

Matti Vuori

Toiminnan auditoinnista ja hieman myös arvioinnista

Useimmissa organisaatioissa tehdään vuosittain jonkinlaisia auditointeja ja toiminnan arviointeja. Niiden luonne on kuitenkin hyvin vähän dokumentoitu ja huonosti ymmärretty. Toivottavasti tämä lyhyt juttu edistää auditoinnin parempaa ymmärtämistä. Myös muuta toiminnan arviointia käsitellään, mutta vain sen verran kuin on tarvetta auditoinnin ymmärtämiseksi.

Auditoinnin tavoitteista

Auditoinnin perusajatus on **tarkastaa, että organisaatio toimii sovittujen pelisääntöjen mukaisesti** – olkoonpa ne sisäisiä sääntöjä, sovittuja standardeja tai vaikka päämiehen vaatimuksia.

Nämä pelisäännöt on suunniteltu sellaisiksi, että niiden avulla on projektien parhaan mahdollisen toteutumisen ennuste erittäin hyvä. Käytännössä projekteilta tarvitaan joustavuutta, joten auditoinnin toinen näkökulma onkin kehittämisenäkökulma: voisiko tässä projektissa olla tarpeen soveltaa jotain toistaiseksi suunnittelematonta menetelyä? Samalla siis kehitetään myös yleistä toimintajärjestelmää sellaiseksi, että se antaa parhaan mahdollisen tuen projektitoiminnalle.

Auditointi antaa projektipäällikölle ja henkilökunnalle oivan tilaisuuden keskustella laatuorganisaation tai ulkopuolisen auditoinnin kanssa toiminnan ongelmista ja kehittämistarpeista.

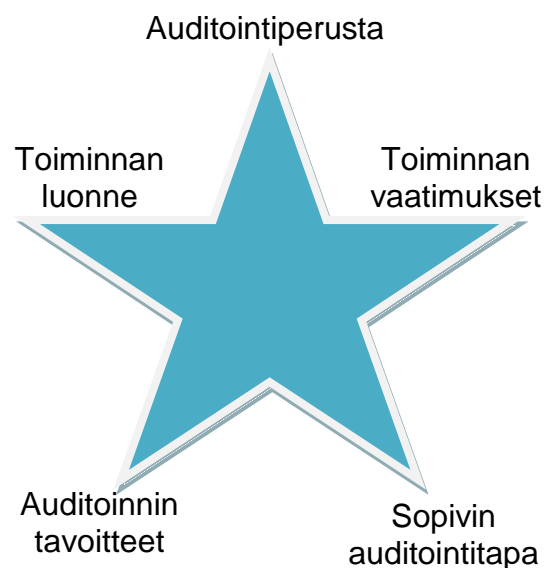
Auditoinnin tavoitteita voivat olla mm.:

- Toiminnan tason selvittäminen (esim. CMMi tai TMMi).
- Vaatimusten täyttymisen selvittäminen (esim. ISO 9001, alihankkijavaatimukset).
- Prosessin validointi.
- Kehittämisen tuki.
- Projektin kriisin ratkaiseminen.
- Puutteiden tunnistaminen.
- Laatujärjestelmän kehittäminen.
- Toiminnan ymmärtäminen.

Auditointia on monenlaista

Ei ole olemassa yhden koon auditointia, vaan sitä tehdään monilla tavoitteilla ja tavoilla.

- Todentava auditointi. Selvitetään, tehdäänkö asiat siten kuin on sovittu ja suunniteltu.



- Sertifioiva auditointi. Todennetaan toiminnan vastaavuus jostain virallisesta sertifiointiperustasta, esim. laatujärjestelmä- tai tietoturvasertifikaattien standardia vasten.
- Esi-auditointi. Tehdään ennen sertifioivaa auditointia, jotta tiedetään, onko siinä mitään toivoa.
- Kriisi-auditointi. Kun mikään ei toimi, selvitetään, missä mennään. Auditointi saapuu käymään projektin tilanteen läpi, tunnistaa sen ongelma-alueet ja suunnittelee, miten tilanne saadaan korjattua.
- Kehittävä auditointi. Toiminnan tarkastus kehittämisenäkökulmasta. Tämä eroaa toiminnan arvioinnista siinä, että ideana on kehittää sovitua toimintajärjestelmää. Auditoinnissa käydään läpi toiminnan toimintatapoja, ongelmia ja kehittämistarpeita. Ideana on tarkastella ja auttaa projekteja, toimintoja ja ihmisiä – ei tarkastaa kaikkia papereita ja byrokraatioita.
- Tekninen auditointi. Tarkastetaan esimerkiksi tietojärjestelmä tai dokumenttien

hallintajärjestelmän sisältö sen kannalta, että sen sisällöt ja konfigurointi yms. ovat asianmukaiset.

