

FINAS -päivä 22.1.2009

Helsingin Messukeskus

DI, kehittämiskonsultti Rudi Biaudet / OY BIATEC AB:

SISÄISTEN AUDITOINTIEN KÄYTTÖ MUUTOKSEN JOHTAMISESSA

Esitelmä klo 11.00

Sisältö:

*Kehittämisen näkökulmat ja muutospaineet
Sisäisten auditointien rooli ja tavoitteet
Sisäinen auditointiprosessi kehittämisessä
Kokemuksia tehokkaasta soveltamisesta*

NÄKÖKULMIA JÄRJESTELMIEN ARVIOINTIIN JA KEHITTÄMISEEN

Tyypillisiä aihealueita ja näkökulmia järjestelmien arviointiin ja kehittämiseen ovat:

- *johtaminen ja laatu (erinomaisuuden mallit, ISO 9000/17025, GxP:t, CMMI jne)*
- *tuloskortit BSC strategian toteutt. välineenä*
- *ympäristö (ISO 14001)*
- *työterveys ja -turvallisuus (OHSAS 18001)*
- *sosiaalinen vastuu (ISO 26000)*
- *eettiset kysymykset*
- *”kestävä kehitys” (Brundtland)*
- *riskien hallinta (COSO-ERM)*
- *läpinäkyvyys ja avoimuus (SOX)*

