

**ISO 9001:2008  
LAATUKÄSIKIRJAN  
LAATIMISMALLI**





FK|Finanssialan Keskusliitto

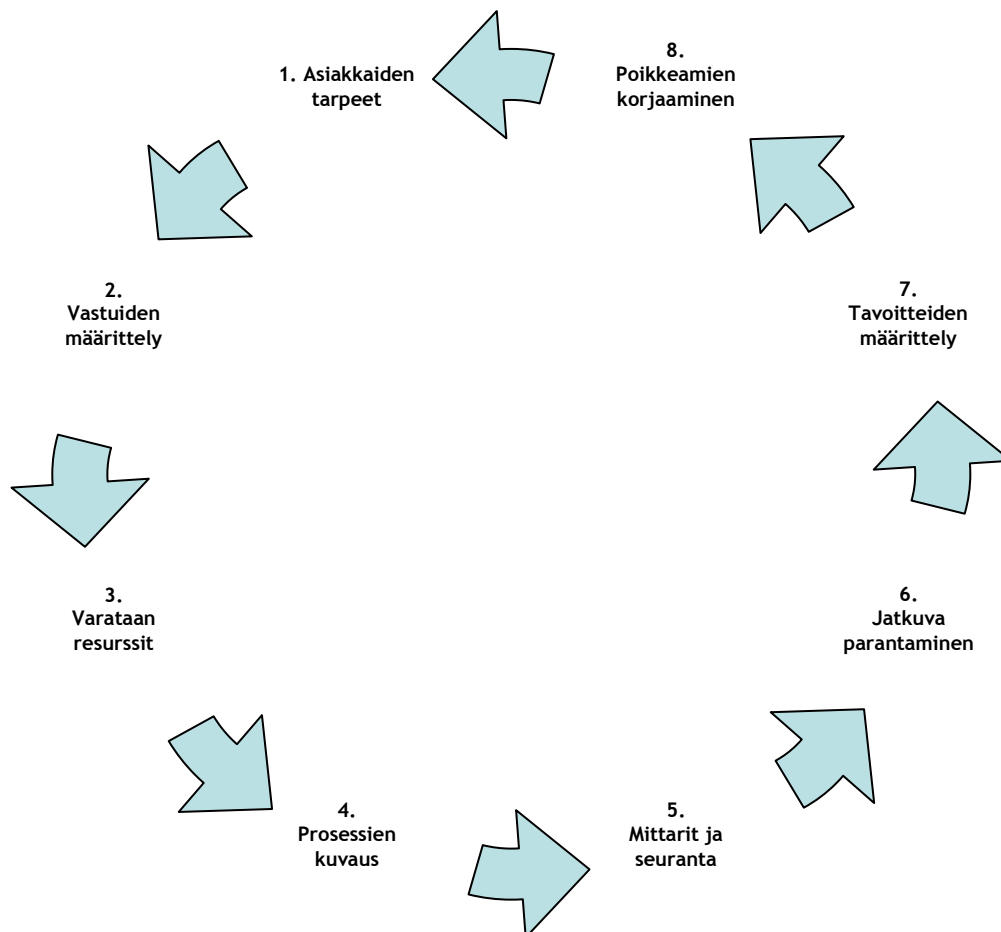
Bulevardi 28  
00120 Helsinki  
Puhelin 020 7934 200  
etunimi.sukunimi@fkl.fi  
<http://www.fkl.fi>

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>MITÄ ON LAATU?</b> .....	4
<b>2</b>	<b>ISO 9000 VAATIMUKSET</b> .....	7
2.1	Vaatimukset yritykseltä .....	7
2.2	Saavutetun hyödyn ja jatkuvan parantamisen ylläpito .....	8
2.3	Johdon vastuu .....	8
2.4	Dokumentointivaatimukset .....	9
2.4.1	Laatuasiakirjat .....	9
2.4.2	Laatutallenteet .....	10
2.4.3	Sisäisen informaation säilyttäminen .....	10
2.5	Auditointi .....	11
<b>3</b>	<b>KÄSIKIRJAN LUOMINEN</b> .....	12
3.1	Organisaatio .....	12
3.1.1	Organisaation kuvaus .....	12
3.1.2	Toiminta-ajatus ja visiot .....	12
3.1.3	Vuosisuunnittelu / Strateginen suunnittelu .....	14
3.1.4	Johdon sitoutuminen .....	15
3.1.5	Asiakaskeskeisyys .....	15
3.1.6	Laatupolitiikka .....	15
3.1.7	Säännölliset kokoukset .....	16
3.1.8	Vastuut, valtuudet ja viestintä .....	16
3.1.9	Johdon katselmus .....	18
3.2	Tilaus-toimitus prosessi .....	19
3.2.1	Tilauksen käsittely .....	22
3.2.2	Varasto .....	22
3.2.3	Toimitus .....	22
3.2.4	Prosessien riskianalyysi .....	23
3.3	Resurssien hallinta .....	23
3.3.1	Henkilöresurssit .....	23
3.3.2	Infrastruktuuri .....	24
3.3.3	Työympäristö ja olosuhteet .....	25
3.4	Toiminnan mittaaminen, analysointi ja parantaminen .....	26
3.4.1	Toiminnan seuranta ja mittaus .....	27
3.4.2	Poikkeavan tuotteen ohjaus .....	27
3.4.3	Tiedon analysointi .....	27
3.4.4	Jatkuva parantaminen .....	27

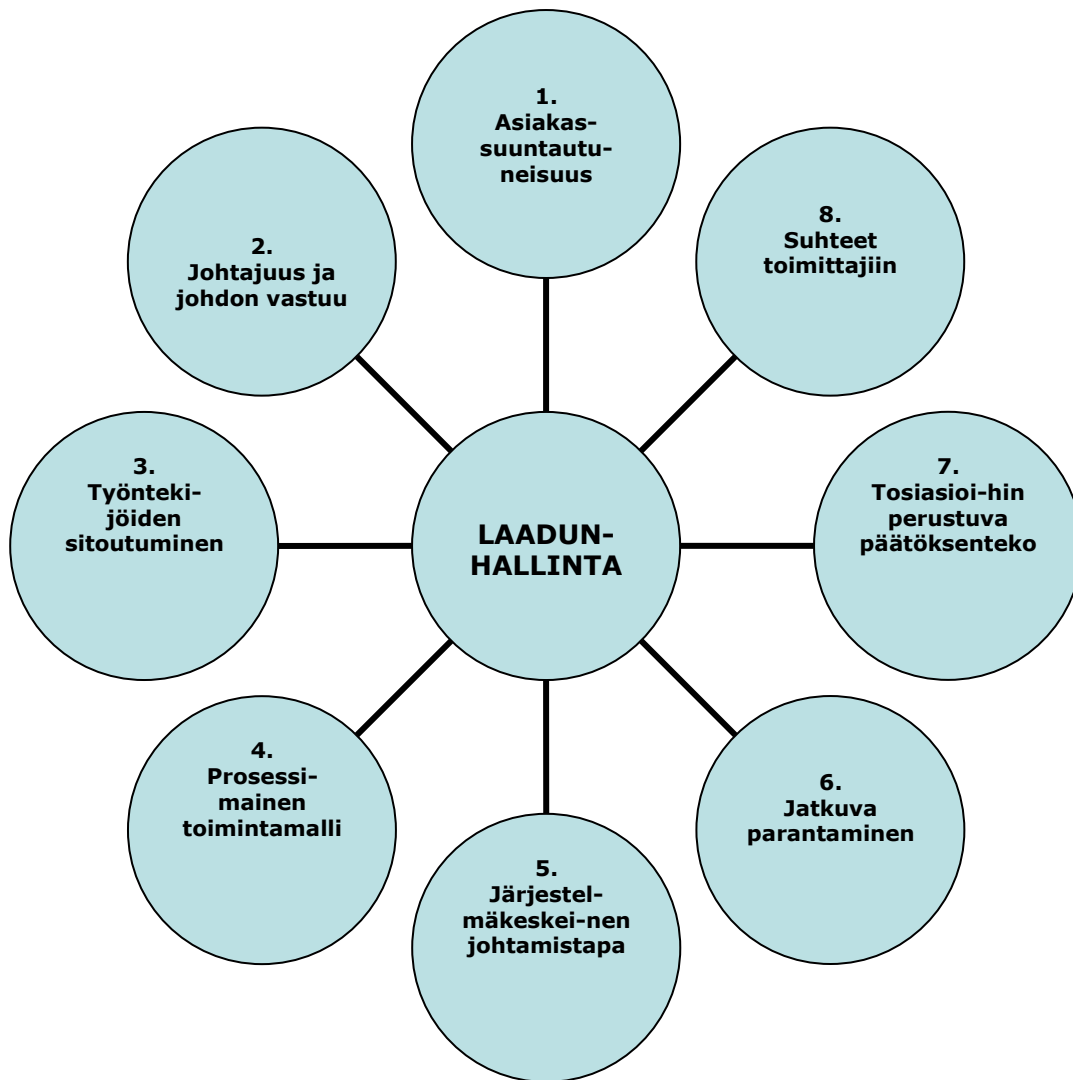
# 1 MITÄ ON LAATU?

Organisaatiot tarvitsevat aina toimintoihinsa jonkinlaista laadunhallintaa. Laadunhallinta on suorituskyvyn ja prosessien jatkuvaa ylläpitoa ja parantamista sidosryhmien vaatimukset huomioon ottaen. Tuotetaan siis tuotteelle tai palvelulle ominaisuuksia, jotka ovat asiakkaiden odotuksien ja tarpeiden mukaisia. Lisäksi laatujohtamisessa laatu tiedostojen dokumentointi, asiakirjojen hallinta ja raportointi on tärkeää, jotta voidaan osoittaa ulkopuoliselle ja itselle laadunhallinnan tila yrityksessä. Ilman todisteita ja dokumentteja on vaikea osoittaa toiminnan laatu tuotannon ja palvelun takana. Tämä saattaa vaatia ihmisten käyttäytymisen muuttamista. Sen johtamisessa tarvitaan osaamista ja luovuutta. Että laatuajattelu kehittyisi, täytyy esimiesten ja työntekijöiden tuntea laadunhallinnan perusteet.



