



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

NCC Roads Oy:n turvallisuusprosessien ja – seurannan implementointi johdon työkaluksi

Tiia Tuomi

Opinnäytetyö
Tammikuu 2016

Rakentamisen ja talotekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Rakentamisen ja talotekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TIIA TUOMI:

NCC Roads Oy:n turvallisuusprosessien ja – seurannan implementointi johdon työkaluksi

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Tammikuu 2016

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan riittävän yksityiskohtainen suunnitelma NCC Roads Oy:n uuden toimintajärjestelmän turvallisuusprosessien ja uuden turvallisuusseurantatyökalun käyttöönoton tueksi. Tärkeimpänä tavoitteena oli miettiä tehokas tapa sitouttaa ja kouluttaa yrityksen johto seuraamaan uusia mittareita sekä ottamaan ne työkaluksi korjaavia toimenpiteitä ja toiminnan jatkuvaa parantamista varten.

Opinnäytetyön pohjaksi kartoitettiin nykytilanteen toimintatavat, selvitettiin yrityksen toiveet projektin ohjausryhmän ja yrityksen johdon haastatteluin sekä perehdyttiin uusien järjestelmien ja toimintatapojen mahdollisuuksiin ja rajoituksiin.

Tehokkaimmiksi toimintatavoiksi turvallisuusprosessien ja -seurannan implementointiin koko konsernitasolla nähtiin riittävä panostaminen alueiden ja linjajohdon henkilökohdattaiseen sitouttamiseen ja kouluttamiseen. Ongelmana uuden toimintatavan käyttöönottamisessa havaittiin useiden projektien samanaikainen implementointi, vähäiset resurssit sekä motivointi uudenlaiseen toimintamalliin.

Huolimatta viestinnän tärkeydestä muutosjohtamisessa todettiin, että viestinnän määrän ollessa suuri ei yksittäisellä projektiviestinnällä saavuteta haluttua tavoitetta, vaan viestinnän sijaan on keskityttävä sekä avainhenkilöiden että muutosagenttien johtamiseen, sitouttamiseen ja motivointiin muutosjohtamisen neuvottelumenettelyin.

Työssä esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Construction engineering Master's degree

TIIA TUOMI:

NCC Roads Oy, Implementing Safety Processes and Safety Follow-up to the use of Company Management

Master's thesis 47 pages, appendices 5 pages
January 2016

The purpose of this thesis was to provide a detailed plan for NCC Roads Oy to implement the new operating system, the new safety processes and the new system to follow the safety level of the company. The most important thing was to find an effective way to engage the company's management to a new safety management system.

The approach to the thesis was through interviews of the company management and project steering group. The possibilities and the restrictions of the new operating system were also investigated.

Investing in the line management education in a personal level was found to be the most effective way to implement the safety processes and follow-up throughout the group level. The problem with implementing the new operating system was the simultaneous implementation of a number of projects, limited resources and motivation to a new kind of way to work.

Despite the importance of communications in change management it was concluded that when the amount of communication is high, a single project communication does not achieve the desired results. Instead of communications the company should focus on managing the key personnel and the change agents, their commitment and motivation.

The thesis contains confidential matters which have been removed from the public report.

Key words: safety, operating system, process, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tausta	6
1.2	Tavoitteet.....	6
1.3	Rajaukset	6
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.5	Opinnäytetyön tekijän rooli.....	7
2	NYKYINEN TOIMINTAMALLI NCC ROADS OY:SSÄ.....	8
2.1	NCC:n organisaatio.....	8
2.1.1	NCC eri maissa.....	10
2.1.2	NCC Roads Oy.....	11
2.2	NCC Roadsin Pohjoismaisen organisaation nykyinen turvallisuuden toimintamalli.....	14
2.2.1	NCC Roadsin turvallisuuden toimintamalli Suomessa.....	14
2.2.2	NCC Roadsin turvallisuuden toimintamalli muissa Pohjoismaissa	18
3	KÄYTÖSSÄ OLEVAN TOIMINTAMALLIN ONGELMAKOHDAT JA KEHITTÄMISTARPEET	19
3.1	Yhteiset toimintatavat ja toimintajärjestelmä.....	19
3.2	Raportointi.....	19
4	TOIMINTAJÄRJESTELMÄN UUSIMINEN	20
4.1	Toimintajärjestelmän yleiset tavoitteet	20
4.2	Yhteinen toimintajärjestelmä.....	20
4.3	Lomakkeet ja ohjeet	21
4.4	Tavoitteet ja mittarit.....	22
4.5	Toimintajärjestelmän uusiminen.....	22
5	TURVALLISUUS.....	24
5.1	Turvallisuusjohtaminen	24
5.2	Turvallisuusprosessit.....	24
5.3	Konsernin turvallisuusstrategia ja turvallisuuspolitiikka	25
5.4	Konsernin yhteiset turvallisuusprosessit ja mittarit	25
5.4.1	Awareness Day (Turvallisuuspäivä).....	26
5.4.2	Time Out (Puuttuminen).....	26
5.4.3	Reflection moment (Hiljainen hetki).....	27
5.4.4	Health & Safety Statistics (Turvallisuustilastot)	28
5.4.5	Tehtäväkohtaiset turvallisuusprosessit ja -ohjeet	28
6	RISKIT JA HUOMIOITAVAT ASIAT.....	29
6.1	Riittämätön tai liiallinen ohjeistus ja lomakkeet	29

6.2	Epärealistiset tai liian alhaiset tavoitteet	29
6.3	Riittämätön viestintä	30
6.4	Projektin loppuun saattaminen	31
6.5	Riittämätön osallistaminen projektiin	31
6.6	Riittämätön johdon motivointi.....	32
6.7	Riittämätön koulutus	32
6.8	Muutosvastarinta.....	32
6.9	Monikielisyys	33
6.10	Organisaatioerot ja järjestelmien integrointi	33
7	TOIMINTAMALLIN IMPLEMENTOINTI.....	34
7.1	Ohjeet	34
7.2	Koulutukset.....	34
7.3	Viestintä.....	35
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
8.1	Uuden toimintamallin implementointi muutosagenttien avulla	36
8.2	Inhimillinen tekijä.....	36
8.3	Uusi toimintamalli johdon työkaluna.....	37
8.4	Jatkotoimenpiteet	38
9	POHDINTA	39
	LÄHTEET	40
	LIITTEET.....	43

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön sisältönä ja tarkoituksena on suunnitella NCC Roads Oy:n muuttuvien turvallisuusprosessien ja turvallisuuden raportointijärjestelmien jalkauttaminen yrityksen johdon käyttöön ja päivittäiseksi johtamisen työkaluksi. Työssä esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

1.1 Tausta

NCC:n käytössä oleva turvallisuuden toimintatapa on maa- ja toimialakohtainen, eikä yhteisiä rajapintoja ole helposti löydettävissä. Vain yleisellä tasolla olevia mittareita voidaan tarkastella konsernitasolla.

Toimintajärjestelmät ovat myös maa- ja yrityskohtaisia, yhteistä toimintajärjestelmää koko konsernin mittakaavassa ei ole suunniteltu.

Tässä kappaleessa esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on saada implementoitua uusi yhteinen turvallisuuden raportointijärjestelmä yrityksen käyttöön vuoden 2016 ensimmäisen kvartaalin aikana.

Tavoitteena on myös laatia yksityiskohtainen implementointisuunnitelma, joka toteutuksessaan sitouttaa johdon sekä uuteen toimintatapaan että turvallisuuden korkeaan priorisointiin.

1.3 Rajaukset

Koska raportointijärjestelmien päätarkoituksena on tukea yrityksen johdon ja keskijohdon ajantasaista tietoa yrityksen turvallisuuden tilasta sekä viestintää että toimenpiteiden suunnittelua varten, keskitytään opinnäytetyössä projektin viestintään, johdon kouluttamiseen ja motivointiin sekä turvallisuusasenteen priorisointiin johdon työkaluna.

Toimintajärjestelmämuutos ja raportointijärjestelmän kehittäminen etenevät itsenäisesti opinnäytetyön taustatekijöinä ja tukevat osaltaan NCC Roads Oy:n raportointijärjestelmän implementoinnin ja linjajohdon sitouttamisen onnistumista.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä on käytetty pääosin johdon sekä projektien ohjausryhmien haastatteluja. Tärkeänä osana jalkauttamissuunnitelmaa ovat olleet myös alueellisen linjajohdon sekä tukitoimintojen haastattelut.

Implementoinnin haasteiden, muutosjohtamisen sekä inhimillisen tekijän osalta on keskitytty kirjallisuustutkimukseen.

1.5 Opinnäytetyön tekijän rooli

Opinnäytetyössä tekijän rooli on jakautunut usealle eri osa-alueelle.

Oman työtehtävän kautta NCC Roads Oy:n turvallisuuspäällikkönä tutkimustyön tekijän tehtävänä on ollut uusien seurattavien mittarien määrittäminen NCC Roads Oy:n tasolla. Samoin turvallisuuslomakkeiden päivittäminen, yhtenäistäminen ja kääntäminen on ollut opinnäytetyön tekijän vastuulla. Implementointisuunnitelman tekeminen, koulutuksien pitäminen sekä ohjeistuksen ja projektiviestinnän laatiminen yhteistyössä viestinnän kanssa ovat myös kuuluneet NCC Roads Oy:n turvallisuuspäällikön tehtäviin.

NCC Roadsin pohjoismaisen turvallisuusorganisaation kautta tulleita tehtäviä ovat olleet NCC Roadsin yhteisten turvallisuusprosessien valitseminen sekä kuvaaminen toimintajärjestelmään, uuden raportointijärjestelmän kouluttaminen alueellisille vastuuhenkilöille sekä järjestelmän testaaminen ja sen termistön kääntäminen.

