

Meeri Virkkala

TOIMINTAJÄRJESTELMÄN LUOMINEN

Vestia Oy:n toimintajärjestelmän luominen SharePoint -ohjelmistoon ja integroiminen SFS-EN ISO 9001:2015 ja –14001:2015 standardeihin

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2016**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Kesäkuu 2016	Tekijä/tekijät Meeri Virkkala
Koulutusohjelma Tuotantotalous		
Työn nimi TOIMINTAJÄRJESTELMÄN LUOMINEN Vestia Oy:n toimintajärjestelmän luominen SharePoint-ohjelmistoon ja integroiminen SFS-EN ISO 9001:2015 ja –14001:2015 standardeihin		
Työn ohjaaja Tapio Malinen	Sivumäärä 55	
Työelämäohjaaja Antero Isokoski		
<p>Vestia Oy on kuntien omistama jätehuoltoalan yritys. Heidän toimintaansa ohjaa laatustandardi SFS-EN ISO 9001 ja ympäristöstandardi SFS-EN ISO 14001. Vestia Oy:n on sertifioinut Bureau Veritas vuodesta 2009 lähtien.</p> <p>Ympäristöstandardi ISO 14001 sekä laatustandardi ISO 9001 muuttuivat olennaisesti marraskuussa 2015. Lisäksi Vestia Oy:n toimintajärjestelmä oli vanhentunut, eikä sen ylläpitoa enää tuettu.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin osana laajempaa projektia, jossa luotiin Vestia Oy:lle uusi toimintajärjestelmä, joka vastaa uudistuneita SFS-EN ISO 9001:2015 ja -14001:2015 standardeja. Uusi järjestelmä luotiin SharePoint –ohjelmaan.</p> <p>Opinnäytetyössä perehdyttiin SFS-EN ISO 9001:2015 ja -14001:2015 standardien sisältöön ja käytäntöön. Vestia Oy:n dokumentaatio uudistettiin ja prosessit määriteltiin uudelleen. Lisäksi perehdyttiin ja annettiin käytännön esimerkit tavoitteiden ja mittareiden asettamiseen.</p> <p>IT-ratkaisujen yksityiskohdat eivät kuuluneet tämän opinnäytetyön sisältöön, mutta uuden toimintajärjestelmän toimintaperiaatteet ja -logiikka sekä sisältö olivat tämän opinnäytetyön sekä projektin olennaisia osia.</p>		
Asiasanat BSC, dokumentaatio, jatkuva parantaminen, johtajuus, laadunhallinta, laatu, laatu politiikka, laatustandardi, mittaristo, mittarit, PDCA, prosessi, prosessiajattelu, riskianalyysi, SFS-EN ISO 14001:2015, SFS-EN ISO 9001:2015, SharePoint, standardi, SWOT, tavoitteet, toiminnot, toimintajärjestelmä, toimintaympäristö, ydinprosessit, ympäristöpolitiikka, ympäristöstandardi		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date June 2016	Author Meeri Virkkala
Degree programme Industrial Management		
Name of thesis CREATING A QUALITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM Creating a new quality and environmental management system in SharePoint -program for Vestia Oy company, based on SFS-EN ISO 9001:2015 and -14001:2015 standards		
Instructor Tapio Malinen		Pages 55
Supervisor Antero Isokoski		
<p>Vestia Oy is a waste management company owned by municipal corporations. Their business and operations are guided by quality standard SFS-EN ISO 9001 and environmental standard SFS-EN ISO 14001.</p> <p>Both standards SFS-EN ISO 9001 and -14001 have gone through a major change in March 2015. Vestia Oy's management system has also outdated and the whole program has been cancelled.</p> <p>This thesis was part of a larger project, where a new quality and environmental management system was created for Vestia Oy. The new management system was made in SharePoint -program and integrating into the SFS-EN ISO 9001:2015 and -14001:2015 standards.</p> <p>In this thesis these standards have been explained and taken to practice. Vestia Oy's documentation has been renovated and the company's processes flowcharts have been reshaped. Also there has been given examples how to place goals and how to measure them.</p> <p>This thesis does not include technical details of SharePoint. However, the logic, how to transform the idea of the standards to management system in SharePoint, is the key element of this thesis and project.</p>		

<p>Key words BSC, continuous improvement, environmental system, functions, documentation, goals, leadership, management, management system, measurement, PDCA, process, process thinking, quality, quality policy, quality system, risk analysis, score, SFS-EN ISO 14001:2015, SFS-EN ISO 9001:2015, SharePoint, standard, SWOT</p>

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Yrityksen perustiedot.....	1
1.2 Lähtötilanne ja ongelman määrittely	2
1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	3
2 LAADUNHALLINTA	4
2.1 Laadunhallintamallit	4
2.2 Ympäristöstandardi osana laadunhallintaa	5
2.3 Standardien merkitys Vestia Oy:lle	6
3 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN TEORIA	7
3.1 Toimintajärjestelmän rakenne	7
3.2 Toimintakäsikirja ja johtaminen.....	9
3.3 Prosessit ja ydintoiminnot	10
3.4 Dokumentit ja tietotaito.....	11
4 TASAPAINOTETTU MITTARISTO ELI BSC (BALANCED SCORECARD)	12
5 STANDARDIEN SFS-EN ISO 9001:2015 JA SFS-EN ISO 14001:2015 KÄYTÄNTÖÖN VIEMINEN VESTIA OY:SSÄ	14
6 LAATUSTANDARDI ISO 9001:2015 TIIVISTELMÄ	15
6.1 Tarkoitus ja tavoite	15
6.2 Laatupolitiikka	15
6.3 Toimintaympäristö.....	16
6.4 Laadunhallintajärjestelmä	16
6.5 Johtajuus.....	17
6.6 Riskit ja mahdollisuudet.....	18
6.7 Laatutavoitteet ja -suunnitelma.....	18
6.8 Muutokset laadunhallintajärjestelmään	19
6.9 Sisäinen auditointi ja laatuvaatimukset	19
6.10 Poikkeavat tuotteet ja palvelut.....	20
6.11 Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen	20
6.12 Johdon katselmus	21
6.13 Jatkuva parantaminen	22
7 YMPÄRISTÖSTANDARDI ISO 14001:2015 TIIVISTELMÄ	23
7.1 Tarkoitus ja tavoite	23
7.2 Ympäristöpolitiikka	23
7.3 Toimintaympäristö.....	24
7.4 Ympäristöjärjestelmä	24
7.5 Johtajuus.....	25

7.6 Riskit ja mahdollisuudet.....	26
7.7 Ympäristönäkökohdat	26
7.8 Ympäristötavoitteet ja -suunnitelma.....	26
7.9 Sisäinen auditointi.....	27
7.10 Johdon katselmus	27
7.11 Jatkuva parantaminen	28
8 VESTIA OY:N TOIMITAJÄRJESTELMÄN DOKUMENTOINNIN UUDISTAMINEN	29
8.1 Standardeissa vaaditut dokumentit.....	29
8.2 Dokumentointisuunnitelma	30
8.3 Dokumenttien vertailu Vestia Oy:n J: -aseman dokumentteihin	31
8.4 Dokumentoinnin kehityskohteet	32
8.4.1 Runsaudenpula.....	33
8.4.2 Kehitettävät dokumentit.....	34
9 VESTIA OY:N PROSESSIEN UUELLEEN MÄÄRITTELY	36
9.1 Johtamisen prosessi.....	37
9.2 Kuljetusprosessi.....	38
9.3 Käsittelyprosessi.....	40
10 VESTIA OY:N TAVOITTEET JA MITTARIT	41
10.1 Riskit ja mahdollisuudet	41
10.2 Tavoitteet ja mittarit	43
10.2.1 Henkilöstötavoite	44
10.2.2 Toiminnallinen tavoite	44
10.2.3 Asiakastavoite	44
10.2.4 Taloudellinen tavoite.....	45
11 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN LUONTI SHAREPOINT -OHJELMISTOON.....	47
11.1 Toimintajärjestelmän rakenne SharePoint -ohjelmassa	48
11.2 Prosessiajattelun sekä PDCA -mallin siirto SharePoint -ohjelmaan.....	50
12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	52
LÄHTEET	59
KUVAT	
KUVA 1. Organisaatiokaavio	9
KUVA 2. Toiminnanohjauspyramidi.....	15
KUVA 3. PDCA -malli	16
KUVA 4. Tasapainotettu mittaristo	19
KUVA 5. Prosessikartta	43
KUVA 6. Johtamisen prosessi	44
KUVA 7. Kuljetusprosessi.....	45
KUVA 8. Käsittelyprosessi.....	46
KUVA 9. SWOT -analyysi	48
KUVA 10. Tiedostot ja suodatus	56
KUVA 11. Projektityökalu, tavoitteet.....	57

KUVA 12. Listatyökalu, poikkeamat	57
---	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Laadunhallintamallien erityispiirteet	12
TAULUKKO 2. Standardeissa ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 mainitut dokumentit	36
TAULUKKO 3. Dokumentoinnin uudistaminen.....	37
TAULUKKO 4. Runsauden pula.....	39
TAULUKKO 5. Kehitettävät dokumentit.....	41
TAULUKKO 6. Tavoite-esimerkki	52
TAULUKKO 7. Toimintajärjestelmän aihealueet	55

1 JOHDANTO

1.1 Yrityksen perustiedot

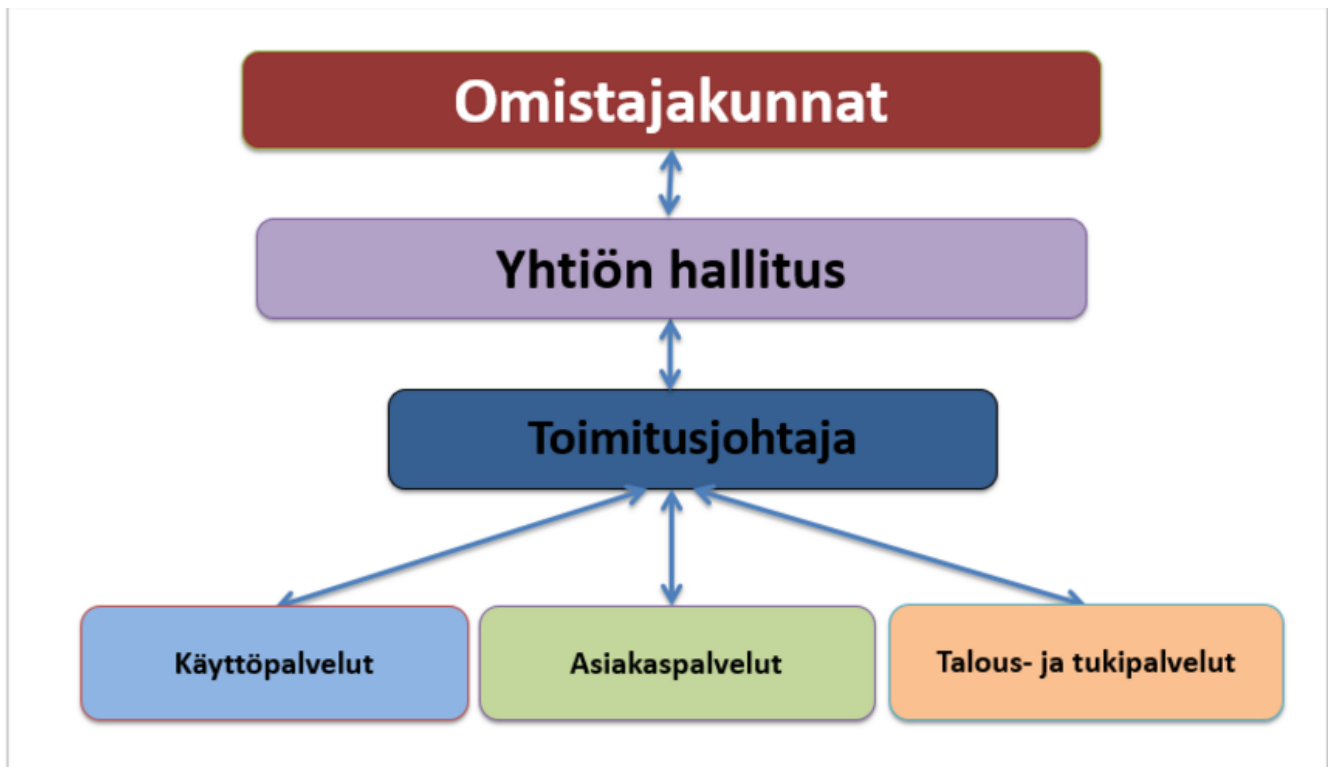
Vestia Oy on kuntien omistama jätehuoltoalan yritys. Vestia Oy hoitaa kotitalouksien jätehuollon käytännön järjestelyt Pohjois-Pohjanmaalla 16 kunnan alueella Siika-, Pyhä-, Kala- ja Lestijokilaaksossa. Suurimmat omistajat ovat Ylivieska, Kalajoki ja Nivala. Kunta järjestää lainsäädännön mukaan jätehuollon asukkailleen. Vestia Oy hoitaa jätehuollon järjestämisen käytännön tehtävät. Näitä tehtäviä ovat jätteiden vastaanotto, käsittely ja ohjaaminen hyötykäyttöön. Vestia Oy huolehtii myös vaarallisten jätteiden vastaanotosta ja toimittamisesta käsittelyyn. Vestia Oy vastaa myös jätekuljetusten järjestämisestä sekä neuvonnasta.

Vestia Oy on voittoa tavoittelematon yritys eikä näin ollen maksa osinkoa omistajilleen.

Toiminnan kulut katetaan jätemaksuilla sekä hyötyjätteiden myynnistä saatavilla tuloilla. Toiminnan rahoitukseen ei käytetä verorahoja eivätkä kunnat maksa erikseen toiminnan järjestämisestä. Palvelut ja hinnat ovat tasapuolisesti kaikille samat asuinpaikasta riippumatta. (Vestia Oy 2016.)

Vestia Oy:n liikevaihto oli vuonna 2015 n. 9,86 milj. euroa, joista alihankintamenot olivat n. 5,89 milj. euroa. Alihankintamenot ovat jätteen kuljetus- ja käsittelypalveluita, jotka ostetaan urakoitsijoilta ja omalta osakkuusyrittäältä.

Vestia Oy toimii eettisesti luontoa kunnioittaen. Heidän toimintaansa ohjaa laatustandardi ISO 9001 ja ISO 14001. Vestia Oy:n on sertifioinut Bureau Veritas vuodesta 2009 lähtien. Viimeisin sertifikaatti on myönnetty kesäkuussa 2015 ja on voimassa kesäkuuhun 2018.



KUVA 1. Organisaatiokaavio (Vestia Oy 2016.)

1.2 Lähtötilanne ja ongelman määrittely

Vestia Oy on käyttänyt johtamisen tukena toimintajärjestelmä MST Alustaa, jonka on kehittänyt MST Partner Oy. MST Alusta -toimintajärjestelmä on kuitenkin vanhentunut, eikä sen ylläpitoa enää tueta. MST Alusta -toimintajärjestelmä ei ole myöskään vastannut Vestia Oy:n tarpeita.

Yrityksessä on myös ollut epäselvyyttä standardien vaatimuksista. Erityisesti kysymyksiä on herättänyt dokumentoinnin laajuus sekä yhteys käytännön toimintaan. Lisäksi ympäristöstandardi ISO 14001 sekä laatustandardi ISO 9001 ovat oleellisesti muuttuneet, uusimmat suomenkieliset versiot ovat ilmestyneet 9.11.2015.

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyö käsittää kolme osa-aluetta:

1. Standardien sisältö ja käytäntö
2. Dokumentoinnin uudistaminen ja selkeyttäminen
3. Uuden toimintajärjestelmän luonti SharePoint –ohjelmistoon sekä integroiminen standardeihin

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis selventää yrityksen käsitystä standardien vaatimuksista ja sisällöstä sekä toimintajärjestelmän tarkoituksesta. Tavoitteena on löytää standardien punainen lanka, mistä oikein on kyse, sekä selventää dokumentoinnin pakollista vaatimustasoa. Lisäksi tässä opinnäytetyössä annetaan toimintaohjeet sertifiointin varmistamiseen.

Opinnäytetyö on tehty osana laajempaa projektia, jonka tarkoituksena on kehittää Vestia Oy:lle uusi toimintajärjestelmä. Uusi järjestelmä tulee toimimaan johtamisen työkaluna, jolla käytännön työstä saadaan järjestelmällisempää ja tehokkaampaa. Vestia Oy:n tavoitteena on siirtää toimintajärjestelmä vanhenevasta MST Alusta -ohjelmasta uuteen järjestelmään elokuuhun 2016 mennessä. Opinnäytetyön tavoitteena on varmistaa, että uusi toimintajärjestelmä vastaa standardien vaatimuksia sekä ohjaa riittävästi toiminnan dokumentointiin.

Tässä opinnäytetyössä esitellään myös uuden toimintajärjestelmän toimintamalli ja -periaate. Uusi järjestelmä on päätetty Vestia Oy:ssä luoda SharePoint –ohjelmaan. Tekniset IT-ratkaisujen yksityiskohdat eivät kuulu tämän opinnäytetyön sisältöön, mutta järjestelmän toimintaperiaatteet ja -logiikka sekä sisältö ovat tämän opinnäytetyön sekä projektin olennaisia osia.

2 LAADUNHALLINTA

Laatua on yritetty parantaa varmasti jo ensimmäisistä teollisista tuotteista lähtien. Laadun parantaminen on sitä monimutkaisempaa mitä enemmän tuotteessa osia tai palvelussa on osa-alueita. Asiakkaan odotukset ja kokemukset tuotteesta ja palvelusta vaikuttavat myös oleellisesti laadun kokemukseen. Yksi tapa tarkistaa tuotteen tai palvelun laatua, on tarkistaa tuote tai asiakaskokemus, kun tuote tai palvelu on valmis. Vaikka tätäkin menetelmää vielä käytetään, ja se on tärkeä osa laadunhallintaa, se ei ole kovin kustannustehokas tapa. Järkevämpää onkin keskittyä laatuun jo valmistusvaiheessa. Nyt puhutaankin kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta, jossa johtamiselle annetaan entistä määräävämpi osa laadun varmistamisessa. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen korostaa johtamista laadunhallinnassa sekä keskittyy prosessien laadun kehittämiseen. (Tuurala, T. 2005. Laatuakatemia - Laadun historia, Suomen Standardoimisliitto SFS ry via Vopla-hanketiimi 2016)

Kansainvälistyvä ympäristö sekä kilpailun kiristyminen loivat tarpeen yhtenäiseen laadun mittaamiseen. Tuotteiden, palveluiden ja yritysten vertailu helpottuu, jos niillä on yhtenäiset laatuperiaatteet ja -kriteerit. Tämän tarpeen myötä syntyivät erilaiset standardijärjestelmät ja auditointiyritykset. (Tuurala, T. 2005. Laatuakatemia - Laadun historia, Suomen Standardoimisliitto SFS ry via Vopla-hanketiimi 2016)

Standardit, toimintajärjestelmät ja laadunhallinta eivät välttämättä ole toisistaan riippuvaisia. Yrityksen toiminta voi olla erittäin laadukasta ilman standardisointiakin. Ne kuitenkin tukevat toisiaan. Mitä monimutkaisempi yrityksen rakenne on, sitä vaikeampi sen toimintaa on hallita ilman tietojärjestelmää.

