

Ville Väätäinen

TÄHTISEURA-OHJELMAN SISÄISEN AUDITOINNIN MALLI TANSSIURHEILUN TÄHTISEUROILLE

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2025



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä	Ville Väätäinen
Työn nimi	Tähtiseura-ohjelman sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille
Toimeksiantaja	Suomen Tanssiurheiluliitto ry
Vuosi	2025
Sivut	61 sivua, liitteitä 17 sivua
Työn ohjaaja	Kristiina Kinnunen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää haastattelujen avulla Tähtiseuraohjelman ja sen laatutekijöiden hyödyntämistä seurojen toiminnassa. Työn tarkoituksena oli luoda haastatteluista kerättyjen tietojen avulla sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseurojen käyttöön, joka perustuu Suomen Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelmaan. Mallin tarkoituksena on auttaa seuroja hyödyntämään Tähtiseura-ohjelman laatutekijöitä arjen toiminnassa ja sujuvoittaa kolmen vuoden välein tapahtuvaa ulkoista auditointia. Työn toimeksiantajana toimi Suomen Tanssiurheiluliitto ry. Työn keskeisiä tutkimusongelmia oli kolme; Miten Tähtiseuraohjelman laatutekijät voivat olla osa tanssiurheilun Tähti-seurojen arkea? Miten edistetään, mahdollistetaan ja turvataan laatutekijöiden mukainen jatkuva toiminnan kehittäminen tanssiurheilun Tähtiseuroissa? Millaisella toimintamallilla kolmen vuoden välein tapahtuva ulkoinen auditointi olisi kevyempi Tähtiseuroille?

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Empiirinen aineisto kerättiin asiantuntijahaastattelun sekä tanssiurheilun Tähtiseurojen lomakehaastattelujen avulla. Asiantuntijahaastattelun avulla muodostettiin näkökulmia sisäisen auditoinnin mallin luomista varten. Lisäksi saatiin tietoa Tähtiseurojen nykytilasta. Tähtiseurojen lomakehaastattelujen avulla taas saatiin tietoa seuratoiminnan näkökulmasta eri Tähtiseura-ohjelman tekijöihin ja sisäisen auditoinnin malliin liittyen.

Johtopäätöksinä molemmista haastatteluista voitiin todeta Tähtiseuraohjelman positiivinen merkitys seurojen kehittämistoimintaan, vaikka valmistautuminen ohjelman vaatimaan ulkoiseen auditointiin koetaankin raskaana ja työläänä. Osaltaan resurssien niukkuus ja henkilöstön vaihtuvuus tekevät prosessista haastavan. Vastauksissa koettiin, että sisäisen auditoinnin mallilla voidaan keventää ulkoiseen auditointiin valmistautumista, edistää johdonmukaista kehittämis- ja laatutyötä sekä parantaa seurojen hallinnon työkuormaa.

Työn lopputuotoksena syntyi sisäisen auditoinnin malli, joka auttaa seuroja systemaattisessa toiminnan arvioinnissa, kehittämisessä ja laadunhallinnassa. Malli tukee samalla Tähtiseura-ohjelman jatkuvaa hyödyntämistä seuran päivittäisessä toiminnassa, ja keventää seurojen valmistautumista kolmen vuoden välein tapahtuvaan ulkoiseen auditointiin.

Asiasanat: kehittäminen, laadunhallinta, sisäinen auditointi, seuratoiminta

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Ville Väätäinen
Thesis title	Model for the internal audit of the Tähtiseura program for dance sports Tähtiseurat.
Commissioned by	Suomen Tanssiurheiluliitto ry
Time	2025
Pages	61 pages, 17 pages of appendices
Supervisor	Kristiina Kinnunen

ABSTRACT

The objective of this thesis was to create a model of internal audit for the “Tähtiseurat” in dance sport, based on the Finnish Olympic Committee’s Tähtiseura program. The dance sport clubs have experienced preparation for external audits as difficult, as well as development activities and quality work inconsistent. The model of internal audit is supposed to help clubs with the development activities, quality work, and to make use of the quality factors of the Tähtiseura program in everyday operations. It also simplifies the external audit that takes place every three years.

The research was conducted as a case study using qualitative research methodology. The empirical material was collected through expert interview as well as structured form interviews with dance sport clubs. The internal audit was designed with the help of the expert interview. The structure form interviews provided information of the perspectives of dance sport clubs on their quality and development operations and the model of internal audit.

The conclusion is that both interviews show the positive impact of the Tähtiseura program on dance sport club development activities, although preparation for the external audit is perceived as difficult. The responses of the interviews show that the internal audit model can be used to streamline preparation for external audits and promote development and quality work.

The final product of the work was the internal audit model, which helps clubs in systematic evaluation, development and quality management. At the same time the model supports the continued use of the Tähtiseura program in the daily operations of the club and helps the preparation of the clubs for an external audit every three years. This work will enable the commissioner to obtain more efficiently and qualitatively managed dance clubs with good financial resources. The implementation of the internal audit model is left to the clubs, and the benefits cannot be ascertained.

Keywords: dance sport club, development, internal audit, quality work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMIS- JA LAATUTYÖ.....	7
2.1	Laadun määritelmä ja historiaa.....	8
2.2	Laatutyö organisaatioissa.....	9
2.3	Kehittämistyö organisaatioissa.....	10
2.4	Laadunhallintajärjestelmät.....	13
2.5	Laatujohtaminen.....	16
3	AUDITOINTI.....	19
3.1	Yleistä.....	19
3.2	Sisäinen ja ulkoinen auditointi.....	22
3.3	ISO-laatustandardi.....	24
4	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	26
4.1	Suomen Tanssiurheiluliitto ry.....	26
4.2	STUL:n toiminnan vertailu käsiteperustaan.....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	29
5.1.1	Tapaustutkimus.....	30
5.1.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	31
5.1.3	Haastattelututkimus.....	31
5.1.4	Haastattelututkimuksen analysointi.....	34
5.2	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi.....	36
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	38
6.1	Asiantuntijahaastattelun tulokset.....	38
6.2	Tähtiseurojen strukturoitujen haastattelujen tulokset.....	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
7.1	Haastattelututkimukset.....	48
7.2	Sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille.....	50

7.3 Tutkimuksen luotettavuus	53
8 LOPUKSI	56
LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1. Asiantuntijahaastattelussa esitetyt kysymykset järjestyksessä

Liite 2. Asiantuntijahaastattelun tutkimustiedote

Liite 3. Asiantuntijahaastattelun tietosuojaseloste

Liite 4. Asiantuntijan suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen

Liite 5. Strukturoiduissa lomakehaastatteluissa esitetyt kysymykset järjestyksessä

Liite 6. Strukturoidun lomakehaastattelun tutkimustiedote

Liite 7. Sisäisen auditoinnin malli

1 JOHDANTO

Tämän työn tarkoituksena on luoda Suomen Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelmaan perustuva sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseurojen käyttöön. Tavoitteena on selvittää haastattelujen avulla Tähtiseuraohjelman ja sen laatutekijöiden hyödyntämistä seurojen toiminnassa. Haastatteluiden analyysin tuotoksena voidaan muodostaa Suomen Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelmaan pohjautuva sisäisen auditoinnin toimintamallin kuvaus tanssiurheilun Tähtiseurojen käyttöön yhteisesti lasten ja nuorten sekä aikuisten osa-alueille. Mallin voi myöhemmin ottaa käyttöön myös muihin Suomen Olympiakomitean lajiyhteisöihin. Työn toimeksiantajana toimii Suomen Tanssiurheiluliitto ry (jatkossa STUL).

STUL:lle on käynyt ilmi, että Tähtiseurat kokevat kolmen vuoden välein tapahtuvan ulkoisen auditoinnin ja siihen liittyvän valmistautumisen jopa turhan suurena prosessina. Ulkoiseen auditointiin valmistautuminen pitää sisällään valitun osa-alueen jokaisen laatukriteerin läpi käymisen ja niiden kirjaamisen sekä dokumentoinnilla todentamisen Tähtiseura-ohjelmaan. Sisäisen auditoinnin mallin avulla Tähtiseura-ohjelmaa voidaan käyttää seuran arjessa sekä toteuttaa jatkuvaa toiminnan tarkastelua ja kehittämistoimintaa johdonmukaisesti seuratyössä. Näin seurojen on mahdollista päästä parempiin, laadukkaampiin ja kustannustehokkaampiin tuloksiin toiminnassaan. Malli helpottaa Tähtiseura-ohjelman kuormittavuutta seurojen toiminnassa, ja se mahdollistaa asioiden jatkuvan kirjaamisen Tähtiseura-ohjelmaan, jolloin laatukriteerien täydentäminen ennen ulkoista auditointia ei ole seuroille niin työläs prosessi.

Työn keskeisiä tutkimusongelmia on kolme:

- Miten Tähtiseuraohjelman laatutekijät voivat olla osa tanssiurheilun Tähti-seurojen arkea?
- Miten edistetään, mahdollistetaan ja turvataan laatutekijöiden mukainen jatkuva toiminnan kehittäminen tanssiurheilun Tähtiseuroissa?
- Millaisella toimintamallilla kolmen vuoden välein tapahtuva ulkoinen auditointi olisi kevyempi Tähtiseuroille?

Tämä työ rajataan koskemaan STUL:n jäsenyhdistysten Tähtiseuroja ja niiden sisäistä auditointia Tähtiseura-ohjelman lasten ja nuorten sekä aikuisten osa-alueiden laatutekijöiden mukaisesti. Laajemmasta näkökannasta tehty työ olisi ollut opinnäytetyöksi mittava, minkä vuoksi työtä on rajattu STUL:n jäsenyhdistyksiin. Huippu-urheilun osa-alueen laatuksiteereitä ei oteta huomioon tässä sisäisen auditoinnin mallissa, koska se poikkeaa merkittävästi lasten ja nuorten sekä aikuisten osa-alueiden laatuksiteereistä. Tässä työssä keskitytään sisäisen auditoinnin toimintamallin luomiseen, eikä käsitellä seuratoimintaa, lajiliittotoimintaa tai Suomen Olympiakomitean toimintaa laajempaa käsitteenä, koska niistä hankitaan vain välttämätöntä tietoa työn toteuttamista varten. Suomen Olympiakomitealla on olemassa oma laatuksjärjestelmänsä Tähtiseuroja varten, minkä vuoksi tässä työssä ei käsitellä tarkemmin eri laatuksjärjestelmiä, vaan tarkastellaan laatuksytötä ja laadun arviointia auditoinnin keinoin.

Työ toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka lähestymistapa on tapaustutkimus. Työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, jonka empiirisen aineiston hankinnan menetelmänä hyödynnetään kahta erilaista haastattelun muotoa. STUL:n valitsemalle asiantuntijalle toteutetaan asiantuntijahaastattelu syvemmän tieto- ja kokemuspohjan hankkimiseksi, ja lisäksi kaikille 17:lle tanssiurheilun Tähtiseuralle toteutetaan strukturoitu loma-kehaastattelu seuratoiminnan näkökulman huomioimiseksi.

Työn teoriaosuudessa käsitellään sisäistä auditointia sekä kehittämis- ja laatuksytötä, koska työssä luodaan sisäisen auditoinnin malli, joka perustuu kehittämis- ja laatuksytöhön. Vilkan (2015, luku 2) mukaan teoria mahdollistaa perustellun selityksen todellisuudelle, ja kun teoriaa ja käytäntöä tarkastellaan sekä tutkitaan vertaillen, voidaan löytää uusia toimivia toimintatapoja. Ojasalon ym. (2009, 34–35) mukaan aiheesta johdetaan käsitteitä, jotka perustuvat teoriaan ja joiden avulla pystytään jäsentelemään tutkittavaa aihealuetta. Näihin pohjautuen tämän työn keskeisiä käsitteitä ovat sisäinen auditointi ja laatuksytö.

2 KEHITTÄMIS- JA LAATUTYÖ

Tässä luvussa kuvataan kehittämis- ja laatuksytötä sekä laadunhallintajärjestelmiä ja laatuksjohtamista. Näitä aiheita tutkitaan niiden merkittävyyden näkökulmasta organisaatioiden toiminnassa.

2.1 Laadun määritelmä ja historiaa

Kehittämisen- ja laatu työn historia ulottuu 1950-luvulle, jolloin kaksi amerikkalaista laatuasiantuntijaa *Joseph Moses Juran* ja *William Edwards Deming* tutkivat tarkemmin laatu työtä ja sen merkitystä. 1970-luvulla he huomasivat japanilaisessa teollisuudessa epäkohtia, joiden prosesseja he lähtivät kehittämään (Miller 1996, 149). Lillrank (1988) kertoo artikkelissaan tämän kyseisen laatu työn merkityksestä japanilaisen teollisuuden kehittymiseen: laatu työn tuloksena löydettiin kilpailuetuja tuotevalikoimaan ja toimitusaikoihin sekä useita prosessin hallinnan ongelmia, joita voitiin parantaa ja päästä näin tuotannollisesti parempiin tuloksiin. Millerin (1996, 149) mukaan Demingistä ja Juranista tuli tämän jälkeen yksiä laatu työn johtavista asiantuntijoista.

Laadulla on erilaisia määritelmiä riippuen yhteyksistä, joihin sana liitetään. Tuotteen, kokemuksen ja toiminnan kokonaisuudet ovat yleisiä kohteita laadun määrittelylle. Laadun avulla on mahdollisuus tuottaa sekä asiakkaita tyydyttävään toimintaan. (Lecklin & Laine 2009, 15–16.) Lecklinin (2006, 18) mukaan laadun käsite riippuu näkökulmasta, josta asiaa tarkastellaan. Oulasvirta (2007, 86) toteaa, että yleisesti laadun toiminnan määritelmänä voidaan pitää sitä, että toiminta on tarkoitukseensa sopivaa.

Laatu liittyy osittain ajankohtaan ja palvelua vastaanottavan yksilön kokemuksiin, jotka muodostavat pidemmällä aika välillä positiivisen tai negatiivisen kokemuksen organisaation toiminnasta. Yksilö harvoin lähtee tietoisesti hankkimaan huonolaatuista tuotetta tai palvelua. (Westcott 2005, 273, 276.) Mitä paremmin tuote palvelee tarkoitustaan, sitä korkeampi laatu sillä on. Tuotteiden tai palvelujen laatu koostuu useista eri tekijöistä, joita voidaan kutsua laatuominaisuuksiksi. (Lal 2008, 3–4.)

Miller (1996, 154) kertoo artikkelissaan laadun määrittelyksen olevan moniulotteista ja että se riippuu usein asian tarkastelijasta. Laatu ei voida rakentaa tuotteisiin tai palveluihin vain tarkastuksien suorittamisella, vaan se vaatii suurempaa suunnittelua ja kehittämistyötä. Laatu tietoisuuden tulee olla läsnä koko valmistelu- ja valmistusprosessin ajan. (Lal 2008, 6.) Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa on kysymys johtamisen, kehittämistyön ja strategisen

suunnittelun kokonaisuuksista, jolloin tuotteita/palveluja sekä toimintaprosesseja tarkastellaan laadun näkökulmasta. Laadunhallintaan liitettävä toiminta, jota tarkastellaan, sisältää kaiken sidosryhmien kanssa tehdyn toiminnan. (Lecklin 2006, 17.)

2.2 Laatu työ organisaatioissa

Organisaatioissa on tärkeää, että toiminta ja myytävät tuotteet ovat kaikista näkökulmista tarkasteltuna laadukkaita, jolloin organisaatio voi onnistua toiminnassaan paremmin. Yleensä laatu työ lähtökohtana on, että kaikki toimitukset juun osallistuvat ymmärtävät, millaiseen laatuun pyritään ja mikä on heidän tarkoituksensa organisaatiossa. Laatuso, johon pyritään, on tärkeä määritellä. Jos toiminnalla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaille, sillä todennäköisesti saadaan kilpailuetua organisaatiolle. Kun tarpeet tunnistetaan, voidaan muokata tuotteita ja toimintoja tarpeiden mukaisesti jopa yksilöllisesti. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4; Lecklin & Laine 2009, 22–23.)

Kun toiminta täyttää laadukkuuden kriteerejä, todennäköisesti toiminta on kustannustehokkaampaa, ja sillä on suoraan positiivista vaikutusta talouteen. Asiakkaiden havaitessa toiminnan olevan laadukasta, asiakastyytyväisyys kasvaa, ostopotentiaali kasvaa ja positiivinen maine leviää. Näin yritys voi välillisesti vahvistaa markkina-asemaansa. Kun organisaation kannattava toiminta paranee, voidaan mm. saavuttaa kilpailuetua, kohottaa yrityskuvaa, reagoida muutoksiin ja motivoida henkilöstöä. Pidemmällä aikavälillä katsottuna laadukas toiminta on tae toiminnan jatkuvuudelle, työpaikoille ja menestykselle. (Lecklin 2006, 24–25.)

Sidosryhmien merkitys laatu toiminnossa on nykyaikana korostunut. Laadukkaassa toiminnassa erityisesti asiakkaiden näkökulma ja kokemukset ovat keskeisiä asioita. Asiakkailla on tarpeita ja odotuksia organisaatiota kohtaan, ja laatu toiminnan kehitystyössä pyritään täyttämään nämä tarpeet. Asiakas toimii eräänlaisena arvioijana tuotteille tai palveluille, mikä määrittää osaltaan toiminnan laadukkuutta ja merkitystä. Mikäli kehittämistoimintaa tehdään ilman asiakkaiden huomioimista, ei voida puhua laatu työstä. Kun asiakasta ja markkinoita ymmärretään kokonaisvaltaisesti, pystytään toimintaa suunnittelemaan

ja kehittämään kannattavaan suuntaan. (Oulasvirta 2007, 21; Lecklin 2006, 18.)

Toiminnan ytimessä olevaa asiakastyytyväisyyttä voidaan ruokkia henkilöstön toiminnan kehittämisellä sekä oikeanlaisilla työvälineillä ja -menetelmillä. Kun koulutustaso ja motivaatiotekijät kohtaavat, syntyy usein hyvää asiakaspalvelua. Näistä asioista huolehditaan työntekijöiden henkilökohtaisen kehityksen edistämällä sekä varmistamalla työtyytyväisyys eri toimilla. (Lecklin 2006, 27.)

Usein kuluttajille ei ole tärkeää ainoastaan määritelty laatutaso, vaan tuotteen laadun tulee säilyä ennallaan käytön edetessä, jolloin voidaan varmistua alun perin tarjotusta ja suositellusta laatuotteesta. Näin kuluttajat tulevat todennäköisemmin organisaation palveluiden ääreen aina uudestaan. Tämän vuoksi pidetään tärkeänä, että organisaatiot kehittävät erilaisia laatuja järjestelmiä ja -kriteerejä valvoakseen omia prosessejaan sekä kehittääkseen niitä tarpeen mukaan, jotta tuote tai palvelu voi olla kuluttajille mahdollisimman sopiva eli laadukas. (Tricker 2020, 2.)

Laatua on tärkeä seurata erilaisten mittareiden ja arviointien keinoin. Numeeriset lukemat sekä toiminnasta tulevat tunnuslukemat ovat erinomaisia mittareita, jonka lisäksi arviointia voidaan suorittaa arvioijan subjektiivisella näkemysellä organisaation toiminnoista. Arviointia voidaan määritellä erilaisilla kriteereillä tai menetelmillä, jotka luodaan sitä varten. (Lecklin 1998, 24–25.)

2.3 Kehittämistyö organisaatioissa

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 5) mukaan jatkuva kehittyminen on merkittävästi yhteydessä organisaatioiden menestykseen, ja kehittämistoiminta tulisi liittää osaksi strategiaa. Strateginen johtaminen on tärkeä osa laatutyötä sekä sen toteuttamista ja hallintaa. Laatua hallitaan esimerkiksi erilaisilla prosesseilla, järjestelmillä tai ohjeistuksilla siten, että niitä kehitetään tarpeen mukaan. (Huusko & Pyykkö 2023, 22.) Määrätietoista kehittämistoimintaa toteuttamalla toiminnan on mahdollista kasvaa jatkuvasti, mikä on yleensä pitkässä aikavälissä tarpeellista (Viitala & Jylhä 2013, luku 5).

Nykyisessä työelämässä kehittämistoiminta on jatkuvaa ja se liittyy melkein kaikkiin toimituksiin. Kehittämisen avulla luodaan esimerkiksi uusia prosesseja tai muokataan jo olemassa olevia, kehitetään tuote-/palveluvalikoimaa tai muuta toimintaa organisaatiota ja asiakkaita hyödyttävämmäksi. Jotta kehittäminen onnistuu, tulee valita oikeanlaiset menetelmät ja osata käyttää niitä. (Ojasalo ym. 2009, 11–12.)

Lecklinin (2006, 28) mukaan toiminnan jatkuva parantaminen on merkki laadukkaasta organisaatiosta. Hän kertoo, että kehittämistoimintaa ohjaviin palautteisiin, katselmuksiin ja menetelmiin sekä ulkomaailman tarkkailuun kannattaa käyttää aikaa jatkuvasti, koska kehittäminen ei lopu koskaan. Jotta organisaatio voi toteuttaa jatkuvaa kehittämistoimintaa, sen tulee selvittää oma nykytilanteensa realistisesti sekä tunnistaa kehittämistä vaativat kohteet, joille tulee määrittellä selkeät tavoitteet (Lal 2008, 139).

Organisaation jatkuvaa kehittämistyötä tehdään yksi tai useampi asia kerrallaan. Kehittämiskohteiden valinta tehdään analysoimalla juurisyy. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4.) Kehittämisprosessi koostuu tosiasioiden tarkastuksesta, tähtäimen miettimisestä, ideoinnista, kriittisestä tarkastelusta, ehdotuksesta ja toteuttamisesta. Tosiasiat ovat numero- ja tilastoperusteisia tietoja, jotka luovat pohjan kehittämistyölle. Kehittämistyön tavoite määrittää näiden tosiasioiden tarpeen, minkä jälkeen erilaisen ideoinnin avulla muodostetaan erilaisia kehittämistoimia. Ideoinnin tuotoksena syntyy kehittämissuhteita, joiden tarkasteleminen realististen vaara- ja riskitekijöiden näkökulmasta on tärkeää. Viimeisenä vaiheena on ehdotuksen toteuttaminen, jonka jälkeen voidaan arvioida uuden toimintamallin tehokkuutta ja sen jatkamista. (Martikainen-Rodriguez & Sarkkinen 2011, 60–68.)

Jotta kehittämistyötä voidaan tehdä, on itsearviointin keinoin tunnistettava voimavaroja ja kehittämiskohteita. Näiden toimien avulla voidaan löytää kehittämistoimia, ja valita organisaatiolle tärkeimmät. Jotta kehittäminen on tulosta tuottavaa, kehittäminen on suunniteltava tarkasti, minkä jälkeen sen voi toteuttaa ohjatusti. Yleensä tavoitteiden ja mittaristojen luominen on tärkeä osa uudistumista, mikä voi lisätä kilpailukykyä. Toiminnan jatkuvaan kehittämiseen on tärkeää saada mukaan kaikki henkilöstöstä. (Lecklin 2006, 296–297; Lecklin & Laine 2009, 20–22.)

Kun kehittäminen aloitetaan analysoimalla toimintaa, sitä voidaan tehdä useilla eri tekniikoilla ja menetelmillä. Kaikki kehittämistyössä mukana olevat tulee osallistaa heti alussa prosessiin, koska he tietävät usein parhaiten prosessin vaiheet ja sen ongelmat. Kun tieto kulkee avoimesti jokaiselle henkilölle, kehittämistoiminnan tulos on parempi. (Lecklin & Laine 2009, 43–44.)

On merkittävä seikka, lähteekö kehittämistoiminnan määrittely organisaation sisältä tai jostakin ulkoisesta tekijästä tai arvioijasta. Kehittämistoiminta voi olla joko jatkuvaa toimintaa tai hankkeeseen perustuvaa. Näin kehittämiselle muodostetaan aikamääre, jolla kehittämistyön tavoite tulee saavuttaa määriteltujen toimintojen ja arvioinnin keinoin. (Toikko & Rantanen 2009, 15.)

Kehittämistyöllä voidaan mm. parantaa kannattavuutta ja kasvua, kehittää prosesseja ja palveluita, laajentaa toimintaa sekä ratkaista tiettyjä ongelmatilanteita. Omatoiminen kehittäminen sekä toimintaympäristön muutosten realistinen havainnointi ja arviointi ovat tärkeitä menestystekijöitä organisaation toiminnassa. (Ojasalo ym. 2009, 12–13.) Kun kehittämistyö toteutetaan organisaatiossa sisäisenä ja yhteisenä toimintana, työntekijöiden on mahdollista osallistua siihen mukaan, eikä siitä tule niin johtajakeskeistä. Näin työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 17.)

