

Kansainvälisistä johtamisjärjestelmästandardeista on tarpeen huomioida myös ISO 14001, joka on standardisointijärjestö ISON (International Organization for Standardization) ympäristöasioiden hallintajärjestelmästandardi. ISO 14001:n tavoitteena on auttaa organisaatioita parantamaan suorituskykyä ympäristöasioissa ja saavuttamaan näin kilpailuetua. Standardi tarjoaa organisaatiolle mallin tunnistaa, hallita ja seurata ympäristöasioitaan kokonaisvaltaisella tavalla ja lisätä näin sidosryhmien luottamusta niitä kohtaan. (ISOd.)

Organisaatioiden tarve ja halu hallita ympäristöasioitaan johtuu pääosin kestävään kehitykseen, liiketoiminnan läpinäkyvyyteen ja vastuullisuuteen kohdistuvien yhteiskunnallisten odotusten kasvamisesta. Organisaatioiden on

- täytettävä lainsäädön tiukkenevat vaatimukset
- pyrittävä minimoimaan omasta toiminnastaan aiheutuva ympäristön kuormittuminen
- tehostettava niukkojen resurssien käyttöä
- pyrittävä omalta osaltaan hillitsemään ilmastonmuutosta ja luonnon monimuotoisuuden vähenemistä.

Standardi korostaa ympäristön, yhteiskunnan ja talouden tasapainoa. (ISO 14001, 5).

ISO 14001 -standardin tarkoituksena onkin ”tarjota organisaatioille viitekehys ympäristön-suojeluun ja muuttuviin ympäristöolosuhteisiin reagoimiseen siten, että säilytetään tasapaino yhteiskuntaan ja talouteen liittyvien tarpeiden kanssa” (ISO 14001, 5).

ISO 14001 soveltuu käytettäväksi missä tahansa organisaatiossa toimialasta tai koosta riippumatta, niin liiketoiminnassa kuin julkisellakin sektorilla. ISO 14001 edellyttää, että organisaatio huomioi kaikki sen toiminnan kannalta olennaiset ympäristöasiat kuten päästöt ilmaan, veteen ja maaperään, jätteet ja jätevedet, resurssien käytön ja tehokkuuden sekä mahdollisuudet vaikuttaa ilmastonmuutokseen. (ISOd.)

ISO 14001 -standardin lisäksi kansainvälisen standardisointijärjestö ISO:n johtamisjärjestelmästandardit ISO 9001 (laadunhallinta) ja ISO 45001 (parhaillaan kehitysvaiheessa oleva työterveys- ja turvallisuusstandardi) noudattavat kaikki samaa rakennetta ja ovat siksi helposti yhdistettävissä (ISOd). Kuten muut ISO-johtamisjärjestelmästandardit myös ISO 14001 sisältää vaatimuksen jatkuvasta parantamisesta, jonka perustana on PDCA-malli (ISO 14001, 6). PDCA-mallia kuvataan tämän raportin kohdassa 2.2.

ISO 14001 -standardiin perustuva ympäristöjärjestelmä tuo kokonaisvaltaisen ja tavoitteellisen lähestymistavan organisaation ympäristöasioiden hallintaan ja se esittää organisaatioille vaatimuksia liittyen organisaation toimintaympäristöön, johtajuuteen, suunnitteluun, tukitoimintoihin, toimintaan, suorituskyvyn arviointiin ja parantamiseen. Lisäksi ISO 14000 -sarjaan sisältyy muita standardeja, jotka käsittelevät yksityiskohtaisemmin muita ympäristöasioiden hallinnan välineitä, kuten ympäristöauditointeja, elinkaariarvioiteja ja ympäristömerkintöjä. (ISO 14001, 1; SFS.)

## **2.6 Excellence-mallit**

Laatupalkintomallien, jotka tunnetaan myös excellence-malleina, historia ulottuu lähes 60 vuoden taakse Japaniin, jolloin siellä järjestettiin ensimmäiset laatupalkintokilpailut. Niiden tarkoituksena oli laatuajattelun pohjalta parantaa yritysten menestymismahdollisuuksia, tarjota yrityksille mahdollisuus oppia toisiltaan ja myös verrata omaa toimintaansa muihin. Länsimaissa excellence-mallien historia on huomattavasti nuorempi, sillä ne yleistyivät vasta 1990-luvulla. (Silvennoinen ym. 2008, 14–15.)

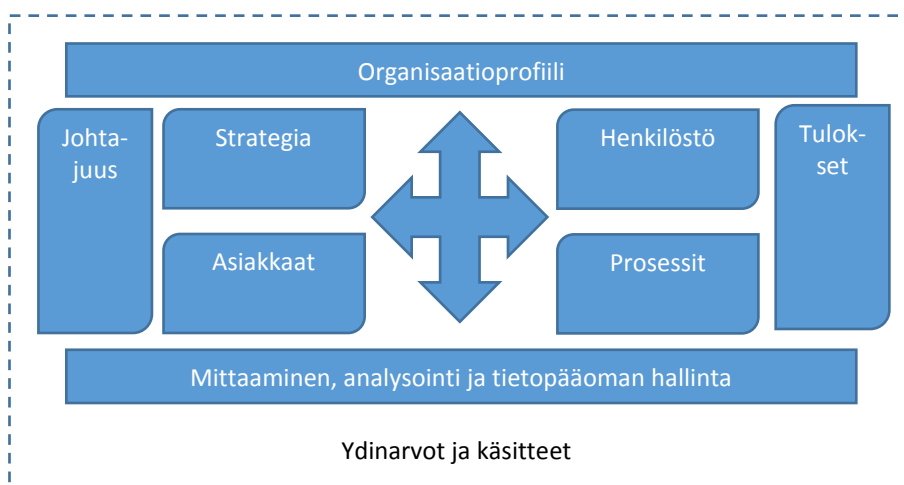
Excellence-mallit perustuvat ajatukselle organisaatioiden erinomaisuudesta. Malleissa määritellään tunnuspiirteitä erinomaisuudelle ja niitä pidetään edellytyksinä organisaatioiden menestymiselle ja kestäväälle kilpailukyvyille (Silvennoinen 2008, 19).

Seuraavissa kohdissa lyhyesti esiteltävissä exellence-malleissa – Baldrige, EFQM ja CAF – erinomaisuuden tunnuspiirteet on sisällytetty arviointikohtiin, joissa kysymysten avulla arvioidaan tunnuspiirteiden toteutumista organisaatioissa. Mallien arviointialueiden otsikoinnissa ja rakenteissa on eroavaisuuksia, mutta erinomaisuuden tunnuspiirteet liittyvät karkealla tasolla samoihin teemoihin kaikissa malleissa: tuloksellisuuteen, asiakaskeksyyteen, johtajuuteen, prosessimaiseen toimintatapaan, henkilöstön kehittämiseen ja osallistamiseen, jatkuvaan oppimiseen ja parantamiseen, kumppanuuksien hallintaan ja yhteiskuntavastuuseen. Malleista Baldrige ja EFQM toimivat myös laukupalkintokilpailuiden arviointikriteereinä, vaikka kaikkia malleja hyödynnetäänkin erityisesti organisaatioiden itsearviointityökaluina. (Silvennoinen ym. 2008, 19–20; NISTa; EFQM 2012, 4; CAF 2013, 9-10.)

### 2.6.1 Baldrige

The Malcolm Baldrige National Quality Award ja sen perustana oleva Criteria for Performance Excellence kehitettiin Yhdysvalloissa 1980-luvulla. Baldrige-palkinto on arvostettu ja merkittävä erinomaisesta suorituskvyyvystä organisaatiolla tai yritykselle Yhdysvalloissa jaettava tunnustus. Baldrige-mallilla on ollut merkittävä vaikutus lautuajattelun leviämiseen Yhdysvalloissa ja muualla maailmassa ja useat kansainväliset lautumallit ovat saaneet siitä vaikutteita. (Silvennoinen ym. 2008, 15–16; NISTa.)

Baldrige-malli tarjoaa organisaatioille järjestelmällisen toiminnan parantamisen mallin, jonka tavoitteena on suorituskvyyvyn kokonaisvaltainen parantaminen. Malli keskittyy erityisesti parantamaan lisäarvon tuottamista asiakkaille ja se sisältää erinomaisuuden kriteerien lisäksi ydinarvot ja -käsitteet sekä ohjeistukset prosessien ja tulosten arviointiin. (NISTa.) Mallin arviointialueet on esitelty kuviossa 3.



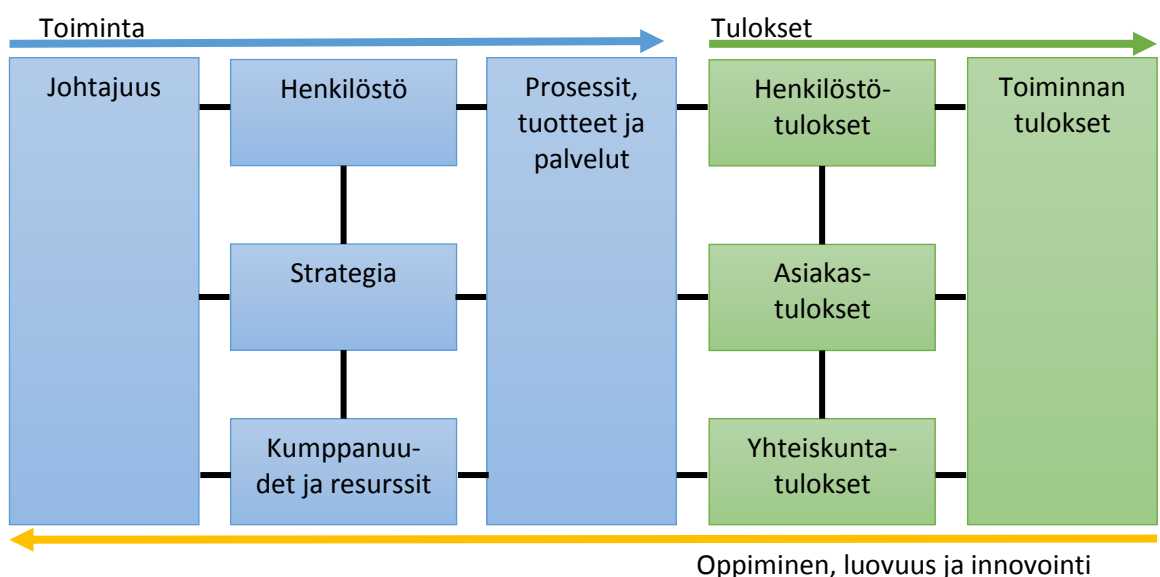
Kuvio 3. Baldrige-malli (mukaillen NISTb)

Baldrige -viitekehystä voidaan soveltaa joko johtamisjärjestelmän pohjana tai toiminnan itsearvioinnin viitekehyksenä, sen lisäksi, että mallia soveltavilla organisaatioilla on mahdollisuus osallistua laatupalkintokilpailuun. Mallin arviointiperusteista on olemassa kuusi eri sovellusta: teollisuuden alalle, palvelualalle, pienyrityksille, koulutusorganisaatioille, terveydenhuollon organisaatioille sekä ei-kaupallisille organisaatioille. Voidakseen saada Baldrige-tunnustuksen organisaation tulee pystyä osoittamaan jatkuvaa parantamista suorituskäytännön kehittämisessä ja osoittamaan, että se on omaksunut toimintansa lähtökohdaksi asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden täyttämisen. (NISTa, NISTb.)

## 2.6.2 EFQM

EFQM Excellence -malli on eurooppalainen vastine Baldrige-mallille ja siitä vastaa eurooppalainen laatujärjestö European Foundation for Quality Management (EIPA). Mallilla on jopa yli 30000 käyttäjää Euroopassa. Ensimmäinen EFQM-malli julkaistiin vuonna 1988, minkä jälkeen sitä on päivitetty useita kertoja – viimeisin päivitys on EFQM2013. Alkujaan EFQM-malli kehitettiin Euroopan laatupalkintokilpailun arviointi- ja analysointityökaluksi, mutta mallin hyödyt ja soveltuvuus organisaatioiden itsearvioinnissa nousivat nopeasti esiin ja mallin soveltamisalueet laajenivat huomattavasti siten, että laajin käyttö on nykyisin itsearvioinnin välineenä. (Silvennoinen ym. 2008, 17; EFQM 2012; Laatu keskus.)

EFQM-mallissa (kuvio 4) organisaatiota arvioidaan yhdeksällä osa-alueella, joista 5 kohdistuu toimintaan ja 4 toiminnasta saataviin tuloksiin. EFQM:n (2012, 9) mukaan nuolet mallin kaaviossa kuvaavat, kuinka oppiminen, luovuus ja innovointi auttavat kehittämään toimintaa, joka kehittyessään johtaa tulosten parantumiseen.



Kuvio 4. EFQM-malli (mukaillen EFQM 2012, 9)

EFQM-malli on käytännönläheinen eikä se anna sitovia määräyksiä vaan toimii arvioinnin viitekehyksenä: kuinka pitkällä organisaatio on tavoitellessaan erinomaisuutta. Malli myös auttaa organisaatioita havaitsemaan vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan. EFQM-malli antaa hyvät lähtökohdat organisaatiolle, mikäli se haluaa verratta toimintaansa ja tuloksiaan muiden organisaatioiden kanssa. EFQM-mallia käytetään Euroopan laatupalkinnon arviointiperusteena. (EFQM 2012, 2; Laatukeskus.)

### **2.6.3 CAF**

CAF eli Common Assesment Framework on EFQM-mallin pohjalta erityisesti julkiselle sektorille suunniteltu laadunarviointimalli, joka on kehitetty EU-jäsenmaiden yhteistyönä. CAF-mallilla on Euroopassa noin 4000 käyttäjäorganisaatiota ja Suomessa CAF on eniten käytetty laatutyön viitekehys julkisella sektorilla ja sen on tarkoitettu työkaluksi suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen. (Valtiokonttori 2017; CAF 2013, 9.)

CAF:lla on neljä päätavoitetta:

1. Helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla. Itsearviointi on keskeinen osa perinteistä PDCA-kehittämissykliä [PDCA = suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check), kehitä (act)].
2. Auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisaalueita.
3. Yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä.
4. Edesauttaa julkisen sektorin organisaatioidenvälistä vertailukehittämistä. (CAF 2013, 9.)

CAF-mallissa tarkastellaan sekä organisaation toimintaa että niitä tuloksia, joita toiminnalla saadaan aikaan. Ensimmäiset viisi arviointialuetta – johtajuus, strategia ja toiminnan suunnittelu, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit – tarkastelevat organisaation keskeisiä toimintatapoja kun taas jälkimmäisillä neljällä alueella (asiakas- ja kansalaistulokset, henkilöstötulokset, yhteiskuntavastuutulokset, keskeiset suorituskykytulokset) arvioidaan näistä toimintatavoista seuraavia tuloksia. Mallin sisältö ja rakenne ovat pääpiirteissään samat kuin EFQM-mallissa, joka on kuvattu kuviossa 4. (CAF 2013, 9-10.)

## **2.7 Standardien ja Excellence-mallien vertailu**

Tutustuttuaan tässä raportissa esiteltäviin standardeihin ja excellence-malleihin, kehittämistehtävän tekijä löysi niistä sekä yhtymäkohtia että eroavaisuuksia, joita kuvataan lyhyesti tässä kohdassa.

## **Eroavaisuudet**

Excellence-mallit perustuvat ajatukselle tietyistä ominaisuuksista, jotka organisaation tulee täyttää. Malleihin sisältyy olennaisena osana erinomaisuuden kriteerit, joiden täyttymistä arvioidaan malleista riippuen eri arviointialueilla. Mallit mahdollistavat organisaation arvioinnin tai itsearvioinnin kriteerien perusteella ja myös vertailu muihin organisaatioihin on mahdollista. ISO-standardit puolestaan eivät määritelle mitään tiettyä toiminnan tai laadun tasoa, jolla organisaation pitäisi toimia vaan standardit pikemminkin antavat organisaatioille käytettäväkseen viitekehyksen, jota soveltamalla organisaatio voi täyttää asiakkaidensa asettamat vaatimukset sekä omat tavoitteensa.

## **Yhtäläisyydet**

Sekä laadunhallinnan standardi ISO 9001:n että excellence-mallien taustalla olevat peruseriaatteet ovat hyvin samankaltaiset. Excellence-mallien perustana olevat erinomaisuuden tunnuspiirteet ovat tuloksellisuus, asiakaskeskeisyys, johtajuus, prosessimainen toimintatapa, henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen, jatkuva oppiminen ja parantaminen, kumppanuuksien hallinta sekä yhteiskuntavastuu kun taas ISO 9001 -standardin taustalla olevat laadunhallinnan seitsemän peruseriaatetta ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisten täysipainoinen osallistaminen, prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko ja suhteiden hallinta. (Silvennoinen ym. 2008, 20; SFS 2016b, 1.) Lisäksi sekä standardit että excellence-mallin korostavat organisaatioiden johdon sitoutumisen merkitystä peruseriaatteiden toteutumisessa.

Sekä ISO-standardeja että excellence-malleja on kehittämistehtävän tekijän näkemyksen mukaan mahdollista käyttää organisaatioiden johtamisjärjestelmien runkona – mitä tahansa mallia sovellettaessa on kuitenkin olennaista, että organisaatio soveltaa mallia omista lähtökohdistaan.

Excellence-malleja käytetään erityisesti organisaatioiden itsearvioinnin välineinä, mikä on hyödyllistä erityisesti pitkään organisaatioissa toimineille. Mallit antavat usein uusia näkökulmia oman toiminnan tarkasteluun. ISO-standardeihin on puolestaan kirjattu vaatimus sisäisistä auditoinneissa, joissa arvioidaan organisaation toiminnan kehittymistä ja parantamista sekä verrataan organisaation toimintaa standardin vaatimuksiin. Kehittämistehtävän tekijän näkemyksen mukaan auditointien avulla myös ISO-standardeja on mahdollista soveltaa toiminnan arviointiin.



## 2.8 Sisäiset auditoinnit

Laadunhallinta- ja /tai ympäristöjärjestelmien auditointiohjeista annetun standardin ISO 9011 mukaisesti ”auditointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jolla hankitaan auditointinäyttöä ja arvioidaan sitä objektiivisesti, jotta voidaan määrittää, missä määrin auditointikriteerit täyttyvät” (ISO 9011, 12).

Organisaatio suorittaa auditoinnin yleensä itse ja sisäistä auditointia voidaan kutsua myös ensimmäisen osapuolen auditoinniksi. Sisäisen auditoinnin tuloksia käytetään esimerkiksi toiminnan parantamiseksi koskevan tiedon hankintaan sekä raportoinnin tarpeisiin. (ISO 9011, 12.)

Pickett (2011, 132) esittelee The Institute of Internal Auditors’n määritelmän sisäiselle auditoinnille: ”Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes”.

Vapaasti suomennettuna sisäinen auditointi on siis itsenäistä ja riippumatonta tarkastus- ja arviointitoimintaa, jonka tarkoituksena tuottaa lisäarvoa ja parantaa organisaation toimintoja. Sisäiset auditoinnit auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa, sillä ne tarjoavat välineen arvioida ja parantaa järjestelmällisesti ja määräämuotoisesti organisaation riskienhallintaa, valvontaa ja yhteisiä prosesseja.

Lecklinin & Laineen (2009, 188) mukaan auditointi taas on ”järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa arvioidaan, täyttääkö auditoinnin kohde sille asetetut vaatimukset. Hankittavaa auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti sen määrittelemiseksi, missä määrin sovitut auditointikriteerit on täytetty”.

### 2.8.1 Sisäisten auditointien käyttö ja hyödyt

ISO 9001:2015 -standardissa sovellettavan PDCA-mallin vaiheessa *check* (arvioi) seurataan ja tarvittaessa mitataan prosesseja ja tuotoksia sekä verrataan niitä asetettuihin tavoitteisiin ja vaatimuksiin sekä raportoidaan niistä. Standardin vaatimuksissa pääluke 9 on *Suorituskyvyn arviointi* ja sen alaluke 9.2. *Sisäinen auditointi*. Vaatimuksissa edellytetään organisaatiota tekemään sisäisiä auditointeja, jotta voidaan todentaa, että organisaatio täyttää sekä omat että standardin asettamat vaatimukset. (ISO 9001, 8,28.)

Arvioinnin, auditoinnin tai katselmoinnin työkalut soveltuvat käytettäväksi useissa eri tilanteissa ja tarkoituksenmukaisesti valittuina niillä voidaan koota olennaista tietoa päätöksen-

teon ja toiminnan ohjauksen tueksi. Sisäistä auditointia voidaan hyödyntää esimerkiksi uuden menettelyn tai toimintatavan käyttöönoton yhteydessä, jolloin nostamalla yhteisesti esiin erityisesti kyseessä olevan uuden menettelyn kehittämiskohteita, voidaan pienentää muutosvastarintaa ja helpottaa uuden toiminnon vakiintumista. (Oakland 2014, 175; ISO 9001, 18.) Myös Pickett (2011, 139–141) kirjoittaa sisäisiä auditointeja voitavan hyödyntää lukuisissa eri käyttötarkoituksissa ja rooleissa, kuten toiminta-, muutos- tai johtamisprosessien auditoinneissa sekä erityyppisissä arvioinneissa ja evaluoinneissa.