Sähköisen ratkaisun avulla organisaation strategisten tavoitteiden jalkauttaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen keventyy merkittävästi. Toimintajärjestelmällä tuetaan suunniteltua ja tehokasta tekemistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja jatkuvasti eteenpäin menen. (Laatukeskus Excellence Finland 2016.)

2.1 Laadunhallintamallit

Tunnetuimpia laadunhallinnan malleja ovat mm. ISO 9001:2015, EFQM, BSC, TQM ja CAF. Taulukossa 1 on kuvattu eri mallien yhteiset periaatteet sekä erityispiirteet. Lisäksi on kerrottu, mistä näkökulmasta eri mallit lähestyvät laadunhallintaa.

Yhteisiä piirteitä näillä järjestelmillä ovat johtamisen merkitys, asiakaskeisyys sekä prosessien mittaaminen ja toiminnan jatkuva parantaminen. Silti kaikilla järjestelmissä on oma näkökulmansa, jota mallissa on erityisesti painotettu. ISO 9001:2015 antaa yleisen vaatimustason laadukkaalle toiminnalle, kun taas EFQM ja TQM painottavat enemmän johdon roolia. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, SFS-EN ISO 9001:2015), (Laatukeskus Excellence Finland 2016), (Koivula, S. 2002. Jumalainen laatu. Laatu organisaatiokulttuurisena sopusointuna. Oulun yliopiston opetus- ja opiskelijapalveluiden julkaisuja. Sarja A 22. Oulu: Oulun yliopisto, TQM, Total Quality Management - laaja-alainen laatujohtaminen, TQM, kaikkea mahdollistako? Qualitas-fennica, artikkelit via Vopla-hanketiimi 2016)

CAF ja BSC ovat hieman erilaisia malleja kuin standardijärjestelmät ISO 9001:2015, EFQM ja TQM. CAF on lähinnä itsearviointityökalu julkiselle sektorille ja BSC on mittausjärjestelmä, josta on kerrottu tarkemmin luvussa 4 (Laatukeskus Excellence Finland 2016, Vopla-hanketiimi 2016).

TAULUKKO 1. Laadunhallintamallien erityispiirteet

	ISO 9001:2015	EFQM	TQM
NÄKÖKULMA	Yleiset vaatimukset laadukkaalle toiminnalle	Parantaa kilpailukykyä johtamisen kautta	Johdon sitoutuminen ja toimintojen valvonta
JOHTAMINEN	Johtamisen merkitys	Johtamisen merkitys	Johtamisen merkitys
ASIAKKAAT	Asiakaskeisyys	Asiakaskeisyys	Asiakkaiden osallistaminen
PROSESSIT	Prosessit	Prosessit	Prosessit
MITTAAMINEN	Mittaaminen	Mittaaminen	Mittaaminen
JATKUVA PARANTAMINEN	Toiminnan jatkuva parantaminen	Henkilöstön kehittäminen	Henkilöstön kehittäminen
ERITYISPIIRRE	Dokumentointi	Yhteiskunnallisuus	Suunnittelu ja ennakoiti
	CAF	BSC	
NÄKÖKULMA	Itsearviointityökalu julkiselle sektorille	Strategisen johtamisen väline	
JOHTAMINEN		Johtajuus	
ASIAKKAAT		Asiakas	
PROSESSIT		Prosessi	
MITTAAMINEN		Mittaaminen	
JATKUVA PARANTAMINEN		Oppiminen	
ERITYISPIIRRE	Pohja tarkemmille laadunhallintajärjestelmille	4 näkökulman mittausjärjestelmä	

2.2 Ympäristöstandardi osana laadunhallintaa

Ympäristöstandardi ISO 14001:2015 noudattaa samaa periaatetta kuin suurin osa muistakin johtamista painottavista laadunhallinnan standardeista. Tämä helpottaa ympäristöjärjestelmän käyttöönottamista ja integrointia osaksi laadunhallintajärjestelmää. Yritys voi näin osoittaa sidosryhmilleen, erityisesti asiakkailleen, ympäristöasioiden ja -riskien hyvää hallintaa. Ympäristön suojeleminen ja huomioonottaminen

tuovat yritykselle myös kilpailuetua kustannustehokkuutena sekä parantaa yrityksen kannattavuutta erityisesti pitkällä tähtäimellä turvaamalla toiminnan jatkuvuutta.

2.3 Standardien merkitys Vestia Oy:lle

Sertifiointista on tullut tärkeä yritysten toiminnan mittari. Yhä useammat asiakkaat ja sidosryhmien edustajat osaavat kysyä ja vaatia laadukasta toimintaa ja sertifiointeja, joista on tullut lähes laadun synonyymi. Myös Vestia Oy:n sertifikaateista ja toiminnasta ollaan kiinnostuneita.

Monet osaavat jo kysyä suoraan sertifikaattia. Kyselyiden ja yleisen vaatimustason kehittyttyä myös me päätimme sertifioida toimintamme. Ympäristöstandardi liittyy ja määrittelee koko toimintaamme, joten se oli itsestään selvä valinta laatustandardin rinnalle.
(Isokoski 2016.)

Sertifiointi on kuitenkin laaja, koko yrityksen toimintaa kartoittava projekti, joka vie oman aikansa.

Olemme kyllä toiseenkin kertaan miettineet, onko sertifiointi tarpeellista meidän yrityksellemme. Toimimme kuitenkin yhtä laadukkaasti ympäristö huomioon ottaen jo ennen sertifikaattia. (Isokoski 2016.)

Ympäristöstandardi kattaakin Vestia Oy:llä koko yrityksen toiminnan ja on kokonaan integroitu laatu-järjestelmään.

3 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN TEORIA

Usein yrityksissä eri toiminnan osa-alueet ovat hajallaan ja yhtenäistä kuvaa yrityksestä on vaikea hahmottaa. Yrityksissä on useita sidosryhmiä eri vaatimuksineen. Lisäksi lainsäädännöllä ja viranomaisilla on omat vaatimuksensa. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien toiveet ja vaatimukset voivat myös muuttua.

Toiminnan ohjaus tarkoittaa yrityksen ydintoiminnan johtamista ja kehittämistä niin, että päätökset tehdään asiakastyytyväisyys edellä. Päätöksenteon tukena tulisi olla todistettua ja mitattua tietoa. Johtamisen tulisi olla suunniteltua ja järjestelmällistä. Toimintaa täytyy arvioida ja kehittää jatkuvasti. Hyvin toimiva toimintajärjestelmä jäsentää yrityksen toimintaa ja antaa sille välineitä menestyä entistä paremmin ja taloudellisemmin.

Määritelmän mukaan toimintajärjestelmä on yhdessä sovittu, paras tällä hetkellä tunnettu toimintatapojen kooste, jota jatkuvasti parannetaan tulosvetoisesti, herkällä asiakaskorvalla, palautteet ja arvioinnit hyödyntäen. Toimintajärjestelmällä pyritään yhtenäistämään ja parantamaan organisaation toimintoja tuomalla ne kuvattuun muotoon organisaation toimijoiden saataville. (IMS Business Solutions Oy & Ritola 2016.)

Toimintajärjestelmän tarkoituksena on hallita yritystä kokonaisuutena ja olla liimana eri toimintojen liitoskohdissa. Muutostilanteissa hyvän toimintajärjestelmän merkitys on ratkaiseva yrityksen menestyksen ja talouden näkökulmasta.

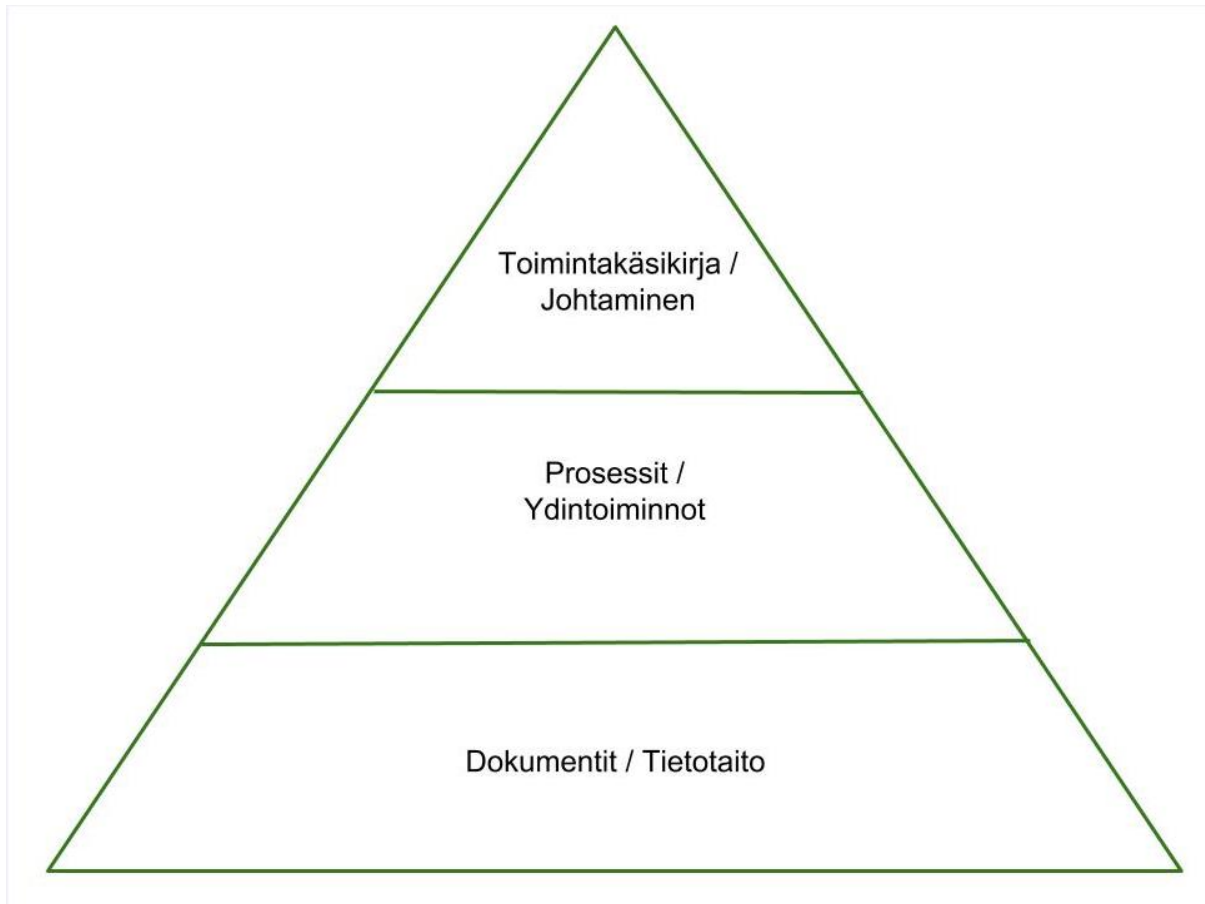
3.1 Toimintajärjestelmän rakenne

Laatukeskus kuvailee toimintajärjestelmää näin:

Toimintajärjestelmä sisältää toiminnan prosessit, mittaamisen, organisaation periaatteet ja kuvaukset siitä, miten toimintaa kehitetään. (Laatukeskus Excellence Finland 2016.)

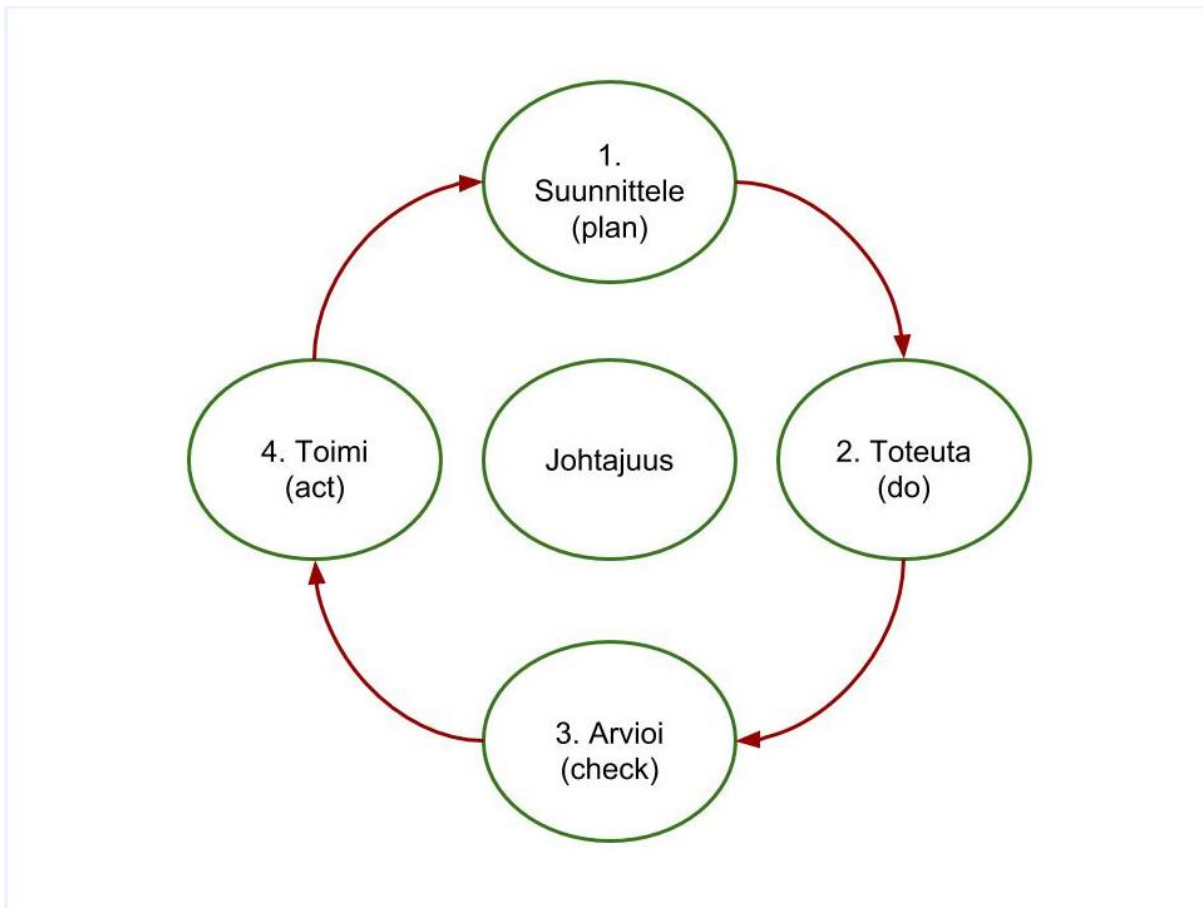
Toimintajärjestelmän rakentajan pikaopas (IMS Business Solutions Oy & Ritola 2016.) kuvaa toimintajärjestelmän pyramidina, jossa alimman tason muodostavat dokumentit, seuraavalla tasolla ovat prosessi ja ylimpänä näitä hallitsee toimintakäsikirja. Tasot voi ajatella myös niin, että ylimpänä on yrityksen johto ja sen visio yrityksestä, seuraavalla tasolla yrityksen ydintoiminnot, eli mitä yrityksessä

tehdään tai tuotetaan, sekä alimpana perustana tieto ja ammattitaito. Tarkoituksena on siis saada tieto näkyväksi, tekeminen tavoitteelliseksi ja johtaminen systemaattiseksi. (Kuva 2)



KUVA 2. Toiminnanohjauspyramidi (IMS Business Solutions Oy & Ritola 2015 mukailten)

Standardit vaativat laadunhallinta- ja ympäristöjärjestelmältä PDCA -mallin toteutumista. Myös toimintajärjestelmän olisi hyvä rakentua tälle ajatukselle. PDCA -mallissa (plan, do, check, act) ensin asetetaan tavoitteet ja mietitään prosessi, miten niihin päästään. Seuraavaksi toteutetaan prosessi. Sen jälkeen arvioidaan ja mitataan tuotokset. Viimeiseksi tehdään tarvittavat toimenpiteet, jotta tekemisen laatu paranee. (Kuva 3.)



KUVA 3. PDCA -malli (Standardi ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 mukailleen)

3.2 Toimintakäsikirja ja johtaminen

Laatustandardissa ISO 9001:2015 ei enää vaadita toimintakäsikirjan tekemistä. Aikaisemmassa ISO 9001:2008 versiossa, se oli vielä pakollinen vaatimus. Silti on hyvä, että toimintajärjestelmässä on jollakin tavalla kuvattu yrityksen tai organisaation toiminnan suuntaviivat. Mikä on meidän yrityksemme tapa toimia? Samoten on hyvä kuvata yrityksen organisaatio, esimerkiksi organisaatiokaaviolla.

Toimintakäsikirjaan laaditaan organisaation toiminnan kuvaus henkilökunnan käyttöön ja sen on hyvä olla jaettavissa myös asiakkaille ja sidosryhmille. Organisaation toiminnan kuvausta ei välttämättä tarvitse nimetä juuri toimintakäsikirjaksi vaan sangen usein puhutaan laatukäsikirjasta. (IMS Business Solutions Oy & Ritola 2016.)

3.3 Prosessit ja ydintoiminnot

Toimintajärjestelmä kannattaa toteuttaa niin, että ydinprosessit määritellään riittävässä laajuudessa esimerkiksi prosessikaaviona. Kaavioita piirtäessä on hyvä muistaa, että erillisiä osia kaaviossa ei saa olla liikaa. Kaaviota, jossa on yli kymmenen osaa, ei kukaan enää lue eikä hahmota kokonaisuutena. Prosessit on hyvä määritellä siis pääpiirteittäin, tarkemmat kuvaukset voi tallentaa esimerkiksi toimintaohjeiksi tai käyttöohjeiksi.

