



SAVONIA

Tekniikka

Palopäällystön koulutus

OPINNÄYTETYÖ

LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMISMALLI
VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOKSELLE

Torbjörn Lindström

30.11.2016

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU - TEKNIikka, KUOPIO		
Koulutusohjelma Palopäällystön koulutusohjelma		
Tekijä Torbjörn Lindström		
Työn nimi Laatukäsikirjan laatimismalli Varsinais-Suomen pelastuslaitokselle		
Työn laji	Päiväys	Sivumäärä
Opinnäytetyö	29.11.2016	50 + 3
Työn valvoja	Yrityksen yhdyshenkilö	
yliopettaja Matti Hurula	pelastuspäällikkö Mika Kontio	
Yritys Varsinais-Suomen pelastuslaitos		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia pelastustoimen ydinprosesseja sekä laatia Varsinais-Suomen pelastuslaitokselle laatukäsikirjan laatimismalli. Työn alussa käsiteltiin laadunhallintaa yleisellä teoriatasolla sekä kuvattiin johtamiseen ja laadunjohtamiseen liittyviä teorioita. Työssä on myös kuvattu pelastuslaitoksen tämänhetkiset tehtävät ja toimintaympäristö Varsinais-Suomessa. Tavoitteena oli selvittää laatujohtamisen ja laadunhallinnan merkitystä organisaatiossa. Teoriaosiossa käsiteltiin palvelun laatua, johtamista, asiakastyytyvääisyyttä ja laadun kehittämistä.</p> <p>Laadunhallintajärjestelmät on alun perin suunniteltu teollisuuden tarpeisiin. Varsinais-Suomen pelastuslaitos on kuitenkin julkishallinnollinen laitos, joka tuottaa palvelujaan 27 kunnan alueella. Pelastuslaitos on vanha organisaatio, ja sillä on pitkät perinteet ja vahva organisaatiokulttuuri. Nämä erityispiirteet asettavat laadunhallintajärjestelmän kehittämiseksi omat haasteensa.</p> <p>Työn tuloksena on malli siitä, miten laatukäsikirja voidaan kehittää ja mitä asioita täytyy huomioida Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella. Työssä on myös otettiin kantaa, myös pelastuslaitoksen ydinprosesseihin ja niiden kuvamiseen.</p>		
Avainsanat johtaminen, laatu, prosessi, asiakastyytyvääisyys		
Luottamuksellisuus julkinen		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES		
Degree Programme Fire Officer (Engineer)		
Author Torbjörn Lindström		
Title of Project Model for Quality Management Handbook for the Southwest Finland Emergency Services		
Type of Project Final Project	Date 29 November, 2016	Pages 50 + 3
Academic Supervisor Mr Matti Hurula, Senior Instructor	Company Supervisor Mr Mika Kontio, Rescue Chief	
Company Southwest Finland Emergency Services		
Abstract <p>The aim of this final project was to study the core processes of the rescue services and to compile a model for a quality handbook for Southwest Finland Emergency Services.</p> <p>Quality control is described on a general theoretical level, as well as theories concerning leadership and quality leadership. There is also an overview of the current tasks and the operating environment for the Fire and Rescue Service in Southwest Finland. The objective was also to clarify the importance of the quality management of the organization. The theoretical part also introduces quality of service, leadership and management, customer satisfaction and development of quality.</p> <p>The quality management systems were originally designed for the needs of the industry. However, Southwest Finland Emergency Services is a public service institution providing fire, rescue and emergency medical services in 27 municipalities in the region. The fire and rescue service is an old organization with a long tradition and a strong organizational culture. These characteristics, set their own challenges for the development of a quality management system.</p> <p>The result is a model of how a quality handbook can be developed, and what matters need to be taken into account in the Southwest Finland Emergency Services. In the final project also a position is taken regarding the core processes of the Southwest Finland Emergency Services and the description of them.</p>		
Keywords leadership, quality, process, customer satisfaction		
Confidentiality public		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT	7
2.1	Tutkimuskysymykset	7
2.2	Tutkimusmenetelmät	7
2.3	Termit ja niiden määritelmät	8
3	LAADUNHALLINTA JA JOHTAMINEN	9
3.1	Laatu käsitteenä	10
3.2	Laatujohtaminen	11
3.3	Laadunhallintajärjestelmä	11
3.4	Laadunhallinnan periaatteet	13
3.4.1	Asiakaskeskeisyys	14
3.4.2	Johtajuus	16
3.4.3	Henkilöstön osallistuminen	20
3.4.4	Viestintä	22
3.4.5	Kumppanuudet	23
3.4.6	Prosessimainen toimintamalli	25
3.4.7	Jatkuva parantaminen	30
3.4.8	Arviointi ja mittaaminen	31
4	LAATUTYÖ PELASTUSTOIMESSA	34
4.1	Pelastustoimi Suomessa	35
4.2	Varsinais-Suomen pelastuslaitos	36
5	LAATUKÄSIKIRJAN LUOMISPROSESSI VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOKSELLE	40
5.1	Johdon sitoutuminen	40
5.2	Organisaatio ja sen tavoitteet	41
5.3	Laatupolitiikan määrittäminen	41
5.4	Asiakkuuksien tunnistamiset	41
5.5	Voimavarojen tunnistaminen	42
5.6	Prosessien tunnistaminen ja päivittäminen	42
5.7	Dokumentointi	42
5.8	Kehittäminen ja laadunhallinta	43
5.9	Viestintä	44

	5
6 POHDINTA	45
LÄHTEET	47
LIITTEET	50

1 JOHDANTO

Julkishallinnon organisaatiot ympäri Eurooppaa ovat jatkuvan paineen alla, ja niiden täytyy enemmän kuin koskaan kehittää omia toimintojaan. Organisaatiot joutuvat todistamaan, minkälaista lisäarvoa ne pystyvät tuottamaan hyvinvointivaltion ylläpitämiseksi. Taloudellisen tilanteen ollessa heikko on erityisen tärkeätä korostaa operatiivista valmiutta ja todistaa toiminnan olevan tehokasta, mutta samalla laadukasta. Organisaatioiden on myös pystyttävä nopeasti reagoimaan yhteiskunnan muutoksiin. Jotta pystytään vastaamaan näihin haasteisiin, on organisaation johtamis- ja laatu järjestelmien oltava kunnossa.

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi laatukäsikirjan laatimisen, koska laatujohtaminen ja laadun kehittäminen kuuluvat nykyiseen työnkuvaani kehittämispäällikkönä. Tämän hetken tiedon mukaan Suomessa ei ole missään pelastuslaitoksessa käytössä koko organisaatiota koskevaa laatukäsikirjaa. Minulla on myös henkilökohtainen kiinnostus laatujohtamista ja laadun kehittämistä kohtaan.

Laatukäsikirja parantaa pelastuslaitoksen kykyä tuottaa palveluita, jotka täyttävät asiakasvaatimuksia. Se antaa myös mahdollisuudet lisätä asiakastytyväisyyttä, käsitellä toimintaympäristöön ja tavoitteisiin liittyviä riskejä sekä antaa kyvyn osoittaa, että voidaan noudattaa laadunhallintajärjestelmässä määritellyjä vaatimuksia. Koska laatukäsikirjaa ei tällä hetkellä ole pelastuslaitoksella käytössä, on tärkeä tarkastella laatua ja kehittämistä tutkitun tiedon avulla sekä laatia tutkimuksen pohjalta käyttökelpoinen laatukäsikirja.

Tavoitteena on tehdä Varsinais-Suomen pelastuslaitokselle malli, jonka avulla voidaan laatia koko pelastuslaitosta kattava laatukäsikirja. Sen avulla on mahdollista parantaa pelastuslaitoksen kykyä tuottaa asiakasvaatimuksia paremmin täyttäviä palveluita. Lisäksi laatukäsikirjan avulla parannetaan työntekijöiden tietämystä organisaatiossa sovitusta toimintamalleista. Opinnäytetyössä ei käsitellä ulkopuolista auditointia tai sertifiointia.

2 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT

Opinnäytetyö on tehty Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella tammikuun ja marraskuun 2016 välisenä aikana. Opinnäytetyö ja varsinainen laatukäsikirja koskee kaikkia Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen yksiköitä.

Työn rakenne noudattaa Pelastusopiston vaadittavia periaatteita. Työn alussa on käsitelty laadunhallintaa yleisellä teoriatasolla sekä kuvattu organisointiin ja johtamiseen liittyviä teorioita. Alussa on kuvattu myös pelastuslaitosten tämänhetkiset tehtävät ja niiden toimintaympäristö Suomessa. Tavoitteena tässä on selventää laatujohtamisen ja laadunhallinnan merkitystä organisaatiossa.

Tulososiossa käsitellään laatukäsikirjan luomisprosessia ja sitä, miten sitä tulisi toteuttaa Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella. Laatukäsikirjan sisällysluetteloa esitetään tämän työn liitteenä. (Liite 1)

2.1 Tutkimuskysymykset

Tässä työssä tutkin, mitkä ovat pelastustoimen ydinprosessit. Lisäksi tutkin, miten voidaan viedä läpi laadunkehittämisprosessia Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella. Työssä pohdin lisäksi, millainen on pelastuslaitoksen laatukäsikirja, joka vastaisi työelämän tarpeita.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tärkeimmät tiedonlähteet ovat laatua ja johtamista käsittelevä kirjallisuus, olemassa olevat kansainväliset laatustandardit sekä asiantuntijahaastattelut. Opinnäytetyöstä saatava keskeisin hyöty on saada parempaa tietoa pelastuslaitoksen keskeisistä prosesseista ja siitä, miten palveluja voidaan kehittää. Koska pelastuslaitoksilla ei ole laatukäsikirjoja käytössä, voisi tästä olla hyötyä alalle yleisesti.

Tämän opinnäytetyön ongelmanasettelu ratkaistaan ensisijaisesti kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Kirjallisuuden ja haastattelujen aineistoa verrataan yleisiin lainalaisuuksiin laatutyöstä ja pohditaan sitä, poikkeako laatutyö pelastuslaitoksissa jotenkin muista organisaatioista. Laadullisen tutkimuksen avulla pyrin ymmärtämään laatua ilmiönä. Haluan selventää laadun ja laatujohtamisen merkitystä pelastuslaitoksen asiakaspalveluiden kehittämisessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyrin selvittämään sekä kokonaisvaltaista laatujohtamista että saamaan syvemmän käsityksen laatujohtamisesta. Asiantuntijoina tässä työssä ovat Turun kaupungin työhyvinvointipäällikkö Caj Karlsson, Axxelin laatujohtajasta vastaava Mikael Enbergiä, Pelastustoimen uudistamishankkeen Pelastustoimen perusprosessit -työryhmän puheenjohtaja Jyri Leppäkoskea ja laatutyöryhmä, johon kuuluvat Tiina Salminen (Pirkanmaan pelastuslaitos), Terhi Virtanen (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos) ja Jyrki Landstedt (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos).

2.3 Termit ja niiden määritelmät

Aiheen keskeiset käsitteet ja niistä muodostetut hakulausekkeet tiedonhakuja varten ovat johtaminen, laatu, prosessi, kehittäminen ja asiakastyytyväisyys.

Johtaminen voi perinteisen kahtiajaon mukaan olla asioiden johtamista (management) tai henkilöiden johtamista (leadership). (Pesonen 2007, 57.)

Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai toivomuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia. (Pesonen 2007, 36.)

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi. (JUHTA 2012.)

Asiakastyytyväisyys on tila, jossa asiakkaat kokevat, että tuoteominaisuudet ovat täyttäneet odotuksia. (Juran 1998 2.3.)

3 LAADUNHALLINTA JA JOHTAMINEN

Organisaation tavoitteena on jatkuvasti kehittää strategioita, toimintoja ja tehokkuutta. Laatujärjestelmän kehittämisessä on tärkeitä, että johto aidosti sitoutuu projektiin ja on ensimmäisenä luomassa ja soveltamassa ideoita. Koko laatujärjestelmä voi romuttua, jos organisaation johdossa toimitaan sovittujen pelisääntöjen vastaisesti ja ajatellaan, että ”laatu on kiva asia mutta eihän se meitä koske”. Laadun ja tasokkaan toiminnan kehittäminen on johdosta riippuvaista. (Pesonen 2007, 8.)

Tärkein syy kehittää laatua on asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Toinen tärkeä syy tulee organisaation sisältä; liika sählääminen halutaan pois tai ainakin sitä halutaan vähentää. Sähläämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä pieniä hölmöjä ja turhia hankaluuksia, joita organisaatioissa on ja jotka voitaisiin poistaa, jos asioita harkittaisiin ja laitettaisiin kuntoon. Kolmas syy laadun kehittämiseksi on oman henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen. (Pesonen 2007, 15.)

Laadunhallintajärjestelmiä voi olla monenlaisia, ja järjestelmä voi olla juuri sellainen kuin organisaatio haluaa. Itse asiassa kaikissa organisaatioissa on jonkinlainen järjestelmä, vaikka sitä ei huomaa. Kaikissa organisaatioissa on keinoja hallita laatua, saada aikaiseksi haluttu lopputulos. (Pesonen 2007, 17.)

Yleinen käsitys, kun ihmiset puhuvat laadusta on, että se liittyy tavaroihin ja niiden laatuun. Tosiaan laatu koske myös palveluja. Palvelupuolesta on tässä yhteydessä vielä mainittava julkishallinnon palvelut, joista suurin osa on asiakkaille ilmaisia tai melkein ilmaisia, vaikka niiden aikaansaaminen ja tuottaminen eivät ole ilmaista. (Pesonen 2007, 20.)

Laatua täytyy käsitellä laajasti TQM-konseptin mukaisesti. Laadulla ja laatutyöllä vaikuttaa myönteisesti organisaatioon monella eri tasolla. Sisäiset vaikutukset ovat virheettömyys ja alhaiset laatukustannukset, jotka tuovat kustannustehokkuutta. Hyvällä laadulla pystytään vaikuttamaan myös asiakastyytyväisyyteen, kun asiakkaiden vaatimukset ja odotukset täyttyvät. Niiden vaikutuksesta organisaation asema markkinoilla vahvistuu. Pitkällä tähtäimellä laatu tarkoittaa eloonjäämistä ja työpaikkojen säilyttämistä. Tätä ajattelua yhdistetään usein liikemaa-ilmaan, mutta sitä voidaan soveltaa myös

julkisen hallinnon organisaatioihin. Mikäli organisaation toiminta on tehotonta ja asiakkaiden tarpeita ei huomioida, syntyy paineita toiminnan muunlaiseen järjestelyyn. (Lecklin 2006, 24.)

Laadun johtaminen on laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, laadukkuuden onnistumisen seuraamista ja toiminnan parantamista. Laadun johtaminen on samanlaista kaikissa organisaatioissa, painopisteet voivat ehkä olla erilaiset sen mukaan, minkä tapaisesta organisaatiosta on kyse. Kaikissa organisaatioissa on kuitenkin fokuksessa asiakas. (Pesonen 2007, 66–67.)

