

**Helsinki BM4 raportti**

**Uuden ISO9001: 2015 standardin soveltaminen kolmessa organisaatiossa**

**Jarmo Muinonen, Teuvo Kaikkonen, Markku Kotoaro**

**29.5.2019**

# Sisällysluettelo

<b>1. Tiivistelmä.....</b>	<b>3</b>
1. Benchmarking-käynnit.....	3
2. Toiminnan arviointi.....	5
<b>1. ISO 9001 (2015) – Benchmarkingkäynti Konecranes 4.4.2019 .....</b>	<b>6</b>
Konecranesin yritysesittely.....	6
1. Tehdaskierros – kokonaisvaikutelma kiitettävä .....	10
2. Customer focus - strategiset muutosohjelmat - ketterä kehittäminen .....	11
3. Leadership – johdon katselmus – megatrendit, kriittiset menestystekijät.....	13
4. Engagement of people - arvot, laatuperiaatteet, esimerkin voima .....	16
5. Process approach – riskien hallinta, segmentointi.....	17
6. Improvement – sisäiset auditoinnit, jatkuvan parantamisen käytännöt .....	18
7. Evidence-based decision making – riskianalyysi .....	20
8. Relationship management – toimittajayhteistyö , luokittelu, auditointi .....	21
<b>3. ISO 9001 (2015) – Benchmarkingkäynti Suomen Laatu keskus 29.4.2019.....</b>	<b>22</b>
Laatu keskuksen esittely.....	23
1. Customer focus - strategiset muutosohjelmat - Ketterä kehittäminen .....	25
2. Leadership – johdon katselmus – megatrendit, kriittiset menestystekijät.....	26
3. Engagement of people - arvot, laatuperiaatteet, esimerkin voima .....	28
4. Process approach – riskien hallinta, segmentointi.....	29
5. Improvement – sisäiset auditoinnit, jatkuvan parantamisen käytännöt .....	30
6. Evidence-based decision making – riskianalyysi .....	31
7. Relationship management – toimittajayhteistyö , luokittelu, auditointi .....	32
<b>4. A-insinöörit - ISO 9001 (2015) – Benchmarkingkäynti 8.4.2019 .....</b>	<b>33</b>
A-insinöörien esittely.....	33
1 – Customer focus - strategiset muutosohjelmat - Ketterä kehittäminen .....	35
2 – Leadership – johdon katselmus – megatrendit, kriittiset menestystekijät, SWOT .....	36
3 – Engagement of people - arvot, laatuperiaatteet, esimerkin voima .....	37
4 – Process approach – riskien hallinta, segmentointi.....	38
5 – Improvement – sisäiset auditoinnit, jatkuvan parantamisen käytännöt .....	39
6 – Evidence-based decision making – riskianalyysi.....	41
7 – Relationship management – toimittajayhteistyö , luokittelu, auditointi .....	42

## 1. Tiivistelmä

ISO 9001 standardi on toiminut yli 30 vuotta laadun kehittämisen yhtenä peruspilarina. Ryhmäämme kiinnosti miten hyvin organisaatiot ovat hyödyntäneet standardin päivityksen vuonna 2015 suomat mahdollisuudet.

Benchmarking -käynnin perustaksi valittiin standardin teemat, joita käsiteltiin kohdeyrityksen esittämän prioriteetin perusteella

Teemojen prioriteetit	KC	Ains	SLK
1 – Customer focus	A	A	A
2 – Leadership	A	B	A
3 – Engagement of people	A	A	B
4 – Process approach	B	A	A
5 – Improvement	A	A	A
6 – Evidence-based decision making	B		
7 – Relationship management	B	B	

Teemoittain laaditut kysymyspatterit toimivat hyvin avoimen keskustelun runkona, jonka tavoitteena oli löytää organisaation vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä.

### 1. Benchmarking-käynnit

**Konecranesillä** on tuotannollisessa toiminnassa erityisesti Suomessa pitkät perinteet ISO standardin soveltamisessa. Viime vuosina laatutyötä on syvennetty Lean Six Sigma -periaatteita soveltaen.

Benchmarkingkäyntiin sisältyi tehdasvierailu Hyvinkään sähkölaitetehtaalla, joka on ISO9001 ja OHAS 18001 sertifioitu tuotantolaitos. Siisteys ja järjestys tehdasalueella on silmiinpistävä hyvällä tasolla.

Uuden standardiversioon käyttöönotossa tehtyjä isoja linjauksia ovat

- maailmanlaajuinen keskitetty sertifiointi
- asiakasarvon korostaminen (Lifting businesses) ja asiakassuhteiden hoitoon panostaminen, Net Promoter Score NPS on käytössä
- Tietotekniikassa sisäisen palvelun tavoitteita on kehitetty liiketoiminnan asiakasajattelua soveltaen sisäisiin asiakkuuksiin hyvin luovalla tavalla
- arvojen kehittäminen on toteutettu henkilöstöä sitouttaen
- juurisyyanalyysiin ja jatkuvaan parantamiseen panostetaan
- riskien hallinnan periaatteet on uusittu (Risk Management Policy)

**A-insinööreillä** laatutyö on perustunut pitkään toimialan sisäiseen järjestelmään ja asiantuntijoiden toteuttamaan auditointiin (RALA). Syvällistä laadunhallintaa edustaa ydinvoimajätteiden varastointiin liittyvien järjestelmien suunnittelu. Arvojen ja keskeisten periaatteiden visualisointi on esimerkillinen tapa sitouttaa henkilöstöä.

ISO standardin soveltamisen esimerkillisiä piirteitä ovat

- johto sai vahvan herätyksen laatutyöhön
- prosessiajattelu sai uuden tason
- yhteistyö on yksi keskeisistä arvoista ja sen toteuttaminen on ryhdytty prosessien myötä
- mittaaminen on otettu tehokkaasti käyttöön

Projektiriskien hallinta on hyvin toteutettu ja käytössä on kumppanuuksien Alianssimalli.

A-insinöörit on maailman johtavia ydinjätehuollon asiantuntijoita, ja he ovat erikoistuneet ydinjätteen loppusijoittamiseen liittyviin haasteisiin maailmanlaajuisesti.

## **Suomen Laatuokeskus**

Suomen Laatuokeskuksessa on noin viiden vuoden kokemus ISO standardin soveltamisesta.

Prosessikuvausten perustana on oivaltavasti sovellettu Laatu-palkintoprosessiin kuuluvaa 9-kenttää, joka antaa kattavan kuvan toimintaympäristöstä ja luo pohjan SIPOC prosessiketjulle. Keskeisillä prosesseilla on omistajat. Oivaltavaa on myös laatu-palkintokriteerien käyttö sisäisissä auditoinneissa. Ssiakassuhteiden hallintaan on päätetty panostaa lisää nimeämällä ns. avainasiakkuusvastaavat (Key Account Managers) ja asiakaskunnan segmentoinnin uudistus on meneillään

Henkilöstökyselyjä on tehty järjestelmällisesti vuosittain noin 10 vuoden ajan ja niitä käytetään toiminnan kehittämisen perustana. Valtaosa palautteesta on hyvällä tasolla. Haasteena on saada toiminnan kehittämisen laatutyölle riittävästi resursseja asiakaspalvelutyöltä, johon kuuluvat esimerkiksi asiakasprojektit.

Laatuokeskuksessa on yhdistetty EFQM (sisäinen itsearviointi) ja ISO9001 käytänteitä laadun kehittämiseen.

## **ISO9001:2015 uudistuksen vaikutus**

ISO -organisaatio uudistaa tärkeimpiä standardeja noin 5-10 vuoden välein. Uuteen ISO9001: 2015 versioon siirtyminen on tapahtunut kolmen vuoden siirtymäajan aikana vuoden 2018 loppuun mennessä.

Rakennettujen toimintamallien jatkuvuus ja asiakaslähtöisyys on yksi standardointityön tärkeimpiä tavoitteita, joka oli ymmärretty hyvin kaikissa organisaatioissa, joihin tutustuimme.

Sisäinen auditointi on saavuttanut vakiintuneen aseman ja yhteistyö sisäisen ja ulkoisen auditoinnin kanssa on hyvää toteuttaen jatkuvan kehittämisen periaatetta. Johdon katselmoinnit toteutetaan mutta niiden sisällöissä ja katselmoinnin säännöllisyyden varmistamisessa on vielä kehitettävää. Faktapohjainen johtaminen on ymmärretty hyvin ja avainmittarit on yleensä selkeästi määritelty. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien seurauksena myös avainmittareiden toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus tulisi arvioida säännöllisesti.

Prosessien kehittämiseen on panostettu vahvasti ja riskien hallinta on otettu osaksi normaalia operatiivista toimintaa. Toimintaympäristön muutoksia arvioidaan säännöllisesti ja ne tunnistetut muutokset on otettu huomioon palveluiden kehittämisessä ja turvallisuusratkaisuissa.

## 2. Toiminnan arviointi

Suuri osa ryhmän jäsenistä olivat passiivisia ja työstä vastasivat Jarmo Muinonen ja Markku Kotoaron. Teuvo Kaikkonen osallistui erinomaisella tavalla arviokäynteihin ja kysymysten viimeistelyyn.

Teemojen valinta lähtökohdaksi koettiin toimivaksi. Alussa tehty yritysesitys ja erityisesti Konecranesin tehdaskäynti antoi hyvän perustan ja taustan kysymyksille. Tiukka aikataulu oli kohtuullisen hyvin hallinnassa ja uskomme, että oleelliset asiat nousivat esille benchmarking -arviokäynneillä.

# 1. ISO 9001 (2015) – Benchmarkingkäynti Konecranes 4.4.2019

Markku Kotoaro, Jarmo Muinonen, Teuvo Kaikkonen

*Haastattelu on rakennettu ISO 9001 standardin seitsemän avainteman pohjalle, joiden kautta priorisoitiin haastattelun sisältö käytettävän ajan puitteissa.*

<i>1 – Customer focus</i>	<i>1 *</i>
<i>2 – Leadership</i>	<i>4 *</i>
<i>3 – Engagement of people</i>	<i>3 *</i>
<i>4 – Process approach</i>	
<i>5 – Improvement</i>	<i>2 *</i>
<i>6 – Evidence-based decision making</i>	<i>5 *</i>
<i>7 – Relationship management</i>	

*\*Priorisointi 1-5*

Konecranesin yritysesitys

Yritys tai organisaatio: Konecranes Global, Information Technology

Henkilöstön lukumäärä: Konecranes Global 16.000, Information Technology 400.

Haastateltavat henkilöt: Markku Kotoaro, Head of IT Quality and Processes

Organisaation esittely: [www.konecranes.com](http://www.konecranes.com) Yrityksen virallinen kieli on englanti.