Kehittämiskohteita löydetään usein paljon, minkä vuoksi niitä voidaan ryhmitellä eri ryhmiin, kuten pieniin kehitystoimiin, pieniin projekteihin ja suuriin projekteihin. Pieniä kehitystoimia tehdään vain pieneen osa-alueeseen tai tarkasti rajattuun toimialueeseen kohdentuen, kun taas pienet projektit koskevat useampia osa-alueita tai toimialueita. Suurena projektina voidaan nähdä koko organisaation toimintakenttää koskeva kehitystoiminta, jossa sidosryhmätkin tulee ottaa huomioon kehittämistyössä. (Lecklin 2006, 303–304.)

Laadukkaassa kehittämisprosessissa kaikki osapuolet ymmärtävät, minkä vuoksi ja millaista asiaa kehitetään. Kun perusteet esitetään konkreetian kautta, kehittämisprosessi on yleensä sujuvampi. Perustelujen jälkeen siirrytään organisoimaan kehittämistoimintaa, jossa määritellään, kenen tehtävänä on tehdä mikäkin asia ja millaisella työvoimalla nämä tehdään. Näin voidaan suunnitella

kehittämistoiminta kokonaisuudessaan, asettaa tavoitteet ja saada niille hyväksyntä. Kun organisointi on tehty, voidaan siirtyä kehittämistyön toteuttamiseen, jossa voidaan ideoida ja innovoida sekä mallintaa ja kokeilla erilaisia asioita. (Toikko & Rantanen 2009, 56–60.)

Kehittämistoiminnassa pyritään kohti määriteltyä tavoitetta, vaikka se voi olla kohteeltaan, laajuudeltaan, organisoinniltaan ja lähtökohdiltaan hyvinkin erilaista ja vaihtelevaa. Kehittämistoiminnassa voidaan tarkastella toimintatapoja ja -rakenteita joko laajasti tai suppeammin. On mahdollista kehittää asioita yksilötasolla, yksikkö- tai tiimikohtaisesti tai laajasti koko organisaation toimintaa koskien. Kehittämistyössä tavoitellaan aina muutosta sekä toiminnan tehostamista tai parantamista. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 16.)

Kehittämistoimintaa tulee arvioida, jolloin siitä pystytään muodostamaan tarpeellista tietopohjaa kehittämisen aiheesta kehittämistyön ohjaamiselle. Arvioimisen avulla voidaan tarkastella kehittämistyön perusteluja, organisoimista ja toteuttamista sekä muuttaa niitä tarpeen mukaan. Kehittämistyön kohteena ollut palvelu tai tuote voidaan tuotteistaa ja levittää tuloksia tätä kautta muille organisaatioille, mikä on kehittämistoiminnasta erillinen prosessi. Tuotteistamisen avulla muutkin organisaatiot voivat ottaa käyttöön jonkin työhön liittyvän menetelmän- tai työprosessin, josta on tehty selkeä malli. Tuloksia on mahdollisuus levittää myös kouluttamistoiminnan avulla, mutta tärkeimpänä lähtökohdana on asiakkaiden sitoutuminen kehitettyyn palveluun tai tuotteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 61–63.)

2.4 Laadunhallintajärjestelmät

Huuskon ja Pyykön (2023, 22) mukaan laadukas toiminta ja laatu voidaan määritellä ja ymmärtää eri organisaatiossa eri tavalla, mutta yleensä siihen liitetään erilaiset prosessit, menettelytavat, järjestelmät sekä seuranta- ja kehittämistoiminta. Lal (2008, 4) kertoo, että laatua pyritään hallitsemaan erilaisilla laadunvalvonnan järjestelmillä, jotta voidaan päästä suunniteltuihin tavoitteisiin sekä tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi kustannustehokkaasti.

Laadunhallintajärjestelmän tavoitteena on muodostaa organisaatiolle kehittämistoiminnasta ja laadun valvomisesta osa arkipäiväistä toimintaa. Järjestelmä antaa suuntaviivat toiminnalle sekä määrittelee, mikä toiminta organisaatiossa hyväksytään ja mitä tavoitellaan. Näin muodostetaan niin sanotut laatukriteerit määritellyille aihealueille. Laadunhallintajärjestelmä tukee jatkuvaa kehittämistoimintaa ja takaa mahdollisuuden ylittää strategisiin tavoitteisiin sen lisäksi, että se velvoittaa tietynlaiseen toimintaan. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4; Huusko & Pyykkö 2023, 19.)

Erilaiset standardit eli määritellyt kriteerit, joilla standardin mukaiset laatuvaatimukset täytetään, on muodostettu avustamaan organisaatioita laadunhallinnassa ja -tarkkailussa, ja se avustaa samalla myös asiakkaiden tiedon tarvetta laadukkaista prosesseista ja tuotteista/palveluista. Kun kriteerien valvonnan ja niiden kehittämistoimien arvioinnin hoitaa ulkopuolinen henkilö, hänen tekemänsä työ vähentää organisaation oman henkilöstön työtaakkaa, jolloin työtehtävät voidaan kohdentaa tehokkaammin asianmukaisiin tehtäviin. Aiemmin standardit saattoivat olla enemmänkin toimintaan liittyviä vaatimuksia, mutta nykyaikana standardit toimivat enemmän laadun parantamisen ja kehittämistyön oppaina. (Lecklin 2006, 308–309.)

Millerin (1996, 157) mukaan laadunhallinta on jatkuva prosessi, jossa jokainen organisaation jäsen täyttää määritellyt laatukriteerit. Miller (1996, 149–150) pohjaa artikkelinsa *Total Quality Management* -kokonaislaadunhallinnan (jatkossa *TQM*) määritelmälle ja kertoo Japanin noususta maailman johtavaksi tuotteiden valmistajaksi toisen maailmansodan jälkeen, jolloin organisaation toiminnan perustaksi Japanissa tuli laatu. Hän kertoo, että noin kymmenen vuoden kuluttua tästä useammat organisaatiot eri toimialoilla ryhtyivät toimiin muuttaakseen toimintaansa laadunhallinnan osalta, koska se on tuottavaa. Westcottin (2005, 304) mukaan *TQM:n* mukainen filosofia voidaan nähdä johtamisjärjestelmänä asiakaslähtöisessä organisaatiossa, jossa koko henkilöstö otetaan mukaan kaikkien organisaation toimintojen jatkuvassa kehittämisessä. Hänen mukaansa järjestelmän avulla voidaan hyödyntää strategiaa, dataa ja viestintää toimintatapojen ja -kulttuurin kehittämisessä.

Tutkimustietous, joka tukee kokonaisvaltaisen laadunhallinnan (englanniksi *TQM*) määritelmän ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä, kasvaa jatkuvasti. Teoria kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta perustuu strategiakirjallisuuteen ja osoittaa, että laadunhallintajärjestelmillä voidaan tarjota kestävä kehitystä ja kilpailuetua organisaatioiden välillä. Laadunhallinta mahdollistaa kustannusten vähentämisen ja asiakastyytyvyyden parantamisen, jotka tukevat kilpailuedun saavuttamista markkinoilla. Kustannusrakenne ja tehokkuus toiminnassa ja prosesseissa parantavat organisaation suorituskykyä ja tulosta sekä alentavat kustannuksia. Kaikkien organisaation työntekijöiden ylimmästä johdosta lähtien tulee sitoutua laadunhallintajärjestelmiin ja laatuksiteereihin, jolloin laadukas toiminta mahdollistuu. (Reed ym. 2000.)

Trickerin (2020, 131) mukaan laadunhallintajärjestelmät ja standardit perustuvat seitsemään laadunhallinnan peruseriaatteeseen (kuva 1). Asiakaslähtöisyydellä on painoarvoa toiminnassa, koska organisaatiot pyrkivät täyttämään asiakkaiden vaatimuksia ja ylittämään niitä. Tämä on liiketoiminnan kasvamisen edellytys. Johtamisen merkitys kaikilla organisaation tasoilla korostuu toimintamallien ja -olosuhteiden luomisessa sekä laatutavoitteiden suunnan näyttämisessä ja -ohjaamisessa. Ihmisten sitoutuminen ja heidän pätevyytensä työtehtäviin on organisaation toiminnalle merkittävä arvon tuottamisen väline, jonka avulla tavoitteisiin voidaan päästä. Prosessilähestymistavan keinoin ymmärretään eri toimintojen yhtenäistä toimintaa ja yhtymäkohtia, ja sen avulla voidaan johdonmukaistaa ja tehostaa toimintaa. Jatkuva parantaminen taas on kehittymisen edellytys, jolloin voidaan vähintäänkin säilyttää nykyinen suoritustaso ja reagoida muutoksiin luoden uusia mahdollisuuksia. (Tricker 2020, 131–134.)



Kuva 1. Laadunhallinnan seitsemän peruseriaatetta, mukailtu Trickerin (2020, 132) mallista.

Laadunhallinnan seitsemään periaatteeseen (kuva 1) kuuluu myös todisteisiin perustuva päätöksenteko, mikä on erityisen tärkeä loogisen päätöksenteon kannalta. Kun päätökset perustuvat analysoituun tietoon ja faktoihin, voidaan päästä tehokkaammin kohti tavoitteita. Suhteiden hallinta taas tarkoittaa organisaation toiminnalle välttämättömien suhteiden, kuten tavarantoimittajien ja muiden toimitusketjuun liittyvien osapuolten kanssa suoritettavaa kanssakäymistä, mikä tuo lisäarvoa, varmuutta ja pysyvyyttä organisaation omaan toimintaan. Tämän avulla voidaan vaikuttaa menokuluihin ja erinäisiin kuluihin. (Tricker 2020, 135–136.)

2.5 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen juontaa juurensa 1950-luvulle, jolloin *Joseph Moses Juran* julkaisi kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan liittyvän merkittävän kirjan. *William Edwards Deming* taas on luonut merkittävää tietoa tilastolliseen laatujohtamiseen liittyen. (Hannus 1994, 131.) Laatujohtamiseen vaikuttavat organisaatiolle muodostetut arvot, tavoitteet, strategia ja missio sekä erilaiset käytännöt ja toimintaa ohjaava politiikka. Näillä tekijöillä vahvistetaan laadukkaan toiminnan suunnittelua ja strategista toimintaa. (Westcott 2005, 275–276.)

Westcottin (2005, 2) mukaan johtaminen on yksi merkittävimmistä organisaatioiden kokonaistoimintaan ja strategian toteuttamiseen liittyvistä tekijöistä, johon voivat osallistua organisaation ylempien tasojen johdon lisäksi jokainen työntekijä itsenäisesti. Hänen mukaansa organisaation on tärkeää toteuttaa tehtäväänsä ja strategiaansa johdonmukaisesti kohti asetettuja tavoitteita.

Lecklinin (2006, 29) mukaan nykyisin pyritään kehittämään organisaatioihin johtamisjärjestelmä, joka on laadukas. Johtamisjärjestelmä antaa raamin laatu-työlle, ja se pitää sisällään koko organisaatioiden toiminnan kokonaisuuden. Strategian luominen antaa organisaation toiminnalle tavoitteet sekä raamit, jonka sisällä toimintaympäristöä tarkastellaan ja hallitaan. (Lecklin & Laine 2009, 32–33.)

Laadun arvioijana toimivat asiakkaat, minkä vuoksi laatujohtamisen näkökulma on vuosien myötä muokkaantunut. Tuoteominaisuuksien rinnalle on tullut muita osa-alueita, jotka tulee huomioida laadukkaissa prosesseissa. Laatujohtamisessa arvon tuottaminen asiakkaan suuntaan on prosessin jokaisessa vaiheessa tärkeää. Asiakas pystyy varmistumaan palveluprosessin jokaisen asteen laadusta, kun organisaatio täyttää sertifioidujen laatujohtamisjärjestelmien kriteerit. (Hannus 1994, 131–132.)

Kun johtaminen on laadukasta, voidaan mm. vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, kehittää toiminnan tuottoa, organisoida toimintaa ja prosesseja, kehittää työhyvinvointia sekä innovoida uusia ratkaisuja asioihin. On tärkeää, että johtamisjärjestelmä dokumentoidaan kokonaisuudessaan ja siihen kirjataan yritykseen ja toimintaan yleisesti liittyvät asiat ja toiminnan periaatteet, rakenteet, verkostot ja prosessit, työhjeistukset sekä aineistot, joista toimintaan liittyvää tietoa voi etsiä. (Lecklin 2006, 30.)

Laadukkaaseen toimintaan tarvitaan yksilöllistä moniosaamista, jolloin työn tekeminen yksilötasolla on tehokasta ja laadukasta. Yksilön työn laadukkuus ja työyhteisötaidot ovat kokonaisuuteen vaikuttavia asioita. Mahdollisimman tehokkaat kokonaisprosessit kaikkien näkökulmat huomioiden ovat kustannustehokkuuteen vaikuttavia asioita, missä tiimityöskentelyn merkitys korostuu. Kokonaisuutena laatu yrityksessä liittyy ketterästi muokattavaan, joustavaan ja

sujuvaan toimintaan, jossa eri organisaatiotasot ja johtajien määrät ovat mahdollisimman vähäisiä. (Lecklin 2006, 21–22.)

Edwards Demingin johtamispyyrä on paljon käytetty malli johtamisessa ja kehittämistoiminnassa. Siinä on neljä vaihetta: *Plan*, *Do*, *Check*, *Act*. Ensimmäisenä suunnitellaan, sitten toteutetaan, jonka jälkeen arvioidaan tuloksia ja lopuksi kehitetään tarvittaessa toimintaa. Myös *ISO 9000* -laadunhallintajärjestelmä perustuu *Demingin* johtamispyyrään. (Lecklin & Laine 2009, 32–33.)



Kuva 2. *PDCA*-malli (Arter 2022).

PDCA-mallin (Kuva 2) mukainen laatutoiminta on kaiken laatutyöskentelyn perustana, minkä vuoksi se on merkityksellinen malli laatujohtamisen näkökulmasta. Malli on nelivaiheinen. Sen ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan ja tunnistetaan kehitettävät asiat, joihin mietitään myös aiheelliset tavoitteet ja mittarit. Toisessa vaiheessa toteutetaan suunnitellut asiat. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan toteutuksesta syntynyttä tulosta suhteessa tavoitteisiin ja luotuihin mittaristoihin. Tämä vaihe on tärkeä, koska ilman tulosten arviointia, ei voida seurata ja kehittää toimintaa. Neljäntenä, eli viimeisenä, vaiheena on mahdolliset korjaavat toimenpiteet, joita tehdään sen pohjalta, mitä tarkistusvaiheessa on analysoitu. Tämän jälkeen ympyrä aloitetaan alusta, jolloin organisaatiossa toimitaan jatkuvan toiminnan parantamisen mukaisesti. (Arter 2022.) Herrasen (2020, 18–19) mukaan *PDCA*-mallin mukaiset, jatkuvasti työn alla olevat pienemmätkin kehittämistyöt ovat helppo tapa muokata toimintakulttuuria kehittämismyönteisempään suuntaan.

3 AUDITOINTI

Tässä luvussa kuvataan auditoinnin eli tarkastustoiminnan kokonaisuutta. Ensin kuvataan auditoinnin yleistä tietoa, jonka jälkeen kerrotaan sisäisestä ja ulkoisesta auditoinnista sekä laajasti käytössä olevasta ISO-laatustandardista.

3.1 Yleistä

Organisaation laatujärjestelmää arvioidessa voidaan käyttää useita eri työkaluja tai malleja, joista yksi on auditointi. Auditoinnilla tarkastellaan järjestelmällisellä ja organisaatiosta riippumattomalla tavalla laatuominaisuuksia sekä niihin liittyviä tuloksia järjestelyineen ja toimintoineen. Auditointiin on tärkeää osallistua vähintään taloudesta vastaava henkilö, asiakkaiden edustaja ja auditoitavan organisaation edustaja. Auditointi määritellään sisäiseksi tai ulkoiseksi sen mukaan, miten osallistujaosapuolten keskinäiset suhteet ovat määriteltävissä. (Westcott 2005, 281; 283–284.)

Virtasen (2011) mukaan auditointeihin suhtaudutaan organisaatioissa eri tavalla. Hänen mukaansa osa kokee auditointien vievän liikaa aikaa niiden hyötyihin verrattuna, vaikka auditointien vaikutukset organisaatioiden kehittymiseen ja toimintaan ovat tutkimusten valossa varsin positiivisia. Lisäksi hän kertoo, että auditointien uusiminen aika-ajoin vaikutti positiivisesti organisaation kehittymiseen ja laadulliseen toimintaan.

Auditoinnit ovat kriittisiä, oikeudenmukaisia ja puolueettomia tapahtumia.

Niissä varmistetaan mahdolliset toiminnan poikkeavuudet sekä kehittämistoimien ja prosessien jatkuva kehittäminen. Auditoinnit ovat erikseen tehtäväänsä valikoituja ja nimettyjä henkilöitä, jotka pystyvät toimimaan kaikin puolin tasavertaisesti. (Carter 2004, 24, 56.)

Auditoinnin tarkoituksena on antaa mahdollisuus organisaatioille omien prosessiensa arvioimiseen, puutteiden määrittelemiseen sekä kustannustehokkaiden ratkaisujen muodostamiseen. Auditoinnilla mitataan organisaation kykyä tuottaa toimintaa, jota se lupaa tuottavansa. Sen avulla siis osaltaan varmistetaan, että luotuja prosesseja ja malleja noudatetaan. (Tricker 2020, 194–195.)

Järjestelmillä ja prosesseilla on taipumus heikentyä ajan mittaan, minkä vuoksi toimintamallien, tuotteiden ja palvelujen tarkastelua sekä arviointia tarvitaan aika ajoin. Tarkastelussa voidaan käyttää erilaisia sisäisiä tarkastuksia, organisaation asiakkaiden tarkastuksia tai ulkoisia auditointeja. Auditoinneissa toimintaa tarkastellaan ennalta laadittujen tarkastuslomakkeiden ja -kriteerien avulla. (Lal 2008, 138–139.)

Laatuauditointeja voidaan tehdä joko yksittäisiin tuotteisiin tai palveluihin, projekteihin tai hankkeisiin liittyen, tai vaihtoehtoisesti organisaation laatujärjestelmien toimintaa kokonaisvaltaisesti arvioiden. Tuotetta tai palvelun laatua arvioidessa suoritetaan säännöllisesti perusteellinen arviointi tuotteen/palvelun ominaisuuksista ja kriteerien täyttämisestä. Prosesseja auditoidessa tarkastelu kohdentuu niiden teknisiin tietoihin ja toimintamallien ja työohjeiden noudattamiseen. Kokonaisvaltaista laatujärjestelmää auditoidessa tarkastellaan objektiivisesti näyttöjä toteutuksesta ja kehittämisestä sekä dokumentteja toiminnasta, millä voidaan varmistua laatukriteerien vaatimusten mukaisesta toiminnasta. Tässä yhteydessä tarkastellaan kaikki organisaation prosessit kuten tuotteet/palvelut, taloudenhoito, asiakkaat ja asiakaspalvelu sekä kehittämistoiminta. (Oulasvirta 2007, 19; Westcott 2005, 284.)

Auditointiprosessi on yleensä lineaarinen, jossa määritellään tarkastuksen perusteena olevat kriteerit, arvioidaan, täytyvätkö kyseiset kriteerit, ja lopulta muodostetaan niistä raportti. Auditoinnissa huomattavia eri prosessien poikkeamia varten organisaatiolla on tehtävänä löytää niihin kehittämistoimet, joilla poikkeamat voidaan jatkossa korjata. Auditoinnissa ei etsitä henkilöä, jota voidaan syyttää asiasta, vaan tarkoituksena on kehittää toimintaa prosessien näkökulmasta. (Tricker 2020, 195.)

Auditointitilaisuudessa tarkastellaan asiakirjoja sekä kuullaan auditoinnissa mukana olevan asiantuntijaryhmän kokemuksia ja näkemyksiä eri laatukriteereistä. Rauhallisen ajankohdan valitseminen ilman toiminnallista haittaa mahdollistuu henkilöstösuunnittelulla. Aikataulutusta ja suunnitelmaa ovat oleellisia osia auditoinnin valmistelussa. Suunnitelmassa huomioidaan mm. haastattelujen aikataulutusta, sijaintitiedot, määrääjat ja muodot asiakirjojen toimitukselle sekä tarvittaessa matkasuunnitelmat. (Carter 2004, 72–73.)

Kun auditointiohjelmaa luodaan, siinä tulee määritellä auditoinnin tavoite, mahdollisten riskien- ja kehittämistoimien toimet, aikataulutus sekä laatuksiteerit. Myös auditointiin kutsuttava ryhmä, auditoinnissa tarvittavat dokumentit ja auditoinnin menetelmät täytyy avata. Lisäksi auditoitavan asian laajuus, kohde tai osa-alue, sekä se onko auditointi sisäisesti- vai ulkoisesti järjestetty, ovat tärkeitä määriteltäviä asioita. (SFS-EN ISO 19011 2018a, 13.)

Arvioinnin kohde on määriteltävä selkeästi, jotta arvioinnilla on vaikuttavuutta toimintaan. Kokonaisvaltaiset toiminnan arvoinnit tuovat esiin edellytyksiä, joilla voidaan muodostaa laadukasta toimintaa sekä tuote- ja palveluvalikoidaan asiakkaille. Yksittäisiin kohteisiin kohdentuvat arviot vaikuttavat suoranaisesti kyseiseen asiaan, eikä taustalla vaikuttavaan kokonaisuuteen, mikä voi olla positiivinen tai negatiivinen asia organisaation kokonaistoiminnan kannalta. (Oulasvirta 2007, 19.)

Auditoinneissa tulee antaa todistettava näyttö läpi käytävistä laatuksiteereistä. Näyttö voi olla haastattelun tai dokumentaation muodossa. Näyttöä ja laatuksiteerejä tulee pystyä vertailemaan keskenään, jolloin havaintoja ja suosituksia voidaan muodostaa. Suositukseen ja havaintoihin tulee kirjata perusteet. (Carter 2004, 86.)

Auditoinnissa tulee noudattaa tiettyjä periaatteita. Lähtökohtana on eettinen, rehellinen ja vastuullinen arviointityö sellaisiin kohteisiin, joihin pätevyys riittää. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu sekä rehellinen ja tarkka raportointi ovat tärkeitä asioita auditoinnin suorittamisessa. Auditoinnin tulee olla ammattimainen, puolueeton ja huolellinen kaikissa toimissaan. Lisäksi tietoja tulee pystyä käsittelemään tietoturvasallisesti. Auditoinnissa näytön kerääminen on oleellinen asia, jolla voidaan todentaa auditoitavia asioita. (SFS-EN ISO 19011 2018b, 11; SFS-EN ISO 19011 2018a, 12.)

On nähty hyvänä, että auditoinnilla on yliopistotason koulutus, koska syvällisen ymmärryksen ja johtopäätösten luominen on tehtävässä tärkeää. Koulutusvaatimus ei kuitenkaan ole välttämättömyys, vaan suuntaa antava, koska usein tätä vaatimusta ei pystytä pienissä organisaatioissa täyttämään. Organisaatio voi itse määritellä erityisesti sisäisen auditoinnin pätevyysvaatimukset. Aina on mahdollisuus kouluttaa auditoinnilla eri koulutusohjelmilla. Tärkeimpänä

ominaisuutena voidaan pitää puolueettomuutta ja objektiivisuutta, vaikka olisi kyseisen organisaation henkilöstöä ja tuntisi prosessit hyvin. (Carter 2004, 97–98.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen auditointi

Jatkuvan laadun parantamisen ja kehittämistoiminnan yksi tärkeimmistä asioista on arviointi ja sen tulosten mukaisten toimien toteuttaminen, eli kehittämistoiminta. Arviointia eli auditointia toteutetaan sisäisesti ja ulkoisesti, jolloin laatu järjestelmästä tulee luotettavampi. Auditoinnissa arviointi tehdään neutraalisti arvioiden toimintamalleja ja prosesseja sekä niiden laadukkuutta. Esimerkiksi erilaiset mittarit ja analyysit sekä palautteet ovat menetelmiä sisäiselle auditoinnille. Ulkoinen auditointi tehdään, mikäli laatu järjestelmä on sertifioitu. (Holappa ym. 2007, 59; Juntunen & Saarti 2007, 78.)