Alič'n & Rusjan'n (2009) mukaan sisäisillä auditoinneilla voidaan saavuttaa mm. seuraavia hyötyjä:

- kannustaa ihmisiä tekemään työnsä paremmin (tarkoittaen ohjeistuksien noudattamista sekä tehokkaampaa ja tuloksellisempaa työskentelyä)
- parantaa tiedonvälitystä ja hyvien toimintatapojen levittämistä
- kannustaa suorituskyvyn parantamiseen
- auttaa johtajia organisaatioiden tavoitteiden suuntaamisessa.

Sisäiset auditoinnit ovat hyödyllinen johtamisen työväline organisaatioissa, joiden laatu-kulttuuri on mukautunut osaksi organisaation normaalia toimintaa. Jos organisaatio haluaa hyödyntää sisäisiä auditointeja parantaakseen suorituskyykyään, on sisäiset auditoinnit kytkettävä osaksi organisaation strategista johtamista. (Alič & Rusjan 2009.)

## **2.8.2 Sisäisten auditointien kehitysvaiheet**

The Institute of Internal Auditors'n mukaan (IIA 2017) auditointien kaukaisin historia juontaa juurensa jopa vuosisatoihin ennen ajanlaskun alkua, jolloin kauppiat tarkistuttivat viljanmyynnistä saamia tuloja. Varsinaisesti auditointien kehittyminen ja yleistyminen tapahtuivat 1800- ja 1900-luvuilla yritystalouden kehittymisen myötä. Yritysten koon ja toiminnan monimuotoisuuden kasvun myötä kasvoi myös tarve erilaisille tarkastus- ja valvontatoiminnoille. Nykymuotoisen sisäisen auditoinnin voidaan katsoa syntyneen 1940-luvulla, jolloin perustettiin myös amerikkalainen The Institute of Internal Auditors, sisäisten auditointien kansainvälinen ammatillinen yhdistys. (IIA 2017.)

Auditointien kehitystä ei voida kuvata suoraviivaisesti 1940-luvulta nykypäivään, vaikka useita kehitysvaiheita onkin erotettavissa. Alkuperäinen sisäinen auditointi oli usein organisaatioiden kirjanpidon valvontaa ja tarkastusta, jolla pyrittiin löytämään ja paljastamaan virheitä. Alkuaikoina auditointien luonne olikin lähinnä pikkutarkkaa virheiden ja syyllisten etsintää ja auditointien tarkoituksena oli ainoastaan vaadittavien ”leimojen” hankkiminen asiakirjoihin. (Pickett 2011, 8-9.)

Auditointien rooli on hiljalleen muuttunut kirjanpidon tarkastuksista kohti organisaatioiden johdon tavoitteellisesti ohjaamaa toimintaa, jolla kootaan laaja-alaisesti tietoa päätöksenteon tueksi. Auditointien painopiste on myös siirtynyt organisaatioiden talouden valvonnasta ja tarkastuksesta kohti kokonaisvaltaista toiminnan arviointia ja kehittämistä. Sisäisissä auditoinneissa on tyypillisesti yhteys myös organisaation riskienhallintaan. (Pickett 2011, 9-10.)

Suomessa sisäisiä auditointeja on tehty laajalti 1980-luvun lopulta saakka, jolloin ISO 9000 -standardisarja ensimmäisen kerran ilmestyi. Kuluneiden vuosien aikana auditointien painopiste on siirtynyt standardien vaatimustenmukaisuuden valvonnasta kohti toiminnan kannalta olennaisia asioita. Samoin auditoinneista raportointi on muuttunut toiminnan kehittämistä paremmin tukevaan suuntaan. (Moisio 5.8.2015.)

### **2.8.3 Auditoinnin periaatteet**

Laadunhallinta- ja /tai ympäristöjärjestelmien auditointiohjeista annetun standardin ISO 9011:2011 mukaan on olennaista, että auditoinneissa noudatetaan tiettyjä yhteisiä periaatteita. Niiden avulla voidaan varmistaa, että auditoinnein koottu tieto on käyttökelpoista ja havainnot asiallisia ja riittäviä ja että kaksi toisistaan riippumatonta auditoijaa voi samoissa olosuhteissa saada samankaltaisia tuloksia. (ISO 9011, 18.)

Standardin ISO 9011:2011 ohjeet pohjautuvat seuraaviin kuuteen periaatteeseen:

1. Toiminnan eettisyys, mikä on perustana auditointitoiminnan ammattimaisuudelle.
2. Esittämisen oikeudenmukaisuus, mikä tarkoittaa auditoijan velvollisuutta raportoida rehellisesti ja tarkasti.
3. Asianmukainen ammatillinen toiminta, mikä tarkoittaa auditoijan huolellisuutta, arvostelukykä ja perusteltuja päätöksiä auditoinnissa.
4. Luottamuksellisuus, millä taataan tietojen turvallisuus ja asianmukainen käsittely
5. Riippumattomuus, mikä on auditoinnin objektiivisuuden perusta ja jonka mukaan auditoijien tulisi olla puolueettomia ja riippumattomia auditoitavasta toiminnasta.
6. Näyttöön perustava toimintamalli, mikä on järkevä tapa saavuttaa luotettavia ja toistettavia auditoinnin johtopäätöksiä järjestelmällisellä auditointiprosessilla. (ISO 9011, 18.)

Auditoijalla on merkittävä rooli auditoinnin periaatteiden toteutumisessa auditoinnin aikana: auditoijan tulee olla puolueeton suhteessa auditoimaansa toimintoon tai organisaatioyksikköön, hän ei voi auditoida omaa organisaatioyksikköään eikä toimintoa, jossa työskentelee. Lisäksi auditoijan tulee toimia rehellisesti ja ehdottoman luottamuksellisesti. Au-

ditoinnin periaatteiden toteutumisen kannalta olennaista on myös auditoinnin ilmapiiri ja inhimilliset tekijät auditoinnissa. Auditointi tulisi toteuttaa hyvässä yhteisymmärryksessä siitä, että yhteisenä tavoitteena on toiminnan kehittäminen. Auditoinnin ei tulisi olla vakoi-  
lua ja virheiden ja syyllisten etsimistä. Auditioijalla tulisikin muiden tietojen ja taitojen ohella olla myös erinomaiset ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot: on olennaista, että auditioija omalla käytöksellään ja esimerkillään edistää luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin syn-  
tymistä kuunnellen ja huomioiden tasapuolisesti kaikkien auditoitavia, huomioiden myös sanattomat viestit. Auditioijan tulee myös kyetä viestimään selkeästi ja ymmärrettävästi sekä suullisesti että kirjallisesti. (Barsalou 2016, 24; Pickett 2011, 149, 156.)

#### **2.8.4 Yksittäisen auditoinnin suorittaminen**

Standardi ISO 9001:2015 edellyttää organisaatiolta, että se ylläpitää auditoinneistaan suunnitelmaa, jossa määritellään muun muassa auditointien taajuus ja vastuut ja huomioidaan auditointikohteiden tärkeys, siihen vaikuttavat muutokset sekä edellisten auditointien tulokset. Pidemmän aikavälin suunnitelmat auditointien suuntaamisessa ovat elintärkeitä, jotta sattumanvaraisuuden sijasta auditoinnin resurssit voidaan kohdentaa organisaation tavoitteiden kannalta olennaisiin kohteisiin. (ISO 9001, 28; Pickett 2011, 253)

Oaklandin (2014, 175) mukaan riippumatta siitä, millaisesta auditoinnista on kyse, voidaan yksittäisen auditoinnin kulku yleistää seuraaviin viiteen vaiheeseen:

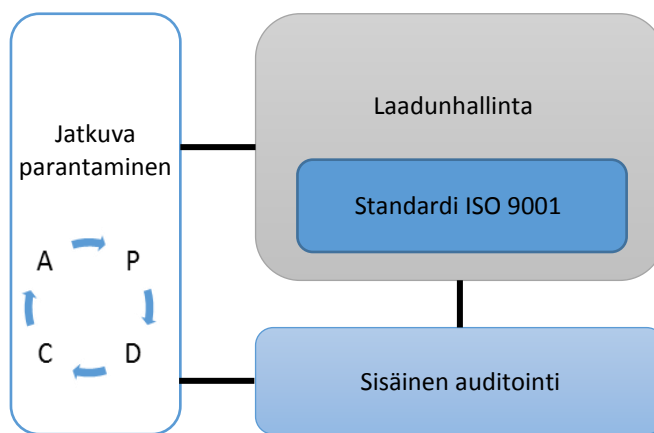
1. käynnistäminen, jonka yhteydessä määritellään muun muassa auditoinnin laajuus
2. valmistautuminen, johon kuuluu dokumentaatioon tutustuminen, auditointiohjelman ja lomakepohjien valmistelu
3. toteutus (aloituskokous, havaintojen ja näyttöjen kokoaminen, arviointi ja loppukokous)
4. raportointi (valmistelu, laatiminen ja jakelu)
5. loppuun saattaminen, jonka yhteydessä raporttiin pyydetään kommentit ja se tallennetaan.

Standardi ISO 9011:2011 esittää yksittäisen auditoinnin vaiheet hyvin samankaltaisesti. Kuvioon 5 on karkeasti kuvattu auditoinnin suorittamisen vaiheet.



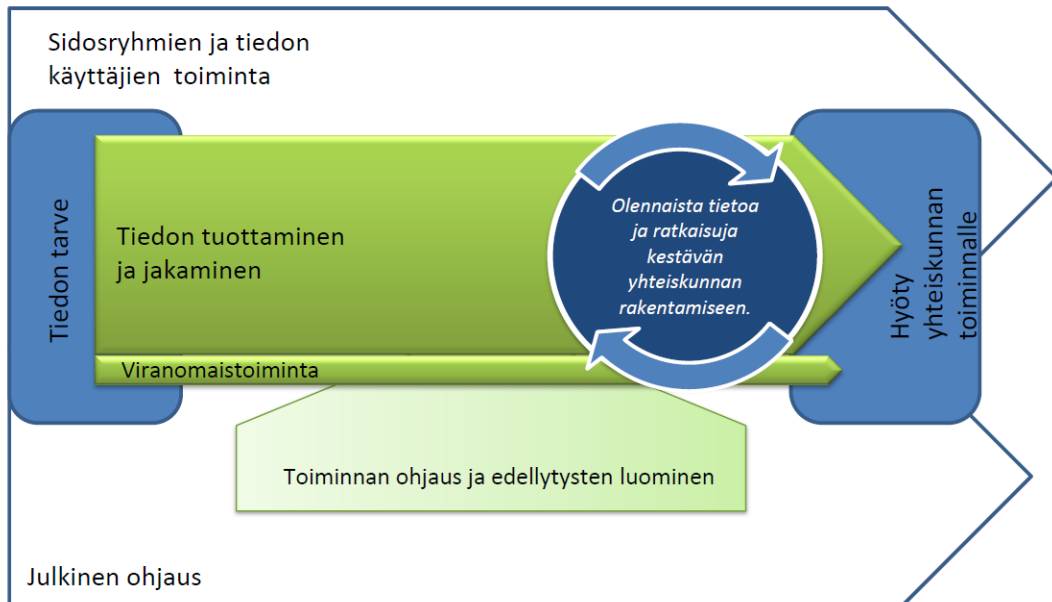
olennaisesti liittyvää PDCA-mallia sekä sisäisiä auditointeja. Tietoperustassa esitellyt kokonaisuudet valittiin, koska yhdessä ne muodostavat kehittämistehtävän perustan. Sisäiset auditoinnit kiertyvät yhteen sekä laadunhallinnan, standardin ISO 9001 että jatkuvaan parantamisen kanssa. Laadunhallinnan välineistä oli tarkoituksenmukaista esitellä myös muita malleja ja -viitekehys standardin ISO 9001 lisäksi.

Kehittämistehtävän viitekehyksessä tietoperustan kokonaistarkastelusta rajautuvat ulkopuolelle esitellyt muut laadunhallinnan mallit ja -viitekehukset ja viitekehys muodostuu siten jatkuvasta parantamisesta, laadunhallinnasta, ISO 9001-standardista ja sisäisistä auditoinneista. Viitekehysten keskeinen teema on sisäisten auditointien hyödyntäminen jatkuvan parantamisen välineenä. Viitekehys esitellään kuviossa 6.



Kuvio 6. Kehittämistehtävän viitekehys

SYKEssä toiminnan kehittäminen nähdään jatkuvana, jokapäiväiseen toimintaan saumattomasti kytkeytyvänä osana. Toiminnan kehittäminen konkreettisesti tapahtuu erillisissä kehittämisprojekteissa, mutta luonteeltaan ja tavoitteiltaan toiminnan kehittämistä ajatellaan jatkuvana ja eteenpäin vievänä prosessina, minkä avulla pyritään varmistamaan SYKE:n toimintakyky nyt ja tulevaisuudessa. Toiminnan kehittämisen ajattelutapa on tehty näkyväksi SYKE:n prosessikartassa (kuvio 7).



Kuvio 7. SYKE:n prosessikartta (SYKE 2015)

Jatkuvan parantamisen soveltamista ajattelutapana tai kulttuurina tukee erilaisten työkalujen käyttö. SYKE:ssä sisäiset auditoinnit nähdään yhtenä työvälineenä toiminnan jatkuvaksi parantamiseksi. Jatkuvan parantamisen kehällä sisäiset auditoinnit sijoittuvat kohtaan *check* (arvioi), missä kohdassa toteutettujen toimenpiteiden onnistumista ja vaikuttavuutta arvioidaan. Tämän raportin kohdassa 2.8.1 kuvataan sisäisten auditointien käyttömahdollisuuksia ja huomionarvioisesti esiin nousee auditointien roolin muuttuminen standardien vaatimustenmukaisuuden arvioinnista kohti organisaation johdon toiminnan kehittämisen välinettä.

Sisäisten auditointien käyttöä toiminnan kehittämisen välineenä tukee myös SYKE:n johdon keväällä 2014 tekemä päätös toimintajärjestelmän rakentamisesta. Järjestelmä päätettiin rakentaa mukailemaan standardia ISO 9001, sillä SYKE:ssä oli jo tuolloin käytössä standardin ISO 14001 mukainen ympäristöjärjestelmä. Standardien ISO 9001 ja ISO 14001 uudistuksella vuonna 2015 edesautettiin niiden rinnakkaista käyttöä ja vaatimusten integrointia osaksi organisaation päivittäistä johtamiskäytäntöä (SFS).

## 3 Menetelmät

### 3.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Tämän kehittämistehtävän tutkimuksellinen tavoite oli selvittää, millaisella sisäisen auditoinnin prosessilla SYKEssä pystytään arvioimaan ja varmistamaan toimintatapojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus siten, että käytäntö muodostuu SYKEssä pysyväksi ja varmistaa osaltaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Tutkimusstrategiaksi valikoitui toimintatutkimus, sillä Aaltolan & Vallin (2015a, 204) mukaan teoreettisen intressin sijaan toimintatutkimusta ohjaa ennen kaikkea käytännöllinen intressi: toimintatutkimuksella on pyrkimys löytää tietoa, joka auttaa toiminnan kehittämisessä ja selvittämisessä, miten asiat voisi tehdä paremmin. Myers (2013, 59) kirjoittaakin toimintatutkimuksen tähtäävän organisaatioiden käytännön ongelmien ratkaisemiseen ja asioiden muuttamiseen, muiden tutkimusmetodien pyrkiessä ensisijaisesti toteamaan asioita ja ilmiötä, ei muuttamaan niitä.

Toimintatutkimusta on luonnehdittu sykliseksi prosessiksi, jonka laajalti käytetyn mallin on luonut Kurt Lewin vuonna 1946. Toimintatutkimusta voidaan kuvata myös spiraalina Lewinin mallin perusteella. Mallissa toimintatutkimus on prosessi, jossa tutkija toteuttaa toisensa lomaan limittyvät viisi vaihetta: suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, suunnitelman parantamisen ja uuden toiminnan. Vaiheet seuraavat toisiaan ja johtavat kehittämisideasta toiseen. Toimintatutkimuksen voidaan todeta olevan toiminnan jatkuvaa parantamista. (Heikkinen ym. 2007, 80–82; Kananen 2014, 11; Myers 2013, 61–63.)

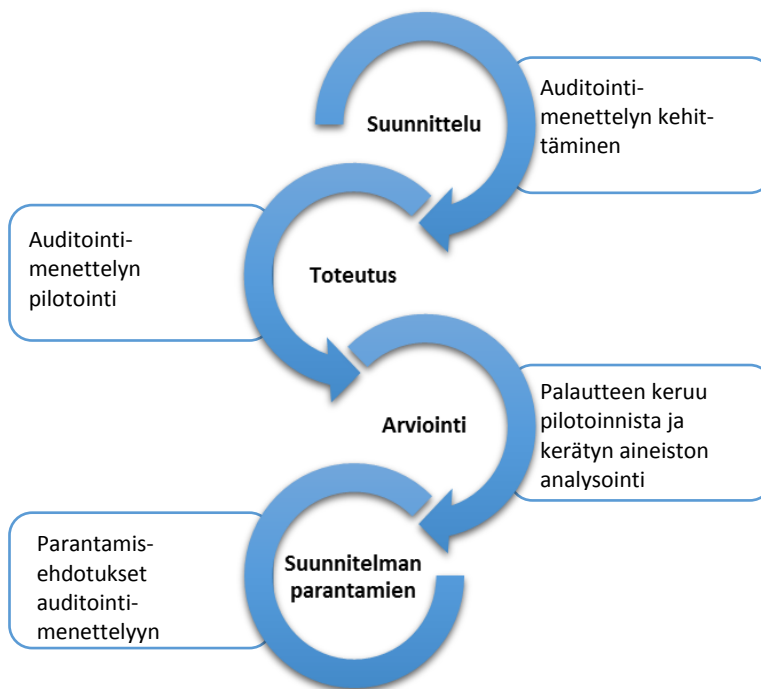
Aaltolan & Vallin (2015a, 213) mukaan toimintatutkimuksen spiraalimallia on kuitenkin kritisoitu siitä, että malli saattaa kahlita toimintatutkimuksen tekijää, sillä todellisuudessa spiraalin eri vaiheita ei voida erottaa. Heikkisen ym. (2007, 80–82) mukaan yksittäinen toimintatutkimus taas on mahdollista rajata yksittäiseen spiraalin pyörähdykseen.

Toimintatutkimuksen avulla pyritään tutkimusta ja toimintaa yhdistämällä kehittämään työelämän käytäntöjä paremmiksi ja saavuttamaan välitöntä hyötyä kehittämällä tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16; Kananen 2012, 38.)

Tässä kehittämistehtävässä toteutettiin yksi toimintatutkimuksen sykli, joka on esitetty kuviossa 8 mukailleen Heikkisen ym. (2007, 81) mallia. Kuviossa on nähtävillä kuinka toimintatutkimuksen syklisen mallin mukaisesti kehitetty sisäisen auditoinnin menettely vie-



tiin pilottina käytäntöön, pilotin onnistumista tutkittiin keräämällä siitä palautetta, minkä jälkeen alkuperäistä suunniteltua menettelyä parannettiin tutkimustulosten perusteella.



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen sykli ja tämän kehittämistehtävän vaiheet (mukaillen Heikkinen ym. 2007, 81)

### 3.2 Suunnittelu- ja toteutusvaiheiden menetelmät

Valittaessa kehittämistehtävän suunnitteluvaiheessa auditointimenettelyn kehittämiseksi käyttöön otettavaa menetelmää käytiin läpi erilaisia ideointimenetelmiä, kuten aivoriihi eli brainstorming, fasilitoidut työpajat ja 8x8-menetelmä. Menetelmän valintaan vaikuttivat ensisijaisesti työhön osallistuneiden henkilöiden itse mielekkäiksi kokemat työskentelytavat ja käytettävissä olevat muut resurssit, kuten työaika.

Auditointimenettelyn kehittäminen päätettiin toteuttaa toimintajärjestelmän rakentaminen -projektin henkilöille luontevaan tapaan pari- ja pienryhmätyöskentelynä osana projektiryhmän normaalia työskentelyä. Pari- ja pienryhmätyötä tehtiin vaiheittain ja työn etene- mistä seurattiin ja käytiin läpi useissa projektiryhmän kokouksissa syksyllä 2015 ja kevääl- lä 2016.

Uuden ideoimisessa luovuus on keskeisessä roolissa ja luovuudelle puolestaan edellytyk- senä on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Ryhmätyöskentely ja verkostoituminen ovat tärkeitä toiminnan muotoja. Uudet ideat ja innovaatiot eivät synny ennalta sovittuina ajan hetkinä tai sovitulla työskentelytavalla. Pikemminkin niiden syntyminen on aaltoilevaa: hiljaisen

vaiheen jälkeen ajatuksia ja ideoita syntyy kerralla enemmän. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2009, 143.)

Auditointimenettelyn kehittämissä vaiheissa projektiryhmä pyrki tietoisesti luomaan työlle avoimen ja positiivisen ilmapiirin. Työn eri vaiheissa sen etenemistä käytiin läpi projektiryhmän kokouksissa, josta työlle saatiin kannustusta ja ohjausta. Työtä vietiin järjestelmällisesti eteenpäin sallien kuitenkin etenemisessä suvantovaiheet.