ISO9001 -sertifiointi: Det Norske Veritas DNV

<https://www.dnvgl.fi/sertifiointi/Johtamisjarjestelmat/index.html>

Konecranes on ottanut käyttöön ISO9001 sertifiointi ensimmäisen kerran 1990 -luvun alussa teollisuusnosturiliiketoiminnassa. ISO9001 -laatujärjestelmän sertifiointikumppaniksi valittiin tuolloin Det Norske Veritas ja yhteistyö on jatkunut siitä lähtien. DNV toteutti myös ISO9001: 2015

-sertifiointiin syksyllä 2018. Tässä yhteydessä auditoitiin myös Information Technology -yksikön toiminta tukitoimintojen ja tuotekehityksen osalta seuraavasti:

- IT -tukitoiminnot ja tuotekehitys,
- Prosessorientoitunut toimintatapa ja tavoitteiden asettaminen sekä kehitysohjelmat,
- Osaamisen kehittäminen,
- Jatkuva kehittäminen,
- Ulkoistetut prosessit ja niiden parantaminen sekä
- Riskien ja mahdollisuuksien hallinta sekä liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen.

Auditoinnin jälkeen on kehitetty liiketoiminnan jatkuvuuden prosesseja sekä häiriötilanteiden hallintaa.

Laatujohtaja Markku Kotoaro on aloittanut tehtävässä keväällä 2017 ja tämän jälkeen on erityisesti kehitetty järjestelmätestausta, prosesseja ja kontrollimekanismeja sekä toiminnan ohjaamista avainmittareihin perustuen.

Konecranesin missio, visio ja arvot (values) ovat seuraavat:

#### **Mission – What we do**

” We are not just lifting things, but entire businesses”

#### **Vision – What we want to achieve in the long term**

“We know in real time how millions of lifting devices perform. We use this knowledge around the clock to make our customers’ operations safer and more productive”

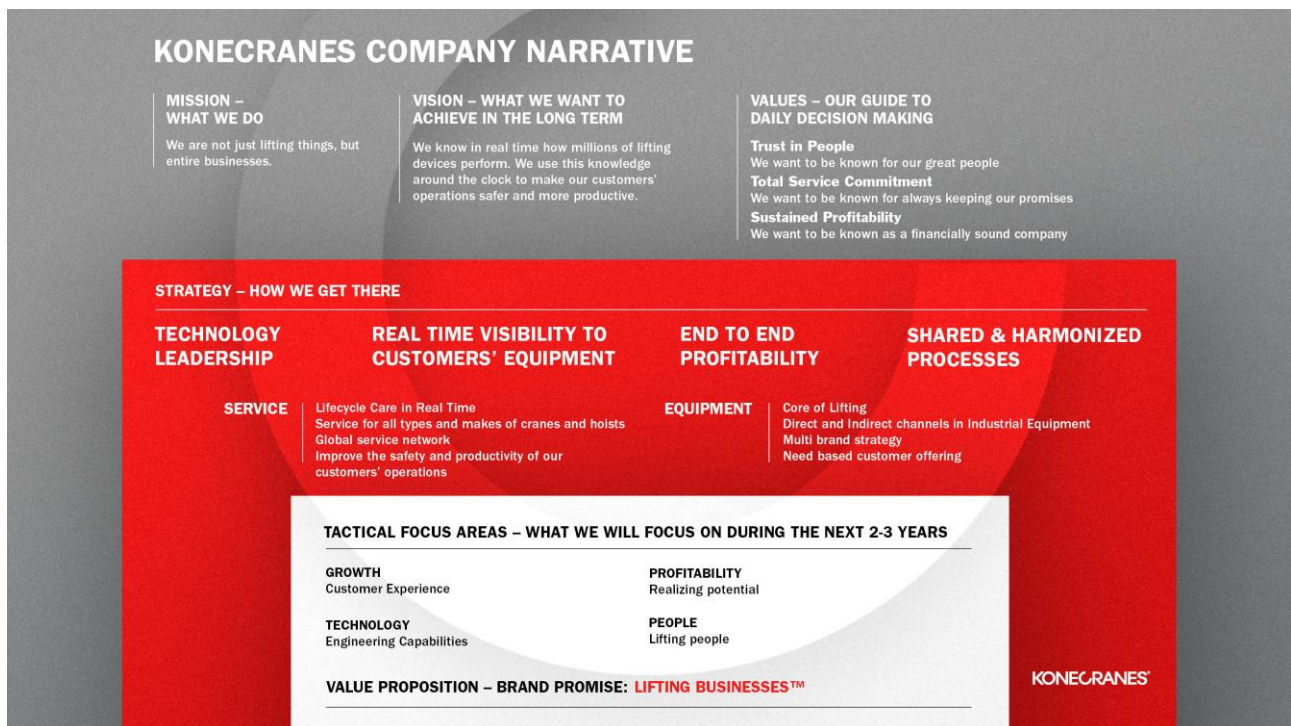
#### **Values – Our guide to daily decision making**

Trust in People: We want to be known for our great people

Total Service Commitment: We want to be known for always keeping our promises

Sustained profitability: We want to be known as a financially sound company.

Konecranesin mission, visio ja arvot on kuvattu alla:



Lähde: [www.konecranes.com](http://www.konecranes.com)

Isoja kehitysteemoja ovat 1.) teollisuus 4.0 ja automatisoidut ja integroidut ratkaisut, jotka vievät tehokkuuden uudelle tasolle 2.) globalisaatio ja geopolitiikka, joissa poliittinen ja taloudellinen epävarmuus vaikuttaa maailmankaupan painopisteisiin, 3.) energiatalouden rakennemuutos kohti vähähiilistä yhteiskuntaa ja siirtyminen puhtaisiin energianlähteisiin sekä 4.) uusi osaamistalous, jossa korostuu osaajien liikkuvuus ja kilpailu osaajista.

Teknologia ja tietotekniikka on keskiössä älykkäiden järjestelmien kehittämisessä, kiertotaloudessa ja kestävässä kehityksessä sekä kansainvälisissä verkostoissa ja start up -yhteistyössä. Materiaalinkäsittelyteollisuus on teknologisen kehityksen vaiheessa, jossa fyysisen ja digitaalisen maailman välinen raja hämärtyy ja yhdistyy.

Kiertotaloudesta lisää Teknologiateollisuuden tiedotteessa

<https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/konecranes-suomalaisena-kiertotalouden-edellakavijana-circuit-hankkeessa>

Sitran valitsemat kiinnostavimmat kiertotalouden organisaatiot

<https://www.sitra.fi/caset/reaaliaikainen-kunnossapito-pidentaa-teollisuuslaitteiden-kayttoikaa/>



Konecranes on sitoutunut Yhdistyneiden Kansakuntien kestävä kehityksen tavoitteisiin, United Nations Global Goals for Sustainable Development [www.globalgoals.org](http://www.globalgoals.org)

Konecranesin toiminta on jaettu kolmeen (3) liiketoimintaryhmään, jotka ovat 1.) Industrial Equipment (teollisuuslaitteet), 2.) Ports (satamaratkaisut) ja 3.) Services (kunnossapito).

**Konecranes numeroina (31.12.2018):**

Henkilöstö: 16.000 globaalisti 600 toimipisteessä 50 maassa.

Liikevaihto: M3.156€

Lähde: Konecranes.com

## 1. Tehdaskierros – kokonaisvaikutelma kiitettävä

Yleiskuva ulkoalueilla ja tehdashalleilla siisti ja järjestys hyvä.

Useissa tuotantopisteissä toimintaa havainnollistavat taulut (turistikaaviot).

Tuotantoalueilla toimivan näköiset laatutaulut.

Vaaratilanteet tuotu esille.

TV-infotaulu vaikutti toimivalta.

Työmaan varastokaapin ovesa kuva sisällöstä.

- Standardin päivitys toteutettiin syksyllä 2018 – DNV Multisite auditointi
- IT ensimmäistä kertaa mukana sertifiointissa 2018
- Industrial Equipment -divisioona sertifioitu kokonaan - muissa divisioonissa käyttöönotto kesken, tulevaisuudessa kunnossapitopalvelut mukaan
- Kansainvälisessä pörssiyhtiössä ISO standardin on lisäksi useita arviointikriteereitä – erityisesti USA:ssa tehdyn satamaratkaisualan yritystalon jälkeen – Governance -malli on päivitetty fuusio huomioiden
- ISO 9001 standardilla pitkä perinne suomalaisissa yksiköissä 1990-luvulta alkaen
- Vaikutelma että tekijät tiesivät mitä tekevät.
- Työturvallisuutteen panostettu
- Visuaalinen johtaminen Leanin mukaisesti
- Yleinen siisteys vaikutelma
- Materiaalivirtaus vaikutti vakuuttavalta
- Hukka-astioissa vähän materiaalia vaikutti siltä, että hukka on vähäistä tekemisessä.

## 2. Customer focus - strategiset muutosohjelmat - ketterä kehittäminen

Meet customer requirements and to strive to exceed customer expectations.

### Ydinkysymykset

- Mitä hyötyä ISO standardin mukaisesta toimintajärjestelmästä on asiakkaiden näkökulmasta?
- Miksi ISO 9001 on ”hyvä” yritykselle ja muille organisaatioille?
  - Markkinoille pääsyn edellytys. Esim. asiakkaina maita, joissa on pakollinen olla ISO 9001 piirissä.
  - Vakuus päästä yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa
  - Tietyllä tavalla ajokortti ’hyväksytyksi’ toimittajaksi. Alihankkija on tällöin tietyllä luotettavuus tasolla.
- Miten uusi standardi on muuttanut toimintaanne asiakassuhteiden hoitamisessa eri prosessin vaiheissa?
- Asiakastarpeen selvittäminen – tuotteiden ja palvelujen kehittäminen – asiakaspalvelu ja perusviestintä – asiakaspalautteen kerääminen
- Miten järjestelmä ohjaa ja tukee asiakasnäkökulman huomioimista perustuotteissa ja -palveluissa
- Miten järjestelmä ohjaa ja tukee asiakasnäkökulman huomioimista tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä
- Mitä parannuksia on tehty viime aikoina asiakasprosesseissa?
- Mitä osaamisen kehittämistä on tehty viime aikoina asiakaspalvelussa?