Vaikka käsikirjassa puhutaan yrityksen sisäisestä laadusta, laatu on myös ympäristöön vaikuttava asia. Suurimpien yritysten yhdeksi tärkeimmäksi arvoksi on noussut ympäristöstä huolehtiminen. Useimpia yrityksiä sitovat myös lakisääteiset vaatimukset; uusimpana ROHS-direktiivin täyttäminen. Ylimmän johdon tehtävänä on määrittää yritykselle ympäristöpolitiikka mikä tulee olla kirjallisessa muodossa ja antaa suunta päämäärien ja tavoitteiden asettamiselle.

ISO 9001 standardissa laadunhallinta on jaettu kahdeksaan peruseriaateeseen:



### **1. Asiakassuuntautuneisuus**

Menestyvä yritys elää tyytyväisistä asiakkaista. Yritys, joka tuntee asiakkaansa tarpeet ja hallitsee asiakassuhteensa niin hyvin, että se pystyy ne myös ylittämään, on vahvoilla

### **2. Johtajuus**

Johdon tehtävä on ilmaista yhteiset tavoitteet ja määritellä niiden saavuttamiseksi strategia ja toiminnot sekä luoda toimintoympäristö, jossa on edellytyksiä saavuttaa sovitut tavoitteet. Johdon vastuuna on noudattaa *laillisuusperiaatetta, luotettavuutta, rehellisyyttä ja lahjomattomuutta*. Johdon toimintaa kuvaa myös *ammattimaisuus, yhteiskuntavastuullisuus ja avoimuus*. Nämä on käsitelty yksityiskohtaisesti kappaleessa 2.3.

### **3. Työntekijöiden sitoutuminen**

Viime kädessä ihmiset toimivat ja tekevät tuloksen. Työntekijöiden sitoutuminen on yhdessä onnistumisen edellytys, tuo esiin osaamista ja rohkaisee ottamaan vastuuta.

### **4. Prosessimainen toimintamalli**

Prosessilähtöinen yritys on tehokas. Parhaiten tavoitteisiin päästään, kun organisaation toiminnot ymmärretään asiakassuuntautuneina prosesseina.

### **5. Järjestelmäkeskeinen johtamistapa**

Organisaatio muodostaa järjestelmän eli prosessien kokonaisuuden. Yritystä johdetaan prosessien avulla ymmärtämällä niiden väliset riippuvuudet ja tehostamalla prosesseja.

### **6. Jatkuva parantaminen**

Jatkuvan parantamisen ympyrä: suunnittele, toimi, tarkista, kehitä. Organisaation pysyvänä tavoitteena on suorituskyvyn jatkuva parantaminen.

### **7. Tosiasioihin perustuva päätöksenteko**

On tärkeää tuntea tosiasiat. Organisaation päätöksenteko perustuu asiakkaan tyytyväisyydestä, tuotevaatimusten täyttymisestä ja prosessien suorituskyvystä saatujen tietojen analysointiin.

### **8. Molemminpuolista hyötyä tuottavat suhteet toimittajiin**

Hyvä toimittaja ymmärtää ja tukee asiakkaansa liiketoimintaa. Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tehdä tulosta ja tuottaa lisäarvoa.

## 2 ISO 9000 VAATIMUKSET

ISO 9000 on kokoelma standardeja joiden tavoitteena on organisaation laadukkaan johtamisen ja laadukkaiden tavara- ja palvelutuotteiden aikaansaaminen. ISO 9000 -standardiperhettä voidaan käyttää ja soveltaa kaiken kokoisissa, ja kaiken tyyppisissä organisaatioissa. Standardien avulla on mahdollista toteuttaa systemaattinen tapa ohjata organisaation prosesseja. Standardisarjaa ylläpitää ISO (International Organization for Standardization).

Vuoden 2010 alusta alkaen jokainen Finanssialan Keskusliiton hyväksymä palo- ja rikosilmoitinlaitteiden suunnittelu yritys tulee olla sertifioitu ISO9001:n mukaisesti. Sertifiointi vaaditaan soveltuvin osin, mikä tarkoittaa ensisijaisesti sitä, että Finanssialan Keskusliittoa varten ulkoinen (sertifiointilaitoksen) auditointi suoritetaan poikkeuksellisesti viiden vuoden välein.

### 2.1 Vaatimukset yritykseltä

Myös laadunhallintajärjestelmän toimintaa ja mielekkyyttä arvioidaan jatkuvasti. Jotta laatu järjestelmiä voidaan ylläpitää sekä tuottaa sen tyydyttämiä tuotteita, tarvitaan riittävä infrastruktuuri, resurssit, tietoa, välineistöä sekä mittaus- ja tarkkailulaitteistoa säädelyssä ympäristössä.

Lisäksi tarvitaan tuotantokartta kaikista organisaation avainprosesseista. Niitä ohjataan havaitsemalla, mittaamalla ja analysoinnilla, sekä varmistamalla tuotteen laatutavoitteet. Jos prosessia ei voida mitata määrällisesti on varmistettava prosessin riittävä määrittely jotta sitä voidaan muuttaa tarpeiden mukaan. Jokaista valmistettua tuotetta varten tarvitaan laatutavoite ja sitä varten suunnitellut prosessit. Dokumentaatio ja mittaristo toimivat työkaluina tuotekehitystä varten. Jokaista prosessia varten tulee päättää millainen dokumentaatio tarvitaan tallennusta varten.

On päätettävä millaisia taitoja tarvitaan kuhunkin organisaation työnkuvaan, millaista koulutusta annetaan työntekijöille sekä miten arvioida organisaation koulutuksen tehokkuutta. Asiakkaiden vaatimukset on määriteltävä ja luotava kommunikointijärjestelmä asiakkaan ja yrityksen väliseen keskusteluun tuotteista, hankinnoista, sopimuksista, tilauksista sekä valituksista.

Tarvitset säännölliset arvioinnit tuotannon tehokkuudesta sisäisen auditoinnin ja tapaamisten avulla. Päätökset laatuohjauksen ja sen parantamistarpeen tehdään näiden perusteella, samalla huomioimalla vanhat ja potentiaaliset ongelmat. Arkisto näistä toimista, tehokkuudesta sekä niiden lopputuloksista tulee säilöä. (Huomioitavaa on että sisäinen auditointi tarvitsee oman kirjallisen ohjeistuksensa.)

## 2.2 Saavutetun hyödyn ja jatkuvan parantamisen ylläpito

Useimmat uudet käyttäjät saavat jo varhaisessa vaiheessa mitattavissa olevaa hyötyä soveltaessaan standardien vaatimuksia toimintoihinsa. Nämä alkuvaiheen edut johtuvat yleensä organisaatiossa ja sisäisessä viestinnässä tehdyistä parannuksista. Etuja on vahvistettava tehokkaan sisäisen auditoinnin ja johdon katselmusten avulla. Kuten kaikki järjestelmät, se joko tehostuu tai tulee huonommaksi. Järjestelmä ei säily muuttumattomana pitkään.

Omaksuttaessa standardia ISO 9001 on pyrittävä kohti asiakastyytyvyyttä ja laadunhallintajärjestelmän jatkuvaa parantamista. Jatkuva parantaminen on prosessi, jossa organisaatiosi tehokkuutta lisätään sekä laatu politiikka ja laatu tavoitteet toteutetaan. ISO 9001 edellyttää, että suunnittelet ja hallitset laadunhallinta-järjestelmänne jatkuvaa parantamista varten tarvittavia prosesseja.

Järjestelmän tavoitteiden tarkoituksenmukaisuuden arvioimiseksi on suositeltavaa hankkia tietoa eri lähteistä, niin sisäisistä kuin ulkoisista.

## 2.3 Johdon vastuu

Johto ja koko henkilöstö on sitoutunut noudattamaan turvallisuusalalle toimiville yrityksille vahvistettuja eettisiä arvoja ja ohjeita. Nämä perustuvat turvallisuustoiminnan luotettavuuteen ja vastuullisuuteen.

### **Lailisuusperiaate**

Turvallisuusalalla ja -tehtävissä toimija tuntee alaansa koskevan lainsäädännön ja sitoutuu toiminnassaan erityiseen lainkuuliaisuuteen.

### **Luotettavuus, rehellisyys ja lahjomattomuus**

Turvallisuustoiminta perustuu ehdottomaan rehellisyyteen ja luotettavuuteen noudattaen totuuden ja lahjomattomuuden periaatteita.

### **Ammattimaisuus**

Turvallisuustoiminta pohjautuu ammattimaisuuteen, alan tietoon ja taitoon sekä jatkuvaan kouluttautumiseen ja kehittymiseen.

### **Yhteiskuntavastuullisuus**

Turvallisuusalalla ja -tehtävissä toimija kantaa ammatillisen vastuunsa yhteiskunnalle ja tukee viranomaisten turvallisuustoimintaa etsimällä tehtävissään kestävän kehityksen periaatteiden mukaisia ratkaisuja.

### **Avoimuus**

Turvallisuustoimiala edistää toimintansa avoimuutta yhteiskunnassa ja korostaa turvallisuuskäytäntöjen huomioimista kaikessa päätöksenteossa.



## 2.4 Dokumentointivaatimukset

Dokumentointia tarvitaan prosessin tarkkailuun sekä mittaamiseen. Tällä varmistetaan kaikki tarkkailu- ja mittauslaitteistot ovat ylläpidetty ja kalibroitu oikeaoppisesti. Laadunhallintajärjestelmä asettaa selkeät vaatimukset myös ostetuille tuotteille, eli yrityksen sidonryhmille. Tavarantoimittajien tulee täyttää annetut kriteerit itse että toimitettujen tuotteiden osalta. Dokumentoitu toimintamalli tarvitaan organisaation laaduntarkkailussa. Jokaisella tulee olla mahdollisuus ajan tasalla oleviin dokumentaatioon sekä olla tietoinen kuinka niitä käytetään.

Yleiset vaatimukset edellytetään, että "organisaation tulee tämän kansainvälisen standardin vaatimusten mukaisesti luoda, dokumentoida ja toteuttaa laadunhallintajärjestelmä, ylläpitää sitä ja parantaa jatkuvasti sen vaikuttavuutta". Tämän kansainvälisen standardin edellyttämät dokumentoidut menettelyt asiakirjat, jotka organisaatio tarvitsee varmistaakseen prosessiensa vaikuttavan suunnittelun, toiminnan ja ohjauksen tämän kansainvälisen standardin edellyttämät tallenteet.