Sisäisellä auditoinnilla tarkoitetaan organisaation itsenäistä arviointijärjestelmää omasta toiminnastaan, minkä avulla selvitetään organisaation toimintaa ja kehittämistoimenpiteiden kohdentamista. Itsearviointissa lähdetään liikkeelle laajuuden ja toteuttamistavan määrittelystä. Arvioinnissa voi olla mukana vain tietyt toiminnan osa-alueet, tai vaihtoehtoisesti koko toiminta. Kun auditointiin panostetaan ja se suoritetaan hyvin, se antaa eväitä laadun kehittämistyölle. Jos laatua ei tarkastella aika ajoin, henkilöstö voi muodostaa omia toimintatapoja ja -mallejaan, jotka eivät ole organisaatiolle eduksi. (Lecklin 2006, 72–73, 295–296.) Ulkoisen auditoinnin avulla tähdätään usein jonkin ulkopuolisen tahon määrittelemän laatusertifikaatin saamiseen tai uusimiseen, ja se voi koskea koko toimintaa tai valikoitua toiminnan osa-alueita (Lecklin 2006, 72–73).

Westcott (2005, 284) määrittelee sisäisen auditoinnin kohdentuvan sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien mittaamiseen, sekä organisaation omiin menettelytapoihin. Hänen mukaansa voidaan puhua sisäisestä tarkastuksesta, jonka voivat tehdä organisaation palveluksessa olevat henkilöt, eli esimerkiksi ns. sisäiset tarkastajat. Sisäinen auditointi on hyvä suunnitella siten, että sen avulla päästään kohti asetettuja tavoitteita. (SFS-EN ISO 19011 2018a, 13).

Organisaation laatujärjestelmää voidaan kehittää sisäisen auditoinnin kautta ja yleensä arvioijana toimii joku johtotehtävissä oleva henkilö. Näkökulma pidetään toimintojen kehittämisessä, eikä auditointia saada ymmärtää tarkastuksena, koska siihen liittyy tiettyjä sanktioita ja muita velvollisuuksia. Mittariston ja sen tavoitteiden luominen eri toimintoihin on tärkeää, minkä avulla sisäistä auditointia voidaan johdonmukaisesti toteuttaa ja tarkastella dokumentoinnin ja toiminnan näkökulmasta. Mittarit toimivat apuna myös ulkoisessa auditoinnissa, joka antaa näkökulmaa ja pohjautuu jonkun muun kuin organisaation itsensä luomiin arviointikriteereihin. (Juntunen & Saarti 2007, 78, 81.)

Sisäistä auditointia toteuttamaan voidaan valita henkilö organisaation sisältä. Tehtävää hoitaessaan henkilön tulee pystyä auditoimaan organisaatiossa kaikkia prosesseja tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti ilman puolueellisuutta. Sisäisen auditoijan kautta voidaan ylläpitää ja kehittää hallintajärjestelmää. Organisaation tunteminen nähdään hyvänä asiana, koska toiminta-alueita ja prosesseja tarkastellessa sekä kehittämistoimia suunniteltaessa voidaan hyödyntää auditoijan laaja-alaista näkemystä. (Carter 2004, 25.)

Trickerin (2020, 197) mukaan sisäinen tarkastus on yksi heikoimmista tarkastusmuodoista, koska organisaation toiminnassa mukana oleva henkilö usein suorittaa tämän arvioinnin ja tarkastelee itselleen mahdollisesti tuttuja prosesseja. Hänen mukaansa olisi tärkeää, että sisäiseksi tarkastajaksi valikoitaisi aina henkilö, joka ei kytkeydy kyseisiin prosesseihin. Näin voidaan lisätä riippumattomuutta tarkastellessa prosesseja sisäisesti.

Auditoijalla on tärkeää olla kyky erottaa tärkeät asiat epäolennaisista asioista. Tärkeää on, että hän pystyy nostamaan, huomioimaan ja arvioimaan asiakirjoista organisaation toiminnan ja -prosessien kannalta tärkeitä asioita, mitkä vaikuttavat havaintoihin ja johtopäätöksiin. Sisäisen auditoinnin kohteiden olisi hyvä vaihdella, jotta auditoija pystyy tarkastelemaan osa-alueita tarkemmin ja ns. tuorein silmin jokaisella kerralla. On mahdollista, että sisäinen auditoija tekee yhteistyötä toisten samankaltaisia prosesseja omaavan organisaation kanssa, mutta tämä vaatii ehdottoman luottamuksellista toimintaa. (Carter 2004, 25–26, 100.)

Ulkoisen auditoijan tulee pystyä tutustumaan hallintajärjestelmään ja prosesseihin ennen varsinaisen auditoinnin toteutusta. Ulkopuolisen henkilön toimiminen auditoijana mahdollistaa tasapuolisen ja kohteesta riippumattoman arviointitapahtuman. Asiantuntemus ja eri prosessien laajuus vaikuttavat merkittävästi auditoinnin lopputulokseen. Ulkoinen auditoija voi suorittaa myös sisäisiä auditointeja, mikäli organisaatiossa näin päätetään. (Carter 2004, 26.)

3.3 ISO-laatustandardi

ISO on v. 1947 perustettu järjestö kansainväliselle standardisoimiselle. Järjestön jäseninä ovat eri maat, jolloin kansainvälinen toiminta on mahdollista. Järjestössä toimii johtokunnan sekä hallituksen lisäksi erilaiset ja eriasteiset komiteat, jotka pitävät yllä oman osa-alueensa standardeja. Lisäksi osa komiteoista käsittelee mm. kehitysmaihin, yhdenmukaisuuteen ja kuluttajiin liittyviä asioita. (Carter 2004, 10–11.)

Hannuksen (1994, 145) mukaan useat organisaatiot luovat oman laatu järjestelmänsä perustuen *ISO 9000* -standardisarjaan. Sitä ohjaa kahdeksan kokonaisuutta, joita ovat: asiakas keskeisyys, johtajuus, työntekijöiden sitoutuminen, prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen toimintatapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko, ja molemminpuolista hyötyä tuottavat suhteet toimittajiin. Organisaatio muodostaa itse laatuvaatimukset täyttävän johtamisjärjestelmän ja mikäli kaikki laatuvaatimukset pystytään täyttämään, organisaation on mahdollista saada todistus laadusta. *ISO*-standardisarjasta löytyy lähes 350 laadunhallinnan kriteeriä, joista suurin osa on toimialakohtaisia. (Lecklin & Laine 2009, 37, 245.)

ISO-standardisarjaan kuuluu useita eri laatu tekijöitä määritteleviä ohjeistuksia, ja ne on kehittänyt *International Organization for Standardization*. Laatusertifikaatin saamiseksi organisaation tulee toiminnan dokumentoinnin avulla läpäistä auditointitapahtumat, joissa toimintaa arvioidaan erikseen määriteltyjen aihealueiden näkökulmista. Arvioinnissa tarkastellaan dokumentaatiota organisaation prosessien, toiminnan, tulosten ja eri mallien taustalla. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4.)

ISO 9000 -standardi määrittelee laadunhallintaa koordinoituina toimenpiteinä, joilla ohjataan laatuun liittyviä asioita haluttuun suuntaan. Laadunhallintajärjestelmät taas ohjaavat organisaation kokonaisuutta laatuasioissa. (Lecklin 2006, 29.) *ISO 9001* varmistaa laadunhallintaa sekä asiakastyytyväisyyttä toimialoista riippumatta, kun taas *ISO 9004* avustaa parantamaan suorituskykyä kriteerien täyttämisen avulla. Nämä ovat yritystoiminnalle merkityksellisiä standardeja, joita tulee hyödyntää yhtäaikaisesti. Laadunhallinnan kriteereissä otetaan huomioon lait ja asetukset sekä asiakkaiden tarpeet täyttävä toimitusketju. Asiakastyytyväisyyden kehittäminen ja jatkuva kehittämistoiminta on osa laatujärjestelmää. Näin tunnistetaan ja kehitetään prosesseja, jotka liittyvät toimitus- ja tuotantoketjuun. (Lecklin & Laine 2009, 245–246; Lecklin 2006, 310.) Lecklinin (2006, 310) mukaan joillakin toimialoilla organisaatioiden on hankittava *ISO 9001* -standardiin liittyvä pätevyys, jotta he voivat saada tilaus- ja tarjouspyyntöjä.

Stählen (1995) mukaan organisaation laadukkuus voi kasvaa ja kilpailukyky kehittyä, mikäli heillä on käytössään toimiva järjestelmä arviointia varten. Hänen mukaansa muutokset ja niiden tarpeet organisaatioiden tulee pystyä näkemään ja arvioimaan toimintaansa säännöllisin väliajoin. Westcottin (2005, 296–297) mukaan *ISO 9000* standardiin perustuvan laatustandardin mukaan toimiessa voidaan olettaa, että organisaatio pystyy vastaamaan paremmin asiakkaiden vaatimukseen ja odotuksiin eri palveluista/tuotteista, vaikka kyseisellä standardilla ei voidakaan taata laadukkuutta. Standardeilla ei yhdenmukaisteta organisaatioiden työmenetelmiä ja toimintatapoja, vaan niiden avulla jokainen organisaatio laatii omaan käyttöönsä parhaan toimintajärjestelmän (Lecklin 2006, 310).

Vastuullinen johtamistoiminta sekä kehittämistyöhön ja laadukkaaseen toimintaan sitoutunut yrityksen/organisaation johto on yksi kulmakivistä näissä standardeissa. Näistä asioista vastaava henkilö nimitetään jo alkuvaiheessa. Vaikka organisaation johto määrittelee laatujärjestelmän, se koskee koko henkilöstöä ja sille asetetaan selkeät tavoitteet. Standardista huolimatta organisaatiot voivat kehittää standardeista heidän toiminnalleen sopivia. (Hannus 1994, 146; Carter 2004, 27.)

Sertifiointi näyttää organisaation mahdollisuuden ylläpitää asetettujen laatukriteerien mukaisia prosesseja ja muutakin toimintaa, eli kyseessä on niin sanottu perusvalmius laadukkaaseen tekemiseen. Jo pelkästään sertifikaatin saamiseen johtavan prosessin tulisi hyödyttää organisaatiota enemmän, vaikka sertifikaattia ei saisikaan, koska laadukas toiminta syntyy tekemisellä, ei tarkastelulla. (Hannus 1994, 148.)

4 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Tämän työn toimeksiantajana on Suomen Tanssiurheiluliitto ry eli STUL. Toimeksiantoon liittyy oleellisesti Suomen Olympiakomitean muodostama *Tähtiseur*-laatuohjelma. Toimeksiannon taustalla on ajatus helpottaa kolmen vuoden välein tapahtuvan ulkoisen Tähtiseura-auditoinnin valmistautumisprosessia ja laatukriteerien kirjaamista sisäisen auditoinnin mallin avulla. Samalla tanssiurheilun Tähtiseurat voivat jatkuvasti tarkastella ja kehittää toimintaansa johdonmukaisella tavalla sekä päästä parempiin kokonaistuloksiin ja edetä kohti laadukkaampaa urheiluseuratoimintaa. Menestyvät seurat ovat perusedellytys myös lajiliiton toiminnalle, sen kasvamiselle ja tavoitteille.

4.1 Suomen Tanssiurheiluliitto ry

STUL on urheilutoiminnan lajiliitto ja yhtiömuodoltaan aatteellinen yhdistys, jonka toiminta on alkanut vuonna 1978 (Suomen Asiakastieto s.a.). STUL:n tarkoituksena on tanssiurheilun ja -liikunnan sekä huippu- ja kilpaurheilun aatteellinen edistäminen ja ylläpitäminen ilman voiton saavuttamista, toimien samalla siteenä ja yhteistoimijana kaikille tällaista toimintaa järjestäville sekä edistäville yhdistyksille. Näin liitto kehittää tanssillisen liikkumisen kautta eri ikä- ja väestöryhmien hyvinvoinnin ja terveyden sekä kehittymisen teemoja. Yhtenä tärkeänä tehtävänä STUL:n toiminnassa on tasa-arvon, suvaitsevaisuuden, kestävän kehityksen ja moninaisen kulttuurin edistäminen liikkumisen keinoin. Toiminta perustuu urheilun eettisiin arvoihin ja reilun pelin periaatteisiin. (Tietoa liitosta s.a.)

Voimassa olevien sääntöjen (2024) mukaan liiton jäseneksi voivat liittyä tanssiurheilun parissa toimivat rekisteröidyt yhdistykset, joiden säännöissä on määritelty heidän jäsenistönsä vaikutusmahdollisuus yhdistyksen toimintaan.

STUL:n mukaan (Jäsenseurat s.a.) liittoon kuuluu yhteensä 70 seuraa/yhdistystä. Tanssiurheiluseuroissa lajitarjonta on rajoitettu lajiliiton hyväksymiin lajeihin, joita ovat *vakio- ja latinalais-*, *rock'n'swing-*, *pyörätuoli-*, *breaking-* ja *disco-tanssit* sekä erikseen määritellyt *Finnish Dance Organization ry:n* yksin- ja ryhmä-tanssimuodot kuten *Performing Arts*, *Street Dance* ja *Disco Dance*. (Lajit s.a.)

STUL:n ohjesäännössä (2024) on määritelty liittotoiminnan keskeiset tekijät, joista ylimpänä päättävänä elimenä ovat tanssiurheiluliiton jäsenyhdistykset. Sen mukaan organisaatio muodostuu jäsenkokouksesta, liittohallituksesta, laji- ja alajaji- ja valiokunnista, eri työryhmistä ja tanssiurheiluliiton toimistosta. Ohjesääntö määrittelee liittohallituksen, joka on liiton toimeenpaneva elin, muodostamisen sekä erilaisten valiokuntien, jaostojen ja työryhmien muodostamisen, tehtäväkokonaisuudet sekä velvollisuudet toiminnan kokonaisuudessa.

4.2 STUL:n toiminnan vertailu käsiteperustaan

STUL:n missiona on yhdistää vastuullisesti sekä vaikuttavasti tanssiyhteisöjä sekä samalla vaikuttaa positiivisesti Suomen hyvinvointiin, urheiluun ja kulttuuriin tanssin keinoin. Visiossa on määritelty mm. tavoitteet jäsenmäärän kasvattamiseen sekä hyvän taloustilanteen ja hallinnon työn arvioimisen. Strategisissa tavoitteissa nousee esille useamman asian kehittämistoiminta sekä toiminnan kasvattaminen ja hallinnon työn parannustoimet. Auditointi on yksi keino, jota toimintojen arvioinnissa käytetään. STUL:n arvoissa kerrotaan kehittämistyöhön sitoutumisesta sekä myönteisestä suhtautumisesta siihen. (Suomen Tanssiurheiluliitto ry 2023a.)

STUL:n toiminnassa arvioidaan toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista erilaisilla mittaristoilla, jotka on luotu kuhunkin osa-alueeseen sopivaksi. Näitä mittareita ovat mm. jäsenmäärä, eri kilpailujen tulokset, palautteet sekä harrastajatytyväisyys. Tietoa arviointiin kerätään vuosikyselyyn, joka on tähän tarkoitukseen kehitetty työkalu, avulla. STUL:lla on useita erilaisia kehittämistarpeita, joita pyritään toteuttamaan tulevaisuudessa yhdessä kehittämistoimien seurannan kanssa. Jatkuvaa kehittämistoimintaa ja niiden arviointia on ku-

vattu tarkemmin lähes jokaisen lajiryhmän sekä toimialueen omissa tavoitteissa, mikä tukee osaltaan liittotason suunniteltua toimintaa ja toiminnan arviointia. (Suomen Tanssiurheiluliitto ry 2023b.)

Talous ja hallinto nähdään merkittävänä asioina STUL:n toiminnassa. Niitä kehitetään jatkuvasti. Johtamiseen ja ohjeistuksiin kiinnitetään huomiota ja organisaation toimintaa pyritään ohjaamaan kohti selkeämpää operatiivista toimintaa sekä liittohallitustyön osuuden selkeyttämistä. (Suomen Tanssiurheiluliitto ry 2023b.)

STUL on Suomen Olympiakomitean jäsenyhdistys ja sitoutunut heidän muodostamaan *Tähtiseura*-ohjelmaan, joka on yhdistystoiminnan laatuohjelma kaikille lajiliitoille ja aluejärjestöille. Suomen Olympiakomitea on valtakunnallisesti toimiva urheilu- ja liikuntajärjestö. Se edistää yhdessä jäsenjärjestöjensä kanssa suomalaisten liikkumista ja huippu-urheilua sekä antaa tukea suomalaiselle seura- ja yhdistystoiminnalle. (Liikunta- ja urheilupolitiikka s.a.; Mikä on Olympiakomitea s.a.)

Tähtiseura-ohjelma on osoitus toiminnan laadusta, vastuullisesta toiminnasta ja jatkuvasta toiminnan kehittämisestä. Sitä käytetään liikunnan ja urheilun digipalvelu Suomisportissa. *Tähtiseura*-ohjelman kautta pyritään kehittämään urheiluseurojen kokonaisvaltaista toimintaa täyttämällä osa-alueittain kootut laatukriteerit. (*Tähtiseura*-ohjelma kannustaa kehittämisen polulle 2021; Tähtiseurat 2024.)

Tähtiseura-ohjelmassa seurojen laatua arvioidaan neljän osion, jotka ovat johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset ja aineelliset resurssit, kautta. Kussakin osiossa tietyt teemat muodostavat kyseisen osion laatutekijät. Johtaminen ja hallinto pitää sisällään johtamisen, hallinnon, viestinnän ja markkinoinnin teemat. Urheilutoimintaan kuuluu urheilijan ja liikkujan polku sekä valmennuksen linja. Seuran ihmiset -osiossa tarkastellaan seuran voimavaroja ja yhteisöllisyyttä, kun taas aineellisten resurssien laatutekijät muodostuvat seuran taloudesta ja olosuhteista. *Tähtiseura*-ohjelmaan sitoutuvat seurarat valitsevat osa-alueen, jota haluavat tarkastella ja kehittää. (*Tähtiseura*-ohjelma kannustaa kehittämisen polulle 2021.)

Valittavia osa-alueita on kolme: Lapset ja nuoret, aikuiset ja huippu-urheilu. Laatutekijät eli laatukriteerit, joiden mukaan osa-alueita tarkastellaan ulkoisissa auditoinneissa, ovat hieman erilaisia jokaisella osa-alueella. (Tähtiseura-ohjelma kannustaa kehittämisen polulle 2021.) Suomen Olympiakomitean mukaan (Tähtiseura-ohjelman laatutekijät 2024) lasten ja nuorten osa-alueen laatutekijöitä on yhteensä 61 kpl ja aikuisten osa-alueen 58 kpl.

Tähtiseura-ohjelman kautta lajiliittojen seurat ja yhdistykset saavat käyttöönsä eri työkaluja sekä tarvittaessa asiantuntija apua itsearviointiin. Seuran lähdettyä mukaan ohjelmaan heille järjestetään itsearvioinnin jälkeen ulkoinen auditointitilaisuus lajiliiton tai aluejärjestön edustajien toimesta. Tilaisuudessa käydään läpi dokumentoinnin ja keskustelun kautta edellä mainitut osa-alueet ja teemat. Näin seuran toiminnasta löydetään onnistumisia ja kehittämiskohteita. Mikäli seura täyttää laatutekijät, sille myönnetään osa-aluekohtainen *Tähti-merkki*. Seurat auditoidaan ulkoisesti kolmen vuoden välein. Auditoinnin yhteydessä laatutekijät varmistetaan ja onnistuneella auditoinnilla *Tähtimerkin* pysyvyys taataan. (Tähtiseuraohjelma kannustaa kehittämisen polulle 2021.)

STUL:ssa lasten ja nuorten Tähtiseuroja on 16 kpl, aikuisten Tähtiseuroja 13 kpl ja huippu-urheilun Tähtiseuroja yksi kappale (Tähtiseurat 2024). STUL määrittelee toimintasuunnitelmassa (2023b) Tähtiseuraohjelman olevan yksi merkittävä seuratoiminnan kehittämistyön sekä laadullisen toiminnan tukitoimi tanssiurheiluliiton jäsenseuroille. Sen mukaan STUL:n Tähtiseuroille järjestetään auditointeja Tähtiseura-statuksen ylläpitämiseksi ja uusien Tähtiseurojen muodostamiseksi, minkä lisäksi järjestetään Tähtiseurojen yhteisiä tapaamisia.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta kokonaisuutena. Ensin avataan tässä työssä käytettyjä erilaisia menetelmiä. Tämän jälkeen kuvataan empiirisen aineiston hankintaa sekä syntyneen tutkimusaineiston analysointia.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä työ toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä, jonka lähestymistapa on tapaustutkimus. Työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää.

Empiirisen aineiston hankinnan menetelmänä hyödynnetään asiantuntijahaastattelua ja strukturoitua lomakehaastattelua.

5.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa voidaan keskittyä esimerkiksi johonkin prosessiin, palveluihin, yritykseen itseensä tai yrityksen toimintaan. Tutkittavan kohteen nykytila ja siihen liittyvät kokonaisuudet syvällisesti tarkasteltuna ovat tapaustutkimuksen ytimessä. Näistä pystytään saamaan tietopohjaa lopputuotosta varten. Tapaustutkimus ei pyri yleistämään asioita tilastollisesti, vaan selvittämään tutkimuksen kohteen asiaa kokonaisvaltaisesti. Tämän vuoksi tutkittava kohde voikin olla lukumäärältään pieni. Lopputuotoksena saadaan arvokasta tietoa kehittämistyöhön, minkä avulla työ voidaan toteuttaa. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.)

Lähestymistapana tapaustutkimus sopii tämän työn tarkoitukseen. Ojasalon ym. (2009, 53) mukaan tutkimuskohteen syvälinen ymmärtäminen kokonaisuutena sekä kehittämisideoiden/-mallien luominen ovat tapaustutkimukselle tyypillisiä asioita. Heidän mukaansa tutkimus tehdään yleensä määrällisesti pienemmälle joukolle, mikä tukee tapaustutkimuksen soveltuvuutta tähän työhön.

Tapaustutkimus pohjautuu teoretietoihin ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, joihin tutkijan tulee tutustua huolellisesti. Tämän vuoksi kehittämistä vaativa kohde onkin tärkeää määritellä tarkasti, minkä jälkeen voidaan kerätä aiheeseen liittyvää aineistoa sopivalla menetelmällä. Kerättyyn aineistoon perehtymällä ja pohjatietoa yhdistelemällä uusien kehittämis ehdotusten ja/tai -mallien muodostaminen on mahdollista. (Ojasalo ym. 2009, 53–54.)

Tapaustutkimuksen menetelmät voivat olla kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia, ja niitä voidaan myös yhdistellä tarpeen mukaan. Yleisesti käytetyimpiä menetelmiä ovat erilaiset haastattelut sekä aineistojen analysoinnit ja havaintojen tekeminen eri tilanteissa. Haastatteluissa voidaan kohdentaa kysymykset sellaisille henkilöille, jotka ovat tutkimuskohteen asiantuntijoita tai liittyvät oleellisesti kokonaisuuteen, koska he kykenevät tuomaan arvokasta tietoa tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen liittyen. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

5.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimustyössä voidaan käyttää kahta erilaista menetelmää; kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista. Laadullisena eli kvalitatiivisena menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia haastatteluja tai tutkimuksen kohteen havainnointia. Tämä sopii tutkimuksiin, joissa teorian tietoa on vähän ja pyritään rakentamaan ymmärrystä tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä. Tarkoituksena on muodostaa uudenlaista tietopohjaa aiheesta. Tässä menetelmässä analysointiaineistot ovat mittavat, vaikka tutkimukseen osallistuvia henkilöitä on usein vähän määrälliseen tutkimukseen verrattuna. (Ojasalo ym. 2009, 55, 93-94; Vilkkä 2021, luku 4.)

Kvalitatiivisessa menetelmässä hyödynnetään harkinnanvaraista näytettä, jolloin tutkimuksen kohde valitaan tarkoin ja tutkija on yleensä mukana tutkimuksessa perustellen havaintojaan. Tämä eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta, jossa käytetään otantamenetelmiä. Tapaustutkimuksen empiirisen aineiston hankinnan menetelmät vaihtelevat tutkimusongelman mukaan, mutta hyödyksi voidaan käyttää useampaa aineiston hankinnan menetelmää. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tutkitaan asioiden merkityksiä esimerkiksi toiminnan, ajatusten, rakenteiden ja hallinnan osalta. Tutkijan tulee tarkentaa, käsitelläänkö tutkimuksessa kokemuksia vai käsityksiä tutkittavista kokonaisuuksista, joiden mukaan muodostetaan tutkimusongelmat ja tavoitteet. Tämä voi olla haastavaa, koska kokemukset ovat jokaisen henkilökohtaisia mielipiteitä, ja usein käsityksiin liittyy vahvasti ajatuksia jostakin aiheesta. Näiden välinen ero on hyvä tiedostaa tutkimusta aloittaessa ja suunniteltaessa. (Vilkkä 2021, luku 5.)