- Alihankkijan tai verkostokumppanin auditointi. Päämies tai kolmas osapuoli auditoi alihankkijan.
- Aiheet voivat olla lähes mitä vain.
- Jne!

Auditointi ja arviointi

Tässä jutussa puhutaan pääosin auditoinnista, mutta on hyvä muistaa, että on olemassa muunkinlaista toiminnan arviointia – kutsumme sitä tässä lyhyesti vain arvioinniksi – joka ei ole samalla tapaa formaalia. Näiden kahden lähestymistavan eroja on kuvattu seuraavassa taulukossa – vahvasti yksinkertaistaen.

Auditointi	Arviointi
On olemassa jokin perusta, jota vasten toimintaa tarkastellaan	Arviointiperustaa ei välttämättä ole tarkasti määritetty tai se on vain käsitys hyvän toiminnan periaatteista tai toiminnan tarkat kriteerit selviävät matkan varrella
Perusta on konkreettinen standardi tai sopimus, jossa on yleensä vain yksi näkökulma	Arviointi voidaan tehdä useista näkökulmista, niitä ketterästi tarpeen mukaan vaihtaen
Näkökulmat ja asiat ovat osallistujille pääosin tuttuja	Voidaan löytää aivan uusia oivalluksia
Tärkein tulos on poikkeamia sovittuun tapaan nähden	Tuloksena on käsitys toiminnan laadusta, koko lähestymistavasta alkaen
Tulokset ovat objektiivisia ja löydettävissä auditointiperustasta	Tulokset voivat olla subjektiivisia ja perustuvat osaamiseen
Ei aikaperspektiiviä	Näkökulma tulevaisuuteen
Tekijä on riippumaton auditointi	Tekijän ei tarvitse olla riippumaton. Voi olla myös itsearviointi. Menetelmä voi olla millainen tahansa
Menetelmä on luonteeltaan systemaattinen, analyttinen ja tarkastava	Menetelmä voi olla millainen tahansa. Analyttinen tai näkökulman syntetisoiva, yksilöllinen tai ryhmäprosessi, tilastollinen tai laadullinen
Tehdään, koska jokin järjestelmä, sitoumus tai sopimus velvoittaa	Syy voi olla mikä tahansa
Todisteet ovat tärkeitä	Todisteet eivät ole olennaisia

Auditoinnin etuja oppimiselle

Auditointi tukee oppimista. Se on **tapa reflektoida omaa toimintaa ja saada siitä ulkopuolisen arvio.**

Auditoinnista saa aina tukea hyville asioille, uusia ideoita ja apua puutteiden poistamiseen.

Sisäinen auditointi on yksi keino **osaamisen siirtämiseen organisaation sisällä**. Kun auditoinnissa käydään läpi toimintatapoja, voidaan tunnistaa sellaisia uusia käytäntöjä, jotka voidaan siirtää muuallekin organisaatiossa. Samoin voidaan tunnistaa yhteisiä puutealueita ja alkaa niiden ratkaisujen kehittäminen.

Prosessi

Tavanomainen prosessi käsittää seuraavat vaiheet:

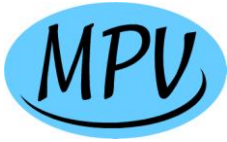
- Auditoinnin suunnittelu.
- Tiedotus.
- Pelisääntöjen sopiminen auditoitavien kanssa.
- Rutiinien sopiminen – mitä, koska, missä, keiden kanssa.
- Dokumenttien analysointi.
- Auditointi. Tärkein toimintatapa on henkilöstön – kaikilla tasoilla – haastattelu. Haastattelussa käsiteltävät asiat löytyvät jaettavasta teemahaastattelulomakkeesta.
- Päätös läpäisystä ja tarvittavien parannusten osoittaminen.
- Raportin kirjoittaminen ja jakelu.
- Palautetilaisuus.
- Puutteiden korjaus sovittuun ajan kuluessa.
- Seuranta-auditointi.