### **Prosessikuvausten laatiminen**

Auditointimenettelyn visuaaliset kuvaukset päätettiin laatia niin sanotulla uimaratomallilla, jonka tarkoituksena on nostaa esiin toimintojen vaiheiden lisäksi roolit toiminnassa. Uimaratomallissa kukin rooli kuvataan omana vasemmalta oikealle etenevänä ratanaan ja tälle radalle sijoitetut prosessin vaiheet kuuluvat ko. roolin vastuulle. (JHS152, 2012.)

Uimaratomallin käyttämiseen prosessikuvauksissa päädyttiin juuri mallin mahdollistaman roolien erittelyn takia. Koettiin, että yhtäältä prosessikuvauksista on olennaista nähdä, missä roolissa toimivilla henkilöillä on vastuita prosessissa ja toisaalta kuvauksesta on hyvä nähdä toimijajoukon kokonaisuus.

Prosessikuvausten notaatioissa päätettiin myös mukaila JHS 152 suosituksia ja notaation symbolit ovatkin pääosin BPMN määrittelyn (Business Process Modelling Notation) mukaiset (JHS152, 2012).

Käytettävät notaatioiden symbolit valittiin niiden yleisyyden ja tunnettuuden vuoksi. Auditointimenettelyä kehitettäessä SYKEssä ei ollut käytössä erityistä työkalua prosessien kuvaamiseksi vaan ne toteutettiin Microsoft Officen ohjelmilla. BPMN määrittelyjen mukaiset symbolit helpottavat prosessikuvausten siirtoa työkaluun, jos sellainen tulevaisuudessa otettaisiin käyttöön.

### **Auditointimenettelyn pilotointi**

Innovaatorahoituskeskus TEKES'n mukaan pilotointi on tapa testata tai kokeilla uuden ratkaisun tai menetelmän toimivuutta sen todellisessa toimintaympäristössä. Pilotointi voi olla joko nopeaa ja kokeilevaa tai se voi liittyä pitkiin kehitysprosesseihin. Pilotoinnin avulla on mahdollista saada palautetta testattavasta / kokeiltavasta menetelmästä. (TEKES.)

Kehitettyä sisäisen auditoinnin menettelyä haluttiin testata ennen päätöstä sen pysyvistä käyttöönotosta. Pilotoinnin laajuudesta keskusteltiin projektiryhmässä ja siitä päätettiin SYKE:n johtoryhmässä. Pilotti toteutettiin mahdollisimman laajasti, jotta yhtäältä auditoin-

nin varsinaiset tulokset pystyttiin hyödyntämään mahdollisimman hyvin ja toisaalta, jotta menettelyn toimivuudesta ja soveltuvuudesta voitiin kerätä palautetta mahdollisimman laajasti. Pilotoinnin toteutusta kuvataan tämän raportin kohdassa 4.3.

### **3.3 Arviointivaiheen menetelmät**

Toteutettua sisäisen auditoinnin pilottia arvioitiin kahdella palautetutkimuksella: fasilitoidussa työpajassa ja teemahaastatteluilla. Fasilitoidussa työpajassa tietoa kerättiin audittoijilta, kun taas teemahaastatteluilla koottiin tietoa auditointiin osallistuneista toimintayksiköistä. Palautetutkimusten toteutusta kuvataan tarkemmin tämän raportin kohdassa 4.4. ja tulokset esitellään kohdassa 4.5.

Molemmissa luonteeltaan laadullisissa tutkimuksissa kerättiin tietoa auditointimenettelyn toimivuudesta ja sujuvuudesta sekä kehittämistarpeista. Tutkimuksia tarkennettiin ja rajattiin kuitenkin eri tavalla, riippuen tutkittavasta kohdejoukosta.

#### **3.3.1 Fasilitoitu työpaja**

Fasiliointi on menetelmä, jolla autetaan ja ohjataan ryhmiä (esimerkiksi tiimejä tai työryhmiä) saavuttamaan niille asetetut tavoitteet tuloksekkaasti ja siten, että osallistujat sitoutuvat tilanteeseen. Fasilitoinnissa ryhmätilanteen vetäjällä eli fasilitaattorilla on olennainen rooli, missä hän huolehtii tilanteen käytännön organisoinnista sekä prosessista, jolla ryhmää ohjataan kohti asetettua tavoitetta. Fasilitaattorin ansiosta ryhmän jäsenillä on mahdollisuus täysipainoisesti panostaa käsillä olevan asian työstämiseen. (Charron, Harrington, Voeh & Wiggin 2015, 389–39.)

Monimutkaistuvassa maailmassa ratkaisujen löytämiseksi ongelmiin tarvitaan yhä enemmän asiantuntemuksen yhdistämistä ja osaamisen jakamista. Fasilitointi on soveltuva menetelmä tilanteisiin, joiden tavoitteena on synteesi useiden asiantuntijoiden tiedoista. (Kantojärvi 2012, 10; Nummi 2010, 16–17.)

Auditointipilotin arvioinnin menetelmiä valittaessa punnittiin erilaisia vaihtoehtoja: sähköistä kyselyä, perinteistä painettua kyselyä sekä ryhmä- ja muita haastattelutapoja. Tavoitteena oli ensisijaisesti kerätä palautetta pilotoidusta menettelystä ja siitä, mitkä valinnat menettelyssä toimivat ja mitkä eivät. Palautteen lisäksi haluttiin kerätä myös kehittämissuhteita. Jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa ja samalla nostaa esiin parhaat ajatukset ideat, todettiin, tarvittavan yhteisöllistä menetelmää, jossa pilotointiin osallistuneet asiantuntijat – audittoijat – voisivat yhdistää voimavaransa ja tuottaa yhdessä parhaita mahdollisia ideoita.

Fasilitoiduista menetelmistä valittiin käyttöön kahvilamenetelmä, joka on työskentelytapa, missä käydään useaa yhtäaikaista ryhmäkeskustelua. Kahvilamenetelmistä valittiin kontrolloitu versio, jossa keskustelujen aiheet ja läpikäytävät kysymykset on päätetty etukäteen ja kaikki osallistujat käyvät kaikissa keskusteluissa. Tällä tavoin mahdollistetaan kahvilamenetelmälle olennaisen piirteen toteutuminen: pienryhmät täydentävät toinen toistensa vastauksia ja koostavat kiertävällä työskentelyllä koko ryhmän yhteisen näkemyksen. (Kantojärvi 2012, 176–177; Rotko 11.5.2016.)

Kontrolloitua kahvilamenetelmää sovellettiin puolen työpäivän mittaisessa työpajassa, jonka aikana koottiin palautetta ja kehittämissuhteita auditointimenettelystä. Palautteen ja kehittämissuhteiden kerääminen oli jaettu ennakolta kolmeen eri aihealueeseen, joiden kysymyksiin / aiheisiin kaikki osallistujat vastasivat ja antoivat kommenttejaan.

Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin vaan se pyrkii esimerkiksi kuvaamaan jotakin ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Näin ollen on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on omaa kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 85–86.)

Fasilitoituun työpajaan osallistuivat kaikki kahdeksan auditoinnissa toiminnassa henkilöä. Kaikkien auditointien osallistamiseen päädyttiin harkiten ja tarkoituksella: pilotoidusta auditointimenettelystä haluttiin mahdollisimman paljon kokemukseen pohjautuvaa palautetta ja kehittämissuhteita. Työpajan toteutusta kuvataan tämän raportin kohdassa 4.4.

### **3.3.2 Teemahaastattelut**

Aaltolan & Vallin (2015a, 29) mukaan haastattelut voidaan jaotella eri haastattelutyyppeihin sen mukaan, kuinka tiukasti kysymykset on etukäteen muotoiltu ja kuinka tiukasti haastattelutilannetta ohjataan etenemään ennakoon suunnitellun mukaisesti. Strukturoitu haastattelu on tiukimmin määritelty ennakoon: samat kysymykset vastausvaihtoehtoinen esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Puolistrukturoitu haastattelu on astetta vapaampi: kysymykset on ennakoon muotoiltu, mutta haastateltavat saavat vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa etukäteen on päätetty aihealueet, mutta haastattelutyypistä puuttuu kysymysten täysin tarkka muotoilu ja järjestys. Avoin haastattelu muistuttaa normaalia keskustelua tietyistä aiheista. (Aaltola & Valli 2015a, 29.)

Teemahaastattelulle on sen nimen mukaisesti luonteenomaista keskittyminen yksityiskohdian sijaan tiettyihin teemoihin, mikä korostaa haastateltavien roolia. Teemahaastatteluilla

on mahdollista saada esiin haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastattelulle on tyypillistä myös se, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn saman tilanteen, jota haastattelija on omista lähtökohdistaan selvitellyt ja analysoinut. Analyysinsa perusteella haastattelija on määritellyt tietyt olennaiset teemat aiheesta, joiden pohjalta haastattelurunko on laadittu. Haastattelutilanteessa huomio suunnataan haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin olennaisista teemoista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Tämän kehittämistehtävän haastattelutyyppiä valittiin teemahaastattelu, jossa haastattelijalla oli valmiiksi muotoiltuna aiheet ja niiden alle joitakin kysymyksiä, joiden avulla aihetta käsiteltiin. Aiheiden käsittelyjärjestys ja kysytyjen kysymysten muoto saattoi vaihdella haastateltavien välillä.

Tähän haastattelutyyppiin päädyttiin, sillä haastateltavilta haluttiin saada tietoa tietyistä auditoinnin toteutukseen liittyneistä teemoista ja heille haluttiin antaa vapaus pohdiskelemaan ja vapaamuotoiseen vastaamiseen. Haastattelutilanteet pyrittiin myös luomaan rennoiksi ja miellyttäväksi, missä vapaan vastaamisen mahdollisuuden katsottiin olevan eduksi.

Otoskoko on merkitykseltään vähäisempi laadullisessa tutkimuksessa verrattuna määrälliseen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen eikä siinä välttämättä tavoitella yleistettävyyttä samalla tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa, joten harkinnanvarainen näyte voi olla käyttökelpoinen laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijan tulee määritellä, mikä on kyseessä olevassa tutkimuksessa sopiva ja harkinnanvarainen näyte. (Vilka 2015, 150–151.)

Tässä kehittämistehtävässä haastattelututkimuksen otos oli määritelty etukäteen: haastateltavia tuli olla 1-3 henkilöä kustakin auditointiin osallistuneesta toimintayksiköstä ja lisäksi haastateltavien tuli edustaa kaikkia auditointiin osallistuneita rooleja. Otosta määriteltäessä pohdittiin sen riittävyyttä ja todettiin, että suunnitellulla otoksella oli todennäköistä saada SYKE:n kannalta riittävän kattava tulos. Lopullinen otos, yhteensä 16 haastateltavaa, määräytyi haastatteluun kutsuttujen henkilöiden aikataulujen mukaisesti. Haastattelujen toteutusta kuvataan tämän raportin kohdassa 4.4.

### 3.4 Aineistojen käsittely ja analysointi

Yleisimpiä laadullisia tutkimusaineistoja ovat haastatteluaineistot, jotka tallennetaan nauhoittamalla tai videoimalla. Laadullisia tutkimusaineistoja ovat myös esimerkiksi havainnoimalla kootut aineistot, kuten tutkimuspäiväkirjat tai muut muistiinpanot. Kaikille edellä mainituille aineistoille tyypillistä on niiden keräämisen jälkeinen purkaminen tekstimuotoon litteroimalla. (Aaltola & Valli 2015b, 110; Tietoarkisto 2016.)

Valittava litteroinnin tarkkuustaso riippuu muun muassa aineistojen kerääjillä käytössään olevista resursseista sekä aineistolle asetetuista tavoitteista esimerkiksi jatkokäytön suhteen. Litteroinnin taso ei pitäydy tiukasti yhdessä vaan eritasoista yhdistetään tarpeita vastaava sopiva yhdistelmä, jonka tulisi mieluummin olla liian tarkka kuin vajavainen, jotta välttyään ongelmilta aineistojen jatkokäytössä ja jo käynnissä olevan tutkimuksen analyysivaiheessa. (Tietoarkisto 2016.)

Tässä kehittämistehtävässä työpajassa kustakin keskustelupisteestä syntyi aineistoksi A3-arkki, johon keskustelupisteiden kirjurit olivat tehneet muistiinpanot ranskalaisin viivoin avainsanoista, kommenteista, ideoista ja ajatuksista. Aineiston jatkokäsiteltävyyden varmistamiseksi ryhmäkeskustelujen kirjurit litteroivat eli kirjoittivat oman keskustelunsa muistiinpanot auki kokonaisiksi selkeiksi lauseiksi välittömästi tilaisuuden jälkeen ja toimittivat ne kehittämistehtävän tekijälle.

Haastattelut päädyttiin tallentamaan tekemällä kirjallisia muistiinpanoja avainsanoja ja ranskalaisia viivoja hyödyntäen suoraan haastattelutilanteissa. Teknistä tallennusta ei käytetty, jotta haastattelutilanteiden ilmapiiri ja tunnelma pystyttiin säilyttämään mahdollisimman miellyttävänä ja rentona. Tavoitteeksi oli asetettu keskustelevat ja avoimet haastattelut ja kehittämistehtävän tekijän näkemyksen mukaan tekninen tallennus olisi saattanut haitata tavoitteen saavuttamista. Haastattelujen muistiinpanot kehittämistehtävän tekijä litteroi itse kokonaisiksi lauseiksi välittömästi haastattelun jälkeen. Tässä kehittämistehtävässä kootuille aineistoille ei ole tiedossa jatkokäyttötarpeita kehittämistehtävän analyysivaiheen jälkeen.

#### **Aineistojen analysointi**

”Laadullisen aineiston analyysi tarkoittaa käytännössä aineistojen lukemista yhä uudelleen, tekstien pohtimista, vertailua, tulkitemista ja niihin limittyvää teoretisointia” (Aaltola & Valli 2015b, 110).

Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvailla sanallisesti, mistä aineistossa on kyse ja mitä aineisto tarkoittaa. Tarkoituksena on tiivistää ja selkeyttää aineistoa ja näin lisätä mahdollisesti hajanaisen aineiston informaatioarvoa. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. (Kananen 2014, 111–112; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 108–109) mukaan sisällönanalyysi voi olla joko aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi puolestaan voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen:

1. aineiston redusointi eli pelkistäminen
2. aineiston klusterointi eli ryhmittely
3. abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109).

Tässä kehittämistehtävässä koottuja tutkimusaineistoja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, mitä edelsi aineistojen lukeminen läpi useaan kertaan. Läpiluvun jälkeen aineisto pelkistettiin eli siitä karsittiin pois kehittämistehtävän rajauksen ulkopuolelle jäävät asiat, joita nousi esiin sekä teemahaastatteluissa että kahvilamenettelyssä.

Aineisto ryhmiteltiin aineistolähtöisesti. Ryhmittelyn perusteena käytettiin pääosin teemahaastattelun rungon aiheita ja pääkysymyksiä, jotka olivat pitkälti yhteneväiset työpajatyöskentelyn ryhmäkeskustelujen aiheiden kanssa. Ryhmitelystä aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja toistuvuuksia sekä toisaalta eroavaisuuksia. Samalla aineisto tiivistyi ja jäsenyi selkeiksi osakokonaisuuksiksi. Aineistoa käsitteellistettiin eli abstrahoitettiin hyödyntäen ryhmittelyn perusteena käytettyjä termejä ja käsitteitä.

Tavoitteena oli muodostaa aineiston pohjalta käsitys auditointimenettelyyn mahdollisesti tarvittavista muutoksista, jotta menettelystä voitaisiin luoda SYKELLE sopiva ja tarkoituksenmukainen. Palautetutkimusten tulokset esitellään tämän raportin kohdassa 4.5.

### **3.5 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu**

Tutkimusten arvioinnissa yleisesti käytetyt käsitteet ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetin arvioinnilla pyritään vastamaan kysymykseen tutkiko tutkimus sitä, mitä piti, kun taas reliabiliteetti kuvaa sitä, ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen piirissä on esiintynyt vastakkainasettelua käsitteiden soveltuvuudesta molempiin tutkimusmenetelmiin. On todettu, että käsitteet vastaavat

ennen muuta määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Käsitteiden käytön hylkäämistä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on esitetty. (Eskola & Suoranta 2000, 210; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–137.)

Virheiden välttämiseksi tutkimusten luotettavuutta on kuitenkin syytä arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvion tekeminen on hankalampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa eivätkä samat arviointimittarit sovellu suoraan laadullisen tutkimuksen arviointiin. (Kananen 2012, 172; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Kanasen (2012, 173–175) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida viittä eri kriteeriä tarkastelemalla: arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus, saturaatio ja siirrettävyys.

Kanasen mukaan (2012, 173) laadullisen tutkimuksen arvioitavuuden mahdollistamiseksi tulee tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja perustelut valinnoille dokumentoida mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti. Tämän kehittämistehtävän arvioitavuuden mahdollistamiseksi työn eteneminen ja tulokset kuvataan luvussa 4 ja käytetyt menetelmät ja perustelut valinnoille esitellään luvussa 3.

Kanasen (2012, 173–174) mukaan tulkinnan ristiriidattomuus tarkoittaa sitä, tulisiko toinenkin tutkija samaan johtopäätökseen tekijän kanssa. Tässä kehittämistehtävässä tuloksen tulkinnan ristiriidattomuuteen ja luotettavuuteen on pyritty keskustelemalla aineistosta ja analyysistä sekä opinnäytetyön ohjaajan että työpaikkaohjaajan kanssa ennen lopputuloksena annettujen parantamistoimenpiteiden käyttöönottoa auditointimenettelyssä.

Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa Kanasen (2012, 174) mukaan sitä pistettä, jolloin vastaukset alkavat toistamaan itseään. Tässä kehittämistehtävässä fasilitoituun työpajaan osallistuivat kaikki auditoijina toimineet (havaintoyksiköt) eikä saturaation pohtiminen näin ollen muodostunut ongelmaksi. Teemahaastattelujen osalta kylläntymispisteen havaitseminen oli haastavampaa. Saturaation varmistamiseksi haastatteluihin oli kutsuttu henkilöitä jokaisesta auditointipilottiin osallistuneesta toimintayksiköstä ja kutsutut haastateltavat edustivat myös kattavasti auditoinnin kohdeprosessin eri rooleja. Teemahaastattelujen aineiston analyysin jälkeen voidaan todeta, että saturaatio saavutettiin riittävällä tasolla.

Siirrettävyys eli tutkimustulosten pitävyys myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä ei sinänsä ole laadullisen tutkimuksen varsinainen tarkoitus. Siirrettävyyttä on mahdollista parantaa dokumentoimalla tutkimusasetelma ja tutkimuskohde sekä lähtökohtatilanne mahdollisimman tarkasti. (Kananen 2012, 175.) Tämän kehittämistehtävän tausta ja lähtötilanne kuvataan kohdassa 1.1. ja toteutus lähtötilanteen kuvauksineen luvussa 4.



### 3.6 Olemassa olevan tiedon keruumenetelmät

Tämän kehittämistehtävän tietoperustaan ja menetelmäosuuteen haettiin tausta-aineistoa pääosin kirjoista ja tieteellisistä artikkeleista. Kirjat löydettiin pääasiassa tietokantahakuina Haaga-Helian Finna -kirjastotietokannasta ja Hausjärven, Hyvinkään, Nurmijärven ja Riihimäen yhteisestä RATAMO -kirjastotietokannasta. Kirjoja löydettiin myös lähdeviitteinä aikaisemmista opinnäytetöistä ja Haaga-Helian luennoitsijoiden suositusten avulla.

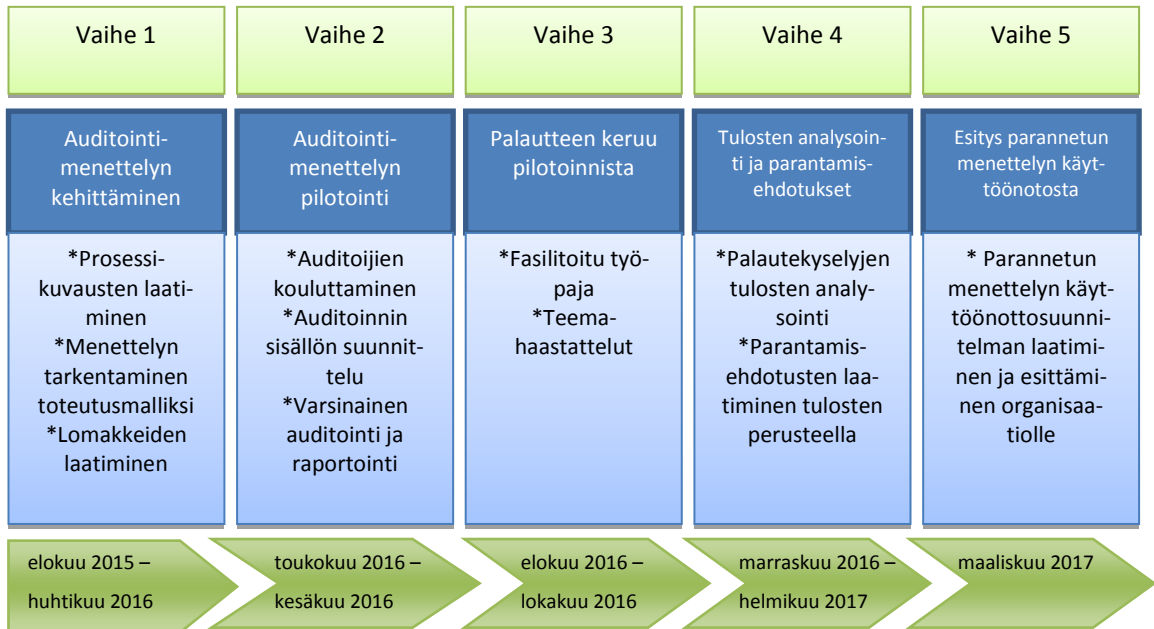
Tieteellisiä artikkeleja etsittiin Google Scholar -hakupalvelun kautta erilaisilla hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä esimerkiksi ”Internal Auditing”, ”Continuous Improvement” ja ”Quality Management System”. Tiedonhaussa tehtiin myös hakuja joidenkin lehtien sisältöihin, kuten International Journal of Auditing ja The TQM Journal.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä hyödynnettiin relevanttien lähteiden etsimisessä kuitenkin niin, ettei opinnäytetöitä käytetty suoraan lähteenä tässä kehittämistehtävässä. Opinnäytetöitä käytiin läpi Theseus- tietokannasta erilaisin hakukriteerein, esimerkiksi hakusanoilla ”sisäinen auditointi”, ”laatu järjestelmä”, ”laadunhallinta” ja ”jatkuva parantaminen”.