Laadunhallintajärjestelmä vastaa ISO 9001:2008 vaatimuksia soveltuvin osin ja koostuu:

1. Laatuasiakirjoista kuten käsikirjasta, erillisistä prosessikuvauksista, menettelyohjeista ja työohjeista sekä lomakkeista.
2. Laatutallenteista, jotka syntyvät toiminnan tuloksena ja joita tarvitaan järjestelmän vaikuttavuuden osoittamiseen.
3. Yrityksen sisäisistä tiedoista.

ISO9001:2008:ssa korostetaan että dokumentointi ei sisällä ainoastaan laatuasiakirjoja vaan kaikki ne tallenteet joita organisaatio tarvitsee suunnitteluun, toimintaan ja laadunhallintaan.

### 2.4.1 Laatuasiakirjat

Nimetty henkilö esim. laatuvaastava vastaa asiakirjojen valvonnasta, kehittämisestä ja päivityksistä. Hän vastaa myös muutosten informoinnista ja mahdollisesta koulutuksesta sekä vanhentuneiden asiakirjojen hävittämisestä. (tai säilytyksestä jos niin halutaan) Muutettu ohje revisioidaan juoksevin numeroin (tai aakkosin) ja muutettu kohta tummennetaan tai alleviivataan tai kursivoidaan. Viranomaisten ja muiden sidosryhmien säätämät tuotteeseen ja palveluun liittyvät lakisääteiset ja muut sopimusperusteiset vaatimukset sekä standardit säilytetään erillisissä mapeissa kaikkien niitä tarvitsevien saatavilla. Asiakkaan toimittaman dokumentaation viimeisiä versioita säilytetään tilauskohtaisessa aineistossa.

Laadunhallintajärjestelmän aineistoa ylläpidetään sähköisessä muodossa ja yhtä originaalia paperitulosteena X henkilön toimistossa tai kokonaan sähköisessä muodossa, jolloin tulostettu on voimassa vain tulostuspäivän. Aineiston kopioita voidaan antaa asiakkaille tarvittaessa; merkitään päälle päivämäärä ja teksti " ei päivitettävä versio " sekä antajan nimikirjaimet.

#### 2.4.2 Laatutallenteet

Laatutallenteet ovat asiakirjoja, joita syntyy toiminnan tuloksena ja joita organisaatio tarvitsee varmistukseensa prosessiensa vaikuttavan suunnittelun, toiminnan ja ohjauksen. Laatutallenteiden ja muiden asiakirjojen hallinnasta on erillinen menettelyohje. Kaksi tärkeimmistä tavoitteista ISO 9000 –standardisarjaa viimeksi uusittaessa oli kehittää yksinkertaiset ja selkeät standardit, jotka sopivat yhtä hyvin niin pienille, keskikokoisille kuin suurillekin organisaatioille saada vaadittu dokumentointi määrältään ja yksityiskohdiltaan vastaamaan paremmin organisaation prosesseiltaan vaatimia tuloksia.

#### 2.4.3 Sisäisen informaation säilyttäminen

Organisaation kokemusten jakaminen ja säilyttäminen. Tyypillinen esimerkki on tekninen spesifikaatio, jota voidaan käyttää uuden tuotteen suunnittelun ja kehittämisen pohjana. ISO9001:2000 määrittäi että kaikki materiaali tulee olla tunnistettavissa ja säilytettävä. Uudessa ISO9001:2008 standardissa käsiteltä on selvitetty niin että säilyttäminen koskee vain niitä laatutallenteita jotka ovat relevantteja ulkopuoleisille sidosryhmille.

On huomattava, että standardin ISO 9001:2008 dokumentointia koskevat vaatimukset mukaan dokumentoinnissa voidaan käyttää mitä tahansa tietovälinettä ja 'asiakirjan' määritelmä standardissa antaa seuraavat esimerkit: Paperi, magneettinauha, elektroninen tai optinen levyke, valokuva, näytekappale.

## 2.5 Auditointi

Yritys tai organisaatio voidaan myös sertifioida ISO 9001:n vaatimustenmukaisesti "ISO 9001 certified" tai "ISO 9001 registered". Tämä ei kuitenkaan välttämättä takaa laatua organisaation tuotteissa. Tässä oppaassa on keskitytty ainoastaan palo- ja rikosilmoitinjärjestelmiä tekevien ja suunnittelevien yritysten sertifiointiin, joille on sovellettu oma, suppeampi sertifiointi.

Kahta eri auditointi tyyppiä tarvitaan jotta organisaatio voisi tulla standardin mukaiseksi: ulkopuolisen auditointi (external audit) sekä auditointi tehtävään koulutetun sisäisen henkilöstön avulla (internal audits). Tähtäimessä on jatkuva arvioinnin ja uusimisen prosessi, joka varmistaa systeemin toimivuuden halutulla tavalla, ja löytää missä parannusmahdollisuuksia on olemassa sekä korjata tai ehkäistä ongelmia. Yleisesti sisäinen auditointi toimii paremmin kun henkilöstö toimii oman vastuualueensa ulkopuolella, jolloin jääviyden määrä vähenee.

Voisiko olla Auditointeja tekevät Suomessa mm. seuraavat toimielimet:

DNV Certification Oy/Ab

Inspecta Sertifiointi Oy

SGS Fimko Oy

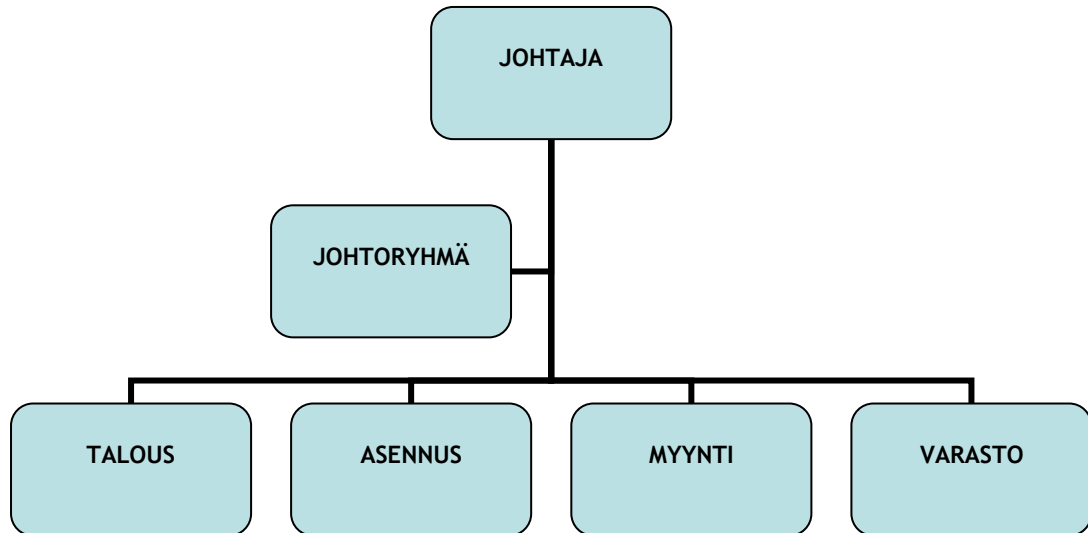
VTT, Asiantuntija palveluorganisaatiot, sertifiointi ja tuotehyväksyntä.

### 3 KÄSIKIRJAN LUOMINEN

Seuraava kappale sisältää ne asiat joita käsikirjassa tulee käsitellä.

#### 3.1 Organisaatio

Piirrä tähän kuvaus organisaatorakenteesta.



##### 3.1.1 Organisaation kuvaus

Tämä osa sisältää lyhyen kuvauksen organisaatiosta. Kirjoita tähän ainakin:

- Yrityksen nimi ja paikkakunta ja Y-tunnus
- Työntekijöiden määrä, yrityksen perustamisvuosi ja liikevaihto
- Toiminta-alue ja yhteistyökumppanit
- Yrityksen tarjoamat palvelut
- Tuoteryhmät
- Vastuuvakuutus
- Vastuuhenkilöt
- Toimitilat ( suojaus ja valvonta, rikosilmoitinliikkeet )
- 24 tunnin korjausvalmius, tavoitettavuus, varaosaluettelo

##### 3.1.2 Toiminta-ajatus ja visiot

Yritystoiminta suunnitellaan yleensä pitkä-kestoiseksi, joka ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sama henkilö harjoittaa samaa liiketoimintaa koko elämänsä. Toiminnalle tulee kuitenkin olla visio, joka laaditaan 5 vuoden päähän tästä päivästä. Tavoitteen asettaminen helpottaa perille pääsyä. Pelkkä ajalehtiminen ilma päämäärää ei riitä.

Visio on näkemys, eräänlainen haavekuva siitä, miltä oma yritys näyttää 5 vuoden päästä. Visio on yleensä mitattavissa oleva tulos, saavutus, se on luku, aikaraja tms. Ollakseen oikein asetettu, vision on perustuttava asettamisajankohdan lähtötilanteeseen.

Oman yrityksen alkuvaiheessa on hyvä määritellä omat tavoitteet yrittäjänä. Tavoitteita ei aseta pelkästään taloudellisesta, vaan myös muille osa-alueille. Taloudelliset tavoitteet vaihtelevat yrittäjästä ja yrityksestä riippuen. Joskus yritys voi olla elämäntapa ilman sen suurempia tavoitteita, joskus yritys nähdään voimakkaasti kasvavana ja laajenevana. Tässä kohdassa ajatellaan yrityksen tavoitteita, ei henkilökohtaisia. Tällöin tavoitteet voivat liittyä esim. liikevaihtoon, velkojen määrään ja kannattavuuteen.

Asiakkaisiin liittyvät tavoitteet on myös tarpeen määritellä, sillä asiakas on varsinainen palkanmaksaja. Huolenpito asiakkaista on oltava aitoa jo pelkästään siksi, että uuden asiakkaan saaminen on monin verroin vaikeampaa kuin vanhan pitäminen.