Monet järjestelmät (standardit ja kypsyysmallit) kuvaavat oman auditointiprosessinsa. Se on yleensä hyvä, mutta aivan liian raskas organisaation sisäiseen käyttöön. Kun auditoinnin tekee osaava henkilö, ei ole syytä noudattaa virallista tapaa, vaan voidaan valita kulloiseenkin tilanteeseen paremmin tarpeet täyttävä tapa.

Olipa tapa mikä tahansa, prosessin loppuvaihe on kaikkein tärkein. Toimintaa pitää parantaa tulosten perusteella. Auditoinnista laaditaan raportti, jossa esitetään kehittämistarpeet. Asiat käsitellään suullisesti auditoinnin pitämässä

palautetilaisuudessa.

Auditoinnin tuloksia voidaan käsitellä sisäisissä palavereissa, ryhmän viikkopalaverissa tms., jolloin ongelmista ja niiden ratkaisuista saadaan organisaation sisäistä keskustelua. Tämä osa ei ole



muodollista auditointia, vaan tässä siirrytään jo organisaation kehittämisprosessiin.

Auditoinnin strategiat

Auditoinnissa voidaan käyttää erilaisia näkökulmia:

- Toiminnan laatu.
- Toiminnalle kohdistuvat vaatimukset – toiminnan luonne, päämiehen vaatimukset jne...
- Auditointiperusta, esimerkiksi jokin standardi, jonka suhteen toiminnan vastaavuutta arvioidaan.

Sertifioinnissa on auditointiperustan systemaattinen läpikäyminen tärkeää ja se ohjaa vahvasti prosessia.

Kuitenkin, silloinkin on ensimmäinen kysymys aina se, onko toiminta laadukasta ja mielekästä. Mutta muissa auditoinneissa on vieläkin enemmän mahdollista tarkastella toimintaa holistisesti sen laadusta lähtien ja vasta toisessa vaiheessa tarkistaa, mitä sertifiointiperusta sanoo havainnoista.

Esimerkiksi laatujärjestelmän sisäisissä esi-auditoinneissa pitää **ensin katsella, miten projektit ovat pärjänneet ja miten toimintaa voisi auttaa ja parantaa** ja vasta sitten katsoa, ovatko puutteet ISO 9001:n vastaisia ja mitä ISO 9001 suhtautuu parantamisajatuksiin. Tämä onnistuu siksi, että standardin taustalla on ajatus järkevistä toiminnasta.

Kaikkea auditointia ei tarvitse tehdä samalla järeydellä, vaan toimintatavoissa on niin paljon vaihteluvaraa, että tästä syystä ei ole syytä välttää auditointia. Sertifioiva auditointi tehdään hyvin tiukan prosessin mukaan ja siihen käytetään paljon resursseja, koska halutaan vahvaa näyttöä. Sen sijaan esi-auditoinnit voidaan tehdä kevyemmällä menettelyllä: vähemmän ihmisiä, vähemmän valmistelua, vähemmän dokumenttien kaivelua, vähemmän stressiä!

Auditointi on näytteenottoa

Koko organisaation toimintaa ei voi arvioida yhden tiedonannon perusteella, vaan siitä pitää ottaa ”näytteitä” – erilaisten ihmisten kertomaa, tietoja erilaisten projektien toiminnasta, eri yksiköiden vertailua.

Yleensäkin eri ihmisten kokema todellisuus vaihtelee ja koska ihmisiin pitää luottaa tietojen saamiseksi, samaa asiaa pitää kuulla useammasta suusta. Ja luonnollisesti eri yksiköiden ja projektien tapa toimia vaihtelee aina paljonkin.

Kun auditointiperusta on laaja, eri projekteja ei arvioida koko sen suhteen, vaan keskittyen johonkin osaan. Esimerkiksi käynnistyvien projektien osalta

kannattaa keskittyä niiden käynnistysvaiheen asioihin, koska ne ovat muistissa ja niiden toimintatavoissa havaittuihin puutteisiin voidaan vielä vaikuttaa.

Näyttö – evidenssi

Auditoinnissa haetaan näyttöä asioista. Ihmisten sana ei riitä, kun on kyse vakavista asioista, vaan **tarvitaan todistusaineistoa – dokumentteja tms.**

Mitä virallisempi auditointi on kyseessä, sitä enemmän tämä korostuu. Mutta sisäisissä auditoinneissa ei tarvitse olla aivan niin tarkka.