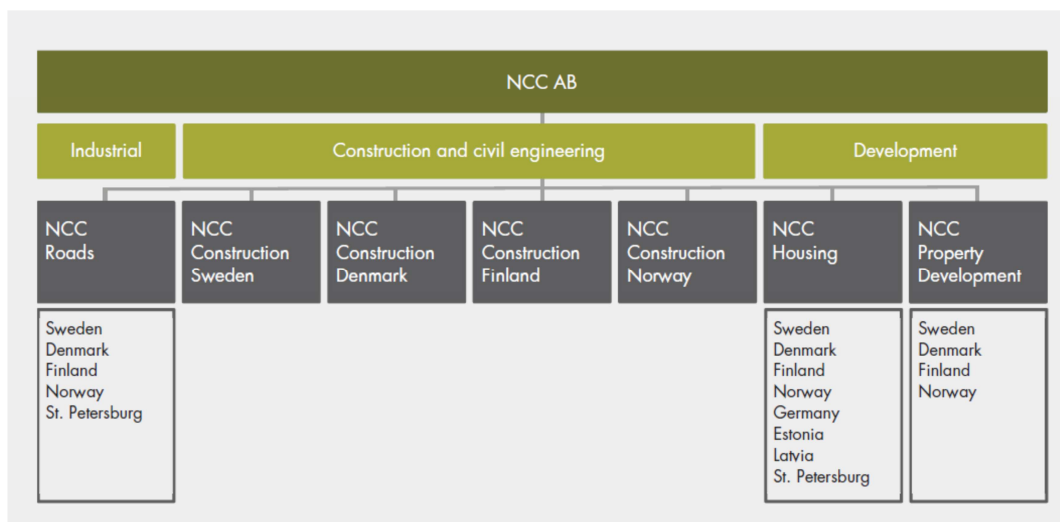
NCC-konsernin turvallisuusorganisaation kautta on lisäksi tullut suunniteltavaksi johdon turvallisuusasenteeseen ja sitouttamiseen vaikuttaminen, yhteisten turvallisuusprosessien implementointi ja NCC Suomen turvallisuuden parantaminen pohjoismaiselle tasolle.

2 NYKYINEN TOIMINTAMALLI NCC ROADS OY:SSÄ

2.1 NCC:n organisaatio

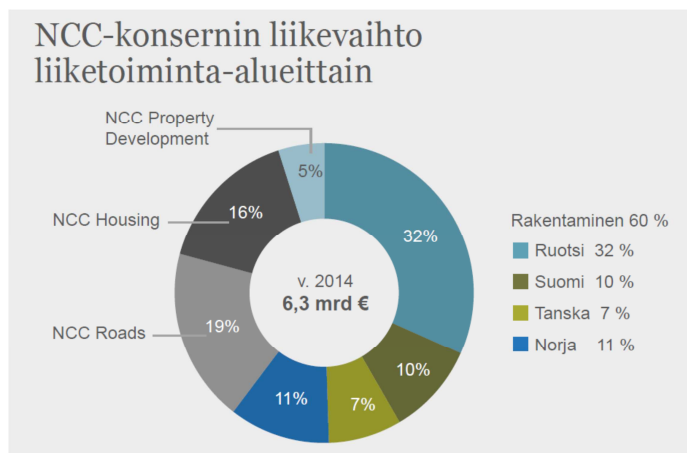
NCC on yksi Pohjois-Euroopan johtavista kiinteistökehitys- ja rakennusyriyksistä. Sen liikevaihto on 6,6 miljardia euroa (SEK 57 mrd.) ja henkilöstömäärä 18.000. NCC:n kotimarkkina-alueita ovat Pohjoismaat, ja se toimii kaikilla toiminta-alueillaan asuntojen ja toimitilojen kehittämisessä ja rakentamisessa, teollisten ja julkisten rakennusten rakentamisessa sekä teiden-, infrastruktuurin- ja maanrakentamisessa. NCC tarjoaa myös materiaaleja, joita käytetään teiden päällystämiseen ja tienhoitotoimintaan. (NCC 2015a.)

NCC:n toiminta on jakautunut useaan liiketoiminta-alueeseen eri Pohjoismaissa, Saksassa ja Venäjällä (kuva 1). Liiketoiminta-alueita ovat vuoden 2015 loppuun asti Rakentaminen (NCC Construction), Asuminen (NCC Housing), Projektikehitys (NCC Property Development) ja Roads (NCC Roads). (NCC 2015b.)



KUVA 1. NCC:n organisaatio. (NCC 2015b.)

Liiketoiminta-alueet muodostavat yhdessä NCC-konsernin liikevaihdon. Liikevaihto jakaantuu alueittain siten, että suurimman osa-alueen muodostaa NCC Rakentaminen, Ruotsi, toiseksi suurimman NCC Roads ja kolmannen NCC Asuminen (NCC Housing) (kaavio 1).



KAAVIO 1. NCC-konsernin liikevaihto liiketoiminta-alueittain. (NCC 2015c.)

NCC Roadsin liiketoiminta-alueeseen kuuluvat kiviainestoiminta, asfalttiurakointi ja tienhoitopalvelut. Ne muodostavat arvoketjun, joka liittyy sekä NCC:n talon- että infra-rakentamiseen. Arvoketjun mukaisesti NCC Roadsin toiminta perustuu samoihin NCC:n arvoihin ja toimintaperiaatteisiin NCC:n toimialasta ja konsernin yrityksestä riippumatta. Arvoketjun tavoitteena on, että asiakas voi luottaa saavansa samantasoisia palvelua kaikilta NCC:n organisaation osa-alueilta. NCC Roads toimii Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Suomessa ja Pietarin alueella, ja on Pohjoismaiden suurimpia toimijoita alallaan. (NCC 2015d.)

NCC Rakentaminen sisältäen maa- ja vesihuoltorakentamisen on vastuussa kaikista NCC:n rakennusoperaatioista, ja se on jaettu neljään liiketoiminta-alueeseen: NCC Construction Sweden, NCC Construction Denmark, NCC Construction Finland ja NCC Construction Norway. NCC Rakentamisen toimialaan kuuluvat asunnot, toimistot, muut rakennukset, teollisuuslaitokset, tie-, maa- ja vesihuoltorakentaminen sekä muun tyyppinen infrastruktuuri. Pääasialliset operaatiot toteutetaan Pohjoismaissa ja Baltian maissa. (NCC 2015e.)

Asuntojen kehittäminen (NCC Housing) tapahtuu NCC:n asuntoliiketoiminnan alueella, joka kehittää ja myy pysyvää asutusta valituilla markkinoilla Pohjoismaissa, Saksassa, Virossa, Latviassa ja Pietarissa. Asuntojen kehittämisen liiketoiminta käsittää asuntojen ja Housing-konseptin kehittämisen sekä asuntojen myymisen. (NCC 2015f.)

NCC:n kiinteistökehityksen (Property Development) toiminta-alue on vastuussa omien ja asiakkaiden liikekiinteistöjen kehittamisestä ja myymisestä määrättyillä kasvavilla markkinoilla niin Pohjoismaissa kuin Baltian maissakin. NCC on Pohjoismaiden johtava yritys asuntojen ja liikekiinteistöjen kehittämisessä. (NCC 2015g.)

2.1.1 NCC eri maissa

Kuvassa 2 on esitelty NCC:n liiketoiminta-alue. NCC toimii pääosin Pohjoismaissa Islantia lukuun ottamatta. Venäjällä ja Saksassa on myös liiketoimintaa Pohjoismaita pienemmässä mittakaavassa.

NCC:n suurin markkina-alue on Ruotsi. NCC on markkinajohtaja Ruotsissa kaikilla liiketoiminta-alueillaan: infrarakentaminen, talonrakentaminen, asumisen kehittäminen, kiinteistöjen kehittäminen sekä kiviaines, asfaltti ja tienhoito. Merkittäviä asiakasryhmiä ovat valtio, kunnat, isot yritykset esim. kaivosteollisuuden parissa sekä asuntoja ostavat yksityishenkilöt. (NCC 2015c.)



KUVA 2. NCC eri maissa. (NCC 2015c.)

Tanskassa NCC on liikevaihdoltaan kolmen suurimman toimijan joukossa talonrakentamisen sekä kiviaineksen, asfaltin ja tienhoidon palveluissa. NCC on myös kehittänyt Tanskassa useita kiinteistöprojekteja (NCC Property Development). Isoja asiakkaita ovat valtio, kunnat, erilaiset investoijat ja yksityishenkilöt. (NCC 2015c.)

Saksassa NCC rakentaa asuntoja tietyillä suurkaupunkialueilla. (NCC 2015c.)

Suomessa NCC on johtavia asunto- ja toimitilarakentajia. NCC on panostanut Suomessa myös omaan suunnitteluun. Optiplan Oy toimii NCC Rakentamisen organisaatiossa ja tarjoaa omiin ja ulkopuolisten asiakkaiden kohteisiin korjausrakentamis-, kokonaissuunnittelu-, teknistä kokonaissuunnittelu- sekä taloteknistä kokonaissuunnittelupalvelua. Maanrakentamisen palveluihin on Suomessa perustettu oma infrarakentamisen yksikkö. NCC on viime vuosina vahvistanut asemiaan Suomessa myös kiviaineksen, asfaltin ja tienhoidon palveluissa. (NCC 2015c.)

Norjassa NCC on liikevaihdoltaan suurin toimija infrarakentamisessa sisältäen teiden, tunneleiden, siltojen ym. infrastruktuurin rakentamisen. NCC kehittää ja rakentaa Norjassa myös konttoreita, asuntoja ja muita rakennuksia. Lisäksi sillä on huomattavaa kiviaines, asfaltti- ja tienhoitotoimintaa. Suurimpia asiakkaita ovat Norjan valtio, kunnat, kiinteistöryitykset ja useat suuret yritykset. (NCC 2015c.)

Venäjällä Pietarissa NCC on investoinut tontteihin asuntojen kehittämistä (NCC Housing) varten. NCC toimii Venäjällä myös asfaltti- ja päällystyshankkeissa lähinnä Pietarin alueella. (NCC 2015c.)

Baltiassa NCC rakentaa asuntoja ja muita rakennuksia (NCC Housing) ja on lisäksi vahvistamassa asemiaan kiinteistöjen kehittäjänä (NCC Property Development). Rakentaminen keskittyy Viron pääkaupunkiin Tallinnaan ja Latvian pääkaupunkiin Riikaan. (NCC 2015c.)

2.1.2 NCC Roads Oy

NCC Roadsin ydinliiketoiminta on kuvan 3 mukaisesti murskeen ja asfaltin tuotannossa sekä päällystys- ja tienhoitopalveluissa. NCC Roadsin toimialat eli divisioonat ovat asfaltti, kiviaines ja tienhoito. Asfaltin toimialueeseen kuuluu asfaltin tuotannon lisäksi myös teiden päällystys- ja kunnossapitotyö.

NCC Roadsin ensisijainen markkina-alue on Pohjoismaat, joissa Ruotsi on suurin yksittäinen markkina-alue. NCC Roads toimii myös Pietarin alueella. (NCC 2015h.)