Korkeimman johdon tuki ei riitä eikä se, että johto sitoutuu laatuun ja tuottavuuteen. Johdon täytyy oikeasti sisäistää, mihin on sitouduttu. Laatuun liittyvät velvollisuuksia ei ole mahdollista delegoida. Tuen sijaan tarvitaan johtajilta näkyviä tekoja ja osallistumista. (Deming 2000, 21)

3.1 Laatu käsitteenä

Laatukäsite on vaikea hahmottaa ja, kun kysyy ihmisiltä, mitä laatu tarkoittaa, saa aika paljon erilaisia vastauksia. Laatujohtamista käsittelevät kirjat ovat täynnä määritelmiä ja selityksiä siitä, mitä laatu on. Yleinen mielipide on kuitenkin, että laatu on jotain positiivista ja hyvää asiakkaan kannalta. Kaikki organisaatiot tarvitsevat aina kaikissa tilanteissa jonkinlaista laadunhallintaa. Standardin ISO 9000 mukaan esimerkiksi tuotteen laatu tarkoittaa sitä, missä määrin tuon kohteen ominaisuudet täyttävät kaikkien siihen liittyvien sidosryhmien vaatimukset eli tuotteen tai palvelun tarpeet ja odotukset. Laatukäsite on moniulotteinen, ja tuotteen ja palvelun valmistamiseen osallistuvilla tulisi olla yhtenäinen käsitys siitä, minkälaista laatua tavoitellaan ja mistä laatu syntyy. Laatu voi olla tuotteen tai palvelun virheettömyyttä. Monesti se on tuotteen tai palvelun tekniseen ja toiminnalliseen liittyvä kokonaisuus. Palvelun laadussa huomioidaan esimerkiksi ystävällisyys, saavutettavuus, luotettavuus ja monipuolisuus. Lisäksi laatukriteerit määritellään organisaation toiminnalle ja prosesseille, joiden tuloksena tuotteiden ja palveluiden laatu syntyy. Aina, ja palveluiden osalta pääasiassa, hyödynnetään asiakkailta saatavaa tietoa. (Viitala ja Jylhä 2014, 287.)

Herkko Pesonen (2007, 36) on kirjottanut seuraavan määritelmän laadusta: *”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai toivomuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia”*. Laatu on siis vaatimusten mukaista, ei sitä, mitä monet käsittävät, että laatu olisi aivan suurenmoista, että vasta maailman paras on laatua. Laatu on sitä, että asiakkaan odotukset toteutuvat. Tärkeätä on siis selvittää ja tietää, mitä asiakas todella odottaa, ja sitten toteuttaa se.

3.2 Laatujohtaminen

Laatujohtamisen perusajatus on, että organisaatio menestyisi paremmin. Laadun kehittämisellä tavoitellaan sekä kustannus- että kilpailuetuja. Laatujohtamisella pyritään virittämään koko organisaation toiminta niin, että jokainen asia tuo lisäarvoa asiakkaalle. Tällöin puhutaan kokonaisvaltaisesta laadun johtamisesta, total quality management, TQM. (Viitala ja Jylhä 2014, 288.)

Laadun johtaminen on asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, laadukkuuden onnistumisen seuraamista ja toiminnan parantamista. Kaiken aikaa, kaikissa organisaatioissa on kuitenkin fokuksessa asiakas, asiakkaan odotukset ja odotusten toteuttaminen. (Pesonen 2007, 66.)

Jotta organisaatio pääsisi laatutavoitteisiin, sen täytyy aloittaa määrittelemällä organisaation visio, tavoitteet ja niihin liittyviä strategiat. Tavoitteet täytyy sitten muuttaa johtamisprosessien avulla mitattaviksi tuloksiksi. Nämä johtamisprosessit, jotka myös kutsutaan ”Juranin trilogiaksi”, ovat 1) laadun suunnittelu, 2) laadunhallinta ja 3) laadun kehittäminen. Samaa ajattelua on kauan myös käytetty talousjohtamisessa. (Juran 1998, 2.5)

3.3 Laadunhallintajärjestelmä

Laatujohtamisen tavoitteena on kehittää organisaatioon sellainen organisaatiokulttuuri, jossa laadun valvonnassa ja kehittämisessä tulee koko henkilökunnan jokapäiväinen tapa

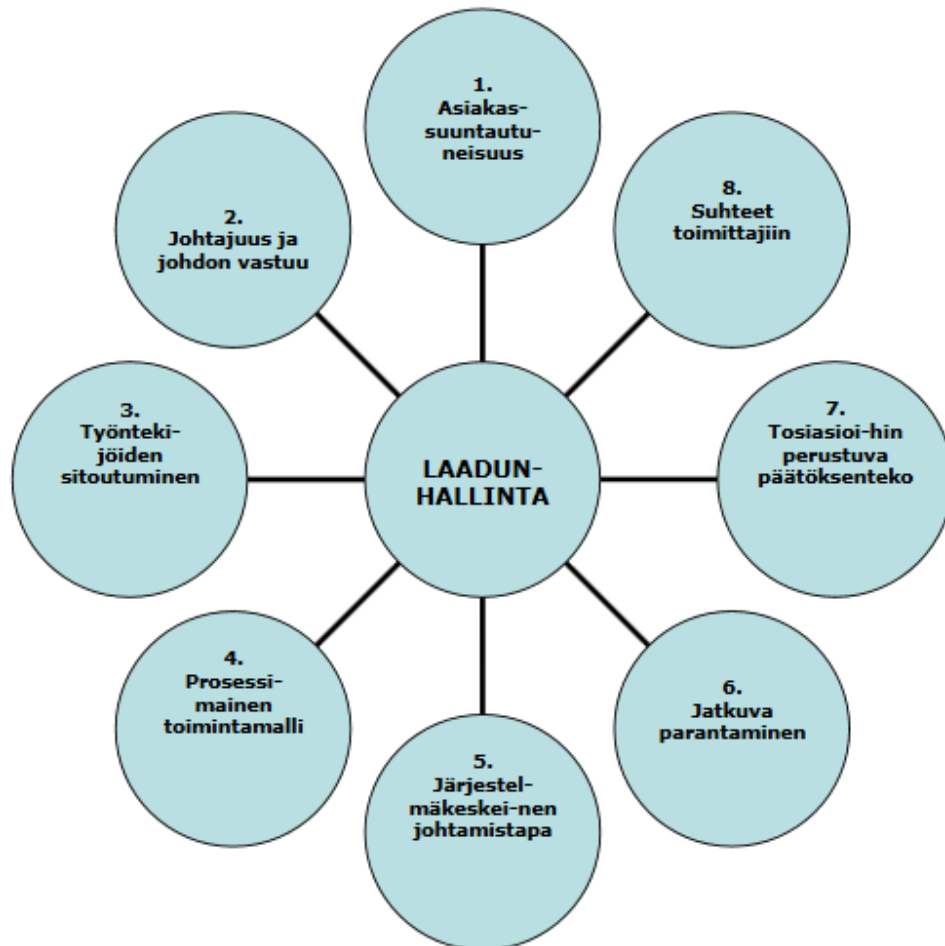
toimia. Yksi keino tähän on laadunhallintajärjestelmän rakentaminen. Laadunhallintajärjestelmä on johtamisen työkalu, joka kiinnittää huomiota tärkeisiin asioihin ja velvoittaa toimimaan sovitulla tavalla. Se on myös oppimisen väline. (Viitala ja Jylhä 2014, 290.)

Laadunhallintajärjestelmä on systeemi, jonka avulla tuodaan esiin toiminnan laatuun liittyviä asioita, trendejä ja niiden tasoja. Laadunhallintajärjestelmä ei järjestelmänä pysty parantamaan laatua, vaan siihen tarvitaan organisaation asiantuntijoita, johtajia ja päälliköitä, jotka suunnittelevat ja toteuttavat parannuksia. Laadunhallintajärjestelmän avulla saadaan tietoa siitä, mitkä asiat ovat menneet hyvin ja missä asioissa on vielä kehitettävää. (Pesonen 2007, 159.)

Kaikki organisaatiot tarvitsevat jonkinlaista laadunhallintajärjestelmää. Järjestelmällä tarkoitetaan asiakkaiden vaatimusten huomioon ottamista sekä suorituskyvyn ja prosessien jatkuvaa parantamista. Laatujohtamisessa on tärkeätä, että tiedostoja dokumentoidaan, asiakirjoja hallitaan ja raportointi tapahtuu sovitulla tavalla. Tällä pystytään osoittamaan sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille laadunhallinnan tila organisaatiossa. Jos tuotannosta ja palveluista ei löydy todisteita ja dokumentteja, on laatua vaikea osoittaa. (Finanssialan keskusjärjestö 2008, 4.)

EN-ISO 9001-standardissa laadunhallinta on jaettu kahdeksaan peruseriaatteeseen (Kuva 1.). Jotta organisaatio voisi menestyä, sen täytyy tuntea asiakkaansa tarpeet ja toivomukset. Johdon tehtävä on osoittaa suunta ja yhteiset tavoitteet sekä määritellä niiden saavuttamiseksi strategia. Johdon tehtävä on myös luoda sellainen toimintaympäristö, jossa tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Johdon toiminta pitää ehdottomasti olla organisaation arvojen mukaista. Henkilöt, jotka viime kädessä tekevät näkyvän tuloksen ja ovat suoranaisesti yhteydessä asiakasrajapinnassa, ovat organisaation työntekijät. Työntekijöiden sitouttaminen on tässä onnistumisen edellytys. Toiminnot täytyy nähdä asiakassuuntautuneina prosesseina, tällä tavalla päästään tehokkaasti tavoitteisiin. Organisaation johtaminen tapahtuu valittujen prosessien avulla ymmärtämällä prosessien väliset riippuvuudet ja tehostamalla prosesseja. Suorituskyvyn jatkuvan parantamisen ympyrä, Plan, Do, Check, Act, täytyy jatkuvasti olla organisaation päällimmäisenä tavoitteena. Prosessien toimivuutta täytyy arvioida säännöllisesti ja asianmukaisesti. Arvioin-

tien perusteella voidaan tehdä päätöksiä tosiasioihin perustuen. Sekä toimittaja että asiakas tukee toinen toistensa toimintaa. Tämä auttaa molempien tekemään parempaa tulosta ja saamaan lisäarvoa. (Finanssialan keskusjärjestö 2008, 5 – 6.)



Kuva 1. Laadunhallinnan kahdeksan peruseriaatetta EN-ISO 9001 mukaan (Finanssialan keskusliitto 2008, 5).

3.4 Laadunhallinnan periaatteet

Laadunhallinta edellyttää koko organisaation toiminnan kokonaisvaltaista ohjausta. Laadunhallinnan periaatteiden avulla on mahdollista parantaa organisaation suorituskykyä. Tämä vaatii kuitenkin koko organisaation sitoutumista laadunhallintaan.

3.4.1 Asiakaskeskeisyys

Julkisen hallinnon ja kansalaisten välinen suhde ei aina ole niin yksiselitteinen, vaan pikemminkin monimuotoinen. Hallinnon kanssa asioivat henkilöt voivat olla sekä kansalaisen ja/tai asiakkaan roolissa. Nämä roolit voivat joskus olla vaikeasti erottavissa toisistaan. Tämä johtuu siitä, että julkisen hallinnon tuottamat palvelut perustuvat poliittiseen päätöksentekojärjestelmään. (Valtiovarainministeriö 2013, 39.)

Asiakas on tuotantolinjan tärkein osa, ja ilman asiakasta organisaatio voi yhtä hyvin lopettaa toimintansa. Asiakkaan ja asiakkaan tarpeiden tunnistaminen on tämän takia erittäin tärkeätä, jotta organisaatio pystyy tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. On lisäksi huomioitava, että kukaan ei pysty arvioimaan, millainen vaikutus organisaatioon tai sen maineeseen on tyytymättömällä asiakkaalla. (Deming 2000, 175.)

Asiakkaita voi olla monenlaisia. Laatuajattelu näkee asiakaskäsitteen erittäin laajana, ja asiakassuhde on aina olemassa, kun on olemassa jonkinlainen asiakaskontakti. Välittömällä asiakkaalla mielletään usein tuotteen tai palvelun tilaaja. Näin ei välttämättä aina ole, koska laskun maksaja ei aina ole tuotteen vastaanottaja tai käyttäjä. Julkisella rahalla rahoitetaan paljon muiden hankintoja, jolloin sekä tilaaja että tuotteen käyttäjä ovat välittömiä asiakkaista. Välillinen asiakas ei ole suoraan yhteydessä tuottajaan mutta käyttää yrityksen tuotteita. Asiakkaat voidaan myös jakaa ulkoisiin ja sisäisiin asiakkaisiin. Ulkopuolinen asiakas on asiakas isolla A:lla ja sisäinen pienellä a:lla. Mikäli sisäiset asiakkuudet eivät toimi halutulla tavalla, tämä näkyy useasti ulkoiselle asiakkaalle palveluvirheenä. Myös oma esimies voidaan katsoa asiakkaaksi. Alaiset tuottavat palveluita, ja esimiehellä on odotuksia ja vaatimuksia palvelujen suhteen. Prosessijohtamisessa esimiehen asiakasrooli heikkenee ja tiimityöskentelyssä ei tarvita esimiehen valvontaa ja hyväksymistä joka asiassa. (Lecklin 2006, 79 – 82.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan kuvata tilana, jossa asiakkaat kokevat, että tuoteominaisuudet ovat täyttyneet odotuksia (Juran 1998, 2.3). Tavaroiden tuottamisella ja palvelujen tuottamisella on eroja. Tehtaan työntekijä tietää, että hänellä ei pelkästään ole työ, vaan hän on osa isompaa kokonaisuutta, ja asiakas saa jotain, mitä on mahdollista koskettaa ja käyttää jollain tavalla. Työntekijällä on jonkinlainen ajatus siitä, mihin hänen työpanoksensa johtaa. Asia ei palvelujentuotannossa aina ole työntekijälle yhtä selkeä. Työntekijä

ei ole tietoinen siitä, että heillä on tuote; hyvää palvelua ja tyytyväiset asiakkaat. Toinen iso ero palvelujen ja tuotteiden välillä on, että palvelujen tuottajat eivät luo uutta materiaalia markkinoille. Yksi tapa kasvaa, on yrittää saada asiakkaita kilpailijoilta, mikä voi johtaa epämiellyttävään kilpailutilanteeseen. Parempi tapa on kehittää palveluja ja vähentää kustannuksia. (Deming 2000, 188 – 189.)

Organisaatiossa on paljon työntekijöitä, mutta vain osa heistä toimii suoranaisesti asiakasrajapinnassa. Nämä henkilöt ovat niitä, jotka enimmäkseen vaikuttavat asiakkaan näkemykseen palvelun laadusta. On kuitenkin tärkeätä muistaa, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan saamaan palvelun laatuun. (Deming 2000, 192.)