LAADUKKAAN JOHTAMISEN JÄRJESTELMÄ

vaikuttavuus – kilpailukyky – laadunhallinta

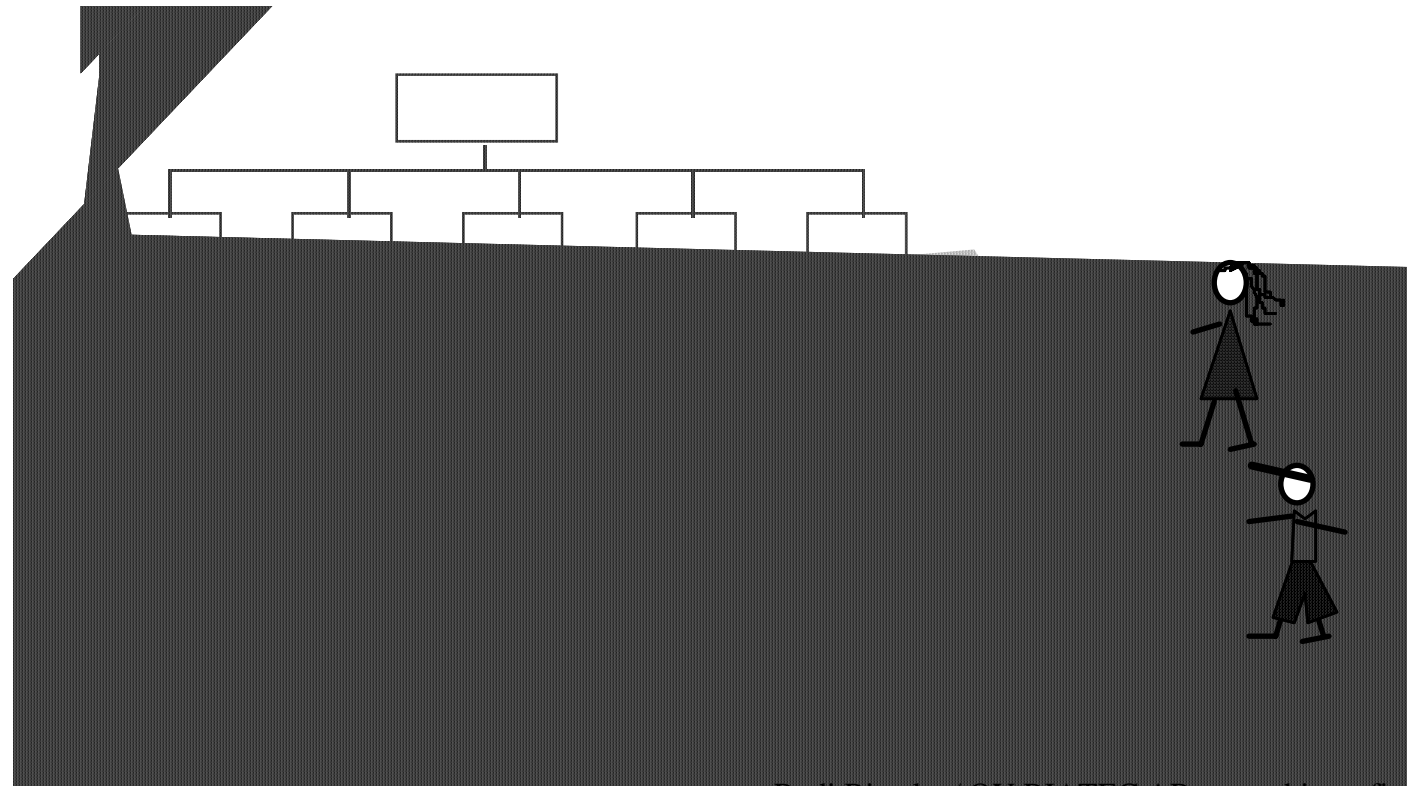


KEHITTÄMISESTÄ YLEISESTI

- *Muutokset tarjoavat organisaatioille uusia kehittämisen mahdollisuuksia, liittyen usein johtamiseen, yhteenpelaamiseen, toimintaprosessien ja järjestelmien hyödyntämiseen*
- *Toiminnan kehittäminen alkaa kehitettävien asioiden tunnistamisella ja määrittelyllä (keskeiset toimintaprosessit ja niiden määrittely)*
- *Prosessien kehittämisessä tavoitteena ovat saavutettavat hyödyt asiakkaille, omalle henkilöstölle, koko toiminnalle ja muille sidosryhmille*
- *Yleisesti prosessien kehittämistulokset edistävät mm.:*
 - *asiakasnäkökulmaa ja vaikuttavuutta*
 - *tuottavuutta*
 - *kustannusten säästöä*
 - *läpimenoaikojen lyhentämistä*
 - *luotettavuutta ja tasa-arvoa*

MENESTYMINEN – KILPAILUKYKY – LAADUNHALLINTA

- **Asiakkaat ja sidosryhmät;** tarpeet, ryhmittely, seuranta, yhteistyö
- **Tuotteet (suoritteet);** tavara- ja palvelutuotteet, tuotespesifiointi, ominaispiirteet, virheettömyys
- **Prosessit;** omistajuus, prosessikuvaus, tavoitteet, tunnusuurat, mittaaminen, arviointi japaantaminen
- **Järjestelmät ja järjestelmällisyys;** ylläpito, jatkuva parantaminen
- **Osaaminen;** henkilöstö, ammatillisuus, kehittäminen, työkalut, kanssakäyminen
- **Motivaatio;** osallisuus, ymmärrys, odotusten selkeys, yhdessä oppiminen, itsenäisyys, tav.tason asett., arvostus