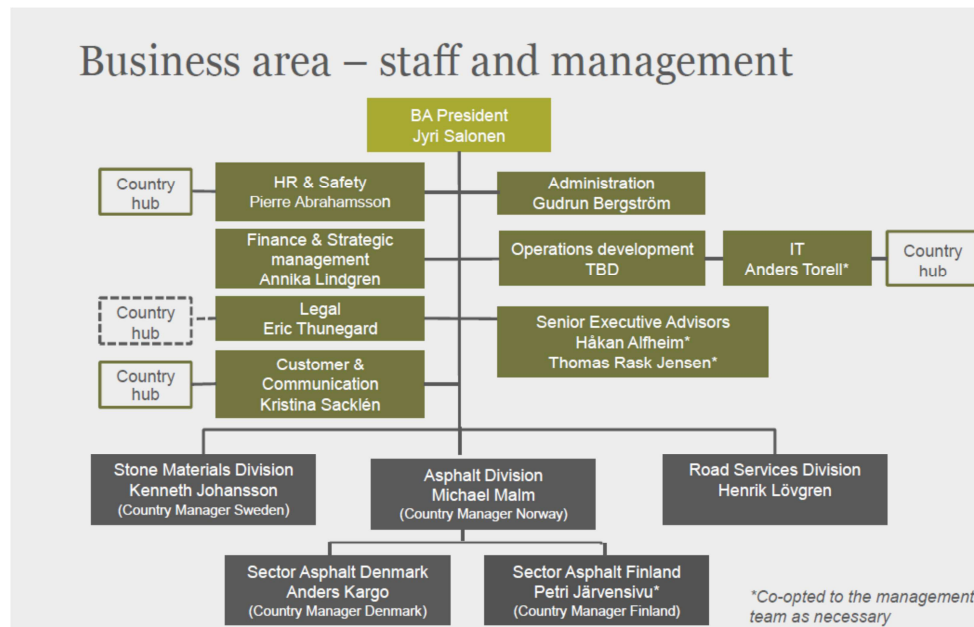
NCC Roads on markkinajohtaja Pohjoismaissa. NCC Roads on myös markkinajohtaja kaikilla toimialoillaan Ruotsissa, toisena markkina-alueellaan Norjassa ja Tanskassa sekä kolmantena Suomessa. Suurimmat kilpailijat Suomessa ovat Destia Oy ja Lemminkäinen Oy.

NCC Roads on toiseksi suurin liiketoiminta-alue NCC-konsernissa NCC Rakentamisen, Ruotsi, jälkeen. (NCC 2015h.)



KUVA 3. NCC Roadsin toimialat. (NCC 2015h.)

NCC Roadsin organisaatio toimii pohjoismaisella tasolla. Toiminta jakaantuu pohjoismaisiin divisiooneihin (kuva 4), joiden alla vaikuttavat maakohtaiset sektorit. Toimintaa kehitetään ja johdetaan yhteisesti divisioonatasolla.



KUVA 4. NCC Roadsin organisaatio. (NCC 2015h.)

NCC Roads tarjoaa yksityisten asiakkaiden lisäksi myös julkisen sektorin asiakkaille kokonaispalvelua, joka perustuu pitkän aikavälin resurssien - ja tuotannosuunnitteluun, huoltoon ja tieverkoston ylläpitoon useita vuosia kestävin sopimuksin. (NCC 2015h.)

NCC Roads investoi energiätehokkuuteen ja kierrätykseen. NCC Roadsin ympäristöystävälliseen tuotekategoriaan ja toimintaan kuuluvat mm. vähemmän energiaa kuluttava asfaltti Green Asphalt, öljyn korvaaminen pelleteillä lämpöenergian lähteenä, NCC:n kierrätysliiketoiminnan kehittäminen, luonnon monimuotoisuuden edistäminen kiivauesalueilla (Kielo biodiversity program) sekä ympäristöystävälliset asfaltti- ja rikkaruohontorjuntatuotteet (kuva 5).



KUVA 5. NCC Roadsin konseptit ja tuotteet (NCC 2015i.)

2.2 NCC Roadsin Pohjoismaisen organisaation nykyinen turvallisuuden toimintamalli

Tässä kappaleessa esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

NCC Roadsin yhteisiä pohjoismaisia turvallisuusmittareita ovat olleet kaavioon 2 sisältyvät tapaturmataajuus, tapaturmien vakavuusaste sekä turvallisuushavaintojen ja johdon turvallisuuskierrosten määrä, joita seurataan myös NCC-konsernin tasolla. (NCC 2015n.)

Health and Safety quarter report											
Observation See definitions (below) how to fill in the form											
Country	Business area	Fatal accidents 2015	Number of LTI accidents (one year period)	Worked hours (one year period, overtime included)	Lost work days (one year period)	Number of accidents without absence from work	Number of LTI-accidents with external personnel 2015	Number of near misses and observations 2015	Number of managers safety audit 2015	Sick leave hours (one year period)	Calculated work hours or real worked hours + absence hours (overtime excluded)
Norway	Asphalt										
	Stone Materials										
	Road Services										
Finland	Asphalt										
	Stone Materials										
	Road Services										
Denmark	Asphalt										
	Stone Materials										
	Road Services	1									
Sweden	Asphalt										
	Stone Materials										
	Road Services										
Russia	Total										

Definitions	Description
Fatal accidents	Fatal accidents (NCC-personnel and external personnel) during calendar year
LTI accidents	Lost time injury = accidents (white and blue collar) which leads to one day absence or more from ordinary duties - one year period/ rolling 12 months (NCC-personnel)
LTI worked hours	All worked hours for blue collar and white collar (over time included) (NCC-personnel) - one year period
LTI Lost work days	Number of lost work days after accident (NCC personnel) - one year period
Accidents without absence	Number of accidents without absence from work (NCC-personnel) - one year period
LTI external personnel	Number of LTI-accidents with external personnel (hired or subcontractor) during calendar year
Number of near misses	Number of observations and near misses in total - external and NCC personnel during calendar year (not including planned observations from safety rounds etc.)
Managers audits	Number of managers safety audits during calendar year Decision: (top management): managers in line organization shall do minimum 5 safety audits per year
Sick leave hours	Sick leave hours (all kind of sick leave hours with NCC personnel) overtime excluded - one year period
Calculated work hours	Calculated work hours, or real worked hours + absence hours (NCC personnel) - one year period

KAAVIO 2. NCC Roadsin turvallisuuden raportointityökalu (NCC 2015n.)

2.2.1 NCC Roadsin turvallisuuden toimintamalli Suomessa

NCC Roads Oy on valinnut seurattaviksi turvallisuusmittareikseen konsernin yhteisten mittareiden (kuva 6; kuva 7; kuva 8; kuva 9) lisäksi myös tapaturmattomien päivien määrän aluekohtaisesti seurattuna (kuva 10), turvallisuushavaintojen tarkemman analysoinnin, aliurakoitsijoiden turvallisuustason osalta tehdyt UPA-arvioinnit sekä työmaiden turvallisuustuokit.

UPA-arviointimenettely on kehitetty varmistamaan myös ulkopuolisten urakoitsijoiden tai palveluntarjoajien turvallisuus työpaikalla. Menettely on tarkoitettu sellaisten pienten

tai keskisuurten yritysten arviointiin, joilla ei ole käytössä muita arviointimenetelmiä. Menetelmä on pyritty suunnittelemaan niin, että se ei ole ristiriidassa muiden, ehkä huomattavasti laajempienkin arviointijärjestelmien kanssa ja siten, että se helpottaa tarvittaessa siirtymistä vaativampiin menetelmiin. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

NCC Roads Oy:n turvallisuusmittareita on seurattu kuukausitasolla, ne on raportoitu tiedoksi johdolle, käsitelty toimialojen johtoryhmissä sekä pidetty näkyvillä toimistojen ja alueiden infotauluilla (kuva 6; kuva 7; kuva 8; kuva 9).

Mittareiden perusteena olevat tiedot on saatu NCC Roads Oy:n käytössä olevan toimintajärjestelmän poikkeamaraporteista tai sinne työnjohdon tallentamista turvallisuustarkastuksista tms. turvallisuuspöytäkirjoista. Lisäksi turvallisuushavaintoja on voinut lähettää tekstiviestillä Elisan toimittaman Dialogi-palvelun kautta.



KUVA 6. NCC Roads Oy:n infotaulumittarit, tapaturmattomat päivät (NCC 2015p.)



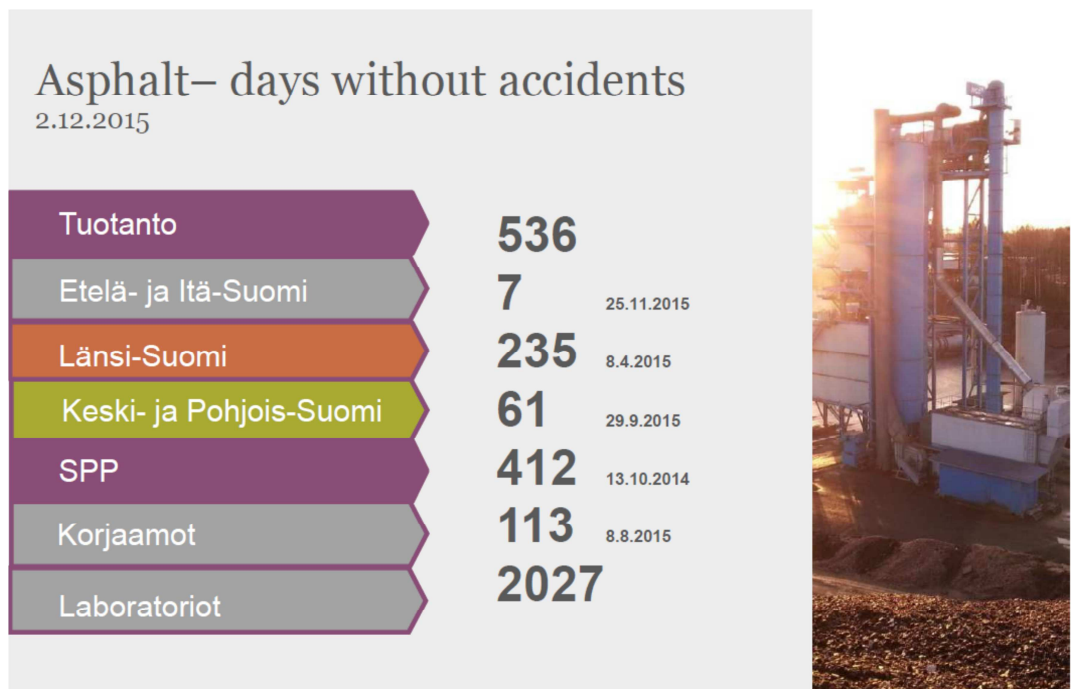
KUVA 7. NCC Roads Oy:n infotaulumittarit, turvallisuushavaintojen määrä (NCC 2015p.)



KUVA 8. NCC Roads Oy:n infotaulumittarit, johdon työturvallisuuskierrosten määrä (NCC 2015p.)



