

# LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMINEN RALA-SERTIFIKAATIN HAKEMISTA VARTEN

Infrap Oy

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala			
Koulutusohjelma Rakennustekniikan koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Mervi Heiskanen			
Työn nimi Laatukäsikirjan laatiminen RALA-sertifikaatin hakemista varten			
Päiväys	29.9.2017	Sivumäärä/Liitteet	42
Ohjaaja(t) Matti Ylikärppä, tuntiopettaja; Juha Pakarinen, tuntiopettaja			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Infrap Oy			
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Infrap Oy:lle laatukäsikirja RALA-sertifikaatin hakuprosessia varten. Tilaajaorganisaatiot mm. Liikennevirasto ja ELY-keskukset edellyttävät enenevässä määrin myös konsulttitoimistoilta sertifiointia, jolla yritykset osoittavat laadukkaan toimintansa. Pysyäkseen mukana kilpailussa Infrap Oy päätti laadituttaa laatukäsikirjan sertifikaatin perustaksi.</p> <p>Aluksi perehdyttiin, lähinnä kirjallisuuden avulla, Suomessa käytössä oleviin laatujärjestelmiin ja niiden vaatimuksiin. Jo aikaisessa vaiheessa yritys oli päätenyt hakemaan RALA-sertifikaattia, jonka hakuprosessiin tässä työssä perehdyttiin tarkemmin. Laatukäsikirjan kokoamiseen tarvittava aineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen henkilöstöä ja laatukäsikirjan runkona käytettiin RALA-sertifikaatin arviointiperusteita.</p> <p>Infrap Oy tulee käyttämään laadittua laatukäsikirjaa RALA-sertifikaatin hakuprosessissa syksyn 2017 aikana. Lisäksi laatukäsikirjaa voidaan käyttää tarjouskilpailussa laatuasiakirjana.</p>			
Avainsanat RALA-sertifikaatti, Laatukäsikirja, Itsearviointi, Auditointi			

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme In Construction Engineering			
Author(s) Mervi Heiskanen			
Title of Thesis Creating a Quality Manual for Applying for RALA Certification			
Date	September 29, 2017	Pages/Appendices	42
Supervisor(s) Mr Matti Ylikärppä, Lecturer; Mr Juha Pakarinen, Lecturer			
Client Organisation /Partners Infrac Ltd			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this final project was to create a quality manual for the company Infrac Ltd. Client organizations, such as the Finnish Transport Agency and ELY Centers, require certification from consultancy offices that they work with. To prove their qualification and to keep their competitiveness, Infrac Ltd needed a quality manual.</p> <p>First, literature on the Finnish quality systems and their requirements was studied. Already at an early stage Infrac Ltd had decided to apply for a RALA-certificate. In this project the application process for a RALA-certificate was carefully studied. The required material for a quality manual was collected by interviewing the personnel. The requirements for RALA-certification were used as the basis for the quality manual.</p> <p>As a result of this Final project, Infrac Ltd will use the created quality manual created when applying for a RALA-certificate during the autumn of 2017. The quality manual may also be used as a quality document for a tender.</p>			
<p>Keywords RALA-certification, quality manual, self-assessment, audit</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Taustaa.....	8
1.2	Yrityksen esittely.....	8
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet .....	9
1.4	Menetelmä ja teoria .....	9
2	ISO 9001-STANDARDI .....	11
2.1	Yleistä .....	11
2.2	ISO 9001-laadunhallintastandardi .....	11
3	CAF JULKISEN SEKTORIN LAADUNARVIOINTIJÄRJESTELMÄ .....	13
3.1	Mallin sisältö.....	13
3.2	Toimintatapojen arviointi .....	14
3.3	Tulosten arviointi .....	18
3.4	Vertailu muihin laatujärjestelmiin .....	22
3.5	Tilaaajan laatuvaatimukset konsulteille.....	24
4	RAKENTAMISEN LAATU RALA RY .....	26
4.1	RALA-pätevyys.....	26
4.2	Hakemusmenettely .....	26
4.3	Pätevyyden myöntämisen perusteet .....	28
4.4	RALA-sertifikaatin arviointiperusteet .....	29
4.5	Sertifiointiprosessi.....	31
5	INFRAP OY:N LAATUKÄSIKIRJA .....	33
5.1	Laatupolitiikka- ja johtaminen .....	33
5.2	Resurssit .....	34
5.3	Toiminnan kehittäminen .....	34
6	YHTEENVETO.....	36
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	38
	LIITEET .....	40

## ESIPUHE

Tässä työssä laadittiin Infrap Oy:lle laatukäsikirja, jota yritys tarvitsee todentaakseen laadukkaan toimintansa. Työssä kirjattiin yksiin kansiin yrityksen laatuasiat, jotka ovat olleet jo käytössä, mutta niitä ei ole aiemmin koottu kirjallisessa muodossa yhteen dokumenttiin.