## 4 Auditointimenettelyn kehittämisen toteutus ja tulokset

### 4.1 Toteutuksen vaiheet

Tämän kehittämistehtävän toteutus jakautui viiteen eri vaiheeseen, jotka on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Kehittämistehtävän vaiheet ja aikataulu.

Kehittämistehtävän vaiheet ja aikataulu sovittiin yhteen organisaation tarpeiden ja syksyllä 2014 käynnistyneen toimintajärjestelmän rakentamisen -projektin kanssa. Varsinaista lähtötilanteen kartoitusta ei ollut tarpeen toteuttaa osana kehittämistehtävää, sillä taustaprojektin ja sen osaprojektien sisällöt ja toteutus oli määritelty toimintajärjestelmän rakentamisen -hankkeen projektisuunnitelmassa. Lähtötilanne kuvataan tämän raportin kohdassa 1.1.

Tarvekartoitusta sisäiselle auditoinnille ei myöskään ollut tarpeen tehdä osana kehittämistehtävää, sillä SYKEssä oli päätetty rakentaa standardin ISO 9001:2015 vaatimukset täyttävä sertifiointikelpoinen toimintajärjestelmä ja ISO 9001:2015 edellyttää yksiselitteisesti organisaatiolta sisäisten auditointien toteuttamista.

Tässä kehittämistehtävässä suunniteltiin ja pilotoitiin sisäisen auditoinnin menettely. Pilotoinnin jälkeen toteutettiin kaksi tutkimusta palautteen keräämiseksi: fasilitoitu työpaja auditoidijoina toimineille ja teemahaastattelut, joihin osallistui auditointiin osallistuneita. Molemmat tutkimukset olivat luonteeltaan puhtaasti laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimuksia. Pa-

lautetutkimusten tulokset käsiteltiin ja analysoitiin ja niiden perusteella laadittiin muutosehdotukset pilotoituun menettelyyn. Lisäksi laadittiin käyttöönottosuunnitelma muutosehdotuksille, mikä luovutettiin SYKELLE.

## **4.2 Auditointimenettelyn kehittäminen**

Auditointimenettelyn kehittäminen toteutettiin toimintajärjestelmän rakentaminen -projektin projektiryhmässä ja päävastuu oli kehittämistehtävän tekijällä. Jokaisella projektiryhmän jäsenellä oli erityistä asiantuntemusta auditoinneista ja aktiivisesti auditointimenettelyn kehittämisen parissa työskentelevien projektiryhmäläisten kokoonpano vaihtelikin työn edetessä. Työtä tehtiin pari- tai pienryhmätyöskentelynä projektiryhmän kokousten välillä. Parien ja pienryhmien työn tuloksia käsiteltiin ja jalostettiin eteenpäin projektiryhmän kokouksissa.

Sisäisten auditointien linjauksista ja periaatteista sekä alustavasta aikataulusta keskusteltiin kesäkuussa 2015 hankkeen ohjausryhmässä. Konkreettinen työ käynnistettiin ohjausryhmäkeskustelun jälkeen.

Auditointimenettelyn kehittäminen aloitettiin käymällä läpi standardin ISO 9001:2015 vaatimukset sisäiselle auditoinnille. Kehittämistyön alkaessa laadunhallintajärjestelmästandardin uudistusprosessi oli edennyt nk. DIS-vaiheeseen, jossa julkaistuna ei ole vielä lopullinen standardin vaan Draft International Standard, johon ei oleteta enää tehtävän merkittäviä muutoksia. Lopullinen standardi vahvistettiin 5.10.2015, mistä eteenpäin työssä hyödynnettiin vahvistettua standardia.

Standardin vaatimuksiin tutustumisen jälkeen työtä jatkettiin kartoittamalla jo käytössä olevat toiminnan arvioinnin menetelmät SYKEssä, joita olivat ympäristöjärjestelmä ISO 14001:2008 mukaiset sisäiset auditoinnit, laboratoriotoimintaan liittyvien akkreditointien ISO/IEC 17025:2005 ja ISO/IEC 17043:2010 mukaiset sisäiset auditoinnit, ympäristönäytteenottajien henkilösertifiointijärjestelmän ISO/IEC 17024 mukaiset sisäiset auditoinnit sekä Common Assesment Framework -mallin mukaisesti toteutetut itsearvioinnit.

Käytössä olevista arviointimenettelyistä käytiin läpi ja arvioitiin toimintatavat, ohjeistukset, lomakkeet ja muut aineistot. Myös tuloksellisuutta ja resurssien käyttöä arvioitiin. Erityisesti ympäristöjärjestelmän ja laboratoriotoiminnan auditointien toimintakäytännöistä, ohjeistuksista ja lomakkeista saatiin hyvin käyttökelpoista aineistoa yhteisen auditointimenettelyn pohjaksi.

SYKEssä käytössä olevien menetelmien ja olemassa olevien aineistojen kartoittamisen ohella auditointiprosessin kehittämissä vaiheissa tutustuttiin myös auditointeja koskevaan teoreettiseen tietoon. Auditoinneista ja niiden soveltuvuudesta toiminnan jatkuvan kehittämisen välineeksi haettiin kirjallisuudesta tukea. Kirjallisuuskatsaus auditoinneista esitellään tämän raportin kohdassa 2.8.

### **Prosessikuvausten laatiminen**

Jo olemassa olevan aineiston ja kirjallisuuskartoituksen jälkeen auditointimenettelyn kehittämistä jatkettiin laatimalla menettelyistä prosessikuvaukset. Prosessikuvauksia tehtiin kaksi: yleisen tason prosessikuvaus, joka käsittää SYKEN vuosittaisen auditoinnin prosessin sekä tarkemman tason kuvaus yksittäisen auditoinnin läpiviennistä.

Prosessit kuvattiin nk. uimaratamallilla, jossa prosessin vaiheet etenevät vasemmalta oikealle kronologisessa järjestyksessä. Uimaratamallin olennaista piirrettä hyödynnettiin pohtimalla tarkasti eri vastuutahot, jotka osallistuvat prosessiin. Roolit merkittiin prosessikaavioihin omille uimaradoilleen. SYKEN johdossa hyväksytyt prosessikuvaukset ovat tämän raportin liitteet 1 ja 2.

Prosessikuvausten lisäksi valmisteltiin karkea aikataulusuunnitelma auditoinnin testaamiseksi. Toimintajärjestelmän rakentaminen -projektin ohjausryhmä hyväksyi menettelyn kuvaukset ja niihin liittyvän toteutussuunnitelman joulukuussa 2015. Projektiryhmän puheenjohtaja esitteli sisäisen auditoinnin menettelyn SYKEN johtoryhmässä, jossa se hyväksyttiin tammikuussa 2016. (SYKE 2016d.)

### **Tavoitteiden asettaminen auditointimenettelylle**

SYKEN johtoryhmässä vahvistettiin auditoinnin aiheeksi toiminnan ja talouden suunnittelun ja seurannan prosessi ja budjetointiprosessi. Auditoinnin aiheen määrittelemisen organisaation johdossa on standardin ISO 9001:2015 periaatteiden mukaista. Budjetointiprosessin valintaa auditoinnin pilottikierroksen aiheeksi tuki myös se, että budjetointiprosessia oli merkittävästi uudistettu edellisvuonna ja kirjallisuuskatsauksen perusteella sisäisten auditointien tiedettiin soveltuvan myös uudistettujen menettelyjen käyttöönoton tukemiseen. Auditoinnissa päätettiin korostaa erityisesti hyvien käytäntöjen ja parantamiskohteiden esiin tuomista, eikä niinkään poikkeamien.

Johtoryhmässä vahvistettiin myös tavoitteet SYKEN auditointimenettelylle ja erityisesti budjetointiprosessiin kohdistuvalle pilottikierrokselle:

- auditointi tulisi toteuttaa siten, että heti pilottikierroksella päästäisiin kiinni ns. oikeisiin asioihin ja havaintojen avulla päästäisiin kehittämään uudistettua budjetointiprosessia
- auditointi tulisi toteuttaa tiiviissä aikataulussa, jotta tulokset olisivat hyödynnettävissä jo syksyllä 2016 seuraavan budjetointikierroksen alkaessa
- auditointi tulisi toteuttaa tehokkaasti: yksittäisen auditoijan teholliseksi ajankäyttö-tavoitteeksi asetettiin noin 2,5 työpäivää.

Tavoitteiden toteutuminen kuvataan muiden tulosten ohella tämän raportin kohdassa 4.5.

### **Menettelyn tarkentaminen toteutusmalliksi**

Johtoryhmähyväksynnän jälkeen prosessin kehittämistä jatkettiin sen tarkentamisella ja yksityiskohtaisella suunnittelulla:

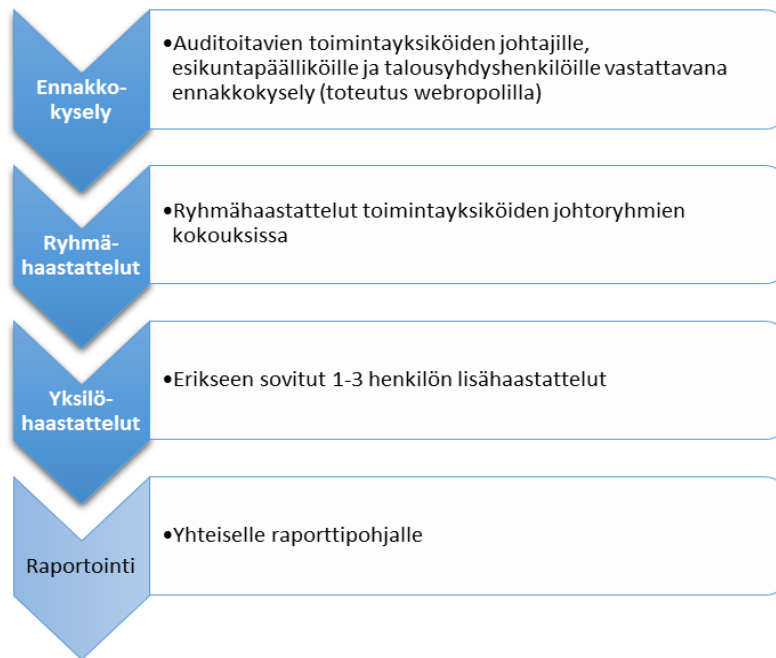
- auditoinnin toteutusmalli vaiheistettiin kolmeen eri vaiheeseen
- suunniteltiin ja laadittiin auditoinnissa käytettävät lomakkeet
- valittiin auditoijat sekä auditoitavat toimintayksiköt
- käynnistettiin auditoinnin sisällönsuunnittelu
- suunniteltiin auditoijien koulutus.

Menettelyn tarkentamisella, laatimalla yksityiskohtaiset etenemis- ja sisältösuunnitelmat ja ottamalla käyttöön yhteiset lomakkeet pyrittiin varmistamaan SYKEN johtoryhmässä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen: auditoinnin mahdollisimman tiivis läpivienti sekä mahdollisimman hyödylliset auditointitulokset, jotka olisivat käytettävissä seuraavan budjetointikierroksen alkaessa.

Auditointi päätettiin toteuttaa kolmessa erillisessä vaiheessa: ennakkokyselyllä, ryhmähaastatteluilla sekä yksilöhaastatteluilla. Kolmivaiheinen toteutusmalli valittiin, sillä se mahdollisti täydentävän tiedonkeruun verrattuna yksivaiheiseen toteutukseen. Valinnalla pyrittiin erityisesti siihen, että audiotinnista saataisiin mahdollisimman tarkoituksenmukaisia ja käyttökelpoisia tuloksia. Valintaa tukivat kirjallisuudesta löydetyt esimerkit auditoinnin ennakkotutkimuksista, esimerkiksi Pickett 2011, 264.

Ennakkokyselyn rooliksi kaavailtiin taustatiedon keräämisen lisäksi myös auditointiin orientoivaa roolia: auditointiin osallistuvat henkilöt saivat jo ennen ryhmä- ja yksilöhaastatteluja osviittaa auditoinnista ja sen tavoitteista ja tarkoituksesta.

Auditoinnin kolmivaiheinen toteutus on kuvattu karkeasti kuvioon 10.



Kuvio 10. Auditoinnin 3 vaihetta ja raportointi

Auditoinneissa päätettiin käyttää yhteisiä lomakepohjia: kysymyslomaketta ja raporttipohjaa, jotka laadittiin tukemaan toisiaan: niiden rakenne ja käytetyt otsikot muotoiltiin mahdollisimman yhtenäisiksi.

Auditoinnissa raportointi on avain tulosten hyödyntämiseen sekä välittömästi auditoinnin jälkeen että pidemmällä aikavälillä. Raporttipohjan suunnittelussa kiinnitettiin erityistä huomiota visuaalisiin elementteihin, joilla pyrittiin helpottamaan luettavuutta. Tekstimuotoisten yhteenvetojen jälkeen raporttipohjaan sijoitettiin erillinen osionsa havainnoille, johon auditoitava yksilöisi tekemänsä olennaiset havainnot (positiiviset havainnot, kehittämissuhteudet ja poikkeamat). Sijoittamalla havainnot raportin loppuun erilliseksi kokonaisuudekseen, pyrittiin lisäämään raporttipohjan selkeyttä ja lisäämään havaintojen painoarvoa nostamalla ne selvästi esiin.

Kaikille auditoijille yhteisten lomakkeiden käytön ajateltiin myös vähentävän auditoijien ajankäyttöpainetta. Kysymyslomake ja auditoinnin raporttipohja ovat tämän raportin liitteet 3 ja 4.

Auditoijiksi valittiin pääosin SYKE:n ryhmäpäälliköitä tai esikuntien päälliköitä. Roolivalintaa tukivat seuraavat kaksi syytä:

1. Haluttiin varmistaa mahdollisimman hyödylliset auditointitulokset: lähes kaikilla auditoijilla oli kokemusta budjetoinnista, joten he pystyisivät peilaamaan omaa osaa-

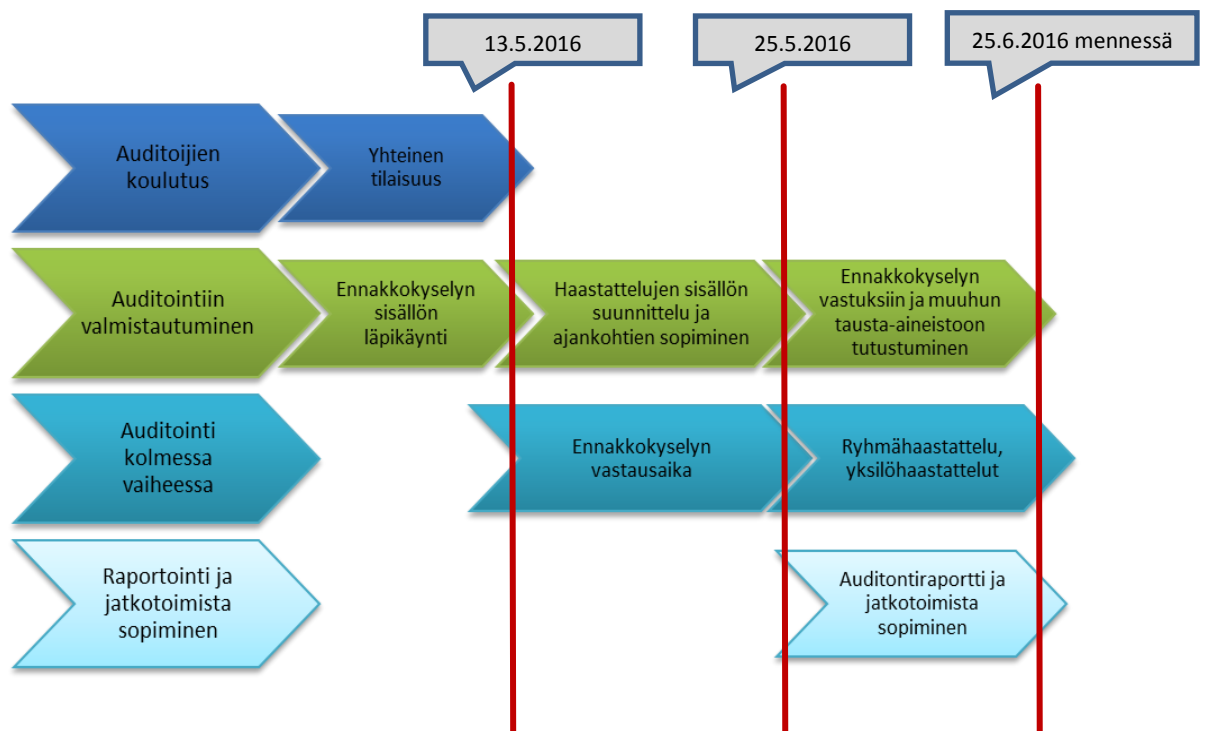
mistaan ja omia kokemuksiaan suhteessa auditoitavaan toimintayksikköön ja he pystyisivät pääsemään käsiksi olennaisiin asioihin oman osaamisensa avulla.

- Haluttiin varmistaa auditoinnista saatavien hyötyjen (esimerkiksi hyvät käytännöt) leviäminen tehokkaasti organisaatiossa: ryhmäpäälliköt pystyisivät suoraan kehittämään oman ryhmänsä toimintaa havaintojensa perusteella.

Auditointien toteutusta varten koottiin myös auditointien tukiryhmä, joka koostui kehittämistehtävän tekijästä sekä kahdesta taustaprojektin projektiryhmän jäsenestä. Tukiryhmä osallistui merkittävässä roolissa auditoinnin valmisteluun ja suunnitteluun, jakaen näin aikataulupaineita auditoijilta.

### 4.3 Auditointimenettelyn pilotointi

SYKEN auditointimenettelyn pilotointi toteutettiin samanaikaisesti kahdeksassa toimintayksikössä pääasiassa 16.5.–17.6.2016 välisenä aikana. Pilotin vaiheet sekä sitä edeltäneet valmistelutoimenpiteet on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Auditoinnin pilotoinnin vaiheet ja aikataulu.

### Osallistujat

Pilotointivaiheessa ensisijaisina toimijoina olivat auditoijat ja auditoitavat henkilöt toimintayksiköissä. Auditoinnin tukiryhmä teki taustoittavaa ja valmistelevaa työtä auditoijien tukena.

Auditoijina toimineet olivat pääosin SYKEN toimintayksiköiden esikuntien henkilöitä (esikuntapäälliköitä) tai SYKEN ryhmäpäälliköitä. Kukaan auditoijista ei arvioinut omaa toimintayksikköään vaan auditoijista ja auditoivista toimintayksiköistä muodostettiin 4 paria, jotka auditoivat toinen toisensa toimintayksikön. Auditointiin osallistui kustakin toimintayksiköstä se joukko, joka pääasiassa vastaa toimintayksikön budjetointiprosessista. Yleisimmin osallistujajoukko toimintayksikössä oli sen johtoryhmä.

### **Auditoijien koulutus**

Auditoijiksi valituilla henkilöillä ei pääsääntöisesti ollut aiempaa kokemusta auditoijana toimimisesta ja pilottikierros käynnistettiin auditoijien koulutuksella, johon kaikki auditoijat osallistuivat. Kouluttajina toimivat kehittämistehtävän tekijä sekä muut auditoinnin tukiryhmäläiset. Koulutus järjestettiin yhtenä puolen päivän tilaisuutena toukokuun puolivälissä 2016. Koulutuksessa käytiin läpi seuraavat asiat:

- auditoijien ennako-odotukset auditointiin
- johdanto ja taustoitutus aiheeseen (sekä sisäiseen auditointiin että auditoinnin kohdeprosessiin, toiminnan ja talouden suunnitteluun ja seurantaan)
- auditointiin liittyvät termit ja kokemuksia auditoinneista
- SYKEN auditointimalli ja siihen liittyvät käytännöt
- auditoinnin ennakkokyselyn sisältö (auditoijilta pyydettiin kommentteja suunnitelmaan).