- **Johtaminen;** suunnittelu (tav.asett.), toteutus, seuranta, johtopäätökset



JÄRJESTELMÄLLISYYDEN KATTAVUUS

Järjestelmällisyyttä voidaan kehittää eri näkökulmien hallintaan

Järjestelmän nimityksellä voi olla suurikin merkitys järjestelmän kattavuuden mieltämisessä

- *erillisjärjestelmillä voidaan korostaa erityisesti jotain näkökulmaa (usein laaduhallinta, ympäristö sekä työterveys ja -turvallisuus)*
- *erillisjärjestelmistä tullaan yleensä vähitellen toimintajärjestelmän kautta johtamisjärjestelmään, jonka tulisi kattaa kaikki tarpeelliset näkökulmat*
- *johtamisjärjestelmä –nimitykseen ollaan aluksi usein varauksellisia (johtamisessa ollaan varovaisia – mieluummin ollaan spesialisteja /substanssiosaajia?!) –> seurauksena ilmenee johtamisen vaje*
- *kokemusten pohjalta ja käytännön hyötyjen näkökulmasta järjestelmällisyydestä ei saada kunnolla hyötyjä ennen kuin siitä tulee organisaation johdon oma (järjestelmällisyyden kehittämiseksi johto kykenee mm. määrittelemään millaisia sisäisiä auditointeja tavoitteiden saavuttamiseksi toteutetaan)*

Sisäiset auditoinnit

MÄÄRITELMÄ JA TAVOITTEET

Määritelmä auditoinneille (ISO 19011:2004):

Järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa hankittavaa auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti sen määrittämiseksi, missä määrin sovitut auditointikriteerit on täytetty