### Havainnot

- Standardin merkitys vaihtelee maittain – useimmiten ”kilpailulisenssi”
- Johtavana tähtenä ”Voice of Customer” – mittaristo vakiintunut ja vahvistumassa
- Reklamaatioihin kiinnitetään kaikki mahdollinen huomio
- Toiminta ”liiketoiminta edellä” – laatu ja tuoteturvallisuus kulkevat ”käsi kädessä”
- KAM:lla keskeinen asema erityisesti USA:ssa – asiakkaat suuria yrityksiä (esim. satamaorganisaatio)
- Järjestelmätuki myynnille ja huollolle
- ERP / SAP – tuotannon ja logistiikan tueksi – Arkkitehtuuri ja liiketoimintavetoinen
- GDPR oli kehitysveturi
- ISO 27001 – tietoturvastandardi veturina IT -kontrollimekanismien kehityksessä
- Laatuperiaatteita on päivitetty – asiakaslähtöisyys on korostunut
- IT:ssä Business Relationship Manager – VOC – IT Customer survey

## Customer focus poimintoja:

- Uusi ISO9001 standardi on lisännyt "Voice of Customer" painoarvoa.
- Tavoitteena että asiakaskysely on jatkuvaa ja aina toimitusten yhteydessä. "Voice of Customer" vaikutti olevan korkea prioriteetti toiminnassa.
- Asiakaspalautekyselyn painoarvoa on lisätty ja asiakaskyselyjä tehdään useammin
- Asiakaskyselyjä kehitetty viime aikoina parempaan suuntaan.
- Key account managereilla vastuualueet. He keskustelevat suoraan asiakkaiden kanssa.
- Palvelujen ja tuotteiden kehityksessä asiakkaat mukana. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset sekä kehitysehdotukset asiakkailta vaikuttavat tuotekehitykseen.
- IT-osasto, GDPR tietosuoja vaatimukset täytetty. Ulkoinen tarkastus tehdyille työlle.
- IT-osasto, lisäksi käytössä ISO27001 mukainen yleinen tietoturva. Sertifiointi on harkittavana.
  - Kehitysidea: ISO27001 sertifiointi
- Yritys segmentoitunut asiakastyypin mukaan teollisuusnostimet, satamalaitteet, palvelut.
- Uutena verkkokauppa, jossa myydään kevyitä teollisuusnostimia ja varaosia.
- Verkkokaupan Konecranes Store globaali käyttöönotto etenee maittain koska eri maissa on erilaiset lainsäädännöt ja verkkoliiketoiminnan käytännöt.

### 3. Leadership – johdon katselmus – megatrendit, kriittiset menestystekijät

Leaders at all levels establish unity of purpose and direction and create conditions in which people are engaged in achieving the organization's quality objectives.

#### Ydinkysymykset

- Mitä lisähyötyä uuden ISO standardin mukaisesta johdon katselmoinnista on liiketoiminnan kannalta?
- Miten uusi standardi on muuttanut toimintaanne johdon katselmointia, megatrendit sekä kriittiset menestystekijät suhteen?
  - Johdon katselmointi – tiedolla johtaminen – kriittiset menestystekijät - ohjausjärjestelmät, mittarit.
- Mitä hyötyä johdon katselmoinnista on keskeisten sidosryhmien kannalta?
- Onko ISO 9001 vaikutusta organisaatioiden toiminnan johtamiseen laadunhallinnan ja laadunvarmistuksen kannalta? Onko näyttöä?
  - Operatiivinen katselmointi, jatkuva suoritus ja toiminta sekä toiminnan ohjaus, mittarit (ISO 9001 arviointiin kuuluu).
  - Management review, onko ohjausmenetelmät, mittarit, johtoryhmän kokoukset säännölliset yms. Miten johto on organisoitu, mitä asioita käsitellään, mitä lukuja ja tietoja johto katsoo.
- Näyttöä voidaan mittareiden kautta tilanne ennen ja jälkeen.
- Miten johdon katselmointia on toteutettu, arvioitu ja parannettu?
- Miten johto ohjaa ja tukee tuotteiden laatua ja kehitystä?
- Miten johto ohjaa ja tukee tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä/laatua?
- Mitä keskeisiä tai merkittäviä havaintoja/parannuksia on tehty viime aikoina johdon katselmoinnin toimesta?
- Kuinka kriittisten menestystekijät turvataan?

#### Havainnot

- CAPA eli Corrective and Preventive Action Management on käytössä ja se ohjaa jatkuvan parannuksen suunnittelua.
- Fuusio on asettanut kehittämiselle suuria haasteita
- Riskien hallinnan vuosikello ohjaa johdon katselmuksen käytänteitä
- Johdon katselmoinnin tavoitteena on systemaattinen parantaminen – kriittiset toimittajat, asiakastyytyväisyysjärjestelmän uudistaminen vireillä
- Tavoitteena vähemmän suttua (Cost of poor Quality) ja reklamaatioita – erityispanostus "Load drop" (noston epäonnistuminen) tilanteiden selvittäminen – IT:ssä vakavuudeltaan "load dropin" kaltainen tilanne on esimerkiksi vakava käyttökatko palveluissa.
- Erityispanostus on niiden tilanteiden selvittämisessä missä on tapahtunut nostokuorman putoaminen tai läheltä piti putoamistilanne. Syitä saattavat olla esimerkiksi asiakkaan vastuulla olevan huollon laiminlyöminen tai laitteen väärä nostokäyttö.
- Riskien hallinnan periaatteet päivitetty 2017 (koko yrityksen laajuisesti).
- IT:ssä poikkeamat konkretisoituvat katkoksina ja häiriöinä – joista tehdään juurisyyanalyysit

- ISO9001 auditoinnin pääalueet olivat: tuotekehityksen ja tuotannon prosessit
- Korostuvana asiana tietoturvariskit ja Cost of Poor Quality (CPQ)
- Auditoinnin tulokset tiivistetään (konsolidoitu) ja sen pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma
- IT-johdon tavoitteet – on mitata toimintaa ja suoritusta vertailtavalla tavalla, jolloin mittareiden on oltava standardoituja ja yleisesti käytössä olevia
- Vesimeloni-mittari voi johtaa ohjausta harhaan – näyttää vihreältä päältä, mutta sisältä punaista.
- Mittaristo vaatii jatkuvaa kehittämistä ja niiden tulkintaa.
- Asiakastyytyväisyyden mittauksissa ei aina näy todellista asiakaspalautetta (jolloin mittari saattaa olla sisältä punainen). Tästä syystä vapaamuotoinen sanallinen palaute on tärkeää.

### Leadership poimintoja

- IT:n toiminnan ohjauksessa on käytössä vuosikello, jossa on tietyt ohjauksen teemat kuukausittain
- Operatiivisen katselmoinnin piirteitä CAPA (Corrective and preventive action).
- ISO 31000 Risk management – Guidelines, provides principles, framework and a process for managing risk. IT näkökulmasta sykli tulisi olla tiheämpi (useasti minimi=maksimi). Policy edellyttää vuosisuunitelmatasoa (kerran vuodessa tehtävää laajaa katselmointia).
- Tuotekehityksen ja palvelujen riskien hallinta on hyvällä tasolla.
- Seurataan poikkeamia sekä niiden vakavuusasteita.

### Megatrendit

- Mittarit kehitetään johtamisen tueksi. Konkreettisia mittareita järjestelmiä uhkaaviin vaaroihin. Mittareiden painoarvoa on lisätty.
- Käytössä juurisyyanalyysi. Analyysiä käytetään jatkuvaa kehittämistä varten.
- Industrial 4.0 on käytössä.
  - Industrial 4.0 It includes cyber-physical systems, the Internet of things, cloud computing and cognitive computing. Industry 4.0 is commonly referred to as the fourth industrial revolution. Avaintemat älykäs monitorointi ja robotiikan käyttö tuotannossa. Lisäksi data-analytiikka (asiakkaiden käyttötapoja yms.).
- Chief Digital Officer vastaa digistrategiasta.

### Asiakastyytyväisyys

- Asiakastyytyväisyyskyselyä kehitetään.
- Asiakastyytyväisyyskyselyjä ei saisi olla liian harvaan -> Jatkuvan asiakastyytyväisyyskyselyn toteutus on suunnitteilla
- Riskit konsolidointi ja auditointi
- Laadun ohjausryhmän hyväksymä asiakastyytyväisyyskonseptin uudistus on käynnissä.

## ISO auditit saavat aikaan myönteiseen suuntaan kehittymistä

- Reklamointien määrä vähentynyt numeerisesti ja kustannukset pienentyneet. Tavoitteena reklamointien määrä niin pieni kuin mahdollista.
- IT:n mittareita kehitetty parempaan suuntaan.
  - IT:n asiakastytyväisyysmittareiden laskentatapoja muutetaan.
  - Laskukaavat muutetaan, jotta pystytään eliminoimaan ns. vesimeloni -ilmiö.
- Vertailukelpoisesti muiden organisaatioiden kanssa.
- IT puolen mittareista sai aiemmin turhan positiivisia lukuja siksi muutettu realistisimmiksi mittarit.
- Johdolla tavoitteet mitä verrataan ja määrittää laskukaavat toimintaa ohjaaviksi.

## Mittarit

- Tuotantoa mittaavat mittarit
- Cost of Poor Quality (on koko Konecranesin tuotevalmistusta koskeva mittari, jolla kehitetään valmistuksen laatua).
- Vikatilanteiden seurantamittarit
- Tuotekehityksen laatua seuraavat mittarit
- Kokonaisnäkyvyyden mittarit
- Tietoturvan riskien hallinnan mittarit
- Asiakastytyväisydens mittarit

## Yrityksen mittarit

- Palvelunkatkosajat, Järjestelmä alhaalla, huoltotyöt mittarit
- Läheltä piti tilanteiden seuranta
- Mittareita muutettu ja kehitetty parempaan suuntaan
- Reklamaatioiden määrä on vähentynyt, kun on alettu seuraamaan mittareita
- Asiakastytyväisyys parantunut ja kehittynyt myönteisesti.

## 4. Engagement of people - arvot, laatuperiaatteet, esimerkin voima

Competent, empowered and engaged people at all levels throughout the organization are essential to enhance its capability to create and deliver value.

### Ydinkysymykset

- Mitkä ovat yrityksen arvot?
- Miksi arvot ovat juuri nämä?
- Mitä arvoilla pyritään saavuttamaan?
- Miten arvot on määritelty? Miten päädyttiin juuri näihin arvoihin?
- Miten arvot on kommunikoitu ja miten niiden toteutumista noudatetaan?
- Miten johto ja esimiehet käytöksellään edistävät arvoja?
- Miten kannustetaan ja palkitaan arvojen mukaisesta toiminnasta?
- Miten arvoja käsitellään kehityskeskustelussa?
- Miten poikkeamat todetaan, hallitaan ja parannetaan?
- Kriittisten poikkeamien viestintäkanava, jossa anonymiteetti on suojattu?
  - Viitataan tällä kansainvälisten yritysten ja erityisesti pörssinoteerattujen yritysten ns. Whistleblowing -kanavaan, jonka kautta kaikki organisaation jäsenet voivat ilmoittaa väärinkäytösepäilystään anonyymisti.