KUVA 9. NCC Roads Oy:n infotaulumittarit, tapaturmien määrä (NCC 2015p.)



KUVA 10. NCC Roads Oy:n infotaulumittarit, alueiden tapaturmattomat päivät (NCC 2015p.)

2.2.2 NCC Roadsin turvallisuuden toimintamalli muissa Pohjoismaissa

Turvallisuuskulttuuri ja lain asettamat vaatimukset eroavat toisistaan huomattavasti eri Pohjoismaissa. Suomessa laki asettaa tiukat rajoitukset joillekin asioille, joita ei esim. Ruotsissa ja Tanskassa ole säädelty. Toisaalta esim. Tanskassa vaatimukset kestävän kehityksen ja elinkaarisuunnittelun tasosta ovat kaukana edellä Suomen nykyhetken vaatimuksista.

Hyvänä esimerkkinä turvallisuusvaatimusten eroista ovat suojaimien käyttäminen. Suomessa vaaditaan kaikilla rakennustyömailla silmäsuojaimien ja kypärän käyttämistä, kun taas Ruotsissa ei silmäsuojaimia vaadita, eikä kypärääkään tarvitse tietyömailla käyttää. Samoin vaatimukset erilaisten merkkivalojen, peruutushälyttimien, suojakytkimien ym. suhteen vaihtelevat maakohtaisesti.

3 KÄYTÖSSÄ OLEVAN TOIMINTAMALLIN ONGELMAKOHDAT JA KEHITTÄMISTARPEET

3.1 Yhteiset toimintatavat ja toimintajärjestelmä

Tässä kappaleessa esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

3.2 Raportointi

Tässä kappaleessa esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

4 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN UUSIMINEN

4.1 Toimintajärjestelmän yleiset tavoitteet

Toimintajärjestelmä on yhdessä sovittujen toimintatapojen kooste, jota jatkuvasti parannetaan tulosvetoisesti, palautteet ja arvioinnit hyödyntäen. Toimintajärjestelmän tarkoituksena on selkeyttää ja yhtenäistää organisaation toimintaa ja sitä myötä vapauttaa resursseja tuottavaan työhön. (Laatukeskus 2016.)

Toimintajärjestelmää voidaan ajatella myös menestyksen ja kilpailukyvyn takeena. Moisio & Tuominen kuvaavat kirjassaan Johtamisstandardit – osa 3, Toimintajärjestelmän toteuttaminen: ”Kilpailukyvyn ylläpitäminen vaatii tuotteiden ja prosessien sekä laadun, ympäristönäkökohtien, työterveyden ja – turvallisuuden jatkuvaa kehittämistä.” Toimintajärjestelmän tavoitteena oleva laadunparantaminen tarkoittaa kykyä saavuttaa johdon, asiakkaan, henkilöstön ja yhteiskunnan luottamus siitä, että kaikkien sidosryhmien tarpeet ja odotukset täytetään sekä myös kykyä jatkuvaan kehittämiseen organisaation tarkoituksen ja tavoitteiden mukaisesti. (Moisio & Tuominen 2011.)

Kansainvälinen kauppa ja tilaajien kasvaneet vaatimukset ovat johtaneet erilaisten pätevyyksien ja standardien käyttöönottamiseen yrityksissä. Standardit sisältävät ohjeita ja määrittelyjä mm. organisaatioiden laadun, ympäristötekijöiden ja työterveyden ja turvallisuuden hallintaan, ja ovat siten looginen osa toimintajärjestelmää. (ISO, the International Organization for Standardization 2016.)

4.2 Yhteinen toimintajärjestelmä

Yhteisissä toimintatavoissa ja niiden käyttöönottamisessa on useita asioita, jotka on syytä toteuttaa suunnitelmallisesti, jotta ylimääräisiltä ongelmilta vältyttäisiin sekä saataisiin kaikki mahdolliset hyödyt saavutettua.

Toimintatavat olisi hyvä saada yhtenäistettyä ensin maatasolla toimialarajojen yli, sitten myös konsernitasolla. Yhteiset toimintatavat mahdollistavat yhteiset ohjeistukset sekä tavoitteet. Yhteinen toimintajärjestelmä, lomakkeet ja ohjeet sekä yhteiset tavoitteet ja mittarit helpottavat yhteiseen toimintatapaan pääsemistä.

Yhteisen toimintajärjestelmän avulla saadaan määriteltyä tai kirjattua samaan toimintajärjestelmään yhteiset ja rinnakkaiset tehtäväkohtaiset turvallisuusprosessit, joiden mukaan toimitaan kaikissa maissa. Prosessien kautta saadaan konsernin kaikkiin maihin yhtenevät organisaatiot ja vastuuhenkilö- ja tehtäväkuvaukset.

Tässä kappaleessa esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

4.3 Lomakkeet ja ohjeet

Toimintajärjestelmää uusittaessa on hyvä käydä huolellisesti läpi kaikki käytössä olevat lomakkeet, ohjeet ja mallit. Peruseriaatteena on yhtenäistää konsernin ohjeistus ja poistaa toimintajärjestelmässä olevat alue- ja toimintokohtaiset ohjeet ja lomakkeet. Uusia ohjeita ja lomakkeita lisättäessä on ehdottomasti huomioitava vanhojen tai rinnakkaisten ohjeiden poistaminen, jotta ohjeistuksen määrä ei toimintajärjestelmää uusittaessa lisääntyisi.

Kaikkia maakohtaisia ohjeistuksia ei lainsäädännön rajoitteista johtuen ole mahdollista poistaa, mutta pyritään yhtenäistämään käytäntöjä maakohtaisista eroista huolimatta ja löytämään konsernin yhteinen ns. minimitaso.

Turvallisuuslomakkeet ja – ohjeet pyritään yhtenäistämään pohjoismaisella tasolla sekä toteuttamaan pääosin yhteisten mallien mukaisesti. Maakohtaisesti kaikki käyttöön jäävät lomakkeet käännetään englanniksi ja tallennetaan yhteiseen dokumenttien hallintajärjestelmään, josta ne ovat tarvittaessa käytöön otettavissa jokaiseen maahan.

Tallentamisen ja käännöstyön yhteydessä vanhentuneet lomakkeet on hyvä poistaa, yhtenäistettävät lomakkeet päivittää ja maakohtaiset lomakkeet siirtää uuteen järjestelmään.

Liitteessä 3 luetellaan poistettavat lomakkeet, liitteessä 4 päivitettävät lomakkeet ja liitteessä 5 maakohtaiset NCC Roads Oy:n lomakkeet.

4.4 Tavoitteet ja mittarit

Konsernin turvallisuustavoitteet olisi hyvä yhtenäistää koskemaan kaikkia maita ja toimialoja. Määritellään yhteiset tavoitteet tapaturmataajuudelle, turvallisuushavaintojen määrälle ja johdon turvallisuuskierroksien määrälle.

Mitataan tavoitteiden saavuttamista yhteneväisin mittarein yhteisen raportointijärjestelmän kautta. Viestitään turvallisuustavoitteista ja niiden saavuttamisesta konserni- ja maatasolla säännöllisesti ja ajantasaisesti.

Turvallisuusmittarit ja tavoitteiden seuranta järjestetään yhteisen koko konsernin kaikissa maissa ja kaikilla toimialoilla toimivan raportointijärjestelmän, Synergyn avulla.

Synergy integroidaan yrityksessä olemassa oleviin järjestelmiin, mm. palkanmaksuohjelmaan ja henkilötietojärjestelmään. Synergyyn raportoidaan turvallisuushavainnot, läheltä piti – tilanteet ja tapaturmat. Järjestelmään raportoiduista tapaturmista siirtyy tieto suoraan tapaturmavakuutusyhtiölle, joka ottaa tapaturmat käsittelyyn välittömästi.

4.5 Toimintajärjestelmän uusiminen

Uuden toimintajärjestelmän käyttöönotto aiheuttaa useita haasteita. Järjestelmä sinänsä saattaa olla uusi, toimintavarmuus tai käytettävyys heikko. Uusi järjestelmä voi joillekin olla joko askel eteenpäin tai paluu menneisyyteen, mikä voi aiheuttaa turhautumista ja motivoinnin puutetta. Järjestelmän yhtenäistämisen hyödyt onkin syytä tuoda viestinnässä riittävän selkeästi esille.

Uuden järjestelmän määrittelemisen, uudet prosessikuvaukset, vastuut, ym. aiheuttavat paljon työtä monesti oman työn lisäksi tai ohella, ja suuri työmäärä saattaa johtaa asiaan väsymiseen ja tekemisen oikaisemiseen ja sitä kautta heikompaan lopputulokseen. Resurssien riittävydestä sekä osaamisen ja jaksamisen varmistamisesta on myös huolehdittava.

Koska toimintajärjestelmän eri prosessien käyttöönotto jalkautetaan suoraan eri toimialojen linjajohdon kautta omien aikataulujensa mukaisesti, ei niillä ole merkittävää vaikutusta NCC Roadsin turvallisuusprosessien ja turvallisuuden raportointijärjestelmän

implementointiin. Merkittävää on kuitenkin turvallisuusprosessien ja turvallisuuden raportointijärjestelmän toimivuus, niiden välisen toiminnan synkronointi, integrointi muiden järjestelmien kanssa sekä riittävä ohjeistus ja koulutus järjestelmien käyttöönottamista varten.

Tässä kappaleessa esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

NCC Roadsin uuteen pohjoismaiseen toimintajärjestelmään linkitetään uusi dokumenttienhallintajärjestelmä sekä turvallisuuden raportointijärjestelmä, Synergy, vuoden 2016 alusta lähtien. Synergy on ensimmäinen yhteinen koko konsernin raportointijärjestelmä NCC:llä ja se korvaa aikaisemmat raportointijärjestelmät aluksi vuoden 2016 aikana turvallisuushavaintojen ja tapaturmien raportoinnin, mutta myöhemmin v. 2017-2018 aikana myös laatu-, ympäristö-, asiakas- ym. poikkeamien raportoinnissa.

5 TURVALLISUUS

Sekä NCC Roadsin uusi pohjoismainen toimintajärjestelmä että koko konsernin yhteinen Synergy-turvallisuusraportointi etenevät omina projekteinaan omien ohjausryhmiensä johdettavina. Jotta samaan aikaan päättyvistä projekteista saataisiin suurin mahdollinen hyöty ja uudet järjestelmät ongelmitta operatiiviseen käyttöön, on yritys- ja maa-kohtainen järjestelmien implementointi suunniteltava mahdollisimman tarkkaan ja yksityiskohtaisesti.