Toimintajärjestelmän rakentajalla on käytettävissään erilaisia kuvaustapoja, joita ovat toimintakäsikirja, prosessit, ohjeet, mittarit sekä erilaiset raportit, kuten kyselyt, arvioinnit ja palautteet. (IMS Business Solutions Oy & Ritola 2016.)

Ydinprosesseja yrityksessä on yleensä yksi tai kaksi. Ydinprosessi tarkoittaa sitä, mitä yrityksessä tehdään. Yleensä se alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen.

Ydinprosessien lisäksi yrityksessä on tukiprosesseja, jotka voidaan kuvata siinä laajuudessa kuin siitä on hyötyä yritykselle. Hyöty voi olla taloudellista, esimerkiksi toimintojen tehostamisen kautta, ja riskien vertailujen kautta voi prosesseista löytyä päällekkäisyyksiä. Hyvin kuvatuista prosesseista saattaa löytyä myös toimintoja, joista ei ole yritykselle hyötyä ja jotka näin ollen hukkaavat yrityksen resursseja.

Prosessien kuvaaminen sisältää ulottuvuuksia yhteistyön kehittämiseen ja kokonaisuuk-
sien haltuunottoon liittyen. (IMS Business Solutions Oy & Ritola 2016.)

Uudistuneissa ISO -standardeissa korostetaan johtamisen merkitystä. Toimintajärjestelmää luotaessa ja kehitettäessä johtajuus kannattaakin nostaa ydinprosessien rinnalle omaksi prosessikseen, jotta sen hallitseminen, mittaaminen, kehittäminen ja dokumentointi tulisi käsiteltyä standardien vaatimassa laajuudessa.

Prosessikaavioiden lisäksi ja selitykseksi toimintajärjestelmässä prosessit pitäisi myös kuvata ja kertoa sanallisesti. Tässä voi käyttää apuna ns. kolmisivutekniikkaa.

Kolmisivutekniikka muodostuu kolmesta kokonaisuudesta: prosessin yhteenveto, prosessikaavio sekä vaiheiden kuvaus. (IMS Business Solutions Oy & Ritola 2016.)

Tärkeintä kuitenkin on, että yrityksen prosessit on kuvattu ja avattu ajatuksella niin, että niistä saa riittävän kattavan ja oikean kuvan yrityksessä tehtävistä toimista.

Prosessien löytymisen ja mallintamisen jälkeen, niihin sovelletaan PDCA-mallia.

3.4 Dokumentit ja tietotaito

Jokainen PDCA-mallin vaihe kannattaa dokumentoida tarvittavassa laajuudessa. Toimintajärjestelmään kannattaa määritellä dokumentoinnille säännöt ja standardimuoto. Järjestelmän tulisi ohjata dokumentin luomisessa riittävien tunnistetietojen antamiseen. Ennen järjestelmän lanseeraamista dokumentoinnissa pitää päättää käytettävät metatiedot, joilla dokumenttien käyttäminen, luominen, arkistointi ja versiointi on mahdollisimman yksinkertaista ja helppoa.

Dokumentoinnissa täytyy määritellä dokumentin yksilöinti ja tunnistus eli otsikko, päivä, laatija, tunnistenumero sekä tallennusmuoto. Lisäksi täytyy miettiä dokumentin salassapito, säilytys sekä muutosten- eli versionhallinta. Aina kannattaa myös varmistaa, että dokumentointi on soveltuvaa ja tarkoituksenmukaista.

Myös toimintaohjeet ja käyttöohjeet voidaan liittää toimintajärjestelmään. Tällöin ne ovat järjestelmällisesti tallennettuja ja helppoja löytää. Toiminta- ja käyttöohjeita tarvitaan erityisesti silloin kun yritykseen tulee muutoksia. Henkilöstö- tai organisaatiomuutoksissa tiedon täytyy olla siirrettävissä uusille työntekijöille. Voikin ajatella, että ohjeita tarvitaan silloin, jos niiden puuttumisesta on haittaa yritykselle.

Erityisen tärkeää dokumentoinnissa ja tiedon säilyttämisessä on salassapito. Osa dokumenteista on liikesalaisuuden alaisia ja on tärkeää miettiä jo etukäteen, kuka niistä on vastuussa ja kenellä on niihin katselu- tai muokkausoikeus. Käyttöoikeuksia voi myös ajatella käytännöllisyyden näkökulmasta. Kuka tietoja käyttää ja tarvitsee? Onko kaikki tieto kaikille tarpeellista? Myös toimintajärjestelmän käytettävyys paranee, jos jokainen työntekijä tietää, mikä tieto on hänen työnsä kannalta oleellista.

4 TASAPAINOTETTU MITTARISTO ELI BSC (BALANCED SCORECARD)

Monilla yrityksillä, myös Vestia Oy:llä, on lain velvoittamia mittareita. Lisäksi prosesseilla on omat suorituskykyä ja laatua mittaavat mittarit. Näiden rinnalle olisi hyvä luoda myös tasapainotettu mittaristo johtamista varten. Toimintajärjestelmässä tasapainotettu mittaristo on erittäin tärkeä työkalu, joka määrittelee pitkälti myös johtamisen prosessia. BSC:n avulla myös yrityksen tavoitteiden asettaminen on systemaattisempaa.

Vestia Oy:n toimintajärjestelmän uudistamisen projektissa BSC muotoutui ratkaisevan tärkeäksi koko toimintajärjestelmän toimivuuden kannalta. Vestia Oy:n toimintajärjestelmän sertifiointi ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 standardien mukaiseksi nojaa myös suurelta osin oikein aseteltuihin tavoitteisiin sekä BSC mittaristoon.

BSC on kehittynyt alkuperäisestä ideastaan monipuolisesta mittaristosta yrityksen strategian suunnittelun työkaluksi ja ohjaamaan koko yrityksen johtamismenetelmiä (Kuva 4). Tasapainotetun mittariston tarkoitus on luoda strategisen johtamisen kartta, joka antaa oikean ja monipuolisen kuvan yrityksen nykyisestä tilanteesta ja siitä mihin halutaan päästä sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Mittarit valitaan yrityksessä siten, että jokainen osa-alue tulee edustetuksi. Taloudelliset mittarit ovat vain yksi osa saadusta informaatiosta. Kun mittarit valitaan huolella, johto pystyy näiden avulla keskittymään yrityksen strategian kannalta olennaisiin toimintoihin ja tavoitteisiin. (1998-2016 Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company)

Jokaiselle BSC:n osa-alueille asetetaan mittari ja tavoite sekä suunnitellaan toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. BSC kuvaa sekä tulosta että keinoja. Näin syntyy syy-seurauskartta, jota kutsutaan myös strategiakartaksi. (1998-2016 Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company 2016)

Hyvin räätälöitynä ja implementoituna kyseinen toiminnanohjausjärjestelmä on keskeinen osa organisaation strategiaprosessia. Se sisältää yhteisen vision määrittämisen ja jalakauttamisen käytännön toiminnaksi, kehittämishankkeiden linjaamisen ja priorisoinnin, yhteistyön kehittämisen organisaation eri toimintojen välille sekä jatkuvan kehittämisen ilmapiirin luomisen. Ohjausjärjestelmä on myös hyvä organisaation kehittämisen väline, koska sen avulla on mahdollista tunnistaa yrityksen, yksiköiden, osastojen ja tiimien kriittiset menestystekijät sekä ennen kaikkea niiden väliset syy-seuraussuhteet ja johtaa niitä hallitusti. (Lehto 2016)

Toimintajärjestelmässä tasapainotetun mittariston voi rakentaa esimerkiksi osa-alueittain (Kuva 4):

1. Henkilöstö (osaaminen/oppiminen ja innovaatiot)
2. Toiminnallisuus (prosessien tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus)
3. Asiakkaat (tyytyväisyys ja onnistumiset)
4. Talous (kustannukset ja tehokkuus)



KUVA 4. Tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996) mukailten via 1998-2016 Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company)

5 STANDARDIEN SFS-EN ISO 9001:2015 JA SFS-EN ISO 14001:2015 KÄYTÄNTÖÖN VIE- MINEN VESTIA OY:SSÄ

Toimintajärjestelmän luonnin projektin ensimmäisiä vaiheita oli löytää standardien keskeinen sisältö ja henki. Vestia Oy:n toimitusjohtaja pyysi kääntämään standardit luettavampaan muotoon ja etsimään niistä punaisen langan sekä dokumentaation minimitason, jotta oleellisesti muuttuneet standardit ymmärrettäisiin paremmin koko yrityksessä.

Laatustandardin ISO 9001:2015 ja ympäristöstandardin ISO 14001:2015 tiivistelmät (Luku 6 ja 7) ovatkin kirjoitettu alun perin Vestia Oy:n johdon käyttöön. Tiivistelmissä on kirjoitettu standardin pääsisältö selkeästi käytännön työtä ajatellen sekä löydetty dokumentoinnin vähimmäisvaatimustaso. Näissä tiivistelmissä on myös tunnistettu standardin suurimpia käsitteitä ja aihealueita sekä selvennetty eri vaatimusten keskinäistä suhdetta. Tiivistelmä on kirjoitettu ajatellen Vestia Oy:n nykyisiä toimintatapoja ja liitetty standardin vaatimuksia näihin olemassa oleviin toimintatapoihin. Esimerkiksi standardin perusajatus jatkuvasta kehityksestä sekä suorituskyvyn ja tuotteiden laadun parantamisesta on esitelty lähinnä sisäisen auditoinnin yhteydessä, koska Vestia Oy:n toimintatavan mukaisesti näitä asioita käsitellään johdon katselmuksessa lähes kuukausittain.

Tiivistelmissä löydettyjä standardin suurimpia teemoja ja sen aihealueiden yhteyksiä käytettiin uuden toimintajärjestelmän perusrakenteessa sekä ohjelmiston eri toimintojen linkityksissä. Uuden toimintajärjestelmän tekniset ratkaisut sekä käytettävyys perustuvat siis pitkälti näiden tiivistelmien pohjalle. Standardien punainen lanka käännettiin siis tekniseksi ratkaisuksi.

6 LAATUSTANDARDI ISO 9001:2015 TIIVISTELMÄ

(Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, SFS-EN ISO 9001:2015)

6.1 Tarkoitus ja tavoite

Tavoitteena on tuottaa johdonmukaisesti tuotteita ja palveluja, jotka täyttävät asiakasvaatimukset ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Laadunhallinta perustuu prosessimaiselle toimintamallille, jossa toimintaa mitataan ja arvioidaan. Ydinprosessien määrittely ja prosessien välisten suhteiden hallinta parantavat yrityksen kokonaisvaltaista suorituskykyä. Päätöksenteko perustuu näyttöön ja tieto tehdään näkyväksi. Päätökset tehdään asiakaskeskeisestä näkökulmasta. Asiakastyytyväisyyden lisääntyminen on keskeinen asia laadunhallinnassa ja yrityksessä.

6.2 Laatupolitiikka

Laatupolitiikassa pitää ilmaista konkreettisesti halu:

1. Laatutavoitteiden saavuttamiseen
2. Sitoutua laadunhallintajärjestelmän jatkuvaan parantamiseen

Laatupolitiikan pitää sopia yritykselle eli tukea yrityksen strategiaa ja sopia toimintaympäristöön. Se on pohja laatutavoitteiden asettamiselle.

Johdon täytyy julkaista ja tiedottaa laatupolitiikkaa.

Jokaisen laatujärjestelmässä toimivan ihmisen pitäisi osata kertoa (noin suurin piirtein ja omin sanoin) laatupolitiikan pääpiirteet ja kuvata oman työnsä merkitys tavoitteiden saavuttamisessa sekä, mitkä ovat vaikutukset, jos tavoitteita ei saavuteta.

6.3 Toimintaympäristö

Yrityksen pitää määritellä ulkoiset ja sisäiset asiat, jotka ovat olennaisia yrityksen (strategian) kannalta ja vaikuttavat laadunhallinnan tuloksiin ja tavoitteisiin:

1. Sidosryhmät ja niiden vaatimukset (laadunhallintajärjestelmän kannalta)
2. Soveltamisala, eli mitä laadunhallintajärjestelmä koskee (infra, toiminnot, tuotteet, palvelut)

Toimintaympäristö dokumentoidaan ja päivitetään tarvittaessa.

6.4 Laadunhallintajärjestelmä

Yrityksen pitää ottaa käyttöön laadunhallintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä ohjaa yrityksen toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Myös laadunhallintajärjestelmää on tarkoitus kehittää niin, että se ohjaa yritystä muuttuvien tavoitteiden saavuttamisessa. Laadunhallintajärjestelmään määritellään yrityksen ydinprosessit käyttäen PDCA-mallia.

Laadunhallintajärjestelmä on käytännöllistä luoda PDCA-mallin (plan, do, check, act) mukaiseksi:

1. Suunnittele (plan): Aseta tavoitteet ja mieti prosessi, miten niihin päästään.
2. Toteuta (do): Toteuta prosessi
3. Arvioi (check): Seuraa ja mittaa prosessit, vertaa tavoitteisiin ja raportoi
4. Toimi (act): Lue raportit ja toimi niin, että laatu paranee.

Yrityksen täytyy dokumentoida prosessit tarvittavissa määrin.

Kun määritellään laadunhallintajärjestelmässä toimivien ihmisten tehtäviä ja vastuualueita, johdon pitää ottaa huomioon:

1. Koulutustaso ja pätevyys
2. Kokemus eri rooleissa ja tehtävissä
3. It-taidot ja muut tarvittavan tekniikan hallintataidot
4. Ulkoisesta toimintaympäristöstä löytyvät vastaavat taidot ja pätevyudet

Pätevyudet dokumentoidaan ja säilytetään.

Lisäksi täytyy miettiä tarvittavat resurssit (esim. aika) sekä henkilöt laadunhallintajärjestelmän:

1. luomiseen (rakentamisprojektin työntekijät)
2. toteuttamiseen (käytännön työntekijät)
3. ylläpitoon (vastuuhenkilöstö)
4. jatkuvaan parantamiseen (vastuuhenkilöt)

Yrityksen täytyy kirjallisesti dokumentoida, että prosessit on toteutettu suunnitellusti ja tuotteet sekä palvelut ovat vaatimusten mukaisia.

Lisäksi yrityksen pitää varmistaa, että myös ulkoistettuja prosesseja valvotaan. Ulkoisten palvelujen ja tuotteiden vaatimukset täytyy tiedottaa palvelujen tai tuotteiden tuottajille. Vaatimusten täyttymistä arvioidaan.

Ulkoistettujen prosessien arviointi dokumentoidaan.

6.5 Johtajuus

Ylimmän johdon tulee osoittaa johtajuutta ja sitoutumista laadunhallintajärjestelmään ja asiakaskeskeytyteen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että johto ottaa vastuun laadunhallintajärjestelmän tehokkuudesta ja toimivuudesta sekä jatkuvasta parantamisesta. Johdon tehtävänä on edistää prosessimaisen ja riskiperusteisen ajattelun käyttöä. Ylin johto julkaisee ja ylläpitää laatupolitiikkaa.

Johdon pitää varmistaa, että tavoitteet saavutetaan ja että laadunhallintajärjestelmä on standardin vaatimusten mukainen.

Käytännössä tämä tarkoittaa ihmisten johtamista. Ylin johto huolehtii, että henkilöstöllä on tarpeeksi resursseja myös kehittää laatujärjestelmää. Johdon tehtävänä on edistää henkilöstön sitoutumista laatu-tavoitteisiin, määrittää vastuut ja valtuudet sekä viestiä niistä kaikille. Johto myös tukee muita johtoon kuuluvia johtajuudessa.

Ovatko oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä? Onko heillä riittävä tietotaito? Onko heillä tarpeeksi aikaa töihinsä? Onko heillä tarpeeksi valtaa ja vastuuta? Saanko raportit ajallaan? Mitataanko oikeita asioita? Täytyvätkö tavoitteet? Paraneeko asiakastyytyväisyys? Jos ei, niin miksi ei?

6.6 Riskit ja mahdollisuudet

Yrityksen pitää määritellä riskit ja mahdollisuudet kirjallisesti. Tarkoitus on vähentää negatiivisia vaikutuksia sekä löytää uusi kohteita ja ideoita, joilla lisätä toivottuja vaikutuksia ja parannuksia.

Riskejä voidaan torjua, ottaa hallitusti, jakaa niitä tai muuttaa niiden todennäköisyyksiä ja seurauksia. Riskejä ja mahdollisuuksia voidaan tunnistaa esim. Nelikenttä-menetelmällä.

Näin saadaan yritykselle riskienhallintamenettely, joka dokumentoidaan ja voidaan todistaa, että prosessi on toteutettu suunnitellusti. Prosessissa käytetään PDCA-mallia.

Lisäksi yrityksen pitää dokumentoida noudatettavat velvoitteet, eli pakolliset lainsäädännön asettamat sekä vapaaehtoiset velvoitteet.

6.7 Laatuavoitteet ja -suunnitelma

Laatuavoitteet määritellään tarkastelemalla riskejä ja mahdollisuuksia (esim. Teknologia, talous, liike-toiminta) asiakastyytyväisyys näkökulmasta. Tavoitteiden täytyy olla mitattavissa ja seurannassa. Prosessissa käytetään PDCA-mallia. Tavoitteet päivitetään ja julkaistaan dokumentissa merkityksellisille tasoille ja toiminnoille.

Tavoitteiden asettaminen ja toimien suunnittelu:

1. Tunnistetaan riskit ja mahdollisuudet sekä laatuvaatimukset
2. Määritellään tuotteiden ja palveluiden vaatimustaso asiakastyytyväisyyden kannalta
3. Päätetään mihin halutaan ja voidaan vaikuttaa
4. Asetetaan tavoitteet (Ovathan linjassa laatupolitiikan kanssa?)
5. Päätetään keinot, joilla tavoitteet saavutetaan
6. Päätetään vastuuhenkilöt ja tarvittavat resurssit
7. Määritellään eräpäivä (Milloin tavoite on saavutettu?) sekä aikataulu (vuosikello)
8. Määritellään mittarit (Mittareiden täytyy olla tarkoituksenmukaisia ja jäljitettävissä. Mitä mitataan?)
9. Arvioidaan tulokset ja asiakastyytyväisyyden tasoa

Dokumentoidaan informaatio todisteena seurannasta, mittaamisesta, analysoinnista ja arvioinnista.