5.1.3 Haastattelututkimus

Kvalitatiivisen menetelmän aineiston hankinnassa voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia haastatteluja ja pyrkiä näin rakentamaan uudenlaista tietopohjaa. Haastattelun avulla voidaan saada nopeasti syvää ja yksilöllistä tietoa sekä uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. Tutkimusaineistona haastattelun muodossa kerätyt henkilöiden ajatukset kokemuksistaan tietyissä aihepiireissä

ovat laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä. (Ojasalo ym. 2009, 94–96; Vilkka 2021, luku 5.)

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaan enemmänkin tutkittavan ilmiön kuvaamiseen, ymmärtämiseen tai tulkitsemiseen. Haastateltavilla henkilöillä on tärkeää olla tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkija tekee itse valinnat tutkimukseen osallistujista, joiden tulee olla tarkasti valittuja ja harkittuja. Perustelut valintakriteereistä tulee kirjata tutkimusraporttiin, jotta lukija voi muodostaa siitä oman mielipiteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.1.)

Tutkimusongelman ollessa suppea tai selkeästi rajattu strukturoitu lomakehaastattelu on erinomainen valinta menetelmäksi. Strukturoidussa haastattelussa lomakkeeseen merkatut kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä, ja niiden järjestys on kaikille haastateltaville sama. Strukturoidun haastattelun lomakkeen kannattaa olla looginen ja sopivan pitkä, eikä kysymysten kannata olla tulkinnanvaraisia. Vastauksiin laitettavat vaihtoehdot eivät saa kumota toisiaan, ja kysymystyypit tulee miettiä tarkkaan: onko kysymykset monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä vai sekamuotoisia vastauksia mahdollistavia. Jotta vastaaminen on mahdollisimman sujuvaa, tulee tutkijan antaa haastatteluun osallistuville vastaamiseen selkeät ohjeistukset, jotka toteutuvat jokaisessa kyselyn kohdassa samanmuotoisena. (Ojasalo ym. 2009, 96; Vilkka 2021, luku 5; Leinonen ym. 2017, luku 3.)

Asiantuntijahaastattelussa haastatellaan henkilöä, jolla on syvempää tietoa tutkittavaan aiheeseen liittyen. Hänen tietojensa avulla voidaan ymmärtää aihetta paremmin. Haastattelun avulla voidaan ymmärtää esimerkiksi jonkin yrityksen toimintaan liittyviä asioita. Asiantuntijan haastattelussa tuotetaan rajallista aineistoa, minkä vuoksi sitä ei suositella käytettävän ainoana aineiston hankinnanmenetelmänä, vaan se on hyvä lisä muiden menetelmien lisäksi. (Alastalo ym. 2017, luku 9; Hyvärinen ym. 2021.)

Usein asiantuntijuus on yhteydessä ammattiin tai tehtäviin. Asiantuntijaksi voidaan määritellä sellainen ihminen, jolla on jostakin aiheesta tietoa/taitoa, mitä muilla ihmisillä ei ole. Kyseisen tiedon on mahdollista olla menettelytapoihin-

tai tulkintaan liittyvää. Tutkijan on tärkeää miettiä, millainen asiantuntija on hänen tutkimukseensa soveltuva ja millä perusteilla asiantuntija valitaan, jotta haastattelusta kerättävä tieto on merkittävää. Tutkijalla on velvollisuus tuoda esille asiantuntijan valinta ja sen mahdollinen merkitys tutkimuskysymyksissä, haastatteluissa ja tuloksissa. (Alastalo ym. 2017, luku 9; Hyvärinen ym. 2021.)

Asiantuntijahaastattelua suunnitellessa tulee tehdä huolellista pohjatyötä, eli käydä läpi mm. erilaisia dokumentaatioita, muistio- ja lakitietoja sekä muita tutkimuksen kannalta merkittäviä faktoja. Kun haastattelusta sovitaan, on tutkijan tärkeää tuoda esille tutkimuksensa merkittävyys sekä oma asiantuntijuutensa. Räätelöityjen kysymyksiä miettiminen ja tietynlaisten rungon laatiminen haastattelulle on tärkeää, minkä lisäksi on hyvä tutkia ammattisanastoa ja sen käyttämisen mahdollisuuksia. (Alastalo ym. 2017, luku 9.)

Haastattelijan asettamat kysymykset ja niiden muotoilu sekä tyyli vaikuttavat merkittävästi vastauksiin, ja näin ollen saataviin aineistoihin. On hyvä hyödyntää kysymyksiä, joissa vastaajan tarvitsee kuvailla tai kertoa aiheesta, koska tutkimuksella haetaan ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä. Mikäli haastattelussa kysytään kysymyksiä, joihin voi vastata yksisanaisesti myönteisellä- tai kielteisellä tavalla, vastauksesta on haastavaa tulkita vastaajan kokemuksia aiheesta. Kysymysten asettelulla voidaan saada sisällöllisesti laajaa ja monipuolista aineistoa, jota tutkijan on hyvä analysoida ja luoda siitä johtopäätöksiä. Kysymysten asettelussa on tärkeää varmistua sanojen yksiselitteisyydestä, jotta kysymykset vastaavat tutkimusongelmassa esiin tuotuihin seikkoihin. (Hyvärinen ym. 2021; Vilkkä 2021, luku 5.)

Vuorovaikutus voi olla erilaista eri haastatteluissa. Kaikki aineisto on käytettävissä ja huomioon otettavissa analyysin ja raportin tekemisessä. Asiantuntijahaastattelussa lähestymistavan vaihdolla asiantuntijalta voi saada lisää tietoa korostamalla omaa tiedon puutettaan tai asettumalla itse asiantuntijan rooliin. Haastattelijan rooli haastattelutilanteissa voi muuttua passiivisesta reagoivaan ja reflektivoivaan, kun vuorovaikutus haastateltavan kanssa jatkuu usein kymmenistä minuuteista pariinkin tuntiin. Näin pystytään pitämään yllä sopivaa viireystasoa haastatteluun osallistujilla. Haastattelut on mahdollista nauhoittaa,

jotta niihin voi palata myöhemmin ja asiat pystytään kirjaamaan tarkasti. Tähän tarvitaan haastateltavien lupa ja suostumus. (Hyvärinen ym. 2021; Ojasalo ym. 2009, 96.)

Haastatteluissa tehtyjä tallenteita tulee käsitellä tietoturvallisesti. Aineistoihin on mahdollista muodostaa henkilökohtainen lukuoikeus tai kirjoitusoikeus. Kun haastatteluja suunnitellaan, mietitään tarkasti tunnistetietojen tarve ja niiden hyödyntäminen. Tunnistetietoja ovat mm. nimitiedot, syntymäajat, koulutukset ja ammattinimikkeet. Tunnistetiedot voivat olla suoria tunnisteita, joiden avulla haastateltava voidaan suoraan tunnistaa. Tällainen on esimerkiksi nimi- tai osoitetieto. Epäsuorana tunnisteena voidaan nähdä esimerkiksi tieto ammatista tai työpaikasta. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, luku 20.)

Haastatteluissa aineiston keruulla hankitaan tutkijalle tarpeellista tietoa eri aiheista siten, että kunnioitetaan haastateltavan itsemääräämisoikeutta, vältetään vahingoittamista ja huomioidaan yksityisyyden sekä tietosuojan vaatimukset. Tutkimuskysymyksiin vastaamisessa noudatetaan vapaaehtoisuutta ja haastatteluun osallistuville kerrotaan tutkimuksen ja haastattelun tarkat tiedot, jotta he voivat suostua haastatteluun saatujen tietojen mukaisesti. Kun haastatteluun liittyy henkilötietojen keräämistä, informointi ja suostumus tulee perustua tietosuojaa koskevaan lainsäädäntöön. Tutkimusetiikka voidaan nähdä myös eri tahojen kanssa yhteisesti sovittuina pelisääntöinä. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, luku 20; Vilka 2021, luku 2.)

5.1.4 Haastattelututkimuksen analysointi

Teoriaohjaava analyysi kytkee teorian tiedon osaksi analyysin muodostamista, ja tämän avulla tutkija pystyy löytämään ratkaisun tutkimusongelmaan. Aikaisempi teorian tieto vaikuttaa analyysin tekemiseen, jolloin tutkija käyttää ajatteluprosessissaan aineistolähtöisyyttä sekä valmiita malleja. Näitä voidaan yhdistellä toisiinsa pakottaen, puoli pakottaen tai luovalla tavalla, jolloin lopputulokseksi voi muodostua täysin uudenlainen tulos. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen sisällönanalysoinnin muotoina voidaan perinteisesti hyödyntää koodaamista, teemoittelua tai tyyppittelyä, minkä lisäksi on olemassa erikoistuneempiakin analyysitapoja. Sisällönanalyysi toimii monivaiheisena prosessina lähtien aineiston kokonaiskuvasta edeten tutkimusaineiston teknisen käsittelyn kautta varsinaiseen analysointiin, jossa analysointi toteutetaan valitun analyysimenetelmän mukaisesti. Koodaamisen avulla tutkimusainestoa yhdistetään ja erotetaan eri ominaisuuksien mukaisesti luokitellen nämä ominaisuuksittain. Koodaaminen voidaan nähdä myös tietynlaisena aineiston jäsentelyä ja yksinkertaistamisena. (Günther ym. 2021; Juhila 2021; Günther & Hasanen 2021.)

Yleisesti nauhoitetuissa haastatteluissa käytetään litterointia, jossa nauhoite kirjoitetaan auki tekstimuotoon muuttamatta tai muokkaamatta lainkaan haastatteluun osallistuneiden keskusteluja. Tutkimustavoitteen ja analyysitavan kannalta tutkija voi päättää, litteroiko hän koko haastattelun vai ainoastaan osan siitä. Litteroinnissa käytetään usein symboleita ja lyhenteitä, jotka tulee avata tutkimukseen kirjatussa tekstissä. Litteroidut vastaukset käydään monta kertaa läpi, minkä jälkeen ne kategorisoidaan. Tarkastelemalla kategorisoitua kokonaisuutta voidaan löytää yhteyksiä teorian tietoon ja tulkita näin aihetta. (Ojasalo ym. 2009, 99; Vilkka 2021, luku 5.)

Aineistoa analysoidessaan materiaalia tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, jonka lisäksi sitä jäsenellään, eritellään ja pohditaan eri tavoin, jotta aineistosta on mahdollista tulkita asioita. Tulkinat syntyvät puhtaasti tutkijan kautta vertailun analysoitavaa aineistoa tutkimusongelmaan nähden. Analyysissä on olennaista perustella kaikki päätökset ja selvittää, minkä vuoksi näihin on päätytty, koska tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Günther ym. 2021.)

Haastattelun analysointi vaatii aikaa, ja sen kirjaamisen näkökulmat riippuvat tutkittavasta aiheesta, jonka mukaan päätetään, puhutaanko asioista yleiskielellä, kirjataanko asiat sanalleen tarkasti vai huomioidaanko kenties haastattelun yhteydessä esille tulleita tunteita, mielialaa ja käyttäytymistä raportissa. Kysymysten asettelulla voidaan saada sisällöllisesti laajaa ja monipuolista aineistoa, jota tutkijan on hyvä analysoida ja luoda niistä johtopäätöksiä. Strukturoidun haastattelun analysointi voidaan tehdä eri tietokoneohjelmilla, kun

taas asiantuntijahaastattelu on syytä tallentaa, jotta niihin voi palata jälkikäteen. (Ojasalo ym. 2009, 96; Vilkkä 2021, luku 5.)

Tutkimusaineiston kvantifioiminen on strukturoiduissa haastatteluissa lähes välttämätöntä. Tällöin tutkimustuloksia voidaan hyödyntää lisäaineistona muiden tutkimustulosten kera. Kvantifioinnin keinoin tutkimustulokset voidaan muodostaa taulukoksi tai matriisiksi, joiden keinoin havainnollistetaan ja kuvataan aineistoa. Tällöin lukijalle tulee avata, *mitä* taulukon luvut kertovat ja *mistä* luvut muodostuvat sekä niiden merkittävyys kokonaisanalyysissä. Näin laskelmia analysoitaessa tutkimusaineistosta voi tutkia mm. sanamääriä tai vastausten määriä, mihin apuna voi käyttää koodaamista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.6; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

5.2 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Asiantuntijahaastattelu toteutettiin kuusi vuotta STUL:n asiantuntijatehtävissä toimineelle henkilölle, jolla on pitkä työkokemus urheiluseura- ja Tähtiseuratoiminnan parista. Asiantuntijahaastattelu valikoitui aineiston keruun menetelmäksi, koska Alastalon ym. (2017, luku 9) mukaan asiantuntijahaastattelun avulla voitiin saada syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta. STUL:n valitsemalta asiantuntijalta saatiin syvää ja yksilöllistä tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi, sisäisen auditoinnin mallin muodostamiseksi ja tämän työn tavoitteen toteuttamiseksi sekä tausta- ja teoriatietojen vahvistamiseksi. Tutkimusongelmien ja tämän työn teorian pohjalta laadittiin haastattelukysymykset, jotka esitettiin haastattelutilanteessa STUL:n asiantuntijalle. Haastattelussa esitetyt kysymykset liitteenä (liite 1). Asiantuntijalle lähetettiin 18.10.2024 sähköpostitse asianmukaisesti täytetty tutkimustiedote (liite 2), tietosuojaseloste (liite 3) sekä allekirjoitettavaksi suostumus henkilötietojen käsittelystä ja tutkimukseen osallistumisesta (liite 4). Haastattelu toteutettiin Kuopiossa 21.10.2024 tapaamisen yhteydessä, ja se nauhoitettiin molempien osapuolten hyväksynnällä analysoinnin helpottamiseksi.

Haastattelun analysoinnissa hyödynnettiin litterointia aineiston käsittelemiseksi. Haastattelu litteroitiin kokonaisuudessaan ja sanatarkasti. Tämän jäl-

keen litteroitu aineisto käytiin läpi useaan kertaan. Aineistosta löydettiin runsaasti yhteyksiä teoriaan ja tutkimusongelmiin liittyen. Litteroitu aineisto luokiteltiin koodaamisen avulla. Näin pystyttiin erottelemaan aineistosta eri ominaisuuksia liittyen ulkoiseen auditointiin sekä sisäisen auditoijan tehtävänkuvaan ja sisäisen auditoinnin malliin liittyen. Näistä eri ominaisuuksista muodostettiin kokonaisuuksia. Ulkoiseen auditointiin liittyviksi kokonaisuuksiksi muodostuivat siihen valmistautuminen, kokemus valmistautumisprosessista sekä sen haasteet ja positiiviset asiat. Sisäiseen auditointiin liittyviksi kokonaisuuksiksi muodostuivat sen yleiset asiat, mallin muodostamiseen sekä sisäisen auditoijan tehtäviin liittyvät asiat. Näin kokonaisuuksia pystyttiin tulkitsemaan tutkimusongelmien ja tämän työn teoretiedon kannalta, johon teoriaohjaava analyysi perustuu.

Strukturoitu lomakehaastattelu toteutettiin kaikille tanssiurheilun Tähtiseuroille, joita oli haastatteluhetkellä 17 kpl. Jokaisesta Tähtiseurasta haastateltiin yhtä seuran toiminnassa aktiivisesti mukana ollutta henkilöä. Strukturoitu lomakehaastattelu valikoitui toiseksi aineiston keruun menetelmäksi, koska sen avulla voidaan saada kerättyä Tähtiseurojen näkemyksiä ja kokemuksia selkeästi rajattuihin tutkimusongelmiin liittyen. Asetettujen kysymysten ja vastausten perustella voidaan vahvistaa tämän työn tausta- ja teoretietoja sekä tukea asiantuntijahaastattelussa esiin nousseita asioita ja sisäisen auditoinnin mallin muodostamista.

Haastattelukysymykset laadittiin tutkimusongelmien, asiantuntijahaastattelun vastusten sekä tämän työn teoretiedon pohjalta. Kysymykset esitettiin Teams-yhteyden kautta toteutetussa haastattelutilanteessa seuran aktiivitoimijoille. Haastattelulomake muodostettiin Google Forms-pohjalle. Haastattelussa esitetyt kysymykset ja vastausvaihtoehdot esitellään liitteellä 5. Vastausvaihtoehdot rajattiin tutkimuksen tarkoituksen toteuttamiseksi ja analysoinnin helpottamiseksi. Neliasteisuus vastausvaihtoehdoissa oli tietoinen päätös, jotta vastaajan ei voinut vastata kahden ääripään väliltä olevaa vaihtoehtoa, mikä ei olisi antanut lisäarvoa tälle tutkimukselle.

Lomakehaastatteluun osallistuvalla lähetettiin sähköpostitse asianmukaisesti täytetty tutkimustiedote (liite 6) ja eettinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta kerättiin haastattelulomakkeella. Henkilötietoja tai suoria tai epäsuoria

tunnisteita ei tässä haastattelussa kerätty, mikä tuotiin selkeästi esille ennakkotietoja annettaessa ja eettistä suostumusta pyydettyä. Haastattelu toteutettiin jokaisen haastateltavan kanssa etukäteen sovitussa ajankohdassa Teams-yhteydellä, näytön jako päällä, jolloin Forms-haastattelulomake ja siihen tehtävät kirjaukset pystyttiin näkemään reaaliajassa molemmin puolin. Haastattelija kävi läpi kysymykset ja vastausvaihtoehdot lomakkeessa (liite 5) esitetyssä järjestyksessä sen mukaisine tietoineen, ja vastaukset kirjattiin lomakkeeseen haastattelijan toimesta.

Haastattelun analysoinnissa hyödynnettiin kvantifiointia, jonka avulla lomakehaastattelujen aineistot voitiin muodostaa diagrammeiksi. Diagrammeissa eroteltiin koodaamisen avulla vastausten määrät sekä niiden jakautuminen kunkin kysymyksen kohdalla. Vastausten määrien ja niiden jakautumisen avulla pystyttiin tulkitsemaan Tähtiseurojen kokemuksia ja näkemyksiä tutkimusongelmiin, teorian tietoon sekä tämän työn lopputuotoksena tulevaan sisäisen auditoinnin malliin liittyen.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tuloksista kokonaisuudessaan. Asiantuntijahaastattelun tuloksia avataan tekstin ja taulukoiden avulla. Strukturoitujen lomakehaastattelujen tuloksia kuvaamaan muodostettiin kvantifioinnin keinoin diagrammeja, jotka avaavat tuloksia selkeämmin luettavaan muotoon.

6.1 Asiantuntijahaastattelun tulokset

Asiantuntijahaastattelun tuloksena voidaan nähdä, että asiantuntijan mukaan Tähtiseurojen ulkoiseen auditointiprosessiin valmistautumisessa haasteina nähdään useita eri tekijöitä (taulukko 1), kuten resurssit ja niiden vaihtuvuus, dokumentaation ylläpitäminen, hallintotyön osaaminen sekä Tähtiseura-ohjelman merkityksen ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen. Myös auditoijan ammattitaidolla on merkitystä auditointiprosessin etenemiseen. Ulkoisella auditoinnilla on paljon positiivisia vaikutuksia kehittämisen ja seuran strategian toteuttamisen näkökulmista. Positiivisena voidaan nähdä myös Tähtimerkin saaminen, markkinoinnillinen vahvistuminen ja tulevaisuuden suunnitelmien selkeytyminen.

Taulukko 1. Yleistä ulkoisesta auditointiprosessista.

Yleistä ulkoisesta auditointiprosessista	
Haasteita:	Positiivista:
Auditoijan ammattitaito	Tähtimerkin saaminen
Resurssit	Markkinoinnin vahvistuminen
Resurssien vaihtuvuus	Tulevaisuuden selkeytyminen
Dokumentaation ylläpitäminen	Strategisten ratkaisujen selkeytyminen
Seuran hallintotyön osaaminen	Kehittämiskohteiden työstämisen mahdollistaminen
Tähtiseura-ohjelmaan sitoutuminen ja sen ymmärtäminen	Palkitseva prosessi ja seuratoiminnan kehittämisen työkalut

Asiantuntijan mukaan ulkoiseen auditointiin valmistautuminen voidaan lokeroida kahteen eri kokonaisuuteen, joita ovat kriteereihin perustuva ja syvempi valmistautuminen (taulukko 2). Asiantuntijan mukaan valmistautumisen kannalta näistä molemmat kokonaisuudet koetaan yhtä raskaaksi ja hyvin paljon aikaa kuluttavaksi, minkä lisäksi valmistautumista hidastaa viestinnän hitaus sekä dokumentaation kattavuus ja niiden muotoilu. Kriteereihin perustuvassa valmistautumisessa on usein uusia toimijoita, jotka eivät ole hahmottaneet Tähtiseuran ideologiaa, ja he ovat ensimmäistä kertaa toteuttamassa valmistautumisprosessia. On mahdollista, että tiedot eivät ole siirtyneet edellisiltä toimijoilta seuraaville, ja näin tietokatkos aiheuttaa kriteereihin perustuvan valmistautumisen. Näissä tilanteissa kehittämisenäkökulma unohtuu ja keskitytään laatukriteereiden suureen määrään sekä dokumenttien valmisteluun ja etsimiseen.

Syvämmässä valmistautumisessa (taulukko 2) voidaan käyttää aikaa laatukriteerien kautta syntyviin syviin keskusteluihin seuran tulevaisuudesta, strategisista päätöksistä ja niiden suunnittelusta sekä päivittää jo olemassa olevia dokumentteja tarpeen mukaan. Asiantuntijan mukaan valmentajat ovat usein vahvasti mukana syvempään valmistautumiseen kykenevien Tähtiseurojen kokonaistoiminnassa, ja seuran hallinnossa on pidempään työskennelleitä henkilöitä. Näin ollen myös kehittämistoiminta on vahvaa ja se yleensä toteutuu suunnitellusti.

Taulukko 2. Ulkoiseen auditointiin valmistautuminen.

Ulkoiseen auditointiin valmistautuminen	
<u>Kriteereihin perustuva:</u>	<u>Syvempi valmistautuminen:</u>
Tehdään ensimmäistä kertaa, uusia toimijoita	Pysyvämmät henkilöt seuran hallinnossa
Tiedot eivät siirry uusille hallitus-/seuratoimijoille	Kriteereiden kautta syvemmät keskustelut
Keskitytään kriteereiden täyttämiseen ja todentamiseen	Strategiaa muodostetaan ja tulevaisuuskeskustelut ovat keskiössä
Kehittämisenäkökulma unohtuu	Toiminnan kehittämisenäkökulma vahva ja turvattu
Dokumentteja valmistetaan ja etsitään	Valmentajat mukana seuran kokonaistoiminnassa
	Dokumentteja päivitetään
Molemmissa kokonaisuuksissa ulkoiseen auditointiin valmistautuminen on yhtä raskas ja aikaa vievä prosessi, jota hidastaa viestinnän hitaus sekä kattava dokumentaatio muotoiluiheen.	

Alla on asiantuntijan kommentteja, jotka liittyvät ulkoiseen auditointiprosessiin sekä siihen valmistautumiseen:

”Seuratyö on vapaaehtoistyötä ja siellä se porukka vaihtuu hirveän usein. Eli kolmessa vuodessa voi tapahtua niin, että koko hallitus muuttuu tai johtokunta muuttuu, puheenjohtajat muuttuu, tähtiseuravastaavat muuttuu.”

”Eli ne tekee sitä niin kuin ensimmäisen kerran. Vaikka sen pitäisi olla niin, että kun se on sen ensimmäisen kerran tehty, niin se toinen kerta on jo kehittynyt siitä...”

”Mutta sitten kun siellä on se perusporukka, joka on pysyvämpi, niin sitten kun ekan kerran on ollut ne kriteerit, niin seuraavalla kerralla mennäänkin tulevaisuuteen ja strategiakeskusteluihin ja niihin haasteisiin, eli nostetaan sitä seuraavaa sinne seuraavalle levelille.”

”...ne kokee sen valmistautumisen raskaana ja hyvin aikaa vievänä.”

”... ja että siinä on niin paljon sitä dokumentaatiota...”

Asiantuntijan mukaan (taulukko 3) sisäisen auditoinnin malli tulee muodostaa eri osiin, joissa otetaan huomioon ideologian avaaminen, muodostetaan ohjeistus sisäisestä auditoinnista, ehdotus vuosisuunnitelman toteutuksesta sekä kuvataan sisäisen auditoijan tehtävät. Asiantuntijan mukaan näiden toimien avulla voidaan helpottaa ulkoiseen auditointiin valmistautumista, kun toimia voidaan tehdä ja kirjata johdonmukaisesti sisäisen auditoijan toimesta Tähti-seura-ohjelmaan kolmen vuoden aikana.