5.1 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on yrityksen ja ihmisten johtamisen osa-alue, joka ulottuu laajalti myös muille johtamisen osa-alueille. Kun käsitellään turvallisuusjohtamista, on rajapintoina huomioitava myös työhyvinvointi, laatu, tuottavuus, riskien hallinta sekä ympäristö- ja viestintänäkökulmat. (TTL 2015, Turvallisuusjohtaminen.)

Työnantajan turvallisuuspolitiikka ja turvallisuusperiaatteet toimivat pohjana yrityksen turvallisuudenjohtamiselle. Samalla määritellään yrityksen periaatteet henkilöstön yhteistyölle. Turvallisuuspolitiikka kuvaa organisaation tahtotilan ja tavoitteet turvallisuuden ja terveyden suhteen.

Turvallisuuspolitiikka pohjautuu yrityksen strategialle ja arvoille, mutta siihen vaikuttavat myös yrityksen työntekijöiden arvot ja yrityksen toimintaympäristö. (Työsuojeluhallinto 2015.)

5.2 Turvallisuusprosessit

Turvallisuusprosessit ovat yhteisiä koko konsernissa kaikille toimialoille ja maille tehtäväkohtaisia turvallisuusprosesseja lukuun ottamatta. Turvallisuusprosessit määritellään monikielisinä, jolloin ne toimivat samoin perustein ja mittarein, ja toimintatapojen vertailu eri maiden välillä helpottuu.

Turvallisuusprosessit määritellään NCC Roadsissa kolmelle eri tasolle:

1. konsernin turvallisuusstrategia ja -politiikka, kuvan 12 sininen taso
2. konsernin yhteiset turvallisuusprosessit, kuvan 12 vihreä taso

3. tehtäväkohtaiset turvallisuusprosessit ja – ohjeet, kuvan 12 oranssi taso



KUVA 12. NCC Roadsin turvallisuusprosessit (NCC 2015o.)

5.3 Konsernin turvallisuusstrategia ja turvallisuuspolitiikka

Uusien turvallisuusprosessien ydintasolla määritellään perusta kaikelle konsernin turvallisuustoiminnalle. Ohjeet ovat yhteiset ja yhteneväiset, maakohtaisia eroja ei sallita. Konsernin turvallisuusstrategia määritellään viiden vuoden välein, ja sitä täydennetään turvallisuuspolitiikalla ja sen painopistealueilla.

Liitteessä 1 kuvataan NCC:n Työterveys- ja turvallisuuspolitiikka.

5.4 Konsernin yhteiset turvallisuusprosessit ja mittarit

Konsernin yhteiset turvallisuusprosessit ovat pääasiallinen tapa johtaa organisaatiota yhteisiin toimintamalleihin. Turvallisuuden kannalta oleelliset prosessit määritellään yhteisiksi ja niiden käyttämistä ja käyttöönottoa mitataan ja seurataan. Konsernin yhteisiksi turvallisuusprosesseiksi ja yhteisesti seurattaviksi asioiksi valittiin:

- Awareness Day (Turvallisuuspäivä)
- Time Out (Puuttuminen)
- Reflection Moment (Hiljainen hetki)
- Health & Safety Statistics (Turvallisuustilastot)

5.4.1 Awareness Day (Turvallisuuspäivä)

Awareness Day:n tarkoituksena on – työturvallisuuteen ja -terveyteen keskittyen – varmistaa jokaiselle turvallinen työpaikka sekä edistää NCC:n nolla tapaturmaa -tavoitteen toteutumista.

Kaikissa maissa samana päivänä klo 09.00 työntekijät kokoontuvat osastoittain keskustelemaan, kuinka työpaikkaa voidaan parantaa. Jokaisen osaston odotetaan palauttavan omia ajatuksiaan ja ideoitaan toimintajärjestelmässä olevalla lomakkeella. Kaikki saatu palaute kootaan yhteen ja sitä käytetään työympäristön, terveyden ja turvallisuuden lisätyöstämisen pohjana ja turvallisuusorganisaation työkaluna. (NCC 2015n.)

5.4.2 Time Out (Puuttuminen)

NCC:n Time Out -konseptin tavoitteena on kannustaa esimiehiä ja työntekijöitä kehittämään työturvallisuuskulttuuria NCC:n työmailla rehelliseksi ja avoimeksi. Konseptin on tarkoitus aktiivisesti rohkaista ja tukea kaikkia niitä, jotka reagoivat ja toimivat huomattavissa puutteissa turvallisuudessa.

Kuvan 13 mukaisesti konseptin perusajatuksena on turvallisuuspuutteita tai -poikkeamia havaitessa ”ottaa aikalisä”, puuttua asiaan ja keskeyttää työt yhdessä turvallisen toimintatavan miettimiseksi. Toimintatapa osoittaa turvallisuuden asettamisen etusijalle normaaleihin työmaarutiineihin, aikataulukiireisiin ja tuotannon hektisyyteen nähden sekä antaa jokaiselle samanarvoisen mahdollisuuden vaikuttaa oman työympäristönsä turvallisuuteen.



KUVA 13. Time Out (NCC 2015j.)

Time Out -konseptin avulla pyritään lyhentämään prosessia, jolla saavutetaan vahva ja avoin turvallisuuskulttuuri. Time Out -konseptin myötä työntekijöiden sitoutuminen turvalliseen työskentelyyn kasvaa. Sen toivotaan myös synnyttävän keskustelua NCC:n sisällä, joka taas osaltaan edesauttaa turvallisuussääntöjen noudattamista.

Konseptin tullessa osaksi omaa turvallisuuskäyttäytymistä se muuttaa myös olemassa olevaa turvallisuuskulttuuria ja vähentää riskialtista käyttäytymistä, mikä puolestaan vähentää onnettomuuksien määrää. (NCC 2015j.)

Tässä kappaleessa esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

5.4.3 Reflection moment (Hiljainen hetki)

Reflection moment eli hiljainen hetki tarkoittaa sitä, että jos NCC:ssä sattuu kuolemaan johtanut työtaturma, järjestetään yrityksessä hiljainen hetki. Hiljainen hetki tarkoittaa sitä, että tietyn viikon aikana jokaisella työpaikalla kokoonnutaan yhteen miettimään

tapahtunutta. Tilaisuudessa on mahdollisuus keskusteluun työmaalla olevista riskeistä, ja samalla voidaan pohtia, kuinka vakavat onnettomuudet voidaan ehkäistä. (NCC 2015k.)

5.4.4 Health & Safety Statistics (Turvallisuustilastot)

Turvallisuustilastot tukevat konsernin johtoa ja turvallisuusorganisaatiota turvallisuustyössä sekä turvallisuuden painopistealueiden seurannassa ja käytännön toimenpiteissä.

Yhteisten tilastojen avulla nähdään pitkällä aikajänteellä saavutetut tavoitteet ja tulokset, sekä voidaan analysoida tehtyjä turvallisuustoimenpiteitä ja niiden oikeaa ja oikea-aikaista kohdentumista. (NCC 2015l.)

5.4.5 Tehtäväkohtaiset turvallisuusprosessit ja -ohjeet

Tehtäväkohtaisiin turvallisuusprosesseihin on hyvä valita mahdollisimman kattavasti yhteiset toimintatavat, mallit ja lomakkeet.

Maakohtaiset erot voidaan huomioida omilla maan lainsäädännön mukaisesti laadituilla dokumenteilla.

Tehtäväkohtaisia turvallisuusprosesseja ovat:

- turvallisuusorganisaatio ja turvallisuuskoulutus
- turvallisuusselvitykset
- turvallisuusohjeet
- turvallisuusriskien arviointi
- tapaturmat ja turvallisuushavainnot
- turvallisuussuunnitelmat
- turvallisuuskierrokset ja turvallisuusauditoinnit.

6 RISKIT JA HUOMIOITAVAT ASIAT

Toimintatapojen muuttuessa nopeasti ja laajalla alueella on huomioitava useita asioita. Jotta toteutuvat riskit eivät kumoa yhtenäistämisen hyötyjä, tulee riskit huomioida riittävän varhaisessa vaiheessa sekä myös suunnitella ja toteuttaa riittävät toimenpiteet riskien poistamiseksi.

6.1 Riittämätön tai liiallinen ohjeistus ja lomakkeet

Ohjeita ja lomakkeita yhtenäistettäessä saattaa lopputuloksena olla aikaisempaa suurempi määrä dokumentteja, joka aiheuttaa epäselvyyttä käytettävissä toimintatavoissa ja ohjeissa. Lisättäessä uusia dokumentteja onkin varmistettava, että samalla poistetaan vanhat tai päällekkäiset lomakkeet. NCC Roadsin turvallisuuspäälliköt valitsevat käyttöön jäävät ja poistettavat lomakkeet vuoden 2015 loppuun mennessä maakohtaisesti.

Uusien dokumenttien laatuun ja sisältöön on syytä panostaa riittävästi, sillä epäselvä tai riittämätön ohjeistus voi johtaa ohjeistuksen kokonaisvaltaiseen laiminlyömiseen ja huomiotta jättämiseen. NCC Roads Oy:n päivitettävät ja maakohtaiset lomakkeet käydään yhdessä läpi ja päivitetään NCC Roads Oy:n turvallisuuspäällikön ja laatupäällikön kanssa 1.4.2016 mennessä.

6.2 Epärealistiset tai liian alhaiset tavoitteet

Uudet konsernin yhteiset tavoitteet saattavat poiketa huomattavastikin aikaisemmista maa- tai toimialakohtaisista tavoitteista. Liian korkeat tavoitteet saattavat aiheuttaa turhautumista ja riittämättömyyden tunnetta, kun taas liian helposti saavutettavat tai jo aiemmin saavutetut tavoitteet johtavat motivaation puutteeseen.

NCC-konsernin johto asettaa yhteiset turvallisuustavoitteet 2016 tammikuun aikana.

Uusien tavoitteiden asettamiseen on valmistauduttava huolellisesti. Uudet tavoitteet on myös hyvä perustella jo niitä julkaistaessa, jotta asiassa ei jäisi epäselvyyksiä. Uudet tavoitteet ja niiden perusteet käydään läpi NCC:n vuosille 2016-2019 asettaman strategian julkaisemisen yhteydessä heti vuoden 2016 alussa toiminto- ja maakohtaisesti. Strategia ja tavoitteet implementoidaan yksityiskohtaisesti ja suunnitelmallisesti alueille linjajohdon toimesta vuoden 2016 aikana. (NCC 2015m.)

6.3 Riittämätön viestintä

Viestinnän määrä ja laatu on oleellinen projektin implementoinnin onnistumisen kannalta. Viestinnän määrän ollessa muutenkin suuri laajassa organisaatiomuutostilanteessa saattaa projektin etenemisen viesti hukkuu muun viestinnän sekaan. Jotta viestintä onnistuisi ja siitä saataisiin riittävästi tukea projektin onnistumiselle, tulisi viestintäkanavat ja viestinnän kohderyhmät suunnitella huolellisesti.