Lisäksi yrityksen täytyy arvioida vaatimusten (lakisääteinen, omat) täyttymistä PDCA-mallia hyödyntäen. Arvioinnin tulokset täytyy dokumentoida.

6.8 Muutokset laadunhallintajärjestelmään

Laadunhallintajärjestelmään tehtävät muutokset tehdään suunnitelmallisesti:

1. Mikä on muutoksen tarkoitus ja tavoite, entä seuraukset?
2. Säilyykö laadunhallintajärjestelmä ehjänä kokonaisuutena?
3. Onko resursseja riittäväksi muutoksen tekemiseen?
4. Lopuksi määritellään uudelleen vastuut ja valtuudet.

6.9 Sisäinen auditointi ja laatuvaatimukset

Säännöllisin aikavälein suoritetaan sisäinen auditointi, jossa tarkistetaan, onko laadunhallintajärjestelmä vaatimusten ja standardin ISO 9001:2015 mukainen. Ennen auditointia määritellään auditointikriteerit ja laajuus, valitaan auditoijat ja varmistetaan auditointien objektiivisuus ja puolueettomuus. Tulokset raportoidaan johdolle. Korjaavat toimenpiteet tehdään heti.

Tuotteiden ja palveluiden laatua arvioidaan ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta asiakastyytyväisyyden pohjalta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että

1. Tuotteiden ja palveluiden tiedoista kerrotaan asiakkaalle
2. Asiakkaan tilaukset, tiedustelut, sopimukset ja palautteet käsitellään asianmukaisesti
3. Asiakkaan omaisuutta (esim. henkilötiedot) käsitellään asianmukaisesti ja luottamuksellisesti
4. Varmistetaan, että yritys pystyy täyttämään antamansa lupaukset asiakkaalle.

Yrityksen täytyy suorittaa katselmus, jossa varmistetaan tuotteiden ja palveluiden laatuvaatimukset:

1. Asiakkaan vaatimukset (esim. toimitusehdot)

2. Tuotteen tai palvelun vähimmäisvaatimukset ("itsestään selvät" vaatimukset, joita ilman tuote ei toimi)
3. Yrityksen laatuvaatimukset palvelulle tai tuotteelle ("Yrityksen ylpeyden aiheet" Miksi meillä on hyvä tuote?)
4. Lakisääteiset- ja viranomaisvaatimukset
5. Uudet sopimukset tai/ja vaatimukset (Miksi vaatimukset ovat muuttuneet?)

Auditoinnit dokumentoidaan soveltuvin osin.

6.10 Poikkeavat tuotteet ja palvelut

On tärkeää toimia heti, kun tahattomia muutoksia eli poikkeamia syntyy. Ennen kuin tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle, täytyy varmistua laatuvaatimusten täyttymisestä. Tehdään välittömät korjaavat toimenpiteet ja estetään poikkeaman syntyminen uudestaan. Korjaavien toimenpiteiden pitää olla suhteessa poikkeaman merkityksellisyyden kanssa. Toimenpiteiden riittävyys ja tehokkuus täytyy katselmoida ja tehdä tarpeellisia muutoksia laadunhallintajärjestelmään. Parannuksia voivat olla esim. korjaavat toimenpiteet, muutokset toiminnassa, innovaatiot ja/tai uudelleenorganisoinnit / toiminnan tehostamiset.

Poikkeamien luonne ja korjaavat toimenpiteet sekä niiden tulokset dokumentoidaan.

6.11 Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen

Yrityksen pitää toteuttaa suunnittelu- ja kehittämisprosessia PDCA-mallin mukaan. Prosessissa täytyy ottaa huomioon:

1. Määritellään kehitettävien palveluiden tai tuotteiden olennaiset vaatimukset
2. Huomioidaan laki- ja viranomaisvaatimukset
3. Määritellään tekijöiden vastuut ja valtuudet
4. Hallitaan eri prosessin rajapintoja

5. Mietitään, otetaanko prosessiin mukaan asiakkaita tai käyttäjiä
6. Ymmärretään sidosryhmien odotukset kehitysprosessille
7. Arvioidaan mahdollisen epäonnistumisen vaikutuksia

Kehitysprojekti saattaa löytyä esim. riskien ja mahdollisuuksien kartoituksesta.

Prosessi dokumentoidaan.

6.12 Johdon katselmus

Säännöllisin aikavälein suoritetaan johdon katselmus, jossa tarkastetaan:

INPUT eli alkutilanne

1. Aiemman johdon katselmuksen tila
2. Asiakastyytyväisyyden tila ja palaute muilta sidosryhmiltä
3. Tavoitteiden tila
4. Prosessien suorituskyky ja tuotteiden ja palveluiden laatu
5. Auditointien tulokset ja ulkoisten toimittajien suorituskyky (alihankkijoiden auditointiraportti)
6. Mahdollisuudet jatkuvaan parantamiseen
7. Resurssien riittävyys tehokkaan laatujärjestelmän toimimiseen

OUTPUT eli johtopäätökset

1. Jatkuvasta parantamisesta
2. Laadunhallintajärjestelmän muutoksista sekä resurssitarpeista
3. Tarvittavat toimenpiteen, kun tavoitteita ei ole saavutettu
4. Vaikutukset strategiaan

Johdon katselmuksen tulokset dokumentoidaan.

6.13 Jatkuva parantaminen

Tavoitteena on siis laadun jatkuva parantaminen ja asiakastyytyv

7 YMPÄRISTÖSTANDARDI ISO 14001:2015 TIIVISTELMÄ

(Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, SFS-EN ISO 14001:2015)

7.1 Tarkoitus ja tavoite

Tarkoitus on tasapainottaa ympäristön, yhteiskunnan ja talouden vaatimukset. Tavoitteena on ympäristönsuojelun tason jatkuva parantaminen. Johdon esimerkki ja sitoutuminen ovat ratkaisevan tärkeitä seikkoja tavoitteen saavuttamisessa.

Ylin johto ilmaisee sitoutumisensa ja tavoitteensa ympäristöpolitiikassa.

7.2 Ympäristöpolitiikka

Ympäristöpolitiikassa pitää ilmaista konkreettisesti halu:

1. Ympäristönsuojelun tason parantamiseen
2. Sitovien velvoitteiden täyttämiseen
3. Ympäristötavoitteiden saavuttamiseen
4. Sitoutua ympäristön suojeluun ja saastumisen estämiseen

Ympäristöpolitiikan pitää sopia yritykselle eli yhteen yrityksen strategian ja toimintaympäristön kanssa. Se toimii pohjana ympäristötavoitteiden asettamiselle.

Johdon täytyy julkaista ja tiedottaa ympäristöpolitiikka.

Jokaisen ympäristöjärjestelmässä toimivan ihmisen pitäisi osata kertoa omin sanoin ympäristöpolitiikan pääpiirteet sekä merkittävät ympäristönäkökohdat ja kuvata oman työnsä merkitys tavoitteiden saavuttamisessa sekä, mitkä ovat ympäristövaikutukset, jos tavoitteita ei saavuteta.

7.3 Toimintaympäristö

Yrityksen pitää määritellä ulkoiset ja sisäiset asiat, jotka vaikuttavat ympäristöpolitiikkaan:

1. Sidosryhmät ja niiden vaatimukset (ympäristöjärjestelmän kannalta)
2. Soveltamisala, eli mitä ympäristöjärjestelmä koskee (toiminnot, tuotteet, palvelut)
 - a. Soveltamisalaa ja sen muutoksia pidetään kirjallisesti sidosryhmien saatavilla.

Yrityksen täytyy ottaa käyttöön ympäristöjärjestelmä.

7.4 Ympäristöjärjestelmä

Ympäristöjärjestelmän tarkoitus on auttaa yritystä ympäristönsuojelussa muuttuvissakin olosuhteissa. Ympäristöjärjestelmä ohjaa yrityksen ympäristönsuojelutason jatkuvaan parantamiseen. Myös ympäristöjärjestelmää on tarkoitus kehittää niin, että se ohjaa yritystä muuttuvien tavoitteiden saavuttamiseen.

Ympäristöjärjestelmä on käytännöllistä luoda PDCA-mallin (plan, do, check, act) mukaiseksi:

1. Suunnittele (plan): Aseta tavoitteet ja mieti prosessi, miten niihin päästään.
2. Toteuta (do): Toteuta prosessi
3. Arvioi (check): Seuraa ja mittaa prosessit, vertaa tavoitteisiin ja raportoi
4. Toimi (act): Lue raportit ja toimi niin, että ympäristönsuojelun taso paranee.

Kun määritellään ympäristöjärjestelmässä toimivien ihmisten tehtäviä ja vastuualueita, johdon pitää ottaa huomioon:

1. Koulutustaso ja pätevyys
2. Kokemus eri rooleissa ja tehtävissä
3. It-aidot ja muut tarvittavan tekniikan hallintataidot
4. Ulkoisesta toimintaympäristöstä löytyvät vastaavat taidot ja pätevyudet

Pätevyudet dokumentoidaan ja säilytetään.

Lisäksi täytyy miettiä tarvittavat resurssit (esim. aika) sekä henkilöt ympäristöjärjestelmän:

1. luomiseen (rakentamisprojektin työntekijät)
2. toteuttamiseen (käytännön työntekijät)
3. ylläpitoon (vastuuhenkilöstö)
4. jatkuvaan parantamiseen (vastuuhenkilöt)

Ympäristöjärjestelmään määritellään yrityksen ydinprosessit käyttäen PDCA-mallia. Tärkeää on myös katselmoida tahattomien muutosten (poikkeamat) seuraukset ja tehdä tarvittavat toimenpiteet lieventämään haitallisia vaikutuksia. Yrityksen täytyy kirjallisesti dokumentoida, että prosessit on toteutettu suunnitellusti ja tuotteet sekä palvelut ovat vaatimusten mukaisia.

Lisäksi yrityksen pitää varmistaa myös ulkoistettujen prosessien laatu elinkaarinäkökulmasta ajateltuna. Ulkoisten palvelujen ja tuotteiden ympäristövaatimukset täytyy tiedottaa palvelujen tai tuotteiden tuottajille.

Jatkuvan parantamisen periaate toteutetaan ympäristöjärjestelmää parantamalla.

7.5 Johtajuus

Ylimmän johdon tulee osoittaa johtajuutta ja sitoutumista ympäristöjärjestelmään. Käytännössä tämä tarkoittaa, että johto ottaa vastuun ympäristöjärjestelmän tehokkuudesta ja toimivuudesta sekä jatkuvasta parantamisesta. Ylin johto julkaisee ja ylläpitää ympäristöpolitiikkaa.

Johdon pitää varmistaa, että tavoitteet saavutetaan ja että ympäristöjärjestelmä on standardin vaatimusten mukainen.

Käytännössä tämä tarkoittaa ihmisten johtamista. Ylin johto huolehtii, että henkilöstöllä on tarpeeksi resursseja myös kehittää ympäristöjärjestelmää. Johdon tehtävänä on edistää henkilöstön sitoutumista ympäristötavoitteisiin, määrittää vastuut ja valtuudet sekä viestiä niistä kaikille. Johto myös tukee muita johtoon kuuluvia johtajuudessa.

Ovatko oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä? Onko heillä riittävä tietotaito? Onko heillä tarpeeksi aikaa töihinsä? Onko heillä tarpeeksi valtaa ja vastuuta? Saanko raportit ajallaan? Mitataanko oikeita asioita? Täytyvätkö tavoitteet? Paraneeko ympäristönsuojelun taso? Jos ei, niin miksi ei?

7.6 Riskit ja mahdollisuudet

Yrityksen pitää määritellä riskit ja mahdollisuudet kirjallisesti. Tarkoitus on vähentää negatiivisia ympäristövaikutuksia sekä löytää uusi kohteita ja ideoita, joilla lisätä luonnon monimuotoisuutta ja hyvinvointia. Riskejä ovat mm. hätätilanteet, joista voisi syntyä ympäristövaikutuksia. Riskejä ja mahdollisuuksia voidaan tunnistaa esim. Nelikenttä-menetelmällä. Näin saadaan yritykselle riskienhallintamennettely, joka dokumentoidaan ja voidaan todistaa, että prosessi on toteutettu suunnitellusti. Prosessissa käytetään PDCA-mallia.

Lisäksi yrityksen pitää dokumentoida noudatettavat velvoitteet, eli pakolliset lainsäädännön asettamat sekä vapaaehtoiset velvoitteet.

7.7 Ympäristönäkökohdat

Yrityksen pitää määritellä ympäristönäkökohdat elinkaarinäkökulmasta ajatellen. Ympäristönäkökohta tarkoittaa asiaa, joilla voi olla merkittäviä ympäristövaikutuksia.

Ympäristönäkökohdat kirjataan dokumentiksi, jossa kerrotaan:

1. Tunnistamisen kriteerit
2. Merkittävät näkökohdat ympäristövaikutuksineen
3. Merkittävät ympäristövaikutukset

Tämä dokumentti täytyy tiedottaa yrityksen sisäisesti ympäristöjärjestelmässä toimiville ihmisille.

7.8 Ympäristötavoitteet ja -suunnitelma

Ympäristötavoitteet määritellään tarkastelemalla riskejä ja mahdollisuuksia (esim. teknologia, talous, liiketoiminta) sekä ympäristönäkökohtia. Ympäristötavoitteet päivitetään ja julkaistaan dokumentissa merkityksellisille tasoille ja toiminnoille. Ympäristötavoitteiden täytyy olla mitattavissa ja seurannassa. Prosessissa käytetään PDCA-mallia.

Tavoitteiden asettaminen ja ympäristösuunnitelma:

1. Tunnistetaan riskit ja mahdollisuudet sekä ympäristönäkökohdat ja -vaikutukset
2. Päätetään mihin halutaan ja voidaan vaikuttaa
3. Asetetaan tavoitteet (Ovathan linjassa ympäristöpolitiikan kanssa?)
4. Päätetään keinot, joilla tavoitteet saavutetaan
5. Päätetään vastuuhenkilöt ja tarvittavat resurssit
6. Määritellään eräpäivä (Milloin tavoite on saavutettu?) sekä aikataulu (vuosikello)
7. Määritellään mittarit
8. Arvioidaan tulokset ja ympäristönsuojelun tasoa

Dokumentoidaan informaatio todisteena seurannasta, mittaamisesta, analysoinnista ja arvioinnista.

Näin syntyy selkeä kirjallinen suunnitelma.

Lisäksi yrityksen täytyy arvioida vaatimusten (lakisääteinen, omat) täyttymistä PDCA-mallia hyödyntäen. Arvioinnin tulokset täytyy dokumentoida.

7.9 Sisäinen auditointi

Säännöllisin aikavälein suoritetaan sisäinen auditointi, jossa tarkistetaan, onko ympäristöjärjestelmä vaatimusten ja standardin ISO 14001:2015 mukainen. Ennen auditointi määritellään auditointikriteerit ja laajuus, valitaan auditoidijat ja varmistetaan auditointien objektiivisuus ja puolueettomuus. Tulokset raportoidaan johdolle. Korjaavat toimenpiteet tehdään heti.

Auditoinnit dokumentoidaan.

7.10 Johdon katselmus

Säännöllisin aikavälein suoritetaan johdon katselmus, jossa tarkastetaan:

INPUT eli alkutilanne

1. Aiemman johdon katselmuksen tila
2. Velvoitteiden ja ympäristönäkökohtien muutokset (sidosryhmien vaatimukset)
3. Tavoitteiden tila
4. Ympäristönsuojelun tila
5. Ulkoisten sidosryhmien info ja palaute
6. Mahdollisuudet jatkuvaan parantamiseen
7. Resurssien riittävyys tehokkaan ympäristöjärjestelmän toimimiseen

OUTPUT eli johtopäätökset

1. Johtopäätökset ympäristöjärjestelmän jatkuvasta soveltuvuudesta, riittävydestä ja tehokkuudesta
2. Jatkuvasta parantamisesta
3. Ympäristöjärjestelmän muutoksista sekä resurssitarpeista
4. Tarvittavat toimenpiteet, kun tavoitteita ei ole saavutettu
5. Vaikutukset strategiaan

Johdon katselmuksen tulokset dokumentoidaan.

7.11 Jatkuva parantaminen

On tärkeää toimia heti, kun tahattomia muutoksia eli poikkeamia syntyy. Tehdään välittömät korjaavat toimenpiteet ja estetään poikkeaman syntyminen uudestaan. Korjaavien toimenpiteiden pitää olla suhteessa poikkeaman merkityksellisyyden kanssa. Toimenpiteiden riittävyys ja tehokkuus täytyy katselmoida ja tehdä tarpeellisia muutoksia ympäristöjärjestelmään.

Poikkeamien luonne ja korjaavat toimenpiteet ja niiden tulokset dokumentoidaan.

Tavoitteena on siis ympäristönsuojelun tason jatkuva parantaminen. Tavoite saavutetaan jatkuvasti parantamalla ympäristöjärjestelmää.

8 VESTIA OY:N TOIMITAJÄRJESTELMÄN DOKUMENTOINNIN UUDISTAMINEN

Vestia Oy:n dokumentointijärjestelmä on ollut aikaisemmin MST Alusta -ohjelmassa. MST Alusta -ohjelman vanhennuttua dokumentit on siirretty Word tai Pdf -muodossa eri kansioihin yrityksen J: -asemalle. Nykyisessä mallissaan dokumentit vaikuttavat sekavilta ja niistä puuttuu järjestelmällisyys. Myös MST Alusta -ohjelman vielä ollessa toiminnassa dokumentointi on ollut työlästä ja irrallista käytännön työstä. Vestia Oy on päättänyt luoda uuden toimintajärjestelmän SharePoint -ohjelmaan. Dokumentoinnin uudistaminen on tehty ajatellen SharePointin käytettävyyttä ja niin, että uusi dokumentointilogiikka sopii yhteen SharePointin logiikan ja työkalujen kanssa.

Vestia Oy:ssä on myös ollut epäselvyyttä siitä, mitä dokumentteja standardit vaativat. Työni tässä osassa listasin kaikki standardissa vaadittavat dokumentit ja vertasin niitä Vestia Oy:n nykyisiin dokumentteihin. Tarkoitukseni oli löytää dokumentoinnin minimitaso sekä karsia turhia ja käytännön työstä kaukana olevia dokumentteja.