### **Auditoinnin ensimmäinen vaihe: ennakkokysely**

Koulutustilaisuuden jälkeen käynnistyi varsinaisen auditoinnin ensimmäinen vaihe: webropol- työkalulla toteutettu ennakkokysely, joka lähetettiin kaikkien auditointiin osallistuneiden toimintayksiköiden johtajille, esikuntapäälliköille, ryhmäpäälliköille ja talousyhdyshenkilölle. Vastausaikaa ennakkokyselyssä oli kahdeksan päivää.

Ennakkokyselyn tavoitteena oli koota auditoijien käyttöön mahdollisimman paljon tietoa auditoitavan toimintayksikön käytännöistä ja budjetoinnin organisoinnista auditoinnin seuraavien vaiheiden sisällön suunnittelun tueksi. Kyselyllä haettiin vastauksia yksiselitteisiin kysymyksiin ja näin helpotettiin myös auditoinnin haastattelujen ajankäyttöpaineita.

### **Auditoinnin sisällönsuunnittelutilaisuus**

Auditoinnin toista ja kolmatta vaihetta – ryhmä- ja yksilöhaastatteluja – edelsi auditoijien ja tukiryhmän yhteinen auditoinnin sisällönsuunnittelutilaisuus toukokuun lopulla 2016. Suunnittelutilaisuutta varten tukiryhmä oli koonnut tausta-aineistoja auditoinnin kohdeprosessista (muun muassa budjetoinnin eri vaiheissa käytössä olleet ohjeistukset), koostanut



toimintayksikkökohtaiset raportit ennakkokyselyn vastauksista sekä nimennyt painopiste-alueet ja kriteerit niiden arvioimiseksi auditoinnissa.

Tilaisuudessa käytiin läpi tausta-aineistot ja ennakkokyselyn vastaukset, laadittiin ryhmätöinä kysymykset auditointiin (ryhmäjako perustui auditoinnin painopisteisiin), kerrattiin auditoinnin seuraavien vaiheiden käytännöt sekä käytiin läpi raportoinnin periaatteet ja käytännöt.

Tilaisuuden tuotoksena auditoidijat saivat käyttöönsä yhteisen peruskysymysten sarjan, joiden lisäksi auditoidijilla oli mahdollisuus tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä tarpeellisiksi katsomissaan kohdissa. Lisäksi auditoidijat saivat käyttöönsä auditoinnin painopisteille laaditut arviointikriteerit ja kaikille yhteisen raporttipohjan. Kysymyslomake ja auditoinnin raporttipohja ovat tämän raportin liitteet 3 ja 4.

### **Auditoinnin toinen ja kolmas vaihe: ryhmä- ja yksilöhaastattelut**

Auditoinnin toisessa ja kolmannessa vaiheessa, ryhmä- ja yksilöhaastatteluissa, aktiivisina toimijoina olivat auditoidijat ja auditoidtavat henkilöt toimintayksiköissä. Ryhmähaastattelut toteutettiin auditoidtavien toimintayksiköiden johtoryhmien kokouksissa ja kuhunkin ryhmähaastatteluun käytettiin aikaa noin 1-1,5 tuntia. Ryhmähaastattelun perusteella auditoidijat valitsivat pääosin itse toimintayksiköiden johtoryhmistä ne henkilöt, joita haastattelivat lisäksi erikseen. Auditoinnin sisällönsuunnittelutilaisuudessa oli yhteisesti sovittu, että jokainen auditoidija haastattelisi ryhmähaastattelun lisäksi vähintään ko. toimintayksikön johtajaa. Ryhmä- ja yksilöhaastattelut toteutettiin pääosin 30.5.- 17.6.2016 välisenä aikana.

### **Auditoinnista raportointi**

Auditoinnin raportit valmistuivat pääosin sovituksessa aikataulussaan, 24.6.2016 mennessä. Kaikki auditoidijat laativat raportit yhteiselle pohjalle, joka on tämän raportin liite 4.

Auditoinnin tuloksia käsiteltiin SYKEN johtoryhmässä syyskuussa 2016, jolloin päätettiin, että auditoinnilla koottuja havaintoja hyödynnetään vuoden 2017 budjetoinnissa SYKEN tasolla ja toimintayksiköissä.

### **4.4 Palautteen keruu pilotoinnista**

Toteutettua sisäisen auditoinnin pilottia arvioitiin kahdella tavalla: fasilitoidussa työpajassa ja teemahaastatteluilla. Ensimmäinen oli suunnattu auditoidjina toimineille ja jälkimmäinen auditointiin osallistuneille. Molemmat palautekyselyt toteutettiin auditointikierroksen läpiviennin jälkeen syksyllä 2016.

## **Työpaja**

Auditoijina toimineiden palautteet ja kehittämissuositukset koottiin työpajassa elokuussa 2016. Tilaisuuteen osallistuivat kaikki pilotoinnissa auditoijina toimineet 8 henkilöä. Pääfasilitaattorina työpajassa toimi kehittämissuositusten tekijä ja hänen tukena toimivat muut auditoinnin tukiryhmäläiset.

Työpajassa oli kolme erillistä keskustelupistettä ja kussakin pisteessä etukäteen annettu kolmesta viiteen kysymystä. Kahdeksan osallistujan joukko oli jaettu 3+3+2 hengen pienryhmiin, jotka kiersivät kaikki pisteet vastaten kysymyksiin ja keskustellen asiaan liittyvistä ideoista ja ajatuksista. Pienryhmät täydensivät omilla vastauksillaan edellisten ryhmien vastauksia ja näin saatiin koottua koko ryhmän yhteinen näkemys.

Keskustelupisteiden teemat koskivat auditoinnin 3-vaiheista toteutusmallia, ryhmähaastattelua ja raportointia. Teemat alakysymyksineen valittiin työpajan keskustelupisteiden aiheiksi, sillä juuri niillä arvioitiin olleen merkitystä auditoinnille ennakkoon asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lisäksi haluttiin koota palautetta myös auditointimenettelyn toteutuksen mielekkyydestä – kehittämissuositusten tavoitteena oli selvittää millaisella sisäisen auditoinnin prosessilla SYKEssä pystytään arvioimaan ja varmistamaan toimintatapojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, siten että käytäntö muodostuu SYKEssä pysyväksi ja varmistaa omalta osaltaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Työpajan sisältörunko on koottu tämän raportin liitteeseen 5.

### **Teemahaastattelut**

Haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2016 ja yhteensä kehittämissuositusten tekijä haastatteli 16 henkilöä, jotka olivat osallistuneet auditointiin. Kuudesta auditointiin osallistuneesta toimintayksiköstä haastateltiin kahta tai kolmea henkilöä ja kahdesta toimintayksiköstä yhtä henkilöä. Haastateltavat edustivat eri rooleja: viisi johtajaa, seitsemän ryhmäpäällikköä, kaksi esikuntapäällikköä ja kaksi talousyhdyskuntapäällikköä. Haastatteluista neljä toteutettiin parihaastatteluna ja kahdeksan yksilöhaastatteluna. Haastattelut toteutettiin pääasiassa kasvokkain tapaamisissa, mutta kolme haastattelua toteutettiin videoneuvotteluyhteydellä. Kukin haastattelu kesti keskimäärin noin 30 minuuttia.

Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa perusrunkoa, jossa pääteemat olivat samat: auditoinnin kolmivaiheinen toteutusmalli, ryhmähaastattelu ja raportointi. Haastattelutilanteissa kysymysten muotoilu ja järjestys saattoivat vaihdella. Kaikilta haastatelluilta kysyttiin kustakin pääteemasta, mutta haastatteluittain alakysymykset saattoivat vaihdella. Teemahaastattelujen kysymysten aiheet olivat pääosin yhtenäiset fasilitoidun työpajan keskustelupisteiden aiheiden kanssa.

Kuten fasilitoidussa työpajassakin, teemahaastattelujen kysymysten ja alakysymysten aiheet valittiin, sillä juuri niillä arvioitiin olleen merkitystä auditoinnille ennakkoon asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lisäksi haluttiin koota palautetta myös auditointimenettelyn toteutuksen mielekkyydestä. Teemahaastatteluiden sisältörunko on esitetty tämän raportin liitteessä 6.

### **Työpajassa ja haastatteluissa koottujen aineistojen analysointi**

Palautekyselyiden toteuttamisen jälkeen niissä kootut aineistot analysoitiin marraskuun 2016 ja helmikuun 2017 välillä. Tulokset ja suositukset auditointimenettelyn kehittämiseksi oli sovittu valmistuvan SYKEN toisen auditointikierroksen suunnitteluvaiheen alkuun mennessä.

Aineistojen analyysivaihe aloitettiin osittain jo yhtä aikaa aineistonkeruun kanssa ja aineistot litteroitiin eli kirjoitettiin auki välittömästi niiden keräämisen jälkeen. Näin haluttiin välttää ongelmat varsinaisessa analyysivaiheessa. Aineistot luettiin läpi kahteen kertaan kokonaisuuden hahmottamiseksi. Lukemisen tavoitteena oli tutustua aineistoon ja saada siitä jäsentynyt käsitys. Läpiluvun jälkeen aineistosta karsittiin pois kehittämistehtävän rajauksen ulkopuolelle jäävät asiat, joita nousi esiin sekä teemahaastatteluissa että kahvilamenettelyssä.

Läpilukua seurasi aineiston ryhmittely, minkä perusteena käytettiin teemahaastattelun rungon teemoja, jotka olivat pitkälti yhteneväiset kahvilatyöskentelyn ryhmäkeskustelujen aiheiden kanssa. Ryhmitelystä aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja toistuvuuksia sekä toisaalta eroavaisuuksia. Ryhmiteltyä aineistoa tiivistettiin ja jäseneltiin useita kertoja, jotta siitä saatiin johdonmukainen kuvaus mielipiteistä auditoinnin pilotista sekä kehittämis ehdotuksista auditointimenettelyyn.

## **4.5 Palautekyselyiden tulokset**

Toteutetuissa kahdessa palautekyselyssä pääteemat olivat yhteneväiset: auditoinnin kolmivaiheinen malli, auditoinnin ryhmähaastattelu sekä raportointi ja käytössä ollut raporttipohja. Tulokset esitellään palautetutkimusten sisältöjen mukaisesti jäseneltyinä. Tärkeimmät kysymykset ja näkökulmat erosivat jonkin verran toisistaan (liitteet 5 ja 6) ja ne tulokset, jotka nousivat esiin vain toisessa tutkimuksista, on eritelty selkeästi.

### **4.5.1 Auditoinnin kolmivaiheinen toteutustapa**

Molempien kyselyiden mukaan auditoinnin toteutusta kolmivaiheisena (ennakkokysely – ryhmähaastattelu – yksilöhaastattelut) pidettiin perusteltuna ja hyvänä toteutustapana.

Useampi vaihe paransi vastaajien mukaan vuorovaikutusta, antoi mahdollisuuden auditointivastausten tarkentamiseen ja aiheen syvälliseen käsittelyyn. Vaiheiden keskinäistä järjestystä pidettiin niin ikään hyvänä, samoin vaiheiden sijoittumista ajallisesti lähekkäin toisiinsa nähden.

*”Plussaa on, kun oli molemmat (haastattelu ja kysely), kysely ei yksistään riittäisi, se oli valmistautumista. Haastattelussa sitten tarkennukset, toteutusjärjestys oli oikein päin. Kyselyyn vastaaminen ja haastattelu ajallisesti lähekkäin, mikä oli hyvä.” – Auditointiin osallistunut.*

*”Malli oli kokonaisuudessaan hyvä, vaiheiden keskinäinen järjestys hyvä. Ryhmähaastattelu toimi parhaiten, sen aikana nousi esiin eniten havaintoja.” – Auditointia.*

Joidenkin vastaajien mielestä auditointihaastatteluissa kysyttiin ainakin osittain samoja asioita kuin ennakkokyselyssä ja vastauksissa todettiin, että auditoinnin toisiaan seuraavien vaiheiden tulisi voida tuoda uusia näkökulmien aiheiden käsittelyyn.

*”Ei mitään erityisen huonoa, kyselyn ja haastattelun välissä ei saisi olla liian pitkä aika. Toimi nyt hyvin. Haastattelussa saadaan kaikki mukaan, kyselyssä välttämättä ei - auditointijälle ennakkokäsitys. Osittain asiat toistuvat. Ihan perusteltu menettely kuitenkin.” – Auditointiin osallistunut.*

### **Auditoinnin ajoittuminen vuositason**

Auditoinnin ajoittumisen lähelle alkavaa kesälomakautta koettiin aiheuttaneen jonkin verran hankaluuksia erityisesti auditointiprosessin loppupäässä. Joiden vastaajien mukaan raporttien kommentointi toimintayksiköissä jäi osin puutteelliseksi lomien alkamisen takia.

Auditointia pyydettiin pohtimaan auditoinnin ajoittamista suhteessa auditoitavaan toimintaan. Pilotointivaiheen auditointikohde, budjetointiprosessi, on luonteeltaan kerran vuodessa läpivietävä prosessi. Auditointia suhteessa tällaiseen kertaluonteisesti läpivietävään prosessiin auditoinnin ajoittamisessa sen lähelle on hyötyä erityisesti yksityiskohtien muistamisen kannalta.

### **Ajankäyttö auditoinnissa**

Ennen pilotointia tehtiin arvio ja asetettiin tavoite, jonka mukaan yhdeltä auditointia kului auditointiin aikaa yhteensä 2,5 tehollista työpäivää (arvioon sisältyi yhteinen sisällönsuunnittelutilaisuus, auditointia oma valmistautuminen auditointiin, auditointihaastattelut ja raportointi). Auditointia kysyttiin, toteutuiko aika-arvio.

Vastausten mukaan aika-arvio toteutui kaikkien auditoijien kohdalla ja pääosin se myös riitti hyvin. Yhteisten auditointikysymysten valmistelun sekä valmiiden lomakepohjien (kysymyslista, arviointikriteeristö ja raporttipohja) koettiin auttaneen paljon ja säästäneen aikaa. Yleisesti aikaraamin määrittelyä etukäteen pidettiin hyvänä – sillä oli toimintaa ohjaava vaikutus.

Auditoitavat puolestaan käyttivät aikaa auditointiin noin 1,5-2 h / henkilö. Poikkeuksetta käytetty aika koettiin kohtuulliseksi panostukseksi. Esiin tuotiin kuitenkin käytetyn ajan panos-hyötysuhde eli konkreettisia tuloksia toivottiin näkyviksi osoituksena auditoinnin tulosten hyödyntämisestä. Pieni osa vastaajista oli käyttänyt auditointiin aikaa enemmän, mutta piti käyttämänsä aikaa silti tarpeellisena panostuksena.

*”Näen auditoinnin osana normaalia toimintaa, enkä niinkään erillisenä. Se on kehittämistä. Käytetty aika ei tosiaankaan mennyt hukkaan. Se on tärkeää keskustelua, mitä pitääkin käydä, jotta asioita viedään eteenpäin.” – Auditointiin osallistunut.*

### **Auditoijien rooli – esimiehet auditoijina**

Auditoijiksi oli valittu lähinnä SYKE:n ryhmäpäälliköitä tai toimintayksiköiden esikuntapäälliköitä. Teemahaastattelussa kysyttiin auditointiin osallistuneilta, oliko auditoijien roolivallinnalla heidän näkemyksensä mukaan merkitystä auditoinnin onnistumisen kannalta. Vastausten perusteella auditoijan esimiesroolia ei pidetty niinkään olennaisena, vaan sitä, että auditoijalla oli itsellään kokemusta budjetoinnista. Koettiin, että "samassa liemessä keitettyinä" auditoijat pystyivät tuomaan aiheen käsittelyyn perspektiiviä ja syvyyttä. Esiin nostettiin myös näkökulma, jossa auditoitava prosessi ei olisi auditoijalle tuttu: ns. tyhmiä kysymysten ja tuoreiden ajatusten kautta ajateltiin saatavan hyviä auditointituloksia.

*”Lähtökohtaisesti auditoijan roolilla ei ole väliä, teoreettisesti ajatellen nyt oli "vertais-tilanne" auditoijan kanssa, kun molemmilla osapuolilla oli budjetointikokemusta.” – Auditointiin osallistunut.*

*”Auditointi oli esimiestehtävän kannalta tärkeä: näki miten muissa ryhmissä toimitaan.” – Auditoija.*

### **Yksittäisen kehittämis ehdotukset auditoinnin toteuttamisesta**

Palautekyselyissä annettiin runsaasti yksittäisiä kehittämis ehdotuksia auditoinnin toteuttamisesta. Kehittämis ehdotuksissa nostettiin esiin, että ennen varsinaista auditointia olisi hyvä:

- tiedottaa koko henkilöstä esimerkiksi lyhyellä uutisella intranetissä mikä on auditoinnin kohde ja mitkä toimintayksiköt tullaan auditoimaan
- tiedottaa auditointiin osallistuvia jo etukäteen esimerkiksi sähköpostilla, jossa kerrotaan lyhyesti auditoinnin tavoitteet sekä mahdollisesti lähetetään kysymyslista tutustuttavaksi.

Ehdotuksia annettiin myös siihen, miten auditoinnin raportointia olisi hyvä kehittää:

- Raporttiluonnos tulisi lähettää kommentoitavaksi auditoitaville.
- Raporttiin kirjattavat kehittämissuhteet voisi jättää SYKEN / auditoitavan toimintayksikön vastuutahon täytettäväksi sen sijaan, että auditoija kirjaa ne.

Lisäksi annettiin seuraavat kehittämissuhteet auditoinnin tulosten läpikäyntiin ja hyödyntämiseen:

- Toimintayksiköitä tulisi muistuttaa auditoinnin tulosten läpikäymisestä jonkin ajan kuluttua auditoinnista.
- SYKEN tason auditointitulokset tulisi tehdä selkeästi näkyviksi auditoinnin jälkeen ja auditoinnin perusteella voisi laatia auditoidun prosessin Best Practices – koosteen.

Auditoinnin toteuttamiseen liittyen annettiin myös muita yksittäisiä kehittämissuhteita:

- Pienempi määrä auditoijia saattaisi syventää auditointien sisältöä (pilotoinnissa jokainen 8 auditoijasta auditoi yhtä toimintayksikköä).
- Yksilöhaastattelujen tarve tulisi voida päättää tapauskohtaisesti.

#### **4.5.2 Ryhmähaastattelu**

Kysyttäessä toimivinta vaihtoa mielipiteiden esittämiseksi auditoinnissa, nousi ryhmähaastattelu selkeäsi parhaimmaksi vaiheeksi. Ryhmähaastatteluista saatiin auditoijien mukaan esiin eniten havaintoja. Ryhmähaastattelutilannetta kuvailtiin vastauksissa kaikkia osallistavaksi, vuorovaikutteiseksi ja verrattuna webropolilla toteutettuun ennakkokyselyyn, haastattelutilanteen koettiin mahdollistavan myös hankalien ja arkojen asioiden käsittelyn.

Ryhmähaastatteluun menetelmänä suhtauduttiin vastauksissa varovaisen positiivisesti, sillä pääosa ryhmätilanteista oli vastaajien mukaan sujunut hyvin ja keskustelu oli ollut aitoa ja avointa. Ryhmähaastattelun koettiin lisäävän vuorovaikutusta ja helpottavan "yhteisen näkemyksen" muodostamista käsiteltävästä asiasta. Ryhmähaastattelun huomioitiin olevan tehokas erityisesti auditoijan ajankäytön kannalta.

Yleisesti ryhmähaastattelujen haasteeksi koettiin ryhmädynamiikka ja auditoijan kyky ohjata tilannetta. Ryhmätilanteissa vastaajien mukaan olennaista on se, etteivät yksittäiset henkilöt tai heidän mielipiteensä pääse liiaksi hallitsemaan keskustelua ja ettei keskustelu näin ollen pääse ajautumaan alkuperäisestä aiheesta sivuun.

Ryhmähaastattelujen haasteeksi jatkoa ajatellen nostettiin esiin, että auditointien aiheiden vaihtuessa vaihtuvat myös haastateltavat ryhmät eivätkä kaikki ryhmät välttämättä ole toimintayksiköiden johtoryhmien tapaan vakiintuneita. Vastaajien mukaan auditointien onnistumisen kannalta on olennaista, että kaikki osallistujat voivat ilman huolta seuraamuksista tuoda omat näkemyksensä esille.

*”Yhdessä keskustellen syntyy uusia ideoita ja vuorovaikutteisuutta. NN toimintayksikön jory on kohtuullisen keskusteleva. Omien mielipiteiden esiin tuominen voi kuitenkin vaihdella sen kautta mikä on kunkin henkilön tietämyksen taso. Eri mieltä oleminen johtajan kanssa voi olla kynnyksen takana.” – Auditointiin osallistunut.*

### **Ryhmähaastattelun toteuttaminen osana toimintayksikön johtoryhmän kokousta**

Useat vastaajat totesivat oman toimintayksikkönsä johtoryhmän kokousten olevan hyvin keskustelevia ja ryhmähaastattelun toteuttamisen osana johtoryhmän kokousta todettiin mahdollistavan yksittäisen henkilöiden mielipiteiden jalostamisen ryhmän yhteiseksi näkemykseksi.

Valtaosassa ryhmähaastatteluista tunnelma oli ollut vastaajien kokemuksen mukaan koko auditoinnin ajan positiivinen ja keskustelua oli käyty avoimesti. Tunnelma oli vapautunut auditoinnin edetessä myös niissä tapauksissa, joissa se auditoinnin alkaessa oli hiukan varautunut. Toiminnan kehittämiseen ja auditointiin sen välineenä suhtauduttiin vastaajien mukaan myönteisesti ja arvostavasti.