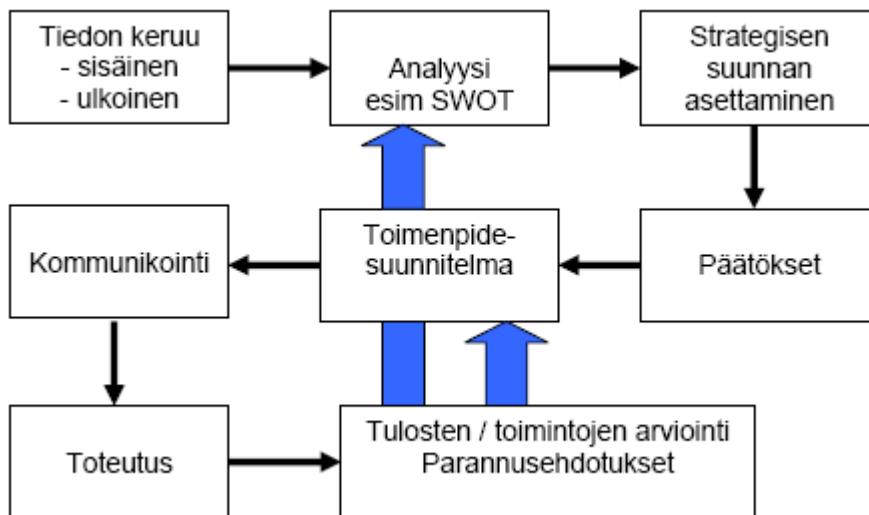
Tuotteisiin ja tuotantoon eli valmistusprosessiin, tekemiseen liittyvät tavoitteet ilmaisevat, miten aiot pysyä mukana kilpailussa. Tärkeää on muistaa, että tuotteet myydään markkinoiden ja kilpailijain määrittelemään hintaan, mutta yritys-toiminnan tulos tehdään ostoilla ja tuotannon tehokkuudella. Tämä pätee kaikilla toimialoilla, sillä myös palvelut ovat tuottamista. Toisaalta tuotteella itsellään on merkittävä vaikutus tuotteesta saatavaan hintaan. Vähittäiskaupassa prosessi tarkoittaa myymälän miljöötä, kalusteiden laatua, esillepanoa yms.

Henkilöstö on yrittäjän itsensä ohella yrityksen tärkein voimavara. Koska työvoiman saatavuuden tilastojen valossa arvellaan vähenevän, on hyvä henkilöstöpolitiikka tärkeää.

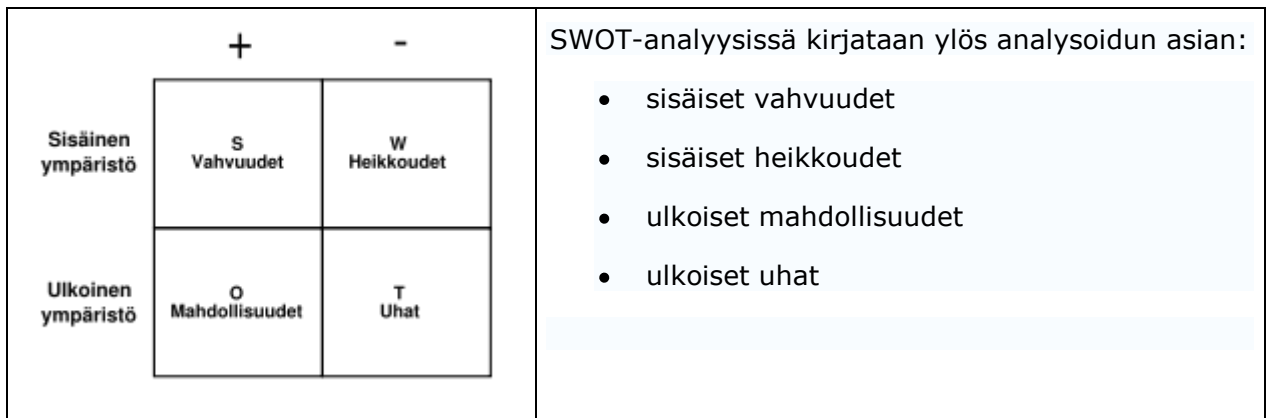
Toiminta-ajatus on yrityksen perusta, jolle kaikki toiminta rakennetaan. Toiminta-ajatuksesta voidaan lukea yhdellä kertaa:

- Mikä yritys on kysymyksessä
- Mitä varten yritys on olemassa, mikä on yrityksen tarkoitus
- Minkälaisessa busineksessa yritys toimii
- Mitä tarpeita yritys tyydyttää
- Mitä yritys tekee tarkoituksensa toteuttamiseksi

### 3.1.3 Vuosisuunnittelu / Strateginen suunnittelu



Vuosisuunnittelu / strateginen suunnittelu ja niiden päivittäminen vuosittain tulisi olla jokaisen yrityksen perusasioita. Organisaation vuosi- /strategisen suunnittelun lähtökohtana ovat osaava henkilöstö ja tyytyväiset asiakkaat sekä työskentelyn ammattimaisuus ja hyvät tulokset. Yrityksen johto suunnittelee ja muodostaa ylläolevan kaavion mukaisesti yrityksen strategian. Suunnitteluun liittyy myös toteutus joten suunnitelma aikataulutetaan.



**SWOT-analyysi** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysin kohteena voi olla jonkin yrityksen toiminta koko laajudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky.

SWOT-analyysissä kirjataan ylös analysoidut asiat:

- Sisäiset vahvuudet ja heikkoudet
- Ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat

SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kaavion alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat.

Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. SWOT-mallia on tarkoitus käyttää ideointiin ja jatkokehittelyyn.

#### 3.1.4 Johdon sitoutuminen

Organisaation johto viestii organisaatiolle sekä asiakasvaatimukset, että lakisääteiset vaatimukset ja myös sidosryhmien tarpeet ja odotukset.

Johto on sitoutunut toimintojen jatkuvaan parantamiseen ja laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen. Tämä liitetään johdon laatimaan laatupolitiikkaan.

Toimintojen tehokkuus todennetaan johdon katselmuksissa. Strategiansa toteuttamiseksi johto varmistaa, että tarvittavat resurssit on tunnistettu ja ne ovat käytössä.

#### 3.1.5 Asiakaskeskeisyys

Organisaatio selvittää vuosittain johdon katselmuksiin asiakkaidemme tulevaisuuden näkymät ja tavoitteet sekä alalla tapahtuneen kehityksen. Näistä yritys tekee omat kehittämissuunnitelmat. Yritys valvoo omia prosesseja ja tekee yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa tarvittavat johtopäätökset ja parannukset toimintaan.

#### 3.1.6 Laatupolitiikka

Sertifiointi edellyttää dokumentoidun ilmaisun yrityksen laatupolitiikasta ja laatutavoitteista. Laatupolitiikka voidaan määritellä omin sanoin.

### 3.1.6.1 Laatumavoitteet

Laatumavoitteet suunnitellaan ja asetetaan johdon katselmuksissa. Samalla tehdään suunnitelma miten laatumavoitteisiin päästään. Laatumavoitteet voidaan määrittellä taulukkoon missä määritellään nykytilanne ja tavoitetila sekä kuinka tärkeää tavoitteeseen pääseminen on. Ohessa esimerkki rakennusyhtiön laatumavoitteesta: *”Yrityksen asuntokannan tulee olla pitkäikäistä, toiminnallisesti, esteettisesti ja teknisesti kestävä, kestävä kehityksen periaatteiden mukaisen elämäntavan mahdollistavaa ja tasoltaan esimerkillistä muulle asuntorakentamiselle.”*

### 3.1.7 Säännölliset kokoukset

Kuvaa pidettävät kokoukset ja kokousten asialista. Kokouksen pöytäkirja voi olla vakio jokaisessa kokouksessa. Asiakirjasta tulee ilmetä osallistujat ja päätetyt asiat.

### 3.1.8 Vastuut, valtuudet ja viestintä

Laadunhallintaan liittyvät vastuut ja velvollisuudet tulee kirjata selkeästi. Kirjaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi vastuumatriisia missä sivun vasempaan laitaan kirjoitetaan kaikki tehtävät ja niiden viereen kuka asiasta vastaa.

Esimerkki vastuumatriisista:

Vastuumatriisi	tilapalvelun päällikkö	esimies	työntekijä
Laatupolitiikka ja arvot	•		
Toiminto-ohjeiden laatumavoitteet	•	•	
Vastuu laadusta		•	•
Toiminto-ohjeiden tarkoituksenmukaisuus	•	•	
Toiminto-ohjeiden noudattaminen	•	•	•
Laatupoikkeavuuksien toteaminen, korjaaminen ja toistumisen estäminen		•	•



### 3.1.8.1 Organisaatio

Johdon tulee varmistaa, että vastuut ja valtuudet määritellään ja viestitään kaikkialla organisaatiossa. Näin henkilöstö voi osaltaan vaikuttaa laatutavoitteiden saavuttamiseen ja tämä vaikuttaa myös heidän osallistumiseensa, motivaatioonsa ja sitoutumiseensa. Hyväksymisvaatimusten mukaiset vastuuhenkilöt on nimettävä. Johto nimeää myös johdon edustajan, jolla muista vastuista huolimatta tulee olla vastuut ja valtuudet:

- Varmistaa, että laadunhallintajärjestelmässä tarvittavat prosessit luodaan, toteutetaan ja että niitä ylläpidetään.
- Raportoida johdolle laadunhallintajärjestelmän suorituskyvystä ja parannustarpeista.
- Varmistaa, että tietoisuutta asiakkaan vaatimuksista edistetään kaikkialla organisaatiossa.

Johdon edustajan vastuuseen voi hyvin sisältyä laadunhallintajärjestelmää koskevien asioiden hoitaminen ulkopuolisten osapuolien kanssa, eli voi olla laatuvaastava tai laatupäällikkö. Uudessa ISO9001:2008 standardissa määritetään että johdon edustajan tulee kuulua yrityksen omaan johtoryhmään. Edustaja ei voi enää olla yrityksen ulkopuolelta.