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen toimintasäännössä (2011) on kerrottu tarkemmin, miten tehtävät jaetaan sisäisesti. Pelastuslaitos jakaantuu kolmeen palvelualueeseen: operatiivinen, riskienhallinta ja tukipalvelut. Operatiivisen palvelualueen tehtävänä on huolehtia pelastustoiminnasta ja ensihoidosta sekä valmiuden ylläpidon edellyttämistä toimista. Riskienhallinnan palvelualue jakaantuu valvonnan ja varautumisen palveluyksiköihin. Valvonnan palveluyksikkö huolehtii valvontatehtävistä valvontasuunnitelman mukaisesti. Varautumisen palveluyksikkö huolehtii pelastuslaitoksen varautumisesta sekä ohjaa, tukee ja sovittaa yhteen kuntien, laitosten ja yritysten varautumista ja valmiussuunnittelua. Tukipalveluiden tehtävänä on huolehtia palvelutasopäätöksen, ensihoidosopimuksen ja muiden palvelutuotantosopimusten mukaisten resurssien suunnittelusta, hankinnoista, kaluston ja kiinteistöjen ylläpidosta sekä pelastuslaitoksen toiminnan kehittamisestä. Lisäksi palvelualue vastaa pelastuslaitoksen viestinnästä sekä sopimusten teknisestä hallinnoinnista (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2011). Tästä päätellen voidaan todeta, että sekä operatiivinen että riskienhallinnan palvelualueet toimivat pääsääntöisesti ulkoisten asiakkaiden rajapinnassa, koska he tuottavat ydinpalveluita suoraan kuntalaisille ja kunnille. Tukipalveluiden palvelualueen tehtävät suuntautuvat enimmäkseen sisäisiin asiakkaisiin, mutta muutamat palvelut kohdistuvat myös ulkoisiin asiakkaisiin ja kumppaneihin.

3.4.2 Johtajuus

Johtajuus on moniulotteinen käsite, ja tulkintoja löytyy varmasti yhtä paljon kuin löytyy tutkijoita. Toisaalta käsite on suhteellisen kirkas kaikille mutta toisaalta yhteistä näkemystä asiasta ei ole olemassa. Näkemykset muistuttavat enemmän kaleidoskooppia kuin suoraa linjaa. Sen mukaan miten kysymykset asetetaan, esiintyy erilaisia kuvioita. Kuviot sisältävät fragmentteja toisistaan mutta ei kuitenkaan anna samanlaista kuvaa. (Jönsson ym 2009, 25.) Tutkijat ovat käyttäneet tuhansia tunteja löytämättä konsensusta, siitä mitä johtajuus on, puhumattakaan kaikista ei-akateemisista tulkinnoista, jotka perustuvat kukin henkilön omiin näkemyksiin. Google antaa noin 6 400 000 osumaa kysymykseen ”ledarskap”. Jos kirjoittaa ”leadership”, saa noin 411 000 000 osumaa, ”johtajuus” antaa 276 000 osumaa. (Google 2016.)

Useimmissa johtajuuden määritelmistä toistuvat neljä pääelementtiä: tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Nykyään johtamisessa korostetaan yhteistyötä. Ajatuksena on, että johtaminen on yleisesti ottaen tehokkainta silloin, kun se tapahtuu sekä johdettavien kanssa että heidän kauttaan. Ilman ryhmän hyväksyntää johtaminen on vaikeaa, jopa mahdotonta. (Viitala ja Jylhä 2014, 248.)

Käsitteitä *management* ja *leadership* käytetään kirjallisuudessa ja käsitteitä sekoitetaan usein. Management viittaa usein asioiden johtamiseen, jossa korostuvat päämäärien asettaminen, suunnittelu, toteuttamisohjeiden laadinta, päätösten toteuttaminen, arviointi ja seuranta sekä kehittämistoimenpiteiden määrittely ja toteuttaminen. Leadership puolestaan viittaa prosessiin, joka tapahtuu johtajan ja johdettavien välillä. Siinä johtaja vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Se sisältää ihmisten motivointia, ohjaamista ja palkitsemista sekä vuorovaikutusta heidän kanssaan. Pari vuosikymmentä sitten nousi tutkimuksissa esiin kolmaskin ulottuvuus: muutoksen ja kehityksen aikaan saaminen. (Viitala ja Jylhä 2014, 249.)

Pelastuslaitoksessa pelastustoimen kiireelliset tehtävät johdetaan määräysten perusteella määrätietoisesti käskyttämällä ja määräämällä. Varsinkin pelastustoiminnan alkuvaiheessa vaaditaan nopeita ratkaisuja, ja aina ei ole aikaa tai mahdollisuutta miettiä vaihtoehtoisia ratkaisuja. Pelastustoiminnan johtaminen on enemmän management-tyyppistä johtamista. Pelastuslaitoksen muut tehtävät, kuten tukipalveluiden hallinto, suunnittelu ja

kehittämistehtävät vaativat enemmän leadership-tyyppistä johtamista. Näitä voi joskus olla vaikeata erottaa toisistaan.

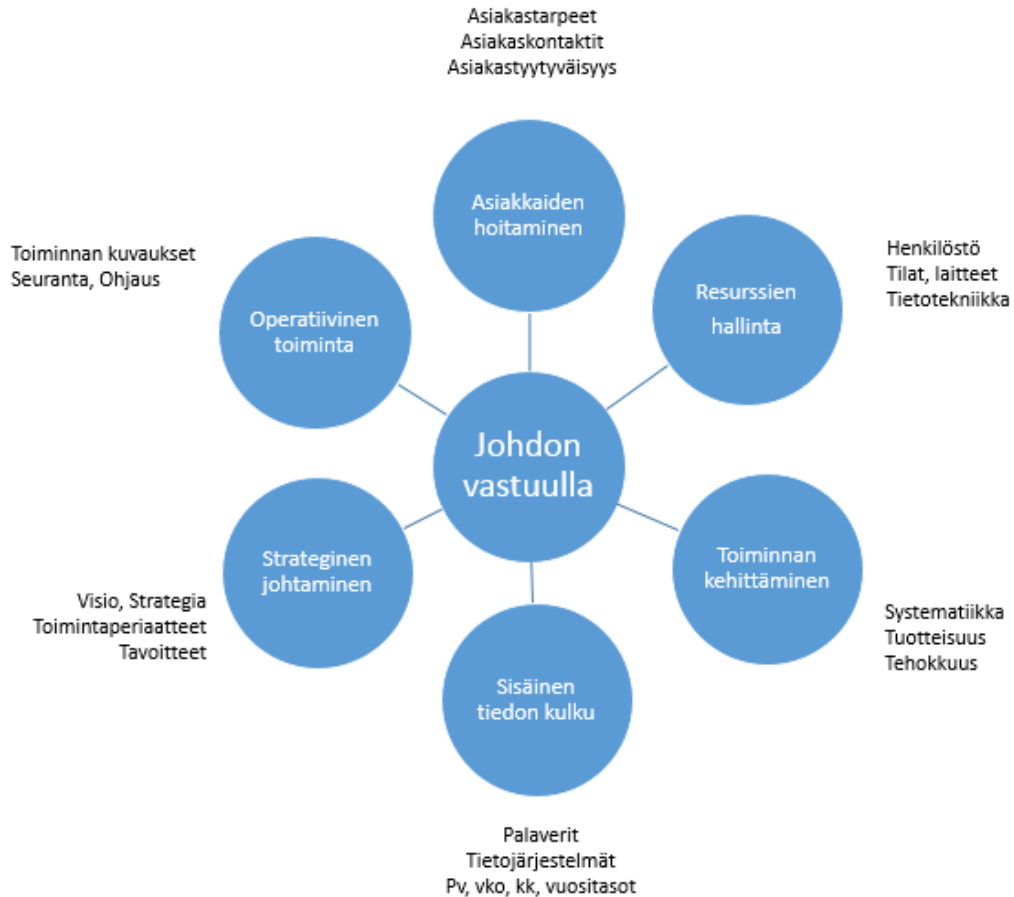
SFS-EN ISO 9001 (2015)-standardin mukaan ylimmän johdon on osoitettava johtajuutta ja sitoutumista laadunhallintajärjestelmän suhteen. Organisaation johdon tulee viestiä organisaatiolle sekä asiakasvaatimukset että lakisääteiset vaatimukset ja myös sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Johdon täytyy olla sitoutunut toimintojen jatkuvaan parantamiseen ja laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Jotta organisaatiosta voi tulla laatuorganisaatio, se vaatii sen että, johto sitoutuu laatuun. Sitoutuminen tarkoittaa tässä sitä, että johto on valmis käyttämään resursseja, sekä taloudellisia että henkilöstöllisiä, laadunkehittämiseen. Johdon täytyy myös olla aktiivinen ja halukas oppimaan ja sisäistämään kokonaisvaltaista laadunhallintaa. (Lecklin 2006, 56.)

Hyvä johtaja luo organisaatiolle selkeän, yhtenäisen tarkoituksen ja työympäristön, jossa henkilökunta voi onnistua ja ylittää itsensä. Omalla esimerkillään johtaja heijastaa tavoitteita ja arvoja ja rohkaisee työntekijöitä toimimaan samalla tavalla. Johtaja tukee henkilöstönsä, jotta kukin pääsee tavoitteisiinsa. (Valtiovarainministeriö 2013, 17.)

Johtamisen tarkoitus on kehittää työntekijöitä tekemään parempaa ja laadukkaampaa tulosta vähemmällä ponnistuksilla. Johtajan täytyy jatkuvasti, erilaisia menetelmiä käyttäen arvioida, jos joku työntekijä ei ole systeemissä täysin mukana. Johtajan tavoite pitää olla se, että jokainen voi suurella mielihyvällä tehdä parempaa tulosta. (Deming 2000, 248 – 249.)

Johdon vastuulla on paljon asioita. Laatujohtamisen näkökulmasta niitä voidaan kuvata kuten Pesonen (2007) on kuvannut niitä (Kuva 2).



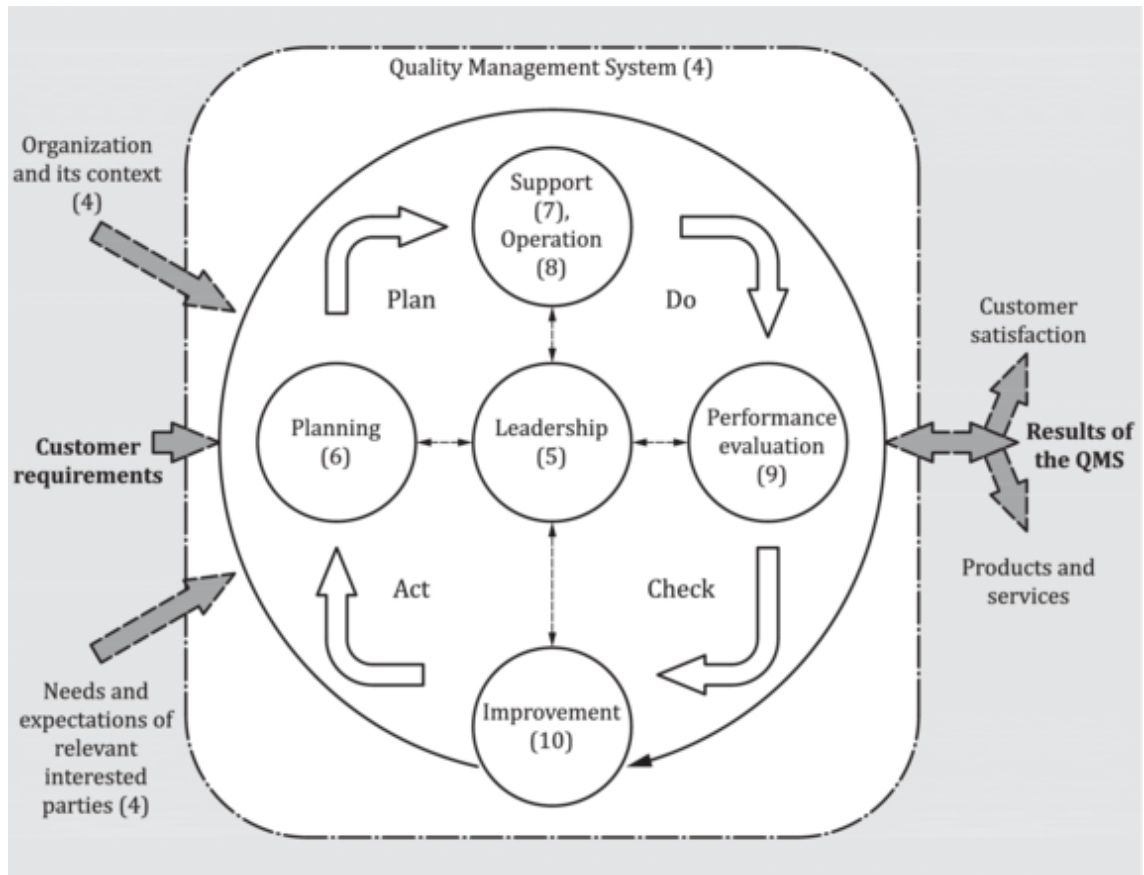
Kuva 2. Johdon vastuulla olevat asiat mukautettu (Pesonen 2007, 163).

Julkisella sektorilla johtaja toimii rajapinnassa poliittisiin päättäjiin ja varmistaa tehokkaat suhteet sidosryhmiin. Julkisen sektorin organisaatiot ovat liitoksissa poliittisiin päättäjiin kahdella eri tavalla. Yhtäältä yksittäisillä poliitikoilla voi olla esimiesrooli, ja toisaalta poliittiset päättäjät voidaan nähdä yhtenä sidosryhmänä. (Valtiovarainministeriö 2013, 17.)

Mikko Lampinen (2007, 94) on diplomityössään nostanut esille johdon suhtautumista laatuajatteluun ja laatuajattelun jalkauttamista koko henkilöstölle. Työn mukaan ongelmaksi nousee organisaation johdon laatuajattelun kokonaisvaltaisen vierastaminen, laadun tuomia etuja ei haluta ymmärtää. Johdon vähäinen tuki laatuajattelulle ja laatuajattelmälle vaikuttaa negatiivisesti ja positiiviset vaikutukset vähenevät tai puuttuvat kokonaan.

Johdon tuen puuttuminen ja siitä johtuvat haittavaikutukset kehittämistyön läpiviemiseksi on myös huomattu Oulu-Koillismaan pelastuslaitoksessa. Sirpa Heiskanen (2010, 80) on opinnäytetyössään todennut, että johdon vähäinen tuki vaikeuttaa projektin läpiviemistä ja henkilöstön innostumista. Asiaan tarttuvat pelkästään ne henkilöt, jotka ovat asiasta innostuneet, ja muut tekevät vain minimin, jos sitäkään. Projektin jalkauttaminen koko organisaatioon epäonnistuu, jos johto ei ole täysillä mukana.