Yleisen toimintajärjestelmää tai turvallisuusprosesseja koskevan viestinnän sijaan olisi-kin järkevää keskittyä avainhenkilöille ja muutosagenteille kohdennettuun viestintään. Honkanen (2006, 22–23) määrittelee muutosagentin henkilöksi, jonka tehtävänä tai roolina on ohjata ja tukea organisaatiota ja sen jäseniä muutostilanteissa. Muutosagentti voidaan myös määritellä katalyytiksi, joka auttaa organisaatiota muutoksen toteuttamisessa ja auttaa ratkaisemaan vanhoja ongelmia uusilla tavoilla (Kreitner & Kinicki 2010, 546).

Viestintäkanavat on myös syytä miettiä huolellisesti, yrityksen intranetin päivittäin vaihtuvat ja nopeasti vanhenevat viestit kannattaisi mahdollisuuksien mukaan korvata henkilökohtaisilla viesteillä.

Viestintä toteutetaan yhdessä NCC Roads Oy:n viestintäpäällikön ja turvallisuuspäällikön sekä toimintajärjestelmän, raportointijärjestelmän että tiedostojenhallintajärjestelmän ohjausryhmien kanssa 2015-2016 aikana.

Lisäksi NCC Roads Oy:n aluejohdolle ja työmaapäälliköille suunnataan kohdennettua viestintää sähköpostitse ja ennen kauden 2016 kevään aloituspalavereita turvallisuuspäällikön tehtäviin kuuluen.

Koko NCC Suomen alue- ja linjajohdolle suunnattu viestintä toteutetaan 2016 maaliskuussa yhteistyössä projektikoordinaattorin ja turvallisuuspäällikön kesken.

6.4 Projektin loppuun saattaminen

Projektin aikataulun ja resurssien ollessa kohtuullisen tiukat, on syytä keskittyä projektin huolelliseen loppuunsaattamiseen. Tiukka aikataulu saattaa aiheuttaa projektin koulutuksien ja projektin onnistumisen varmistumisen jättämistä linjaorganisaation vastuulle, jolloin projektin lopputulos saattaa kärsiä tai implementointi onnistua epätasalaatuisesti.

Projektista on hyvä laatia projektin loppuraportti projektin hyväksymiseksi, poikkeamien huomioimiseksi sekä riittävien jälkitoimenpiteiden varmistamiseksi. Tärkeää on myös varmistaa, että kaikki projektille kuuluvat tehtävät tulevat tehtyä.

Projektin loppuunsaattamiseksi järjestetään useampi tapaaminen projektin eri osapuolien kesken keväällä 2016. Tapaamisissa esille tulleista asioista kootaan yhteenveto ja toimenpide-ehdotukset tiedoksi projektin eri osapuolille ja yrityksen johdolle.

6.5 Riittämätön osallistaminen projektiin

Turvallisuusjärjestelmien ja mittareiden jalkauttamisen avainasemassa ovat johto ja keskijohto sekä linjaorganisaation tuki. Jotta linjaorganisaatio olisi sitoutunut uusiin toimintatapoihin riittävästi sekä siten myös osaava ja motivoitunut niiden käyttöönottamiseen, tulee heidät ottaa mukaan riittävän aikaisessa vaiheessa projektia.

Toimintajärjestelmän ja raportointiohjelman kehittämisen aikana tulee linjaorganisaatiota osallistaa riittävässä määrin testaukseen, kommentointiin sekä kehitysideointiin osallistamisen ja sitoutumisen varmistamiseksi.

Linjaorganisaatio kutsutaan mukaan 2015 loppuvuoden testausryhmiin. Testauksissa esille tulevat kehitysehdotukset viedään edelleen tiedoksi projektin ohjausryhmälle toimenpiteitä varten. Testauksissa mukana olleille järjestetään palautetilaisuus ja esittely turvallisuusjärjestelmien etenemisestä ja raportointiohjelman toiminnasta 2016 maaliskuussa.

6.6 Riittämätön johdon motivointi

Uusien mittareiden käyttöönottamisessa konsernitasolla on riskinä se, ettei johto näe käyttöä kaikille mittareille tai niiden yhteyttä oman alueen turvallisuuden paranemiseen. Ennen järjestelmän käyttöönottamista onkin syytä käydä koko linjajohdon kanssa läpi tulevien mittareiden perusteita, järjestelmän toimivuutta ja sen mukanaan tuomia etuja.

Lisäksi on syytä järjestää erillinen johdon koulutus alueittain henkilökoulutuksena sähköisen etäkoulutuksen sijaan, jotta johdon motivointi ja osaaminen toimintatavan käyttöönottamiseen saadaan varmistettua.

Turvallisuuspäällikkö ja projektikoordinaattori organisoivat koulutuskiertueen keväälle 2016, jolloin kaikki alueet ja linjajohto koulutetaan ja motivoidaan järjestelmien käyttöön.

6.7 Riittämätön koulutus

Toimintajärjestelmän ja raportointijärjestelmän osaaminen kannattaa varmistaa riittävin koulutuksin kautta linjan. Alueellisten avainhenkilöiden ja organisaation tukihenkilöiden koulutuksiin kannattaa panostaa, kun taas peruskäyttäjien osaamiseen riittää hyvä ohjeistus.

Koulutusmateriaalit eri kohderyhmille tulee olla kaikkien saatavilla hyvissä ajoin ennen käyttöönottoa. Kirjallisten ohjeiden lisäksi NCC:n viestintä laati videoidut käyttöohjeet tammikuussa 2016 ja turvallisuusorganisaatio ja linjajohto nimeivät yhdessä tukihenkilöt henkilökohtaista käytönopastusta varten 2015 loppuun mennessä. Turvallisuuspäällikkö ja projektikoordinaattori järjestävät alueille suunnatun koulutuskiertueen sekä linjajohdolle että muulle linjaorganisaatiolle 2016 aikana.

6.8 Muutosvastarinta

Kaikkia uusia toimintatapamuutoksia kohtaa organisaation puolelta muutosvastarinta, jonka suuruus vaihtelee henkilön ja alueen ominaisuuksien mukaan. Muutosvastarintaa voidaan pienentää johtamisen, viestinnän ja koulutuksen avulla, mutta jonkinasteiseen muutoksen vastustamiseen tulee aina varautua.

Muutosvastarinnan minimoimiseksi keskitytään riittävään viestintään sekä myös järjestelmien hyvään toimintaan ja valmiusasteeseen heti käyttöönoton yhteydessä. Käännösvirheet, turhat välivaiheet ja odottaminen pyritään poistamaan ennen järjestelmien käyttöönottoa.

6.9 Monikielisyys

Toimittaessa pohjoismaisessa organisaatiossa on huomioitava myös toimintaympäristön monikielisyys. Käännösvirheet ja huono kieli saattavat lisätä vastustusta uuden toimintatavan ja uusien järjestelmien käyttöönottoon. Projektikoordinaattori seuraa kielitoimiston käännöstyön etenemistä sekä puuttuu käännösvirheisiin hyvissä ajoin.

Koulutuksia ja ohjeita suunniteltaessa tulee huomioida oikeiden käännösten lisäksi terminologian kääntyminen eri kielille. Kieliversiot aiheuttavat kuormittumista ja lisätyötä asian parissa työskenteleville, mikä tulee huomioida henkilöresursseissa. Projektikoordinaattorille pyritään varaamaan riittävästi aikaa käännöstyön seuraamiseen vuoden 2016 keväälle asti, jotta käännöstyö saadaan riittävin resurssein valmiiksi ja käytön aikana esille tulleet virheet korjattua.

6.10 Organisaatioerot ja järjestelmien integrointi

Organisaatioiden erot eri maissa ja eri toimialoilla aiheuttavat haasteita järjestelmien välisessä integroinnissa sekä vastuiden määrittelyssä. Tietojärjestelmien yhteensovittaminen vaatii huomattavan määrän ylimääräistä työtä sekä linjaorganisaatiolta että järjestelmätukihenkilöiltä.

Varmistetaan järjestelmätukihenkilöiden jaksaminen, osaaminen sekä resurssien riittävyys käyttöönottamisen onnistumisen varmistumiseen asti. Käytetään tarvittaessa ulkopuolista apua ja konsultteja.

7 TOIMINTAMALLIN IMPLEMENTOINTI

7.1 Ohjeet

Jotta uusi toimintamalli saadaan käyttöön otettua mahdollisimman sujuvasti heti sen valmistumisen jälkeen, on ohjeistuksen oltava riittävän kattava ja helposti ymmärrettävä. Ohjeistus on laadittava siten, että toimintamallin käyttöönottoaminen on mahdollista varmistaa myös tulevaisuudessa perehdyttämisissä ja organisaatiomuutostilanteissa.

Toimintajärjestelmä ja turvallisuusprosessit käydään läpi yrityskohtaisessa perehdyttämisessä sekä NCC Roads Oy:n aloituspalaverissa ja työhön perehdyttämisessä. Lisäksi esimiehille laaditaan yksityiskohtainen ohjeistus sekä toimintajärjestelmän liitteeksi että NCC:n intraan yrityksen toimintamalleista ja vastuista turvallisuusprosesseissa.

Turvallisuuden raportointijärjestelmästä Synergystä laaditaan lyhyt pikaohje peruskäyttäjille, laajemmat kirjalliset ja video-ohjeet tapahtumien käsittelijöille, sekä lisäksi järjestetään pääkäyttäjille kattava lähikoulutus järjestelmän käyttöominaisuuksista ja tapahtumien ja raporttien hallinnoimisesta.

Kaikki ohjeistus on saatavilla sekä sähköisenä että mahdollisuuksien mukaan paperiversioina.

Yritykselle nimetään riittävä määrä avainhenkilöitä, jotka toimivat lähitukena ja opastavat tarvittaessa järjestelmän käyttöön.

7.2 Koulutukset

Toimialojen ja alueiden avainhenkilöille järjestetään yksipäiväinen perehdyttäminen Synergyn ominaisuuksista ennen järjestelmän käyttöönottoa. Käyttöönoton jälkeen järjestetään syventävä koulutuspäivä, jossa käydään läpi esille tulleita ongelmatilanteita ja otetaan palautteet ja kehitysehdotukset vastaan järjestelmän toimivuuden kehittämiseksi.

Pääkäyttäjille järjestetään järjestelmän toimittajalta riittävä lähikoulutus, jossa järjestelmän ominaisuuksia käydään syvemmin läpi.