*”Tunnelma oli hyvä, positiivinen ja avoin. Puhetta riitti paljon.” – Auditoija.*

*”Auditoidtavat suhtautuivat myönteisesti ja arvostavasti auditointiin ja olivat kiinnostuneita kehittämisestä.” – Auditoija.*

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että auditointi osana johtoryhmän kokousta oli erityisesti ajankäytön kannalta positiivinen asia. Budjetointiprosessin auditoinnin kannalta kaikki olennaiset henkilöt olivat jo valmiiksi varanneet tarvittavan ajan kalenteriinsa. Auditoinnin koettiin myös saavan lisää positiivista painoarvoa, kun se sijoitettiin osaksi johto-

ryhmän kokousta. Osana johtoryhmän kokousta auditointi koettiin myös osaksi normaalia toimintaa.

*”Auditointi osana johtoryhmän kokousta oli hyvä. Yhteisten aikojen löytäminen on kuitenkin vaikeaa, ja joryä priorisoidaan ja siellä halutaan olla mukana. Ja toisaalta budjetoijat ovat joryssä mukana.” – Auditointiin osallistunut.*

Ryhmähaastatteluun varatun ajan (1-1,5h / haastattelu) riittävyys vaihteli toimintayksiköittäin. Jotkut vastaajista kokivat, että auditoinnin sijoittuminen osaksi johtoryhmän kokousta aiheutti paineita päästä käsittelemään muita johtoryhmän agendalla olleita asioita. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan pitänyt auditointia osana johtoryhmän kokousta ehdottoman huonona, muutama vastaaja piti asiaa neutraalina ja koki, ettei haastattelun sijoittumisella osaksi johtoryhmän kokousta ollut vaikutusta lopputuloksen kannalta.

Yksittäisenä huomiona nostettiin esiin, että videoyhteydellä osallistuminen auditoinnin ryhmähaastatteluun oli hankalaa, sillä videoyhteyden päästä ei aina saatu puheenvuoroa oikeaan aikaan keskustelun vilkkaudesta johtuen.

Kyselyissä nousi esiin joitakin yksittäisiä kehittämissuhteita erityisesti auditoinnin ryhmähaastattelutilanteeseen, muun muassa seuraavat:

- Ryhmähaastattelun aluksi auditoinnin tulisi lyhyesti käydä läpi, mistä auditoinnissa on kyse, mitkä ovat auditoinnin tavoitteet ja miten auditointi käytännössä etenee.
- Ryhmähaastattelun lopuksi auditoinnin olisi hyvä varmistaa, onko haastateltavilla vielä jotakin lisättävää.
- Ryhmähaastattelulle tulisi kaikissa tilanteissa olla käytettävissä riittävästi aikaa.

### **4.5.3 Ennakkokysely ja yksilöhaastattelut**

Vastaajat kokivat ennakkokyselyn roolin pääosin siten kuin auditoinnin valmistelijat sen olivat toivoneetkin toimivan: ennakkotiedon kerääjänä ja varsinaisiin auditointihaastatteluihin valmistavana ja orientoivana. Erityisesti ennakkokyselyn avoimista vastauksista voitiin nostaa esiin hyviä havaintoja. Ennakkokyselyyn vastaamista pidettiin joissakin tapauksissa hyvänä tapana tuoda esiin kriittisiä näkökohtia.

*”Ennakkokysely ohjasi ja pisti pohtimaan etukäteen.” – Auditointiin osallistunut.*

*”Ennakkokyselyn pohjalta tein muutamia lisäkysymyksiä.” – Auditointija.*



Ennakkokyselyyn todettiin olevan sitä merkittävämpi, mitä useampi henkilö toimintayksiköstä kyselyyn oli vastannut. Mitä pienemmäksi vastausprosentti toimintayksikössä oli jäänyt, sitä heikommin kyselyn tuloksia pystyttiin hyödyntämään auditoinnin haastatteluiden suunnittelussa. Joidenkin vastaajien mielestä myös ennakkokyselyn käsittelyä ryhmähaastattelutilanteessa tulisi selkeyttää: vastaukset toivottiin käytävän läpi haastattelun aluksi ja niiden käytävästä toivottiin kerrottavan haastattelutilanteen alussa selkeästi.

Jotkut vastaajista kokivat yksilöhaastattelut parhaana mahdollisuutena tuoda esiin omat näkemyksensä: tilanne on silloin rauhallinen ja vain auditoijan ja auditoitavan välinen. Kaikkia yksittäishaastatteluja ei kuitenkaan pidetty välttämättöminä – niiden tarpeellisuutta tulisi vastaajien mukaan voida arvioida tapauskohtaisesti.

#### **4.5.4 Auditoinnissa käytössä ollut raporttipohja**

Auditoijien vastausten mukaan raporttipohjaa pystyttiin osittain hyödyntämään jo varsinaisen auditoinnin aikana kirjoittamalla haastattelussa avainasiat näkyviin ja viimeistelemällä raportti jälkikäteen. Kaikki auditoijat eivät kuitenkaan pystyneet joko keskustelun vilkkaudesta tai itselle ominaisista työtavoista johtuen hyödyntämään raporttia auditoinnin aikana vaan he kirjasivat keskustelut ylös erikseen ja laativat raportin myöhemmin. Auditoijat kokivat yhteisen valmiin raporttipohjan hyödylliseksi: sen koettiin helpottaneen työn jäsentämisen ja aikataulun hallintaan. Raporttipohja tuki auditoijien mukaan myös omien lisäksymysten laatimista.

Kysyttäessä auditoitujen mielipiteitä käytössä olleeseen raporttipohjaan, kävi ilmi, että kolmessa tapauksessa kahdeksasta lopullista raporttia ei ollut jaettu auditoituun toimintayksikköön, kuten oli tarkoitettu. Yhteen toimintayksikköön ei raporttia ollut toimitettu lainkaan ja kahteen toimintayksikköön oli toimitettu raportti kommentoitavaksi, mutta ei lopullista raporttia. Auditoinnin tukiryhmästä kehittämisestä tekijä korjasi puutteen välittömästi kyseisten haastattelutilanteiden jälkeen ja lähetti raportin niihin toimintayksiköihin, joista se puuttui. Raporttien osittain puutteellinen jakelu aiheutti lähinnä ajallisen haitan: auditoinnin tuloksiin päästiin tutustumaan vasta kesälomien jälkeen. Vastaajien mukaan tätä ei koettu merkittäväksi ongelmaksi.

Huomionarviosta on, että vain noin puolet haastatelluissa auditointiin osallistuneista oli teemahaastatteluihin mennessä käynyt oman toimintayksikkönsä raportin läpi. Heistä valtaosa piti käytössä ollutta raporttipohjaa selkeänä ja helppolukuisena ja jäsentelyltään toimivana. Olennaiset havainnot löydettiin raportista hyvin.

*”Raportista pääsi kiinni auditoitavasta asiasta. Pituus on olennainen, nyt ei ollut liian pitkä.” – Auditointiin osallistunut*

*”Olennaiset asiat löytyvät raportista, jotenkin tuntuu kuitenkin olevan vähän toistoa. Lopussa olevat päähavainnot kuitenkin hyvät, listamuoto on hyvä.” – Auditointiin osallistunut*

Kysyttäessä auditoijilta, millä tavoin he kehittäisivät käytössä ollutta raporttipohjaa, nousi esiin kaksi selkeää kehittämiskohdetta: toiston tuntu raporttipohjassa sekä raporttipohjan ja kysymyslomakkeen puutteellinen keskinäinen yhteys. Toiston tunnun arvioitiin johtuvan raportin jäsentelystä, jossa painopisteiden yhteenveto oli sijoitettu lopun sijasta keskellä raporttia. Kysymyslomakkeen ja raporttipohjan puutteellisen yhteyden arvioitiin johtuvan niiden toisistaan hiukan eroavasta jäsentelystä ja otsikoinnista.

Myös auditoidut antoivat ehdotuksia raporttipohjan kehittämiseksi:

- huomioiden (positiiviset huomiot / kehittämiskohteet / poikkeamat) nostaminen raportin lopusta alkuun
- visuaalisuuden lisääminen, esim. painopistealueiden arvioihin visuaalinen arvio sanallisen lisäksi sekä nk. kypsyystasomittarin lisääminen (mittari kuvastaisi havaintojen merkittävyyttä kokonaisuuden kannalta).

Toimivimman mahdollisen raportin ominaisuuksia kysyttäessä saatiin pitkälti yhteneväisiä vastauksia molemmissa kyselyissä:

- Raportin tulisi olla selkeästi laadittu ja jäsennelly eikä kannanotoissa ei saisi olla rivien väleihin kirjoitettuja viestejä.
- Raportin näkökulman tulisi olla riittävän käytännöllinen: hyvät opit ja ideat/ puutteet selkeällä tavalla esiin.
- Raportin tulisi olla tiivis ja ytimekäs ja konkreettiset toimenpide-ehdotukset tulisi olla nostettuina selkeästi esiin.

Raportissa esitettävälle auditointikohteen kehittämisehdotuksille toivottiin yhtäältä selkeitä perusteluja, toisaalta liian pitkien perustelujen todettiin kuitenkin olevan turhia. Yksittäisenä ideana esitettiin, että kehittämiskohteisiin liitettäisiin pohdinta siitä, millaisessa roolissa yksittäiset kehittämisehdotukset ovat toimintayksikön toiminnan kokonaisuuden kannalta. Raportointiin liittyen esitettiin myös muutamia muita huomioita:

- Raportin suullinen läpikäynti saattaisi vastaajien mukaan vähentää väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä raportissa.

- Olennaisena pidettiin auditoinnin SYKE:n tason tulosten käsittelyä johdossa ja sitä, että auditoinnin tuloksista johdetaan konkreettisia parantamistoimenpiteitä käytäntöihin.

*”Tärkeintä ei ole se, että raportti on kirjoitettu, vaan se, että tulokset saadaan näkyville. Ja että ponnistus on edistänyt toimintaa. Raportin läpikäynti on enemmänkin sivuseikka, pääroolissa on uusien ajatusten tuominen kehittäjille ja tulosten tuominen näkyviksi.” - Auditointiin osallistunut.*

#### **4.5.5 Yhteenveto**

Palautetutkimusten perusteella voidaan todeta, että auditoinnin kolmivaiheista toteutusmallia (ennakkokysely – ryhmähaastattelu – yksilöhaastattelu) pidettiin hyvänä toteutus tapana ja pääasiassa vaiheet tukivat hyvin toisiaan, pientä sisällöllistä toistoa lukuun ottamatta. Useampi vaihe paransi vastaajien mukaan vuorovaikutusta, antoi mahdollisuuden auditointivastausten tarkentamiseen ja aiheen syvälliseen käsittelyyn. Auditoiduille etukäteen annettu aika-arvio toteutui erinomaisesti.

Tutkimusten perusteella parhain vaihe mielipiteiden esittämiseksi oli ryhmähaastattelu, joiden toteutusta osana toimintayksiköiden johtoryhmien kokouksia pidettiin pääasiassa onnistuneena ratkaisuna, erityisesti ajankäytön optimoinnin kannalta. Ryhmähaastattelutilanteita kuvailtiin vastauksissa kaikkia osallistaviksi ja vuorovaikutteisiksi.

Auditoidujen näkemysten mukaan ennakkokyselyä pidettiin perusteltuna taustatietojen keräämisessä ja auditointiin orientoimisessa, joskin vastaajien määrällä oli selkeä vaikutus kyselyn hyödynnettävyyteen auditoinnin haastattelukysymysten suunnittelussa.

Auditoidujen näkemysten mukaan käytössä olleita lomakepohjia kannattaa parantaa joiltakin osin. Auditoidut sen sijaan pitivät käytössä ollutta raporttipohjaa pääosin selkeänä ja helposti ymmärrettävänä. Huomion arvoista on, että vain puolet haastatelluista oli tutustunut oman toimintayksikkönsä raporttiin ennen haastattelutilannetta.

Palautekyselyissä esiin nousseet kehittämiskohteet liittyivät auditointien toteuttamiseen vuositasolla SYKE:ssä; yksittäisen auditoinnin läpivientiin ja auditoidujen käytössä olleisiin lomakepohjiin.

#### **4.6 Parantamisehdotukset auditointimenettelyyn**

Edellä esiteltyihin palautekyselyjen tuloksiin perustuen kehittämistehtävän tekijä esittää parantamis- ja muutosehdotuksia SYKE:ssä pilotoituun auditointimenettelyyn. Parantamis-

ja muutosehdotukset on jaettu kolmeen kokonaisuuteen: auditointien toteuttamiseen vuositasolla, yksittäisen auditoinnin toteuttamiseen sekä auditoinnissa käytettäviin lomakepohjiin.

Parantamis- ja muutosehdotukset auditointien toteuttamiseen vuositasolla:

- Sovitetaan auditoinnin ajankohta mahdollisuuksien mukaan muihin SYKEN yleisiin aikatauluihin (esimerkiksi tulos- ja kehityskeskustelukierros tammi-maaliskuussa vuosittain) sekä loma-aikoihin.
- Julkaistaan auditoinnista tiedote SYKEN intranetissä sekä ennen että jälkeen auditoinnin. Kehittämistehtävän tekijä esittää käytettäväksi kanavaksi SYKEN sisäistä blogia, johon kehittämisehdotuksissa esiin nostettu ”Best Practices”-kooste olisi mahdollista liittää.
- Muistutetaan toimintayksiköitä niiden omien tulosten läpikäynnistä ja raporttien hyödyntämisestä auditoinnin jälkeen (huomioidaan erityisesti, jos auditoinnissa on kirjattu poikkeamia).
- Pidetään enemmän yhteyttä auditoinnin tukiryhmän ja auditoidijien kesken myös varsinaisten auditointihaastattelujen suorittamisen jälkeen.

Parantamis- ja muutosehdotukset yksittäisen auditoinnin toteuttamiseen:

- Lähetetään erityinen tiedote (esimerkiksi sähköpostiviesti) ennen auditointia auditointiin osallistuville, jossa kerrotaan lyhyesti tulevan auditoinnin tavoitteista ja toteutuksesta.
- Pidetään varsinaisen auditoinnin alkaessa lyhyt taustoittava osuus, jossa tarkennetaan kyseessä olevan auditoinnin tavoitteet, tarkoitus ja toteutus.
- Päätetään ryhmähaastattelun jälkeen tarvittavista yksilöhaastatteluista tapauskohtaisesti.
- Huolehditaan auditoinnin aikana, ettei auditoinnin eri vaiheiden kysymyksissä tule turhaa toistoa.
- Sovitaan auditoidijan ja auditointiin osallistuneiden kesken raportin kommentoinnista.
- Varmistetaan, että auditointiraportti jaetaan kaikille auditointiin osallistuneille ja auditoinnin tukiryhmälle.

Parantamis- ja muutosehdotukset SYKEN auditoinnin raporttipohjaan ja auditoinnin kysymyslistaan:

- Yhdenmukaistetaan auditoidijien käytössä olleen kysymyslistan ja raporttipohjan jäsentely ja otsikointi.

- Siirretään raporttipohjassa oleva yhteenveto-osio raportin loppuun.
- Lisätään mahdollisuuksien mukaan visuaalisuutta. Tämä ehdotus tulee harkita jokaisen auditoinnin osalta erikseen, sillä mahdollisuus tulosten visuaaliseen esittämiseen riippuu muun muassa auditoinnin aiheesta.

#### **4.7 Parannetun menettelyn käyttöönotto**

Tässä kehittämistehtävässä tavoitteena oli selvittää millaisella sisäisen auditoinnin menettelyllä SYKEssä pystytään arvioimaan ja varmistamaan toimintatapojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, siten että käytäntö muodostuu SYKEssä pysyväksi ja varmistaa omalta osaltaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Palautekyselyihin perusten laadittiin tarvittavat muutosehdotukset ja suunnitelma parannusehdotusten mukaisesti muokatun menettelyn käyttöönottamiseksi kevään 2017 aikana. Suunnitelma luovutettiin organisaatiolle työväliseksi. Parannetulla menettelyllä on mahdollisuus muodostua SYKEssä pysyväksi toiminnan jatkuvan parantamisen työkaluksi ja sen avulla on mahdollista arvioida ja varmistaa SYKEN toimintatapojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus.

Parannusehdotusten toteuttamiseksi laaditussa yksityiskohtaisessa toteutus suunnitelmassa toimenpiteet jaettiin aiemmin mainittuihin kolmeen kokonaisuuteen: auditointien toteuttamiseen vuositasolla, yksittäisen auditoinnin toteuttamiseen sekä auditoinnissa käytettäviin lomakepohjiin.

Auditoinnin vuositason suunnittelun kehittämistoimenpiteiden toteutusvastuu on auditointin tukiryhmällä ja toimenpiteet nivoutuvat yhteen SYKEN toimintajärjestelmän ylläpitöryhmän vuositason toimintasuunnitelmaan ja ne ajoittuvat ylläpitöryhmän vuosikellon mukaisesti.

Toimenpiteissä kiinnitettiin huomiota erityisesti viestintään ja vuorovaikutukseen liittyneisiin toimenpiteisiin, joita liittyi erityisesti auditointien toteuttamiseen vuositasolla sekä yksittäisen auditoinnin toteuttamiseen. Toimenpiteiden suunnittelussa huomioitiin muun muassa SYKEssä vastikään käyttöönotetun sisäisen blogin hyödyntäminen auditoinneissa viestimisen välineenä.

Yksittäisen auditoinnin toteuttamisen kehittämistoimenpiteiden toteutusvastuu rakennettiin kaksivaiheiseksi:

- ensimmäisessä vaiheessa auditoinnin tukiryhmä painottaa parannettavia kohtia auditoiden koulutus- ja/tai auditoinnin sisällönsuunnittelutilaisuuksissa sekä korostaa asioita auditoinnin toimintaohjeessa ja
- toisessa vaiheessa auditoidet vastaavat toteutuksesta varsinaisten auditointien aikana.

Palautekyselyistä nousseiden ehdotusten lisäksi parantamistoimenpide-ehdotuksissa huomioitiin erityisesti auditoinnin raportointi, jossa ilmeni joitakin puutteita pilottikierroksella. Raportoinnin merkitystä ja käytännön toteutusta esitettiin korostettavaksi auditointikoulutuksen ja/tai sisällönsuunnittelutilaisuuden ohjelmissa.

Auditoinnin lomakepohjiin tehtävien muutosten toteuttamisesta vastaa auditoinnin tukiryhmä ennen kevään 2017 auditoinnin alkamista. Auditoidet saavat siten käyttöönsä muokatut lomakkeet.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

### 5.1 Kehittämistehtävän onnistumisen arviointi

Tämän kehittämistehtävän onnistumista voidaan arvioida sillä, vastasiko tehtävä kysymykseen millaisella sisäisen auditoinnin menettelyllä SYKEssä pystytään arvioimaan ja varmistamaan toimintatapojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, siten että käytäntö muodostuu SYKEssä pysyväksi ja varmistaa omalta osaltaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Kehittämistehtävässä pilotoidulla auditointimenettelyllä saatiin esiin SYKE:n budjetointiprosessin nykytila kuvaavia havaintoja sekä prosessin tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta parantavia ehdotuksia. Kokonaisuutena auditoinnin toteutus koettiin mielekkääksi toiminnan kehittämisen tavaksi, minkä lisäksi auditointimenettelyyn saatiin runsaasti toteuttamiskelpoisia ehdotuksia, joista muodostettiin parantamissuunnitelma menettelylle.

Parantamisehdotusten toteuttamisen ja käyttöönoton jälkeen voidaan siis olettaa, että SYKElle muodostuu käytettäväksi pysyvä toiminnan jatkuvan parantamisen työkalu, jonka avulla on mahdollista koota tietoa toiminnan tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta ja nostaa esiin parantamiskohteita toiminnassa.

#### **Auditoinnit osana organisaation toimintaa**

Kehittämistehtävän onnistumista voidaan arvioida myös sillä, kuinka hyvin työ palveli organisaation tarpeita ja nivoutui osaksi organisaation muuta toimintaa ja toiminnan kehittämisen kokonaisuutta. Lisäksi voidaan arvioida, täytyivätkö organisaation auditointimenettelylle asettamat muut tavoitteet:

- saatiinko auditoinnin pilottikierrokselta esiin sellaisia tuloksia, joilla voidaan parantaa SYKE:n budjetointimenettelyä ja
- pystyttiinkö auditoinnit toteuttamaan niille ennalta annetussa aikaraamissa.

SYKE tulee jatkamaan toimintakäytäntöjensä uudistamista vuonna 2017 varmistaakseen kykynsä uusiutua riittävän nopeasti ja kykynsä tuottaa jatkossakin ratkaisuja, jotka tukevat kestävästä kehitystä. (Juvonen ym. 2017, 7)

Pilotoitu ja parannettu auditointimenettely tarjoaakin SYKElle yhden sisäisen työvälineen, jolla se voi arvioida toimintojensa nykytilaa ja saada olennaista ja käyttökelpoista tietoa ja parantamisehdotuksia omista käytäntöjensä uudistamisen tueksi.