Asiantuntijan näkemyksestä ideologian avaaminen on tärkeää tehdä omanaan kultakin osa-alueelta ja tuoda ilmi kunkin osa-alueen merkitys Tähtiseura-ohjelmassa. Ideologian yhdistäminen käytäntöön sekä kriteereiden hahmottaminen avustavina kysymyksinä tulee huomioida. Asiantuntijan mukaan ohjeistukseen sisäisen auditoinnin tekemisestä tulee kerätä faktatiedot sekä vuosittain tapahtuvat asiat ja muodostaa niistä vuosikello. Myös toteutuksesta vuosisuunnitelman kuvaaminen on tärkeä osa mallia, missä tuodaan esiin sisäisen auditoinnin toteutukseen liittyvät asiat, kriteerien kirjaaminen Tähtiseura-ohjelmaan, osa-alueiden jakaminen kolmen vuoden ajalle sekä esityslistan, raportin ja kehityskohtien määritelmät.

Taulukko 3. Sisäisen auditoinnin mallin muodostamisen pohjaksi.

Sisäisen auditoinnin mallin muodostamisen pohjaksi			
<u>Ideologian avaaminen:</u>	<u>Ohjeistus sisäisestä auditoinnista</u>	<u>Vuosisuunnitelma toteutuksesta</u>	<u>Sisäisen auditoinnin tehtävät</u>
Tähtiseura-ohjelman osa-alueiden ideologiat omanaan	Faktojen kerääminen ohjeeseen	Toteutuksen kuvaaminen ja mukaan hallitus + avainhenk. + jäsenistöä	Palautteiden saaminen/kirjaaminen
Miksi mikäkin osa-alue on olemassa	Joka vuosi tapahtuvat asiat	Kriteerien kirjaaminen Tähtiseura-ohjelmaan auditoinnin jälkeen	Dokumentaation päivittäminen ja tarkkuudesta vastaaminen
Mitä tämä tarkoittaa käytännössä	Vuosikellon muodostaminen sisäiselle auditoiduille	Kuvaaminen, miten osa-alueet pilkotaan kolmen vuoden ajalle	Olympiakomitean seurakehittämiskoulutukset
Kriteerit vain apukysymyksiä		Esityslista, raportti, kehityskohdat	Mukana eri verkostoissa
		Muiden toiveiden huomiointi	Tähtiseurojen ideologian hyödyntäminen toimissaan
			Riskien hallinnan näkökulman huomioon ottaminen seuran toiminnassa ja dokumenteissa
Sisäisen auditoinnin tehtävänä on varmistaa, että seura täyttää Tähtiseurakriteerit samalla pitäen yllä kehittämistoimintaa. Tämä helpottaa huomattavasti valmistautumista ulkoiseen auditointiin ja vähentää valmistautumisaikaa, kun dokumenttien kirjaaminen ja päivittäminen, kriteereiden jatkuva kirjaaminen Tähtiseura-ohjelmaan sekä kehittämistoiminnan varmentaminen toteutuvat.			

Asiantuntijan haastattelun pohjalta kirjatut sisäisen auditoinnin tehtävät (taulukko 3 ja taulukko 4) liittyvät dokumentaation päivittämiseen ja ylläpitämiseen, palautteiden ja toiminnan kirjaamiseen/todentamiseen sekä foorumeissa ja verkostoissa mukana olemiseen. Yhtenä tärkeänä näkökulmana on Tähtiseura-ohjelman ideologian ymmärtäminen ja hyödyntäminen omassa sekä

seuran toiminnassa. Hänen tulee katsoa seuran toimintaa ulkopuolisen toimijan silmin sekä tarkkailla toimintaa ja dokumentteja riskien hallinnan näkökulmasta.

Taulukko 4. Sisäisen auditoijan tehtävät.

Sisäisen auditoijan tehtävät:
Huolehtii palautteiden saamisesta/kirjaamisesta
Huolehtii asioiden päivittämisestä
Käy Olympiakomitean seurakehittämiskoulutuksissa
On mukana eri foorumeissa ja verkostoissa sekä viestii asioista molempiin suuntiin
On mahdollisuuksien mukaan ulkopuolinen seuran hallitukseen nähden
Ymmärtää Tähtiseura-ohjelman ideologian ja hyödyntää niitä seuran arjessa
Tarkkailee toimintaa ja dokumentteja riskien hallinnan näkökulmasta
Huolehtii dokumentaatioiden tarkkuudesta ja siitä, että ulkopuolinenkin voi ymmärtää ne

Alla asiantuntijan kommentteja sisäisen auditoinnin malliin ja sisäiseen auditoijaan liittyen:

”...sisäisen auditoijan pitäisi pystyä menemään jollakin aikaviiveellä päästä sen Tähtiseuraohjelman sisälle. Ymmärtää sen periaatteellinen merkitys, et se ei oo sitä lillukanvarsia ja kriteereitä, vaan mikä on sen suurempi tehtävä. Katsoa sitä tilannetta siitä suuremmasta kuvasta. Eli sisäistää se ideologia, Tähtiseuraohjelman ideologia.”

”...että jokaiseen osa-alueeseen pitäisi katsoa, että mikä sen orientaatioperusta on. Miksi se on? Mitä se tarkoittaa käytännössä? Ne on apukysymyksiä ne kriteerit oikeestaan.”

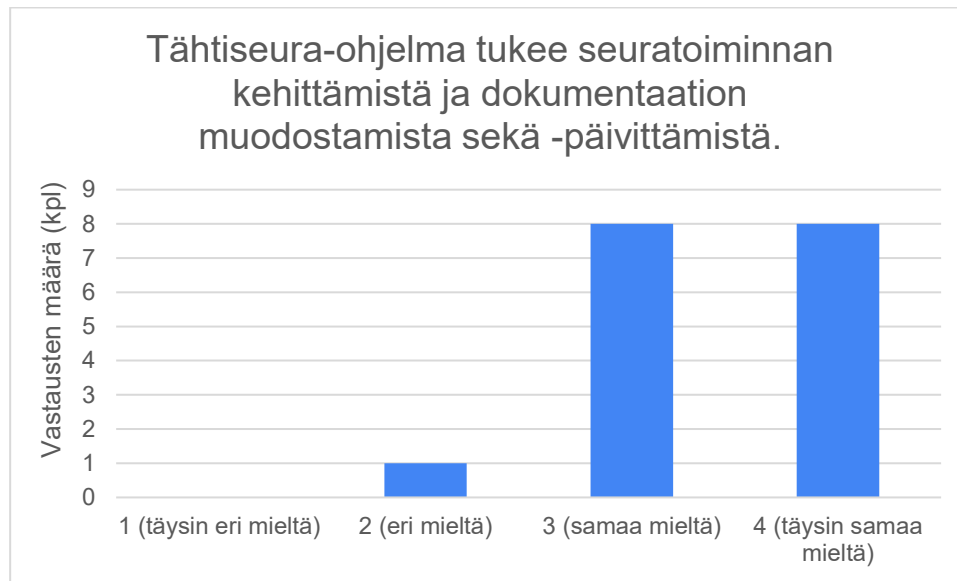
”Siellä on tiettyjä tämmösiä faktoja, mitkä pitää tapahtua joka vuosi. Hänen pitäis tehdä itselleen siitä vuosikello. Ja seurata, että ne on tehty.”

”Siis hirveesti helpottaa ja vähintäänkin puolittaa sen valmistautumisajan.”

Kokonaisuutena asiantuntijan kokemuksen mukaan ulkoiseen auditointiprosessiin valmistautumiseen vaikuttaa useat seikat seuratoiminnan kokonaisuudessa. Erityisesti seuratoimijoiden pysyvyys, dokumenttien hallinta ja valmentajien osallistuminen seuran toimintaan vaikuttavat valmistautumiseen, joka koetaan raskaana ja aikaa vievänä kokonaisuutena. Asiantuntijan mukaan sisäisen auditoinnin mallilla voidaan helpottaa ulkoiseen auditointiin valmistautumista, kun mallissa otetaan huomioon hänen nostamiaan kokonaisuuksia.

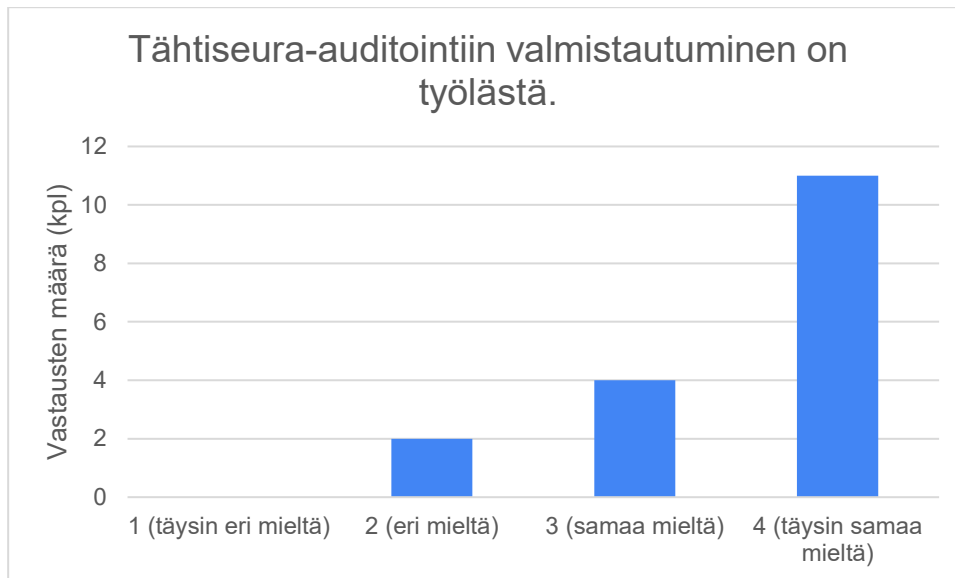
6.2 Tähtiseurojen strukturoitujen haastattelujen tulokset

Strukturoidun lomakehaastattelun ensimmäisen kysymyksen vastauksissa (kuva 3) voidaan nähdä, että yhteensä 17 vastaajasta 16 vastaajaa oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että Tähtiseura-ohjelma tukee seuratoiminnan kehittämistä ja sen dokumentaatiota. Vastaukset jakautuivat tasan välillä samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Ainoastaan yksi vastaus poikkeaa muista ollen eri mieltä asiasta.



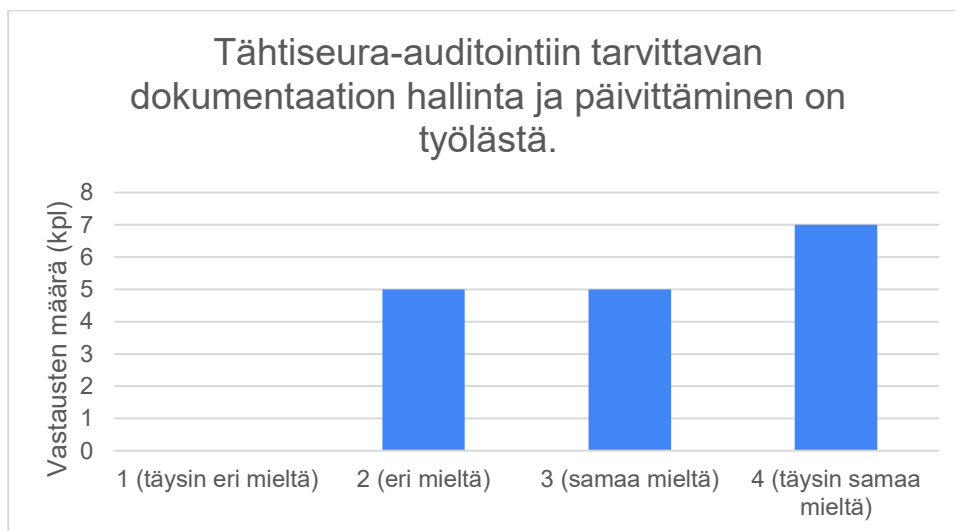
Kuva 3. Strukturoidun haastattelun 1. kysymyksen vastausten jakauma.

Kuvassa 4 nähdään, että kaksi vastaajaa ei koe Tähtiseura-auditointiin valmistautumista työläänä prosessina. 11 vastaajaa taas oli täysin samaa mieltä valmistautumisen työläydestä. Vastaajista neljä oli samaa mieltä asiasta.



Kuva 4. Strukturoidun haastattelun 2. kysymyksen vastausten jakauma.

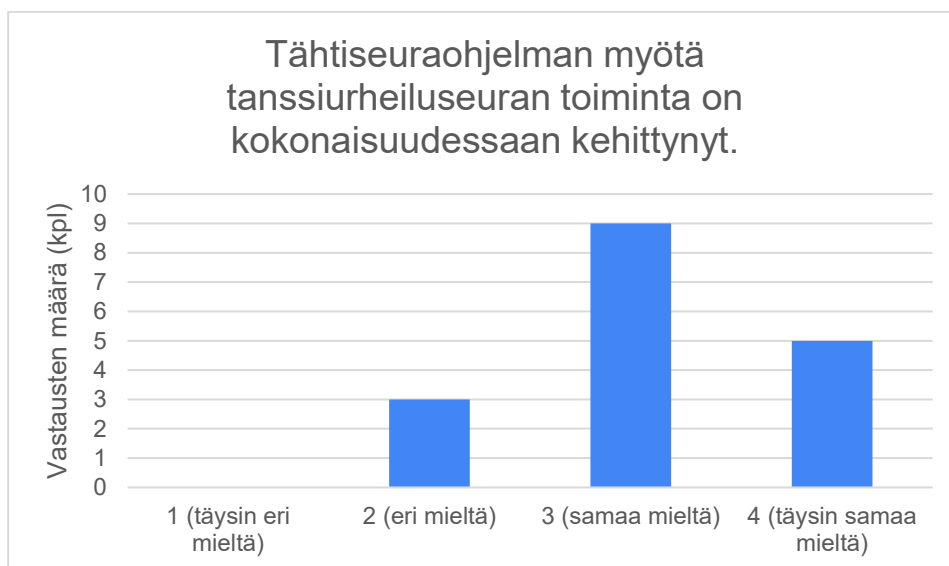
Tähtiseura-auditointiin tarvittavan dokumentaation hallinnan ja päivittämisen koki työlääksi yhteensä 12 vastaajaa (kuva 5). Viisi vastaajaa oli asiassa samaa mieltä ja seitsemän vastaajaa täysin samaa mieltä. Viisi vastaajaa ei kokenut Tähtiseuran-auditointiin tarvittavan dokumentaation hallintaa työläänä, ja he olivat asiasta eri mieltä.



Kuva 5. Strukturoidun haastattelun 3. kysymyksen vastausten jakauma.

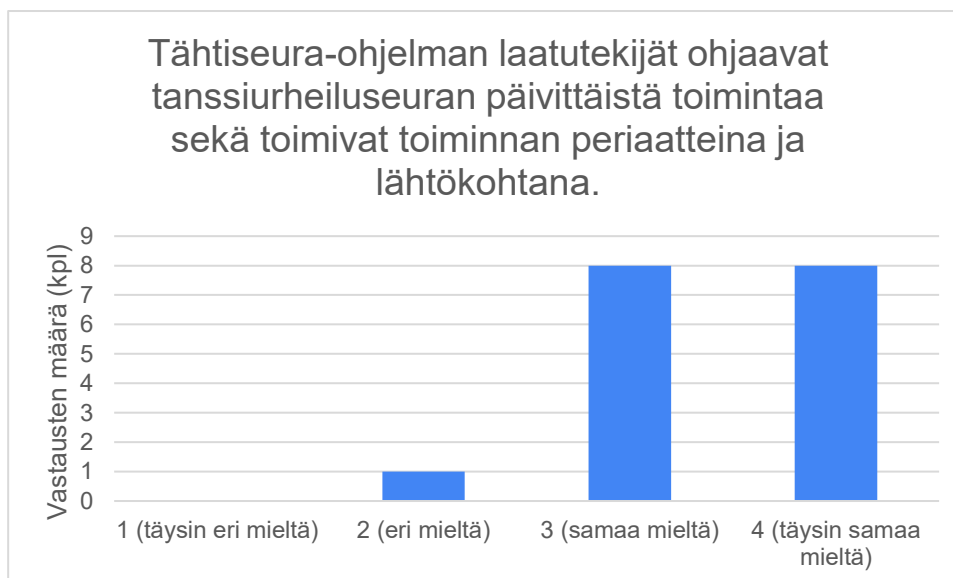
Kuvassa 6 nähdään vastausten jakautuminen aiheessa, jossa kysytään tanssiurheiluseuran toiminnan kehittymistä Tähtiseuraohjelman kautta. Viisi vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja yhdeksän vastaajaa samaa mieltä siitä, että tanssiurheiluseuran toiminta on kokonaisuudessaan kehittynyt sen jälkeen,

kun Tähtiseuraohjelma on otettu käyttöön tanssiurheiluseurassa. Kolme vastaajaa oli eri mieltä tanssiurheiluseuran toiminnan kehittymisestä.



Kuva 6. Strukturoidun haastattelun 4. kysymyksen vastausten jakauma.

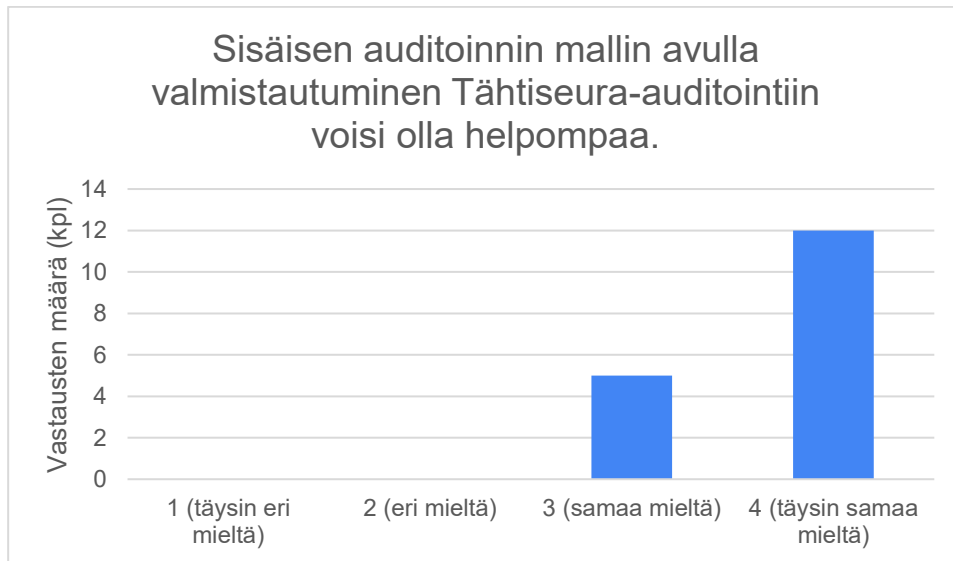
Kuvassa 7 nähdään, että kahdeksan vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että Tähtiseura-ohjelman laatutekijät ohjaavat tanssiurheiluseuran päivittäistä toimintaa sekä toimivat toiminnan periaatteina ja lähtökohtana. Kahdeksan vastaajaa oli samaa mieltä asiasta. Ainoastaan yksi vastaaja oli eri mieltä laatutekijöiden ohjaavuudesta sekä niiden toiminnasta periaatteina.



Kuva 7. Strukturoidun haastattelun 5. kysymyksen vastausten jakauma.

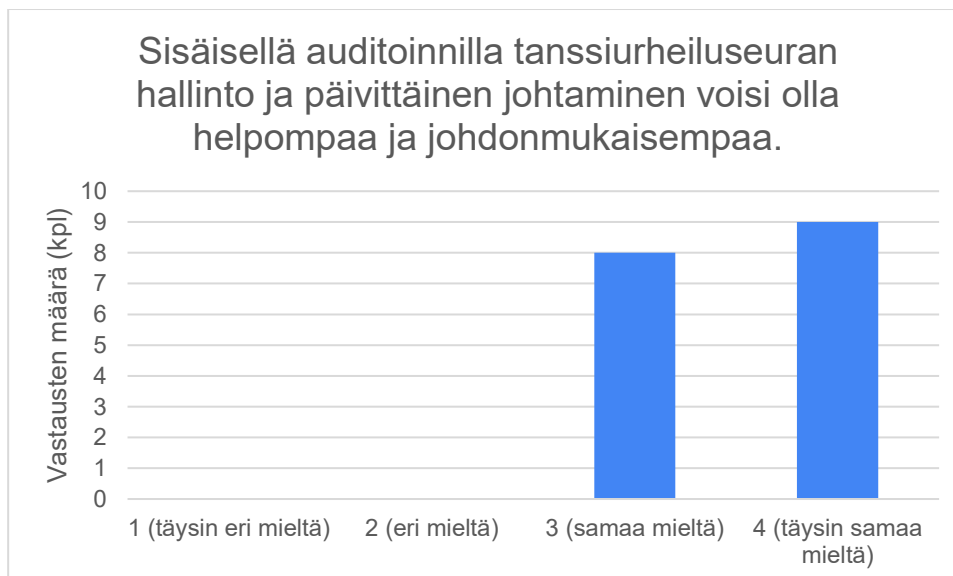
Kuvassa 8 voidaan nähdä, että sisäisen auditoinnin mallin avulla valmistautuminen Tähtiseura-auditointiin olisi kaikkien vastaajien mielestä helpompaa.

Viisi vastaajaa oli samaa mieltä kysymyksen kanssa. Ja 12 vastaajaa oli täysin samaa mieltä, eikä kukaan ollut eri mieltä asiasta.



Kuva 8. Strukturoidun haastattelun 6. kysymyksen vastausten jakauma.

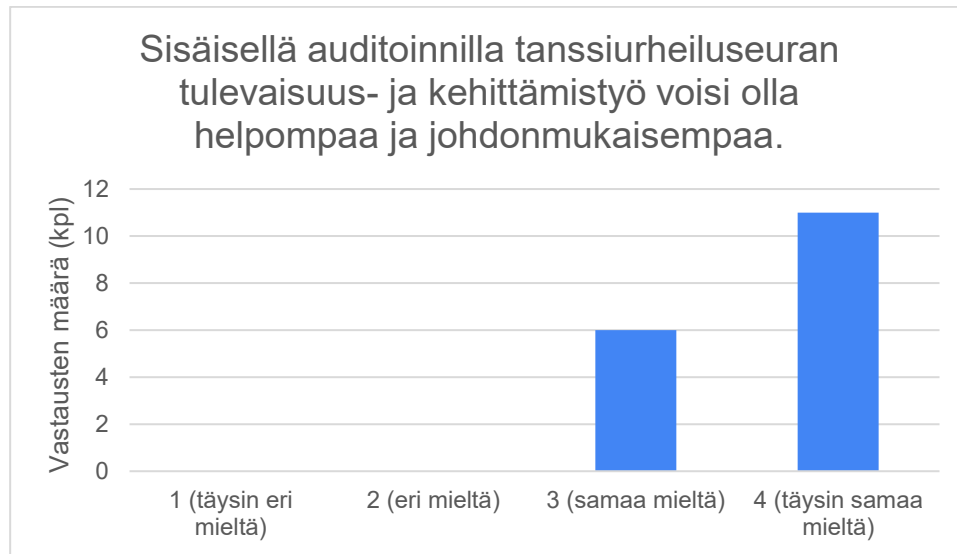
Kaikki vastaajat näkivät tanssiurheiluseuran hallinnon ja päivittäisen johtamisen helpompana ja johdonmukaisempana, mikäli sisäistä auditointia suoritettaisiin tanssiurheiluseurassa (kuva 9). Aiheeseen liittyen suurin osa, eli yhdeksän vastaajaa, oli täysin samaa mieltä asiasta. Kahdeksan vastaajaa oli samaa mieltä.



Kuva 9. Strukturoidun haastattelun 7. kysymyksen vastausten jakauma.