Toimeksianto tuli Infrap Oy:n toimitusjohtaja Tero Heiskaselta ja kun työ hyväksyttiin YAMK-opinnäytetyön aiheeksi, niin otin tehtävän vastaan. Yrityksen kasvaessa laatukäsikirjan kokoaminen ja sertifikaatin hakeminen oli tullut ajankohtaiseksi. Yrityksen hyvästä työtilanteesta johtuen laatukäsikirjan laatiminen oli järkevää antaa ulkopuolisen tehtäväksi, jotta yrityksen henkilöstö pystyisi keskittymään varsinaisiin työtehtäviinsä.

Työn tekemiseen sain korvaamatonta apua Infrap Oy:n henkilöstöltä, ilman heitä tämän opinnäytetyön laatiminen olisi ollut mahdotonta. Haluan kiittää Infrap Oy:n laatuvaikuttaja Pekka Iivaria työni valvomisesta sekä toimitusjohtaja Tero Heiskasta, joka kärsivällisesti jaksoi kiireen keskellä vastata loputtomiin kysymyksiini ja antaa rakentavaa palautetta työn edetessä. Haluan myös kiittää ohjaavaa opettajaani Matti Ylikärppää hyvästä ohjauksesta.

Kuopiossa 24.8.2017

Mervi Heiskanen

## KÄSITTEET

Laadulla käsitteenä on yhtä monta tulkintaa kuin on tulkitsijaakin. Yleisesti ottaen laatu yrityksen kannalta on sitä, että pyritään täyttämään asiakkaiden tarpeita ja toiveita mahdollisimman tuottavalla tavalla. Kannattavuuteen ja laatuun vaikuttavat mm. innovaatiot, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset sekä kilpailevien yritysten toiminta. Laadukkaan tuotteen tai palvelun tulee sopia sen käyttötarkoitukseen. Hyvän laadun käsitteeseen sisältyy olennaisesti tyytyväiset asiakkaat. (Lecklin 2006, 18 - 22.)

Seuraavassa on määritelty joitakin laatuun ja tähän työhön olennaisesti liittyviä käsitteitä.

<b>Arvot</b>	Yrityksen arvot näkyvät yrityksen toiminnassa ja ne heijastavat työntekijöiden ja johdon toimintaa. Arvot ohjaavat tapaa jolla rakennetaan tuotteita ja palveluita. Oikeat arvot näkyvät yrityksessä joka päiväisinä tekoina. (yrityksen-perustaminen.net.)
<b>Asiakastyytyväisyys</b>	Asiakkaan näkemys siitä, missä määrin hänen vaatimuksiinsa on vastattu. Mitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on menestyä. (Suomen standardisoimisliitto 2005, 22.)
<b>Auditointi</b>	Liittyy läheisesti laadunhallintastandardien käyttöön. Auditoinneilla selvitetään, miten organisaation laadunhallinta tai laadunvarmistus täyttävät tietyt kriteerit. Auditointia voi toteuttaa organisaatio itse (sisäinen auditointi) tai organisaation sidosryhmä, erityisesti asiakas tai ns. kolmas osapuoli. (Laatukeskus.fi.)
<b>Itsearviointi</b>	Työkalu, jolla tunnistetaan organisaation taidot sekä kehittämistarpeet ja mahdollisuudet. Itsearvioinnilla voidaan seurata kehittämishankkeen edistymistä, kehittymisen nopeutta ja mitata tulosten pysyvyyttä. (Moi-sio, Tuominen 2008, 8 -10.)
<b>Laatujohtaminen</b>	Johtamisen lähestymistapa, joka keskittyy laatuun, perustuu kaikkien organisaation jäsenten mukanaoloon ja tähtää yrityksen menestymiseen. Ensisijainen tavoite on parantaa johtamisen laatua, ei niinkään laadun johtamista. (Kankainen, Junnonen 2001, 10.)
<b>Laatujärjestelmä</b>	Menetelmä, jonka avulla yritys kehittää ja varmistaa toimintaansa ja tuotteiden laatua. Se muodostuu yrityksen rakenteesta, vastuista, ohjeista, prosesseista ja resursseista, joilla yritys huolehtii laadusta ja sen toteuttamisesta. (Suomen standardisoimisliitto 2005, 22.)