Kehittämistehtävä palveli organisaation tarpeita erinomaisesti ja nivoutui osaksi toimintaa ongelmitta, sillä auditoinnin pilottikierröksellä tehtiin SYKEN budjetointimenettelystä olennaisia havaintoja ja annettiin parantamishdotuksia, jotka voitiin ottaa välittömästi käyttöön. Parantamishdotukset koskivat mm. budjetoinnissa käytössä olleita ohjeistuksia ja mallipohjia ja niiden soveltamisesta annettuja linjauksia. Auditoinnilla saatiin esiin tuloksia, joista oli välitöntä ja näkyvää hyötyä organisaatiolle.

Auditoinnin pilotista kootun palautteen perusteella auditoinnin toteuttaminen osana SYKEN toimintayksiköiden johtoryhmien kokouksia oli onnistunut valinta. Kyselyyn vastanneet pitivät ryhmähaastattelua johtoryhmän kokouksessa erityisesti ajankäytön kannalta onnistuneena, mutta toteutustavan koettiin myös lisäävän auditoinnin painoarvoa ja liittävänsä sen luontevasti osaksi normaalia toimintaa.

Auditoinnit pystyttiin toteuttamaan niille ennakkoon asetetuissa aikarajoissa. Kootun palautteen perusteella auditoidut pitivät annettua aikarajaa hyvänä: se ohjasi auditoidut keskittymään olennaiseen ja ylilaadun sijaan riittävän laadun tuottamiseen.

### **Kehittämistehtävän onnistumisen arviointi tekijän näkökulmasta**

Kehittämistehtävän onnistumista voidaan arvioida kehittämistehtävän tekijän näkökulmasta, kuten arvioimalla

- kehittämistehtävän sopivuutta osaksi tekijänsä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoja ja
- kehittämistehtäväprojektin ajallista onnistumista.

Kehittämistehtävä pystyttiin nivomaan onnistuneesti osaksi tekijän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoja ja suoritettujen kurssien aiheet tukivat kehittämistehtävän suunnittelua ja toteutusta hyvin. Auditointipilotin suunnittelussa ja toteutuksessa pystyttiin hyödyntämään muun muassa strategia käytännössä, muutoksen johtaminen ja johtamisviestintä -kursseilta saatuja oppeja ja aineistoja.

Kehittämistehtävä onnistui myös ajallisesti hyvin: suunnittelun ja toteutuksen vaiheet kiinnittyivät hyvin yhteen kehittämistehtävän tekijän muiden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintojen kanssa ja opinnoista muodostui tiivis ja tehokkaasti alusta loppuun edennyt kokonaisuus. Kehittämistehtäväprojekti kokonaisuudessaan pysyi hyvin suunnittelussa aikataulussaan ja palautekyselyjen tulokset ja parannettu menettely pystyttiin ottamaan organisaatiossa käyttöön suunnitelmien mukaisesti kevään 2017 auditointikierröksellä.



## **Menetelmävalintojen ja viitekehysten onnistuminen**

Tämän kehittämistehtävän tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Valintaa tehtäessä pohdittiin myös tapaustutkimuksen vaihtoehtoa: tapauksena voi olla yritys, organisaatio tai sen osa, jota tarkastellaan sen todellisessa ympäristössä ja jonka tarkoituksena on tutkittavan asian tai ilmiön mahdollisimman syvällinen tai kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Kananen 2012, 34–36.)

Toimintatutkimukselle ominainen syklisyys, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja suunnitelman parantaminen seuraavat vaiheittain toisiaan, nivoutui kuitenkin saumattomasti yhteen kehittämistehtävän vaiheiden kanssa. Auditointimenettelyn kehittäminen, pilotointi, palautteen keruu ja tulosten analysointi ja parantamishdotukset sekä esitys parannetun menettelyn käyttöönotosta muodostivat yhden toimintatutkimuksen syklin (kuvio 8).

Kanasen (2014, 12) mukaan toimintatutkimuksella pyritään saamaan aikaa muutos, mitä varten on tunnettava muutettava ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät. Toimintatutkimuksen näkökulmasta kehittämistehtävä onnistui hyvin, ja tukee toimintatutkimuksen valintaa oikeana lähestymistapana tähän kehittämistehtävään. Tutkimukselliseen osuuteen valitut menetelmät palvelivat myös kehittämistutkimuksena pidettävää toimintatutkimusta hyvin ja valituilla palautekyselyjen menetelmillä saatiin kerätyksi riittävästi palautetta ja kehittämishdotuksia auditointimenettelyn parantamiseksi.

Tämän kehittämistehtävän viitekehys muodostui jatkuvasta parantamisesta, laadunhallinnasta, ISO 9001-standardista ja sisäisistä auditoinneista. Kokonaisuudet valikoituivat viitekehukseen ensisijaisesti organisaatiolähtöisesti, mukaillen ajattelutapaa, jota SYKEssä sovelletaan toiminnan kehittämisessä. Lisäksi valintaan vaikuttivat toimintajärjestelmän rakentaminen -projektin kehittämistehtävälle asettamat reunaehdot, kuten ISO 9001 -standardin valinta SYKEN toimintajärjestelmän pohjaksi. Valittu viitekehys osoittautui onnistuneeksi ja se soveltui kehittämistehtävään hyvin.

Tutkimuksellinen lähestymistavan, teoreettisen viitekehysten ja kehittämistehtävän toteutuksen menetelmien ollessa yhteensopivat, ne tukivat toisiaan erinomaisesti ja muodostivat perustellusti yhtenäisen kokonaisuuden.

## **5.2 Jatkokehitysehdotukset**

Tämän kehittämistehtävä toteuttamisen aikana organisaatiossa toteutettiin sisäisten auditointien käyttöönoton lisäksi myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan menettelyn pilotointi

ja käyttöönotto. Riskienhallinnan tavoitteena on ennen kaikkea varmistaa toiminnan jatkuvuutta ja helpottaa tulevien muutosten ennakointia. Sekä sisäiset auditoinnit että riskienhallinta nähdään merkittävinä johtamisen työkaluina ja toiminnan jatkuvan parantamisen työvälineinä organisaatiossa.

Edellä mainittujen menettelyjen lisäksi organisaatiossa on käytössä sisäisen tarkastuksen toiminto, jonka tehtävät ja tarkoitus liittyvät tiivisti yhteen niin sisäisten auditointien kuin riskienhallinnankin kanssa: tavoitteena on organisaation toiminnan ja talouden tarkoituksenmukaisuuden ja tuloksellisuuden kehittäminen.

Kehittämistehtävän tekijä näkeekin luontevana jatkokehittämiskohteena organisaatiossa näiden kolmen toisiinsa liittyvän arviointitoimintojen yhtenäistämistä mahdollisesti saatavien hyötyjen selvittämisen ja sellaisen toimintamallin kehittämisen, jossa näitä toimintoja toteutetaan suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisesti suhteessa toisiinsa. Kehittämistehtävän tekijä näkee tarpeellisena selvittää esimerkiksi missä määrin sisäiset auditoinnit ja riskienarviointit voivat tuottaa aineistoa sisäisen tarkastuksen hyödynnettäväksi ja missä määrin kaikkien kolmen toiminnon kohdentamista voi tai olisi hyödyllistä yhtenäistää.

### **Auditoijien muodostaman tiimin kehittäminen ja ylläpitäminen**

Toisena olennaisena jatkokehittämiskohteena kehittämistehtävän tekijä näkee auditoijien muodostaman joukon kehittämisen aktiiviseksi tiimiksi ja tiimin toiminnan suunnitelmallisen johtamisen ja edelleen kehittämisen. Kehittämistehtävän toteuttamisen osana keväällä 2016 SYKEen koulutettiin joukko sisäisiä auditoijia ja kevään 2017 auditoinnin osana koulutetaan toinen samankokoinen joukko.

Tämän vajaan parinkymmenen hengen ryhmän tarkoitus on toimia SYKEen auditoijien perusjoukkona siten, että vuosittaisiin auditointeihin löydetään tarvittavat ja käytettävissä olevat auditoijat ilman, että koko ryhmä tarvitsee vuosittain peruskoulutusta. Lisäksi auditoijien perusjoukon auditointiosaamisen oletetaan karttuvan siten, että auditointien läpivienti kokonaisuudessaan helpottuu ja auditoinnin aiheiksi voidaan valita haastavimpia tai monimutkaisempia prosesseja tai toimintoja.

Auditoinnin pilottikierroksella auditoijien joukko oli tehtävänsä motivoitunut ja yhteiset tapaamiset niin ennen kuin jälkeenkin auditoinnin sujuivat rakentavassa ja hyvässä hengessä. Palautekyselyn perusteella auditoijat olivat tyytyväisiä voituaan toimia auditoijina ja keskustelujen perusteella suurin osa oli halukkaita toimimaan auditoijina myös jatkossa.

Kamenskyn (2015, 214–215) mukaan hyvältä tiimityöskentelyltä voidaan odottaa muun muassa seuraavia hyötyä:

- Tiimi sitoutuu ja kokee vastuuta yhteisten tavoitteittensa saavuttamisesta.
- Tiimin jäsenten taidot ja ominaisuudet täydentävät toisiaan.
- Tiimin jäsenten yhdessä saavuttamat tulokset ovat parempi kuin jäsentensä yksitään saavuttamat.

Voi siis olettaa, että auditoiden joukon tiimiyttämisellä ja heidän tiimityöskentelynsä suunnitelmallisella johtamisella ja kehittämisellä myös SYKEN auditointien toteutusta ja tuloksia voidaan edelleen parantaa.

Auditoiden tiimiin liittyy lisäksi muita jatkokehittämisen / -tutkimuksen mahdollisuuksia, joihin organisaatio voi halutessaan tarttua, esimerkiksi:

- Mikä on auditoiden roolin (pääosin esimiehiä) vaikutus auditoinnin onnistumiseen tarkasteltaessa useampia eri auditointeja? Pilottikierroksella auditoidet suhtautuivat tehtäväänsä positiivisesti, joukossa vallitsi hyvä keskinäinen henki, minkä lisäksi auditointi onnistui tulosten osalta erinomaisesti – missä määrin tähän vaikutti auditoiden tietoinen roolivalinta vai oliko kyseessä sattuma?
- Auditointien ja osaamisen kehittämisen yhteishyötyjen selvittäminen. Auditointi on auditoidille erinomainen mahdollisuus oppia oman organisaation toimintakäytäntöistä ja päästä soveltamaan havaittuja hyviä käytäntöjä myöhemmin omassa työssään. Millä tavoin auditoidille sisäisistä auditoinneista kertyvää oppia ja osaamista voitaisiin hyödyntää SYKEN osaamisen kehittämisessä?

### **5.3 Haasteet ja oppiminen**

Kuten kaikissa projekteissa, tässäkin kehittämisprojektissa kohdattiin haasteita liittyen yhtäältä projektin käytännön läpivientiin organisaatiossa sekä toisaalta kehittämistehtävään opinnäytetyönä suhteessa Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyölle annettuihin kriteereihin.

Suurimmaksi haasteeksi kehittämisprojektin toteuttamisessa osoittautui auditointipilotin ja palautekyselyjen väliin jäänyt pitkähkö kesälomakaudesta johtunut tauko. Auditoinnin pilotointi toteutettiin juuri ennen kesälomia touko-kesäkuussa 2016, minkä takia palautekyselyjen toteuttaminen siirtyi elokuulle ja osin vieläkin myöhemmäksi loppusyksylle. Osassa palautekyselyitä pitkä väliaika olikin aiheuttanut asioiden unohtumista ja orientoituminen palautekyselyyn vaati joidenkin kohdalla paljon taustoitusta ja kertaamista.

Toinen, joskin pienempi, haaste oli kehittämistehtävän tekijän näkökulmasta opinnäytetyön laajuuden ja rajauksen hahmottaminen. Kehittämistehtävän ei tule olla tieteellinen tutkimus, mutta sen tulee olla selkeästi alemman korkeakoulututkinnon opinnäytetyötä laajempi ja syvällisempi. Kehittämistehtävän tekijällä oli erityisesti projektin alkuvaiheessa hankaluuksia mieltää, kuinka laaja tämän opinnäytetyön tulisi olla ja kuinka laaja ja syvälinen tietoperustan tulisi olla.

Kuitenkin, kuten vanhassa sananlaskussa sanotaan: työ tekijäänsä opettaa. Erityisesti projektin alkuvaiheessa kehittämistehtävän tekijän pohdinnat opinnäytetyön ja sen tietoperustan laajuudesta saivat vastauksensa lopulta varsin vaivatta. Kehittämistehtävän rajautui luontevasti toimintajärjestelmän rakentaminen -projektin määrittäessä sisäisen auditoinnin toteutuksen laajuuden. Tietoperustan rajausta syntyi pohdittaessa kehittämissuunnitelman teemoja ja niiden yhteyttä SYKEN käytäntöihin.

Merkittävin oppimiskokemus kehittämistehtävän tekijälle projektin aikana oli tutustuminen työryhmien ohjaamiseen toiminnallisilla menetelmillä. Kehittämistehtävän tekijä sai psykodraamaohjaaja kollegaltaan lyhyen perehdytyksen fasilitointiin, jota käytettiin sekä auditointien koulutustilaisuudessa että työpajassa, jossa kerättiin auditointien palautetta ja kokemuksia auditoinnin pilotista.

Molemmissa tilaisuuksissa kehittämistehtävän tekijä toimi pääfasilitaattorina ja oppimisen oivallus liittyy vahvasti fasilitaattorin ja osallistujien väliseen viestintään ja keinoihin, joilla viestinnän toimivuuteen ja onnistumiseen on mahdollista vaikuttaa. Onnistuneen lopputuloksen varmistamiseksi fasilitaattorin tulisi rohkaista osallistujia keskusteluun, kuunnella osallistujien mielipiteitä ja antaa heille kokemus kuulluksi tulemisesta, antaa osallistujille palautetta prosessin aikana ja kiinnittää huomiota myös sanattomaan viestintään.

Toimiessaan fasilitaattorina kehittämistehtävän tekijä haastoi itsensä astumaan uuteen ja vieraaseen rooliin. Oikeat sanavalinnat, maltti ja taito kuunnella ja kuulla sekä kyky lukea sanattomia viestejä eivät kehity hetkessä, sen sijaan ne vaativat harjoitusta ja kokemuksen myötä kertyvää osaamista ja näkemystä. Kuitenkin jo ensimmäiset harjoitukset antoivat rohkaisevia onnistumisen kokemuksia!

## Lähteet

Aaltola, J. (toim.) & Valli, R. (toim.). 2015a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Aaltola, J. (toim.) & Valli, R. (toim.). 2015b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Alič, M., Rusjan, B. 2011. Managerial relevance of internal audit: Business benefits of using ISO 9000 internal audit as a managerial tool. *The TQM Journal*, 23, 3, 284-300.

Assen, M., van den Berg, G. & Pietersma, P. 2009. Key management models. The 60+ models every manager needs to know. Second edition. Pearson Education Limited.

Barsalou, M. 2016. The quality improvement field guide. Achieving and maintaining value in your organization. Taylor & Francis Group.

Beckford, J. 2010. Quality. A critical introduction. Third edition. Routledge. Taylor & Francis Group.

Bhuiyan, N. & Baghel, A. 2005. An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision* 43, 5, 761–771.

Charron, R., Harrington, J., Voehl, F & Wiggin, H. 2015. The lean management system handbook. Taylor & Francis Group.

EFQM. 2012. EFQM excellence model. EFQM Publications.

Eskola J., Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

European CAF Resource Centre. 2013. CAF 2013. Luettavissa: [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF\\_Brochure\\_2013\\_FI.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_Brochure_2013_FI.pdf). Luettu 11.5.2017.

Goetsch L., Davis, S. 2014. Quality management for organizational excellence: introduction to total quality. Seventh edition. Pearson Education Limited.

- Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Vantaa.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Innovaatorahoituskeskus TEKES. Tutkimus, kehitys ja pilotointi. Luettavissa : <https://www.tekes.fi/rahoitus/pk-yritys/tutkimus-kehitys-pilotointi/>. Luettu 3.1.2017
- International Organization for Standardization. ISOa. About Us. Luettavissa: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>. Luettu: 21.2.2017.
- International Organization for Standardization. ISOb. ISO Survey. Luettavissa: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>. Luettu: 21.2.2017.
- International Organization for Standardization. ISOc. The Facts About Certification. Luettavissa: <https://www.iso.org/certification.html>. Luettu 7.5.2017.
- International Organization for Standardization. ISOd. Introduction to ISO 14001:2015. Luettavissa: [http://www.iso.org/iso/introduction\\_to\\_iso\\_14001.pdf](http://www.iso.org/iso/introduction_to_iso_14001.pdf). Luettu 7.5.2017.
- ISO Technical Committee 176, sub-committee 2 ISO/TC 176/SC2. ISO 9001:2015 Revision Frequently Asked Questions (FAQs). Luettavissa: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/-8835176/-8835848/8835872/8835883/ISO9001FAQs.docx>. Luettu:21.2.2017
- JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 2012. JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Luettavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>. Luettu: 5.1.2017.
- Juvonen, H., Järvinen, E., Pietilä, T. & Kauppi, L. 2017. Suomen ympäristökeskuksen toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat vuodelta 2016. Luettavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/176973/SYKEra\\_7\\_2017.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/176973/SYKEra_7_2017.pdf?sequence=1). Luettu 17.3.2017.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kantojärvi, P. 2012. Fasiliointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Laatukeskus. EFQM. Luettavissa: <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli>. Luettu: 13.5.2017.

Lazarte, M. 2015. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 – Just published! Luettavissa: <https://www.iso.org/news/2015/09/Ref2002.html>. Luettu 24.3.2017.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki.

Lecklin, O. & Laine R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Helsinki.

Marutschke, D. 2012. Continous improvement strategies. Japanese Convenience store systems. Palgarve Macmillan Asian Business Series.

Moisio, J. 5.8.2015. Mistä uutta kipinää, ”boostia”, auditointeihin? Laatumatkalla - blogi. Luettavissa <http://www.ims.fi/kirjoitukset/laatumatkalla-mista-uutta-kipinaa-c3a4-c3a4-boostia-auditointeihin>. Luettu 24.3.2017.

Myers, M. 2013. Qualitative Research in Business & Management. Second Edition. CPR Group (UK) Ltd.

National Institute of Standards and Technology. NISTa. Malcolm Baldrige National Quality Award. Luettavissa: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award>. Luettu 14.5.2017.

National Institute of Standards and Technology. NISTb. Baldrige Excellence Framework. Luettavissa: <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>. Luettu 14.5.2017.

Nummi, P. 2010. Fasilitaattorin käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Oakland, J. 2014. Total quality management and operational excellence. Text with cases. Fourth edition. Routledge. Taylor & Francis Group.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Pickett, S. 2011. The essential guide to internal auditing. Second edition. John Wiley & Sons Ltd.

Rotko, P. 11.5.2016. Tutkimusinsinööri, psykodraamaohjaaja. Suomen ympäristökeskus. Haastattelu. Helsinki.

Sanchez, L. & Blanco, B. 2014. Three decades of continuous improvement .Total Quality Management & Business Excellence 25, 9, 986-1001.

Silvennoinen, K., Michelsen, T. & Niemi, H. 2008. Business pilviin. Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Suomen Laatu yhdistys ry. Tampere.

Slack, N, Brandon-Jones, A. & Jonhston, R. 2016. Operation management. Eight edition. Pearson Education Limited.

Sokovic, M., D. Pavletic, & K. Kern Pipan. 2010. Quality improvement methodologies– PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering 43, 1, 476-483.

Standardi SFS-EN ISO 9011. 2011. Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet.

Standardi SFS-EN ISO 9001. 2015. Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset.

Standardi SFS-EN-ISO 14001. 2015. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Ympäristöjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita.

Summers, D. 2009. Quality management. Creating and sustaining organizational effectiveness. Second Edition. Pearson Education.



Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. 2016a. Johdanto laadunhallinnan ISO 9000-standardeihin. SFSedun luentoaineisto. Luettavissa:  
[http://www.sfsedu.fi/files/126/ISO\\_9000\\_kalvosarja\\_oppilaitoksille\\_2016.ppt](http://www.sfsedu.fi/files/126/ISO_9000_kalvosarja_oppilaitoksille_2016.ppt). Luettu: 19.3.2017.

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. 2016b. Laadunhallinnan periaatteet. Perusta ISO 9000 -sarjan laadunhallintajärjestelmästandardeille. Luettavissa:  
[http://www.sfs.fi/files/8179/Laadunhallinnan\\_periaatteet\\_2016-09\\_2\\_palstalla\\_VIIMEISIN.pdf](http://www.sfs.fi/files/8179/Laadunhallinnan_periaatteet_2016-09_2_palstalla_VIIMEISIN.pdf). Luettu: 21.2.2017.

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. ISO 14001 – maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli. Luettavissa:  
[https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_14000\\_ymparistojohtaminen/ymparistojarjestelma](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_14000_ymparistojohtaminen/ymparistojarjestelma). Luettu: 7.5.2017.

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. ISO 9001:2015. Luettavissa:  
[https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_9000\\_laadunhallinta/iso\\_9001\\_2015](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015). Luettu 14.5.2017.