Jos auditointiperusta erityisesti edellyttää tallenteiden tekemistä – kirjallisia suunnitelmia, katselmointipöytäkirjoja, testiraportteja yms. – niiden olemassaolo pitää tarkistaa.

Järjestys voi vaihdella:

- Yleensä kuullaan ensin ihmisten kertomaa ja sitten kysytään näyttöä.
- Joskus auditointi voi alkaa dokumenttien läpikäynnillä, jonka jälkeen haastatellaan ihmisiä.
- Tekninen auditointi on lähes pelkkää faktojen etsimistä tietojärjestelmistä yms.

Tiedonhankintatavat

Ihmisiltä haetaan tietoja eri tavoilla:

- Kysely – vaikkapa netissä – voi aloittaa prosessin. (Itsearviointissa se voisi olla koko tiedonkeruumenetelmä, mutta auditoinnissa ei oma mielipide riitä.)
- Haastattelu on tärkein menetelmä. Haastattelu voi olla yksilö, pari tai ryhmä kerrallaan. Mitä virallisempi auditointi on kyseessä, sitä enemmän haastatteluissa on vain yksi henkilö kerrallaan, koska halutaan antaa ihmisten kertoa ”koko totuus” asioista ilman kenenkään vaikutusta. Haastattelu on tarpeesta riippuen strukturoitu tai teemahaastattelu, jossa on varaa improvisoida. (Avoimet ja syvähaastattelut ovat enemmän muuntyyppisen toiminnan arvioinnin menetelmiä.)
- Havainnointia käytetään harvemmin auditoinnissa.
- Dokumenttien tarkastus. Auditointi käy läpi esimerkiksi projektin dokumentaation ja tarkistaa, että se on asianmukainen ja vaatimukset täyttävä. Tämä tehdään usein osittain valmistauduttaessa auditointiin ja tarkennetaan myöhemmin.
- Tietojärjestelmän tarkastus.
- Tilojen tarkastus. Tietoturva-auditoinneissa ensimmäinen asia on käydä tilat läpi ja katsoa, kuka pääsee liikkumaan niissä.

Erityishuomio asioiden kysymisestä

Monet standardit ovat useasivuinen modulaarinen kokoelma asioita, jotka ”vaikuttavat kysyttäviltä”, jolloin ensimmäinen arvaus niiden selvittämisestä on se, että haastatellaan ihmisiä standarditekstin kanssa ja kysytään kukin asia, miten se on. Käytännössä se ei ole paras idea. Esimerkkikohta eräästä testauksen kehittämismallista:

“A motivated consideration of the product risks takes place, for which knowledge of the system, its use, and its operational management is required.”

Tästä tekstistä ei saa edes natiivi englannin puhuja selvää ja sen selittämiseen kuluu aivan tarpeettomasti aikaa. Jos asian kuitenkin muotoilee suljetuksi kysymykseksi, siitä tulee väistämättä pitkä tai kompleksi konstruktio kysymyksestä ja listasta kuvaavia attribuutteja. Sensijaan tällaisia asioita kannattaa kysyä avoimilla kysymyksillä:

“Could you describe how product risks are considered?”

On sitten auditoinnin tehtävä tehdä tarkentavia kysymyksiä ja päätellä täyttyvätkö mallin ehdot ko. tapauksessa.

Avoimet kysymykset ovat ainoa mahdollisuus, jos haluaa auttaa auditoitavia, sillä silloin pitää saada hyvä kuva toiminnasta. Auttamispyrkimys on kriittinen asia, sillä muuten ei auditoitaville synny riittävää lisäarvoa ja auditointi on pakkopullaa.

Toiminnan arvioinnissa on vapaampaa

Kuten edellä on muutaman kerran vihjattu, toiminnan arvioinnissa on arviointitapa vapaampi kuin auditoinnissa. Siksi **onkin tarkkaan mietittävä, millä mentaliteetillä ollaan liikkeellä.**

Toiminnan arvioinnissa on esimerkiksi aivan relevanttia itsearvioinnin ajatus, mutta vaikkapa tietoturvallisuuden hallintajärjestelmän auditoinnissa se olisi aivan kestävä periaate; koko auditoinnin ajatus on oikeastaan se, että omaan arvioon asioiden kunnossa olemista ei pidä luottaa...