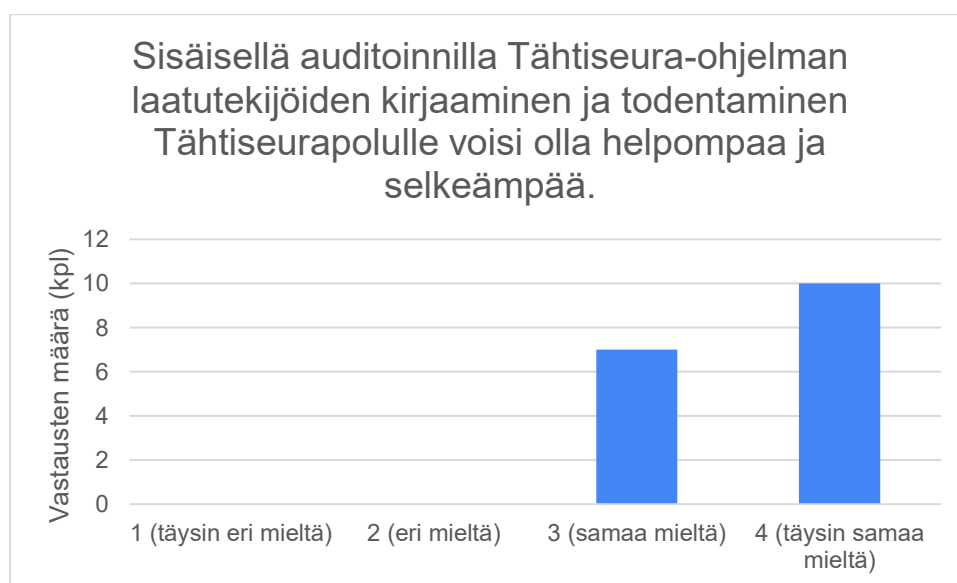
Kuvassa 10, yhteensä 11 vastaajaa oli sitä täysin samaa mieltä siitä, että sisäisen auditoinnin avulla tanssiurheiluseuran tulevaisuus- ja kehittämistyö

voisi olla johdonmukaisempaa. Lisäksi kuusi vastaajaa oli asiasta samaa mieltä. Kukaan ei ollut asiasta eri mieltä tai täysin eri mieltä.



Kuva 10. Strukturoidun haastattelun 8. kysymyksen vastausten jakauma.

Viimeinen kysymys (kuva 11) koski Tähtiseuraohjelmaan laatutekijöiden kirjaamista ja todentamista Tähtiseurapolulla. Kaikki 17 vastaajaa näkivät sisäisen auditoinnin helpottavan ja selkeyttävän kyseisten laatutekijöiden kirjaamista ja todentamista Tähtiseurapolulle. Tässä asiassa samaa mieltä oli seitsemän vastaajaa ja täysin samaa mieltä 10 vastaajaa. Kukaan ei ollut asiassa eri mieltä.



Kuva 11. Strukturoidun haastattelun 9. kysymyksen vastausten jakauma.

Sisäiseen auditointiin liittyvissä kysymyksissä kaikki vastaajat olivat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kysytyistä aiheista. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä tai eri mieltä kysytyjen asioiden suhteen. Sisäistä auditointia koskevien kysymysten vastaukset kohdistuivat pääosin valintaan ”täysin samaa mieltä”.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa avataan tutkimuksen tulosten perusteella muodostettuja johtopäätöksiä sekä sisäisen auditoinnin mallia. Sisäisen auditoinnin malli on lopputuotos, joka muodostui koko tämän työn tuloksena. Lopuksi arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Haastattelututkimukset

Johtopäätöksinä molemmista haastatteluista voidaan todeta, että ulkoiseen auditointiin valmistautuminen on tällä hetkellä raskas ja työläs, joskin kokonaisprosessi tuottaa lopulta positiivisia vaikutuksia seuran toiminnalle ja sen nähdään tukevan seuratoiminnan kehittämistyötä sekä dokumentaatiota. Valmistautuminen on erilaista pidempään seuratyössä mukana olleilla kuin sitä aloittelevilla seuratoimijoilla. Ulkoiseen auditointiin valmistautuminen vaatii johdonmukaista työtä, mikä saattaa olla seuroissa haastava toteuttaa, koska henkilökunta vaihtuu ja resurssit ovat usein niukat. Valmistautumisprosessiin liittyy vahvasti dokumentaation hallinta ja päivittäminen, mikä koettiin Tähtiseuroissa pääosin työläänä. Tärkeänä asiana voidaan pitää jatkuvuuden ja tiedon siirtymisen turvaamista muodostettavassa sisäisen auditoinnin mallissa.

Laatutyön lähtökohtana kaikkien toimitusketjuun osallistuvien on hyvä ymmärtää yhdessä määritelty laatutaso ja sen luoma lisäarvo asiakkaiden suuntaan. Toiminnan täyttäessä laadukkuuden kriteereitä, sillä on todennäköisesti suoraan positiivista vaikutusta talouteen, asiakastyytyväisyys kasvaa, positiivinen maine leviää. Näin yritys voi välillisesti vahvistaa markkina-asemaansa. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4; Lecklin & Laine 2009, 22–23; Lecklin 2006, 24–25.)

Haastattelujen vastauksista voidaan todeta, että tanssiurheiluseurojen toiminta on jo nyt kokonaisuudessaan kehittynyt Tähtiseuraohjelman myötä. Koska Tähtiseuraohjelman laatutekijöiden nähdään ohjaavan seurojen päivittäistä toimintaa ja toimivan niiden peruseriaatteina, voidaan todeta nykyisten

laatukriteerien olevan tärkeitä seuratoiminnalle. Haastattelujen tulosten perusteella voidaan nähdä, että sisäisen auditoinnin mallilla voidaan helpottaa ulkoiseen auditointiin valmistautumista ja edesauttaa seuratoiminnan johdonmukaisuutta sekä laadukasta tulevaisuus- ja kehittämistyötä perustuen dokumentaation jatkuvaan läpi käymiseen sekä kehittämisenäkökulman ylläpitämiseen ja aktiiviseen edistämiseen. Mallin voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti myös Tähtiseurojen hallinnon ja päivittäisen johtamisen työkuorman sekä johdonmukaisuuteen. Nämä tulivat selkeästi esille monessa kohtaa asiantuntijahaastattelua sekä strukturoidun lomakehaastattelun vastausten jakautumisessa. Haastattelututkimusten vastauksista voidaan tulkita, että sisäisen auditoinnin mallilla pystytään vaikuttamaan ulkoiseen auditointiin valmistautumiseen keventävästi.

Tärkeänä pidetään, että organisaatiot kehittävät erilaisia laatujärjestelmiä ja -kriteerejä valvoakseen omia prosessejaan sekä kehittääkseen niitä tarpeen mukaan, jotta tuote tai palvelu voi olla kuluttajille mahdollisimman sopiva. Jatkuvaa kehittämistyötä tehdään usein yksi tai useampi asia kerrallaan. On tärkeää, että laatua seurataan erilaisten mittareiden ja arviointien keinoin. Yleensä laatutoiminta perustuukin *PDCA*-mallin (Kuva 2) mukaisesti, joka toimii yleisesti laatutyöskentelyn perustana. (Tricker 2020, 2; Viitala & Jylhä 2013, luku 4; Lecklin 1998, 24–25; Arter 2022.)

Laatua voidaan hallita erilaisilla prosesseilla, järjestelmillä tai ohjeistuksilla siten, että niitä kehitetään tarpeen mukaan. Määrätietoista kehittämistoimintaa toteuttamalla toiminnan on mahdollistaa kasvaa. Kehittämisen avulla luodaan esimerkiksi uusia prosesseja tai muokataan jo olemassa olevia, ja jotta kehittämistyö onnistuu, tulee valita oikeanlaiset menetelmät ja osata käyttää niitä. (Huusko & Pyykkö 2023, 22; Viitala & Jylhä 2013, luku 5; Ojasalo ym. 2009, 11–12.)

Asiantuntijahaastattelun kautta sisäisen auditoinnin mallin muodostaminen on mahdollista, koska siinä nousi esiin tärkeitä näkökulmia, jotka voidaan huomioida sisäisen auditoinnin mallissa. Näin ollen malli voi palvella seuroja mahdollisimman hyvin ja sisäinen auditointi voidaan valita tehtävään valmiin mallin perusteella. Sisäisen auditoinnin mallin muodostamisessa tärkeänä asiana voidaan pitää selkokielistä Tähtiseura-ohjelman ja eri osa-alueiden ideologian

avaamista, mihin koko laatuohjelma ja ulkoinen auditointi perustuu. Huomioitavat asiat ja näkökulmat ovat asiantuntijan haastattelussa esiin tulleita asioita, jolloin niitä voidaan pitää oleellisina malliin kirjattavina asioina.

Laadunhallintajärjestelmän tavoitteena on muodostaa organisaatiolle kehittämistoiminnasta ja laadun valvomisesta osa arkipäiväistä toimintaa. Samalla laadunhallintajärjestelmä tukee jatkuvaa kehittämistoimintaa ja takaa mahdollisuuden ylittää strategisiin tavoitteisiin velvoittaen samalla tietynlaiseen toimintaan. Kun valvonnan ja kehittämistoimien arvioinnin hoitaa ulkopuolinen henkilö, hänen tekemänsä työ vähentää organisaation oman henkilöstön työtaakkaa. On todettu, että organisaation laadukkuus voi kasvaa ja kilpailukyky kehittyä, mikäli heillä on käytössään toimiva järjestelmä arviointia varten. (Ståhle 1995; Viitala & Jylhä 2013, luku 4; Huusko & Pyykkö 2023, 19; Lecklin 2006, 309.)

Auditoimalla tarkastellaan järjestelmällisesti laatutoimia sekä niihin liittyviä tuloksia järjestelyineen ja toimintoineen. Auditointi voidaan määrittellä sisäiseksi tai ulkoiseksi sen mukaan, miten osallistujaosapuolten keskinäiset suhteet ovat määriteltävissä. Auditoinneissa varmistetaan tasavertaisesti mahdolliset toiminnan poikkeavuudet sekä kehittämistoimet ja jatkuva prosessien kehittäminen erikseen tehtäväänsä nimettyjen auditoijien toimesta. Tarkoituksena on antaa mahdollisuus omien prosessien arvioimiseen, puutteiden määrittelemiseen sekä kustannustehokkaiden ratkaisujen muodostamiseen. Näin varmistetaan, että luotuja prosesseja ja malleja noudatetaan. (Westcott 2005, 281, 284; Carter 2004, 24, 56; Tricker 2020, 194–195.)

7.2 Sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille

Haastattelututkimusten ja niiden johtopäätösten perusteella muodostettiin sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille (liite 7). Mallissa otettiin huomioon asiantuntijahaastattelussa esille tulleet asiat ja näkökulmat, jotka liittyivät malliin sekä sen muodostamiseen. Tähtiseuroille tehdyt strukturoidut haastattelut vahvistivat näkökulmia ja antoivat varmuutta mallin muodostamiseen sekä sen tarpeellisuuteen seuratoiminnan. Mallin muodostamisessa hyödynnettiin lisäksi STUL:n asiantuntijan kommentteja mallin ensimmäiseen versioon, minkä avulla voitiin luoda mahdollisimman toimiva malli.

Sisäisen auditoinnin mallin (liite 7) alussa on lyhyt johdanto, joka avaa sisäisen auditoinnin tarkoitusta seurojen kehittämis- ja laatutyössä sekä riskienhallinnassa. Tähtiseuraohjelman ideologiaa avataan niin yleisellä tasolla, kuin myös eri osa-alueiden näkökulmasta. Ideologian sisäistäminen ja sen mukaan toimiminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä sisäisen auditoijan tehtävässä. Sisäisen auditoinnin avulla on tarkoitus varmistaa Tähtiseuraohjelman laatu-kriteerien mukainen toiminta, kehittämis- ja laatutyön johdonmukaisuus, sekä seuran jatkuva toiminnan seuranta ja arviointityö. Samalla malli vaikuttaa keventävästi Tähtiseura-ohjelman käyttämiseen sekä Tähtiseurapolun täydentämiseen ja näin ulkoiseen auditointiin valmistautumiseen. Sisäisen auditoinnin mallilla helpotetaan ja rytmitetään seuran sisäisen auditoinnin suunnittelua ja käytännön toteutusta.

Jatkuvan laadun parantamisen ja kehittämistoiminnan yksi tärkeimmistä asioista on arviointi ja sen tulosten mukaisten toimien toteuttaminen, eli kehittämistoiminta. Arviointia eli auditointia toteutetaan sisäisesti ja ulkoisesti, jolloin laatu järjestelmästä tulee luotettavampi. Sisäisellä auditoinnilla tarkoitetaan organisaation itsenäistä arviointijärjestelmää omasta toiminnastaan, minkä avulla selvitetään organisaation toimintaa ja kehittämistoimenpiteiden kohdentamista. Ulkoisen auditoinnin avulla taas tähdätään usein jonkin ulkopuolisen tahon määrittelemän laatusertifikaatin saamiseen tai uusimiseen. (Holappa ym. 2007, 59; Lecklin 2006, 72.)

Sisäisen auditoinnin prosessi on kuvattu mallissa (liite 7), johon sisältyy sisäisen auditoinnin toteuttamiseen sekä sisäisen auditoijan vastuisiin ja tehtäviin liittyvien kokonaisuuksien avaaminen. Sisäiseen auditointiin kutsuttavat henkilöt sekä auditoijan rooli ovat tärkeitä huomioon otettavia asioita sisäistä auditointia suunniteltaessa. Seurojen vastuulle jää sisäisen auditoijan valinta, mikä on hyvä tehdä mallin ohjeistuksen mukaisesti, jolloin hän on tehtävässään muista vastuista riippumaton henkilö.

Sisäiseksi auditoijaksi voidaan valita henkilö organisaation sisältä. Sisäinen auditointi kohdentuu sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien mittaamiseen, sekä organisaation omiin menettelytapoihin. Se on hyvä suunnitella siten, että sen avulla päästään kohti asetettuja tavoitteita. Tällaisen auditoinnin kautta

voidaan kehittää organisaation laatu järjestelmää, kun näkökulma pidetään toimintojen kehittämisessä. (Carter 2004, 25; Westcott 2005, 284; SFS-EN ISO 19011 2018a, 13; Juntunen & Saarti 2007, 78.)

Tärkeänä nähdään, että sisäiseksi tarkastajaksi valikoidaan henkilö, joka ei kytkeydy organisaation prosesseihin. Näin voidaan lisätä riippumattomuutta tarkastellessa prosesseja sisäisesti. Auditoidulla on tärkeää olla kyky erottaa tärkeät asiat epäolennaisista asioista, mikä onnistuu parhaiten, kun auditointin kohteita voidaan vaihdella aika ajoin. On tärkeää, että auditointi pystyy nostamaan, huomioimaan ja arvioimaan asiakirjoista organisaation toiminnan ja prosessien kannalta tärkeitä asioita, mitkä vaikuttavat havaintoihin ja johtopäätöksiin. (Carter 2004, 25-26, 100; Tricker 2020, 197.)

Sisäisen auditoinnin mallissa (liite 7) on kuvattu ehdotus auditointiprosessin toteuttamisesta tavoitteineen. Ehdotuksessa on otettu huomioon kolmen vuoden välein tapahtuva ulkoinen auditointi, joka toimii sisäistä auditointia rytmittävänä tekijänä. Sisäinen auditointi on tärkeää tehdä vähintään viisi kertaa kolmen vuoden ajanjakson aikana sekä seuran arvioinnin mukaan toiminnan muuttuessa tai poikkeavissa tilanteissa. Sisäisten auditointien kautta on tarkoitus arvioida seuran toimintoja eri osa-alueilla, tehdä ja sopia kehittämistoimien toteuttamisesta sekä mahdollisesti kirjata asioita ylös Tähtiseurapolulle. Halutessaan seurat voivat muokata tai vaihdella ehdotuksessa olevia osa-alueiden kokonaisuuksia sekä teemoja, kunhan jokainen asia tulee käsiteltyä kolmen vuoden aikana.

Kun toiminta täyttää laadun kriteerejä, todennäköisesti toiminta on kustannustehokkaampaa, ja sillä on suoraan positiivista vaikutusta talouteen. Kehittämistyön ja arvioinnin avulla on mahdollista parantaa kannattavuutta ja kasvua, kehittää prosesseja ja palveluita, laajentaa toimintaa sekä ratkaista tiettyjä ongelmatilanteita. Laadukkaassa kehittämisprosessissa kaikki osapuolet ymmärtävät minkä vuoksi ja millaista asiaa kehitetään. (Lecklin 2006, 24; Ojasalo ym. 2009, 12; Toikko & Rantanen 2009, 56.)

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Arvioinnin avulla on tarkoitus luoda lukijalle vakuuttava ja luotettava kuva työn tuloksista. Todenmukaisuus tutkimuksen tekemisessä, kohteessa ja tuloksissa ovat merkittäviä tekijöitä, kun lukija arvioi luottamustaan työn tuloksiin. Tutkimuksen on syytä olla mahdollisimman luotettava kaikkien valintojen kohdalla. Valintoja ovat mm. tutkimusongelmat, rajaukset, käsitteet ja aineistonhankinta. Näiden eri valintojen kuvaaminen mahdollisimman laajasti ja tarkasti lisäävät lukijan luottamusta tutkimusta kohtaan. (Hakala 2024.)

Laadullista tutkimusta arvioidaan mm. yleistämällä. Yleistäminen voi olla väite, yleispätevä eettinen periaate tai ohjeellisuus. Yleistettävyyttä muodostuu aina tutkimuksen tulkinnan avulla, mikä taas muodostuu vuoropuhelulla, jota tutkija käy teorian ja keräämänsä aineiston välillä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään kiinnittämään huomiota ainutlaatuisen näkökulmaan ja lisätä tätä kautta yleistä ymmärrystä eri aiheisiin. (Vilka 2021, luku 7.)

Arvioitaessa työtä ja sen vaiheita, on hyvä käydä tarkasti läpi koko työn mahdolliset puutteet. Yleensä arviointia ohjaavat tutkijan henkilökohtaiset ajatukset ja näkemykset. Aineistossa ja tuloksissa on syytä käyttää tutkimukseen ja alaan sopivia termejä sekä käsitteitä, ja samalla esittää riittäviä perusteita tutkimukseen liittyen. (Hakala 2024; Åkerblad & Seppänen-Järvelä 2024, luku 9.)

Kun tutkimuksen kohde ja -aineisto ovat toisiinsa liittyviä, eivätkä eri tekijät ole vaikuttaneet teorian muodostamiseen, laadullinen tutkimus voidaan nähdä luotettavana. Jokainen tutkimukseen liittyvä valinta tulee arvioida luotettavuuden kannalta, ja tekstissä tulee kuvata sekä perustella tekemiensä ratkaisujen valinnat ja ratkaisut sekä niihin päätyminen ja tarkoituksenmukaisuus tavoitteen näkökulmasta. Näin käsitteet ja tutkimuksen tulkitseminen muodostuvat tekijän omaksi käsitykseksi aiheesta, ja luotettavan tutkimuksen tunnuspiirteet säilyvät. (Vilka 2021, luku 7.)

Asiantuntijahaastattelu toteutui suunnitellusti ja ajankohta oli rauhallinen, kun haastattelu toteutettiin. Kaikki kohdat saatiin käsiteltyä tarpeellisessa laajuudessa ja valitun asiantuntijan näkemykset olivat kokonaisvaltaisia sekä aiheeseen sopivia. Haastattelun yhteydessä olisi voinut tehdä vieläkin enemmän

vuorovaikutuksellista keskustelua haastattelijan osalta. Litterointi onnistui hyvin ja se kirjoitettiin sanasta sanaan. Sen perusteella oli selkeää toteuttaa koodaaminen, josta nousi suhteellisen helposti nostettavat kokonaisuudet. Analysoinnin yhteydessä haastavana koettiin asioiden lyhentäminen ilman asiayhteyden muuttumista, mutta siinäkin onnistuttiin lopulta hyvin. Näistä näkökulmista ajatellen haastattelututkimus ja sen analysointi onnistui kokonaisuudessaan hyvin, ja saaduilla tiedoilla voitiin vastata tutkimusongelmaan.

Asiantuntijahaastattelusta saatiin tärkeää tietoa, jonka perusteella sisäisen auditoinnin malli voitiin luoda. Tutkimuksessa kävi ilmi asiantuntijan näkökulmasta Tähtiseurojen kokemat haasteet sekä positiiviset asiat Tähtiseura-ohjelmaan ja ulkoiseen auditointiin valmistautumiseen liittyen. On huomioitava, että haastattelu tehtiin ainoastaan yhdelle henkilölle, joka on STUL:ssa näiden aihealueiden asiantuntija. Näkemys on näin ollen vain yhden henkilön, vaikkakin hänen pitkä kokemuksensa puoltaa haastattelussa käsiteltyjä asioita. Näin ollen oli tarpeellista saada vertailukohtana Tähtiseurojen näkemyksiä samoista aihekokonaisuuksista heille erikseen kohdistetulla strukturoidulla lomakehaastattelulla, jolloin nämä Tähtiseurojen kokemukset aihekokonaisuuksista voitiin saada näkyväksi myös seuratoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna.

Tähtiseurojen strukturoidut haastattelut toteutuivat Teams-yhteyttä käyttäen asianmukaisesti, vaikkakin 17:n seuran kokonaisuudessa tuli muutamia aikataulumuutoksia. Ajankohdat olivat rauhallisia ja haastattelut toteutettiin videoyhteyttä käyttäen, jotta toisen osapuolen kanssa oli luontevampaa ja luottamuksellisempaa keskustella. Kaikki kysymykset saatiin käsiteltyä suunnitellusti jokaisen vastaajan kanssa, mutta kysymysten tulkinnoissa oli selkeästi eroja. Strukturoidun lomakehaastattelun vaikeus oli siinä, että haastattelijana kaikilla piti olla samat tiedot vastaamiseen, joten kysymyksiä ja niiden tulkinnoja ei voinut avata enempää itse haastattelutilanteessa. Tämän vuoksi jälkeinpäin tarkasteltuna kysymyksiä ja niiden tarkoitusta olisi voinut avata tarkemmin ja tehdä esimerkiksi koehaastattelun joillekin, missä nämä tulkinnanvaraisuudet olisi voinut huomata ja korjata varsinaiseen lomakehaastatteluun.

Joidenkin kysymysten kohdalla huomasi, että kysymystä tai sen alla olevaa selvennystä olisi pitänyt vieläkin enemmän avata, jotta sen tulkinta ei olisi jäänyt jokaisen omien ajatusten varaan. Esimerkkinä tällaisesta kysymyksestä on

strukturoidun haastattelulomakkeen (liite 5) 4. kysymys (kuva 6), jossa kysyttiin Tähtiseuran toiminnan kehittymistä kokonaisuudessaan Tähtiseuraohjelman myötä. Tässä olisi ollut syytä avata tarkemmin kehittymisen näkökulmaa laajemmaksi, jotta vastaajat eivät olisi miettineet kokonaisuutta, jossa jotkut kehityskohteet eivät ole edenneet. Näin ollen he vastasivat kysymykseen tästä näkökulmasta, ettei toiminta ole kokonaisuudessaan kehittynyt. Toisena esimerkkinä 5. kysymys (kuva 7), jossa kysyttiin Tähtiseuraohjelman laatutekijöiden toimivuudesta seuran päivittäisessä toiminnassa. Tähän useat vastasivat niiden olevan toiminnassa seuran päivittäisessä toiminnassa, vaikka näin ei välttämättä ole. Sisäisen auditoinnin mallilla yritetään vastata tähän tarpeeseen, joka on asiantuntijahaastattelunkin mukaan käynyt ilmi puutteena Tähtiseurojen toiminnassa.

Koska kysymykset olivat Forms-lomakkeella, niistä voitiin muodostaa Excel-taulukko, josta kvantifiointiin avulla tehtiin kysymyskohtaiset taulukot. Taulukoista eroteltiin koodaamisen avulla vastausten määrät sekä niiden jakautuminen kunkin kysymyksen kohdalla, minkä avulla saatiin vastausten tulkitsemiseen sopivat taulukot. Analysointi oli taulukoiden pohjalta varsin suoraviivaista. Kokonaisuudessaan strukturoidut lomakehaastattelut onnistuivat hyvin, vaikka ne toteutettiin Teams-yhteydellä. Vastaukset antoivat mahdollisuuden tulkita Tähtiseurojen kokemuksia ja näkemyksiä tutkimusongelmiin, teorian tietoon sekä tämän työn lopputuotoksena tulevaan sisäisen auditoinnin malliin liittyen, mikä oli tärkeää, jotta työn lopputuotoksena syntyvän sisäisen auditoinnin mallin merkittävyys voitiin osoittaa.

On huomattava, että Tähtiseurojen haastatteluihin vastasi vain yksi henkilö seuraa kohden, mikä voi osaltaan vääristää lopputulosta. Vaikka henkilöt varmasti yrittivät miettiä vastauksia kokonaisuuden näkökulmasta, niin henkilökohtaiset ajatukset ovat voineet vaikuttaa vastauksiin. On mahdollista, että osa vastaajista oli uusia seuratoimijoita, jolloin tietoisuus Tähtiseuraohjelmasta sekä sen toiminnasta ei ole ollut heillä niin laajaa. Tämäkin voi näyttäytyä tutkimuksen tuloksissa.