Johdon koulutukset järjestetään kattavasti ja alueellisesti lähikoulutuksina. Johdon kanssa käydään läpi järjestelmästä saatavat mittarit, niiden tulkitseminen ja tarkoitus sekä järjestelmästä saatavat automaattiraportit. Järjestelmäkoulutuksen yhteydessä johdon kanssa käydään läpi turvallisuusprosessit, niiden vastuuhenkilöt, linjavastuu sekä korjaavien toimenpiteiden ja jatkuvan parantamisen merkitys.

7.3 Viestintä

Yritystasoinen projektiviestintä toteutetaan NCC Roadsin intrassa ja kuukausitiedotteissa. Projektin etenemistä seurataan johtoryhmäpalavereissa sekä alueellisesti aluepalavereissa.

Johdon osalta viestintää toteutetaan lisäksi sähköpostitse, henkilökohtaisin keskusteluin sekä johdolle suunnatuin tiedottein.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Uuden toimintamallin implementointi muutosagenttien avulla

Uuden toimintatavan implementointi on aina haastavaa, ja lisähaasteena turvallisuusprosessien ja turvallisuuden raportointijärjestelmän implementoinnissa on yrityksessä samanaikaisesti tapahtuva konserniuudistus, useiden eri järjestelmien yhtäaikainen implementointi sekä vastuuhenkilöiden vaihtuminen kesken projektin.

Muuttuvassa organisaatiossa tärkeäksi sekä lähdeaineiston että johdon haastattelujen perusteella koettiin yksittäisten johtajien, avainhenkilöiden ja muutosagenttien eteenpäinviemä viesti, joka riittävästi priorisoituna antaa uudelle toimintamallille sen ansaitseman aseman ja vaikutuksen vallalla oleviin työtapoihin nähden.

Muutosagenttien vaikutus tutkimuskohteen kaltaisessa toimintatapamuutoksessa on huomattavan suuri ja siksi sisäisten muutosagenttien koulutukseen ja sitouttamiseen kannattaa panostaa. Sitouttamalla linjajohto toimimaan muutosagentteina saadaan toimintatapamuutos implementoitua kaikille alueille samanarvoisesti priorisoituna.

8.2 Inhimillinen tekijä

Työterveyslaitoksen 2015 julkaistussa tutkimuksessa Sujuvaa työtä todettiin, että tietyt työolosuhteet ja työympäristön tekijät vaikeuttavat olennaisten asioiden havaitsemista ja saattavat siten myötävaikuttaa myös tapaturmien tapahtumiseen tai toimintaohjeiden laiminlyömiseen. (TTL 2015)

Samoin Christa Bonde Jensen korostaa diplomityössään Inhimillinen tekijä tapaturmien lähteenä (Jensen 2015) inhimillisen virheen merkitystä. Inhimillinen virhe voi muutostilanteessa vaikuttaa yksilön suorituskykyyn ja siten heikentää halutun tavoitteen saavuttamista. Muutostilanteen viestinnän ja informaation suuri määrä saattaa johtaa viestien huomioimattomuuteen suuren määrän joukossa tai jopa tahalliseen huomiotta jättämiseen. Jatkuva muutos ja määrällisesti suuri muutosviestintä saattaa johtaa viestintään väsymiseen ja tarkkaavaisuuden herpaantumiseen.

Painopisteenä inhimillisen tekijän huomioimisessa on kuvan 14 mukaisesti ihmisten ja organisaation, teknologian ja työn sekä yksilön välinen vuorovaikutus. Ihminen ja yksilö osana inhimillisen tekijän ketjua on yleensä heikoiten huomioitu ja vaikein suunniteltava osa.



KUVA 14. Inhimillinen tekijä (HSE 2005.)

Inhimillisestä tekijästä aiheutuvat virheet voidaan nähdä ihmisten tahattomina toimina (HSE 2005) tai aiotun suunnitelman poikkeamina, jotka eivät menneet niin kuin oli aiottu. (Reason 1995.) Ihmisluonteeseen kuuluu virheiden tekeminen ja turvattomat toiminnot määrittävät suurimman osan tapaturmien tietokannasta. (Shappell & Wiegmann 2000.) Inhimillinen virhe voi tapahtua kahdella eri tapaa: 1) suunnitelma on oikeanlainen, mutta yksilö poikkeaa omalla toiminnallaan suunnitelmasta, ja 2) yksilö toimii niin kuin on suunniteltu, mutta suunnitelma ei ole oikeanlainen. Ihminen voi myös tiedostaa, että hän poikkeaa suunnitelmasta. (Reason 1995.) Inhimillinen virhe vääränlaisen tai huonon suunnitelman muodossa tulee kuitenkin mielestäni luokitella suunnitelluksi virheeksi tai esim. tarkoitukselliseksi riskiksi puhtaasti inhimillisen virheen sijaan.

Jotta NCC Roads Oy:ssä saadaan uusi toimintamalli implementoitua suunnitelman mukaisesti, on inhimillinen tekijä ja inhimillinen virhe syytä huomioida. Implementointi tulee toteuttaa yhdessä linjajohdon, avainhenkilöiden ja muutosagenttien kanssa heidän sitoutumiseensa, osaamiseensa ja koulutukseensa panostaen.

8.3 Uusi toimintamalli johdon työkaluna

Tärkeimpänä asiana johdon haastatteluiden ja projektien ohjausryhmien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella nähtiin johdon sitoutuminen uuteen toimintatapaan, riittävä perehtyminen asiaan sekä ymmärrys asian tärkeydestä. Tämä tukee myös panostusta

linjajohdon sitouttamiseen sekä toimimiseen muutosagentteina toimintatapamuutoksessa.

Ylimmän johdon asenne turvallisuuteen on lähtökohtana linjajohdon toiminnalle, mistä johtuen uuden toimintamallin implementoinnissa tulee keskittyä yrityksen koko johtoportaaseen. Johdon perehdyttäminen, koulutukset sekä asennemuokkaus tulee käydä alueetasolla henkilökohtaisesti kaikkien kanssa. Linjajohto jalkauttaa toimintatavan omalle alueelleen, jolloin johdon toiveet ja vaatimukset tulevat huomioitua ja asiat tehtyä alueellisesti aluejohdon näköisenä ja tasoisena.

Aluejohdon implementoidessa uutta toimintatapaa omalle alueelleen on NCC Roads Oy:n avainhenkilöiden ja turvallisuusorganisaation hyvä olla mukana johdon tukena. Turvallisuusorganisaation on myös hyvä olla paikalla asiantuntijaosaajana turvallisuusprosesseihin ja turvallisuuden raportointijärjestelmään kohdistuvien kysymyksien esiintyessä. Vahvalla organisaatiolla ja riittävillä resursseilla saadaan myös viesti asian tärkeydestä vietyä eteenpäin.

8.4 Jatkoimenpiteet

NCC Roads Oy:n turvallisuusprosessien ja – seurannan implementoinnin onnistumiseksi tulee se toteuttaa opinnäytetyön mukaisesti.

- Esille tulleet riskit tulee huomioida ja poistaa mahdollisuuksien mukaan.
- Järjestelmän tulee olla valmis, toimiva ja helppokäyttöinen.
- Viestinnän tulee olla riittävää ja oikein kohdennettua.
- Koulutusaineiston pitää olla helposti ymmärrettävä ja monipuolinen.
- Linjajohdon koulutus ja sitouttaminen sekä muutosagentteina toimiminen tulee toteuttaa suunnitelman mukaisesti.
- Resurssit ja tukihenkilöt tulee nimetä ja niiden riittävyys varmistaa.
- Inhimillinen tekijä tulee huomioida.

9 POHDINTA

Tässä kappaleessa esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

Jotta NCC Roads Oy:n toimintatapa saataisiin muutettua ja turvallisuustaso nostettua NCC-konsernin tasolle, tulee linjajohdon ymmärtää turvallisuuden ja turvallisuusvastuiden olevan suuri ja tärkeä osa omaa tulosvastuullisuutta. Linjajohdon tulee seurata alueensa turvallisuusraportointia ja mittareita päivittäin sekä suoraan ja välittömästi puuttua esille tulleisiin turvallisuuspoikkeamiin ja -puutteisiin. NCC-konsernin turvallisuusstrategia ja turvallisuusprosessit sekä uusi turvallisuuden seurantajärjestelmä tukevat linjajohtoa turvallisuusjohtamisessa, turvallisuusasenteen muuttamisessa ja poikkeamiin puuttuvassa toimintatavassa.

Kokonaisuutena opinnäytetyön aihe ja kohderyhmä olivat erittäin haastavia ja mielenkiintoisia. Opinnäytetyön tekeminen herätti uusia ajatuksia ja toteuttamismalleja sitouttamisen ja tekemisen varmistamiseksi. Inhimillisen tekijän miettiminen ja huomioiminen vie aikaa ja aiheuttaa harmaita hiuksia jatkossakin.

LÄHTEET

HSE, Health and Safety Executive 2005. Inspectors toolkit: Human factors in the management of major accident hazards.

<http://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/toolkitintro.pdf>

Luettu 10.2.2015.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

ISO, the International Organization for Standardization 2016.

<http://www.iso.org/iso/home.html>

Luettu 10.1.2016.

Jensen, Christa Bonde 2015. Inhimillinen tekijä tapaturmien lähteenä.

Kreitner R. & Kinicki A. 2010. Organizational behavior. 9. painos. New York: McGraw-Hill Irwin.

Laatukeskus

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

Luettu 10.1.2016.

Moisio & Tuominen 2011. Johtamisstandardit – osa 3. Toimintajärjestelmän toteuttaminen.

NCC 2015 a. NCC lyhyesti.

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=66553&epslanguage=fi>

Luettu 10.12.2015.

NCC 2015 b. NCC organisaatio.

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=273&epslanguage=fi>

Luettu 10.12.2015.

NCC 2015 c. NCC kussakin maassa.

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=72277&epslanguage=fi>

Luettu 10.12.2015.

NCC 2015 d. NCC lyhyesti: NCC Roads.

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=72233&epslanguage=fi>

Luettu 10.12.2015.

NCC 2015 e. NCC Construction.

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=6995&epslanguage=fi>

Luettu 10.12.2015.

NCC 2015 f. NCC lyhyesti: NCC Housing.

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=63523&epslanguage=fi>

Luettu 10.12.2015.

NCC 2015 g. NCC lyhyesti: NCC Property Development.

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=72202&epslanguage=fi>

Luettu 10.12.2015.

NCC 2015 h. NCC Roads.

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=108509&epslanguage=fi>

Luettu 10.12.2015.

NCC 2015i. Tarjoomamme: NCC Roads konseptit ja tuotteet.