Johtamista voidaan kuvata Demingin ympyrällä (Kuva 3.), Plan Do Check Act. Deming oli japanilainen laatuguru, joka pelkisti johtamisen neljään vaiheeseen. (Pesonen 2007, 63.) PDCA-mallia kuvataan ISO 9001:2015:ssä seuraavalla tavalla: Ensin suunnitellaan jotakin. Suunnitteluvaiheessa asetetaan tavoitteet järjestelmälle ja sen prosesseilla. Samalla määritellään tarvittavat resurssit, joilla tulokset voidaan saavuttaa asiakkaiden vaatimusten ja organisaation toimintapolitiikan mukaisesti. Samalla tunnistetaan ja käsitellään myös riskit ja mahdollisuudet. Suunnittelun jälkeen suunnitelmat toteutetaan. Tämän jälkeen arvioidaan, seurataan ja mitataan prosesseja ja niistä syntyviä tuotteita ja palveluja. Tuloksia verrataan toimintapolitiikkaan, tavoitteisiin, vaatimuksiin ja suunniteltuihin toimintoihin. Tuloksista raportoidaan sovitulla tavalla. Lopuksi arvioinnin perusteella ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin, joilla parannetaan suorituskykyä. (SFS-EN ISO 9001 2015, 8.)



Kuva 3. PDCA-malli (SFS-EN ISO 9001:2015, 7).

3.4.3 Henkilöstön osallistuminen

Henkilöstö on tunnetusti organisaation arvokkain voimavara, ja siitä täytyy pitää huolta johtamalla, kehittämällä ja vapauttamalla henkilöstön osaamista sekä hyödyntää sitä sekä henkilökohtaisella että koko organisaation kattavalla tasolla. Henkilöstön johtamisen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Laadunhallinnan näkökulmasta on tärkeätä ymmärtää, että vain tyytyväinen henkilöstö tuottaa tyytyväisiä asiakkaita. (Valtiovarainministeriö 2013, 25.)

Laadukkaan organisaation henkilöstöjohtamien tulee olla pitkäjänteistä. Henkilöstön motitaitoisuutta ja itsenäisyyttä tulee arvostaa. Henkilön tulee oppia myös muita töitä, ei pelkästään niitä, mihin hänet on palkattu. Tulevaisuudessa kun tehtävät muuttuvat, kaupan osaamisprofiilin henkilö on vaikeasti sijoitettavissa. Kaikilta työntekijöiltä tulee edellyttää, että ne ottavat vastuuta omasta laadustaan ja että he toimivat koko yrityksen

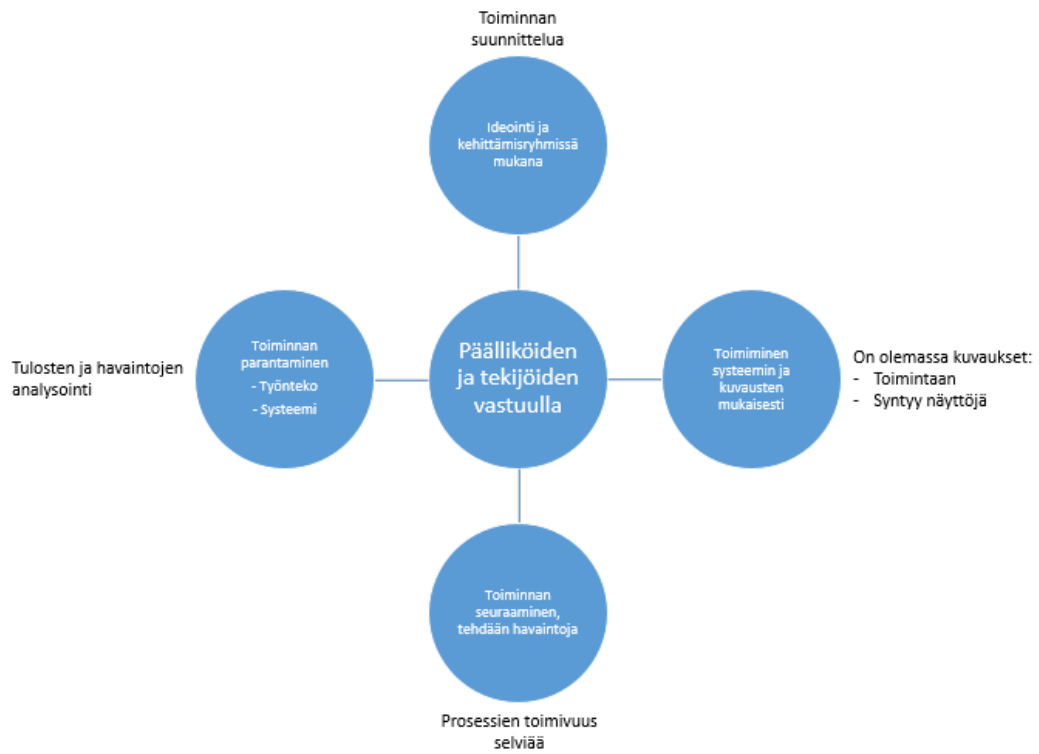
laadun parantamiseksi. Asiakkaisiin, sekä ulkoisiin että sisäisiin, tulee suhtautua myönteisesti. Nämä asiat korostuvat erityisesti organisaation laatujohtamisessa. Kaikkien täytyy ymmärtää oma osuutensa kokonaisuudesta. (Lecklin 2006, 63.)

Hyvä alainen on sellainen, joka ymmärtää johdon ja alaisten väliset erilaiset työkentät ja velvollisuudet sekä osaa toimia sen mukaisesti. Alaisten täytyy hyväksyä, että johtajat tekevät erilaista työtä kuin he itse ja että joskus on asioita, joista johto ei voi puhua, ei ainakaan heti. On vain luotettava siihen, että johtaja osaa tehdä oikeita asioita organisaation parhaaksi. (Pesonen 2007, 66.)

Pelastusorganisaatiot ovat julkishallinnon päällikkövaltaisimpia toimijoita. Uudet henkilöjohtamisen mallit ovat pahimmassa tapauksissa koettu uhkana organisaation toimintakykyyn. Syynä tähän on pidetty pelastustoiminnan johtamismalleja ja onnettomuustilanteiden asettamia vaatimuksia johtamiselle. Operatiivisissa tilanteissa tarvitaan selkeät roolit ja selkeät käskysuhteet. Ongelmana on ollut, että nämä johtamismallit ovat työntyneet pelastuslaitoksen muihin toimintoihin aiheuttaen yksisuuntaista viestintää ja passiivisuutta. Laatutyön onnistuminen vaatii ajattelumallien ja kulttuurin muutosta erityisesti henkilöjohtamisen alueella, sillä laatu edellyttää yhteisöltä ja sen jäseniltä aktiivista osallistumista, yhteistyökykyä ja joustavuutta. Avainsanoja henkilöstöjohtamisessa ovat avoimuus, rehellisyys, luottamus ja yhteistyö. Tämä koskee sekä organisaation johtoa että työntekijöitä, ja heidän edunvalvojiltaan edellytetään vanhoista asenteista luopumista. Organisaation menestyminen on joukkuepeli. Laatutoimintaan pääseminen edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista, ja laatutoiminta tuottaa puolestaan hyvää henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamista voidaan mitata muun muassa osallistumisaktiivisuudella ja työtyytyväisyydellä. (Hakala 1998, 55–57.)

Henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon on syytä tarkastella järjestelmällisesti ja säännöllisesti. Julkisen hallinnon organisaatioiden on tärkeää arvioida henkilöstön tyytyväisyyttä työyhteisöön ja organisaation tuottamiin palveluihin. Arviointi jakaantuu kahdenlaisiin tuloksiin: henkilöstökyselyjen tuloksiin ja sisäisiin suorituskykymittareihin. (Valtiovarainministeriö 2013, 43.)

Jotta järjestelmällinen laadunhallinta voidaan organisaatiossa toteuttaa, täytyy kaikkien organisaatiossa työskentelevät tehdä oman osuutensa. Organisaation päälliköiden ja muun henkilökunnan vastuuta voidaan Pesosen (2007) mukaan kuvata kuten kuvassa 4.



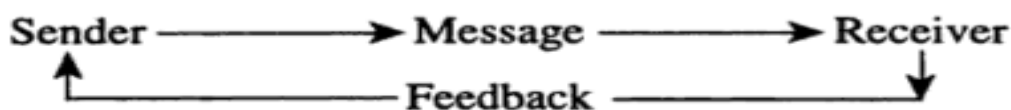
Kuva 4. Muun henkilöstön vastuulla olevat asiat mukautettu (Pesonen 2007, 164).

3.4.4 Viestintä

Jotta viestintä ja sen mukaan laatuajattelun läpivienti organisaatiossa onnistuisi paremmin, tarvitaan näiden taitojen kehittämistä. Näitä taitoja tarvitsevat sekä johto että alaiset. Johdon täytyy ymmärtää koko prosessia ja alaisten täytyy omaksua tapa, miten uusia asioita integroidaan. Kaikkien organisaatiotasojen täytyy osallistua, ja osallistuminen on siten sekä horisontaalista että vertikaalista. On myös suotavaa jakaa vastuuta laadunkehittämiseen liittyvistä päätöksistä, jotta jokainen ”omistaa” omaan toimintaan liittyvät laatuasiat. Laatuajattelun täytyy toimia läpi koko organisaation ja organisaatiolla täytyy olla osaava ja sitoutunut henkilöstöhallinto tukemassa kehittämistä. (Ross 1999, 50.)

1998 tehdyn tutkimuksen mukaan 96 % johtajista oli sitä mieltä, että johdon ja työntekijöiden välinen viestintä tai sen puuttuminen on kriittisin asia strategioiden implementointiin ja tuottavuuden kasvattamiseen. Tutkimukseen osallistui 2143 johtajaa 23:sta eri maasta. Mikään ei voi pysäyttää laadun kehittämistä yhtä paljon kuin ei-sitoutuneet johtajat. (Ross 1999, 47.)

Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista tietojen vaihtamista sekä vaihdetun tiedon ymmärtämistä. Jos ei synny ymmärtämistä, ei myöskään synny viestintää (Ross 1999, 48). Viestittäjä täytyy saada kiittäys siitä, että vastaanottaja on saanut viestin ja mitä tärkeintä, myös ymmärtänyt sen (Kuva 5).



Kuva 5. Viestintäympyrä (Ross 1999, 48).

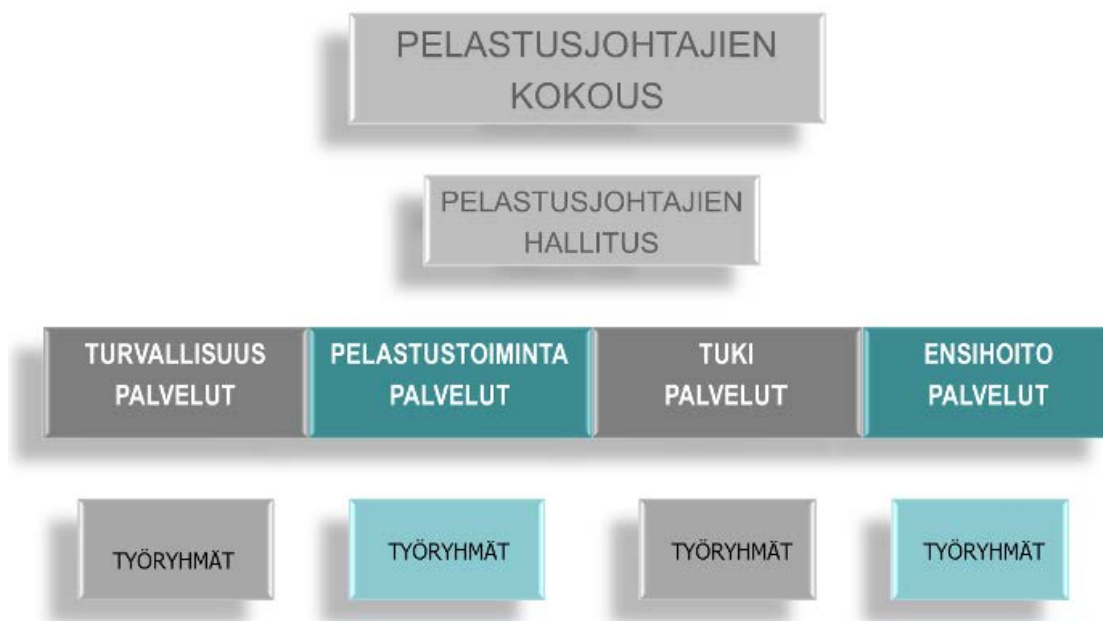
3.4.5 Kumppanuudet

Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan henkilöstön monenlaisia resursseja. Hyvin johdettujen ja toimivien kumppanuussuhteiden avulla saadaan käyttöön välttämätöntä osaamista. Julkinen sektori nähdään yhä enemmän osana tuotantoketjua, jonka osat saavat aikaan kansalaisten kannalta tärkeitä palveluita kuten esimerkiksi turvallisuus- ja terveyspalvelut. Kumppanuussuhteiden lisäksi on myös tärkeitä johtaa perinteisiä resursseja kuten talous, ICT ja muu infra. Myös tieto on resurssi, jota pitää johtaa. Tätä tietoa löytyy sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. (Valtiovarainministeriö 2013, 29)

Yhteistyösuhteet muodostavat tärkeän osan laatuhallintajärjestelmää. On pyrittävä partnership-ajatteluun ja win-win-tilanteeseen. Hyvään yhteistyöhön päästään tiedon jakamisella ja läpinäkyvyydellä, tällä tavalla laadun edistäminen on kaikille edullista. Joidenkin valittujen yhteistyökumppaneitten kanssa tehdään syvällistä yhteistyötä. (Pesonen 2007, 80.)

Pelastuslaitoksella on paljon erilaisia kumppanuussuhteita. Suurin osa pelastustoimeen liittyvistä suhteista perustuvat voimassa olevaan pelastuslakiin (2011). Tärkeimmät yhteistyöviranomaiset ovat Hätäkeskuslaitos, Poliisi, Rajavartiolaitos, sosiaali- ja terveysviranomaiset ja kuntien eri viranomaiset. Yhteistyöviranomaisten kanssa suunnitellaan yhteistyötä, jaetaan tietoa ja hoidetaan erilaisia tehtäviä. Tehtävät voivat olla kiireellisiä tai kiireettömiä.