Sisäisen auditoinnin malli on yksi työkalu ulkoiseen auditointiin valmistautumisen keventämiseen sekä jatkuvan kehittämisen toteuttamiseen, mutta sen toteutuminen vaatii seuroilta resursseja ja käyttöönottoon liittyvää pohdintaa.

Perusteet mallin käyttöön ottamiseen voitiin löytää asiantuntijahaastattelun- sekä strukturoidun lomakehaastattelun tutkimuksen tuloksista, ja ne voitiin kirjata selkeästi malliin. Asiantuntijahaastattelussa olisi voitu tarkentaa sisäisen auditoinnin mallin visuaalista ilmettä ja muotoa, koska sen toteutus jäi tämän työn tekijän pohdittavaksi ja muodostettavaksi. Lopulta voidaan todeta, että tutkimuksesta hyötyminen jää Tähtiseurojen omiin käsiin, eikä malliin käyttöönottoon ja toteutukseen voida tällä tutkimuksella vaikuttaa.

8 LOPUKSI

Tämän työn toteutus oli jokseenkin työläs valittujen haastattelumenetelmien ja -määrien vuoksi, joskin ne olivat välttämättömiä toimia johtopäätösten ja lopputuotoksen muodostamiseksi. Tutkimusongelmat saatiin ratkaistua haastattelujen pohjalta muodostetun sisäisen auditoinnin mallin avulla. Mallin avulla on mahdollisuus tehostaa seurojen laatu- ja kehittämistyötä sekä ulkoiseen auditointiin valmistautumista, mikäli sitä käytetään ohjeiden mukaisesti. Mallin hyödyntäminen jää täysin Tähtiseurojen oman harkinnan varaan, jolloin lopullista hyötyä on mahdotonta tietää.

Erityisen merkityksellisen tästä työstä teki tietoisuus siitä, että tämän mallin avulla pystytään oikeasti vaikuttamaan positiivisesti tanssiurheilun Tähtiseurojen toimintaan sekä työlääksi koettiin ulkoiseen auditointiin valmistautumiseen. Hyötyinä voidaan nähdä tutkimusten tekemiseen liittyvien taitojen karttuminen sekä tiedon etsimisen kehittyminen, mutta myös lopputuotoksen muodostaminen toimivaksi työkaluksi, jonka avulla Tähtiseurojen kuormitusta voidaan vähentää ja vaikuttaa näin positiivisesti seuran arjen toimintaan. Toimeksiantajalle tämän on mahdollista luoda pitkällä aikavälillä tarkasteltuna laadukkaampia ja taloudellisesti vakaammalla pohjalla olevia Tähtiseuroja, joilla on loistavat edellytykset kasvattaa toimintaansa ja jäsenmääräänsä jatkuvasti ammattimaisemman ja laadukkaamman toimintansa kautta.

Vaihtoehtoisesti tässä työssä olisi voinut käyttää määrällisiä tutkimusmenetelmiä, jolloin kysymyksien olisi pitänyt olla erilaisia ja ylipäättään tutkimusta olisi pitänyt lähestyä eri tavalla. Mahdollisuus olisi ollut käyttää myös erilaisia laadulliseen tutkimukseen soveltuvia aineiston hankinnan menetelmiä. Tähtiseurojen toimintaan liittyen voi edelleen tutkia esimerkiksi Tähtiseurojen toiminnan

vertailua muihin seuroihin nähden sekä tarkastella Tähtiseuraohjelman kehittämistarpeita. On myös mahdollista, että joku jatkaa myöhemmin tutkimusta sisäisen auditoinnin mallin käytettävyydestä ja hyödyistä. Lopuksi haluan todeta, että tätä työtä oli erittäin mielenkiintoista tehdä ja toivon, että siitä on paljon hyötyä suomalaiselle tanssiurheilulle ja seuratoiminnalle. Suosittelen sisäisen auditoinnin mallin käyttöä seuratoiminnan laatutyön sekä jatkuvan kehittämistoiminnan tehostamiseen sekä toimijoiden työn selkeyttämiseen ja johdonmukaistamiseen.

LÄHTEET

- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, luku 9. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789517686112> [viitattu 5.10.2024].
- Arter. 2022. PDCA-malli käytännössä. Blogi. Päivitetty 15.8.2022. Saatavissa: <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/> [viitattu 11.9.2024].
- Carter, N. 2004. Auditointi ja ISO 19011. Helsinki: Suomen standardoimisliitto.
- Günther, K. & Hasanen, K. 2021. Tyypittely. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/tyypittely/> [viitattu 9.10.2024].
- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/> [viitattu 9.10.2024].
- Hakala, J. T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523454613> [viitattu 31.1.2025].
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAJBCXETEB#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)kasvu/piste:tt](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAJBCXETEB#kohta:Ketter((e4)((20)kasvu/piste:tt) [viitattu 19.9.2024].
- Holappa, A., Luokkanen, S. & Saarti, J. 2007. Laatu järjestelmät ja niiden ulkoinen arviointi. Teoksessa Rouvari, A., Laitinen, M., Luokkanen, S., Saarti, J. & Tyrväinen, J. (toim.) Laatu ratkaisee – Laatu työn opas korkeakoulukirjastoille. Helsinki: Suomen tieteellinen kirjastoseura, 59–66. E-kirja. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47940/978-951-96835-4-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 23.7.2024].
- Huusko, M. & Pyykkö, R. 2023. Laatu suomalaisten korkeakoulujen strategioissa. *Tiedepolitiikka* 3, 19–29. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.58957/tp.136117> [viitattu 22.7.2024].
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/> [viitattu 5.10.2024].

Juhila, K. 2021. Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/> [viitattu 9.10.2024].

Juntunen, A. & Saarti, J. 2007. Sisäinen ja ulkoinen auditointi osana laadun arviointia ja kehittämistä: Kuopion yliopiston kirjaston kokemuksia. Teoksessa Rouvari, A., Laitinen, M., Luokkanen, S., Saarti, J. & Tyrväinen, J. (toim.) Laatu ratkaisee – Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille. Helsinki: Suomen tieteellinen kirjastoseura, 77–84. E-kirja. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47940/978-951-96835-4-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 29.7.2024].

Jäsenseurat. s.a. Suomen Tanssiurheiluliitto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.dancesport.fi/seurat/jasenseurat/> [viitattu 15.7.2024].

Lajit. s.a. Suomen Tanssiurheiluliitto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.dancesport.fi/lajit/> [viitattu 15.7.2024].

Lal, H. 2008. Organizational Excellence Through Total Quality Management. New Delhi: New Age International Ltd. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=424096> [viitattu 22.9.2024].

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

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

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, luku 3. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112> [viitattu 6.10.2024].

Liikunta- ja urheilupolitiikka. s.a. Suomen Tanssiurheiluliitto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.dancesport.fi/tietoa-liitosta/liikunta-ja-urheilupolitiikka/> [viitattu 1.10.2024].

Lillrank, P. 1988. Quality and Continuous Improvement: The Organizational and Strategic Significance of Japanese Quality Control Circles. *Hallinnon tutkimus* 4, 241–251. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102840/60025> [viitattu 25.7.2024].

Martikainen-Rodriguez, A. & Sarkkinen, J. 2011. Toimiiks-menetelmä: Ymmärrä ja kehitä asiakaspalvelutyötä. Haaga-Helian julkaisusarja. Puheenvuoroja 2/2011. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-5685-93-0> [viitattu 29.7.2024].

Mikä on Olympiakomitea. s.a. Suomen Olympiakomitea. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/tietoa-meista/mika-on-olympiakomitea/> [viitattu 15.7.2024].

Miller, W. J. 1996. A working definition for total quality management (TQM) researchers. *Journal of Quality Management, Issue 2*, 149-159. Verkkolehti. Saatavissa: [https://doi-org.ezproxy.xamk.fi/10.1016/S1084-8568\(96\)90011-5](https://doi-org.ezproxy.xamk.fi/10.1016/S1084-8568(96)90011-5) [25.7.2024].

Ohjesääntö. 2024. Suomen Tanssiurheiluliitto ry. PDF-dokumentti. Päivitetty 29.2.2024. Saatavissa: <https://www.dancesport.fi/wp-content/uploads/2024/04/Suomen-Tanssiurheiluliitto-ry-Ohjesaanto-2024.pdf> [viitattu 1.10.2024].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Acta Universitas Tamperensis 1239. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, luku 20. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112> [viitattu 7.10.2024].

Reed, R., Lemak, D. J. & Mero, N. P. 2000. Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management, Volume 5 Issue 1*, 5–26. Verkkolehti. Saatavissa: [https://doi-org.ezproxy.xamk.fi/10.1016/S1084-8568\(00\)00010-9](https://doi-org.ezproxy.xamk.fi/10.1016/S1084-8568(00)00010-9) [viitattu 29.7.2024].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvantifiointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. E-kirja. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html [viitattu 16.10.2024].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. E-kirja. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html [viitattu 16.10.2024].

SFS-EN ISO 19011. 2018a. Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. Osa 5: Auditointiohjelman hallinta.

SFS-EN ISO 19011. 2018b. Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. Osa 4: Auditointiohjelman periaatteet.

Stähle, P. 1995. Oppiva organisaatio – menestyksen ehto. *Aikuiskasvatus 1/95: Oppiminen 15.2.1995*, 11–13. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.92302> [viitattu 26.7.2024].

Suomen Asiakastieto Oy. s.a. Suomen Tanssiurheiluliitto ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yriykset/fi/suomen-tanssiurheiluliitto-ry/02228754/yleiskuva> [viitattu 16.7.2024].

Suomen Tanssiurheiluliitto ry. 2023a. Strategia 2024–2029. PDF-dokumentti. Päivitetty 19.11.2023. Saatavissa: <https://www.dancesport.fi/wp-content/uploads/2024/01/STUL-strategia-2024-2029-tiivistelma.pdf> [viitattu 2.10.2024].

Suomen Tanssiurheiluliitto ry. 2023b. Toimintasuunnitelma 2024. PDF-tiedosto. Päivitetty 19.11.2023. Saatavissa: <https://www.dancesport.fi/wp-content/uploads/2023/11/LK-2023-05-SK-Toimintasuunnitelma-2024.pdf> [viitattu 2.10.2024].

Tietoa liitosta. s.a. Suomen Tanssiurheiluliitto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.dancesport.fi/tietoa-liitosta/> [viitattu 16.7.2024].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press

Tricker, R. 2020. Quality Management Systems: A Practical Guide to Standards Implementation. New York: Taylor & Francis Group. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=5981826> [viitattu 22.9.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> [viitattu 10.10.2024].

Tähtiseura-ohjelma kannustaa kehittämisen polulle. 2021. Suomen Olympiakomitea. PDF-dokumentti. Päivitetty 14.6.2021. Saatavissa: <https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/Urheiluseuroille/T%C3%A4htiseurat/T%C3%84HTISEURA-OHJELMAN+ESITTELYDIAT+2021-.pdf> [viitattu 17.7.2024].

Tähtiseura-ohjelman laatutekijät. 2024. Suomen Olympiakomitea. PDF-dokumentti. Päivitetty 9.4.2024. Saatavissa: <https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/Urheiluseuroille/T%C3%A4htiseurat/T%C3%A4htiseura-ohjelma+laatutekij%C3%A4t+2.1.2024+alkaen.pdf> [viitattu 17.7.2024].

Tähtiseurat. 2024. Suomen Tanssiurheiluliitto ry. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.7.2024. Saatavissa: <https://www.dancesport.fi/seurat/laatuseurat/> [viitattu 18.7.2024].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128> [viitattu 22.7.2024].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023?sid=4753673741> [viitattu 20.7.2024].

Virtanen, T. 2011. Auditointi vaikuttaa, ei vaikuta, vaikuttaa – puhuttaa ainakin. *Hallinnon tutkimus* 2, 93–94. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99351/57062> [viitattu 28.7.2024].

Voimassa olevat säännöt. 2024. Suomen Tanssiurheiluliitto ry. PDF-dokumentti. Päivitetty 4.9.2024. Saatavissa: <https://www.dancesport.fi/wp-content/uploads/2024/09/Rekisteroidyt-jarjestosaannot-4.9.2024.pdf> [viitattu 1.10.2024].

Westcott, R. T. 2005. Certified manager of quality/organizational excellence handbook. 3. uudistettu painos. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. 2024. Monimenetelmällinen tutkimus. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523454484> [viitattu 31.1.2025].

ASiantuntijahaastattelussa esitetyt kysymykset järjestyksessä

1. Miten tanssiurheilun Tähtiseurat valmistautuvat tällä hetkellä kolmen vuoden välein tehtävään ulkoiseen auditointiin ja millaisena he ovat kokeneet valmistautumisprosessin?
2. Kuvaile haasteita ja positiivisia asioita, joita tanssiurheilun Tähtiseuroilla on havaittu ulkoiseen auditointiin valmistautumisessa?
3. Millaiset asiat hidastavat ulkoiseen auditointiin valmistautumista?
4. Millaiset asiat edesauttavat ulkoiseen auditointiin valmistautumista?
5. Kuvaile, miten mielestäsi ulkoiseen auditointiin valmistautuminen olisi tanssiurheilun Tähtiseuroille nykyistä sujuvampaa ja vähemmän kuormittavaa?
6. Mitä sisäisen auditoinnin mallilla voidaan saavuttaa, mikäli sellainen luodaan tanssiurheilun Tähtiseurojen käyttöön?
7. Millaiseksi sisäisen auditoinnin malli tulisi muodostaa sinun näkökulmastasi eli mitä kaikkea siinä pitäisi ottaa huomioon?
8. Miten sisäisen auditoinnin mallilla voidaan keventää ulkoiseen auditointiin valmistautumista?

ASIAANTUNTIJAJAHAASTATTELUN TUTKIMUSTIEDOTE



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

1(3)

Pvm 18.10.2024

Tutkimustiedote

Kerron tässä tutkimustiedotteessa tutkimuksesta, sen tavoitteista, toteutuksesta ja tulosten raportoinnista. Liitteenä olevassa tietosuojaselosteessa kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä tässä tutkimuksessa. Yhteystietosi olen saanut Suomen Tanssiurheiluliiton nettisivuilta.

Tutkimuksen tekijä

Xamk - Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkelin kampuksen liiketalouden koulutusyksikkö.

Yhteyshenkilö tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä:

Ville Väätäinen, opiskelija

Puh. +35840 776 9113

fviva015@edu.xamk.fi

Tutkimuksen aiheena on "Tähtiseura-ohjelman sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille". Tutkimus toteutetaan 1.9.2024-31.5.2025 välisenä aikana.

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydän sinua osallistumaan tutkimukseen, jonka aiheena on Tähtiseura-ohjelman sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda Suomen Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelmaan perustuva sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseurojen käyttöön.

Tutkittavana Suomen Tanssiurheiluliiton seurakehittäjälle kertynyt syvä tieto- ja kokemuspohja seurojen- ja Tähtiseurojen toiminnasta antaisi tarvittavaa täsmätietoa tutkimukselle ja erityisesti sisäisen auditoinnin mallin rakentamiselle.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana eikä siitä koidu sinulle kielteisiä seurauksia.

Sinulla on oikeus saada pääsy tietoihin, oikeus oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (tietosuojasetus sisältää tutkimustarkoitukseen liittyvän erityisen poikkeuksen tähän liittyen), oikeus rajoittaa tietojen käsittelyä ja oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (ei koske täysin manuaalista henkilötietojen käsittelyä). Keskeyttäessäsi tutkimuksen, keskeyttämiseen asti sinusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Peruuttaessasi suostumuksesi henkilötietojesi käsittelyyn, sinusta siihen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä osana tutkimusta, vaan ne tuhotaan, mikäli niiden poistaminen aineistosta on mahdollista tai tiedot anonymisoidaan välittömästi peruuttamisen jälkeen, jolloin jo kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Anonymisoidut henkilötiedot eivät ole kohtuullisin keinoin tunnistettavissa annettujen tietojen perusteella tai tietoja muihin tietoihin yhdistämällä.

Tutkimuksen kulku

Haastattelututkimuksen muodossa toteutetussa tutkimuksessa tutkitaan Tähtiseurojen nykyistä toimintaa ja toimintavalmiuksia, sekä sisäisen auditoinnin mallin rakentamiseen vaadittavia tekijöitä. Tutkimuksessa huomioidaan Tähtiseurojen jatkuvan kehittämisen-, dokumentaation- ja jatkuvan Tähtiseura-ohjelmaan kirjaamisen näkökulmat sisäisen auditoinnin mallin kautta.

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU

PL 68, 50101 Mikkeli / Patteristonkatu 3 D

Puh: 040 655 0555 / kirjaamo@xamk.fi

Y-tunnus: 2472908-2 / www.xamk.fi



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

2(3)

Pvm 18.10.2024

Haastattelututkimus kestää noin yhden tunnin ja se toteutetaan sovitusti yhdellä kertaa maanantaina 21.10.2024. Haastattelututkimus tullaan nauhoittamaan/tallentamaan, jotta se voidaan litteroida tekstiksi tutkimuksen analysoinnin helpottamiseksi.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt sekä haitat/riskit ja niihin varautuminen

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Suomen Tanssiurheiluliiton Tähtiseurojen sisäisen auditoinnin mallin luomiseen, eli tähän opinnäytetyöhön. Mallin on tarkoitus helpottaa tanssiurheilun Tähtiseurojen valmistautumista kolmen vuoden välein tapahtuvaan ulkoiseen auditointitilaisuuteen.

Sisäisen auditoinnin malli on keino Tähtiseurojen johdonmukaiselle kehittämistyölle, dokumentaatiolle, toiminnan mittaamiselle sekä asioiden kirjaamiselle Tähtiseura-ohjelmaan, mikä helpottaa osaltaan ulkoiseen auditointiin valmistautumista. Parhaimmillaan sisäisen auditoinnin mallilla voidaan vaikuttaa seuran toiminnan kasvamiseen ja talouden positiiviseen kehittymiseen.

Laajemmassa kuvassa katsottuna menestyvät urheiluseurat vaikuttavat positiivisesti ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin sekä mahdollisesti yhteiskunnan talouteenkin.

Haittoja tai riskejä saattaa esiintyä keskusteltavissa aiheissa, mutta niitä voidaan soveltaa haastattelututkimuksen edetessä tarpeen mukaan. Muita haittoja tai riskejä tutkimuksessa ei pitäisi olla.

Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimusaineistoa käsitellään sähköisessä muodossa kännykällä sekä tietokoneella. Tutkimusaineisto kerätään haastattelututkimuksen keinoin asiantuntijahaastatteluna, johon henkilötiedot on kerätty Suomen Tanssiurheiluliiton nettisivuilta. Haastattelusta tehdään tallenne kännykän avulla, joka siirretään tietokoneelle välittömästi haastattelun jälkeen ja poistetaan kännykän tiedoista. Tutkimustiedot säilytetään tietokoneen omalla kovalevyllä ja ne ovat salasanan takana. Suorat ja epäsuorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa.

Henkilötietoina tässä opinnäytetyössä käsitellään tutkimukseen osallistuvan suostumuksella tutkittavan nimeä, sähköpostia, puhelinnumeroa ja "Suomen Tanssiurheiluliiton seurakehittäjä"-ammattinimikettä, mitkä kaikki katsotaan suoriksi tai epäsuoriksi tunnistetiedoiksi. Paperisena allekirjoitettu suostumus skannataan tietokoneelle ja paperinen versio hävitetään välittömästi haastattelun jälkeen.

Henkilötiedot ovat sähköisessä muodossa haastattelusta tehdyssä tallenteessa sekä mainittuna haastattelun litteroinnin yhteydessä. Henkilötiedot ja allekirjoitettu suostumus säilytetään tietokoneen omalla kovalevyllä ja ne ovat salasanan takana. Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa.

Tutkimusaineistoa ja henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin rekisterinpitäjän hallussa. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään. Tutkimusaineistoa ja henkilötietoja ei käytetä muualla kuin tässä tutkimuksessa.

Tutkimustulokset ja niistä tiedottaminen

Tutkimustuloksia ja kerättyä aineistoa voidaan käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voida tunnistaa. Tutkimustuloksista raportoidaan opinnäytetyön yhteydessä ja tulokset aukikirjoitetaan analysoidussa muodossa tutkijan muodostamine johtopäätöksineen.

Tutkimuksen korvaukset tutkittavalle

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkittavan oikeudet on kuvattu tietosuojaselosteessa ja tässä tiedotteessa.



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Pvm 18.10.2024

LIITTEET

LIITE: Suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen

LIITE: Tietosuojaseloste

ASiantuntijahaastattelun tietosuojaseloste



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

1

Tietosuojailmoitus

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen/selvitykseen tms.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on

Ville Väätäinen

+358 40 776 9113

fviva015@edu.xamk.fi

2. Opinnäytetyön suorittaja

Opinnäytetyön tekee Ville Väätäinen, jolla on oikeus käsitellä henkilötietoja.

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoina tässä opinnäytetyössä käsitellään tutkittavan nimeä, sähköpostia, puhelinnumeroa ja "Suomen Tanssiurheiluliiton seurakehittäjä"-ammattinimikettä, mitkä kaikki katsotaan suoriksi tai epäsuoriksi tunnistetiedoksi.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

- tutkittavan suostumus
- rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen
- yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen
- rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen.

5. Opinnäytetyön aihe ja kesto



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön aihe: Tähtiseura-ohjelman sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille.
Opinnäytetyön kesto: 1.9.2024-31.5.2025, minkä aikana henkilötietoja käsitellään.

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

- A. Henkilötietoina tässä opinnäytetyössä käsitellään tutkittavan nimeä, sähköpostia, puhelinnumeroa ja "Suomen Tanssiurheiluliiton seurakehittäjä"-ammattinimikettä, mitkä kaikki katsotaan suoriksi tai epäsuoriksi henkilötiedoksi.
- B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?
 - Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Henkilötiedot kerätään Suomen Tanssiurheiluliiton nettisivuilta.

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Tietoja ei käsitellä EU:n tai ETA:n ulkopuolella.

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin rekisterinpitäjän hallussa. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Henkilötiedot ovat sähköisessä muodossa haastattelusta tehdyssä tallenteessa sekä mainittuna haastattelun litteroinnin yhteydessä. Tiedot säilytetään tietokoneen omalla kovalevyllä ja ne ovat salasanan takana. Suorat ja epäsuorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa.

12. Miten voin käyttää tietosuojasetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:

Ville Väätäinen

puh. +358 40 776 9113, email: fviva015@edu.xamk.fi



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

3

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettun käsittelyn lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.
- d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)
Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.
- e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)
Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.
- f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)
Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalainsäädäntöön säädettyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

ASiantuntijan suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen

Tietosuojaselosteessa henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste on "suostumus". Kyse ei ole tieteellisestä tutkimuksesta vaan esim. opinnäytetyöstä.

Tutkimus on nimeltään "Tähtiseura-ohjelman sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille".
Tutkimuspaikkana toimii Kuopio ja tutkimuksen toteuttajana Ville Väätäinen.

Mikäli haluat peruuttaa suostumuksesi, niin ota yhteyttä suoraan tutkijaan:

Ville Väätäinen

+35840 776 9113

fviva015@edu.xamk.fi

Olen saanut tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen. Tutkimustiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietosuojailmoituksesta tarkemman kuvauksen tutkimuksen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen käsittelystä.

Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen mahdollisista hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukseen on vapaaehtoista. Ymmärrän, että voin keskeyttää osallistumiseni tai peruuttaa suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä siitä koidu minulle kielteisiä seurauksia. Olen tietoinen, että mikäli keskeytän tutkimuksen, keskeyttämiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Mikäli peruutan suostumukseni, minusta peruuttamiseen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä osana tutkimusta, vaan ne tuhoataan, mikäli niiden poistaminen aineistosta on mahdollista tai tiedot anonymisoidaan välittömästi peruuttamisen jälkeen, jolloin jo kerättyä tutkimusaineistoa voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Anonymisoidut henkilötiedot eivät ole kohtuullisin keinoin tunnistettavissa annettujen tietojen perusteella tai tietoja muihin tietoihin yhdistämällä.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen, tietosuojaselosteen ja tämän suostumuksen tiedot, ja haluan osallistua tutkimukseen ja antaa suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Päiväys ja paikka

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimeselvennös

**STRUKTUROIDUISSA LOMAKEHAASTATTELUISSA ESITETYT
KYSYMYKSET JÄRJESTYKSESSÄ**

Tähtiseura-ohjelma tukee seuratoiminnan kehittämistä ja dokumentaation muodostamista sekä -päivittämistä. *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

Tähtiseura-auditointiin valmistautuminen on työlästä. *

Kysymyksessä tarkoitetaan ulkoista auditointia, joka suoritetaan seurakehittäjän ja paikallisen liikunnan aluejärjestön toimesta.