### 3.1.8.2 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Johdon tulee määritellä ja toteuttaa vaikuttava ja tehokas prosessi laatu politiikan, vaatimusten, tavoitteiden ja saavutusten viestimiseksi. Viestintätoimintaan sisältyvät esimerkiksi:

- Esimiesjohtoinen viestintä työpisteissä
- Työryhmien selonteot ja kokoukset koskien esimerkiksi tunnustuksen antamista
- Ilmoitustaulut ja sisäiset tiedotuslehdet
- Audiovisuaaliset ja sähköiset tiedotusvälineet, kuten sähköposti ja Internet-sivut
- Tyytyväisyyskyselyt ja aloitetoiminta

Ulkoinen viestintä kattaa viestinnän yritykseltä sidosryhmille ja asiakkaille. Organisaation ulkoisesta viestinnästä käytetään myös nimitystä PR (Public Relations) mikä tarkoittaa suomeksi suhdetoimintaa ja kattaa käsitteenä sidosryhmäviestinnän. Ulkoinen viestintä on yksinkertaisesti sitä, mitä organisaatio kertoo itsestään ulospäin.

Ulkoisen viestinnän alalajeja ovat mm. mediasuhteet, yhteiskuntasuhteet, sidosryhmäsuhteet, sijoittajasuhteet sekä markkinointiviestintä. Sidoryhmäsuhteet ovat olennainen osa ulkoista viestintää. Organisaatiolla on useita eri sidoryhmiä, kuten

esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijat, sijoittajat, omistajat, julkinen hallinto sekä tiedotusvälineet.

### 3.1.9 Johdon katselmus

Johto katselmoi järjestelmän kerran vuodessa. Katselmuksista pidetään pöytäkirjaa, joka on laatutallenne. Katselmuksen tulokset tiedotetaan henkilökunnalle. Johdon katselmuksen lähtötietojen tulee sisältää raportit ja analyysit seuraavista asioista: Kohdat 1 – 7 ovat pakollisia.

1. Auditointien tulokset, raportit
2. Asiakaspalautteet
3. Prosessien suorituskyky ja tuotteiden vaatimustenmukaisuus
4. Korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden tilanne
5. Aiempien johdon katselmusten seurantatoimenpiteet
6. Muutokset, jotka saattavat vaikuttaa laadunhallintajärjestelmään, kuten taloudelliset, sosiaaliset, ympäristö ja tai lain muutokset
7. Jatkuvan parantamisen tarpeiden arviointi

Katselumukseen voidaan liittää myös seuraavia osioita, varsinkin jos on kyseessä pieni organisaatio ja koko vuosisuunnittelu pohjautuu pitkälti katselmuksen.

8. Kilpailu- ja markkinatilanteen analyysitiedot
9. Toimintaympäristömuutokset ja toimintasuunnitelmien tarkistukset
10. Johtamisjärjestelmän arviointi; onko tehty oikeita asioita asiakkaiden ja sidosryhmien kannalta ja onko asiat tehty ja toteutettu tehokkaasti resursseja tuhlaamatta
11. Työturvallisuustilanne
12. Ympäristöasiat
13. Prosessien suorituskykytiedot
14. Benchmarking - projektien tiedot
15. Strategisten kumppanuussuhteiden tilanne
16. Projektien onnistumisista
17. Toimittajien suorituskyky
18. Palaute sidosryhmien tyytyväisyydestä

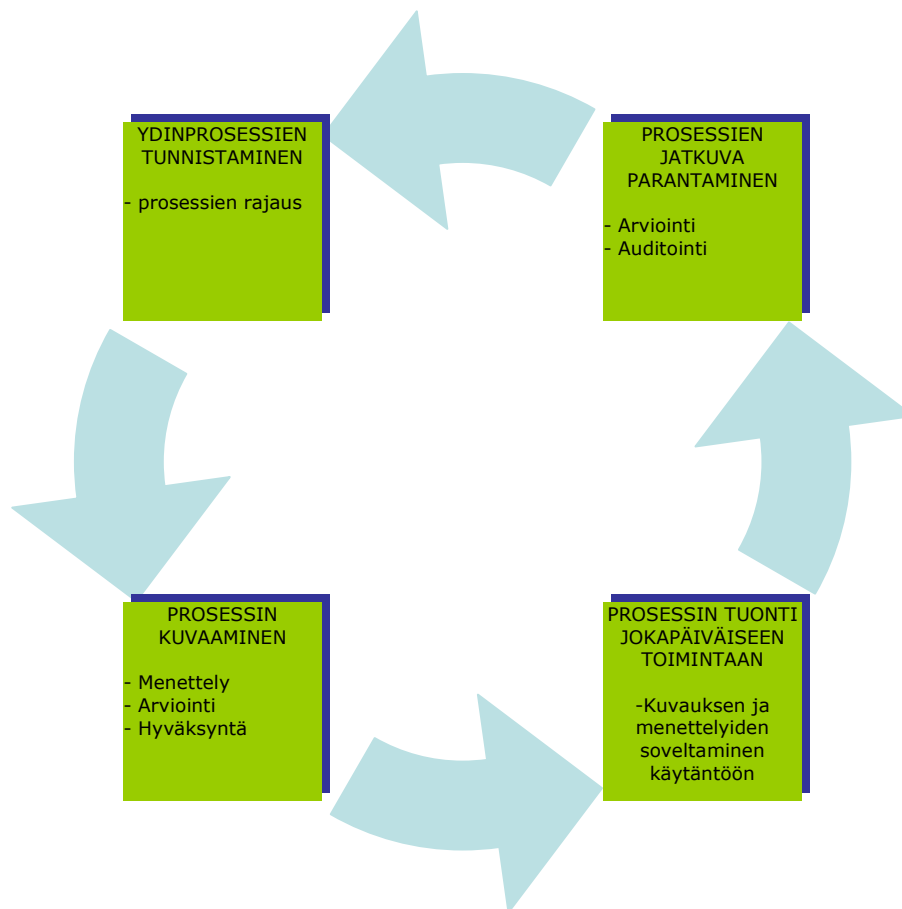
#### 3.1.9.1 Katselmuksen tulokset

Katselmuksissa päätetään toimenpidetarpeista, jotka liittyvät laadunhallintajärjestelmän ja sen prosessien parantamiseen, prosessien tai tuotteiden / palveluiden parannuksiin, resurssitarpeisiin ja henkisten ja fyysisten resurssien parantamiseen. Laatutavoitteiden asettaminen liitetään tuloksiin ja niistä on informoitava henkilöstölle. Lisäksi hyväksytään

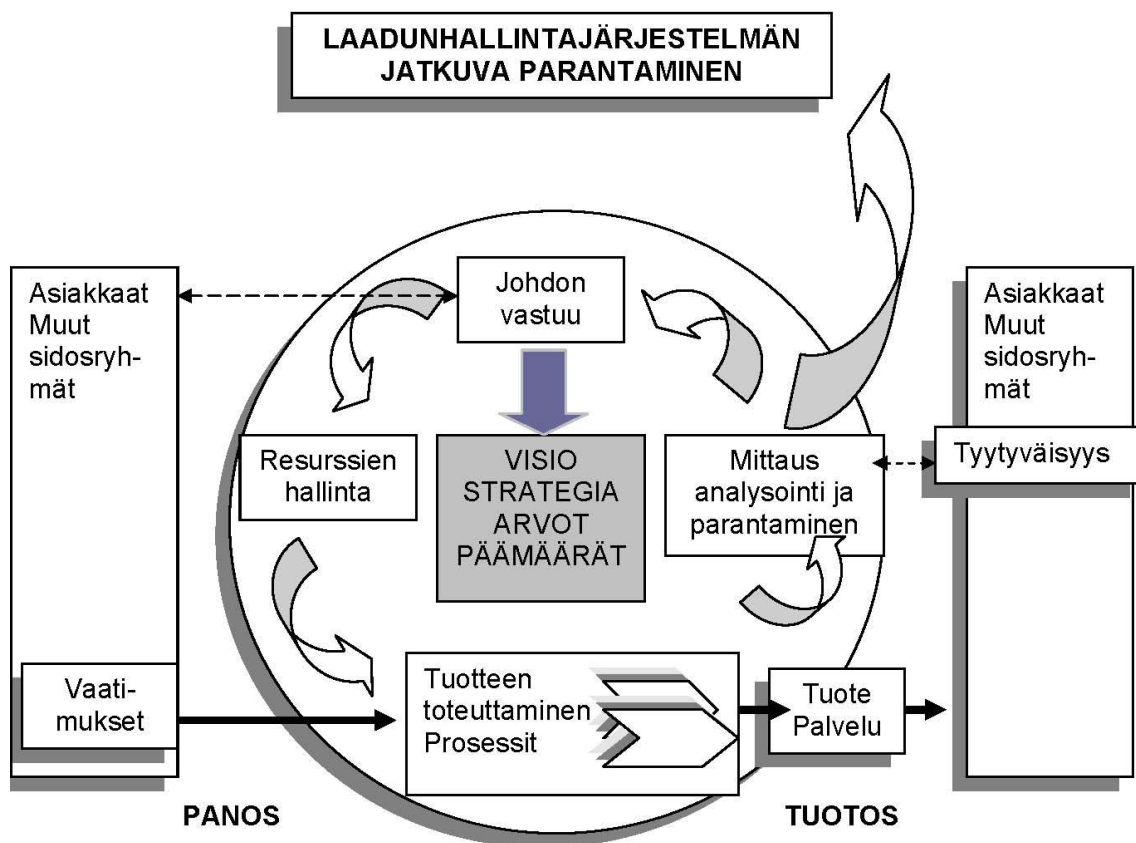
sisäinen auditointisuunnitelma. Katselmusten tulokset tallennetaan ja tulokset tiedotetaan henkilöstölle.