Pelastuslaitosten valtakunnallinen yhteistyö käynnistyi vuonna 2002, kun alueellista järjestelmää alettiin valmistella. Pelastuslaitosten kumppanuushanke käynnistettiin vuonna 2007 pelastuslaitosten toimesta ja vuodesta 2008 lähtien hanketta on kehitetty yhteistyössä Kuntaliiton kanssa. Tällä hetkellä kumppanuusverkosto on Suomen kaikkien 22 pelastuslaitoksen vapaaehtoinen yhteenliittymä. Kumppanuusverkoston tavoitteena on kehittää pelastuslaitosten toimintaa siten, että tuotetut palvelut kansalaisille ovat laadukkaita, tehokkaita, taloudellisia ja perustuvat yhdenmukaiseen tulkintaan voimassa olevista säädöksistä ja määräyksistä. Kumppanuusverkosto jakautuu neljään palvelualueeseen: ensihoidon, pelastustoiminnan, tukipalveluiden ja turvallisuuden palvelualueisiin. Palvelualueiden alaisuudessa voi toimia erilaisia asiantuntijatyöryhmiä. Kumppanuusverkostolla on päätoimista henkilökuntaa ja verkoston toiminnan rahoitus tulee pelastuslaitoksilta. Kumppanuusverkoston organisaatio esitetään kuvassa 6. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016)



Kuva 6. Kumppanuusverkoston johto. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016)

3.4.6 Prosessimainen toimintamalli

Liian usein huomataan, että prosessien kuvaamisesta on tullut itsetarkoitus. Prosessijohtaminen ei ole prosessien määrittelyä ja kuvaamista. Prosessijohtaminen kuitenkin edellyttää, että prosessit on määritelty ja kuvattu riittävän selkeästi. Ennen kuin prosessit voidaan kuvata, ne täytyy tunnistaa. Vaikka organisaation prosesseja ei olisi tunnistettu, ovat ne kuitenkin olemassa jokapäiväisessä toiminnassa. Yleensä prosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Omaksi ryhmäksi voidaan vielä erotella erityinen johtamisprosessi. Kuten nimi kertoo, ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä ja tukiprosesseilla luodaan edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Prosessien tunnistaminen edellyttää, että organisaation päämääristä ja tavoitteista on selkeä käsitys. Organisaation prosessien tunnistaminen alkaa ydinprosessien tunnistamisella. Julkishallinnossa on neljä kriittistä vaihetta ydinprosessien tunnistamisessa. Ensimmäinen vaihe on tunnistaa keskeiset asiakkaat ja niiden tarpeet. Toinen keskeinen kysymys on, mihin organisaatio pyrkii vastaamaan. Kolmas koskee keinoja tyydyttää asiakkaiden tarpeita, ja neljäs liittyy prosessien ryhmittelyyn ja nimeämiseen. Prosessien kuvaamisella pyritään systematisoimaan orga-

nisaation toimintatavat ja samalla tekemään niitä näkyväksi. Vasta sen jälkeen kun nykyiset toimintatavat ovat tiedossa, voidaan ajatella toimintojen kehittämistä. (Virtanen ja Wennberg 2005, 113, 115, 118 – 121.)

CAF-arviointimallin mukaan prosesseja on kolmenlaisia, ja niiden tuloksellisuus riippuu niiden laadusta ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta:

- 1) ydinprosessit, joilla tuotetaan organisaation mission ja strategian toteutumisen kannalta keskeisiä palveluja ja tuotteita
- 2) johtamis- ja suunnitteluprosessit, joilla ohjataan organisaation toimintaa
- 3) tukiprosessit, joilla turvataan tarvittavat resurssit ja huolehditaan organisaation sisäisistä toimintaedellytyksistä (talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit, tietopalvelut ja organisaation sisäinen infrastruktuuri).

Tehokas ja tulokellinen organisaatio tunnistaa ne ydinprosessit, joilla se tuottaa tuloksia ja vastaa asiakkaiden ja kansalaisten odotuksiin ja tarpeisiin. Nämä prosessit noudattavat myös organisaation missiota ja strategiaa. Osa prosesseista on poliittisen päätöksenteon valmisteluprosesseja ja osa palvelun tuotantoprosesseja. Prosesseja täytyy jatkuvasti kehittää, jotta organisaatio pystyy sekä parantamaan asiakkaille annettavaa lisäarvoa että tehostamaan toimintoja. (Valtiovarainministeriö 2013, 34–35.)

Monesti palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä joudutaan jäljittämään purkamalla niiden tuotantoprosessin vaiheet ja osatekijät auki. Tällöin on välttämätöntä kuvata ensin prosessi, jossa tuote syntyy. Prosessin määrittelyssä etsitään rajanylityksiä perinteisten loke-roiden, toimintojen ja yksiköiden välillä. Nämä rajapinnat ovat prosessin sujumisen ja laadun kannalta keskeisiä. Prosessit kuvataan usein prosessikartan avulla. Prosessikartan piirtäminen tuottaa kaksi keskeistä hyötyä. Ensinnäkin sen tekeminen edellyttää kaikkien ketjun osapuolten ja vaiheiden tunnistamista, jolloin saadaan usein aiempaa selkeämpi käsitys siitä, miten jokin lopputulos yrityksessä rakentuu. Toiseksi saadaan visuaalinen työväline prosessien uudistamis- ja kehittämistyön tueksi. Prosessiajattelu herättää organisaatiossa työskentelevät ihmiset tehokkaasti huomaamaan, miten paljon hyvä lopputulos riippuu osajien välisen yhteistyön sujuvuudesta. (Viitala ym. 2014, 290.)

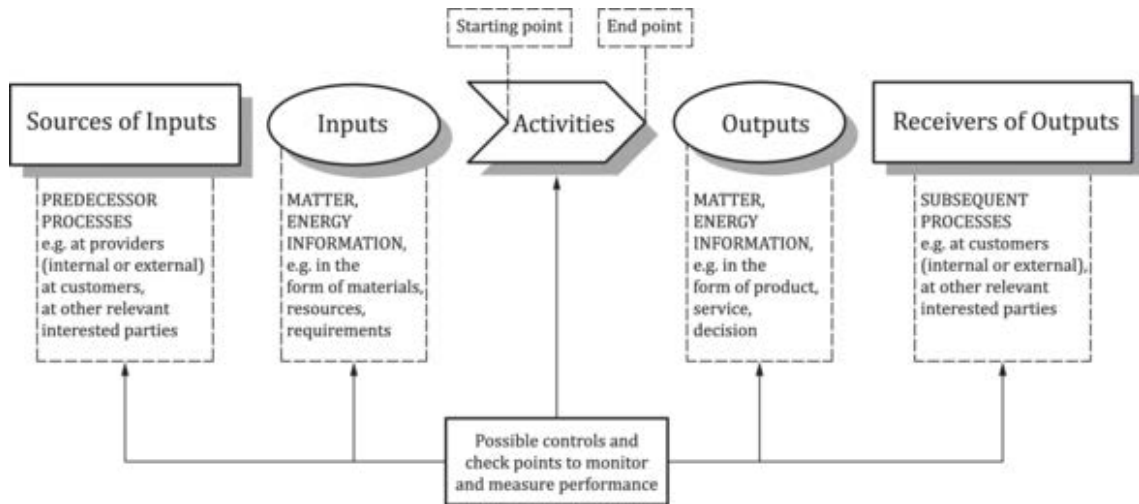
Julkishallintoa varten on laadittu oma prosessikuvaussuositus JHS-152 (JUHTA 2012). Suosituksen tarkoitus on yhdenmukaistaa ja selkeyttää julkisen hallinnon prosessien kuvaamista. Prosessien kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen, ja sen pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan ja parantamisen väline. Kun prosessit on kuvattu yhtenäisellä tavalla, niihin tutustuminen helpottuu samoin kuin yhteistyön suunnittelu ja toteuttaminen niin organisaation sisällä kuin yli organisaatorajojen. JHS-152-suosituksen mukainen prosessienkuvaus koostuu kolmesta eri dokumentista: 1) prosessikaavio, 2) prosessien toiminnot ja 3) sidosryhmien vaatimukset ja organisaation tavoitteet. Prosessikaavio visualisoi prosessin kuvaukset. Toimintataulukko esittää yksityiskohtaisesti prosessin peräkkäisiä vaiheita ja toimintoja seuraavasti:

- 1) nimi ja ominaisuudet
- 2) tehtävät ja osalliset
- 3) lähtötila ja panokset
- 4) tulostila ja suoritteet.

Suositus on tarkoitettu kaikille julkisen sektorin toimijoille, jotka työssään kuvaavat prosesseja, mutta se ei ohjeista prosessien kartoitusta, parannettavien prosessien valintaa, kehittämistä, mittaamista eikä arviointia. Prosessien kuvaaminen on osa viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999, 18.1 §) hyvän tiedonhallintatavan ja hallintolain (434/2003) hyvän hallinnon toteuttamista. (JUHTA 2012.)

Kuvaustapa täytyy kuitenkin valita tarpeen mukaan, koska standardoinnilla voi olla haitallinen vaikutus, jos organisaation käyttötarpeita ja kypsyyssvaihetta ei oteta huomioon. JHS-152-standardin paras puoli on se, että siinä dokumentoidaan prosesseihin liittyvät tavoitteet, vaatimukset ja niiden mittarit. Johtajatuksena kuvausdokumenteissa täytyy aina pitää yksinkertaisuus ja helppolukuisuus. (Virtanen ja Wennberg 2005, 133 – 136.)

SFS-EN ISO 9001 (2015, 7) -standardissa on esitetty kaaviolla (Kuva 6) prosessia ja sen osien välistä vuorovaikutusta. Seuranta ja mittausta tarvitaan, tarkastuspisteet vaihtelevat prosessikohtaisesti.

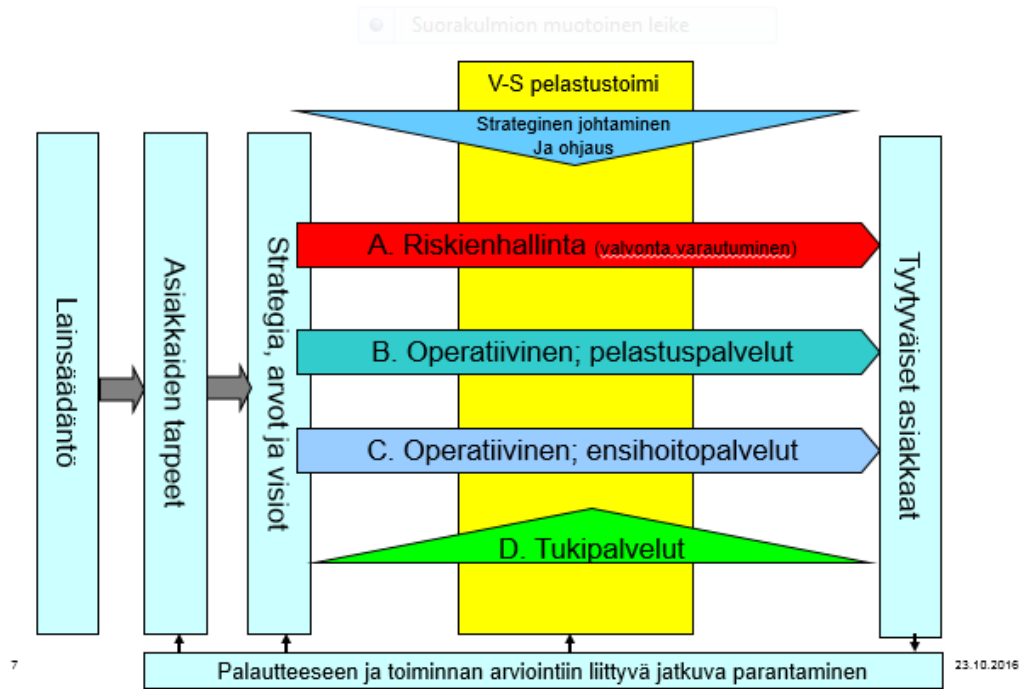


Kuva 7. Kaavio yksittäisen prosessin osista SFS-EN ISO 9001:2015 mukaan

Julkishallinnon jäykät rakenteet, keinotekoiset tavoitteenasettelut, alkeelliset indikaattorit, resurssien, toimenpiteiden ja vaikuttavuustavoitteiden yhteensopimattomuus sekä huono asiakaspalvelun laatu kertovat vanhasta taakasta, jota uusi julkisjohtamisen ideologia ei ole onnistunut pyyhkimään pois. Prosessimainen ajattelu vaatii uuden oppimista ja vanhan poisoppimista, mutta antaa samalla keinon päästä entistä pidemmälle asiakaslähtöisen julkishallinnon kehittämisessä. Prosessiajattelun avulla muutetaan julkishallinnon organisaatioiden toiminnallinen logiikka paremmin vastaamaan kansalaisten tarpeita. (Virtanen ja Wennberg 2005, 30 – 33.)

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ydinprosessit (Kuva 7.) on kuvattu vuonna 2012. Prosessihallinnan kehittämissuorituksissa selvitettiin ja kuvattiin ensisijaisesti ydinpalveluihin ja tukipalveluihin liittyvät asiakasprosessit. Silloin prosessihallinnan kehittämissuorituksen tulos oli, että pelastuslaitoksella on kolme ydinprosessia: riskienhallinta, operatiivinen pelastuspalvelut ja operatiivinen ensihoitopalvelut. Näiden lisäksi on sekä strateginen ohjaus ja johtamisprosessi että tukiprosessi. Nyt neljä vuotta myöhemmin voi miettiä, kuvaavatko nämä ydinprosessit pelastuslaitoksen nykyistä toimintaa ja lainsäädäntöä tarpeeksi hyvin.

Pelastuslaitoksen prosessikartta. Ydinprosessit 2012



Kuva 8. Varsinais-Suomen ydinprosessit 2012 (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2013).

Hakala (1998, 60) on kuvannut pelastustoimelle yhteensä seitsemän avainprosessia, joista neljä on ulkoisille asiakkaille suunnattuja prosesseja; sammutus-, pelastus-, ensihoito- ja väestönsuojeluprosessi. Näiden lisäksi hän on kuvannut kolme organisaation sisäistä avainprosessia, jotka ovat henkilöstöhallinnon, taloushallinnon ja tiedonhallinnan prosessit.

Lampinen (2007, 75) on omassa diplomityössään kuvannut prosessikartan Satakunnan pelastuslaitokselle. Prosessikartassa on neljä ydinprosessia: onnettomuuksien ehkäisy, pelastustoiminta, lääkinnällinen pelastustoiminta ja tukiprosessit. Näiden lisäksi pelastuslaitoksella on koko toimintaa tukeva johtamisprosessi.

Oulu-Koillismaan pelastusliikelaitoksella on kolme tunnistettua ydinprosessia, jotka ovat ennaltaehkäisy, pelastustoiminta ja varautuminen. Tässä mallissa ensivastetoiminta ja sairaankuljetus eivät ole ydinprosessi, vaan se on pelastustoiminnan pääprosessin aliprosessi. (Heiskanen 2010, 70 – 71.)