### Havainnot

- Nykyiset arvot määritelty noin 3 vuotta sitten. Ensimmäinen arvokeskustelu 1990 luvun alussa, jolloin ISO9001 tuli ensimmäisen kerran.
- Henkilöstön mielipiteitä kuunneltiin (uusin kierros arvoille).
- Arvot tulossa tärkeämmäksi kestäväällä ja läpinäkyvällä tavalla vastuullinen yritys.
- Infopaketti + “walk the talk” – rakentuu sitoutumiselle yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin – tavoitteiden selkeys ja läpinäkyvyys. Sisäinen viestintäpaketti, joka sisältää strategian, vision ja arvot.
- Kehityskeskustelu (sisältää arvot) – tavoitekeskustelu aina vuoden ensimmäisen kvartaalin Q1 aikana – tavoitteiden mahdollistaminen tärkeää / coaching tarvittaessa
- Vahvistetaan kulttuuria ja organisaation DNA:ta
- My Konecranes Infra – palautemahdollisuus, yammer -ryhmät aktiivisia – kestävä kehitys, laatu, Lean, arvot
- Esimerkillinen käyttäytyminen halutaan palkita – joissain maissa esimerkiksi kuukauden työntekijä / rahallinen palkkio kannustaa
- Arvot tulee näkyä toiminnassa ja vaihtelee kulttuurittani. Esim. kuukauden työntekijä on tärkeä huomion osoitus tietyissä maissa.



## 5. Process approach – riskien hallinta, segmentointi

Consistent and predictable results are achieved more effectively and efficiently when activities are understood and managed as interrelated processes that function as a coherent system.

### **Ydinkysymykset**

- miten uusi standardi on vaikuttanut prosessien kuvukseen
- Miten mitataan laatukustannuksia? Miten jakautuu ennakoivien toimenpiteiden / laadunvarmistuksen / korjaavien toimenpiteiden (esim. reklamaatioiden hoito)?
- Miten merkittävä toiminnassanne on standardi pohjainen tietoturva/turvallisuusohjeistus?
  - Miten tietoturvaohjeessa, on huomioitu muuttuvat uhkatekijät?
  - Miten ohjeistus pidetään ajan tasalla?
- Miten prosessit on määritelty läpi jalostusketjun – asiakkaat – yritys – toimittajat?

### **Havainnot**

- Prosessiarkkitehtuurimalli on määritelty, jonka nimi One KONECRANES. Yksi prosessiarkkitehtuurimalli (organisaation sisäisen toiminnan kannalta) koko yrityksen laajuisesti.
- Koko organisaatio on organisoitunut avainasiakkuuksien ja prosessimallin mukaisesti.

## 6. Improvement – sisäiset auditoinnit, jatkuvan parantamisen käytännöt

Successful organizations have an ongoing focus on improvement.

### Ydinkysymykset

#### Sisäiset auditoinnit

- Mitä sisäisiä auditointeja tehdään?
- Miten merkittävät muutokset ympäristössä huomioidaan
  - asiakkaissa,
  - ulkoisissa ja
  - sisäisissä vaatimuksissa?
- Mitkä ovat auditoinnin painopistealueet?
- Miten sisäinen auditointi on organisoitu? Sisäisen auditoinnin suunnitelma?
- Miten sisäistä auditoinneista tiedotetaan?
  - Miten auditoinnit tehdään näkyviksi?
- Miten sisäiset auditoinnit on resursoitu? Omia auditoijia vai ulkoisia auditoijia?
- Miten sisäiset ja ulkoiset auditoinnit tukevat toisiaan?
- Miten sisäiset auditot on koulutettu?
  - Esimerkiksi Johtavan auditoinnin on oltava sertifioitu johtava auditointi ja hallittava useita eri standardeja ja raameja
- Miten sisäisten auditointien tulokset käsitellään? CAPA? Jatkuvan parantamisen ja kehittämisen suunnitelma?

#### Jatkuvan parantamisen käytänteet

- Mitä on jatkuva parantaminen organisaatiossa?
- Miten jatkuva parantaminen on organisoitu?
- Miten jatkuvaa parantamista mitataan?
  - Mitkä ovat jatkuvan parantamisen tärkeimmät mittarit?
  - Mitä tarkempia tavoitteita esim. vuositasolla on jatkuvaan parantamiseen liittyen?
- Miten tavoitteet on kommunikoitu?

### Havainnot

- Fuusion jälkeen IT toiminnot yhdistetty
- Rullaava suunnittelu 3v aikajaksolla – auditointipooli / ristiinauditointi
- Fuusio tuonut uusia haasteita – internal audit on osa integraation toteutusmenetelmiä
- Sisäiset auditit ja toimittaja-auditit – yhteenveto – loppuraportit
- Tiimit / yksiköiden vastuut
- Asiakastyytyväisyys on jatkuvan parantamisen mittari
- Vaatimusten hallinta järjestelmissä – demand integration
- IT joryn jäsenet ovat vastuussa omien vastuualueidensa laadusta → It-johtoryhmän jäsenet ovat myös laadun ohjausryhmä jäseniä ja he käsittelevät mm. jatkuvan parantamisen ehdotukset
- Vuosikalenterissa on määritelty kuukausittaiset laatuteemat
- Juurisyyanalyysiä on nyt parannettu.

- Avainmittarit – vikatilojen hallinta, palvelutason hallinta, Help Deskn toiminta, vikatila ja palvelutyöpyyntöjen työvirtojen hallinta.
- Palvelutyöpyyntöjä IT:lle on noin 200.000 vuodessa.

### **Poimintoja Improvement**

- ISO 9001 Audit, loppuraportti ja sen lisäksi keskustelu. Määritetään mihin panostetaan -> jatkuva parantaminen
- Laaturyhmän ja ohjausryhmän 2h kokous, teemana laadun ohjaus
- Käytössä kuukausiteemat, mitä seurataan kuukauden ajan
- Parannusehdotukset osoitetaan tuotekehitys- ja palvelutiimeille ja seurannan tekee vastaava palvelupäällikkö.
- Asiakastyytyväisyyden ja reklamaatioiden määrän kautta seurataan vaikuttavatko tehdyt parannukset.

### **Auditointijärjestelyt**

- Sisäinen alueen auditointi
- Sisäisten auditointien tulosten läpikäynti, ennen ulkoisen auditoinnin suoritusta. Sisäisen auditoinnin tulokset kerrotaan ulkoiselle auditoijalle aluksi. Läpikäynti, jotta ei samoja havaintoja sekä auditoijille tulee lisätietoa tilanteesta etukäteen.
- Ulkoinen auditointi säännöllisesti.

### **Auditointien käytännön järjestelyjä**

- Rullaava suunnitelma (audit-plan) kolmen vuoden jakso, jolloin koko IT-alue on auditoitu.
- Sisäiset sekä ulkoiset ISO9001 auditoinnit käytössä. Ulkoiset auditoinnit suorittavat DNV.
- Toteutunut yritysfuusio otettu huomioon auditointisuunnitelmissa
- Yrityksessä toimii audit-pool missä auditoijat tekevät ristiin auditointia. Sisäiset auditoijat on koulutettu.
- Auditointisuunnitelma tehdään koko vuodelle

### **Mitkä ovat auditoinnin painopistealueet?**

- ISO 9001, GDPR, tietoturva
- Useita eri toimipisteitä. Auditoinneissa otettu huomioon eri toimipisteiden auditoinnit
- Konecranesin erityispiirre on pääsääntöisesti Business to Business -asiakkuudet, joka on huomioitava auditoinneissa

### **Miten merkittävät muutokset ympäristössä huomioidaan**

- Yritysfuusio on vaikuttanut auditointien suunnitteluun.
- Asiakaskanta B to B asiakkaita isoja teollisuusyrityksiä, asiakastyytyväisyyskyselyt sekä asiakkuusvastaavat. Palautetta asiakkailta asiakastyytyväisyydestä sekä laadusta yms.
- Liiketoimintayksiköt seuraavat liiketoimintaa, asiakastyytyväisyyttä yms.
- E-kaupankäynti uusi järjestelmä, jonka globaali käyttöönotto on menossa.
- Vaatimustenhallintajärjestelmä olemassa

## Miten sisäistä auditoinneista tiedotetaan?

- ISO9001 audit ovat pitkälti kaikille tahoille avoimia ja tulokset luettavissa. Action point seurataan.
- Tiedotusta Auditeista.
- Tuloksena aina loppuraportti auditoinnista. Raportin action pointit käsitellään keskustelemalla edustajien kesken. Päätetään mihin panostetaan -> jatkuva parantaminen.
- Osoitetaan tiimeille + seuranta (projekti / tehtävä), ohjausryhmä seuraa.
- Asiakastyytyväisyys ovatko tehdyt parannustoimet vaikuttaneet asiakastyytyväisyyteen.
- IT asiakasmittarit: vikatilat (järjestelmä alhaalla), palvelunestot, help desk tilastot + tikkettien käsittelyaika/määrä.

## 7. Evidence-based decision making – riskianalyysi

Decisions based on the analysis and evaluation of data and information are more likely to produce desired results.

Mittarit (Balanced Scorecard) ja faktapohjainen riskien hallinta

### Ydinkysymykset

- Miten uusi standardi on muuttanut toimintaanne riskien hallinnassa?
  - Riskien vakavuuden ja vaikutusten selvittäminen – toimenpiteet riskien välttämiseksi – riskien historiatietoa
- Mitä hyötyä ISO standardin mukaisesta riskianalyysistä on yrityksen toiminnalle?
- Miten riskien hallinta tehty uuden ISO standardin vaatimusten mukaisesti, asiakkaiden tai yrityksen näkökulmasta?
  - Operatiivinen/strategien riskien hallinta.
- Miten uusi standardi faktapohjainen riskien hallinta on muuttanut toimintaanne riskien hallinnassa?
- Miten ohjataan ja tuketaan käyttämään faktapohjaista riskien hallintaa toiminnassa?
- Mitä parannuksia on tehty viime aikoina faktapohjaista riskien hallintaan?
- Mitä osaamisen kehittämistä on tehty viime aikoina riskien hallinnassa?

### Havainnot

- Riskien hallinnan periaatteet uusittu (Risk Management Policy)
- Riskimatriisi
- IT:ssä on perustettu uusi rooli tietoturvan kehittämiseen CISO (Chief Information Security Officer)
- FMEA (vika ja vaikutusanalyysi). Avioidaan kriittisimmät riskit (vaikutus ja todennäköisyys).