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=73432&epslanguage=fi>

Luettu 28.12.2015.

NCC:n työterveys- ja turvallisuuspolitiikka.

NCC 2015j. Toimi turvallisesti: Time Out

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=107979&epslanguage=fi>

Luettu 10.12.2015.

NCC 2015k. Toimi turvallisesti: Reflection moment

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=88508&epslanguage=fi>

Luettu 10.12.2015.

NCC 2015l. NCC Roads' health and safety statistics

<http://starnet/templates/ContentPage.aspx?id=115308&epslanguage=fi>

Luettu 28.12.2015.

NCC 2015m. NCC:n strategia 2016-2019

<http://starnet/templates/NewsPage.aspx?id=122219&epslanguage=fi>

Luettu 29.12.2015.

NCC 2015n. NCC:n toimintajärjestelmä.

NCC 2015o. NCC Roadsin toimintajärjestelmä 2015.

NCC 2015p. NCC Roads Oy:n infotaulu

Reason, J. 1995. Understanding adverse events: human factors. Quality in Health Care, vol. 4, pp. 80-89.

Shappell, S., Wiegmann, D. 2000. The Human Factors Analysis and Classification System – HFACS. DOT/FAA/AM-00/7, Office of Aviation Medicine, Washington. U.S.

Department of Transportation, Federal Aviation Administration. Saatavilla:

https://www.nifc.gov/fireInfo/fireInfo_documents/humanfactors_classAnly.pdf

Luettu: 10.12.2015

TTL, Työterveyslaitos, Helsinki 2015

Sujuvaa työtä, vähemmän virheitä – Inhimillisten virheiden vähentäminen työpaikoilla (SUJUVA)

Virpi Kalakoski, Henriikka Ratilainen, Vuokko Puro, Pia Perttula, Simo Salminen, Jani Lukander, Susanna Mattila, Timo Leskinen, Tarja Mäkelä, Pekka Plaketti

TTL, Työterveyslaitos, 2015: Turvallisuusjohtaminen.

http://www.ttl.fi/fi/tyoturvaluisuus_ja_riskien_hallinta/turvallisuusjohtaminen/Sivut/default.aspx

Luettu 1.11.2015.

TTK, Työturvallisuuskeskus, 2015: Upa.

<http://www.ttk.fi/toimialat/teollisuus/upa>

Luettu 29.12.2015.

Työsuojeluhallinto, Työsuojeluoppaita- ja ohjeita 35, Aluehallintovirasto: Turvallisuusjohtaminen.

<http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>

Luettu 1.11.2015.

LIITTEET

Liite 1. NCC:n Työterveys- ja turvallisuuspolitiikka

NCC:n työterveys- ja turvallisuuspolitiikka

AJATTELE TURVALLISUUTTA – TOIMI TURVALLISESTI – VARMISTA TURVALLISUUTESI

Tämä politiikka, yhdessä NCC:n arvojen kanssa, on perusta terveellisen ja turvallisen työympäristön toteuttamiseksi. Vastuu turvallisuudesta on johdolla ja esimiehillä, mutta kaikkien NCC:läisten velvollisuus on noudattaa tätä politiikkaa. Kaikkien NCC:llä työskentelevien sekä yrityksen yhteistyökumppaneiden on tehtävä työnsä turvallisesti ja vältettävä riskejä.

NCC:n työterveys- ja turvallisuusvisio perustuu ”nolla tapaturmaa” – ajatteluun.

Tämän saavutamme ja toteutamme seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- **Sitoutuminen ja osallistuminen** – Jokaisella on henkilökohtainen velvollisuus huolehtia työpaikan turvallisuudesta, sitoutua noudattamaan turvallisuusmääräyksiä, työskennellä turvallisesti sekä puuttua epäkohtiin ja virheelliseen toimintaan.
- **Oikeat tuotteet ja menetelmät** – Tuotteita, työtapoja ja apuvälineitä valittaessa on aina otettava huomioon työympäristön, työterveyden ja turvallisuuden vaatimukset.

- **Riskien hallinta** – Työskentelemme määrätietoisesti vähentääksemme tapaturma- ja sairastumisriskejä ja tunnistaaksemme vaarat ja riskitekijät. Päämääränä on ehkäistä ennalta vaaratekijät ja poistaa riskit. Erityisesti kiinnitämme huomiota mm. putoamisvaaraan sisältäviin työvaiheisiin, elementtiaseennuksiin ja liikenteen seassa työskentelyyn.

- **Viestintä ja osaaminen** – Toiminnan jatkuva parantaminen, koulutus ja vuorovaikutus sekä dokumentointi ovat keinoja, joilla saamme aikaan terveellisempää ja turvallisempaa työympäristöä. Turvallisuuden ja terveyden merkitystä työpaikalla on aina korostettava sekä edistettävä oikean asenteen ja oikeiden toimintatapojen kehittämistä.

- **Palaute** – Jatkuvalla ja säännöllisellä seurannalla ja palautteella poistetaan riskejä, ehkäistään tapaturmia ja työperäisiä sairauksia sekä parannetaan työolosuhteita.

On itsestään selvää, että NCC:n työpaikoilla noudatetaan vallitsevaa lainsäädäntöä, määräyksiä ja ohjeita sekä yhteisesti sovittuja, yrityksen määrittämiä pelisääntöjä.

Solna, 18. Elokuuta 2011



Peter Wågström
konsernin johtaja, NCC AB

Liite 2. Tässä liitteessä esiintyy luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita, jotka on poistettu julkisesta raportista.

Liite 3. Poistettavat lomakkeet

NCC Roads Oy

Suomi Finland

Työturvallisuuslomakkeet, poistettavat

Ajoneuvonosturin käyttöönottotarkastus	The mobile crane commissioning inspection
Aloituspalaverin tsekkilista	Kick-off meeting check list
Asfalttiaseman käyttöönottotarkastus inspection	Asphalt Plant commissioning
Asfalttiaseman tarkastuspöytäkirja	Asphalt Plant inspection protocol
Elvytysohjeet aikuinen 2011	CPR
Esimiehen turvallisuusperhdytys	Introduction to safety, foremen
Hengityksen suojaimet	Respiratory protective equipment
Hitsaajan suojakäsineet	Welder's gloves
Johdon työturvallisuuskierros –menettely	Management's safety audit procedure
Konetarkastuspöytäkirja	Machine Inspection
Kuulonsuojaimet	Hearing protection
Kypärät	Helmets
Lakisääteinen tapaturmavakuutus	Statutory accident insurance
Lopetuspalaverin tsekkilista	The last meeting of the project meeting
Menettely tapaturman tai vaaratilanteen sattuessa	Procedure accident or incident
Nuoret työntekijät	young employees
Poikkeamailmoitus	Deviation Notice
Silmiensuojaimet	Eye Protection
Toimintaohje esimiehille tapaturman sattuessa	Operation guide for managers in case of injuries
Tulityölupalomake	Hot work permit form
Turvallisuustarkastus-asfalttiasema ja levitystyömaa	
Työmaan aloittaminen	
Työturvallisuusriskianalyysilomakkeet	
Vahinkokäynnistyksen estäminen	
Vakuutustodistuksen täyttöohje	
Varoitus	
Viikoittaiset turvallisuusmittaukset	

Liite 4. Päivitettävät lomakkeet

NCC Roads Oy

Suomi Finland

Työturvallisuuslomakkeet, päivitettävät

Kemikaaliluettelopohja

Kuormausnosturin tarkastus
 Liikennejärjestelyiden suunnittelu
 Nostoapuvälineiden käyttöönottotarkastus
 Nostoapuvälineiden tarkastusvärit

 Nostoraksin käyttöönottotarkastus
 Perehdyttäminen kiviaines
 Perehdytys erityiseen työvaiheeseen,

 -menetelmään tai materiaaliin
 Perehdytys työmaahan
 Rakennustyömaan riskit
 Rakennustyömaan tarkastukset
 Toiminta myrkytystilanteessa
 Toiminta onnettomuustilanteessa
 Turvallisuusasiat nostotöiden suunnittelussa
 Turvallisuusasiat työmaasuunnitelmassa
 Työmaan turvallisuusohje
 Työturvallisuus ja kuumuus päällystystyössä

List of Chemicals

Loader crane inspection
 Traffic arrangements plan
 Lifting accessory inspection
 Lifting accessory inspection colors
 Slings initial inspection
 Introduction Stone Material
 Introduction to a special phase of work, method, or material
 Introduction
 Construction site risks
 Construction site inspections
 Action in poisoning case
 Action in event of an accident

Liite 5. Maakohtaiset lomakkeet, NCC Roads Oy

NCC Roads

Suomi Finland

Työturvallisuuslomakkeet

NCC:n työterveys- ja turvallisuuspolitiikka

http://starnet.ncc.fi/Pages/190901/health_safety_policy_finnish.pdfhttp://starnet.ncc.fi/Pages/190901/health_safety_policy_english.pdf

NCC's health and safety policy

Asfalttimittari

Asphalt inspection

Henkilönostimen käyttöönottotarkastus työmaalla
Johdon työturvallisuuskierros –lomake

Management's safety audit form

Kemikaali-ilmoitus viranomaisille

Chemical notification to the authorities

Lupa trukin tai henkilönostimen käyttöön työmaalla

The license to use the truck or personnel hoists

Murskamittarilomake

MVR-mittari

Pelastussuunnitelmapohja asfalttiasemalle

The Rescue Plan asphalt plant

Riskianalyysi turvallisuus ja ympäristö asfaltti

Risk analysis of safety and environment asphalt

Riskianalyysi turvallisuus ja ympäristö asfalttiasema

Risk analysis of safety and environment asphalt plant

Riskianalyysi turvallisuus ja ympäristö kiviaines

Risk analysis of safety and environment Stone Material

Riskianalyysi turvallisuus ja ympäristö tienhoito

Risk analysis of safety and environment Road Services

Räjätys- ja louhintatyön turvallisuussuunnitelma

Blasting and excavation work safety plan

Tapaturmaselvityslomake

Accident report form

Toiminta pölypäästön sattuessa

Action in the event of dust emission

Toiminta tulipalon sattuessa

Action in case of fire

Toiminta öljyvahingon sattuessa

Action in the event of an oil spill

Tulitöiden suojeleohje

Hot work protection instructions

Tulitöiden valvontasuunnitelma

Hot work monitoring plan

Turvallisuusmittari Tienhoito

Turvallisuussuunnitelma

Turvallisuustuokio

Työkoneen vastaanotto- ja käyttöönottotarkastus

Työskentely ilmajohdon läheisyydessä

Työsuojeluhenkilöilmoitus

UPA- aliurakoitsijan arviointikysymykset