Mutta kypsässä organisaatiossa voidaan esimerkiksi toiminnan kypsyystasoarvioita aloittaa itsearvioinnilla tai jopa yksittäisen asioita tuntevan asiantuntijan arvioinnilla, mihin ei liity kummempaa tiedonkeruuta – vaan vain tietojen kirjaus. Ideana on se, että selkeissä asioissa voidaan tällä tavalla päästä nopeasti ”kartalle” ja tiedetään missä mennään. Jatkossa sitten sovelletaan muita menetelmiä.

Samoin toiminnan arvioinnissa voidaan – aiheesta riippuen – hyödyntää erilaisia ryhmätyötekniikoita, alkaen vaikka monille tutusta SWOT-analyysistä, toiminnan riskianalyysistä ja vastaavista.

Kuka auditoi?

Auditoinnissa on tärkeää riippumattomuus. Kukaan ei saa auditoida omaa yksikköään tai työtovereitaan. Auditoinnin pitää olla henkilö, joka on erityisesti hyväksytty siihen asemaan:

- Akkreditoitu auditoinniksi, jos kyseessä on virallinen sertifiointijärjestelmä.
- Laatupäällikkö on sisäisesti asemoitu auditoinnissa.
- Joskus organisaatiossa on auditointitiimi, jossa on henkilöitä eri yksilöistä.
- Auditoinniksi voi olla toisesta yksiköstä. Varsinkin, jos auditointi perustuu yksiköiden ristiinauditointiin.

Riippumattomuusvaatimus koskee ennenkaikkea auditoinnista nimellään ja maineellaan vastaavaa pääauditoinniksi. Hänen apunaan olevan apu-auditoinniksi voi olla enemmän kytköksissä kohteeseen – vaikkapa sen laatuvaatimusta – ja voikin siirtää auditointikokemuksia käytäntöön välittömästi.

Auditoinniksi pitää olla osaamista asioista laajemminkin esimerkiksi sertifiointiperustan osalta. Esimerkiksi ohjelmistotuotantoa auditoidessa pitää ymmärtää yleisellä tasolla, millaista on kohteen kontekstissa hyvä ohjelmistotuotanto.

Auditointi sinänsä on erityisosaamista, johon tarvitaan oikeanlainen asenne ja koulutusta – mihin riittää muutaman päivän kurssi.

Ei poliisityötä, vaan vuorovaikutusta

Auditointi on auditoinniksi ja kohteen edustajien välistä inhimillistä kanssakäymistä. Se ei saa olla poliisityötä, vaan **positiivista yhteistyötä ja auttamista.** Sisäisissä auditoinnissa pitää henkilöstöllä olla oikeus valittaakin asioista isoon ääneen – eli kohde tulee ensin ja sitten vasta auditoinniksi.

Niinpä auditoinnin pitää perustua **avoimuuteen ja rehellisyyteen** toimintatavoista. Auditoinniksi puolelta on lähtökohtana luottamus henkilöstön ammattitaitoon ja harkintakykyyn ja ymmärrys käytännön toiminnan realiteeteista.

Auditointi on vain yksi tapa hankkia tietoa

Auditointi on muodollinen tapa käydä toimintaa systemaattisesti läpi. Kehittämistoiminnan kannalta se on tärkeää, mutta siinäkin auditointi on vain yksi palanen muiden joukossa. Yhtä olennaisia ovat mm.:

- Asiakaspalaute ja reklamaatiot.
- Toiminnan ja tuotteiden mittaus.
- Kehittämistiimit ja työryhmät.

- Projektien Lessons Learned -toiminta.
- Muu jatkuva parantaminen.
- Johdon katselmukset.
- Prosessiuudistukset.
- Koulutus.
- Kyselyt ja dialogi kehittämisorganisaation, johdon ja henkilöstön välillä.
- Kaikkein tärkeimpänä: ihan normaali aktiivisen johdon arkinen, asioita näkevä toiminta.
- Jne...