**Laatupolitiikka**

Yrityksen johdon kuvaus siitä, mitä laatu tarkoittaa yrityksessä ja miten siihen tulee suhtautua. (Suomen standardisoimisliitto 2005, 22).

**RALA**

Vuonna 1997 perustettu puolueeton organisaatio, jonka tavoitteena on edistää suomalaisen rakentamisen laatua. RALA myöntää rakennusalan yrityksille pätevyyskatsastuksia ja sertifikaatteja, joiden tarkoitus on helpottaa rakentamiseen liittyvää byrokratiaa ja lisätä rakentamisen prosessien läpinäkyvyyttä. (Rala.fi.)

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Taustaa

Tänä päivänä jokaisen menestyvän yrityksen avaintekijöitä ovat laatu, kustannustehokkuus ja tuotavuus. Laatu on käsitteenä hyvin laaja ja ajoittain lähes mahdoton määrittää yksiselitteisesti erityisesti kun myyntituotteena on jotakin muuta, kuin konkreettinen tuote. Riippumatta siitä, millaisesta tuotteesta on kyse, asiakas haluaa rahalleen vastineen ja varmuuden siitä, että tuote vastaa sitä laatua mitä yritys hänelle lupaa. Latukäsitteeseen sisältyy tuotteen laadun lisäksi myös yrityksen lupama palvelu sekä koko yritystoiminnan laatu.

Suomessa on käytössä useita laatujärjestelmiä, joista ehkä tunnetuin on ISO-laatujärjestelmä. Rakennusalalla käytössä on myös RALA:n laatujärjestelmä, johon tässä opinnäytetyössä erityisesti perehdytään. Julkisella sektorilla on käytössä myös mm. CAF-laatujärjestelmä, jota käsitellään tässä työssä lähinnä luoden katsaus siihen, miten tilaajapuoli huolehtii oman toimintansa laadusta. CAF-laatujärjestelmä on käytössä mm. Kuopion kaupungilla ja järjestelmä on entuudestaan tuttu, joten on luontevaa ottaa se tähän työhön esimerkiksi julkisen puolen laatujärjestelmästä.

### 1.2 Yrityksen esittely

Infrap Oy on vuonna 2014 perustettu yritys, jonka päätoimialana ovat infrahankkeiden johtamisen ja rakennuttamisen palvelut sekä valvonta. Yrityksen toiminta-alueena on koko Suomi, mutta myös ulkomaiset hankkeet kiinnostavat yritystä. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä neljä henkilöä, joista kolme on yrityksen osakkaita. Yrityksen tämän hetken suurimpia hankkeita on mm. Vt 9 Jännevirran silta, Kalajoen keskuspuhdistamo, Lappeenrannan uusi jätevedenpuhdistamo ja Vt 8 Pyhäjoki - Liminka. (Infrap.fi.)

Yrityksen toiminta- ja laatulupauksena on, että se pystyy tarjoamaan projektinjohto- ja rakennuttamispalveluita aina yksittäisistä toimeksiannoista rakennusprojektien kokonaisvaltaiseen läpivientiin. Tavoitteena on täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset ja luoda asiakkaan tarpeisiin räätälöity kustannustehokas palvelukokonaisuus. Tämä tavoite saavutetaan aktiivisella asiakaskeskeisellä toiminnalla, jossa paneudutaan huolellisesti asiakkaan tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Infrap.fi.)

Yrityksen työtilanne on tällä hetkellä hyvä ja tavoitteena on hallittu kasvu, mikä osaltaan edellyttää 1-2 työntekijän palkkaamista seuraavan vuoden tai kahden aikana. Yrityksen työntekijät työskentelevät tällä hetkellä omissa kodeissaan sijaitseissa toimipisteissä. Toimipisteet sijaitsevat tällä hetkellä Kuopiossa (pääpaikka) ja Ylämyllyllä. Yritys siirsi päätoimipaikansa Siilinjärveltä Kuopioon keväällä 2017. Toimipaikkojen erillinen sijainti ei ole haitannut toimintaa, sillä kaikki työntekijät ovat alansa asiantuntijoita ja pystyvät työskentelemään itsenäisesti ilman jatkuvaa ohjausta ja kollegojen läsnäoloa. Yritys käyttää aktiivisesti mm. Skypeä ja muita digitaalisia kommunikaatiovälineitä. Myös asiakkaiden kanssa pidetään paljon videokokouksia, joilla voidaan vähentää matkustamista ja siten tuomaan kustannussäästöjä niin yritykselle kuin myös asiakkaille. Jatkossa, yrityksen kasvaessa, tulee



yrityksen harkita yhteisten toimistotilojen hankintaa. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen pelkäänsä etänä voi olla haastavaa, joten henkilöstön määrän kasvaessa on ehkä syytä harkita toimistotilan hankkimista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kotikonttoreista pitäisi luopua kokonaan, vaan etätyötä voidaan edelleen tehdä joustavasti.