HUOM.: Sisäisen auditoinnin määritelmässä esiintyy käsitteinä myös konsultointi, lisäarvon tuottaminen, sekä ajatus tarkoituksenmukaisuuden arvioinnista ja parantamisesta (kohteena esim. riskien hallinta ja hallintotoimet)

Tavoitteet:

- Selvittää poikkeamat käytäntöjen ja määriteltyjen menettelyiden välillä*
- Tunnistaa kohteita korjaavia ja ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä varten*
- Selvittää sovellettavien prosessien, käytäntöjen ja menettelyiden suorituskyky sekä tarkoituksenmukaisuus*
- Selvittää sovellettavien menettelyjen kautta saatavien tulosten kehittymistä*
- Etsiä parannuskohteita ja käynnistää parannustoimenpiteitä jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa*
- lisätä ymmärrystä toimintaan ja sitouttaa henkilöstöä kehittämiseen sekä edistyksellisiin toimintatapoihin*

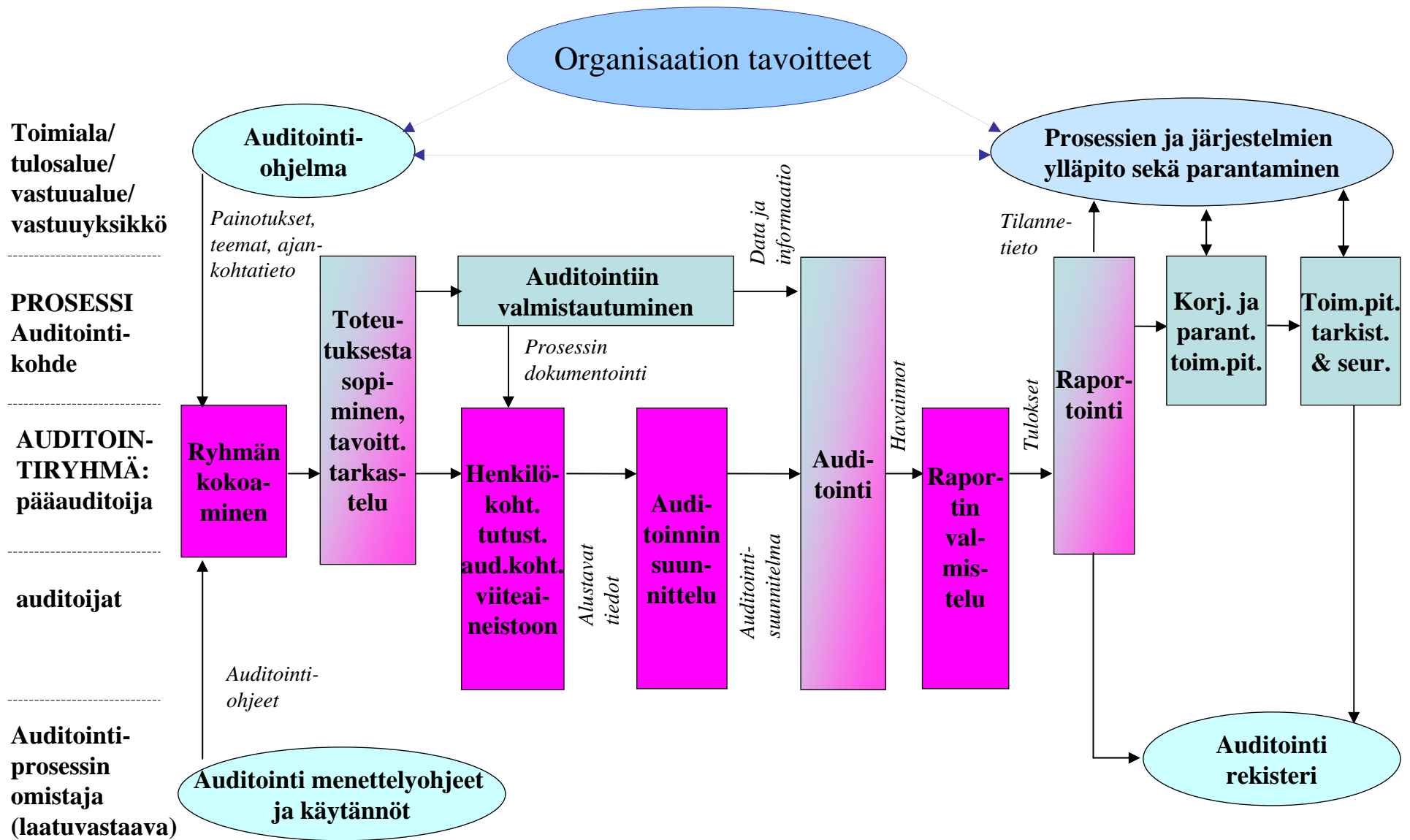
Sisäiset auditoinnit

MENETTELYN TUNNUSPIIRTEET

Sisäiset auditoinnit ovat yksikön käyttöönottava prosessien ja järjestelmien arviointimenettely kehittämismahdollisuuksien tunnistamiseksi:

- *lähtökohtana organisaation omat tavoitteet ja tarpeet*
- *kehittämiseen liittyvä arviointimenettely, jolla on tehokas muoto*
- *ulkopuoliset silmät mukana tarkastelussa*
- *asiantuntijat osallistuvat lähellä omaa toimintaa olevien kohteiden arviointiin*
- *huolellinen valmistautuminen auditoinnin suunnittelussa (avoin keskustelu asiantuntijoiden kesken)*
- *prosessimaisuuden näkeminen ja toiminnan sisällön ymmärtäminen*
- *pohtimisen hyödyntäminen työryhmässä (mikä on keskeistä?)*
- *tulosten raportointi ja jatkokäsittely*
- *Korjaavat, ehkäisevät ja parantavat toimenpiteet*
- *kehittämiseen sitouttaminen havainnollisen lähestymistavan ansiosta*
- *kehittämistulosten arviointi ja arviointimenettelyn vahvistaminen*