### 3.2 Tilaus-toimitus prosessi

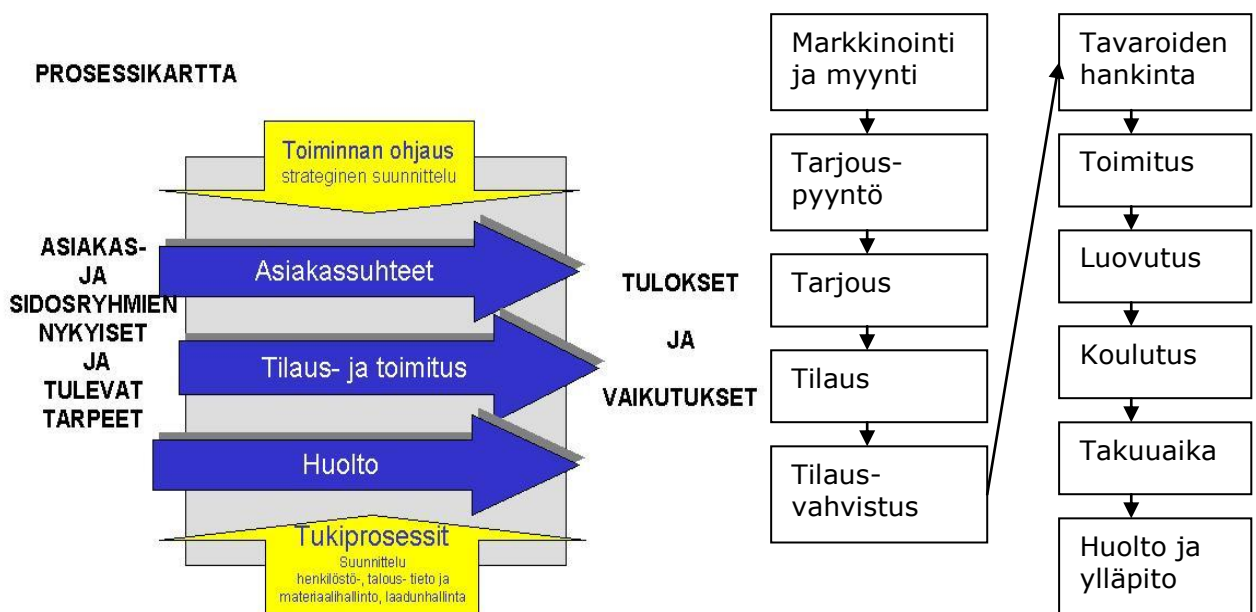
Prosessien kuvaus voidaan ilmaista esim. vuokaaviona. Prosessien käsittelyssä on hyvä käyttää ns. prosessinkäsittely -pohjaa, mistä ilmenee prosessin tarkoitus, vastuut ja valtuudet (velvollisuudet), asiakkaat (sisäiset ja ulkoiset) ja käytössä olevat resurssit. Vuokaaviossa näkyy myös prosessin ohjaus, suorituskyvyn seuranta (mittarit) ja jatkuva parantaminen sekä prosessiin liittyvät muut asiakirjat ja tallenteet. Prosessi -pohjaa voidaan käyttää jokaisen osaproessin hallintaan.



Prosessien kehittämiseen on olemassa lukuisia eri tapoja. Oleellista eri kehitystavoissa on se, että tiedetään lähtötaso, mihin prosessilla pyritään ja miten tavoitteeseen aiotaan päästä. Organisaation lähtötasoa ja -tilannetta kuvataan prosessikarttojen avulla, joilla kuvataan toiminnot ja toimintojen välisiä sidokset. Tavoitetilanne tulee perustua organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin eli näkemykseen siitä millainen organisaation tulisi olla tulevaisuudessa. Kun tiedetään lähtö- ja tavoitetilanne, laaditaan toimintasuunnitelma kuinka tavoitetilanteeseen päästään. Toiminnankehittäminen tapahtuu usein toiminnankehitysprojektin avulla, jota varten laaditaan projekti ja/tai toimintasuunnitelma. Suunnitelman on oltava yleisesti organisaation tiedossa, jotta eri sidosryhmät ovat tietoisia tavoitteista.



Tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa (erityisesti sisäisen asiakkaan kanssa) on yksi tyypillinen tapa kehittää prosessia: pyritään selvittämään mitkä prosessin osat tuottavat asiakkaalle arvoa ja mitkä eivät, minkä jälkeen arvoa tuottamattomat osat poistetaan. Prosessien toimintaa ja niiden hyvyttä voidaan mitata sen asiakkaiden tyytyväisyyden avulla pyritään tarkoituksenmukaiseen toimintaan, ei välttämättä maailmanluokan parhaisiin käytäntöihin. Tilaus-toimitusprosessi jakaantuu neljään pienempään prosessiin, jotka ovat tilauksen käsittely, valmistus, varasto ja toimitus. Näistä valmistusta ei ole tässä käsitelty.



Organisaation prosessit jakaantuvat ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseja ovat kaikki asiakkaita palvelevat liiketoimintaprosessit eli prosessit, joissa syntyy jalostusarvoa. Tällaisia ovat mm. valmiit tuotteet. Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisille ydinprosesseille. Ydinprosesseja ovat mm. kuljetuspalvelut, markkinointi jne.

#### TEHTÄVÄ:

Nimeä yrityksen prosessit ja kuvaa sen jälkeen ydinprosessit välivaiheineen.

Toimintamallista tulee käydä ilmi koko prosessi tuotteet markkinoinnista sen huoltoon.

Luettele henkilöt jotka vastaavat prosessin eri osista. Prosessikaaviosta tulee käydä ilmi toimintajärjestys, tehtävien jako ja mahdollisesti aikataulut. Voit kuvata prosessit vuokaavio-malliin.

#### Prosessien nimeäminen

YDINPROSESSIT

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

TUKIPROSESSIT

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

### 3.2.1 Tilauksen käsittely

Myyntisihteeri vastaanottaa asiakkaalta tilauksen. Tilaus voi tulla kirjeitse, telefaksilla, puhelimella tai sähköpostilla. Vastaanoton jälkeen hän tarkastaa asiakas-, tuote- ja hintatiedot tietojärjestelmästä. Tämän jälkeen seuraa tuotteen saatavuuden tarkastus. Jos tuotetta on saatavilla suoraan varastosta, voi myyntisihteeri kuormittaa tilauksen varastosta ja lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen. Kopio tilausvahvistuksesta toimitetaan myös varastoon toimitusta varten.

Jos tuotetta ei voida toimittaa suoraan varastosta, tilauksen toimitusaika varmistetaan tuotantopäälliköltä. Tuotantopäällikkö neuvottelee tarvittaessa tuotannon työnjohtajien kanssa. Tuotantopäällikkö varmistaa toimitusajan myyntisihteerille, joka lähettää tilausvahvistuksen asiakkaalle ja tuotantopäällikölle. Myyntisihteeri myös kirjaa tilauksen tietojärjestelmään. Tilausvahvistuksen toimittamisella tuotantoon pyritään varmistamaan sovituksen toimitusajan pitävyys. Tuotannosta tilausvahvistus toimitetaan edelleen varastoon valmistettujen tuotteiden mukana. Mikäli toimitusaika on pitempi kuin asiakkaan pyytämä, voi asiakas hyväksyä tilauksen, kiirehtiä sitä tai peruuttaa sen kokonaan.

### 3.2.2 Varasto

Tuote-erän saapuessa varastoon tehdään ensin tuotteen määrittely. Määrittelyn jälkeen tarkastetaan onko tuotteelle tilauksia. Jos tilauksia löytyy siirretään tuote-erä toimituspaikalle. Jos tilauksia ei löytynyt katsotaan tuotevarastosta sopiva paikka, kirjataan tiedot ja siirretään tuotteet varastohyllyyn.

Varastopyynnön saapuessa määritellään ensin tuote ja sen varastopaikka. Seuraavaksi otetaan pyydetty määrä tuotteita hyllystä, päivitetään varastotiedot ja siirretään tuotteet toimituspaikalle.

### 3.2.3 Toimitus

Tuote-erän tai tilausvahvistuksen saapuminen toimituspaikalle käynnistää toimitusprosessin. Tilausvahvistuksen saapuessa määritellään tuote ja tarkastetaan löytyykö tuotetta varastosta. Jos tuote on varastossa, tehdään varastopyyntö. Varasto toimittaa tuotteet toimitus paikkaan. Ellei tuotetta ole varastossa, jäädään odottelemaan, kunnes tuote saapuu toimituspaikkaan.

Tuote-erän saapuessa toimituspaikalle määritellään tuote ja katsotaan pakkausohjeesta tarvitaanko tuotepakkauksia. Jos tuotepakkauksia tarvitaan, pakataan tuotteet niihin.

Pakkaamisen jälkeen tai ellei tuotepakkauksia tarvita tarkastetaan onko tilausvahvistuksen kaikki tuotteet jo valmiina. Jos kaikki ei ole valmiina jäädään odottelemaan. Jos taas kaikki tuotteet ovat jo koossa, tehdään kuljetuspakkaus, valitaan toimitustapa ja laaditaan lähetysluettelo. Lähetysluettelon laatiminen generoi automaattisesti myös laskun.

### 3.2.4 Prosessien riskianalyysi

Riskianalyysin tekeminen on tehokas keino pohtia toimitusprosessia. Koko henkilökunta voi osallistua pohtimaan riskejä omalta taholtaan. Kun merkittävimmät riskit on kartoitettu (riskiluokka 4 ja 5) tulee näihin riskeihin puuttua. Tällöin johtoryhmän tehtävänä on harkita onko riski siedettävä, siirrettävä (vakuutus) tai poistettava. Riskikartoitus auttaa ymmärtämään organisaation riippuvuuksia sidosryhmiin ja varautumaan ennalta mahdollisiin tuotantokatkoksiin tai muihin hetkellisiin vikatilanteisiin. Kuvatkaa työkortille yrityksen prosesseja esim. videovalvontajärjestelmän myynti. Tehkää prosessista riskianalyysi kuvaamalla jokainen vaihe erikseen.

## 3.3 Resurssien hallinta

Johto arvioi katselmuksissa ja/tai johtoryhmässä resurssien riittävyyden laadunhallintajärjestelmän toteuttamiseen ja ylläpitämiseen sekä sen vaikuttavuuden parantamiseen ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Johto käyttää tarvittaessa ulkopuolista asiantuntija apua. Koulutustarpeet tulee kartoittaa esim. vuosittaista ennen johdonkatselmusta ja tehdä tarpeellinen koulutussuunnitelma ja toteuttaa se.

### 3.3.1 Henkilöresurssit

Henkilöresurssien kartoitus selvittää henkilöstön edellytykset toteuttaa organisaation tavoitteita ja vastata muutostarpeisiin. Kartoitus voi kohdistua koko organisaatioon, sen osaan tai yhteen henkilöön. Resurssien kartoittaminen mittaa mm. henkilökunnan pätevyyttä, koulutusta ja informaation käsittelyä. Henkilöresurssien kartoitus auttaa selvittämään organisaation inhimillisen potentiaalin ja antaa työkaluja henkilöiden sijoitteluun, urapolkujen luomiseen ja motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseen.