- Major Incident Process (MIP) – ”war room, johtamiskeskus”. Kun kyseessä äärimmäisen vakavat viat, niin silloin MIP prosessi käynnistyy ja perustetaan johtamiskeskus. MIP voi aiheuttaa vakavan häiriötilanteen yrityksen toiminnassa. Vikatilanteen selvitystyö johdettava vahvasti ja sitä voidaan verrata esimerkiksi palokunnan suurpalohälytykseen, jolloin hälytetään kaikki kalusto ja jos tilanne osoittautuu vähemmän vakavaksi niin silloin madalletaan hälytysastetta.

## 8. Relationship management – toimittajayhteistyö , luokittelu, auditointi

For sustained success, an organization manages its relationships with interested parties, such as suppliers.

### **Ydinkysymykset**

#### Toimittajayhteistyö, luokittelu, auditointi?

- Onko organisaatiossa määritelty toimittajastrategia?
- Mihin toimittajastrategia perustuu? Ajurit?
- Miten toimittajaohjaus on määritelty? Hallintamalli (Governance model).
- Miten toimittajaohjausta tehdään?
- Millä perusteilla toimittaja on kriittinen yhteistyökumppani?
- Miten toimittajayhteistyön laatua mitataan?
- Miten toimittajia palkitaan?
- Mittarit?
- Miten toimittajayhteistyön laatua kehitetään?
- Miten toimittaja valitaan tärkeimmissä kategorioissa?
- Miten toimittaja auditoidaan? Valittaessa? Tarvittaessa myöhemmin?

Toimittajayhteistyötä ei ehditty käsitellä käytettävän ajan puitteissa.

### 3. ISO 9001 (2015) – Benchmarkingkäynti Suomen Laatu keskus 29.4.2019

Esa Heikkinen, Markku, Kotoaro, Jarmo Muinonen, Teuvo Kaikkonen

Haastattelu on rakennettu ISO 9001 standardin seitsemän avainteen pohjalle, joiden kautta priorisoitiin haastattelun sisältö käytettävän ajan puitteissa.

<i>1 – Customer focus</i>	<i>1*</i>
<i>2 – Leadership</i>	<i>4*</i>
<i>3 – Engagement of people</i>	<i>-</i>
<i>4 – Process approach</i>	<i>3*</i>
<i>5 – Improvement</i>	<i>2*</i>
<i>6 – Evidence-based decision making</i>	<i>-</i>
<i>7 – Relationship management</i>	<i>-</i>

*\*Priorisointi 1-4*

*Teemoittain määriteltiin kysymykset, joiden mukaisesti haastattelu toteutettiin. Kysytyt kysymykset on merkitty kirjaimella K (Kysytty) ja Ei kysytyt kysymykset kirjaimella E.*

Laatukeskuksen esittely

Yritys tai organisaatio: Suomen Laatukeskus

Henkilöstön lukumäärä: 14

Haastateltavat henkilöt: Esa Heikkinen, Laatupäällikkö

Organisaation esittely: [www.laatukeskus.fi](http://www.laatukeskus.fi)

ISO9001 -sertifiointi: Lloyds Register [www.lrqg.fi/standards-and-schemes/iso9001](http://www.lrqg.fi/standards-and-schemes/iso9001)

Laatukeskuksen laatujärjestelmän sertifiointi toteutettiin viisi (5) vuotta sitten 2014. ISO9001 -laatujärjestelmän sertifiointikumppaniksi valittiin Lloyds. Lloydsin toteuttama ulkoinen auditointi toteutettiin viimeksi tammikuussa 2019. Auditissa päätettiin keskittyä erityisesti johtamisen prosesseihin.

Laatupäällikkö Esa Heikkinen aloitti tehtävässään syksyllä 2018. Laatupäällikön tehtävässä korostuvat Laatukeskuksen strategian mukaisesti visio, missio ja arvot.

Laatukeskuksen missio on edistää laadukasta johtamista ja visio on laadukkaasti kasvava Suomi.

Laatukeskukset arvot ovat erinomaisuus, yhteistyö, hyvinvointi ja rehellisyys. Arvot on määritelty seuraavasti:

**Erinomaisuus:** Laatukeskus on erinomaisuuden lipunkantaja Suomessa. Laatukeskus kehittää itseään ja muita kohti erinomaisuutta.

**Yhteistyö:** Laatukeskus toimii aktiivisena verkostojen rakentajana niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Laatukeskus toimii myös Suomen viestinviejinä kansainvälisesti laatuasioissa.

**Rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys** ovat vakiintuneita toimintatapoja, joista Laatukeskus ei tingi.

**Hyvinvointi:** osaava, motivoitunut ja iloinen henkilöstö on erinomaisen toiminnan perusedellytys. Luomme toiminnallamme hyvinvointia myös ulospäin.

Viime aikojen isoja kehitysteemoja ovat olleet kiertotalous, Kiinan markkinat, kansainväliset jäsenyydet ja verkostot. Innovaatioprosessi saanut kansainvälisiä kumppanuuksia.

Lisäksi on painotettu Laatukeskuksen taloutta, tunnettavuutta, henkilöstön osaamista ja asiakassuhteiden kehittämistä. Tällä hetkellä asiakkaat kuuluvat kolmeen (3) ryhmään: päättävät jäsenet, kannattavat jäsenet ja henkilöjäsenet.

Asiakasryhmittely on työn alla ja samalla mahdollisesti uudistetaan asiakasryhmiä.

Laatukeskus numeroina (29.4.2019):



Lähde: Laatukeskus.fi



## 1. Customer focus - strategiset muutosohjelmat - Ketterä kehittäminen

Meet customer requirements and to strive to exceed customer expectations.

### **Ydinkysymykset**

- Mitä hyötyä ISO standardin mukaisesta toimintajärjestelmästä on asiakkaiden näkökulmasta? K
- Miksi ISO 9001 on ”hyvä” yritykselle ja muille organisaatioille? K
  - Markkinoille pääsyn edellytys. Esim. asiakkaina maita, joissa on pakollinen olla ISO 9001 piirissä.
  - Vakuus päästä yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa
  - Tietyllä tavalla ajokortti ’hyväksytty’ toimittajaksi. Alihankkija on tietyllä luotettavuus tasolla.
- Miten uusi standardi on muuttanut toimintaan asiakassuhteiden hoitamisessa eri prosessin vaiheissa? K
- Asiakastarpeen selvittäminen – tuotteiden ja palvelujen kehittäminen – asiakaspalvelu ja perusviestintä – asiakaspalautteen kerääminen? K
- Miten järjestelmä ohjaa ja tukee asiakasnäkökulman huomioimista perustuotteissa ja -palveluissa? K
- Miten järjestelmä ohjaa ja tukee asiakasnäkökulman huomioimista tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä? K
- Mitä parannuksia on tehty viime aikoina asiakasprosesseissa? K
- Mitä osaamisen kehittämistä on tehty viime aikoina asiakaspalvelussa? K

### **Havainnot**

- Laatukeskuksen jäsenkehitys on lievässä laskussa, jonka seurauksena päätetty arvioida asiakkuudet ml. asiakasedut uudelleen. On myös havaittu, että päättävien jäsenorganisaatioiden johto ei välttämättä ole aina tietoinen Laatukeskuksen tarjoamista palveluista. Jäsenorganisaatioiden johdolle on suunnattu erityisesti johtoa varten suunniteltuja tapahtumia.
- Laatukeskuksen palveluja ovat a.) asiantuntijapalvelut, 2.) koulutukset, 3.) seminaarit ja 4.) verkostot.
- Asiakkuuksien kehittämistä varten on nimetty myös asiakasvastuuhenkilöt. Asiakaspalautteen keräämistä on kehitetty mm. koulutuksiin osallistujilta kysytään aina asiakaspalaute.
- Kasvun avaintekijöiksi on määritelty a.) jäsenyydet, b.) digitaalisuus ja c.) tiedolla johtaminen. Digitaalisuus rakentuu sosiaalisesta mediasta, webinaareista ja digitaalisesta oppimisympäristöstä.
- Suunnitteilla on myös asiakastytyväisyysmittarin Net Promoter Score -mittarin (NPS) käyttöönotto asiakastytyväisyyden mittaamiseen

## Keskusteltavaksi

- Miten NPS toimii markkina-alueella, jossa ei ole kilpailijoita? Mitkä ovat Laatukeskuksen kilpailijat? Asiakastyytyväisyyden NPS -kysymyksissä on huomioitava tämä näkökulma.
- Miten Laatukeskus huomioi epäjatkuvuuskohdat, kuten digitaalisuuden vaatimien palveluiden nopean kehityksen sekä avainhenkilöiden sitouttamisen?

## 2. Leadership – johdon katselmus – megatrendit, kriittiset menestystekijät

Leaders at all levels establish unity of purpose and direction and create conditions in which people are engaged in achieving the organization's quality objectives.