Dokumenttien uusi lajittelu ja arkistointi toimii SharePoint -ohjelmassa metatietojen perusteella. Tässä dokumenttien uudistamisen vaiheessa jaoin dokumentit aihealueittain. Taulukossa 3 nähdään kuinka dokumenttien aihealueet ovat ryhmitelty standardien isojen teemojen ympärille (kohdassa Dokumentin nimi). Näistä teemoista ja aihealueista tuli projektin edetessä tärkein dokumentin metatieto.

8.1 Standardeissa vaaditut dokumentit

Laadunhallintajärjestelmän keskeisimmät dokumentit ovat laatu politiikka ja -tavoitteet. Lisäksi yrityksen täytyy dokumentoida asiakirjat, jotka se tarvitsee varmistukseensa prosessiensa suunnittelu, käytännön toiminnan ja laadunparantamisen. Tämän lisäksi standardit yksilöivät useita dokumentteja, jotka tarvitaan sertifiointiin.

ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 dokumentit ovat osin päällekkäisiä. Näitä dokumentteja voidaan yhdistää yhdeksi dokumentiksi ja vähentää näin moninkertaista dokumentointia. ISO 9001:2015 mainitaan 18 eri dokumenttia ja ISO 14001:2015 mainitaan 15 dokumenttia, näistä 9 ovat päällekkäisiä, joten standardeissa on yhteensä 24 dokumenttivaadetta.

Taulukko 2:sta nähdään, että luettelin dokumentit standardin kappaleen ja aihealueen mukaan. Dokumentin nimenä on standardin dokumentointi vaatimus. Tämä ei silti tarkoita sitä, että yrityksessä täytyy olla 24 erillistä Word -dokumenttia, vaan nämä ovat standardien vaatimukset siitä, mitä asioita täytyy esittää sertifiointikatselmuksessa. Dokumentin muotoa tai määrää ei ole määritelty.

TAULUKKO 2. Standardeissa ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 mainitut dokumentit

A Kpl nro	B Aihealue	C Dokumentti	D		E		F	G
			9001	14001				
4.1	Toimintaympäristö	Järjestelmän soveltamisala	1	1				
4.4.2		Prosessikaaviot	1					
5.2.2	Johtaminen	Laatupolitiikka / Ympäristöpolitiikka	1	1				
6.1	Suunnittelu	Riskit ja mahdollisuudet		1				
6.1.2		Ympäristönäkökohdat		1				
6.1.3		Sitovat velvoitteet		1				
6.2	Tavoitteet	Laatutavoitteet / Ympäristötavoitteet	1	1				
7.1.5.1	Tukitoiminnot	Mittausresurssien tarkoituksenmukaisuus	1					
7.2		Pätevyys (ohjausjärjestelmässä toimivat)	1	1				
7.4.1		Viestintä (kun se on tarkoituksenmukaista)		1				
8.1	Toiminnan suunnittelu	Tuotteet ja palvelut vaatimusten mukaisia	1					
		Prosessit on toteutettu suunnitellusti	1	1				
8.2.3.2		Sisäinen auditointi	1					
8.2		Hätätiladokumentti		1				
8.3.2; 8.3		Suunnittelu ja kehittäminen (palvelu tai tuote)	1					
8.4.1		Alihankkijoiden auditointi (ulkoistetut prosessit)	1					
8.5.2		Tunnistettavuus ja jäljitettävyys (palvelu/tuote)	1					
		Tuotteen tai palvelun muutokset	1					
8.7.2		Poikkeamat	1					
9.1.1	Suorituskyvyn arviointi	Mittarit ja tulokset	1	1				
		Vaatimustenmukaisuuden arviointi		1				
9.2.2		Sisäinen auditointi	1	1				
9.3.3		Johdon katselmus	1	1				
10.2.2	Parantaminen	Poikkeamat ja niiden korjaus	1	1				
			18	15			33 yhteensä	
							9 joista standardit päällekkäisiä	
							24 Dokumenttejä yhteensä	

8.2 Dokumentointisuunnitelma

Taulukko 3:sta nähdään luomani hahmotelma, miten jatkossa Vestia Oy:n dokumentointi kannattaisi järjestää. Lihavoituna näkyvät dokumenttien nimet. Näistä nimistä kehittyi projektin edessä suurimmat aihealueet, joiden linkitysten perusteella koko toimintajärjestelmä toimii.

Yhteensä dokumentteja on 13 kpl. Tarvittavat dokumentit ovat, Toimintaympäristö, Laatu- ja ympäristöpolitiikka, Riskianalyysi, Hätätiladokumentti, Ympäristönäkökohdat, Prosessikaaviot, Tavoitteet,

Mittarit ja tulokset, Poikkeamaraportointi, Suunnittelu ja kehittäminen, Alihankkijoiden auditointi, Sisäinen auditointi ja Johdon katselmus. Väliotsikoista näkee, mitä näiden dokumenttien tulisi sisältää. Näiden lisäksi olisi hyvä pitää yllä dokumenttia aikaisemmista auditoinneista.

Taulukkoon 3 on lisäksi merkitty, kuka on näistä dokumenteista käsittelyvastuussa ja kuka dokumentin hyväksyy. Tässä on käytetty hyväksi yrityksen organisaatiokaaviota (Kuva 1.) ja pyritty jo miettimään yrityksen ydinprosessien omistajia. Vestia Oy:ssä on ollut hyväksi koettu käytäntö käydä toimitusjohtajan hyväksyttävät dokumentit läpi laajan johtoryhmän kokouksessa.

8.3 Dokumenttien vertailu Vestia Oy:n J: -aseman dokumentteihin

Taulukkoon 3 olen merkinnyt Vestia Oy:n J: -asemalta löytyvät dokumentit. Olen pyrkinyt yhdistämään Vestia Oy:n dokumentin yksiselitteisesti standardin vaatimaan dokumenttiin. Arkistointi kohdassa näkyy polku, josta dokumentti löytyy. Itse dokumentin nimi on yleensä muotoa Ynro, esim. Y003 -dokumentista löytyy laatu- ja ympäristöpolitiikka. Lähes kaikissa dokumenteissa on lisäksi aladokumentteja, tähän taulukkoon otin selvyuden vuoksi vain päädokumentit. Taulukko havainnollistaa, mihin standardin osa-alueeseen Vestia Oy:ssä on eniten tehty kirjallista dokumentointia sekä sen missä mahdollisia puutteita saattaisi olla.

TAULUKKO 3. Dokumentoinnin uudistaminen

Kpl nro	Dokumentin nimi	Käsitte lyvastuu	Hyväksyjä	Arkistointi Vestia Oy:n järjestelmässä	Tarvittava dokumenttimäärä
	Aikaisemmat auditoinnit	Ympäristöinsinööri	Toimitusjohtaja	Msta/ Auditoinnit (UAvvvvkkpv)	
	Toimintaympäristö	Toimitusjohtaja	Johtoryhmä		1
4.1;	Järjestelmän soveltamisala			Msta/ Y002; Toimintakäsikirja	
5.2.2;	Laatu- ja ympäristöpolitiikka	Toimitusjohtaja	Johtoryhmä	Msta/ Y003;	1
	Riskianalyysi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
6.1;	Riskit ja mahdollisuudet				
8.2;	Hätätila dokumentti	Ympäristöinsinööri	Toimitusjohtaja	Msta/ Y009	1
6.1.2;	Ympäristönäkökohdat	Ympäristöinsinööri	Toimitusjohtaja	Msta/ Y101;	1
4.4.2;	Prosessikaaviot	Tuotantopäällikkö	Toimitusjohtaja		1
8.1;	Prosessit on toteutettu suunnitellusti			Msta/ Y001; Y202; Y004; Y008; Prosessit; Prosessien nimikkeiden selityksiä; L000 (lomakkeet)	
7.2;	Pätevyys			Msta/ Y005;	
6.2;	Tavoitteet	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja	Msta/ Päämäärät ja tavoitteet -taulukko, Vuosisuunnitelma	1
9.1.1;	Mittarit ja tulokset	Tuotantopäällikkö	Toimitusjohtaja		1
7.1.5.1;	Mittausresurssien tarkoituksenmukaisuus			Msta/ Y010	
	Poikkeamaraportointi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
8.7.2; 10.2.2;	Poikkeamat ja niiden korjaus			Intra/ SharePoint	
8.3.2; 8.3.3; 8.3.4; 8.3.5; 8.3.6	Suunnittelu ja kehittäminen	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
	Tuotteen / palvelun muutokset				
8.4.1;	Alihankkijoiden auditointi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
8.2.3.2; 9.2.2;	Sisäinen auditointi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja	Msta/ Auditoinnit (SAvvvkkpv)	1
6.1.3;	Sitovat veltoitteet			Msta/ Laki-työkalu	
	Vaatimustenmukaisuus, suorituskyky				
8.1;	Vaatimusten mukaisuus, tuotteet ja palvelut			Msta/ Y201;	
7.4.1;	Viestintä (kun tarkoitukseenmukaista dokumentoida)				
8.5.2;	Tunnistettavuus ja jäljitettävyys				
9.3.3;	Johdon katselmus	Toimitusjohtaja	Johtoryhmä	Msta/ Y011	1
					13 Yhteensä

8.4 Dokumentoinnin kehityskohteet

Vestia Oy:ssä on hyvin paljon kirjallista materiaalia liittyen laadunhallintaa, ympäristönäkökohtiin sekä mittaristoon. Pääasia Vestia Oy:n dokumentoinnissa olikin saada aikaan yksinkertaisempi ja paremmin hyödynnettävissä oleva järjestelmä, joka kuitenkin vastaa myös standardien vaatimuksia. Dokumentointi kaipasi tasapainotusta, jotta Vestia Oy:n resurssit pystytään kohdentamaan oikeisiin osaluoksiin.

8.4.1 Runsaudenpula

Taulukosta 4 nähdään, että Vestia Oy on käyttänyt paljon aikaa ja resursseja prosessien sekä tavoitteiden määrittämiseen.

Organisaatio-, prosessi- ja pätevyyskaavioita ja raportteja on useita. Osaksi tämän vuoksi tavoitteiden määrittely ontuu ja on tullut monimutkaiseksi, vaaten myös useita dokumentteja. Organisaatio- ja prosessikaaviot ovat osin sekoittuneet keskenään, joten tärkein työni olikin selkeyttää prosessikaaviot vastaamaan ydinprosesseja.

Selkeiden prosessikaavioiden kautta dokumentointi helpottui ja vastuut organisaation sisällä selkeytyivät. Tavoitteet löytyvät myös helpommin ja ovat konkreettisempia, jos prosessikaavio on selkeä ja totuudenmukainen. Vestia Oy:n uudet prosessikuvaukset löytyvät tämän opinnäytetyön luvusta 9.

TAULUKKO 4. Runsaudenpula

Kpl nro	Dokumentin nimi	Käsitte lyvastuu	Hyväksyjä	Arkistointi Vestia Oy:n järjestelmässä	Tarvittava
	Aikaisemmat auditoinnit	Ympäristöinsinööri	Toimitusjohtaja	Msta/ Auditoinnit (UAvvvvkkpv)	
	Toimintaympäristö	Toimitusjohtaja	Johtoryhmä		1
4.1;	Järjestelmän soveltamisala			Msta/ Y002; Toimintakäsikirja	
5.2.2;	Laatu- ja ympäristöpolitiikka	Toimitusjohtaja	Johtoryhmä	Msta/ Y003;	1
	Riskianalyysi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
6.1;	Riskit ja mahdollisuudet				
8.2;	Hätätila dokumentti	Ympäristöinsinööri	Toimitusjohtaja	Msta/ Y009	1
6.1.2;	Ympäristönäkökohdat	Ympäristöinsinööri	Toimitusjohtaja	Msta/ Y101;	1
4.4.2;	Prosessikaaviot	Tuotantopäällikkö	Toimitusjohtaja		1
8.1;	Prosessit on toteutettu suunnitellusti			Msta/ Y001; Y202; Y004; Y008; Prosessit; Prosessien nimikkeiden selityksiä; L000 (lomakkeet)	
7.2;	Pätevyys			Msta/ Y005;	
6.2;	Tavoitteet	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja	Msta/ Päämäärät ja tavoitteet -taulukko, Vuosisuunnitelma	1
9.1.1;	Mittarit ja tulokset	Tuotantopäällikkö	Toimitusjohtaja		1
7.1.5.1;	Mittausresurssien tarkoituksenmukaisuus			Msta/ Y010	
	Poikkeamaraportointi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
8.7.2; 10.2.2;	Poikkeamat ja niiden korjaus			Intra/ SharePoint	
8.3.2; 8.3.3; 8.3.4; 8.3.5; 8.3.6	Suunnittelu ja kehittäminen	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
	Tuotteen / palvelun muutokset				
8.4.1;	Alihankkijoiden auditointi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
8.2.3.2; 9.2.2;	Sisäinen auditointi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja	Msta/ Auditoinnit (SAvvvkkpv)	1
6.1.3;	Sitovat veltoitteet			Msta/ Laki-työkalu	
	Vaatimustenmukaisuus, suorituskyky				
8.1;	Vaatimusten mukaisuus, tuotteet ja palvelut			Msta/ Y201;	
7.4.1;	Viestintä (kun tarkoituksenmukaista dokumentoida)				
8.5.2;	Tunnistettavuus ja jäljitettävyys				
9.3.3;	Johdon katselmus	Toimitusjohtaja	Johtoryhmä	Msta/ Y011	1

8.4.2 Kehitettävät dokumentit

Taulukosta 5 nähdään, mitkä dokumentit tai standardin aihealueet ovat sisällöltään puutteellisia. Jotkin dokumentit puuttuvat kokonaan tai ovat jossain määrin käsitelty muissa raporteissa ja täten vaikeasti löydettävissä.

Riskianalyysiä on tehty Vestia Oy:ssä, mutta siinä on keskitytty lähinnä suurimpien ympäristöriskien arviointiin. Tulevaisuuden mahdollisuudet ovat jääneet hyvin vähälle huomiolle. Standardien vaatimaa kehitysprosessia on näin ollen vaikea hahmottaa. Riskianalyysi ja mahdollisuuksien hahmottaminen ovat myös perustana muutosten hallinnalle. Vestia Oy:n uusi toimintajärjestelmän tulisikin nostaa riskien ja mahdollisuuksien käsittely osaksi laadunhallintaa.

Mittarit ja tulokset -dokumentti löytyy myös Vestia Oy:n vanhasta toimintajärjestelmästä. Mittareissa on kuitenkin sekaisin laadunhallintaan liittyviä mittareita sekä lakisäätteisiä mittareita. Mittareiden selkeyttäminen on yksi uuden toimintajärjestelmän tärkeitä tavoitteita. Mittareiden sisältöä tulisi miettiä myös tarkemmin. BSC- mittaristosta tuli projektin edetessä uuden toimintajärjestelmän tärkein laadunhallinnan työkalu.

Suunnittelun ja kehittämisen dokumentointi on myös puutteellista. Suurin syy löytyy riskianalyysin yksipuolisuudesta.

Alihankkijoiden auditointi sekä poikkeamaraportointi olivat pitkältä sama asia Vestia Oy:n vanhassa toimintajärjestelmässä. Näissä molemmissa dokumenteissa on sama ongelma. Raportointi keskittyy liiaksi urakoitsijoiden virheraportteihin. Poikkeamaraportointi on kehitetty vastaamaan täysin urakoitsijoiden toiminnan seuranta. Tämä tekee poikkeamaraportoinnista jokseenkin yksipuolista. Poikkeamaraportointi toimii kuitenkin tällä hetkellä erittäin hyvin tässä tarkoituksessa.

Projektin edetessä dokumentointia kehitettiin niin, että poikkeamista tehtiin laajempi kokonaisuus, jossa otettiin huomioon myös muita poikkeamatyyppisiä.

Monissa nykyisissä dokumenteissa on, kuten myös sisäisessä auditoinnissa toimintajärjestelmän vanhentumisesta johtuen, sekoitettu toimintatapaohjeet sekä prosessien toiminta ja sen mittauksien tulokset. Dokumenttien hallinta on tämän vuoksi epäselvää ja vaikeaa. Tärkeintä olikin projektin edetessä uudessa toimintajärjestelmässä erottaa toimintatapa- ja käyttöohjeet omaksi kokonaisuudekseen ja keskittyä standardien vaatimissa dokumenteissa toiminnan ja sen kehityksen sekä tulosten dokumentointiin.

Johdon katselmus -dokumentti löytyy myös vanhasta järjestelmästä selkeästi, mutta sen sisältöä tarkastettiin useaan kertaan projektin varrella ja varmistettiin sen vastaavuus standardiin.