#### 3.3.1.1 Pätevyys

Johto tarkistaa, että henkilöstö täyttää kaikki alaan liittyvien lakien, direktiivien ja hyväksymismenettelyiden asettamat vaatimukset. Johto arvioi tämän myös käyttäessään projekteissaan apuna muita toimittajia.

### 3.3.1.2 Tietoisuus ja koulutus

Johto arvioi johdon katselmuksissa saamansa informaation perusteella henkilöstön tarvitseman lisäkoulutuksen. Koulutukselle etukäteen asetettujen tavoitteiden mukaan arvioidaan suoritettujen toimenpiteiden tehokkuutta.

Laatukoulutuksella ja tiedottamisella parannetaan henkilöstön tietoisuutta tehtäviensä erkityksestä. Koulutuksesta, taidoista ja kokemuksesta ylläpidetään tallenteita.

Tallenteissa on henkilöstön työhistoria, koulutustiedot, pätevyudet, tarvittavat turvallisuus selvitykset, tiedot isäisestä koulutuksesta, tarvittaessa tiedot esimerkiksi tulityökortista, työsuojelukortista, nsiaputaidoista jne.

### 3.3.1.3 Perehdyttämiskoulutus

Johto tarkistaa, että ydinprosesseissa työskentelevät uudet työntekijät saavat riittävän perehdyttämiskoulutuksen. Perehdyttämiskoulutuksesta on erillinen ohje, jonka toimivuutta arvioidaan saatujen asiakaspalautteiden mukaan. Perehdyttämiskoulutusta on annettava myös käytettäessä ulkopuolista työvoimaa.

### 3.3.1.4 Informaatio

Tuotteiden ja palvelujen vaatimusten mukaisuuden saavuttamiseen tarvittava informaatio on määriteltävä ja ylläpidettävä. Eli kaikki standardit, lait, määräykset, ohjeet jne, mistä ajantasatieto saadaan, miten sitä organisaatiossa säilytetään ja jaetaan, ja miten varmistetaan, että henkilöillä on kaikki tarvittava tieto ja se on ymmärretty ja sitä osataan soveltaa.

### 3.3.2 Infrastrukturi

Kriittinen infrastrukturi käsittää ne rakenteet ja toiminnot, jotka ovat välttämättömiä yrityksen toiminnan jatkumiselle. Kriittiseen infrastruktuuriin (Critical Infrastructure, CI) kuuluu sekä fyysisiä rakenteita että sähköisiä toimintoja ja palveluja. Näiden turvaaminen tarkoittaa yksittäisten kriittisten kohtien löytämistä ja turvaamista, kuitenkin koko ajan infrastruktuurikonaisuuden toimintaa silmällä pitäen. Organisaation tulee määrittää, hankkia ja ylläpitää infrastrukturi, jota tarvitaan tuotteen / palvelun vaatimusten mukaisuuden saavuttamiseksi. Infrastrukturi riippuu tuotteiden ja palveluiden tyypistä ja siihen voi kuulua:

- Rakennukset ja työtilat
- Työvälineet ja laitteistot
- Tietotekniikan laitteet ja ohjelmat
- Tukipalvelut kuten viestintävälineistö ja kuljetusvälineet



Tämän lisäksi johto voi määritellä infrastruktuuriin liittyvät tavoitteet, toiminnot, suorituskykyvaatimukset, käytettävyyksivaatimukset, kustannustekijät, turvallisuustekijät ja uusinvestointitekijät. Lisäksi johto arvioi infrastruktuurin suorituskykyisenä pitämiseen liittyvä kunnossapitotoimia, arvioi infran kelpoisuudesta eri sidosryhmien odotuksien täyttämässä ja ympäristövaikutuksia.

### 3.3.3 Työympäristö ja olosuhteet

EHS (Environment, Health and Safety)-politiikka määrittää yrityksen vastuun ympäristötä, työntekijöiden fyysisestä ja henkisestä terveydestä ja turvallisuudesta työpaikalla. Poliitiikkaan otetaan kantaa myös EU- ja Suomen lainsäädännössä missä työntekijöille turvataan terveellinen työympäristö, vakuutukset ja terveydenhuolto. EHS-asioihin puututaan pelastuslaissa, työturvallisuuslainsäädännössä ja kemikaalilaissa.

Turvallisuuden ja viihtyvyyden ylläpitämiseksi työpaikalla tulee kiinnittää huomiota työpaikan siisteyteen ja järjestykseen. Työturvallisuuslaki (738/2002/36§) edellyttää, että työpaikan siisteys ja järjestys on sellaisella tasolla ettei siitä aiheudu haittaa työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Hyvä siisteys ja järjestys työpaikalla vähentää myös turhia häiriöitä ja viivästymisiä ja näin ollen parantaa työn tuottavuuden lisäksi tuotteiden tai palvelun laatua. Huonon järjestyksen vallitessa sen sijaan saattaa esineiden etsimiseen ja epätarkoituksenmukaisista säilytyspaikoista hakemiseen kulua kymmeniä prosentteja työajasta.

#### 3.3.3.1 Ympäristönsuojelu

Ympäristönsuojelun näkökohdat ja eri hankkeiden ympäristövaikutukset huomioidaan yrityksen kaikessa toiminnassa. Keskeiset asiakokonaisuudet ovat luonnonsuojelu, ympäristövaikutusten arviointi, ilmansuojelu, vesiensuojelu ja maaperän suojelu sekä jätehuolto, joka on sekä määrällisesti että taloudellisesti merkittävin ympäristötekijä. Tuotteiden turvallisuus ympäristön kannalta tarkoittaa, että jo tuotekehitysvaiheessa selvitetään ja otetaan huomioon tuotteen ja sen pakkauksen ympäristövaikutukset koko elinkaaren osalta.

#### 3.3.3.2 Terveys

Terveys saavutetaan ennaltaehkäisevillä ja työkykyä ylläpitävillä toimenpiteillä sekä työsuojelulla. Tämä toiminta on yritysjohton, henkilöstön ja työpaikan sisäisten asiantuntijoiden yhteistyötä. Sen tavoitteena on jatkuvalla aktiivisella työllä estää tapaturmat, ehkäistä työn terveydelle aiheuttamat vahingolliset vaikutukset, vähentää

poissaoloja työstä sekä edistää yksilön hyvinvointia ja koko työyhteisön työkykyä. Uudistuneessa ISO9001:2008:ssa on tarkennettu käsitettä työympäristö kattamaan myös fyysisen ympäristön, eli työskentelyolosuhteet.

Työympäristöasioissa tulisi ottaa huomioon:

- Luovuutta edistävien työtapojen käyttö
- Työturvallisuusohjeiden ja suojavarusteiden käyttö
- Ergonomiset työskentelytavat
- Työpisteiden sijoittelu
- Sosiaalisten vuorovaikutusten synnyttäminen
- Henkilöstöä palvelevat tilat ja toiminnot
- Lämmön, valon, kosteuden, ilmavirtausten hallittavuus
- Hygienian, puhtauden, melun, värinän ja saastumisen hallittavuus

### 3.3.3.3 Turvallisuus

Turvallisuus koskettaa koko henkilöstöä, mutta erityistä huomiota on kiinnitettävä niiden henkilöiden turvallisuuteen, jotka käsittelevät kemikaaleja ja tuotteita tai ovat vaarallisessa työssä. Kemiallinen, tekninen ja biologinen tehtaiden ja prosessien turvallisuus alkaa niiden suunnittelusta ja sisältää myös riittävät pelastustoimet.

Organisaation tulee määrittää tuotteiden vaatimustenmukaisuuden saavuttamiseksi tarvittava työympäristö ja johtaa sitä. Johdon tulisi varmistaa, että työympäristö motivoi ja edistää henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitä kautta organisaation menestystä.

Työympäristön suhteen tulisi ottaa huomioon niin henkinen kuin fyysinenkin työympäristö. Työpaikalla voi toimia oma EHS-organisaatio joka huolehtii tapaturmien ehkäisystä ja havaittujen puutteellisuuden korjaamisesta. Jokainen yrityksen työntekijä on velvollinen ilmoittamaan välittömästi kaikki läheltäpiti-tilanteet, tapaturmat ja havaitut puutteet. Työryhmä voi käynnistää työsuojelun toimintaohjelman tehdä pakollisen pelastussuunnitelman sekä suorittaa esiauditoinnin ympäristöjärjestelmän rakentamista varten.

## 3.4 Toiminnan mittaaminen, analysointi ja parantaminen

Toiminnan mittaamisen, analysoinnin ja jatkuvan parantamisen tarkoituksena on yhtiön kustannustehokkuuden lisääminen ja tätä kautta tuloksetekokyvykkyuden kasvattaminen. Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä yrityksen mitattavissa olevista ja parannettavista asioista. Tyytyväisyyttä voidaan mitata mm. kyselyillä, palautusten lukumäärällä ja asiakasvalituksilla.

### 3.4.1 Toiminnan seuranta ja mittaus

Prosesseissa seuranta ja toiminnan mittaus on määritelty prosessikuvauksissa kuten

- Asiakasvalitukset (Lukumäärä ja valitusten käsittely)
- Toimitusajan pitävyys (Jälkitoimitusten lukumäärä)
- Kustannukset
- Tehdyt parannukset prosesseihin

### 3.4.2 Poikkeavan tuotteen ohjaus

Jokaisella henkilöstöön kuuluvalla on velvollisuus raportoida välittömästi havaitsemistaan laatupoikkeamista. Poikkeamaksi luokitellaan kaikki yli 50 e vaatimat korjaukset.

Suunnitelmiin tulleet muutokset ovat myös poikkeamia, vaikka kustannusvaikutus olisi 0.

Vastaa poikkeaman hoidosta seuraavasti:

- Ryhtyy tarvittaviin toimiin poikkeaman poistamiseksi
- Estää aiotun alkuperäisen käytön merkitsemällä poikkeaman selvästi
- Hyväksyttää asiakkaalla jatkosuunnitelmat

Toimenpiteistä tehty raportointi ja käyty kirjeenvaihto tallennetaan projektimappiin Mahdollisten suoritettujen korjausten vaatimustenmukaisuus tulee osoittaa.