Suomen ympäristökeskus. 2016a. SYKE Info: tietoa organisaatiosta ja osaajista. Luettavissa: [http://www.syke.fi/fi-FI/SYKE\\_Info](http://www.syke.fi/fi-FI/SYKE_Info). Luettu 14.9.2016.

Suomen ympäristökeskus. 2016b Suunnittelu ja seuranta. Luettavissa:  
[http://www.syke.fi/fi-FI/SYKE\\_Info/Suunnittelu\\_ja\\_seuranta](http://www.syke.fi/fi-FI/SYKE_Info/Suunnittelu_ja_seuranta). Luettu 14.9.2016

Suomen ympäristökeskus. 2016c. Rahoitus. Luettavissa: [http://www.syke.fi/fi-FI/SYKE\\_Info/Rahoitus](http://www.syke.fi/fi-FI/SYKE_Info/Rahoitus). Luettu 14.9.2016

Suomen ympäristökeskus. 2016d. Johtoryhmän pöytäkirja. 27.1.2016. Luettavissa: SYKEN intranet. Palvelut. Johtoryhmä. Johtoryhmän pöytäkirjat. Luettu 5.1.2017.

Suomen ympäristökeskus. 2015. Johtoryhmän pöytäkirja. 5.3.2015. Luettavissa: Luettavissa: SYKEN intranet. Palvelut. Johtoryhmä. Johtoryhmän pöytäkirjat. Luettu: 14.5.2017.

Suomen ympäristökeskus. 2014. Johtoryhmän pöytäkirja. 4.4.2014. Luettavissa: SYKEN intranet. Palvelut. Johtoryhmä. Johtoryhmän pöytäkirjat. Luettu 15.9.2016.

The Institute of Internal Auditors IIA. 2017. About The IIA. Luettavissa:  
<https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>. Luettu:  
24.3.3.2017

Tietoarkisto 2016. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Kvalitatiivisen datatiedoston käsitte-  
ly. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>  
Luettu: 2.1.2017

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosake-  
yhtiö Tammi. Jyväskylä.

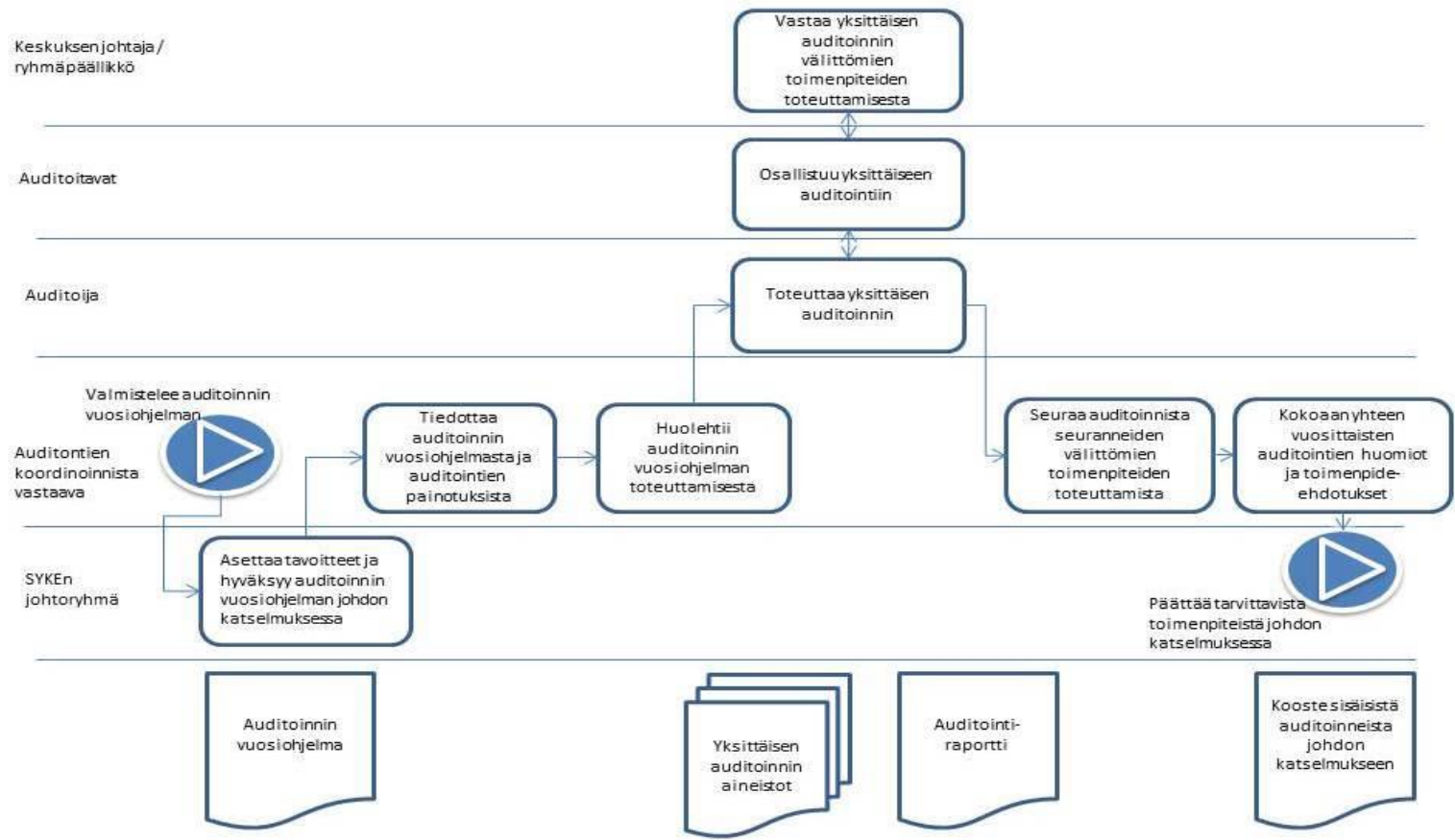
Valtiokonttori. 2017. CAF-laaturyö. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/CAFlaatury\\_o](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/CAFlaatury_o). Luettu:11.5.2017

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta.  
Edita Publishing Oy. Helsinki.

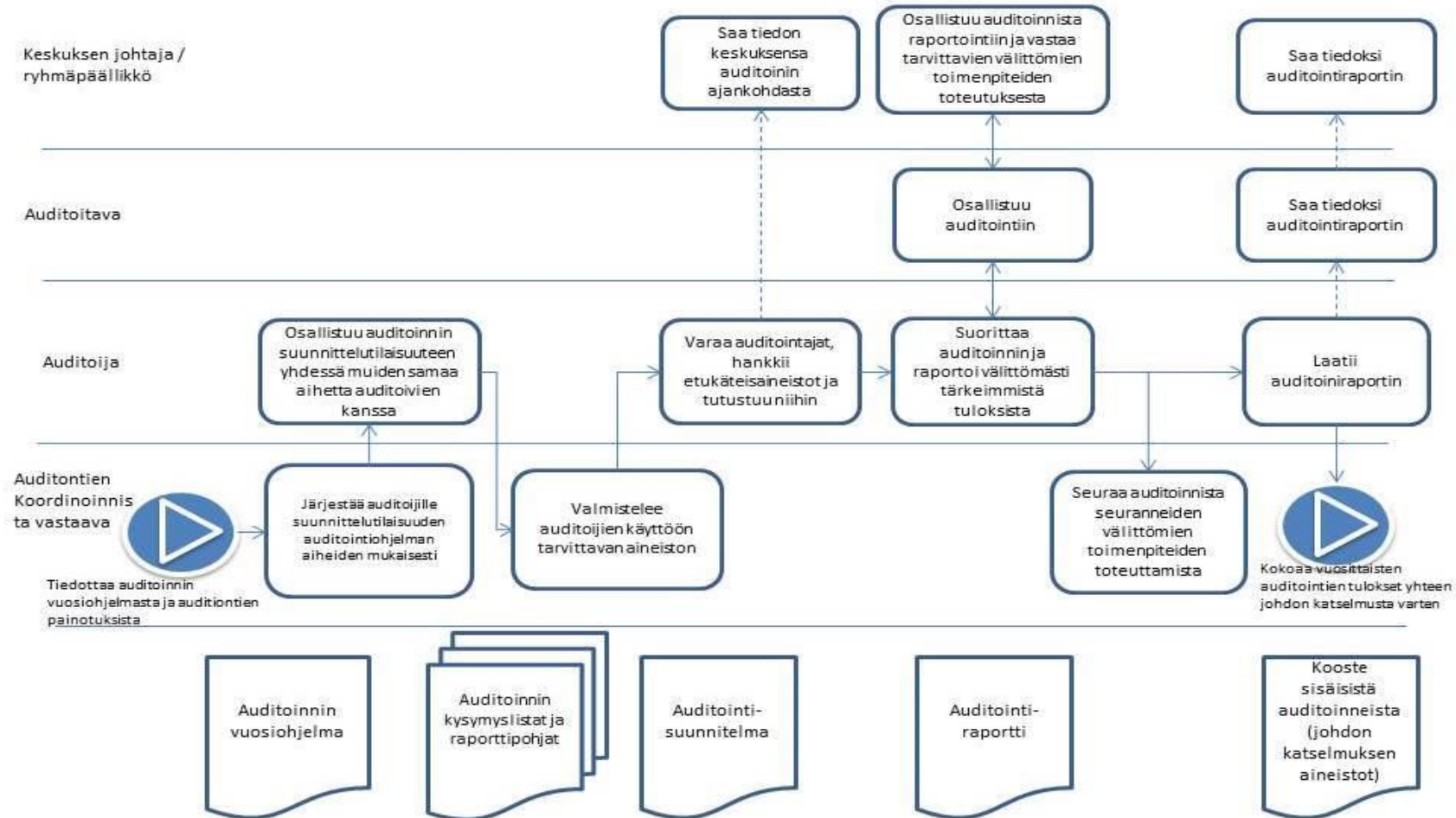
Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Jyväskylä.

# Liitteet

## Liite 1 SYKEN yleinen sisäisen auditoinnin prosessikaavio
















## Liite 2 SYKEN yksittäisen sisäisen auditoinnin prosessikuvaus



### Liite 3 Auditoinnin kysymyslomake

| PERUSTIEDOT AUDITOINNISTA  |  |
|--|--|
| Auditoitu toimintayksikkö  |  |
| Auditoitu toiminto tai prosessi  | <i>Toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta</i> |
| Auditoinnin ajankohta  |  |
| Auditoija/-t   |  |
| Auditoidut henkilöt  |  |
| Auditoinnin laajuus ja tavoitteet  |  |
| Auditointiperusteet/ sovellettavat vaatimukset/ dokumentit   | - Toiminta vs. toiminnan dokumentointi               |
| AUDITOINNISSA ESITETTÄVÄT KYSYMYKSET   |  |
| <i>OHJE1 :Auditoinnin painopisteiden 1 ja 2 järjestystä haastattelutilanteessa voi vaihtaa (ennakkokyselyn tulosten perusteella) &gt;&gt; tavoitteena saada keskustelu jouhevasti ja helposti käyntiin. Sovi joko ennakkoon tai ryhmähaastattelun alussa pelisäännöistä: ryhmähaastattelussa keskuksen johtaja antaa tilaa muun johtoryhmän vastauksille.<br/>Auditoinnin kysymyksiin voi lähettää täydennyksiä sähköpostilla auditoijan määrittämään aikaan mennessä.</i> |  |
| <i>OHJE 2: Näiden kysymysten lisäksi kannattavaa voi ja on toivottavaa kysyä myös muita kysymyksiä. Tee tarkentavia kysymyksiä sen mukaisesti, miten haastattelutilanne etenee.</i>  |  |
| <b>Painopiste 1: NN</b>  |  |
|  |  |
| <b>Painopiste 2: NN</b>  |  |
|  |  |
| <b>Painopiste 3: NN</b>  |  |
|  |  |
| <b>Painopiste 4: NN</b>  |  |
|  |  |

## Liite 4 Auditoinnin raporttipohja

| PERUSTIEDOT AUDITOINNISTA  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
|--|---|------|---|----|---|------|---|----|--|
| Auditoitu toimintayksikkö  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| Auditoitu toiminto tai prosessi  | <i>Toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta</i>                                |      |   |    |   |      |   |    |  |
| Auditoinnin ajankohta  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| Auditoija/-t   |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| Auditoidut henkilöt  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| Auditoinnin laajuus ja tavoitteet  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| Auditointiperusteet/ sovellettavat vaatimukset/ dokumentit   | - Toiminta vs. toiminnan dokumentointi  |      |   |    |   |      |   |    |  |
| AUDITOINNIN TULOKSET   |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| <b>Yleisarvio painopisteestä 1:</b>  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
|  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| <b>Yleisarvio painopisteestä 2:</b>  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
|  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| <b>Kokonaisuuden yleisarvio perusteluineen</b>   |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| <i>OHJE 1 Yleisarviossa painotus painopisteissä 1 ja 2. Käytä arvioinnin perusteluina sovittuja kriteerejä</i>   |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| <i>OHJE 2 Yleisarvion kuvan voit vaihtaa oikeaksi, kuvat löytyvät kansioista M-levyllä</i>   |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
|    |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| <table border="1"> <tbody> <tr> <td></td> <td>OK +</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OK</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OK -</td> </tr> <tr> <td></td> <td>--</td> </tr> </tbody> </table> |  | OK + |  | OK |  | OK - |  | -- |  |
|   | OK +  |      |   |    |   |      |   |    |  |
|   | OK  |      |   |    |   |      |   |    |  |
|   | OK -  |      |   |    |   |      |   |    |  |
|   | --  |      |   |    |   |      |   |    |  |
| <b>Yhteenveto huomioista <i>toiminnan ja talouden suunnittelun ja seurannan prosessiin</i> liittyen</b>  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| <i>OHJE 3 Yhteenveton tulee olla napakka ja informatiivinen, lyhyt ja selkokielineen kuvaus. Muotoile yhteenveto sen perusteella koskeeko se yhteistä prosessia vai sen soveltamista keskuksessa ("kenelle teksti on osoitettu")</i>   |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| <b>Yhteenveto huomioista prosessin soveltamisesta auditoidussa keskuksessa</b>   |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
|  |   |      |   |    |   |      |   |    |  |
| <b>Pvm, auditoijan allekirjoitus</b>   |   |      |   |    |   |      |   |    |  |

#### Liite 4 Auditoinnin raporttipohja, auditointihavainnot

| <b>MITÄ ERITYISEN MYÖNTEISTÄ AUDITOINNISSA NOUSI ESILLE?</b>   |  |
|--|--|
| <i>OHJE: Luettele tähän havaintosi (käytä esim. ranskalaisia viivoja). Lisää tarvittaessa rivejä taulukkoon.</i> |  |
| Positiiviset havainnot toiminnan ja talouden suunnittelun ja seurannan prosessiin liittyen                       |  |
| Positiiviset havainnot prosessin soveltamisesta auditoidussa keskuksessa   |  |

| <b>MITÄ KOHTEITA VOISI PARANTAA?</b>   |  |
|--|--|
| <i>OHJE: Luettele tähän esiin nousseet konkreettiset parantamishdotukset (käytä esim. ranskalaisia viivoja). Lisää tarvittaessa rivejä taulukkoon.</i> |  |
| Parantamishdotukset toiminnan ja talouden suunnittelun ja seurannan prosessiin   |  |
| Parantamishdotukset auditoidulle keskukselle prosessin soveltamisesta  |  |

| <b>MILLE ASIOILLE TÄYTYY EHDOTTOMASTI TEHDÄ JOTAKIN?</b>  |                                   |           |               |
|---|-----------------------------------|-----------|---------------|
| <i>OHJE: Luettele tähän mahdollisesti havaitsemasi poikkeamat. Lisää tarvittaessa rivejä taulukkoon.</i>  |                                   |           |               |
| <i>Korjaavat toimenpiteet voidaan tarkentaa myöhemmin. Olennaisinta on sopia ja kirjata, kuka ottaa vastuulleen poikkeamasta huolehtimisen. Vastuuhenkilöksi kirjataan auditoinnissa mukana ollut henkilö, joka vastaa toimenpiteen eteenpäin viemisestä.</i> |                                   |           |               |
| <b>Poikkeamat toiminnan ja talouden suunnittelun ja seurannan prosessissa</b>   |                                   |           |               |
| Poikkeama   | Mitä tehdään asian korjaamiseksi? | Aikataulu | Vastuuhenkilö |
|   |                                   |           |               |
|   |                                   |           |               |
|   |                                   |           |               |
| <b>Poikkeamat prosessin soveltamisessa auditoidussa keskuksessa</b>   |                                   |           |               |
| Poikkeama   | Mitä tehdään asian korjaamiseksi? | Aikataulu | Vastuuhenkilö |
|   |                                   |           |               |
|   |                                   |           |               |
|   |                                   |           |               |

## Liite 5 Fasilitoidun työpajan sisältörunko

|  |
|--|
| <b>Teema / keskustelupiste 1:<br/>Auditointimalli (3 vaihetta: ennakkokysely, ryhmähaastattelu, yksilöhaastattelut)</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Miettiessäsi auditointimallia kokonaisuudessaan nyt jälkepäin<ol style="list-style-type: none"><li>a. Minkä kohdan toteuttaisit toisin, miten ja miksi?</li><li>b. Mikä kohta toimi hyvin, miksi?</li></ol></li><li>2. Mikä auditoinnin vaihe tuotti parhaiten hyviä ja olennaisia havaintoja?<ol style="list-style-type: none"><li>a. Missä määrin yksilöhaastattelut antoivat lisää tietoa ryhmähaastattelun jälkeen?</li></ol></li></ol> <p>– <i>Ennakkoon arvioitiin, että auditoijan tarvitsema työaika olisi 2,5 tehollista työpäivää (arvioon sisältyivät yhteinen sisällönsuunnittelutilaisuus, oma valmistautuminen auditointiin, auditointihaastattelut ja raportointi).</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Toteutuiko arvio? Jos ei, miksi?<ol style="list-style-type: none"><li>a. Millä tavoin karkeasti käyttämäsi työaika jakautui eri vaiheisiin?</li></ol></li></ol> |
| <b>Teema / keskustelupiste 2:<br/>Auditoinnin ryhmähaastattelu</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Minkä tyyppiset kysymykset toivat esiin olennaisia asioita ja olivat ns. hyviä kysymyksiä?<ol style="list-style-type: none"><li>a. Käytitkö haastattelussa yhteisestä sovittujen kysymysten lisäksi omia lisäkysymyksiä, millaisia?</li></ol></li><li>2. Miettiessäsi haastattelutilannetta nyt jälkepäin - tekisitkö jotain toisin, mitä?</li><li>3. Millainen tunnelma haastattelutilanteessa oli?<ol style="list-style-type: none"><li>a. Muuttuiko tunnelma haastattelun aikana, millä tavoin?</li></ol></li></ol>  |
| <b>Teema / keskustelupiste 3:<br/>Raportointi</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pystyitkö hyödyntämään auditoinnin raporttipohjaa jo varsinaisen auditoinnin aikana, millä tavoin?</li><li>2. Millä tavoin nyt käytössä ollut raporttipohja tuki olennaisten tulosten esiintuomista/jäsentelyä?</li><li>3. Miten nyt käytössä ollut raporttipohjaa kannattaisi parantaa?</li><li>4. Millaisesta raportista olisi sinulle eniten hyötyä toiminnan kehittämisessä?</li></ol>  |



## Liite 6 Teemahaastattelujen sisältörunko

|  |
|--|
| <b>Teema 1:</b><br><b>Auditointimalli (3 vaihetta: ennakkokysely, ryhmähaastattelu, yksilöhaastattelut)</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mitä hyvää / mitä huonoa oli siinä, että auditointi oli 3-vaiheinen?</li><li>2. Mikä vaihe oli mielestäsi parhain omien näkemysten esiin tuomisen kannalta ennakkokyselyyn, ryhmä- vai yksilöhaastattelu, miksi?</li><li>3. Auditoidiksi oli valittu pääasiassa esikuntien päälliköitä tai ryhmäpäälliköitä. Vaikuttiko tämä roolivalinta mielestäni jollain tavalla auditointitilanteeseen (vastaamiseen, tunnelmaan), miten?</li></ol>                          |
| <b>Teema 2:</b><br><b>Auditoinnin ryhmähaastattelu</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mitä hyvää / mitä huonoa oli siinä, että ryhmähaastattelu oli sijoitettu osaksi keskuksen johtoryhmän kokousta?</li><li>2. Mitä hyvää / mitä huonoa oli ryhmähaastattelussa yleisesti?</li></ol>  |
| <b>Teema 3:</b><br><b>Ajankäyttö</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kuinka paljon sinulta kului aikaa auditointiin?</li><li>2. Oliko se mielestäni liikaa / sopivasti / liian vähän, miksi?</li></ol>   |
| <b>Teema 4:</b><br><b>Raportointi</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Riittääkö kirjallinen raportti vai tarvittaisiinko jotakin muuta, mitä?</li><li>2. Millaisesta (rakenteeltaan, tyyliltään) raportista olisi sinulle eniten hyötyä?</li><li>3. Oliko nyt käytössä ollut raportti mielestäsi rakenteelta selkeä ja johdonmukainen (pääsi-<br/>kö raportista helposti kiinni olennaisiin havaintoihin)?</li><li>4. (Mitä nyt käytössä olleesta raporttipohjasta pitäisi muuttaa, jotta se palvelisi sinua pa-<br/>remmin?)</li></ol> |