Tietoturvaluokitukseltaan korkeiden projektien projektien auditoinnin periaatteita

Tuotekehitystoiminnassa tulee usein esille tilanteita, joissa on pohdittava tarkasti, että auditoinnin myötä ei vuoda luottamuksellisia tietoja. Johtajia pelottaa, että jos ulkopuolisia päästetään penkomaan asioita, tietoja voi vuotaa ulos. Kuitenkin, **sisäistenkin auditointien on katettava kaikki toiminta – ja nimenomaan tällaiset toiminnot, joissa vaatimukset ovat korkea!**

Tällaisten kohteiden auditoinnissa noudatetaan erityisen tarkkoja menettelyä auditoinnin tietoriskien minimoimiseksi.

- Auditoidaan vain projekteja, joissa käsiteltävä tuote on jo julkaistu. Ao. yksikön johtaja päättää auditoitavat projektit ja auditointiajankohdan.
- Auditoinnissa noudatetaan asiakkaan kanssa sovittuja tietoturvaperiaatteita, jotka ovat kaikkien toimintaan eri rooleissa osallistuvien henkilöiden tiedossa.
- Auditoinnin tekevät tekevät aina vain yrityksen virallisen auditointitiimin jäsenet, jotka ovat allekirjoittaneet ko. asiakkaan NDA:n.
- Auditointitiimiin hyväksytään vain asiakkaan ja yrityksen luottamuksellisuusvaatimukset täyttäviä henkilöitä.
- Auditoinnin tietoja käsittelevät auditointien lisäksi vain ko. projektin projektipäällikkö ja ao. yksikön johtaja sekä toimitusjohtaja.
- Ko. projektin paperidokumentteja käsitellään vain toiminnon riittävästi kulkusuojatulla osastolla.
- Projektin sähköisiä tiedostoja käsitellään vain kulkusuojatulla osastolla, yksikön johtajan tai laatupäällikön työasemilla tai suljetuissa ao. yksikön neuvottelutiloissa.
- Projektien auditoinnista johdettujen, organisaation suorituskykyä kuvaavien yleisten tietojen hyväksymisen tekee ao. yksikön johtaja ennen niiden käsittelyä esimerkiksi laatutyöryhmässä tai yksikön erilaisissa yhteistyöelimissä.

- Ao. yksikön johtaja valvoo auditointien toteutusta ja tietoturvaperiaatteiden toteutumista.

Sudenkuoppia

Varsinkaan sisäisiä auditointeja ei ole helppoa saada aikaan, ellei se ole ihan pakko. **Kypsyminen auditoinnin ajatukselle edellyttää ammattimaista organisaatiokulttuuria, mukaan lukien johdon vahva tuki asialle.** Sen jälkeen on matkalla hyvään auditointiin vielä monta sudenkuoppaa:

- Vääränlainen preppaus. Traditionaalinen tapa kehottaa ihmisiä laittamaan paikat kuntoon ennen laatuauditointia on aivan väärä menettely.
- Auditoinnin kohteiden valinta siten, että auditoitaville asioilla löytyy auditoitavaksi se yksi paikka, jossa asiat ovat kunnossa.
- Epärehellisyys, valehtelu asioiden tilasta.
- Auditoinnin liiallinen ”ymmärrys” kohteelle ja esimerkiksi sen resurssiongelmille.
- Auditointia haluaa saada auditoinnin menemään läpi, koska auditointi on liiketoimintaa.
- Toimintaa ei oikeasti haluta kehittää tai muuttaa. Halutaan vain saada paperi auditoinnista.
- Auditoinneista ei jalosteta ja jaeta uutta tietoa. Ne ovat vain rutiinia.
- Aletaan sertifiointiauditointi ilman, että on tehty kotiläksyt ja oma sisäinen esiauditointi.
- Auditointi tehdään liian mekaanisesti tai liian vaikealla tavalla.
- Auditoinnin tekijä ei ole tehtävänsä tasalla.

Menestystekijöitä

- Organisaation kypsä laatu-kulttuuri.
- Auditoinnista tehdään miellyttävä asia, jota ei pelätä.
- Auditoinnin kohteena olevaa toimintaa kehitetään, jolloin auditointi on luonteva osa toiminnan arviointia.
- Auditoinnit saadaan järjestettyä, koska ne ovat tiedossa etukäteen ja keskijohto ei pakoile vastuutaan.
- Auditointi toteutetaan rehellisesti ja dialogissa.
- Auditoinnin tarkoitus ja luonne viestitään koko henkilöstölle selkeästi.
- Auditointien korkea osaaminen ja kyky ymmärtää auditoitavaa toimintaa.
- Suhtautuminen auditointiin palveluna ja auttamisena.