Pelastustoimen uudistamishankkeen työryhmä ”Pelastuslaitoksen prosessityöryhmä” on kartoittanut Suomen pelastuslaitosten kuvatut prosessit. Yleisesti voidaan todeta, että pelastuslaitoksilla ei ole kovin paljon prosesseja kuvattu. Joillakin on jotain mutta suurimmalla osalla ei ole prosesseja juuri kuvattu. Prosessien avulla pystytään helpommin hahmottamaan organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja. Pelastustoimen osalta prosesseilla on myös vahva kytkentä suorituskykyvaatimukseen. Tämä koskee organisaation kaikkia tasoja. Prosessien ja suorituskykyvaatimusten avulla voidaan korostaa asiakasnäkökulmaa, parantaa toiminnan laatua, tunnistaa kehittämiskohtia ja johtaa suorituskykyvaatimuksista osaamisvaatimukset. Suorituskykyvaatimuksilla kuvataan järjestelmien, henkilöstön, materiaalin ja toimintatapojen muodostamaa kokonaisuutta, jolla kyetään saavuttamaan asetetut tavoitteet tietyssä tehtävässä. Tehtävät määritellään toimintaympäristön, uhkien ja riskien perusteella. (Leppäkoski 2016.)

3.4.7 Jatkuva parantaminen

Organisaation on parannettava jatkuvasti laadunhallintajärjestelmän soveltuvuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Organisaation on myös otettava huomioon analysoinnin ja arvioinnin sekä johdon katselmuksen tulokset ja määritettävä niiden perusteella, onko jotakin tarpeita tai mahdollisuuksia käsiteltävä osana jatkuvaa parantamista. (SFS-EN ISO 9001 2015, 30.)

Monet organisaatiot toimivat päivittäistoiminnassa ja tuloksiksi riittää se, mitä on sovittu. Tämä ei vielä ole laadunhallintajärjestelmä. Jotta voisi sanoa, että organisaatiossa on oikeaoppinen laadunhallintajärjestelmä, on järjestelmässä oltava toimintaprosessien lisäksi toiminnan parantamisen prosessit. Laadunhallinnassa on olennaista se, että siinä on mukana parantamisen lenkki eli niin sanottu luuppi tai silmukka. Silmukka toimii sillä tavalla, että ensin kerätään tietoa. Kerätty tieto analysoidaan ja tuloksista tehdään johtopäätöksiä. Johtopäätöksistä tehdään päätöksiä tai toimenpiteitä. Päätös voi myös olla, ettei tehdä mitään. Lopuksi päätökset toteutetaan. Seuraavalla kierroksella katsotaan, saavutettiinko muutoksilla haluttu tulos. (Pesonen 2007, 50–51.)

Julkisen hallinnon organisaation on arvioitava, miten strategiset tavoitteet on saavutettu. Suorituskykytulokset liittyvät kaikkeen siihen, mitä organisaatio on määritellyt lyhyen ja

pitkän aikavälin menestyksensä kannalta keskeisiksi ja mitattavaksi tavoitteiksi. Niillä kuvataan, miten valituilla prosesseilla saavutetaan organisaation missiossa, visiossa ja strategisissa suunnitelmissa asetetut päämäärät ja tavoitteet. Keskeiset suorituskäytökset voidaan jaotella ulkoisiin tuloksiin ja sisäisiin tuloksiin. (Valtiovarainministeriö 2013, 22.)

Organisaation suoritustaso on tarpeen jatkuvasti parantaa niin nopeasti kuin kehitys antaa mahdollisuuden. Kehittämissä impulsseja voi saada sekä omasta laatuystävällisyydestä että myös organisaation ulkopuolisesta maailmasta. (Lecklin 2006, 18.)

Jatkuva parantaminen on pysyvä tavoite, jonka avulla kullekin työlle saadaan oikea suoritus. Jatkuvilla pienillä parannuksilla sekä muutamalla isommalla harppauksella päästään asetettuihin tavoitteisiin. (Pesonen 2007, 80.)

Pelastuslaissa (2011) on sanottu, että palvelutason tulee vastata paikallisia tarpeita ja onnettomuusuhkia. Pelastuslaissa pelastustoimelle säädetyt tehtävät on suunniteltava ja toteuttava mahdollisimman tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Palvelutasosta päättää alueen pelastustoimi kuntia kuultuaan. Palvelutasopäätökseen tulee myös sisältyä palvelutason kehittämissuunnitelma (Pelastuslaki 379/2011 28§ ja 29§). Pelastuslaitoksessa palvelutasopäätös on tapa toteuttaa pelastuslaitoksen strategiaa sekä myös valvoa että kehittää laitoksen toimintoja.

3.4.8 Arviointi ja mittaaminen

Tuottavuuden mittaaminen ja tulosten vertaaminen edellisiin tuloksiin on tärkeitä. Valittavasti pelkästään tulosten mittaaminen ei kehitä tuottavuutta. Tuottavuuden mittaaminen on kuin onnettomuuksien tilastointi. Tilastot kertovat kyllä onnettomuuksien tiheyttä, mutta tilastot eivät anna vastausta siihen, miten vähennetään kyseisiä onnettomuuksia. Tällaiset numerot kertovat, miten asiat ovat menneet, mutta eivät osoita, miten toimintoja tulisi kehittää. (Deming 2000, 15.)

Asiakaskyselyt ovat yhteistyötä tuottajan ja tilaajan sekä potentiaalisten tilaajien välillä. Keräämällä tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat tuotteista ja palveluista, ja analysoimalla tuloksia organisaatio pystyy muuttamaan toimintaansa, jotta se antaisi enemmän lisäarvoa asiakkaalle. (Deming 2000, 178.)

Aikaisemmin, varsinkin pienillä paikkakunnilla, asiakkaat ja heidän tarpeensa olivat hyvin tiedossa. Palvelun tuottaja tunsi asiakkaat nimillä ja pystyi suorasta palautteesta parantamaan toimintoja. Nykypäivänä, kun organisaatiot suurenevat ja asiakas on entistäkin etäisempänä, täytyy keksiä muita keinoja asiakastyytyvyyden mittaamiseksi. (Deming 2000, 179.)

Asiakkailla on eri tarpeita, ja kynnys antaa palautetta vaihtelee. Joidenkin mielestä joku asia voi olla hyvässä mallissa, kun sama asia on toisten mielestä täysin väärin. Palvelun laadun mittaaminen on joidenkin asioiden osalta helppoa; asiakirjojen virheettömyys, nopeus, toimitusaika, huolellinen käsittely, huolelliset toimitukset. Asiakkaan palaute hyvästä tai huonosta palautteesta on yleensä välitöntä. Se, miten sama asiakas kokee saman asian vuoden tai kahden päästä, on mahdotonta arvioida. (Deming 2000, 186.)

Pelastuslaitoksissa tulosten mittaamista pidetään vaikeina tai jopa mahdottomina. Tämä johtuu usein asenteista ja vanhanaikaisesta ajattelutavasta. Organisaatio, joka ei tiedä toimintansa tuloksia, ei myöskään pysty kehittymään. Perinteisesti pelastuslaitosta on kuvattu mitattavilla arvoilla, kuten toimintavalmiusaikojen ja tehtävämäärien sekä kokonaiskustannukset asukasta kohden. Laatujärjestelmä vaatii kuitenkin tarkempaa tarkastelua. Tärkeitä tietoja ovat asiakas-, kustannus- ja poikkeamatiedot sekä vertailutieto ja organisaation tilatieto. (Hakala 1998, 62.)

Päätöksenteon on perustuttava faktoihin, ja organisaation täytyy tiedostaa, miten sillä menee. Tämän takia mittaukset ja havainnot ovat sellaista tosietoa, johon päätöksenteko täytyy nojata. Päätöksiä ei saa tehdä ”musta tuntuu” -periaatteella. (Pesonen 2007, 80.)

Pelastustoimen vaikuttavuuden mittaamista kehitetään monessa maassa. Maissa kuten Saksassa ja Yhdysvalloissa pelastuslaitosten vasteajat ja vastehenkilöstö on standardoitu. Pelastuslaitoksilla on myös mahdollisuus asettaa itsellensä muita tavoitteita. Yhteiskun-

nan tila vaikuttaa useassa maassa, kuten Ruotsin, Viron ja Yhdistyneiden kuningaskuntien alueilla, missä on kehitetty mittareita ennaltaehkäisevää työtä varten. Näillä alueilla on myös asetettu mittareita työhyvinvointi- ja tasa-arvotekijöille. Lontoossa ja Vancouverissa on asetettu mittareita ympäristöpäästöjen vähentämiseksi. Useassa maassa on myös pyritty mittaamaan sidosryhmäyhteistyötä. Pelastustoimen toiminnan mittaamisella on kolme ulottuvuutta. Ensisijaisesti pyritään mittaamaan pelastuslaitosten nopeutta ja palokuolemien lukumäärää. Nämä ovat reaktiivisia mittareita, jotka katsovat taaksepäin. Toiseksi pyritään mittaamaan ennaltaehkäisevän työn vaikuttavuutta. Kolmantena ulottuvuutena on yhteiskunnalliseen kehitykseen vaikuttaminen, mihin voidaan laskea esimerkiksi ympäristöhaittojen vähentäminen ja tasa-arvon edistäminen. Tällä hetkellä Suomessa käytetään pääsääntöisesti taaksepäin katsovia mittareita, mihin pelastustoimen on vaikeata vaikuttaa. Näiden lisäksi käytetään myös jonkin verran valistus- ja neuvontatyön mittareita. Eurooppalaisessa mittakaavassa Suomi sijoittuu keskiluokkaan. Koko maata koskevia mittareita ei ole paljon ja niiden ohjaava vaikutus on vähäinen. Tämä voi johtua siitä, että ei ole selvää näkemystä siitä, kenen tehtävä on asettaa valtakunnalliset tavoitteet. (Sisäministeriö 2016a, 34 – 35)

4 LAATUTYÖ PELASTUSTOIMESSA

Pelastuslaitosten laatutyötä ja kehittämistä on joskus todettu raskaaksi julkishallinnolle tyypillisten tekijöiden takia, joita ovat kilpailun puute ja kankea, poliittinen ohjausjärjestelmä. Yhteisten objektiivisten mittareiden luominen on vuosien varrella koettu erittäin vaikeaksi, ja pelastuslaitosten toimintaa on pääsääntöisesti tarkastelut tehtävämäärinä, toimintavalmiusaikoina sekä tapahtuneina vahinkoina (Hakala 1998, 12). Pelastustoimen toimintaa ja tehokkuutta mitataan myös talouden ja muiden suoritusten kuten suoritettujen valvontatehtävien ja turvallisuusvalistettujen henkilöiden määrällä. Mitään suoranaista laatukriteeriä ei ole näiden tehtävien osalta olemassa.

Koska toimimme demokraattisessa järjestelmässä, kokonaisvastuussa olevat päättäjät ovat vaaleilla valittuja. Näillä päättäjillä on myös vastuu hallinnonalakohtaisista strategisista valinnoista. Valtuutetut asettavat tavoitteet, ja virkamiesten tehtävänä on avustaa heitä tavoitteidenmäärittämisessä. Julkisella sektorilla johtajat osallistuvat strategisten tavoitteiden määrittelyn antamalla päättäjille neuvoja. (Valtiovarainministeriö 2013, 16.)

Laatukäsikirjoja tai laatujärjestelmiä ei käytännössä ole käytössä Suomen pelastuslaitoksissa. Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston tekemän selvityksen mukaan yhdelläkään pelastuslaitoksella ei ole käytössä kokonaisvaltaista laatujärjestelmää. Helsingin pelastuslaitoksella on kokemuksia EFQM-mallista, joka on lähellä CAF:n arviointialueita. Pelastuslaitoksissa on kuitenkin todettu, että ristiriidattomuus isäntäkunnan suuntaan on tärkeitä. Itsearviointin kulttuuria ei pelastuslaitoksissa vielä ole syntynyt. (Salminen 2016.)

Neljä pelastuslaitosta on vuoden 2016 alussa perustanut yhteisen työryhmän miettimään pelastuslaitosten laatukäsikirjaa. Työryhmään kuuluvat Pirkanmaan, Länsi-Uudenmaan, Keski-Uudenmaan ja Varsinais-Suomen pelastuslaitokset. Työryhmän tavoitteena on muodostaa yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat pelastuslaitosten ydinprosessit. Työryhmän toisena tehtävänä on määritellä yhteinen näkemys laatukäsikirjan sisällysluettelosta. Työryhmä on vuoden aikana kokoontunut neljä kertaa. Työryhmä tekee tiiviisti yhteistyötä kumppanuusverkoston tukipalveluryhmän kanssa sekä sisäministeriön maakunta-uudistushankkeen prosessityöryhmän kanssa. Toimin itse Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen edustajana tässä työryhmässä.

Pelastustoimen indikaattorit -hanke on Palosuojelurahaston rahoittama, kestoaltaan 1.8.2016–30.9.2017 kestävä tutkimushanke, jossa muodostetaan pelastustoiminnan vaikuttavuutta kokonaisuutena tarkasteleva, mittareihin perustuva arviointijärjestelmä. Hankkeen taustana toimii sisäministeriön strateginen, vuonna 2015 toteutettu sisäisen turvallisuuden strategian yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja siihen liittyvät indikaattorit-hanke. Muodostettavien mittareiden ylätasoina tarkastellaan pelastustoimen lakisääteisiä ydintehtäviä, tuloksellisuutta, taloudellisuutta, asiakaspalvelukykyä ja laatua sekä henkilöstöä. (Pelastustoimi 2016.)

Suomeen tuleva uusi hätäkeskustietojärjestelmä ERICA (Emergency, Response, Integrated, Common, Authorities) tuo mukanaan uuden tavan käsitellä pelastustoimen resurssien kykyjä ja ominaisuuksia. Uusi järjestelmä mahdollistaa toimintaan osallistuvien viranomaisten saumaton yhteistoiminta. ERICAn avulla on mahdollista yhdenmukaistaa ja tehostaa hätäkeskuksen toimintoja siten, että on mahdollista tuottaa tasokkaat ja tasapuoliset palvelut ja samalla viranomaisten toiminta ja resurssien käyttö tehostuu. Uusi järjestelmä myös mahdollistaa yhteisen tilannekuvan ylläpitäminen ja käyttäjien välinen kommunikointi ja yhteistoiminta. Järjestelmää käyttävät pelastustoimi, ensihoito, poliisi ja sosiaalitoimi sekä Rajavartiolaitos. Kykyvaatimukset tulee täyttää alueen nykytilanteen tarpeet ja vastata olemassa oleviin riskeihin. Ominaisuuksien avulla pystytään määrittämään halutut ominaisuudet resurssien kautta yksiköille. (Pelastustoimen valtakunnallinen ERICA pääkäyttäjärühmä 2016, 12 – 13.)

4.1 Pelastustoimi Suomessa

Pelastustoimen tehtävänä on tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ennalta ehkäiseminen, pelastustoiminta onnettomuustilanteissa, poikkeusolojen väestönsuojelutehtävien hoitaminen sekä niihin varautuminen. Pelastustoimen perustavoitteena on estää onnettomuudet, erityisesti tulipalot ennalta. Onnettomuuksien sattuessa pelastustoimen on kyettävä antamaan apua nopeasti ja tehokkaasti. Pelastustoimen tulee varautua myös erilaisiin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin. Onnettomuuksien ehkäisemiseksi ja turvallisuuden ylläpitämiseksi pelastustoimi tekee yhteistyötä muiden viranomaisten, alueen yhteisöjen ja asukkaiden kanssa. Tehokas onnettomuusriskien hallinta edellyttää jatkuvaa riskien ja niissä tapahtuvien muutosten seuranta ja arviointia. (Sisäministeriö 2016b.)