### 1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän työn tarkoituksena on selvittää ja kuvata menettelyt RALA- sertifiointin hakemiseksi, sekä tuottaa toimeksiantoyritykselle tarvittava aineisto, laatujärjestelmä, oman RALA-sertifiointin hakemiseen. Työn teoriaosuuteen kuuluu kirjallisuuden ja haastattelujen avulla erilaisiin laatujärjestelmiin perehtyminen ja arviointi niiden soveltuvuudesta pienen konsulttitoimiston tarpeisiin.

Työn tilanteelle yritykselle RALA-sertifiointi on tarpeen, jotta se pystyy myös jatkossa tarjoamaan palveluitaan julkiselle sektorille, erityisesti ELY-keskuksille ja Liikennevirastolle. Laatujärjestelmänsä sertifiointilla yritys voi todentaa toiminta- ja laadunhallintajärjestelmänsä tason kolmannen osapuolen tekemällä laatujärjestelmän arviointi- ja hyväksyntämenettelyllä. Sertifiointin avulla yrityksen laatujärjestelmä saa julkisen vahvistuksen. (Rala.fi.)

### 1.4 Menetelmä ja teoria

Työn toteuttaminen edellyttää perehtymistä laatusertifikaatteihin, sertifikaattien arviointiperusteisiin, erilaisiin laatu- ja toimintamalleihin, jotta niiden avulla voidaan luoda yritykselle toimiva ja sen tarpeiden mukainen laatu- ja toimintakäsikirja. Työ tehdään tiiviissä yhteistyössä yrityksen henkilöstön kanssa.

Yrityksen toimintatapojen kuvaus tehdään haastattelemalla yrityksen työntekijöitä ja keräämällä heiltä kaikki mahdollinen tieto yrityksen toiminnasta ja samalla myös selvitetään mitä he ajattelevat siihen kuuluvan ja mitä he siltä odottavat. Kun toimintamalli on saatu kuvattua paperille, niin sen jälkeen mallia arvioidaan ja todetaan kehittämiskohteet. Mallin arvioimisen taustalla on RALA:n vaatimukset ja mikäli havaitaan puutteita, niin niihin pyritään löytämään toimiva ja käytännöllinen ratkaisu. Laatu- ja toimintakäsikirjan kehittämisen taustaksi perehdytään aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja lainsäädäntöön.

Työn tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, niin kvantitatiiviset menetelmät eivät sovellu tämän kaltaisen työn menetelmiksi. Laadun arvioimista on vaikea, ellei mahdotonta mitata suoraan määrällisillä ominaisuuksilla. Tämä puolestaan tekee laadun arvioimisen haastavaksi, koska laatua ei voida mitata suoraan numeerisilla arvoilla, vaan mukaan tulee väistämättä myös inhimillinen, arvioijan oma subjektiivinen näkemys.

Kokemus ja asiantuntijuus mielletään usein laadun takeena. Hitoshi Kume (1985, 206) on kirjassaan osuvasti kuvannut kokemusta ja asiantuntijuutta. Hänen mukaansa kokenut henkilö on sellainen, joka on ollut työssään pitkään. Kokeneella henkilöllä on suuri määrä tietoa työstään ja se on sekä oikeaa ja väärää, mutta hän ei itse tiedä mikä on oikeaa ja mikä väärää tietoa. Toisaalta todellinen

asiantuntija on kokenut henkilö, joka kasvattaa tietoa tosiasioilla, tutkii tätä tietoa ja tekee korjauksia. Kaikki kokeneet henkilöt eivät välttämättä ole todellisia asiantuntijoita.

Työn tutkimuksellinen osuus tehdään haastattelemalla yrityksen työntekijöitä. Varsinaista kyselylomaketta ei laadita, vaan haastattelut suoritetaan vapaamuotoisesti, kuitenkin sisällöltään samankaltaisina. Haastattelujen pohjana käytetään RALA:n hakemuksessa huomioitavia asioita ja niiden pohjalta työstetään laatukäsikirjaa yrityksen toiminnan kuvaukseksi. Tässä yhteydessä tutustutaan myös muutamaa muuhun laatujärjestelmään.