### 3.4.3 Tiedon analysointi

Kaikkien päätösten tulee pohjautua tosiasioihin ja siksi tarkoitukseen sopivien tietojen analysointi on tärkeää. Katselmuksen tulokset ohjaavat yhtiön laadun tuottokykyä.

### 3.4.4 Jatkuva parantaminen

Laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta parannetaan jatkuvasti johdon katselmusten työskentelyprosesseissa. Toteuttamisprosesseissa suoritettavat parannukset ovat yksi tärkeimpiä mittareita.

#### 3.4.4.1 Korjaava toimenpide

Poikkeamien syiden poistamiseksi ja uusiutumisten ehkäisemiseksi organisaatio toimii seuraavan menettelytavan mukaan:

- 1) Kuka katselmoi asiakasvalitukset ja havaitut sisäiset virheet?
- 2) Määritellään syyt poikkeamiin
- 3) Suunnitellaan korjaavat toimenpiteet

- 4) Määrätään vastuhenkilö
- 5) Sovitaan suoritusaikataulu
- 6) Raportoidaan toimitusjohtajalle ja johdon katselmuksissa
- 7) Raportoidaan korjaavien toimenpiteiden aikaansaamat tulokset
- 8) Raportit tallennetaan laatutallenteisiin

#### 3.4.4.2 Ehkäisevä toimenpide

Organisaatio määrittää toimenpiteet, jotka tarvitaan poistamaan mahdollisten poikkeamien syyt poikkeamien esiintymisen ehkäisemiseksi, ja että ehkäisevät toimenpiteet ovat asianmukaisia mahdollisiin ongelmiin nähden seuraavasti:

- 1) Määrittele kuka analysoi poikkeamia ja mahdollisia syitä käyttäen hyväksi tallenteita, kuten auditointiraportit, raportteja lisääntyvistä vaikeuksista, lopputarkastuksen virheet, asiakkaiden valitukset, takuuvalitukset, tarve suorittaa hyväksymisiä poikkeusluvilla.
- 2) Saadun analysoidun informaation perusteella arvioidaan poikkeamien estämistoimenpiteiden tarpeet
- 3) Sovitaan tarvittavat toimenpiteet ja toteutus vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. toimenpiteet voivat olla esimerkiksi; koulutus, pätevänti, uusien työtapojen käyttöönotto, työkalujen uudelleenarviointi, huolto, henkilökunnan aloitteet tehokkaammasta prosessista jne.
- 4) Suoritetaan ehkäisevän toimenpiteen katselmus
- 5) Saavutetut tulokset tallennetaan laatutallenteisiin.

### **Auditointi/arviointi**

Auditoinnilla tarkoitetaan toiminnan tai sen osan tarkastelua jotakin sovittua arviointiperustetta apuna käyttäen. Auditoinnilla todennetaan täyttääkö toiminta sovitun perusteen vaatimukset. Auditointi sana on vakiintunut käytettäväksi erityisesti laadunhallintajärjestelmän toimivuuden arviointiin silloin, kun arviointiperusteena on käytetty ISO-standardeja. Arviointeja on kolmenlaisia. Sisäinen arviointi tarkoittaa yrityksessä omin voimin tehtävää arviointia. Toimittaja-arviointilla tarkoitetaan asiakkaiden tekemää arviointia. Sertifiointiarviointilla tarkoitetaan ns. kolmannen puolueettoman osapuolen tekemää arviointia.

### **Benchmarking**

Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen. Oppimiskohteet voivat olla joko saman alan yrityksissä tai millä tahansa toimialalla.

### **HACCP (Hazard analysis and critical control points)**

HACCP on riskien kartoitus- ja hallintamenettely. Sitä on sovellettu maailmanlaajuisesti elintarvikkeiden käsittelyyn liittyvien turvallisuusriskien hallintaa ja sitä on käytetty yleisesti oma-ohjelmien tekemisen pohjana.

**ISO** (International Organization for Standardization) on kansainvälinen standardisoimisorganisaatio, joka laatii ja kehittää erilaisia kansainvälisiä standardeja. ISO ei ole minkään hallituksen alainen, mutta standardiensa välityksellä sillä on merkittävä vaikutusvalta. ISO:n jäseniin kuuluu yksi edustaja jokaisen jäsenmaan kansallisesta standardointiorganisaatiosta ja edustajat suuryrityksistä. ISO:n standardit eivät kuitenkaan sido ketään olemassaolollaan. Suomessa Suomen standardisoimisliitto on ISO:n jäsen.

### **ISO 9000 -laadunhallintajärjestelmästandardit**

ISO 9000 -standardisarja koostuu varsinaisista standardeista ISO 9001, 9002 ja 9003 sekä lukuisista näiden soveltamista auttavista ohjeellisista standardeista. Standardit 9002 ja 9003 eivät ole olleet käytössä vuoden 2000 jälkeen, silloin kun ISO 9001:2000 -standardi otettiin käyttöön poistuivat pelkästään tuotantoa ja valmistusta koskeva ISO 9002 ja tarkastusta koskeva ISO 9003 pois käytöstä. Asiakasvaatimuksiin perustuva ISO 9001:2000 tuli ainoaksi sertifioitavaksi standardiksi ISO 9000 -standardisarjassa. Nyt uuteen marraskuussa 2008 ilmestyvään ISO 9001:2008 -standardiin ei ole tullut oleellisia muutoksia, vaan selventäviä tarkennuksia. Lisäksi organisaatioiden olisi hyvä käyttää ISO 9004 -standardia oman sisäisen toiminnan ohjeena

## **Itsearviointi**

Itsearvionnilla tarkoitetaan yrityksessä sen omin voimin tehtävää toiminnan arviointia. Käsite on vakiintunut käytettäväksi toiminnan arvioinnissa silloin, kun arviointiperusteena käytetään kansallisia tai kansainvälisiä laatupalkintoperusteita.

## **Jatkuva parantaminen**

Jatkuva parantaminen tarkoittaa toiminnan ja sen osien tavoitteiden määrittelyä, toteutumisen mittaamista sekä uusien entistä korkeampien tavoitteiden asettamista. Jatkuvan parantamisen periaate on kehittämisen ja kehittymisen edellytys.

## **Johdon katselmus**

Johdon katselmus käsite esitettiin ISO 9001 standardeissa. Sillä tarkoitetaan yrityksen johdon tekemää järjestelmällistä seurantaä siitä, miten yrityksen toimintapolitiikka ja siitä johdetut tavoitteet toteutuvat.

## **Laatupolitiikka**

Laatupolitiikka on yrityksen perusarvoista johdettu viesti käytännön toiminnaksi. Se kertoo keskeisimmät toimintaperiaatteen lyhyesti ja ytimekkäästi ymmärrettävällä tavalla (Leckling 1999)

## **Laadunhallintajärjestelmä**

Laadunhallintajärjestelmä on yrityksen tapa toimia. Laajasti käsiteltynä laadunhallintajärjestelmä käsittää toiminnan suunnittelun, toteutuksen ja seurannan.

## **Laatujohtaminen**

Laatujohtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, joka perustuu asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja täyttämiseen sekä toiminnan jatkuvaan arviointiin ja parantamiseen. Tavoitteena on asiakastyytyvyyteen perustuva kilpailukyky ja yrityksen menestyminen.

## **Laatupalkinnot**

Laatupalkinnot ovat tunnustuksia organisaation hyvästä laadusta. Laatupalkinnot ovat syntyneet organisaation kilpailukyvyn parantamiseksi. Laatupalkintoja ovat mm. Suomen laatupalkinto (SLP) ja Euroopan laatupalkinto (EFQM).

## **Prosessi**

Prosessi on yksittäisten työtehtävien muodostama kokonaisuus. Se on sarja toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, jotka muuttavat panokset tuotoksiksi (SFS-EN ISO 9000).

## **Sertifiointi**

Sertifiointi tarkoittaa yrityksen toiminnan ja laadunhallintajärjestelmän puolueetonta arviointia. Se on laadunhallinnan työkalu, jolla saadaan tärkeää tietoa omasta toiminnasta ja kehityskohteista. Sertifiointilla varmistetaan, ettei laadunhallintajärjestelmä jää vain paperille, vaan on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Sertifioitu laadunhallintajärjestelmä kasvattaa asiakkaiden ja sidosryhmien luottamusta. Se on todistus siitä, että yrityksen asiat ovat kunnossa. Sertifiointi on mittari, jolla arvioidaan toiminnan hallintaa ja asiakkaiden kuuntelemista.

## **TQM**

Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management). Kokonaisvaltaista laatujohtamista kaikkien organisaation toimintojen alueella (Leckling, 1999, 22). TQM on myös henkilöstölähtöistä johtamista, jolla pyritään jatkuvaan kasvavaan asiakastyytyvyyteen pienemmillä kustannuksilla. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta (Lindsay ja Petrick 1997).

## **Ympäristöjärjestelmä**

Ympäristöjärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen tapaa tunnistaa toiminnan aiheuttamia ympäristövaikutuksia, asettaa ympäristövaikutuksille pitkän ja lyhyen aikavälin päämääriä sekä suunnitella toiminta sellaiseksi, että halutut ympäristöpäämäärät toteutuvat. Ympäristöjärjestelmän kehittämisen ja todentamisen välineenä käytetään yleisimmin ISO 14001:2004 -standardia.

## LÄHDELUETTELO

Finanssialan keskusliitto. Laatukäsikirjamalli. Luettavissa sivulta:

<http://www.vahingontorjunta.fi/asp/system/empty.asp?P=3079&VID=default&SID=148932427338329&S=1&C=19808>

SGS Fimko Oy [http://www.fi.sgs.com/fi/iso\\_9001\\_2000?serviceId=10954&lobId=11855](http://www.fi.sgs.com/fi/iso_9001_2000?serviceId=10954&lobId=11855)

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Luettavissa internet-aineistona:

<http://www.sfs.fi/iso9000/>

Työterveyslaitos <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Keinot/Tyky-Step/tyoymparisto.htm>

Veikko Paananen. Laatu- ja toimintajärjestelmien asiantuntija.

Wikipedia [http://fi.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](http://fi.wikipedia.org/wiki/ISO_9000)



FK|Finanssialan Keskusliitto

Bulevardi 28  
00120 Helsinki  
Puhelin 020 7934 200  
etunimi.sukunimi@fkl.fi  
<http://www.fkl.fi>