### Ydinkysymykset

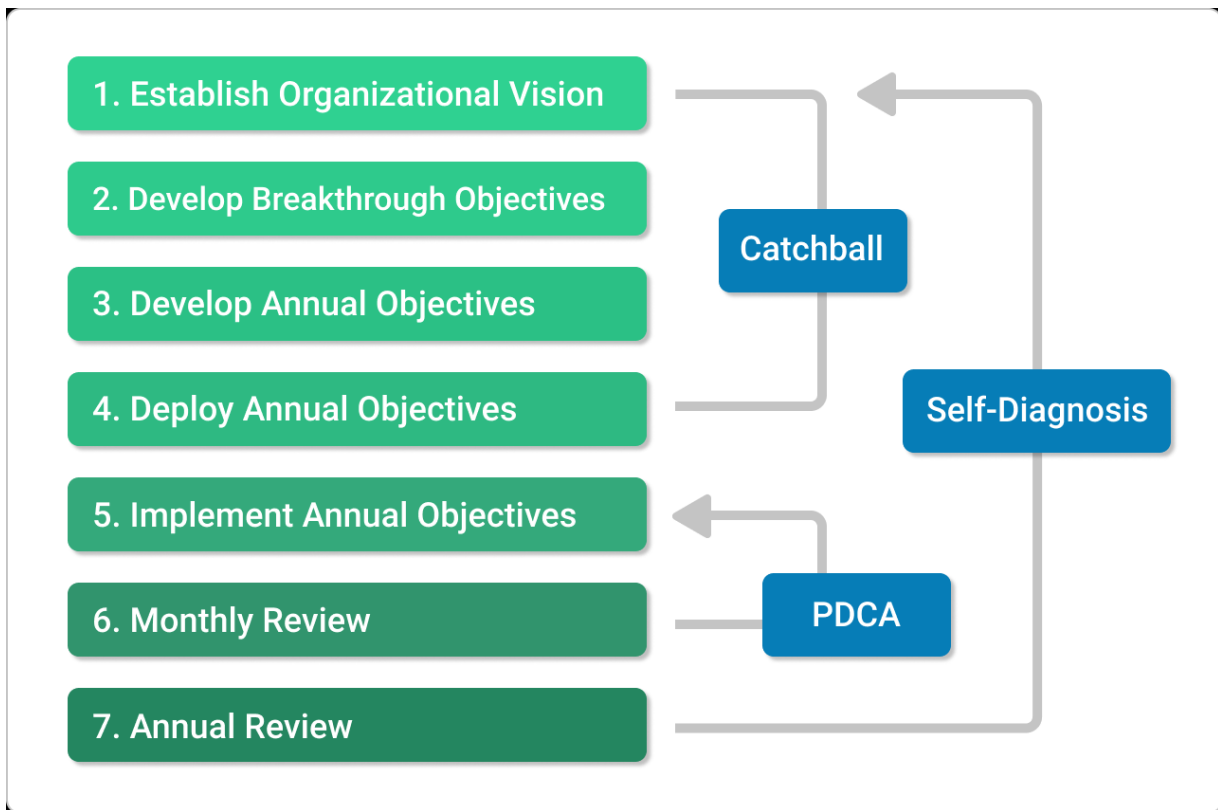
- Mitä lisähyötyä uuden ISO standardin mukaisesta johdon katselmoinnista on liiketoiminnan kannalta? K
- Miten uusi standardi on muuttanut toimintaanne johdon katselmointia, megatrendit sekä kriittiset menestystekijät suhteen?
  - Johdon katselmointi – tiedolla johtaminen – kriittiset menestystekijät - ohjausjärjestelmät, mittarit. K
- Mitä hyötyä johdon katselmoinnista on keskeisten sidosryhmien kannalta? K
- Onko ISO 9001 vaikutusta organisaatioiden toiminnan johtamiseen laadunhallinnan ja laadunvarmistuksen kannalta? Onko näyttöä? K
  - Operatiivinen katselmointi, jatkuva suoritus ja toiminta sekä toiminnan ohjaus, mittarit (ISO 9001 arviointiin kuuluu).
  - Management review, onko ohjausmenetelmät, mittarit, johtoryhmän kokoukset säännölliset yms. Miten johto on organisoitu, mitä asioita käsitellään, mitä lukuja ja tietoja johto katsoo.
  - Näyttöä voidaan arvioida mittareiden kautta tilanne ennen ja jälkeen.
- Miten johdon katselmointia on toteutettu, arvioitu ja parannettu? K
- Miten johto ohjaa ja tukee tuotteiden laatua ja kehitystä? K
- Miten johto ohjaa ja tukee tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä/laatua? K
- Mitä keskeisiä tai merkittäviä havaintoja/parannuksia on tehty viime aikoina johdon katselmoinnin toimesta? K
- Kuinka kriittiset menestystekijät turvataan? K

## Havainnot

- Laatukeskuksen hallitus toimii aktiivisesti ja Laatukeskuksella on nimetty johtoryhmä, jossa on kuusi (6) henkilöä.
- Johtoryhmä vastaa johdon katselmuksista ja laatupäällikkö on ehdottanut johdon katselmusten teemat käsiteltäväksi johtoryhmän kokouksissa vuosikalenterin mukaan.
- Laatutyön pohjana käytetään laatupalkintoriteerien mukaista toiminnan kuvauksen 9-kenttää, joka päivitetään itsearvioinneissa koko henkilöstön toimesta.
  - kuvaus vaikuttaa erittäin yksityiskohtaiselta ja kattavalta

## Keskusteltavaksi

- Laatupäällikön ehdotus on toteuttaa johdon prosessit Hoshin Kanri-periaatteen mukaisesti
- Hosrin Kanri on kuvattu alla lyhyesti:



Kaavio: <https://kanbanize.com/lean-management/hoshin-kanri/what-is-hoshin-kanri/> 2019-05-20

### 3. Engagement of people - arvot, laatuperiaatteet, esimerkin voima

Competent, empowered and engaged people at all levels throughout the organization are essential to enhance its capability to create and deliver value.

#### **Ydinkysymykset**

- Mitkä ovat yrityksen arvot? K
- Miksi arvot ovat juuri nämä? K
- Mitä arvoilla pyritään saavuttamaan? K
- Miten arvot on määritelty? Miten päädyttiin juuri näihin arvoihin? K
- Miten arvot on kommunikoitu ja miten niiden toteutumista noudatetaan? K
- Miten johto ja esimiehet käytöksellään edistävät arvoja? K
- Miten kannustetaan ja palkitaan arvojen mukaisesta toiminnasta? K
- Miten arvoja käsitellään kehityskeskustelussa? E
- Miten poikkeamat todetaan, hallitaan ja parannetaan? E
- Kriittisten poikkeamien viestintäkanava, jossa anonymiteetti on suojattu? E
  - Viitataan tällä kansainvälisten yritysten ja erityisesti pörssinoteerattujen yritysten ns. Whistleblowing -kanavaan, jonka kautta kaikki organisaation jäsenet voivat ilmoittaa väärinkäytösepäilystään anonymisti.

#### **Havainnot**

- Laatukeskuksen missio on edistää laadukasta johtamista ja visio on laadukkaasti kasvava Suomi.
- Laatukeskukset arvot ovat erinomaisuus, yhteistyö, hyvinvointi ja rehellisyys. Arvot on määritelty seuraavasti:

**Erinomaisuus:** Laatukeskus on erinomaisuuden lipunkantaja Suomessa. Laatukeskus kehittää itseään ja muita kohti erinomaisuutta.

**Yhteistyö:** Laatukeskus toimii aktiivisena verkostojen rakentajana niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Laatukeskus toimii myös Suomen viestinviejinä kansainvälisesti laatuasioissa.

**Rehellisyys,** oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys ovat vakiintuneita toimintatapoja, joista Laatukeskus ei tingi.

**Hyvinvointi:** osaava, motivoitunut ja iloinen henkilöstö on erinomaisen toiminnan perusedellytys. Luomme toiminnallamme hyvinvointia myös ulospäin.

- Laatukeskuksen arvot ovat osa Laatukeskuksen viestintää.
- Henkilöstötyytyväisyyskysely on toteutettu joka vuosi viimeisen 10 vuoden aikana. Henkilöstökyselyiden vastausprosentti on ollut 100 (kymmenen vuoden aikana)

- Henkilöstön palautteessa korostuu henkilöstön sitoutuneisuus Laatukeskuksen tavoitteisiin ja halukkuus panostaa Laatukeskuksen menestykseen. Myös arvojen toteutuminen käytännössä koettiin hyväksi.
- Kehitystoiveita on esitetty johdon viestinnän parantamiseksi.

### Keskusteltavaksi

- Arvojen määrittely? Miten arvoihin on päädytty ja miten ne näkyvät jatkuvassa toiminnassa?
- Henkilöstökyselyssä käytetään numeerista palautetta, jota tukee sanallinen palaute.
- Kehitysehdotus henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten tulkintaan: Keskiarvon käyttökelpoisuus heikkenee, jos henkilöstön vaihtuvuus on suurta kuten esim. vuosina 2017-2018 on ollut. Tällöin toimiva tukimittari voisi olla ylä- ja alakvartiilien eli matalien (1-2) ja korkeiden (4-5) arvosanojen osuus vastauksista.

### 4. Process approach – riskien hallinta, segmentointi

Consistent and predictable results are achieved more effectively and efficiently when activities are understood and managed as interrelated processes that function as a coherent system.

### Ydinkysymykset

- Miten uusi standardi on vaikuttanut prosessien kuvaukseen? K
- Miten mitataan laatuksustannuksia? Miten jakautuu ennakoivien toimenpiteiden / laadunvarmistuksen / korjaavien toimenpiteiden (esim. reklamaatioiden hoito)? E
- Miten merkittävässä roolissa toiminnassanne on standardiin pohjautuva tietoturva/turvallisuusohjeistus? E
  - Miten tietoturvaohjeessa, on huomioitu muuttuvat uhkatekijät? E
  - Miten ohjeistus pidetään ajan tasalla? E
- Miten prosessit on määritelty läpi jalostusketjun – asiakkaat – yritys – toimittajat? K

### Havainnot

- Prosessit kuvattu asiakaslähtöisesti ja prosesseille nimetty omistajat.
- Prosesseja täydennetään johtamisprosesseilla.
- Prosessien määrittely perustuu ISO9001 ja EFQM -mallien vaatimuksiin.
- Riskienhallinta kohdistuu erityisesti asiakasprojektien toteuttamiseen asiakastytyväisyyden varmistamiseksi.

## 5. Improvement – sisäiset auditoinnit, jatkuvan parantamisen käytännöt

Successful organizations have an ongoing focus on improvement.

### **Ydinkysymykset**

#### Sisäiset auditoinnit

- Mitä sisäisiä auditointeja tehdään? K
- Miten merkittävät muutokset ympäristössä huomioidaan
  - asiakkaissa,
  - ulkoisissa ja
  - sisäisissä vaatimuksissa? K
- Mitkä ovat auditoinnin painopistealueet? K
- Miten sisäinen auditointi on organisoitu? Sisäisen auditoinnin suunnitelma? K
- Miten sisäistä auditoinneista tiedotetaan? K
  - Miten auditoinnit tehdään näkyviksi?
- Miten sisäiset auditoinnit on resursoitu? Omia auditoijia vai ulkoisia auditoijia? K
- Miten sisäiset ja ulkoiset auditoinnit tukevat toisiaan? K
- Miten sisäiset auditointijat on koulutettu?
  - Esimerkiksi Johtavan auditoinnin on oltava sertifioitu johtava auditointi ja hallittava useita eri standardeja ja raameja
- Miten sisäisten auditointien tulokset käsitellään? CAPA? Jatkuvan parantamisen ja kehittämisen suunnitelma?

#### Jatkuvan parantamisen käytänteet

- Mitä on jatkuva parantaminen organisaatiossa? K
- Miten jatkuva parantaminen on organisoitu? K
- Miten jatkuvaa parantamista mitataan? K
  - Mitkä ovat jatkuvan parantamisen tärkeimmät mittarit? K
  - Mitä tarkempia tavoitteita esim. vuositasolla on jatkuvaan parantamiseen liittyen? K
- Miten tavoitteet on kommunikoitu? K

### **Havainnot**

- Sisäinen auditointi suoritettu EFQM itsearviointimallin mukaisesti koko henkilöstön toimesta. Suunnitelmana on toteuttaa itsearviointi joka toinen vuosi. Välivuotena arvioidaan valikoituja prosesseja.
- Toteutettu itsearviointi sai ulkoisen auditoinnin Lloyds hyväksynnän sisäiseksi auditointimekanismiksi.
- Johdon katselmointi tarkastelee muutoksia ympäristössä.