Näiden lakisääteisten tehtävien lisäksi alueen pelastuslaitos voi hoitaa ensihoitoon liittyviä tehtäviä, jos siitä on terveydenhuoltolain perusteella sovittu sairaanhoitopiirin kanssa. Pelastuslaitos voi myös, sovitusti, tukea alueeseen kuuluvan kunnan valmiussuunnittelua. Pelastuslaitos huolehtii myös öljyntorjunnasta ja muistakin muussa laissa pelastustoimelle säädetyistä tehtävistä. (Pelastuslaki 379/2011 27§.)

Sisäministeriön lakisääteisiin tehtäviin kuuluu johtaa, ohjata ja valvoa pelastustointia ja palvelujen saatavuutta ja tasoa sekä huolehtia pelastustoimen valtakunnallisista valmisteluista ja järjestelyistä. Myös aluehallintovirasto valvoo pelastustoimen palveluiden saatavuutta omalta osaltaan. (Pelastuslaki 379/2011 23§). Taito Vainio (2016) on jakanut valtion ohjausmahdollisuudet kuntiin nähden kolmeen kategoriaan: normi-, resurssi- ja informaatio-ohjaukseen. Normiohjauksella tarkoitetaan ohjausta, joka tapahtuu lakien, asetusten ja määräysten avulla. Resurssiohjauksella tarkoitetaan lähinnä taloudellista ohjausta ja informaatio-ohjauksella tiedon avulla tapahtuvaa ohjausta. (Vainio 2016, 24.)

Vuodesta 2004 Suomen pelastustoimi on hoidettu alueellisena. Suomi on jaettu 22:een pelastustoimen alueeseen, joista jokainen pelastustoimen alue muodostaa oman hallinnollisen kokonaisuuden. Kunnat ovat päättäneet, millaisella hallintomallilla pelastustoimen hallinto toteutetaan. Ympäri vuorokautisesti miehitettyjä päätoimisia paloasemia on noin 90 ja muita paloasemia noin 730. Pelastustoimintaan osallistuvia päätoimisia henkilöitä on noin 4 000 ja sopimuspalokuntalaisia noin 14 600. Palokunnat kykenevät aloittamaan käytännön pelastustoiminnan minuuteissa. Apu pystytään toimittamaan onnettomuuspaikalle koko maassa 20 minuutin kuluessa hälytyksestä 90 prosentissa kiireellisistä onnettomuustilanteista. (Sisäministeriö 2016b.)

4.2 Varsinais-Suomen pelastuslaitos

Varsinais-Suomen pelastuslaitos vastaa pelastustoimesta 28 kunnan alueella. Pelastuslaitoksen toiminta-alue on kooltaan samankokoinen kuin Varsinais-Suomen maakunta: alueen pinta-ala on yhteensä 20.539 km², joista maa-aluetta 10.663 km² ja muu osa 9 876 km² vesialuetta. Varsinais-Suomi on väkiluvultaan maan kolmanneksi suurin maakunta, Uudenmaan ja Pirkanmaan jälkeen. Kaksikielisen maakunnan yli 470 000 asukkaasta

noin 27 000 puhuvat äidinkielenään ruotsia (5,7 %). Muuta kuin suomea tai ruotsia puhuvia asuu Varsinais-Suomessa nykyään hieman ruotsinkielisiä enemmän, noin 30 000. (Varsinais-Suomen Liitto 2016.)

Varsinais-Suomen maantieteelliseen alueeseen kuuluvat myös Saaristomeren vesialueet. Saaristo aiheuttaa palvelutasolle oman haasteellisen riskitarkastelun, sillä Saaristomeri muodostuu noin 22 000 saaresta. Ilman kiinteää tieyhteyttä asuu 4 289 henkilöä 176 saarella. Alueella on kesämökkejä noin 48 000. Mantereella sijaitsee muun muassa isoja sairaaloita, matkustaja- sekä öljysatamia, petrokemian teollisuutta, vilkasta maantie- ja raideliikennettä, kansainvälinen lentokenttä sekä puolustusvoimien kohteita. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2012.)

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen visio on olla kehittyvä alansa valtakunnallinen suunnannäyttävä ja laadukkaiden pelastus-, turvallisuus – ja ensihoitopalveluiden tuottaja. Pelastuslaitoksen toiminta-ajatus on tuottaa laadukkaita pelastustoiminta-, turvallisuus- ja ensihoitopalveluja Varsinais-Suomessa ammattitaitoisesti, tasapuolisesti ja nopeasti kaikkina vuorokauden aikoina. 24 tuntia- valmiudessa olevia paloasemia alueella on kymmenen ja kahdeksan tuntia valmiudessa olevia paloasemia kolme. Paloasemia on yhteensä 83, ja alueella toimii 67 sopimuspalokuntaa. Varsinais-Suomen pelastuslaitos tuottaa ensihoitopalveluita alueen terveystieteiden kanssa tehtyjen sopimusten perusteella. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2012.)

Aluepelastuslaitoksen perustehtäviin kuuluvat ihmisten, omaisuuden, eläimien ja ympäristön pelastaminen ja suojaaminen sekä onnettomuuksien ennaltaehkäisy ja turvallisuuskulttuurin edistäminen. Varsinais-Suomen kunnat vastaavat Varsinais-Suomen alueen pelastustoimen järjestämisestä. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ylimpänä päättävänä monijäsenisenä toimielimenä toimii Varsinais-Suomen aluepelastuslautakunta. Pelastuslaitosta johtaa pelastusjohtaja. Pelastuslaitoksella on 587 virkoja ja toimia. Laitoksen toiminta on jaettu kolmeen pelastuspäällikön johtamaan palvelualueeseen: (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2012.). Pelastuslaitoksen organisaatio on kuvattu kuvassa 9.

- riskienhallinnan palvelualue, johon kuuluvat valvonta sekä varautumisen palveluyksiköt
- operatiivinen palvelualue, johon kuuluvat pelastustoiminta sekä ensihoidon palveluyksiköt
- tukipalveluiden palvelualue, johon kuuluvat talouden, koulutuksen ja viestinnän, hallinnon, henkilöstön, teknisen, sisäisen turvallisuuden sekä kehittämisen palveluyksiköt

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen nykyinen voimassa oleva palvelutasopäätös on edeltäjänsä mukaisesti toiminut pelastuslaitoksen strategisena pohjana. Palvelutasopäätös on aina vahvistettu valtuustokaudeksi kerrallaan. Vuonna 2011 hyväksyttiin pelastuslaitoksen strategia 2020, joka on hyvin linjassa valtakunnallisten strategioiden kanssa. Strategia 2020 tavoitteena on luoda yhteinen arvopohja pelastuslaitoksen työlle. Strategiassa määritellään yhteiset arvot, yhteinen visio sekä pelastuslaitoksen toiminta-ajatus. Varsinais-Suomen pelastuslaitos on kehittyvä alansa valtakunnallinen suunnannäyttävä ja laadukkaiden pelastus-, turvallisuus- ja ensihoitopalveluiden tuottaja. Pelastuslaitoksen henkilöstö tuottaa laadukkaita palveluja yhteisten arvojen mukaisesti ammattitaitoisesti, nopeasti ja tasapuolisesti koko Varsinais-Suomen maakunnan alueella. Strategiassa määritellään myös tulevaisuuden tärkeimmät painopisteet, jotka tulee erityisesti huomioida palvelutasopäätöksen suunnittelussa, jotta vision tavoite saavutetaan. Pelastuslaitoksen strategiset painopistealueet ovat: (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2012.)

- 1) osaava, motivoitunut ja toimintakykyinen henkilöstö
- 2) osaavat, motivoituneet ja toimintakykyiset sopimusalokunnat
- 3) toimiva ja kattava / riittävä paloasemaverkosto
- 4) tyytyväiset asiakkaat ja kuntaomistajat sekä
- 5) toiminnan edellyttämät riittävät taloudelliset resurssit.

Strategian toteutumista mitataan niillä mittareilla, jotka löytyvät seuraavan strategiatason käytännön vuosiohjelmista. Palvelutasopäätös perustuu strategiaan, ja siinä määritellään tarkemmin ne voimavarat ja resurssit, joilla yhteiseen visioon tähdätään. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2012.)



Kuva 9. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen organisaatio 2016

5 LAATUKÄSIKIRJAN LUOMISPROSESSI VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOKSELLE

Laatujärjestelmän ja laatukäsikirjan käyttöönottoaminen täytyy suunnitella tarkasti. Suunnittelu täytyy tehdä tiiviissä yhteistyössä laitoksen johdon, mutta myös muun henkilöstön kanssa. Tällä tavalla voidaan muuttaa koko organisaation toimintakulttuuria, parantaa palvelujen laatua sekä tuottaa lisäarvoa asiakkaille. On myös tarpeellista palkata tai nimetä laatupäällikkö, jonka vastuulla laadunkehittäminen on. On myös mahdollista käyttää ulkopuolista konsulttiapua, mutta päävastuu laadun kehittamisestä täytyy olla omassa organisaatiossa. Laatukäsikirjan pohjaksi voi ottaa jonkin valmiin laadunhallintajärjestelmän tai kehittää oman mallin. Tärkeintä on, että pyritään kehittämään kokonaisvaltaista laatua. Kun vertaa erilaisia järjestelmiä keskenään, niistä löytää paljon samoja asioita, mutta myös eroavaisuuksia. Valitulla laadunhallintajärjestelmällä ei ole suurta merkitystä, suurin merkitys on, miten organisaatio sitoutuu valittuun järjestelmään.

Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen pelastuslaitoksessa on tyypiltään samanlainen kehitystyö tai projekti kuin muutkin projektit. Pelastuslaitoksella on projektijohtamisohje, jota voi käyttää tähän tarkoitukseen.

5.1 Johdon sitoutuminen

Jotta päästään hyvään lopputulokseen, on koko organisaation sitouduttava laadunhallintajärjestelmään. Tämä toteutuu pelastuslaitoksessa parhaiten lautakunnan päätöksellä. Lautakunta päättää palvelutasopäätöksen kehittämisosiossa laatukäsikirjan kehittämisestä. Pelastuslaitoksen johtoryhmässä talon ylin johto ja yksikönpäälliköt sitoutetaan laadunkehittämistehtävään. Johtoryhmässä nimetään laatupäällikkö tai laatukäsikirjasta vastaava henkilö. Johtoryhmä määrittelee myös projektin resurssit ja aikataulut sekä sen miten laatukäsikirjan kehittämisprojektia seurataan. Omalla aktiivisuudella ja sitoutumisella pelastuslaitoksen johto viestii laadunhallintajärjestelmän tärkeydestä. Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen on noin vuoden kestävä työ, joka vaatii organisaatiolta paljon.

5.2 Organisaatio ja sen tavoitteet

Pelastuslaitoksen tavoitteet, visio, strategia ja toiminta-ajatus on kirjoitettu pelastuslaitoksen strategiaan. Voimassa oleva strategia ulottuu vuoteen 2020 asti. Pelastuslaitoksen visio on olla kehittyvä alansa valtakunnallinen suunnannäyttävä ja laadukkaiden pelastus-, turvallisuus- ja ensihoitopalvelujen tuottaja. Koska pelastusala on kohtaamassa paljon uudistuksia ja muutoksia, olisi syytä tarkastella pelastuslaitoksen nykytilaa esimerkiksi SWOT-analyysillä ja sen perusteella päivittää pelastuslaitoksen strategiaa. Pelastuslaitoksen kaikki toiminta perustuu yhteisiin arvoihin, jotka toimivat mainiona alustana, kun lähdetään kehittämään laatua. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen eettiset arvot ovat ammattitaitoisesti, tasapuolisesti ja nopeasti. Riskianalyysin avulla pelastuslaitos kerää tilannekuvaa toimintaympäristöstä ja pystyy sen avulla varautumaan ja resursoimaan toimintoja. Näistä asioista päätetään palvelutasopäätöksessä. Pelastuslaitoksen sisäisiä riskejä kartoitetaan PERA-ohjelman (Pelastustoimen ja Ensihoidon RiskinArvio) avulla.

5.3 Laatupolitiikan määrittäminen

Pelastuslaitoksen johtoryhmä määrittelee laitoksen laatupolitiikan, ja se voidaan määrittellä omin sanoin. Laatupolitiikka on dokumentoitava. Yhteinen laatupolitiikka voi olla esimerkiksi ”Haluumme saavuttaa asiakastyytyväisyyttä ja täyttää asetetut vaatimukset kehittämällä pelastuslaitoksen laatu järjestelmää” tai ”Meidän tavoitteena on tuottaa Suomen laadukkaimmat pelastustoimen palvelut”. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen toiminta-ajatuksessa on jo tällä hetkellä nivottu yhteen laatu ja pelastuslaitoksen arvot; Laadukkaat pelastustoiminta-, turvallisuus- ja ensihoitopalvelut tuotetaan Varsinais-Suomessa ammattitaitoisesti, tasapuolisesti ja nopeasti kaikkina vuorokauden aikoina.

5.4 Asiakkuuksien tunnistamiset

Pelastuslaitoksen täytyy tunnistaa omat asiakkaansa. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella on käytössä asiakaskartta, joka päivitetään kerran vuodessa. Kartan avulla on mahdollista huomata kaikki asiakkaat ja tarvittaessa tehdä tarkempia analyyskejä ja niihin pe-

rustuvia kehittämissuunnitelmia. (Liite 1.) Pelastuslaitoksen ensimmäinen versio asiakaskartasta on laadittu ja kehitetty osana Strategia 2020 -jalkauttamistyötä Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen riskienhallinnan kehittämispäivillä 2012. Asiakaskarttaa päivitetään kerran vuodessa kehittämispäivillä, tai silloin jos joku asia oleellisesti muuttuu. Vuosittain karttaan tulee pienempiä tarkennuksia ja muutoksia.

5.5 Voimavarojen tunnistaminen

Pelastuslaitoksen voimavaroihin kuuluvat henkilöstön lisäksi henkilöstön osaaminen ja sen osallistuminen, talous, tietovarannot, kalusto sekä tilat. Pelastuslaitoksen johtoryhmän tulee määrittää, miten sen voimavaroja hyödynnetään, jotta voidaan jatkuvasti parantaa toimintoja sekä palveluja asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Voimavaroille asetetut vaatimukset, minimisuorituskyky, on tässä kohdassa määriteltävä. Voimavaroja täytyy suunnata ulkoisiin ja sisäisiin asiakkaisiin sekä toiminnan ohjaukseen ja kehittämiseen.