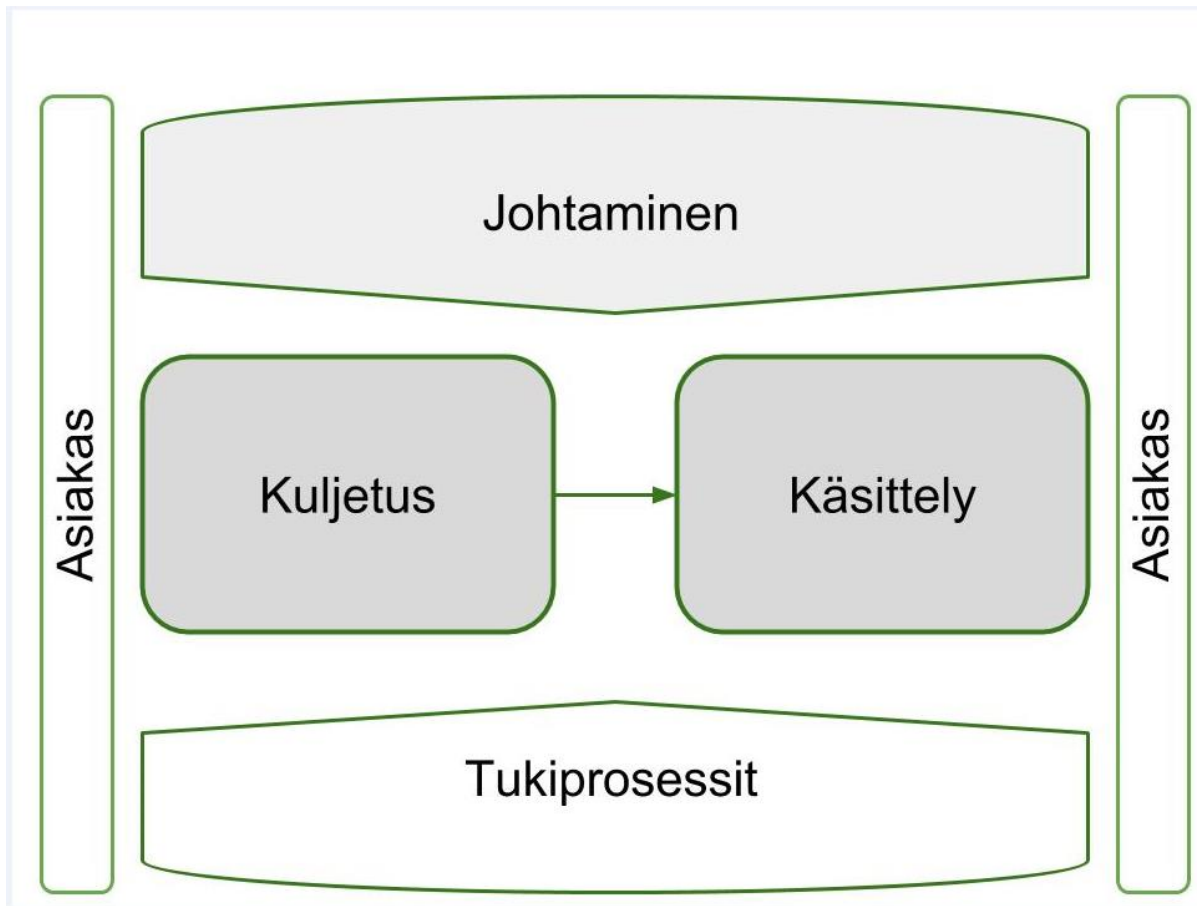
TAULUKKO 5. Kehitettävät dokumentit

Kpl nro	Dokumentin nimi	Käsitte lyvastuu	Hyväksyjä	Arkistointi Vestia Oy:n järjestelmässä	Tarvittava
	Aikaisemmat auditoinnit	Ympäristöinsinööri	Toimitusjohtaja	Msta/ Auditoinnit (UAvvvvkkpv)	
	Toimintaympäristö	Toimitusjohtaja	Johtoryhmä		1
4.1;	Järjestelmän soveltamisala			Msta/ Y002; Toimintakäsikirja	
5.2.2;	Laatu- ja ympäristöpolitiikka	Toimitusjohtaja	Johtoryhmä	Msta/ Y003;	1
	Riskianalyysi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
6.1;	Riskit ja mahdollisuudet				
8.2;	Hätätila dokumentti	Ympäristöinsinööri	Toimitusjohtaja	Msta/ Y009	1
6.1.2;	Ympäristönäkökohdat	Ympäristöinsinööri	Toimitusjohtaja	Msta/ Y101;	1
4.4.2;	Prosessikaaviot	Tuotantopäällikkö	Toimitusjohtaja		1
8.1;	Prosessit on toteutettu suunnitellusti			Msta/ Y001; Y202; Y004; Y008; Prosessit; Prosessien nimikkeiden selityksiä; L000 (lomakkeet)	
7.2;	Pätevyys			Msta/ Y005;	
6.2;	Tavoitteet	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja	Msta/ Päämäärät ja tavoitteet -taulukko, Vuosisuunnitelma	1
9.1.1;	Mittarit ja tulokset	Tuotantopäällikkö	Toimitusjohtaja		1
7.1.5.1;	Mittausresurssien tarkoituksenmukaisuus			Msta/ Y010	
	Poikkeamaraportointi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
8.7.2; 10.2.2;	Poikkeamat ja niiden korjaus			Intra/ SharePoint	
8.3.2; 8.3.3; 8.3.4; 8.3.5; 8.3.6	Suunnittelu ja kehittäminen	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
	Tuotteen / palvelun muutokset				
8.4.1;	Alihankkijoiden auditointi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja		1
8.2.3.2; 9.2.2;	Sisäinen auditointi	Kehityspäällikkö	Toimitusjohtaja	Msta/ Auditoinnit (SAvvvkkpv)	1
6.1.3;	Sitovat veltoitteet			Msta/ Laki-työkalu	
	Vaatimustenmukaisuus, suorituskyky				
8.1;	Vaatimusten mukaisuus, tuotteet ja palvelut			Msta/ Y201;	
7.4.1;	Viestintä (kun tarkoituksenmukaista dokumentoida)				
8.5.2;	Tunnistettavuus ja jäljitettävyys				
9.3.3;	Johdon katselmus	Toimitusjohtaja	Johtoryhmä	Msta/ YD11	1

9 VESTIA OY:N PROSESSIEN UDELLEEN MÄÄRITTELY

Vestia Oy:ssä oli jo valmiiksi tehty useita prosessikaavioita. Kaaviot on tehty huolella ja niissä on paljon yksityiskohtia. Vanha toimintajärjestelmä MST Alusta ohjaa prosessien mallintamista ja kuvaamista seikkaperäisesti. Osin MST Alusta -ohjelman toimintaperiaatteen vuoksi prosesseista puuttuu ns. ylätaso. Kuvatut prosessit ovat liiankin tarkkoja ja lähentelevät ennemminkin toimintatapaohjeita. Uudessa toimintajärjestelmässä kuvattiin prosessit siinä laajuudessa kuin siitä on hyötyä yritykselle.

Jo projektin alkuvaiheessa lähdin määrittelemään Vestia Oy:lle ydinprosesseja. Mitä yrityksessä oikeasti tehdään? Kuvassa 5 on kuvattu prosessien rakenne. Ydinprosessit ovat jätteiden kuljetus ja käsittely. Johtaminen on erotettu omaksi prosessikseen, johtuen uudistettujen standardien johtamista painottavasta otteesta. Ydinprosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tavoitteena on tehokas toiminta ja tyytyväiset asiakkaat. Toiminnassa ovat mukana myös tukiprosessit, joita ovat mm. talous- ja henkilöstöhallinto sekä tietohallinto ja viestintä. Vestia Oy:ssä on myös tukiprosesseista valmiita kaavioita, joiden kuvaamista uudelleen harkittiin projektin edetessä.



KUVA 5. Prosessikartta (IMS Business Solutions Oy & Ritola 2015 mukaillen)

9.1 Johtamisen prosessi

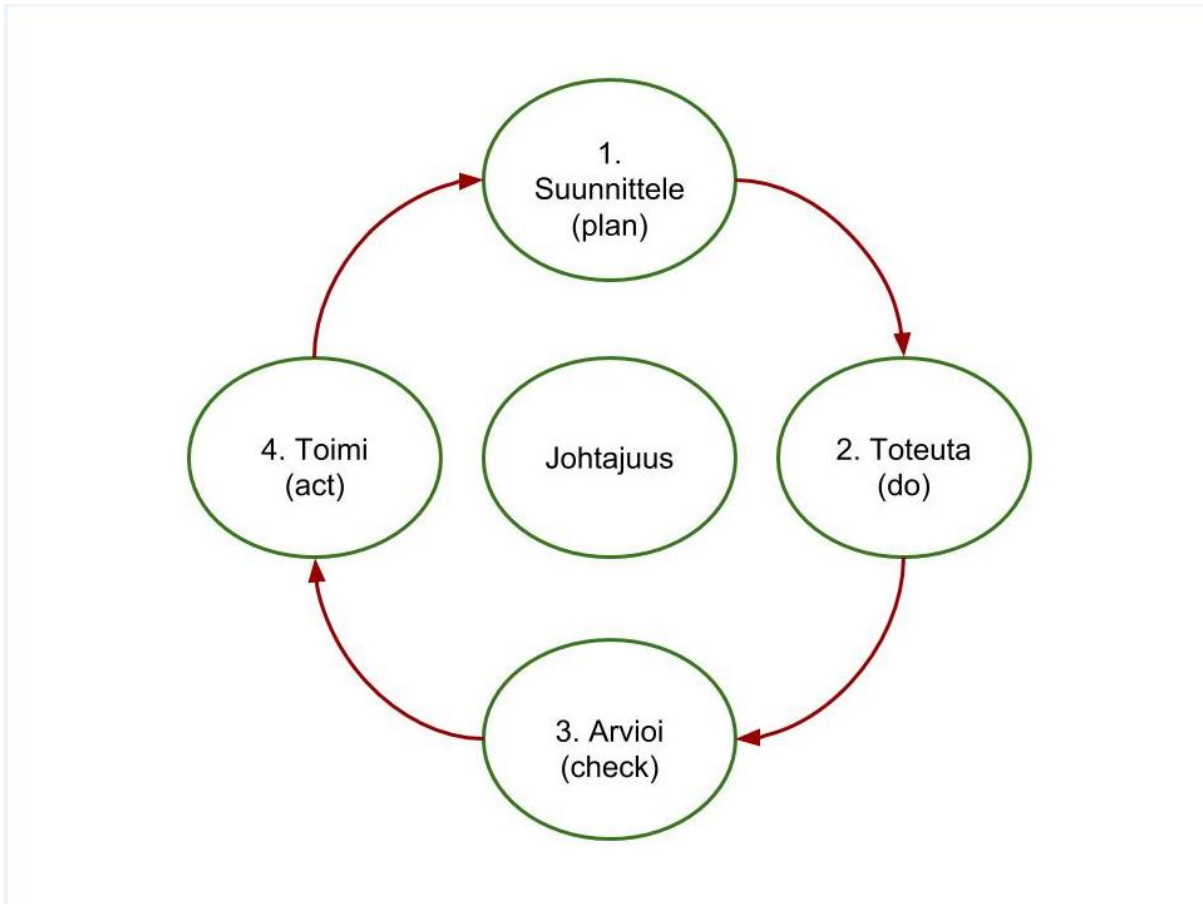
Johtamisen prosessin voi kuvata käyttäen PDCA-mallia. PDCA-malli on hyvin lähellä klassista johtamisen mallia, joka on ollut laajalti käytössä jo 1900-luvun alusta lähtien.

Suunnitteluvaiheessa asetetaan tavoitteet yrityksen toiminnalle ja jaetaan ne konkreettisiksi toimenpiteiksi ja hankkeiksi, määritellään mittarit ja vastuut sekä se, milloin tavoite on saavutettu.

Toteutusvaiheessa on tarkoitus saada suunnitellut asiat tehdyksi. Hyvän toimeenpanon kriteeri on tehdä asiat oikein ja ajallaan. Hyviin tuloksiin pyritään erilaisilla kannustimilla ja palkkioilla.

Arviointivaiheessa kerätään tietoa mittaamalla ja tehdään tarvittavia muutoksia.

Toiminnan vaiheessa tehdään oikeita asioita, ja tehdään ne oikein, eli opitaan aikaisemmista tuloksista ja toimintatavoista. Pyritään aina parempaan ja kehitetään sekä yrityksen toimintaa että työskentelytapoja. Tätä kutsutaan myös strategiseksi oppimiseksi.



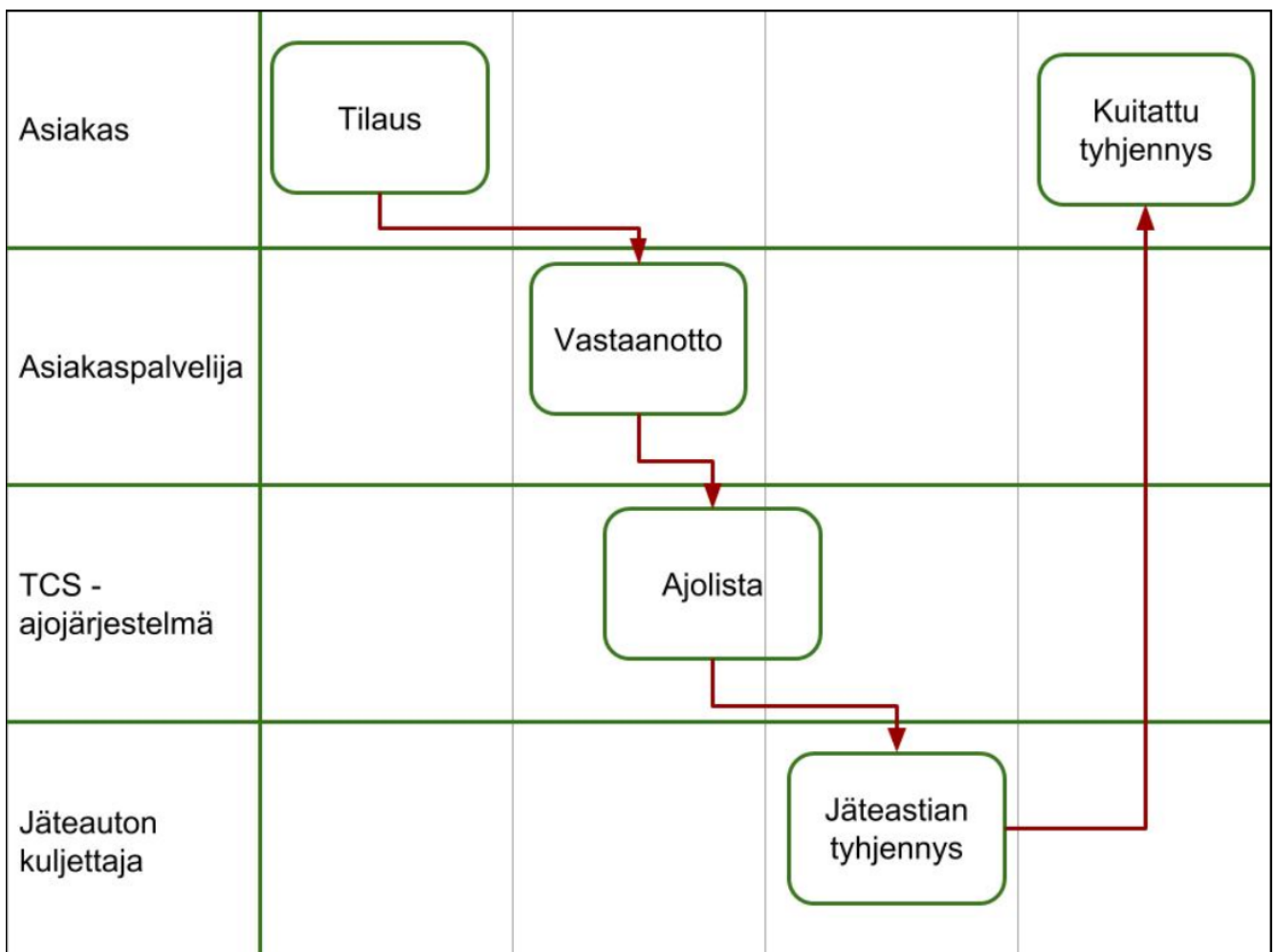
KUVA 6. Johtamisen prosessi

9.2 Kuljetusprosessi

Kuljetusprosessi (Kuva 7) on ensimmäinen Vestia Oy:n ydinprosesseista. Se noudattelee tilaus-toimitusprosessia alkaen asiakkaan tilauksesta ja päättyen asiakkaan saamaan toimitukseen.

Jäteastian tyhjennyksen tilaus voi tulla suoraan asiakkaalta, jolloin asiakaspalvelija kirjaa tilauksen. Tämän jälkeen tilaus kirjautuu ajojärjestelmään ja tilauksista muodostuu automaattisesti optimoitu ajo- lista. Jäteauton kuljettaja ajaa listan mukaan reitin läpi ja tyhjentää listalla olevat jäteastiat. Jokainen tyhjennys kuitataan ja järjestelmään kirjautuu, tyhjennettiinkö astia ja oliko mahdollisesti jotain ongel- mia.

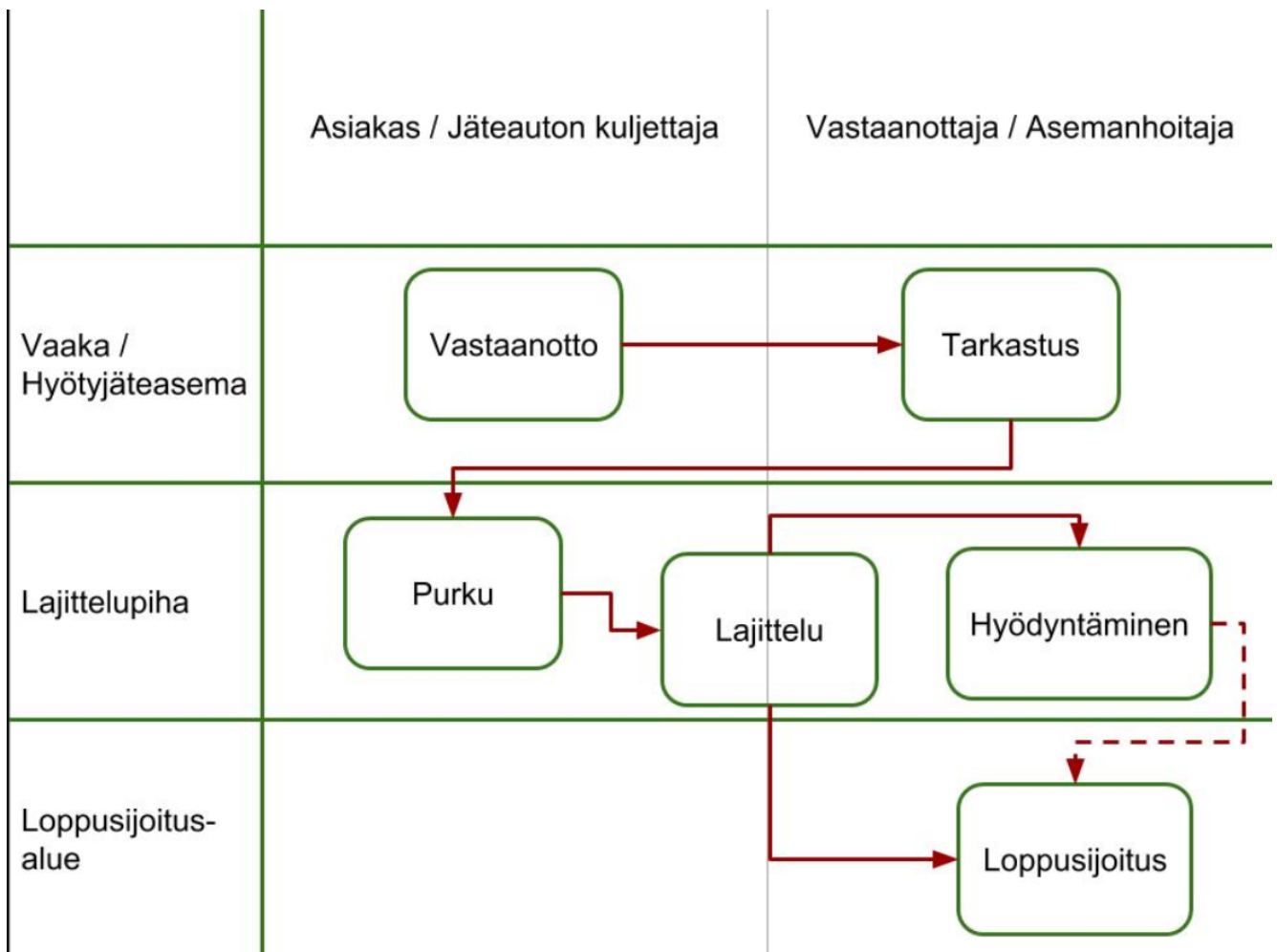
Keskeisin kuljetusprosessin laatuun vaikuttava asia onkin, tyhjeneekö asiakkaan jäteastia asiakkaan tilaaman aikataulun ja muiden tehdyn sopimuksen tietojen mukaisesti. Projektin alkuvaiheessa Vestia Oy:n poikkeamaraportointi keskittyikin enimmäkseen näihin tyhjennysten kuittauksiin.