- Suunniteltu asiakastyytyväisyyskysely auttaa myös arvioimaan muutoksia toimintaympäristössä.
- Seminaarien sisällöissä huomioidaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, kuten esimerkiksi megatrendit.
- Jatkuvan kehittämisen tueksi on suunniteltu NPS -asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamista.
- Asiakastapahtumista kerätään asiakaspalautetta, jonka tulokset analysoidaan ja käytetään tapahtumatarjonnan kehittämiseen.
- Keskustelimme lisäksi projektiauditointien hyödyllisyydestä, jonka yhteydessä totesimme sen riippuvan toteutettavan projektin kriittisyydestä.

## 6. Evidence-based decision making – riskianalyysi

Decisions based on the analysis and evaluation of data and information are more likely to produce desired results.

Avainmittarit (Balanced Scorecard BSC) ja faktapohjainen riskien hallinta.

### **Ydinkysymykset**

- Miten uusi standardi on muuttanut toimintaanne riskien hallinnassa? K
  - Riskien vakavuuden ja vaikutusten selvittäminen – toimenpiteet riskien välttämiseksi – riskien historiatietoa
- Mitä hyötyä ISO standardin mukaisesta riskianalyysistä on yrityksen toiminnalle? E
- Miten riskien hallinta tehty uuden ISO standardin vaatimusten mukaisesti, asiakkaiden tai yrityksen näkökulmasta? E
  - Operatiivinen/strategien riskien hallinta.
- Miten uusi standardi faktapohjainen riskien hallinta on muuttanut toimintaanne riskien hallinnassa? E
- Miten ohjataan ja tuketaan käyttämään faktapohjaista riskien hallintaa toiminnassa? E
- Mitä parannuksia on tehty viime aikoina faktapohjaista riskien hallintaan? E
- Mitä osaamisen kehittämistä on tehty viime aikoina riskien hallinnassa? E

### **Havainnot**

- Riskienhallinta ei tullut esille toteutetussa ulkoisessa auditoinnissa.
- Keskustelimme asiakasprojektien riskienhallinnasta asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi.

## 7. Relationship management – toimittajayhteistyö , luokittelu, auditointi

For sustained success, an organization manages its relationships with interested parties, such as suppliers.

### **Ydinkysymykset**

#### Toimittajayhteistyö, luokittelu, auditointi?

- Onko organisaatiossa määritelty toimittajastrategia? K
- Mihin toimittajastrategia perustuu? Ajurit? K
- Miten toimittajaohjaus on määritelty? Hallintamalli (Governance model). K
- Miten toimittajaohjausta tehdään? K
- Millä perusteilla toimittaja on kriittinen yhteistyökumppani? K
- Miten toimittajayhteistyön laatua mitataan? E
- Miten toimittajia palkitaan? E
- Mittarit? E
- Miten toimittajayhteistyön laatua kehitetään? K
- Miten toimittaja valitaan tärkeimmissä kategorioissa? E
- Miten toimittaja auditoidaan? Valittaessa? Tarvittaessa myöhemmin? E

### **Havainnot**

- 9-kentässä on kuvattu laaja sidosryhmäkenttä.
- Toimittajien laatua arvioidaan asiakastapahtumista (seminaarit, koulutukset) saadun palautteen mukaisesti.
- Hyvän palautteen saaneiden yhteistyötahojen kanssa pyritään jatkamaan yhteistyötä.

### **Keskusteltavaksi**

- Kehitysidea 1: kriittisten tukiprosessien hankinnat hyväksytyiltä toimittajilta – esim. digitalisointi
- Kehitysidea 2: Laaditaan oma 9-kenttä a.) strategisista ja b. ) tärkeistä asioista



## 4. ISO 9001 (2015) – Benchmarkingkäynti A-insinöörit 8.4.2019

Vesa Järvinen, Anne Tarhonen, Jarmo Muinonen ja Teuvo Kaikkonen

*Haastattelu on rakennettu ISO 9001 standardin seitsemän avainteman pohjalle, joiden kautta priorisoitiin haastattelun sisältö käytettävän ajan puitteissa.*

<b>1 – Customer focus</b>	<b>A *</b>
<b>2 – Leadership</b>	<b>B *</b>
<b>3 – Engagement of people</b>	<b>A *</b>
<b>4 – Process approach</b>	<b>- ISO9001 toi toimintaan prosessiymmärryksen</b>
<b>5 – Improvement</b>	<b>A *</b>
<b>6 – Evidence-based decision making</b>	<b>- *</b>
<b>7 – Relationship management</b>	<b>B</b>

**\*Priorisointi: A = Tärkeä, B = Vähemmän tärkeä**

### A-insinöörien esittely

Yrityksellä pitkä historia 50-luvulta ja päätoimialueet ovat rakennuttaminen, rakennesuunnittelu, infrasuunnittelu, maanalaiset tilat ja ydinjätehuolto.

Laatutyössä pitkät perinteet toimialan RALA-laaturjestelmän / auditointien puitteissa (vuodesta 1999). Ydinjätehuollossa on omat erityisvaatimukset, joista on pitkät perinteet (2010)

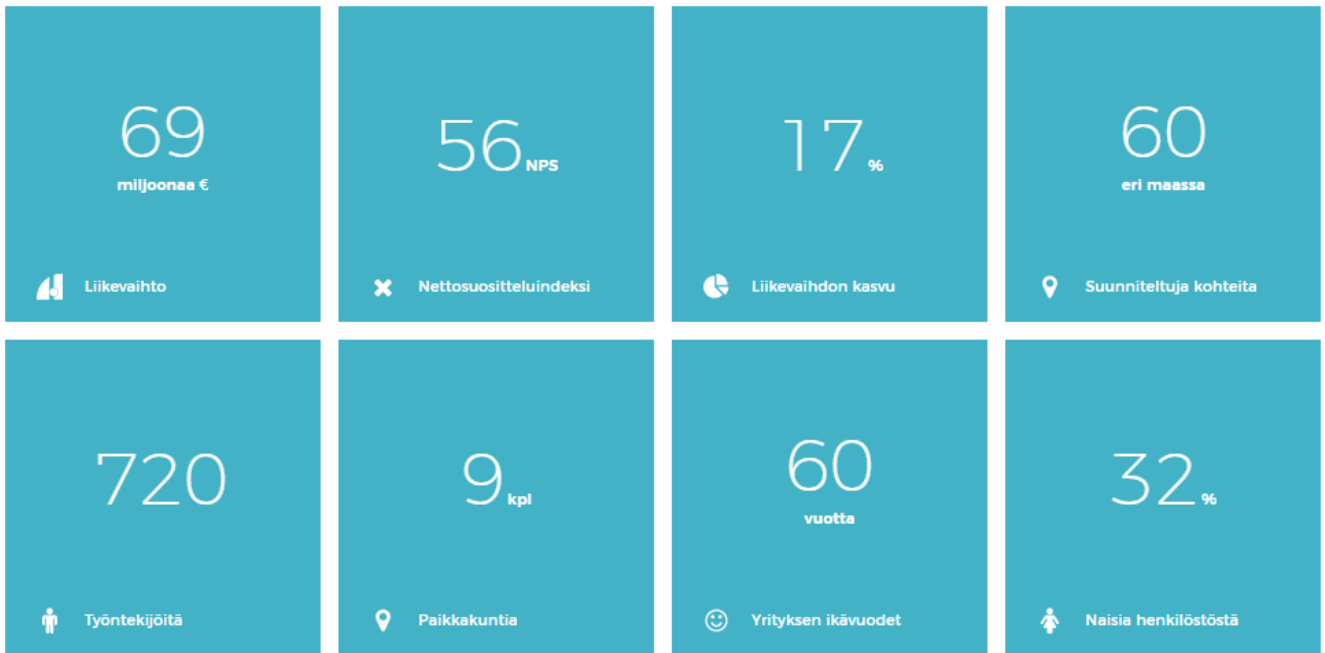
Projektityössä viitekehyksenä PRY, IPMA

Merkittävä kehitysaskel oli vision 2020 visualisointi – NPS projekti tulossa ja visio 2025

Missio ”Yhdessä rakennettu menestys” tarkoittaa seuraavaa: Tekemisen meininki → Rohkeus olla asiantuntija → Yhdessä & paremmin → Arvoa asiakkaalle → Parasta palvelua

Koulutettu sisäisesti 130 Lean osaajaa

**A-insinöörit numeroina (31.12.2018):**



Henkilöstö: 720

Suunniteltuja kohteita: 70 maassa

Liikevaihto: M69€

Lähde: [www.ains.fi](http://www.ains.fi)

## 1 – Customer focus - strategiset muutosohjelmat - Ketterä kehittäminen

Meet customer requirements and to strive to exceed customer expectations.

### Ydinkysymykset

- Mitä hyötyä ISO standardin mukaisesta toimintajärjestelmästä on asiakkaiden näkökulmasta?
- Miksi ISO 9001 on ”hyvä” yritykselle ja muille organisaatioille?
  - Markkinoille pääsy edellytys. Esim. asiakkaina maita, joissa on pakollinen olla ISO 9001 piirissä.
  - Vakuus päästä yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa
  - Tietyllä tavalla ajokortti ’hyväksytty’ toimittajaksi. Alihankkija on tietyllä luotettavuus tasolla.
- Miten uusi standardi on muuttanut toimintanne asiakassuhteiden hoitamisessa eri prosessin vaiheissa?
- Asiakastarpeen selvittäminen – tuotteiden ja palvelujen kehittäminen – asiakaspalvelu ja perusviestintä – asiakaspalautteen kerääminen
- Miten järjestelmä ohjaa ja tukee asiakasnäkökulman huomioimista perustuotteissa ja -palveluissa
- Miten järjestelmä ohjaa ja tukee asiakasnäkökulman huomioimista tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä
- Mitä parannuksia on tehty viime aikoina asiakasprosesseissa?
- Mitä osaamisen kehittämistä on tehty viime aikoina asiakaspalvelussa?

### Havainnot

- prosessit – prosessien mittarointi – asiakaskokemus
- Asiakkaan kanssa itsereflektointi – plussat / poikkeamat - arvosana
- johdon katselmus – raportointi kokoussyöskin mukainen
- kotimaassa voi selvittää puhumalla + RALA
- ISO 9001 vaatimus kv-toiminnassa
- ISO:ssa jatkuva parantaminen korostuneempi kuin RALA:ssa
- prosessiymmärrys
- 2018 jumpattu eniten riskejä – asiakashaastattelupohja – vaatimukset? – voi erottautua – “A-takuu”
- Reklamaatio, poikkeama (satunnaisia) kohde ja laatu kirjataan
- Itsereflektio
- Alliansseissa LEAN periaatteita
- LEAN 1.0 2015 koulutusta → 2.0 kehitysryhmä → 3.0 Lean Kaizen, Benchmarking

## 2 – Leadership – johdon katselmus – megatrendit, kriittiset menestystekijät, SWOT

Leaders at all levels establish unity of purpose and direction and create conditions in which people are engaged in achieving the organization's quality objectives.