5.6 Prosessien tunnistaminen ja päivittäminen

Pelastuslaitoksen prosessit jakaantuvat ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Koko laitosta johdetaan ja ohjataan ylhäältä niin sanotulla strategisella johtamisprosessilla. Ydinprosessien avulla tuotetaan lisäarvoa asiakkaille ja tukiprosessit ovat sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytyksiä varsinaiselle toiminnalle. Pelastuslaitoksen prosesseja kuvataan käyttämällä JHS-152 -mallia. Pelastuslaitoksen ydinprosessit ovat onnettomuuksien ehkäisy, pelastustoiminta, varautuminen ja ensihoito. Näiden ydinprosessien alle tulevat yksikkökohtaiset osaprosessit ja toimintaohjeet.

5.7 Dokumentointi

Järjestelmällinen ja huolellinen dokumentaatio on laadun kehittämisessä keskeinen asia. Dokumentoitu tieto on oltava ajantasaista ja kaikkien tiedossa. On myös erittäin tärkeää, että jokainen organisaatiossa työskentelevä tietää, mistä tietoa on saatavilla. Sen lisäksi,

että pelastuslaitos noudattaa voimassa olevia lakeja ja määräyksiä, on myös tärkeätä, että pelastuslaitoksen prosessit ja toiminnot ovat kuvattuja yhtenäisissä termeissä. Tätä varten ei mielestäni ole tarpeellista alkuvaiheessa hankkia mitään erillistä sähköistä laadunhallintajärjestelmää, vaan käytetään olemassa olevia järjestelmiä ja kehitetään niitä, jotta ne paremmin palvelisivat laatujärjestelmän kehittämistä. Käytössä olevaan dokumenttinhallintajärjestelmään DoTku voidaan rakentaa otsikointi, joka on yhteneväinen Laatuksi-kirjan otsikoinnin mukaan. Sillä tavalla dokumenttinhallinnasta tulisi laadun kehittämisen näkökulmasta helpompi ja parempi.

Dokumentoivia asiakirjoja ovat kaikki laatuksi-kirjan ja laadunhallintajärjestelmän asiakirjat, prosessikuvaukset, sekä menettely- että työohjeet. Toiminnan ja mittareiden tulokset sekä järjestelmän vaikuttavuutta osoittavia asiakirjoja täytyy myös dokumentoida. Pelastuslaitoksella on myös käytössä muita järjestelmiä tietojen tallentamista varten kuten JoutseNet -asiakirjahallintajärjestelmä, PRONTO -valtakunnallinen resurssi- ja onnettomuustietokanta ja Merlot -palotarkastusohjelma.

5.8 Kehittäminen ja laadunhallinta

Pelastuslaitoksen laadunhallintajärjestelmän täytyy perustua jatkuvaan kehittämiseen. Jotta laatua voidaan hallita ja kehittää, toimintoja täytyy mitata. Laatuun liittyviä tärkeitä ilmiöitä kuvataan laatujohtamisen mittareiden avulla. Mittaamisen avulla päästään asioiden tehokkaaseen hallitsemiseen, viestimiseen ja johtamiseen. Tuotantoon liittyvien mittareiden lisäksi mitataan toiminnan tuloksellisuutta, asiakastyytyväisyyttä, henkilöstötyytyväisyyttä, poikkeamatietoa ja vertailutietoja. Pelastuslaitokselle on tärkeätä valita oikeat mittarit, joita käytetään johtamiseen, ja hyvät mittausperusteet sekä linkittää mittaminen olemassa oleviin prosesseihin. Mittareita ei saisi olla liikaa, ja mittarit tulisi johtaa suoraan organisaation tavoitteista. Laadun mittaamisessa ja kehittämisessä täytyy huomioida kolme ulottuvuutta; asiakkaan, henkilökunnan ja johdon näkökulmat.

Asiakastyytyväisyyttä on seurattava tarkasti ja säännöllisesti, jotta pelastuslaitoksella säilyy näkemys siitä, miten hyvin asiakkaiden odotukset ja tarpeet täyttyvät. Asiakastyytyväisyys onkin yksi keskeisin mitattavissa oleva asia. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi analysoimalla asiakasvalituksia ja asiakastyytyväisyys kyselyillä. Tällä

hetkellä asiakastyytyväisyystietoja kerätään kuntajohtajakyselyllä ja henkilöstökyselyillä. Myös koulutustilaisuuksista pyydetään palautetta. Henkilöstökyselyt on toteutettu lähinnä Kunta 10 -kyselyn avulla. Asiakastyytyväisyysprosessit pitää kuvata tarkemmin; milloin ja millä tavalla niitä tehdään ja millä tavalla poikkeamiin reagoidaan. Myös valvonnan ja pelastustoiminnan osalta tulisi kehittää asiakastyytyväisyysinstrumenttia, jonka avulla toimintojen onnistumista voidaan mitata ja kehittää.

Johdon katselmus on laadunhallinnan ja johtamisen työkalu. Katselmuksella voidaan myös arvioida strategioiden toteutumista. Johdon katselmus tehdään vuosittain sisäisenä arvioinnin ja johtamisen prosessina. Katselmuksella varmistetaan, että laadunhallintajärjestelmä edelleen on soveltuva, tarkoituksenmukainen ja yhdenmukainen pelastuslaitoksen strategian kanssa. Katselmuksen avulla luodaan henkilökunnalle jaetun käsityksen nykytilanteesta yhdistelemällä erilaisia mittaritietoja sekä tunnistamalla vahvuuksia että heikkouksia, ja kehittämällä kriittisiä painopisteitä yhdessä. Johdon katselmusta voidaan tehdä SFS-EN ISO 9001:n mukaan.

5.9 Viestintä

Pelastuslaitoksella on vuosittain päivitettävä viestintäsuunnitelma sekä ulkoiselle että sisäiselle viestinnälle. Viestintäsuunnitelma pohjautuu pelastuslaitoksen palvelutasopäätökseen ja strategiaan periaatteisiin. Suunnitelmaan on määritelty organisaatioviestinnän toimenpiteet ja kehityskohdat työyhteisö, sidosryhmä- ja mediaviestinnässä. Laatujärjestelmän osalta täytyy määritellä toimiva ja vaikuttava viestintäprosessi laatupolitiikan, tavoitteiden ja saavutusten viestimiseksi.

6 POHDINTA

Laadunhallinnassa korostuu asiakaskeskeisyys ja toiminnan tulee perustua asiakastarpeisiin. Asiakastarpeiden ymmärtäminen ohjaa organisaation tekemään oikeita asioita. Laadunhallinnan avulla pyritään parempaan toimintaan, tyytyväisempiin asiakkaisiin, tyytyväisempiin työntekijöihin, taloudellisempaan, tehokkaampaan, kestävämpään ja kannattavampaan toimintaan. Laadunhallintajärjestelmä kannustaa organisaatiota analysoimaan asiakkaiden vaatimuksia sekä määrittelemään että ohjaamaan prosesseja täyttämään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. jatkuva parantaminen on laadunhallintajärjestelmän pääasiallinen tarkoitus. Esitys laatukäsikirjan sisällysluetteloksi on esitetty liitteessä (Liite 2).

Pelastuslaitoksella on jo olemassa paljon ohjeistuksia, prosesseja ja sääntöjä, jotka ohjaavat toimintaa. Näitä dokumentteja olisi hyvä saada koottua yhteen tietokantaan niin, että niiden noudattaminen ja päivittäminen olisi helpompaa.

Pelastuslaitoksen laadunhallinnan kehittämisprosessi lähtee käyntiin ja elää siitä, että johto ja koko muu henkilökunta johtoryhmän avulla sitoutuu laadunhallintaan. Tässä yhteydessä viestinnän osuus korostuu.

Tulevassa maakuntaudistuksessa tulisi hyödyntää prosessimaista esitystapaa. Tulevaisuudessa pelastuslaitoksilla täytyy olla samanlaiset ydinprosessit. Selkeintä olisi, jos kuvaamiseen käytettäisiin JHS-152 -mallia.

Jotta pelastuslaitoksen prosessit paremmin vastaisivat nykyistä lainsäädäntöä ja asiakkaiden tarpeita, niitä olisi syytä muuttaa. Pelastuslaitoksen ydinprosessit pitäisi tulevaisuudessa olla 1) onnettomuuksien ehkäisy, 2) pelastustoiminta, 3) varautuminen ja 4) ensihoitopalvelut. Näitä tukee strateginen toiminnan ohjaus ja koko laitosta tukevat tukiprosessit. (Liite 3.)

Uusille maakunnallisilla pelastuslaitoksilla pitäisi myös heti alusta olla saman sisältöinen laatukäsikirja käytössä sekä siihen liittyvät laatukriteerit ja mittarit

Pelastuslaitoksella, ei ainakaan tässä vaiheessa, ole aikomusta tehdä varsinaista auditointia. Toimintoja ja laadunhallintajärjestelmän toimivuutta tarkastellaan sisäisillä arvioinnilla. Jotta myös saataisiin kolmannen osapuolen puolueettoman näkemystä laadunhallintajärjestelmän toimivuudesta, voitaisiin tehdä yhteistyötä jonkin toisen pelastuslaitoksen kanssa, esimerkiksi laatutyöryhmän laitosten kesken.

LÄHTEET

Deming, W. E. 2000. *Out of the crisis*. The MIT press. Massachusetts.

EIPA (European Institute of Public Administration) d.n. www-lähde.. www.eipa.eu/CAF. 1.10.2016.

Finanssialan keskusliitto 2008. ISO 9001:2008 Laatukäsikirjan laatimismalli. www-lähde. http://www.finanssiala.fi/vahingontorjunta/dokumentit/ISO_9001_2008_Laatuksikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf#search=Laatuk%C3%A4sikirjamalli. 11.11.2015.

Google 2016. Hakutulos sanalle ”ledarskap” ja ”leadership”. www-lähde. www.google.com. 13.8.2016.

Hakala, T. 1998. *Pelastustoimen asiakaslähtöisen laadunhallintajärjestelmän opas*. Suomen Palopäälystöliitto ry. Helsinki.

Heiskanen, S. 2010. *Prosessilähtöisen toiminnan kehittäminen: Case: Oulu-Koillismaan pelastusliikelaitos*. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

JUHTA (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta) 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. www-lähde. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>. 1.10.2016.

Juran, J. 1998. *Juran's Quality Handbook*. Fifth edition. Mc Graw-Hill. www-lähde. <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/juran.pdf>. 12.11.2016.

Jönsson, S. ja Strannegård, L. 2009. *Ledarskapsboken*. Liber.

Lampinen, M. 2007. *Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen pelastuslaitokselle*. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere

Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Talentum. Karisto. Hämeenlinna.

Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016. www-lähde. <http://www.pelastuslaitokset.fi/Kumppanuusverkosto-108>. 24.11.2016.

Pelastuslaki 379/2011.

Pelastustoimen valtakunnallinen ERICA pääkäyttäjryhmä 2016. Pelastustoimen ERICA – perustietojen ja vastesuunnittelun ohje.

Pelastustoimi 2016. Pelastustoimen indikaattorit. www-lähde. <http://www.pelastustoimi.fi/ajankohtaista/hankkeet/indikaattorit>. 23.10.2016.

Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Infor, WS Bookwell Oy. Juva.

Ross J. 1999. Total Quality Management Text, Cases and Reading. CRC Press LLC, USA. www-lähde. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=NUrTWuZy_3YC&oi=fnd&pg=PA1&dq=compare+total+quality+management+systems&ots=yM3zc3O-Gm&sig=gpwOsfjQ3e6okbZlmAuHxlyFc&redir_esc=y#v=onepage&q=compare%20total%20quality%20management%20systems&f=false. 12.11.2016.

SFF-EN ISO 9001 Laatustandardi 2015.

Sisäministeriö 2016a. Pelastustoimen mittarit Katsaus kansainvälisiin mittareihin. www-lähde. https://www.intermin.fi/download/65357_022016.pdf?1fcf87970c8ad388. 24.11.2016.

Sisäministeriö 2016b. Pelastustoiminta. www-lähde. <http://www.intermin.fi/fi/turvallisuus/pelastustoiminta>. 13.8.2016.

Vainio, T. 2016. Valtion ohjauksen kehittyminen – case pelastustoimi. www-lähde. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123263/Diplomity%C3%B6%20Taito%20Vainio.pdf?sequence=2>. 24.11.2016.

Valtionvarainministeriö. 2013. Yhteinen arviointimalli, The Common Assessment Framework (CAF) Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. www-lähde. <http://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af8ce>. 1.10.2016.

Varsinais-Suomen aluepelastuslautakunta. 15.6.2011 § 51. *Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksen toimintasääntö*.

Varsinais-Suomen Liitto. 2016 Maakunta. www-lähde. <http://www.varsinais-suomi.fi/fi/maakunta/maakunta-lukuina>. 3.10.2016.

Varsinais-Suomen pelastuslaitos. 2012. *Palvelutasopäätös 2013-2016*.

Varsinais-Suomen pelastuslaitos. 2013. *Projektihallinnan projekti loppuraportti*.

Varsinais-Suomen pelastuslaitos. 2016. Esitysaineisto. <http://dotku.adturku.fi/vsaluepelastus/Esitysaineisto/Forms/AllItems.aspx>. 24.11.2016.

Viitala, R. ja Jylhä, E. 2014. *Liiketoimintaosaaminen Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita publishing. Porvoo.

Virtanen, P. ja Wennberg, M. 2005. *Prosessijohtaminen Julkishallinnossa*. Edita. Helsinki.

LITTEET

Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen laatukäsikirja

1. JOHDANTO

2. ORGANISAATIO JA TAVOITTEET

2.1 Strategiset linjaukset ja painopisteet

2.2 Organisaatio

3 JOHTAMINEN JA TOIMINNANOHJAUS

3.1 Toiminnan johtaminen

3.2 Toiminnan ja talouden suunnittelu ja johtaminen

3.3 Riskit ja niiden hallinta

3.4 Johtamisen ja toiminnanohjauksen tukipalvelut

4 VOIMAVARAT

4.1 Henkilöstö

4.1.1. Henkilöstöressurssien suunnittelu ja hallinnointi

4.1.2. Henkilöstön osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja käyttö

4.1.3. Osallistuva ja kehittävä henkilöstö

4.3 Talous

4.4 Tietovarannot

4.5 Kalusto ja tilat

4.6. Voimavarojen hyödyntäminen ja niiden vaatimukset

5 TEHTÄVÄT (YDINPROSESSIT)

5.1. Onnettomuuksien ehkäisy

- Turvallisuusviestintä
- Valvontatoiminta

5.2. Pelastustoiminta

- Pelastustoiminnan johtaminen
- Suunnittelu
- Valmiuden ylläpito
- Pelastustehtävät

5.3. Varautuminen

- Valmiussuunnittelun tukeminen

5.4. Ensihoitopalvelut

6 KEHITTÄMINEN JA LAADUNHALLINTA

6.1. Jatkuvan kehittämisen toimintamalli

6.2 Dokumentointi, viestintä ja vaikuttaminen

6.3 Palautejärjestelmät

6.4 Arvioinnit, arviointikriteerit, mittarit ja auditoinnit

7. Kumppanuudet ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus



Liite 3