KUVA 7. Kuljetusprosessi

9.3 Käsittelyprosessi

Käsittelyprosessi (Kuva 8) alkaa Vestia Oy:n jätekeskuksen autovaa’alta tai hyötyjäteasemalta. Asiakas tai jäteauton kuljettaja tuo kuorman, joka vastaanotetaan ja sen tiedot kirjataan. Vastaanottaja tai hyötyasemanhoitaja tarkastaa kuorman, mitä jätettä se sisältää. Tämän jälkeen asiakas tai jäteauton kuljettaja purkaa kuorman lajittelupihalla. Kuorma lajitellaan ja jatkokäsittelyyn menevät jätteet tunnistetaan. Tämän jälkeen jätteet lähtevät eteenpäin hyödyntämiskäsittelyyn. Se osa jätteistä, jota ei voida hyödyntää, sijoitetaan loppusijoitusalueelle.



KUVA 8. Käsittelyprosessi

Standardien ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 mukaan tavoitteiden asettelu aloitetaan riskien ja mahdollisuuksien sekä ympäristönäkökohtien määrittelyllä. Näiden avulla asiakasnäkökulmaa ja elinkaarirajatteluä käyttäen määritellään tavoitteet eli mihin voidaan ja halutaan vaikuttaa. Tämän jälkeen pohditaan keinot tavoitteiden saavuttamiseen sekä mittarit tuloksien arviointia varten.

Vestia Oy:n uusi toimintajärjestelmä nojaa pitkälti oikein aseteltuihin tavoitteisiin. Projektin alkuvaiheessa Vestia Oy:n tavoitteet olivat osin vaikeasti saavutettavissa ja mitattavissa. Tavoitteet kuvasivat osin Vestia Oy:n seuraavan vuoden suunnitelmia sekä yrityksen strategisia linjanvetoja. Suuri osa projektista koostuikin tavoitteiden ajatusmaailman avaamisesta Vestia Oy:n johdolle sekä tavoitteiden ja niiden suunnitelmien eron selkiyttämistä. Jotta pääsimme yhteisymmärrykseen, millaisia tavoitteita toimintajärjestelmä ja standardit edellyttävät, tein johdolle tavoite-esimerkin. Esimerkin avulla on pyritty helpottamaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

Aloitin tavoitteiden määrittelyn riskianalyysillä, jossa hyödynsin nelikenttämenetelmänä SWOT -analyysimallia.

10.1 Riskit ja mahdollisuudet

SWOT-analyysissä (Kuva 9) on pohdittu Vestia Oy:n sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia sekä asiakas- että ympäristönäkökulmasta.

Vestia Oy:n sisäisiä vahvuuksia ovat mm. ammattitaitoinen henkilökunta sekä siisti ja turvallinen työympäristö. Asiakastyytyväisyyttä lisää erityisesti toimiva logistinen prosessi, jonka oleellisena osa on urakoitsijoiden ajantasainen seuranta. Uusi ja nykyaikainen loppusijoitusalue sekä jätteitä energiana hyödyntävä omistusyhtiö Westenergy Oy ovat merkittäviä vahvuuksia ympäristönsuojelulle.

Sisäisiä heikkouksia ovat urakoitsijoiden kuljettajien vaihtuvuus. Kuljettajien ammattitaito, mukaan lukien asiakaspalvelutaidot, on urakoitsijoiden vastuulla. Mahdolliset virheet ja asiakaspalvelun heikkous ovat kuitenkin imagotappioita suoraan Vestia Oy:lle. Loppusijoituksen lieveilmiöitä ovat esimerkiksi melu- ja hajuhaitat sekä mahdolliset ongelmat jätteen hyödyntämisessä.

Erilaiset hätätilanteet ovat Vestia Oy:lle suurimmat ulkoiset ympäristöön liittyvät uhat sekä lainsäädännössä tehtävät yllättävätkin muutokset. Jätelainsäädäntö muuttuu tällä hetkellä nopeasti ja muutosten käytännön vaikutuksia ei ole aina niissä huomioitu riittäväällä tarkkuudella. Ulkoisia asiakastytyväisyyteen liittyviä uhkia Vestia Oy:lle voivat olla erilaiset huhupuheet tai väärinkäsitykset sosiaalisessa mediassa.

Jätteenkäsittelyyn liittyvät tekniset ratkaisut ja jätteen hyödyntäminen mm. energiatuotannossa on verrattain uusi teknisen kehityksen ala. Ulkoiset mahdollisuudet liittyvät Vestia Oy:llä läheisesti alan yleiseen nopeaan kehitykseen. Vestia Oy:ssä kehitellään esim. pilaantuneille maa-aineksille uusia käsittelytapoja sekä käyttömahdollisuuksia. Jätteen energiahyödyntäminen lisääntyy tulevaisuudessa entisestään ja tässä kehityksessä myös Vestia Oy on aktiivisesti mukana. Vestia Oy omistaa yhdessä neljän muun jäteyhtiön kanssa jätteitä energiana hyödyntävän Westenergy Oy:n.

Asiakastytyväisyyteen liittyvä ympäristötietoisuuden lisääntyminen tuo Vestia Oy:lle mahdollisuuden parantaa imagoaan ja lisätä alan vetovoimaisuutta.

<p style="text-align: center;">Sisäiset vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta • Asiakaspalvelussa riittävästi työntekijöitä • Avoin ilmapiiri • Siisti ja turvallinen työympäristö • Uusi, nykyaikainen loppusijoitusalue • Toimiva logistinen prosessi • Urakoitsijoiden seuranta ajantasaista ja tarkkaa • Ympäristötietoisuuden edistämiseksi vahvat perinteet ja tieto-taito-taso • Eri medioiden hyödyntäminen käytännössä • Westenergy Oy:n toiminta 	<p style="text-align: center;">Sisäiset heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakas huolehtii jätteiden lajittelusta (virheet mahdollisia) • Jätekeskukseen tulevan kuorman tarkistaminen voi olla haastavaa • Hyötyjäteasemien valvonta aukioloaikojen ulkopuolella voi olla haastavaa • Loppusijoituksen lieveilmiöt kuten melu-, haju- ja vuoto-ongelmat • Urakoitsijoiden kuljettajien vaihtuvuus • Kuljettajien ammattitaito urakoitsijoiden vastuulla, imagohaitat Vestia Oy:n vastuulla • Henkilöstön ikääntyminen
<p style="text-align: center;">Ulkoiset mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilaantuneiden maiden uudet käsittelytavat ja uudelleenkäyttö <ul style="list-style-type: none"> ○ Uudet innovaatiot • Jätteen energiahyödyntämisen lisääntyminen • Energian tuottamisen lisääminen loppusijoitusalueen kaasupäästöistä <ul style="list-style-type: none"> ○ Käytön lisääminen ○ Jälleenmyynti • Ympäristötietoisuus ja -kiinnostus kasvaa <ul style="list-style-type: none"> ○ Imagon ja vetovoimaisuuden parantaminen ○ Tietotaidon kaupallistaminen 	<p style="text-align: center;">Ulkoiset uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Häätätilanteet <ul style="list-style-type: none"> ○ tulipalo ○ tulva ○ murto ○ ilkivalta ○ sortuma jätetäytössä ○ henkilökunnalle tapahtuva onnettomuus • Imagovahingot <ul style="list-style-type: none"> ○ sosiaalinen media ○ oikeusjutut jne. • Vaarallinen jäte väärässä paikassa <ul style="list-style-type: none"> ○ yritysten tuoma jäte ○ ekopisteille tuotu jäte • Lainsäädännön muutokset

KUVA 9. SWOT-analyysi

10.2 Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteiden asettelussa täytyy pitää huoli siitä, että ne sopivat yrityksen toiminta- ja ympäristöpolitiikkaan ja että niissä tulee huomioitua standardien vaatimukset. Standardien vaatimukset tavoitteille, eli riskiperusteinen ajattelutapa, ympäristönäkökohdat sekä elinkaarinäkökulma, täyttyvät SWOT-analyysissä (Kuva 9). Standardien kantava ajatus asiakastyytyväisyydestä tulee myös luontevasti käsitellyä BSC-menetelmällä.

Tavoitteiden asettelussa ja mittareiden määrittelyssä käytin BSC-menetelmää (Taulukko 6, Tavoite-esimerkki). Tavoitteita asetettaessa Vestia Oy:n pitää myös huolehtia, että sekä ympäristöstandardin ISO 14001:2015 että laatustandardin ISO 9001:2015 vaatimukset tulevat huomioitua. Olenkin taulukossa 6, ehdottanut yhden tavoitteen ympäristönäkökulmasta ja toisen laatuäkökulmasta mietittynä.

10.2.1 Henkilöstötavoite

Tavoite-esimerkissä (Taulukko 6) henkilöstötavoitteeksi on määritelty toimintapolitiikan jalkauttaminen koko henkilöstölle. Toimintapolitiikan ymmärtäminen on, paitsi oleellinen osa sertifiointi auditointia, myös tärkeää yrityksen henkilöstön motivoinnille sekä yhteisten päämäärien tavoittelemiselle.

Sopiva mittari löytyy koulutusrekisteristä koulutuksen osallistujalistasta ja määrästä.

Henkilöstötavoite-esimerkki kohdistuu johtamisen prosessiin. Kun tavoite on saavutettu, seuraava henkilöstötavoite kannattaa kohdistaa muihin prosesseihin, jotta jatkuvan parantamisen malli toteutuu.

10.2.2 Toiminnallinen tavoite

Toiminnallisen tavoitteen esimerkin annoin TCS-ajojärjestelmän reitityksen tehostamisesta. TCS-ajojärjestelmän kehitys kohdistuu kuljetusprosessiin ja on ajateltu ympäristöstandardin näkökulmasta käsin.

TCS-ajojärjestelmän reitityksen tehostaminen vaikuttaisi suoraan päästöjen määrään, ympäristövaikutus olisi tällöin positiivinen.

Onnistumisen mittarina käytetään vuoden 2016 ja vuoden 2015 ajettujen kilometrien suhdetta.

10.2.3 Asiakastavoite

Vuonna 2015 Vestia Oy:llä on ollut tavoitteena asiakaspalveluiden parantaminen. Tätä tavoitetta on toteutettu sähköisten palveluiden kehittämisellä ja lisäämisellä, mm. hyötyjäteasemapalveluita on pa-

rannettu ottamalla käyttöön Wisemaster-laskutusjärjestelmä, jolloin käteismaksut eivät ole enää tarpeellisia. Toinen tärkeä tavoite on ollut tyhjennysvirheiden vähentäminen. Tässäkin on saatu hyviä tuloksia, mutta tavoitteeseen, 1 virhe 3700 tyhjennystä kohden, ei ole aivan päästy.

Vuonna 2014 Vestia Oy julkaisi vuosikertomuksessaan asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset, joiden mukaan 82 % vastanneista oli tyytyväisiä jätehuoltoon. Tärkeimpänä asiana vastaajat pitivät sitä, että jäteastiat tyhjennetään sovitun mukaisesti.

Siirsin suoraan tähän esimerkkiin vuoden 2015 tavoitteen tyhjennysvirheiden vähentämisestä vuodelle 2016. Mittarina käytetään tyhjennysvirheiden kappalemäärää koko vuoden tyhjennyksiin. Tässä esimerkissä on käytetty laatunäkökulmaa.

10.2.4 Taloudellinen tavoite

Suoraan tuloksen parantamiseen liittyvää tavoitetta Vestia Oy:lle ei jätelain perusteella voi tehdä.

Jättemaksun on vastattava kunnan tarjoamaa palvelutasoa ja mahdollisuuksien mukaan kannustettava jätteen määrän ja haitallisuuden vähentämiseen sekä etusijajärjestyksen mukaiseen jätehuoltoon... ..Jättemaksulla saa kerätä enintään kohtuullisen tuoton pääomalle. (Jätelaki, 78§)

Taloudellisen tavoitteen esimerkin annoin jätteen hyödyntämistason nostamisesta. Vestia Oy:llä on ollut pitkään tavoitteena kaatopaikkakuormituksen vähentäminen ja siinä on saatu aikaan merkittäviä muutoksia.

Vastaanottamiemme jätteiden hyötykäyttöaste kohosi vuoden aikana 93 prosenttiin. (Vestia Oy, Vuosikertomus 2014.)

TAULUKKO 6. Tavoite-esimerkki

BSC	Tavoite	Prosessi	Mittari	Odotettu vaikutus
Henkilöstötavoite	Toimintapolitiikan jalkauttaminen koko henkilöstölle	Johtaminen	Perehdytyskoulutus 100 %	Motivaatio paranee ja yhteinen linja selkiytyy
Toiminnallinen tavoite (ympäristönäkökulma)	TCS-ajojärjestelmän reitityksen tehostaminen	Kuljetus	((vuoden 2015 km - vuoden 2016 km) / Ajetut kilometrit 2015) x 100%	Ympäristöpäästöt vähenevät, polttoainekustannukset vähenevät
Asiakastavoite (laatu näkökulma)	Tyhjennysvirheiden vähentäminen tasolle 1/3700 tyhjennystä	Kuljetus	Tyhjennysvirheet (kpl/vuosi) / 600500 (tyhjennysten määrä)	Asiakastyytyväisyys paranee
Taloudellinen tavoite	Jätteen hyödyntämistason nostaminen x %:iin	Käsittely	Jätteen hyödyntämistaso	Loppusijoitusalueen investointitarpeet ja kulut pienenevät

Tämän osan opinnäytetyöstäni esittelen tiivistetysti. Projekti oli laaja ja jatkuu edelleen. Suurimman osan tästä projektista tein projekti-insinöörin tehtävissä Vestia Oy:ssä projektityösopimuksella ja sitä ei ole tarkoituksenmukaista kuvata kokonaisuudessaan tässä opinnäytetyössä. Lisäksi toimintajärjestelmän perusajatukseen kuuluu se, ettei se koskaan ole täysin valmis. Tässä opinnäytetyössä rajasin projektin kuvauksen niin, että siitä saa käsityksen siitä, minkälaisia askelia otimme.

Tässä luvussa esittelen, miten standardien henki ja ajatusmaailma siirrettiin tekniseksi ratkaisuksi.

Projektin alku oli jokseenkin kivinen. Osa ongelmaa oli se, että vanhasta toimintajärjestelmästä oli jäänyt käyttäjilleen sellainen vaikutelma, että koko standardin noudattaminen ja toimintajärjestelmän käyttö on vaikeaselkoista ja työlästä. Projektin tukena ja aloituspalaverin osanottajana oli aluksi koko laaja johtoryhmä. Ensimmäisessä palaverissa sainkin paljon ajatuksia ja mielipiteitä. Tarkkaa ajatusta tai päämäärää, minkälainen järjestelmä olisi tarkoitus luoda, ei löytynyt. Tärkeimmät toiveet olivat, että dokumentteja pitää vähentää ja järjestelmän täytyy olla yksinkertainen ja helppo käyttää.

Näiden toiveiden pohjalta aloitin projektin. Alku näytti lupaavalta. Aloitin projektin siirtämällä dokumentointia uuteen SharePoint -ohjelmaan tehdylle sivustolle. Dokumenttien ja tiedon määrä oli kuitenkin liian suuri, jotta siitä olisi muodostunut järkevää kokonaisuutta.

Sekavan alkutilanteen jälkeen löysin kuitenkin yrityksestä ne henkilöt, joiden työtä olisi oikeasti järjestelmän tekeminen sekä sen käyttäminen. Projektitiimi tiivistyi neljään avainhenkilöön; tuotantopäällikköön, ympäristöinsinööriin, IT-vastaavaan sekä minuun, joka toimin projekti-insinöörinä. Toimenkuvani muuttui projektin edetessä sittemmin vastaamaan lähinnä projektin vetäjän tai -päällikön työnkuvaa.

Tällä tiimillä pääsimme nopeasti ongelman syiden jäljille. Hylkäsimme tähän mennessä tehdyn työn ja lähdimme uudestaan projektiin puhtaalta pöydältä. Suunnittelimme uuden SharePoint -sivuston eri lähtökohdista hyväksikäyttäen tässä opinnäytetyössä esiteltyjä standardien suuria teemoja sekä dokumentoinnin uudistamisen aihealueita.

Laaja johtoryhmä jäi käytännössä lähinnä valvojan rooliin. Projektin etenemistä raportoin suoraan toimitusjohtajalle. Laajalle johtoryhmällä projektia esitettiin ja arvioita sekä palautetta pyydettiin ainoastaan alkuvaiheessa sekä puolivälissä. Lisäksi projektin valmistuttua järjestettäneen loppuarviointi.