### Ydinkysymykset

- Mitä lisähyötyä uuden ISO standardin mukaisesta johdon katselmoinnista on liiketoiminnan kannalta?
- Miten uusi standardi on muuttanut toimintaanne johdon katselmointia, megatrendit sekä kriittiset menestystekijät suhteen?
  - Johdon katselmointi – tiedolla johtaminen – kriittiset menestystekijät - ohjausjärjestelmät, mittarit.
- Mitä hyötyä johdon katselmoinnista on keskeisten sidosryhmien kannalta?
- Onko ISO 9001 vaikutusta organisaatioiden toiminnan johtamiseen laadunhallinnan ja laadunvarmistuksen kannalta? Onko näyttöä?
  - Operatiivinen katselmointi, jatkuva suoritus ja toiminta sekä toiminnan ohjaus, mittarit (ISO 9001 arviointiin kuuluu).
  - Management review, onko ohjausmenetelmät, mittarit, johtoryhmän kokoukset säännölliset yms. Miten johto on organisoitu, mitä asioita käsitellään, mitä lukuja ja tietoja johto katsoo.
- Näyttöä voidaan mitata mittareiden kautta tilanne ennen ja jälkeen.  
Miten johdon katselmointia on toteutettu, arvioitu ja parannettu?
- Miten johto ohjaa ja tukee tuotteiden laatua ja kehitystä?
- Miten johto ohjaa ja tukee tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä/laatua?
- Mitä keskeisiä tai merkittäviä havaintoja/parannuksia on tehty viime aikoina johdon katselmoinnin toimesta?
- Kuinka kriittisten menestystekijät turvataan?

### Havainnot

- Konsernistrategia (megatrendit / heikot signaalit) → toimiala 2v → liiketoimintaa 1v
- ISO 9001 herättänyt liiketoimintajohdon
- Johdon katselmus – prosessien omistajuus – mittarointi – riskien arviointi – sidosryhmät – asiakkaat (prosessien avulla mittarit)
- Sisäinen asiakastyytyväisyys – 1. mittaus konsernipalveluissa – paljon avointa palautetta
- toimialan kehityspäivät – sisäisen palvelun vastuuhenkilöt
- mittareiden kehittäminen – kattavuuden parantaminen
- vuoden alussa edellinen vuosi / tavoitteet – kokonaisuus; joryn kokouksissa teemoittain (kokoontuu 2 kk välein – laatu+kehitys)
- syksyllä laatuasioiden toimintasuunnitelma
- aloitettu konsernitasolla → toimialatasolle
- NPS bonus

### 3 – Engagement of people - arvot, laatuperiaatteet, esimerkin voima

Competent, empowered and engaged people at all levels throughout the organization are essential to enhance its capability to create and deliver value.

#### Ydinkysymykset

- Mitkä ovat yrityksen arvot?
- Miksi arvot ovat juuri nämä?
- Mitä arvoilla pyritään saavuttamaan?
- Miten arvot on määritelty? Miten päädyttiin juuri näihin arvoihin?
- Miten arvot on kommunikoitu ja miten niiden toteutumista noudatetaan?
- Miten johto ja esimiehet käytöksellään edistävät arvoja?
- Miten kannustetaan ja palkitaan arvojen mukaisesta toiminnasta?
- Miten arvoja käsitellään kehityskeskustelussa?
- Miten poikkeamat todetaan, hallitaan ja parannetaan?
- Kriittisten poikkeamien viestintäkanava, jossa anonymiteetti on suojattu?
  - Viitataan tällä kansainvälisten yritysten ja erityisesti pörssinoteerattujen yritysten ns. Whistleblowing -kanavaan, jonka kautta kaikki organisaation jäsenet voivat ilmoittaa väärinkäytösepäilystään anonymisti.

#### Havainnot

- Pitkät suhteet työntekijöillä ja asiakkaila – yhteistyön korostaminen
- kuukausittain viretilamittaus – 4 vakio / 1 muuttuva – sisäisesti fasilitoitu purku → juurisyyt
- työsuojausiamies – työpaikkaselvitys: vaarat / kuormitus
- AI Akatemia
- uusien esimiesten sisäänajo – talo tutuksi (ICT, turvallisuus, HR) – esimies vastaa tehtävään perehdyttämisestä

## 4 – Process approach – riskien hallinta, segmentointi

Consistent and predictable results are achieved more effectively and efficiently when activities are understood and managed as interrelated processes that function as a coherent system.

### Ydinkysymykset

- miten uusi standardi on vaikuttanut prosessien kuvukseen
- Miten mitataan laatukustannuksia? Miten jakautuu ennakoivien toimenpiteiden / laadunvarmistuksen / korjaavien toimenpiteiden (esim. reklamaatioiden hoito)?
- Miten merkittävä toiminnassanne on standartti pohjainen tietoturva/turvallisuusohjeistus?
  - Miten tietoturvaohjeessa, on huomioitu muuttuvat uhkatekijät?
  - Miten ohjeistus pidetään ajan tasalla?
- Miten prosessit on määritelty läpi jalostusketjun – asiakkaat – yritys – toimittajat?

### Havainnot

- standardi toimi herättäjänä prosessiajatteluun
- tieto saatavilla CPQ
- ennakointi, laadun varmistaminen
- projektiprosessit hallinnassa
- ICT – GPRS – verkosta enemmän irti

## 5 – Improvement – sisäiset auditoinnit, jatkuvan parantamisen käytännöt

Successful organizations have an ongoing focus on improvement.

### Ydinkysymykset

#### Sisäiset auditoinnit

- Mitä sisäisiä auditointeja tehdään?
- Miten merkittävät muutokset ympäristössä huomioidaan
  - asiakkaissa,
  - ulkoisissa ja
  - sisäisissä vaatimuksissa?
- Mitkä ovat auditoinnin painopistealueet?
- Miten sisäinen auditointi on organisoitu? Sisäisen auditoinnin suunnitelma?
- Miten sisäistä auditoinneista tiedotetaan?
  - Miten auditoinnit tehdään näkyviksi?
- Miten sisäiset auditoinnit on resursoitu? Omia auditoijia vai ulkoisia auditoijia?
- Miten sisäiset ja ulkoiset auditoinnit tukevat toisiaan?
- Miten sisäiset auditoinnit on koulutettu?
  - Esimerkiksi Johtavan auditoinnin on oltava sertifioitu johtava auditoinnin ja hallittava useita eri standardeja ja raameja
- Miten sisäisten auditointien tulokset käsitellään? CAPA? Jatkuvan parantamisen ja kehittämisen suunnitelma?

#### Jatkuvan parantamisen käytänteet

- Mitä on jatkuva parantaminen organisaatiossa?
- Miten jatkuva parantaminen on organisoitu?
- Miten jatkuvaa parantamista mitataan?
  - Mitkä ovat jatkuvan parantamisen tärkeimmät mittarit?
  - Mitä tarkempia tavoitteita esim. vuositasolla on jatkuvaan parantamiseen liittyen?
- Miten tavoitteet on kommunikoitu?

### Havainnot

- Johdon katselmus hyväksyy auditointisuunnitelman – prosesseja auditoidaan 3 vuoden jaksoissa, projektiauditoinnit otannan mukaisesti – osallistuu laatup, 2 projp, yks joht.
- painopisteenä oman toiminnan mittarointi
- Skypellä kerran kvartaalissa
- Ulkoiden auditoinnit DQS on antanut hyviä vinkkejä
- projektipäälliköitä koulutetaan auditoinniksi
- yhteenveto tehdään johtoryhmälle
- asiakassuhteen hallinta ja projektien hallinta
- asiakas on tehnyt poikkeamaraportin

- Sisäinen Lean tavoite Tarjoustoiminta 3.0 – valmis 2pv ennen määräaika



## 6 – Evidence-based decision making – riskianalyysi

Decisions based on the analysis and evaluation of data and information are more likely to produce desired results. – mittarit (BSC) – **faktapohjainen riskien hallinta**

### Ydinkysymykset

- Miten uusi standardi on muuttanut toimintaanne riskien hallinnassa?
  - Riskien vakavuuden ja vaikutusten selvittäminen – toimenpiteet riskien välttämiseksi – riskien historiatietoa
- Mitä hyötyä ISO standardin mukaisesta riskianalyysistä on yrityksen toiminnalle?
- Miten riskien hallinta tehty uuden ISO standardin vaatimusten mukaisesti, asiakkaiden tai yrityksen näkökulmasta?
  - Operatiivinen/strategien riskien hallinta.
- Miten uusi standardi faktapohjainen riskien hallinta on muuttanut toimintaanne riskien hallinnassa?
- Miten ohjataan ja tuketaan käyttämään faktapohjaista riskien hallintaa toiminnassa?
- Mitä parannuksia on tehty viime aikoina faktapohjaista riskien hallintaan?
- Mitä osaamisen kehittämistä on tehty viime aikoina riskien hallinnassa?

### Havainnot

- ei käsitelty

## 7 – Relationship management – toimittajayhteistyö , luokittelu, auditointi

For sustained success, an organization manages its relationships with interested parties, such as suppliers.

### **Ydinkysymykset**

#### Toimittajayhteistyö, luokittelu, auditointi?

- Onko organisaatiossa määritelty toimittajastrategia?
- Mihin toimittajastrategia perustuu? Ajurit?
- Miten toimittajaohjaus on määritelty? Hallintamalli (Governance model).
- Miten toimittajaohjausta tehdään?
- Millä perusteilla toimittaja on kriittinen yhteistyökumppani?
- Miten toimittajayhteistyön laatua mitataan?
- Miten toimittajia palkitaan?
- Mittarit?
- Miten toimittajayhteistyön laatua kehitetään?
- Miten toimittaja valitaan tärkeimmissä kategorioissa?
- Miten toimittaja auditoidaan? Valittaessa? Tarvittaessa myöhemmin?

### **Havainnot**

- kriteereinä laatu, kustannustehokkuus ja kilpailukyky
- Divisioonassa toimittajaluokittelu
- Mittareina kohtaamiset ja tapaamiset
- Ydinjätehuollossa systematiikka viranomaisvaatimusten mukainen
- seurataan ostopoikkeamia
- Johdon katselmuksissa – kohtaamiset, neuvottelut, vuosikeskustelut
- puitesopimukset
- kumppanuus → strateginen sitoutuminen
- julkinen hallinto vaatii konkariresursseja
- FAT / SAT (Factory Acceptance Test / Site Acceptance Test)