SISÄINEN AUDITOINTIPROSESSI



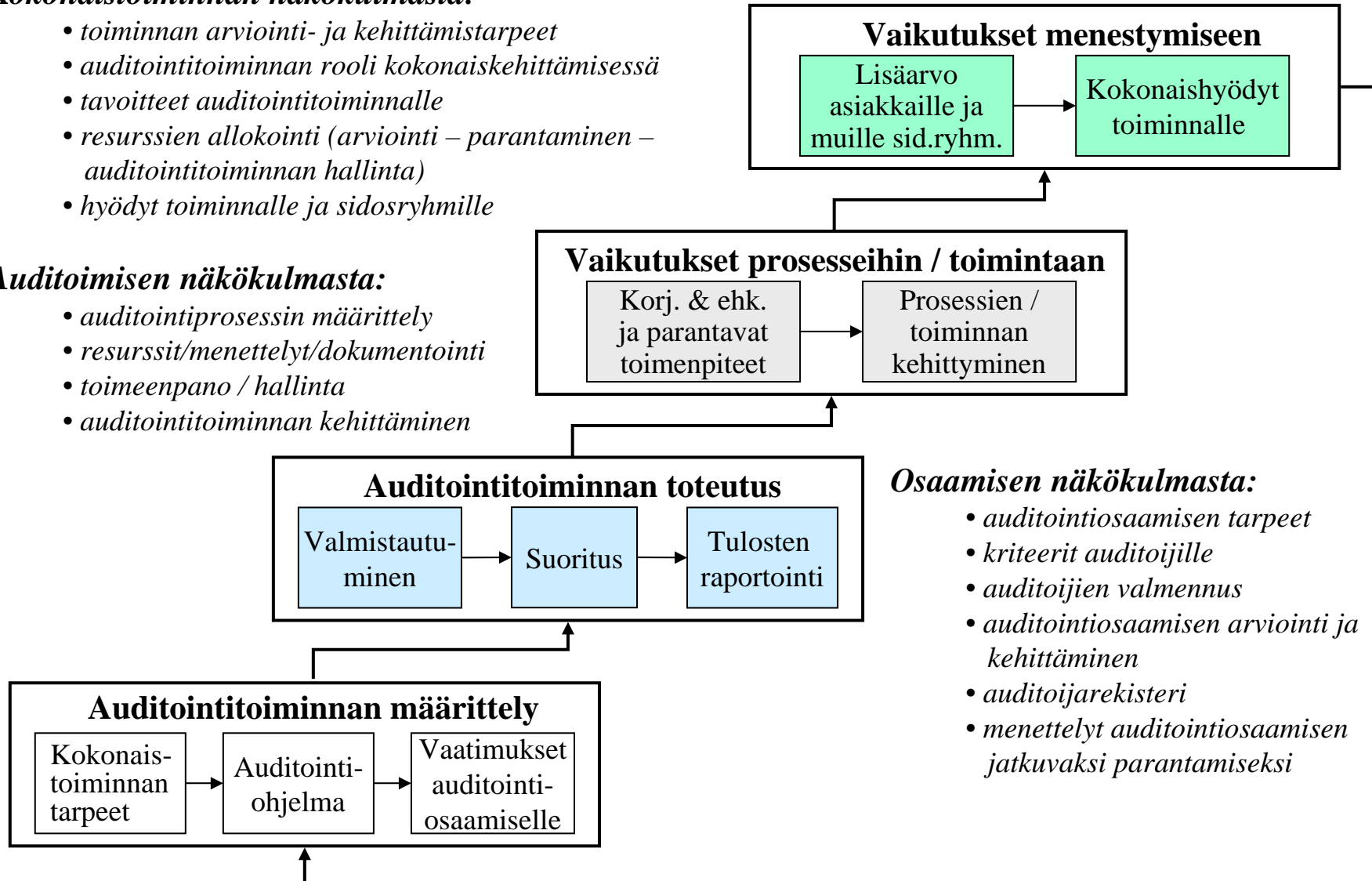
SISÄISET AUDITOINNIT JOHTAMISESSA

Kokonaistoiminnan näkökulmasta:

- toiminnan arviointi- ja kehittämistarpeet
- auditointitoiminnan rooli kokonaiskehittämisessä
- tavoitteet auditointitoiminnalle
- resurssien allokointi (arviointi – parantaminen – auditointitoiminnan hallinta)
- hyödyt toiminnalle ja sidosryhmille

Auditoinnin näkökulmasta:

- auditointiprosessin määrittely
- resurssit/menettelyt/dokumentointi
- toimeenpano / hallinta
- auditointitoiminnan kehittäminen