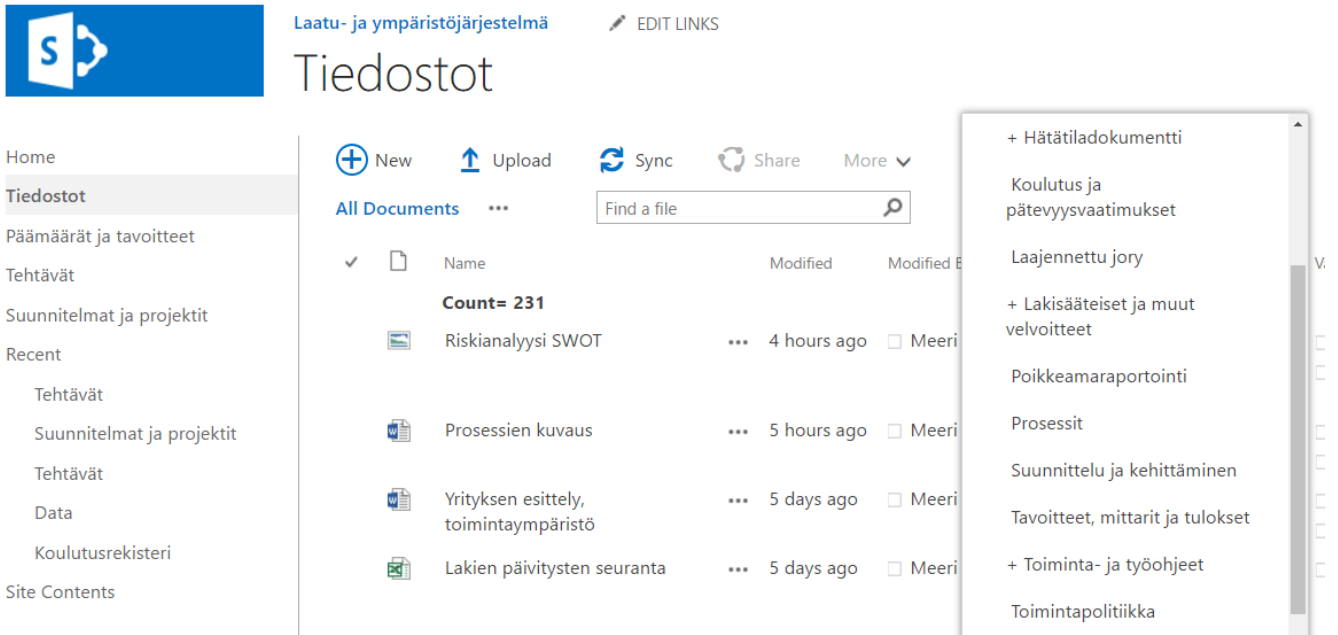
11.1 Toimintajärjestelmän rakenne SharePoint -ohjelmassa

Toimintajärjestelmän rakenne muotoutui standardien suurimpien teemojen pohjalta. Nämä teemat ovat esitelty tarkemmin standardien tiivistelmissä (Luku 6 ja 7). Taulukossa 7 on esitelty toimintajärjestelmän alueet sekä niihin kuuluvien dokumenttien päivitysvastuut. Suurin osa näistä aihealueista käsiteltiin SharePointissa yhdellä sivulla, työnimellä tiedostot, jossa dokumentteja suodatetaan eri kriteereillä. Työ- ja toimintaohjeet sekä alihankkijoiden valintakriteerit toteutimme näkymien avulla suodatettuna tiedostot-sivustolta.

TAULUKKO 7. Toimintajärjestelmän aihealueet

Laatu- ja ympäristöjärjestelmän aihealue	Päivitysvastuu
Auditointi	Ympäristöinsinööri
Toimintaympäristö	Ympäristöinsinööri
Toimintapolitiikka	Toimitusjohtaja
Riskianalyysi	Tuotantopäällikkö
Hätätiladokumentti	Tuotantopäällikkö
Ympäristönäkökohdat	Ympäristöinsinööri
Prosessit	Ympäristöinsinööri
Koulutus ja pätevyysvaatimukset	Tuotantopäällikkö
Lakisääteiset ja muut vaatimukset	Ympäristöinsinööri
Tavoitteet, mittarit ja tulokset	Tuotantopäällikkö
Laajennettu Jory	Tiedottaja
Poikkeamaraportointi	Tuotantopäällikkö
Suunnittelu ja kehittäminen	Tuotantopäällikkö
Toiminta- ja työohjeet	Tuotantopäällikkö

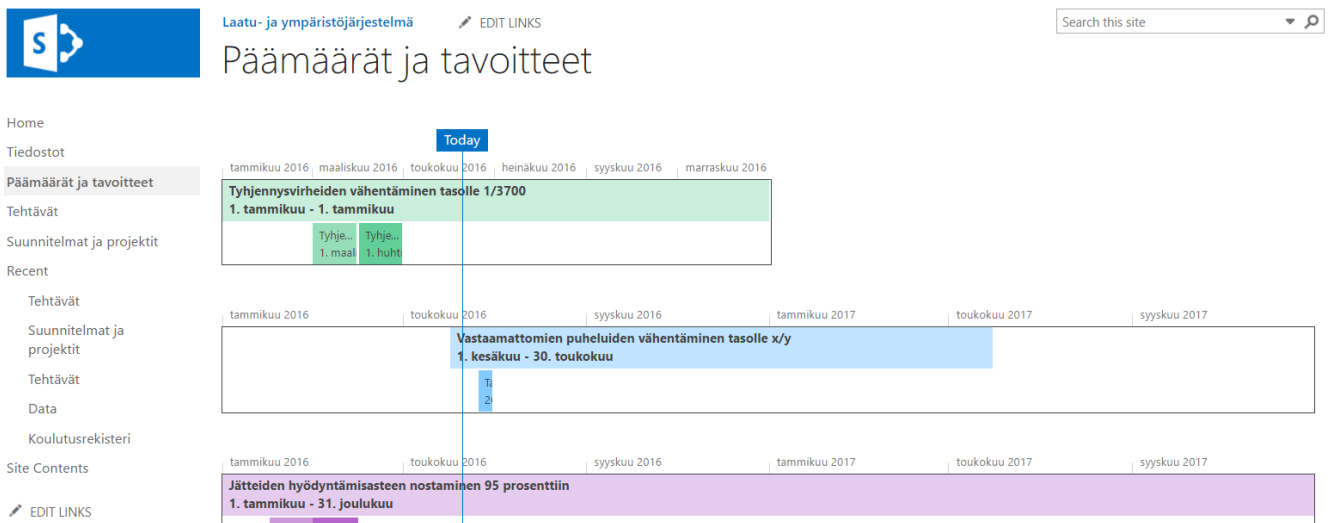
Kuvassa 10 nähdään dokumenttien tallennuspaikka. Osa suodatusvaihtoehdoista on myös näkyvissä. Näin saimme dokumenttien hallintaa yksinkertaistettua ja pääsimme vanhasta ja sekavasta kansiorakenteesta eroon. Dokumenttien päivitysvastuut, versiointi ja ylläpito ovat myös sisäänrakennettu.



KUVA 10. Tiedostot ja suodatus

Osalle aihealueita oli kuitenkin järkevää luoda omat sivunsa eri työkaluilla, jolloin saimme SharePointin hyviä puoli käyttöön ja aihealueiden käytettävyys suoraan SharePoint -järjestelmään. Näin saimme vähennettyä turhaa Word ja Excel -tiedostojen pyörittämistä.

SharePointissa pystyy helposti toteuttamaan esimerkiksi tavoitteiden asettelun omalla työkalullaan, kuten kuvassa 11 on näytetty. Loimme omat työkalunsa myös projektien suunnitelmallisuudelle, joilla pystytään paremmin hallitsemaan muutoksia.



KUVA 11. Projektityökalu, tavoitteet

Koulutus- ja pätevyys osa-alueesta oli järkevintä erottaa omaksi kokonaisuudekseen koulutusrekisteri, joka luotiin listatyypisellä työkalulla. Pätevyysvaatimukset jätettiin vielä toistaiseksi Word-tiedostoksi, mutta työntekijöiden asiantuntemus sekä koulutustaso päivitettiin käyttäjäprofileihin.

Myös poikkeamat tilastoidaan ja käsitellään listatyökalulla. (Kuva 12)

Muokkaa	Tunnus	Asiakas	ReklamaationTyyppi	TapahtumanKuvaus	Tapahtuma-aika	Muokattu	Urakoitsija	Tekijä
	217	[REDACTED]	Muu Tyhjennysvirhe	Palvelutalon astiat jääneet jälleen kerran tyhjentämättä. Kaikista ohjeista huolimatta homma ei onnistu. Tarvitaan välittömiä toimenpiteitä, että jatkossa tyhjennykset onnistuu.	30.5.2016 14:55	31. toukokuuta	[REDACTED]	[REDACTED]
	219	[REDACTED]	Muu Tyhjennysvirhe	Astia jäänyt tyhjentämättä	20.5.2016 16:10	1. kesäkuuta	[REDACTED]	[REDACTED]
	211	[REDACTED]	Omaisuuksivahinko	Asiakas reklamoi:	19.5.2016 8:55	5 päivää sitten	[REDACTED]	[REDACTED]

KUVA 12. Listatyökalu, poikkeamat

Eri valintakriteereitä ja suodattimia käyttämällä järjestelmästä löytää helposti kokonaisuuksia ja dokumenttikokoelmia eri aihepiireittäin. Avainkohdat järjestelmässä eli ne toiminnot, joihin laatu- ja ympäristöstandardien vaatimukset kasautuvat, ovat kokonaisuudet Vestia Oy:n tavoitteissa, suunnitelmissa ja projekteissa sekä mittaristossa. Lisäksi laajan johtoryhmän kokouksien dokumentointi sekä suunnitelmallisuus kannattelevat järjestelmää.

11.2 Prosessiajattelun sekä PDCA -mallin siirto SharePoint -ohjelmaan

Aloitin projektin kuvaamalla Vestia Oy:n prosessit uudelleen. Prosessien kuvaaminen SharePointiin on vielä osin kesken. Tällä hetkellä prosessit ovat kuvattuna Word sekä jpg -tiedostoina. Prosessit linkittyvät käytännön työhön prosessien omistajien kautta. Eri aihealueet toimintajärjestelmässä on vastuutettu prosessien omistajille. Prosessimainen ajatustapa näkyy myös laajan johtoryhmän työskentelyssä.

Laajan johtoryhmän vuosikello sekä toimintatapa noudattelevat prosessien ja käytännön työn aihealueita. Vestia Oy:n tavoitteiden ja suunnitelmien tekeminen sekä eteenpäinvieminen projekteiksi noudattelevat prosessien tavoitteita sekä kehityskohteita.

Jatkuvan parantamisen ajattelumalli saatiin siirrettyä käytännön työkaluksi tavoitteiden aikajanatyökälulla, jossa myös osasuunnitelmien teko onnistuu helposti. Projektityökalu noudattelee tavoitteiden rakennetta ja sinne on helppo kuvata projektin eri vaiheet. PDCA -malli näkyy myös uusien kehitysideoiden sekä poikkeamien raportoinnissa. Kehitysideat kootaan kuten poikkeamatkin listatyökälulla, josta siirto konkreettisiksi suunnitelmiksi on helppoa.

Tällä opinnäytetyöllä oli kolme tavoitetta. Uudistuneiden standardien sisältöä piti selventää ja yhdistää standardin teoria Vestia Oy:n käytännön toimintaan. Dokumentointia täytyi selkeyttää ja tiivistää. Lisäksi täytyi luoda uusi toimintajärjestelmä SharePoint -ohjelmaan ja varmistaa sen yhteensopivuus ja toimivuus standardien kanssa.

Aloitin projektin tekemällä taustatutkimusta toimintajärjestelmän rakentamisesta sekä yleisistä hyväksi koetuista dokumentaatiotavoista. Opiskelin myös standardien sisältöä ja käytin paljon aikaa standardien ymmärtämiseen. Lisäksi perehdyin Vestia Oy:n omaan materiaaliin ja dokumentaation tasoon. Käytin hyväkseni oppimisessa paitsi kirjallisia lähteitä myös verkostoani yritysmaailmaan sekä erilaisia ilmaisia internetissä järjestettäviä seminaareja. Lisäksi minulla oli oman työurani kautta ja tradenomin koulutukseni pohjalta jo olemassa viitekehys laatuasioista, sertifioinneista sekä johtamisesta.

Jatkoin projektia tekemällä Vestia Oy:lle uudet prosessikaaviot sekä riskianalyysin käyttäen SWOT -analyysimenetelmää. Lisäksi tein yritykselle tavoite-esimerkin, jotta pääsisimme yrityksen johdon kanssa yhteisymmärrykseen tavoitteiden käytännönläheisyydestä.

Kaiken tämän työn jälkeen huomasimme tiimini kanssa, että dokumentaatiota oli vieläkin liikaa ja että SharePointiin tehty sivu toimi väärällä logiikalla. Aloitimmekin SharePointiin tehtävän toimintajärjestelmän rakenteen suunnittelemisen lähes alusta. Kehitimme toimintajärjestelmän toimintalogiikan uudelleen eri näkökulmasta, tällä kertaa pitäen kiinni yksinkertaisuudesta ja standardien vaatimustasosta.

Tiimini teki rohkean päätöksen hylkäämällä osan jo tehdystä työstä, koska se ei sopinut projektin kokonaistavoitteeseen. Tästä opin, että omalle näkemykselleen kannattaa pysyä uskollisena, vaikka yrityksen sisällä olisikin erilaisia näkemyksiä ja toiveita projektille, ja että tavoite kannattaa pitää kirkkaana mielessä myös projektin alkuvaiheen innostuksessa.

Projektin tavoitteet saavutettiin erittäin hyvin. Standardien sisältö sekä vaatimustaso ovat nyt Vestia Oy:n johtoryhmälle selkiytynyt. Dokumentointi on nyt järkevällä tasolla ja tukee sekä noudattelee Vestia Oy:n normaalia käytännön toimintaa.

Uuden toimintajärjestelmän kehitys ja käyttö ovat hyvässä vauhdissa. SharePointiin tehty toimintajärjestelmä noudattaa standardien vaatimuksia, on yksinkertainen ja helppokäyttöinen sekä avuksi johdon toiminnalle sekä prosessien omistajien jokapäiväisessä käytössä.

Vestia Oy hyötyy uudesta järjestelmästä. Vestia Oy:lle rakennettiin täysin uusi toimintajärjestelmä ns. tyhjälle pohjalle. Kyse ei siis ollut pelkästään tietojen siirrosta vaan kokonaan uuden järjestelmän rakentamisesta. Lähes kaikki markkinoilla olevat valmiit toimintajärjestelmä ohjelmat ja ohjelmistot olivat Vestia Oy:n tarpeisiin nähden liian suuria, monimutkaisia tai kankeita käyttää. Tekemämme uusi toimintajärjestelmä on räätälöity Vestia Oy:n tarpeisiin sekä käytännön työhön. Järjestelmä rakennettiin jo valmiiksi ostettuun Office-pakettiin kuuluvaan SharePointiin. Vestia Oy:lle ei siis tullut ylimääräisiä kustannuksia uuden toimintajärjestelmän ostamisesta.

Uusi toimintajärjestelmä kehittää koko yrityksen johtamisen tapaa. Johtamisesta tulee käytännönläheisempää ja sen avuksi on nyt tehty uusia työkaluja. Henkilöstöjohtaminen on helpommin dokumentoitavissa ja uusien ajatusten sekä kehitysideoiden käytäntöön vieminen on systemaattista. Ympäristötietoisuus on nostettu laatutekijöiden rinnalle yhtä tärkeäksi tekijäksi toimintajärjestelmän rakenteessa. Ympäristöriskien sekä -vaikutusten kartoittamiseen sekä lieventämiseen on tartuttu toimintajärjestelmässä uudella otteella.

Monille toimintajärjestelmän osa-alueille jäi silti vielä kehitettävää ja työ jatkuu edelleen. Suurimpia kehityskohteita ovat hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi, elinkaariajattelun lisääminen, ennakoinnin ja proaktiivisen toiminnan lisääminen sekä johtamisen jalkauttaminen. Prosessiajattelussa Vestia Oy:ssä ei ihan vielä olla päästy tarpeeksi pitkälle. Toimintaa ei vielä ohjata prosessilähtöisesti, mutta toiminta on kuitenkin jäsenneilty prosesseiksi ja prosessien suorituskykyä ja sujuvuutta pystytään jo arvioimaan sekä kehittämään. Mahdollisesti uusi toimintajärjestelmä ohjaa tässäkin kehitystä eteenpäin.

Jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti Vestia Oy siis jatkaa myös toimintajärjestelmän kehittämistä. Pienin askelin, tavoite ja suunnitelma kerrallaan, Vestia Oy jatkaa toimintansa parantamista.

LÄHTEET

1998-2016 Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company, Saatavissa:

<http://balancedscorecard.org/>. <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Luettu 1.5.2016

Isokoski, A 2016 Vestia Oy:n toimitusjohtajan henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu 2.3.2016

IMS Business Solutions Oy & Ritola, O 2015, Toimintajärjestelmän rakentajan käsikirja, Toimintajärjestelmän rakentajan pikaopas

Kaplan & Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996)

Koivula, S. 2002. Jumalainen laatu. Laatu organisaatiokulttuurisena sopusointuna. Oulun yliopiston opetus- ja opiskelijapalveluiden julkaisuja. Sarja A 22. Oulu: Oulun yliopisto

Laatukeskus Excellence Finland 2016, Saatavissa: <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/toimintajarjestelmat#sthash.BFv8z0MM.dpuf>.

<http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut/caf>

<http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli>

Luettu: 20.6.2016

Laki:

Jätelaki, § 78, Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110646>. Luettu 5/2016

Lehto, K | M.Sc, Director | KPMG Oy, 9.2. Strateginen johtaminen, 4. Balanced Scorecard – esimerkki strategisen johtamisen viitekehyksestä. Saatavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.centria.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/strateginen-johtaminen?highlight=BSC#search-anchor>. Luettu 5/2016

Suomen Standardoimisliitto SFS ry

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, SFS-EN ISO 9001:2015, 5. painos

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, SFS-EN ISO 14001:2015, 3. painos

TQM, kaikkea mahdollistako? Qualitas-fennica, artikkelit

TQM, Total Quality Management - laaja-alainen laatujohtaminen

Tuurala, T. 2005. Laatuakatemia - Laadun historia

Vestia Oy internetsivut, Saatavissa: www.vestia.fi. Luettu 6/2016

Vestia Oy Vuosikertomus ja tilinpäätös 2014, Saatavissa mm: www.vestia.fi

Vopla-Hanketiimi Verkko-opetuksen laadunhallinta ja Laatupalvelu 2016, Saatavissa:
http://www.vopla.fi/laadunhallinnan_malleja/index.html Luettu 20.6.2016