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

Tähtiseura-auditointiin tarvittavan dokumentaation hallinta ja päivittäminen on työlästä. *

Kysymyksessä tarkoitetaan ulkoista auditointia, joka suoritetaan seurakehittäjän ja paikallisen liikunnan aluejärjestön toimesta.

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

Tähtiseuraohjelman myötä tanssiurheiluseuran toiminta on kokonaisuudessaan kehittynyt. *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

Tähtiseura-ohjelman laatutekijät ohjaavat tanssiurheiluseuran päivittäistä toimintaa sekä toimivat toiminnan periaatteina ja lähtökohtana. *

Tähtiseura-ohjelman laatutekijöillä tarkoitetaan lasten ja nuorten- sekä aikuisten Tähtimerkin osa-alueilla olevia kriteereitä, jotka seuran tulee täydentää ulkoista auditointia varten kohta kohdalta.

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

Sisäisen auditoinnin mallin avulla valmistautuminen Tähtiseura-auditointiin voisi olla helpompaa. *

Sisäisen auditoinnin mallilla tarkoitetaan opinnäytetyössä muodostettavaa mallia, jonka avulla tanssiurheilun Tähtiseurat voivat edistää laatutekijöiden mukaista kirjaamista ja kehittämistyötä johdonmukaisesti kolmen vuoden välein tapahtuvien ulkoisten auditointien välisenä aikana.

Kts. tutkimustiedote, jossa sisäisen auditoinnin idea kerrotaan pähkinänkuoressa.

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Sisäisellä auditoinnilla tanssiurheiluseuran hallinto ja päivittäinen johtaminen voisi olla helpompaa ja johdonmukaisempaa. *

Sisäisen auditoinnin mallilla tarkoitetaan opinnäytetyössä muodostettavaa mallia, jonka avulla tanssiurheilun Tähtiseurat voivat edistää laatutekijöiden mukaista kirjaamista ja kehittämistyötä johdonmukaisesti kolmen vuoden välein tapahtuvien ulkoisten auditointien välisenä aikana.

Kts. tutkimustiedote, jossa sisäisen auditoinnin idea kerrotaan pähkinänkuoressa.

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Sisäisellä auditoinnilla tanssiurheiluseuran tulevaisuus- ja kehittämistyö voisi olla helpompaa ja johdonmukaisempaa. *

Sisäisen auditoinnin mallilla tarkoitetaan opinnäytetyössä muodostettavaa mallia, jonka avulla tanssiurheilun Tähtiseurat voivat edistää laatutekijöiden mukaista kirjaamista ja kehittämistyötä johdonmukaisesti kolmen vuoden välein tapahtuvien ulkoisten auditointien välisenä aikana.

Kts. tutkimustiedote, jossa sisäisen auditoinnin idea kerrotaan pähkinänkuoressa.

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Sisäisellä auditoinnilla Tähtiseura-ohjelman laatutekijöiden kirjaaminen ja todentaminen Tähtiseurapolulle voisi olla helpompaa ja selkeämpää. *

Sisäisen auditoinnin mallilla tarkoitetaan opinnäytetyössä muodostettavaa mallia, jonka avulla tanssiurheilun Tähtiseurat voivat edistää laatutekijöiden mukaista kirjaamista ja kehittämistyötä johdonmukaisesti kolmen vuoden välein tapahtuvien ulkoisten auditointien välisenä aikana.

Kts. tutkimustiedote, jossa sisäisen auditoinnin idea kerrotaan pähkinänkuoressa.

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

STRUKTUROIDUN LOMAKEHAASTATTELUN TUTKIMUSTIEDOTE



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

1(2)

Pvm

19.11.2024

Tutkimustiedote

Kerron tässä tutkimustiedotteessa tutkimuksesta, sen tavoitteista, toteutuksesta ja tulosten raportoinnista. Yhteystietosi olen saanut Suomen Tanssiurheiluliiton toimistosta ja/tai seuran nettisivuilta.

Tutkimuksen tekijät

Xamk - Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkelin kampuksen liiketalouden koulutusyksikkö.

Yhteyshenkilö tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä:

Ville Väätäinen, opiskelija

Puh. +35840 776 9113

fviva015@edu.xamk.fi

Tutkimuksen aiheena on "Tähtiseura-ohjelman sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille". Tutkimus toteutetaan 1.9.2024-31.5.2025 välisenä aikana.

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydän sinua osallistumaan tutkimukseen, jonka aiheena on Tähtiseura-ohjelman sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda Suomen Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelmaan perustuva sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseurojen käyttöön.

Tutkittavana Suomen Tanssiurheiluliiton Tähtiseurat ovat merkityksellisiä tutkimuksen näkökulmasta, jotta saan tutkimukselle merkityksellistä tietoa siitä, millaisena Tähtiseura-ohjelma ja ulkoiseen auditointitilaisuuteen valmistautuminen koetaan tällä hetkellä. Jonka lisäksi tällä tutkimuksella saan merkittävää näkökulmaa Tähtiseuroilta heidän ajatuksestaan mahdollisen sisäisen auditoinnin mallin luomisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana eikä siitä koidu sinulle kielteisiä seurauksia.

Tutkimuksen kulku

Strukturoidulla lomakehaastattelututkimuksella tutkitaan Tähtiseurojen kokemuksia ulkoiseen auditointiin valmistautumisesta ja Tähtiseura-ohjelman vaikutuksista seuratoimintaan, sekä selvitetään näkökulmia sisäisen auditoinnin mallin hyötyihin.

Strukturoitu lomakehaastattelututkimus kestää noin 5-15 minuuttia ja se toteutetaan Teams-etyhteyden kautta siten, että tutkija kirjaa tutkittavan vastaukset strukturoidulle lomakkeelle. Tutkimus toteutetaan yhdellä kertaa, yhdessä sovittuna ajankohtana.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt sekä haitat/riskit ja niihin varautuminen

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Suomen Tanssiurheiluliiton Tähtiseurojen sisäisen auditoinnin mallin luomiseen, eli tähän opinnäytetyöhön. Mallin on tarkoitus helpottaa tanssiurheilun Tähtiseurojen valmistautumista kolmen vuoden välein tapahtuvaan ulkoiseen auditointitilaisuuteen.



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Pvm

19.11.2024

2(2)

Sisäinen auditointi tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että seurassa joku (Tähtiseuravastaava tai muu valittu henkilö) tai jotkut (Tähtiseuratyöryhmä) valvoo aktiivisesti ja systemaattisesti sitä, että seurassa toimitaan Tähtiseura-ohjelman kriteerien mukaisesti. Seura valitsee itse keinot, kuinka tämä toteutetaan käytännössä. Perusajatuksena on, että sisäisen auditoinnin mallilla valvotaan toimintaa ulkoisen auditoinnin periodiin (3v.) ajan.

Sisäisen auditoinnin malli on keino Tähtiseurojen johdonmukaiselle kehittämistyölle, dokumentaatiolle, toiminnan mittaamiselle sekä asioiden kirjaamiselle Tähtiseura-ohjelmaan, mikä helpottaa osaltaan ulkoiseen auditointiin valmistautumista. Parhaimmillaan sisäisen auditoinnin mallilla voidaan vaikuttaa seuran toiminnan kasvamiseen ja talouden positiiviseen kehittymiseen.

Laajemmassa kuvassa katsottuna menestyvät urheiluseurat vaikuttavat positiivisesti ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin sekä mahdollisesti yhteiskunnan talouteenkin.

Haittoina tai riskeinä tutkimuksessa voidaan tunnistaa tietoliikennevälineiden yhteydet, joissa saattaa tulla ongelmia. Tarpeiden mukaan otetaan yhteys uudestaan tai sovitaan uusi tutkimusajankohta, mikäli yhteydet eivät toimi sovittuna hetkenä. Muita haittoja tai riskejä tutkimuksessa ei pitäisi olla.

Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimusaineistoa käsitellään sähköisessä muodossa tietokoneella. Tutkimusaineisto kerätään strukturoituna lomakehaastattelututkimuksena, johon vastaajien henkilötiedot on saatu Suomen Tanssiurheiluliiton toimistolta ja/tai seuran nettisivuilta. Vastaukset tallentuvat tutkijan toimesta Google Forms-lomakkeelle ilman vastaajan henkilö- tai yhteystietoja, eli anonymisoituna. Tutkimustiedot säilytetään tietokoneen omalla kovalevyllä ja Google Forms:ssa, joissa ne ovat salasanan takana.

Tutkimukseen vastaavan henkilön tunnistetiedot eivät tule näkyviin missään tutkimuksen vaiheessa, vaan niitä hyödynnetään ainoastaan kontaktoimiseksi. Henkilöiden tunnistetietoja ei myöskään käsitellä erikseen tai tallenneta vastausten yhteyteen.

Tutkimusaineistoa säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin rekisterinpitäjän hallussa, minkä jälkeen ne hävitetään. Tutkimusaineistoa ei käytetä muualla kuin tässä tutkimuksessa.

Tutkimustulokset ja niistä tiedottaminen

Tutkimustuloksia ja kerättyä aineistoa voidaan käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voida tunnistaa. Tutkimustuloksista raportoidaan opinnäytetyön yhteydessä ja tulokset aukikirjoitetaan analysoidussa muodossa tutkijan muodostamine johtopäätöksineen.

Tutkimuksen korvaukset tutkittavalle

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkittavan oikeudet on kuvattu tässä tiedotteessa.

SISÄISEN AUDITOINNIN MALLI

Päivitetty 18.2.2025

Tähtiseura-ohjelman sisäisen auditoinnin malli tanssiurheilun Tähtiseuroille

Johdanto

Tanssiurheilun Tähtiseurojen sisäisen auditoinnin tarkoituksena on varmistaa, että seurojen toiminta on pysyvästi ja kaikilta osin Tähtiseuraohjelman laatukriteerien mukaista. Sisäisellä auditoinnilla voidaan vaikuttaa johdonmukaisesti seurojen arjessa tapahtuvaan kehittämis- ja laatutyöhön. Jatkuva seuranta ja arviointi keventää samalla seurojen valmistautumista ulkoiseen Tähtiseura-auditointiin, joka tapahtuu kolmen vuoden välein.

Kehittämistoiminta ja riskien hallinta sekä Tähtiseura-ohjelman laatukriteerien noudattaminen seuratoiminnassa ovat tärkeitä osa-alueita ulkoisessa auditoinnissa. Tämän vuoksi sisäinen auditointi on kannattavaa ja jopa edellytys. Tähtiseura-ohjelman käyttäminen ja täydentäminen pitkin kolmen vuoden aikajaksoa on tärkeää tulla osaksi seuran käytäntöjä. Näiden toimintojen avulla seurojen on mahdollista päästä parempiin, laadukkaampiin ja kustannustehokkaampiin tuloksiin toiminnassaan.

Sisäisen auditoinnin malli on luotu helpottamaan ja rytmittämään seuran sisäisen auditoinnin suunnittelua ja sen toteuttamista käytännössä.

Tähtiseuraohjelman ideologia

Sisäisen auditoinnin on tärkeää ymmärtää ja sisäistää Tähtiseuraohjelman ideologia sekä sen merkitys eri osa-alueilla, ja hyödyntää niitä auditoinneissa sekä seuran arjessa. Tähtiseura-ohjelma on Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen yhdessä kehittämä laatuohjelma, joka tukee urheiluseurojen suorituskykyä, elinvoimaa ja kehittymistä. Ohjelman ideologiana on varmistaa, että seurat toimivat laadukkaasti ja vastuullisesti, tarjoten jäsenilleen turvallisen ja kannustavan ympäristön, jossa jokainen voi harrastaa ja kehittyä omien tavoitteidensa mukaisesti. Tähtimerkki toimii lupauksena laadusta sekä nykyisille että uusille jäsenille, heidän lähipiirilleen ja tukijoille.

Eri osa-alueiden ideologiat:

- **Johdaminen ja hallinto:**
Seuran toimintaa ohjaavat selkeät arvot, toimintaympäristön tuntemus, visioon tähtäävä toimintastrategia, vastuullinen päätöksenteko, riskien hallinta ja avoimuus. Hyvä hallinto takaa pitkäjänteisyyden ja mahdollistaa laadukkaan toiminnan arvioinnin ja kehittämisen. Suunnitelmallinen markkinointi sekä sisäinen ja ulkoinen viestintä on keskeinen osa hyvää hallintoa.
- **Urheilutoiminta:**
Toiminnan ytimessä on selkeästi kuvattu ohjauksen ja valmennuksen linja ja sen pääperiaatteet sekä laadukas, turvallinen ja tavoitteellinen harjoittelu, jotka mahdollistavat kaikille harrastajille kehittymisen omalla tasollaan. Seura on aktiivisessa vuorovaikutuksessa lasten ja nuorten sekä heidän huoltajiensa kanssa, jonka lisäksi tukee urheilijoiden hyvinvointia, terveyttä ja monipuolista liikkumista.
- **Seuran ihmiset:**
Kaikki seuratoimijat – valmentajat, ohjaajat, urheilijat ja vapaaehtoiset – ovat seuran tärkein voimavara. Seura panostaa toimijoidensa sitouttamiseen, osaamisen kehittämiseen, yhdenvertaisuuteen ja yhteisöllisyyteen.

Paivitetty 18.2.2025

- Aineelliset resurssit:
Seura huolehtii taloudellisesta kestävydestä ja riskien hallinta sekä varmistaa, että tilat, välineet ja muut resurssit tukevat laadukasta toimintaa. Kestävä talous sekä yhteistyökumppanuudet ja sidosryhmäyhteistyö mahdollistavat osaltaan seuran kehityksen.

(Lähde: Olympiakomitea.)

Sisäinen auditointiprosessi

Sisäisen auditoinnin toteuttaa tähän tehtävään valittu, ja tehtävässään muista vastuista riippumaton henkilö. Hän osallistuu mahdollisuuksien mukaan alueellisiin, seuran toimintaympäristöä tunteviin, foorumeihin ja verkostoihin sekä Olympiakomitean seuratoiminnan koulutuksiin, ja viestii asioista molempiin suuntiin.

Sisäinen auditointi toteutetaan kolmen vuoden ajanjakson aikana vähintään viisi kertaa, ja aina tarvittaessa. Ajanjakso alkaa ulkoisen auditoinnin suorittamisen jälkeen ja sisäiset auditoinnit järjestetään seuran päätöksen mukaan esim. 1-2 kertaa vuodessa. Suosituksena on vähintään puolen vuoden välein toteutettava sisäinen auditointi, mikä edesauttaa tehokasta sekä johdonmukaista asioiden arviointia, edistämistä ja seurantaa. Näin toimien myös korjaavat toimenpiteet saadaan viipymättä osaksi seuran toimintaa.

Sisäinen auditointi tehdään henkilöhaastatteluina. Lisäksi auditointia tarkastaa auditoitavaan aiheeseen liittyvät seuran asiakirjat ja dokumentaatiot (mm. toimintakäsikirjan, ohjauksen ja valmennuksen linjan, taloussäännön, seuran nettisivut, vastuullisuusohjelma, muut toiminta- ja työohjeet). Hän katsoo myös, että esim. palautekyselyt ja sisäisen valvonnan toimenpiteet on tehty ja raportoitu asianmukaisesti.

Seuran sisäinen auditointi:

- Vastaa auditoinnin toteuttamisesta
- Aikatauluttaa sisäisen auditoinnin
- Kokoaa ja tiedottaa osallistujat sisäisen auditoinnin aikataulusta ja siihen valmistautumisesta

Sisäiseen auditointiin osallistuvat sisäisen auditoinnin lisäksi ainakin:

- Seuran puheenjohtaja
- Taloudesta vastaava henkilö
- Hallituksen tai johtokunnan jäsenet
- Tähtiseuravastaava(t)
- Lisäksi kutsutaan osallistujia sen mukaan, mitä aihetta mikäkin sisäinen auditointitapahtuma koskee. Esimerkiksi valmennusta ja ohjausta käsiteltäessä pyydetään mukaan valmennuksesta ja ohjauksesta vastaava(t) henkilö(t) sekä harkinnan mukaan harrastajia ja urheilijoita. Viestinnästä puhuttaessa kutsutaan mukaan viestinnästä vastaava henkilö jne. Sisäiseen auditointiin voidaan kutsua myös muita seuratoimijoita sekä muita seuran sisäiseen ja ulkoiseen sidosryhmään kuuluvia toimijoita ja henkilöitä.

Sisäinen auditointi toimii auditointitapahtumassa puheenjohtajana ja ohjaa keskustelua sekä aiheita. Jos asiat on päätetty kirjata Suomi Sportissa olevalle Tähtiseurapolulle, auditoinnin alussa päätetään henkilö, joka käyttää Tähtiseurapolkua sisäisen auditoinnin aikana ja kirjaa käsiteltäviä asioita Tähtiseurapolulle saman aikaisesti. Tapahtumasta laaditaan seurantaraportti.

Päivitetty 18.2.2025

Menetelmänä voidaan käyttää tässä tiedostossa olevaa ehdotusta auditointiprosessin toteuttamiseksi. Oleellista on koota kutakin auditointitapahtumaa koskevat tiedot ja tiedostot yhteen, sekä käydä läpi seuralle ajankohtaisia asioita, jotta sisäinen auditointi on sujuvaa ja tehokasta.

Sisäinen auditointi kirjoittaa jokaisen auditointitapahtuman jälkeen raportin, johon kirjataan:

- Ajankohta ja paikka
- Osallistujat
- Pääteemat ja niissä todetut asiat
- Sovitut ja päätetyt asiat sekä niiden vastuut.
- Mahdolliset kehittämistoimet sekä niiden vastuut ja aikataulut.
- Seuraava sisäinen auditointi

Ehdotus auditointiprosessin toteuttamisesta

Tähtiseura-ohjelmassa on neljä eri osiota, joita sisäisessä auditoinnissa tarkastellaan; *johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset sekä aineelliset resurssit*. Osiot ovat samat niin lasten ja nuorten- sekä aikuisten Tähtipolun osa-alueilla. Tarkemmin määritellyjä laatutekijöitä näissä osioissa on useita kymmeniä, mitkä vaihtelevat hieman lasten ja nuorten- sekä aikuisten osa-alueilla.

Sisäinen auditointiprosessi voidaan toteuttaa alla olevan jaottelun mukaisesti tai seuran kirjattujen periaatteiden ja kriteerien mukaisen toiminnan muuttuessa, poikkeavissa tilanteissa ja/tai aina silloin, kun siihen tulee pyyntöä tai tarvetta joko seuran sisältä tai ulkopuolelta.

Käytännössä ehdotettuja kokonaisuuksia voi hallitusti vaihdella seuran tarpeiden mukaisesti, ja esimerkiksi jotkin osiot (esim. johtaminen ja hallinto sekä talous) voidaan käsitellä jokaisessa sisäisessä auditoinnissa. Jos seuralla on jonkun asian kanssa hankaluuksia tai havaittuja epävarmuustekijöitä, tai seura kokee jonkin poikkeavan tilanteen, niin sisäisessä auditoinnissa on syytä kiinnittää huomioita sellaisiin asioihin. Tärkeintä on, että kaikki osiot ja teemat tulee käsiteltyä, vaikka niitä voi muokata seuran tarpeen mukaisesti.

1. Sisäinen auditointi

1. Käydään ensin läpi Tähtiseura-ohjelmaan edellisen ulkoisen auditoinnin pohjalta muodostunut tavoitetaulu ja jäsennellään jokaisen osion kehityskohteet kolmen vuoden aikavälille tavoitteiden mukaisesti.
2. Tarkastellaan Tähtiseura-ohjelman osiota: *Johtaminen ja hallinto*.
Käydään läpi mm.:
 - Toimintasuunnitelma, toimintaympäristöanalyysi, visio ja strategia ja toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen
 - Eri ohjeistukset ja hallituksen itsearviointi
 - Päätöksenteko, hallitustyöskentely ja toimintamallit, vastuut, valtuudet sekä toimenkuvat
 - Palautejärjestelmä
 - Viestinnän roolit, -kanavat ja -keinot.
 - Markkinointisuunnitelma ja kohderyhmät
 - Sidos- ja verkostoyhteistyö
3. Tarvittaessa kirjataan asiat ylös näitä käsitteleviin kohti Tähtiseurapolulla aloittamalla uusi auditointi halutusta osa-alueesta.

Päivitetty 18.2.2025

Tavoite: Varmistaa, että seura toimii suunnitelmallisesti, tuloksellisesti, taloudellisesti kestävästi ja sillä on riittävät resurssit.

2. Sisäinen auditointi

1. Käydään läpi, miten edellisen sisäisen auditoinnin sovitut kehittämissasiat ovat edenneet ja sovitaan mahdollisten keskeneräisten asioiden loppuun saattamisesta.
2. Tarkastellaan Tähtiseura-ohjelman osiota: *Urheilutoiminta*.
Käydään läpi mm.:
 - o Valmennus-/ohjauslinjaus, harrastajien polut ja valmennuksen sisältö
 - o Urheilijoiden sitoutuminen, kuunteleminen ja kehityksen seuranta
 - o toiminta vanhempien kanssa
 - o Kilpailutoiminnan kokonaisuus
 - o Seuran veto- ja pitokyky
3. Tarvittaessa kirjataan asiat ylös näitä käsitteleviin kohti Tähtiseurapolulla.

Tavoite: Varmistaa, että valmennus ja urheilutoiminta on suunnitelmallista ja se tukee urheilijoiden kehitystä ja että seuran toimijat voivat hyvin.

3. Sisäinen auditointi

1. Käydään läpi, miten edellisen sisäisen auditoinnin sovitut kehittämissasiat ovat edenneet ja sovitaan mahdollisten keskeneräisten asioiden loppuun saattamisesta.
2. Tarkastellaan Tähtiseura-ohjelman osiota: *Seuran ihmiset*.
Käydään läpi mm.:
 - o Tehtävänkuvat, roolit ja vastuunjaot sekä koulutustason vaatimukset
 - o Perehdytys, pitovoima, vetovoima
 - o Kiittäminen ja palkitseminen
 - o Yhdistyksen yhdenvertaisuus ja epäasialliseen käytökseen puuttuminen
 - o Riskien hallinta
 - o Seuran sisäiset toimintamallit ja jäsenkokemus
 - o Yhteisöllisyyttä tukevat toimet
3. Tarvittaessa kirjataan asiat ylös näitä käsitteleviin kohti Tähtiseurapolulla.

Tavoite: Varmistaa, että seura on huomionut riskit, turvallisen ja yhdenvertaisen ympäristön sekä sisäiset toimintamallit ovat kattavat ja tehtävänjako on selkeä. Seuralla on hyvä imago ja vahva yhteisöllisyys.

4. Sisäinen auditointi

1. Käydään läpi, miten edellisen sisäisen auditoinnin sovitut kehittämissasiat ovat edenneet ja sovitaan mahdollisten keskeneräisten asioiden loppuun saattamisesta.
2. Tarkastellaan Tähtiseura-ohjelman osiota: *Aineelliset resurssit*.
Käydään läpi mm.:
 - o Taloushallinto ja budjetointi. Riskien hallinta
 - o Toimintaympäristön olosuhteet ja tilojen hyödyntäminen
 - o Kumppanuudet ja sidosryhmäyhteistyö, avustukset ja tukimahdollisuudet

Päivitetty 18.2.2025

3. Tarvittaessa kirjataan asiat ylös näitä käsitteleviin kohti Tähtiseurapolulla.

Tavoite: Varmistaa, että seuran toimintaympäristö on tehokkaassa ja turvallisessa käytössä sekä yhteistyötahot on kartoitettu ja seura kehittyy jatkuvasti jäsentensä tarpeiden mukaan.

5. Sisäinen auditointi

1. Käydään läpi, miten edellisen sisäisen auditoinnin sovitut kehittämisasiat ovat edenneet ja sovitaan mahdollisten keskeneräisten asioiden loppuun saattamisesta.
2. Tarkastellaan Tähtiseura-ohjelman tavoitetaulu läpi ja sovitaan mahdollisten keskeneräisten asioiden loppuun saattamisesta.
3. Tarkastetaan, onko kaikki kohdat täydennetty Tähtipolulle, ja sovitaan mahdollisten keskeneräisten kohtien loppuun saattamisesta.

Tavoite: Varmistaa, että Tähtipolku on täydennetty ja kaikkiin tavoitteisiin ollaan vastattu mahdollisuuksien mukaisesti sekä seura kehittyy jatkuvasti jäsentensä tarpeiden mukaan.

Viimeistään näiden viiden sisäisen auditointikerran jälkeen on hyvä alkaa valmistautumaan ulkoiseen auditointiin ja sopia tämän toteutukseen liittyvät asiat.