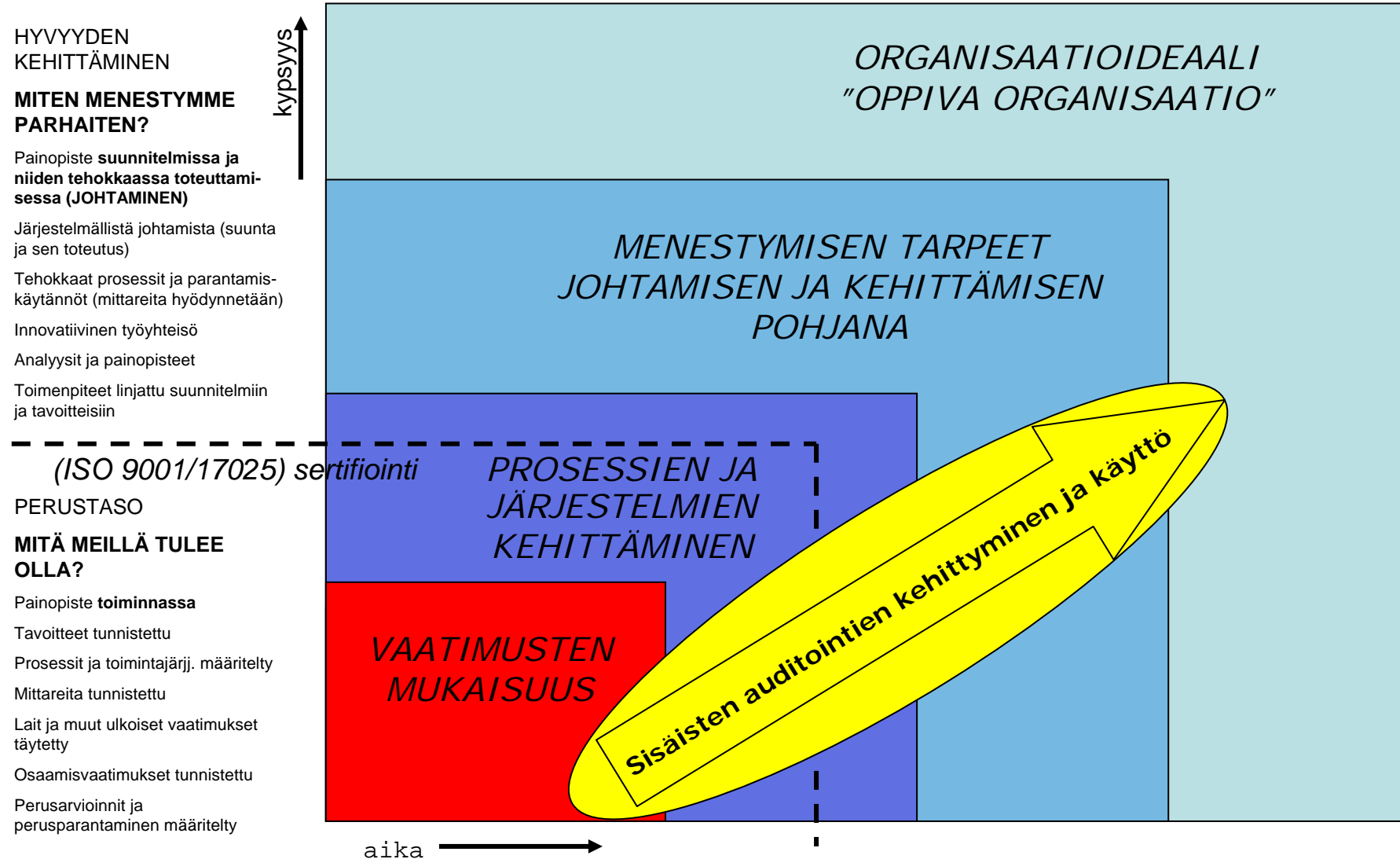


Osaamisen näkökulmasta:

- auditointiosaamisen tarpeet
- kriteerit auditioijille
- auditioijien valmennus
- auditointiosaamisen arviointi ja kehittäminen
- auditioijarekisteri
- menettelyt auditointiosaamisen jatkuvaksi parantamiseksi

Sisäiset auditoinnit

KEHITTYMINEN JA KÄYTTÖ



HAVAINTOJEN HYÖDYNTÄMINEN YKSIKÖISSÄ

- ***Sisäisten auditointiraporttien analysointi***
(havaintojen asiasisältö, ymmärtäminen, tarkastelu yksikön kannalta ja priorisointi)
- ***Kenelle havainnot kuuluvat – havaintojen jako*** (auditoidut kohteessa –> esimiehet –> yhteistyötahot –> prosessinomist. –> johto)
- ***Vastuut, resurssit ja aikataulutus toimenpiteille***
- ***informointi toimenpiteistä***
(tekijät –> esimiehet –> prosessinomistaja –> yksikön johto)
- ***Toimenpiteiden ”kuittaus” raporttiin*** (toteutetut toimenpiteet tai päätökset merkitään myös havaintoraportteihin)
- ***Seuranta – yhteenveto kokonaistilanteesta (prosessin omistaja –> johto –> koko henkilöstö)***
 - *havaintojen kokonaislukumäärä*
 - *kuinka moni johtanut toimenpiteisiin*
 - *mitkä havainnot eivät johtaneet toimenpiteisiin ja MIKSI*
 - *arvio toimenpiteiden vaikutuksista prosessiin ja tavoitteiden toteutumiseen*
 - *johtopäätökset auditointitoiminnan painottamiseksi tukemaan menestymistä*

Sisäisten auditointien soveltaminen yksiköissä

YHTEENVETO – MIKÄ ON KESKEISTÄ?

1. Sisäisten auditointien tarkoituksen ja roolin ymmärtäminen

(arviointiväline prosessien, järjestelmällisyyden ja johtamisen kehittämisessä)

2. Sisäisten auditointien tavoitteen ja sisällön kohdentaminen

(yleiset tavoitteet, yksikön painopistealueet ja tavoitteet, kohteen toivomukset)

3. Avainhenkilöiden osallistuminen auditointitilaisuuksiin

(kehittämisvastuun mukaisesti, laaja osallistuminen)

4. Resurssointi ja ajankäyttövaraukset

(valmistautuminen – toteutus – raportointi, yhteensä 2+2+1,5 tuntia)

5. Selvyys etenemisestä auditointihavaintojen pohjalta

(raporttien käsittely, vastuut toimenpiteistä, aikataulut, seuranta ja palkitseminen)

6. Sisäisten auditointien johtamisella on sisältö yksiköissä

(lähtökohtana strategiset tavoitteet, auditointien suunnittelu, edellytykset toteutukselle, seuranta, johtopäätökset tuloksista)