Työ perustuu lähinnä tapaustutkimukseen, jossa tutkitaan Infrac Oy:n toiminnan nykytilaa ja toiminnan kehittämistä. Perusteluna tälle on, että kyseessä on rajautunut kehittämistehtävä, joka kohdentuu yhden yksittäisen yrityksen toimintaan. Toisaalta tämä työ on luonteeltaan sellainen, että itse hakuprosessin osuus on hyvinkin yleistettävissä ja ehkä osittain myös laatukäsikirjan osa-alueita voitaisiin hyödyntää vastaavanlaisen yrityksen laatukäsikirjan laadinnassa. Laatukäsikirjan suora kopioiminen yrityksestä toiseen ei kuitenkaan ole mahdollista eikä järkevää, sillä jokaisessa yrityksessä on omat ominaispiirteensä, vaikka laatu- ja toimintaperiaatteet olisivatkin saman tyyppiset.

Vaikka kyseessä on kyselytutkimus, ei tässä työssä käytetä varsinaista kyselytutkimusmenetelmää, koska vastaajajoukko on rajattu ja hyvin pieni, joten kyselylomake ei toisi mitään lisäarvoa ja lomakkeen tekemiseen ja testaamiseen menisi turhan paljon aikaa saavutettavaan hyötyyn nähden. Kyseessä on siis empiirinen case-tutkimus, jossa käytetään monipuolista ja eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan Infrac Oy:n toimintaa. Tässä tapauksessa tutkimuksen ja kehittämisen kohteena on yritys ja sen toiminta, erityisesti laatu-toiminta. Tutkimuksella (haastatteluilla) selvitetään yrityksen nykytila, toimintatavat ja niiden kehittämismahdollisuudet. Tavoitteena on saada yrityksen toiminnasta ja prosesseista täydellinen, organisoitu kuva, jotta kehittämistoimenpiteet voidaan kohdentaa tarkasti. Tutkimuksen avulla tarkoitus on löytää yritykselle eniten hyötyä tuottavat ja kiireellisimmät kehityskohteet, joiden korjaamisella toimintaa voidaan kehittää entistä parempaan suuntaan.

Työssä noudatetaan case-tutkimuksen vaiheita, koska tutkimuksen kohde on jo määritelty ja samoin myös prosessit ja kehittämiskohteet. Varsinaista tutkimussuunnitelmaa tässä työssä ei ollut tarvetta tehdä, ainoastaan määrittää haastatellaanko myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, vai keskitytäänkö ainoastaan yrityksen sisäiseen haastatteluun. Työssä päädyttiin rajaamaan haastattelut yrityksen henkilöstöön siitäkkin huolimatta, että ulkopuolisten haastattelu olisi voinut tuoda esille kehittämiskohteita. Teoreettisena tausta-aineistona käytetään alan kirjallisuutta, lainsäädäntöä, julkaisuja ja artikkeleita.

## 2 ISO 9001-STANDARDI

Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti yleisellä tasolla ISO standardoimisjärjestelmää. ISO 9001-standardin vaatimukset ovat maksullisia teoksia, joita myy Suomen Standardoimisliitto. Infrap Oy:n laatukäsikirja on laadittu perustuen RALA:n vaatimuksiin, joten ei katsottu tarpeelliseksi hankkia maksullisia teoksia teoriaosuuden kirjoittamista varten.

### 2.1 Yleistä

ISO (International Organization for Standardization) on kansainvälinen standardisoimisjärjestö, jonka tarkoituksena on luoda eri maiden välille yhtenäisiä standardeja ja suosituksia. Järjestö on perustettu Lontoossa vuonna 1946, mutta virallisesti järjestö aloitti toimintansa 23.2.1947. Toimintansa aikana se on julkaissut lähes 22 000 standardia ja suositusta. Nykyään järjestössä on jäseniä 162 maasta ja lähes 4 000 teknistä järjestöä auttaa standardien kehittämisessä ja asioiden yhtenäistämässä. Järjestön pääkonttori sijaitsee Sveitsissä, Genevessä, ja sillä on yli 130 työntekijää. (iso.org.)

ISO:n standardien tarkoituksena on varmistaa, että sen alaiset tuotteet ja palvelut ovat laadukkaita, turvallisia ja luotettavia. Yritykselle standardit ovat strategisia apuvälineitä, joiden avulla vähennetään kustannuksia ja lisätään tehokkuutta. Yhtenäiset käytännöt auttavat yrityksiä pääsemään uusille markkina-alueille. Lisäksi standardit tasaavat kilpailua ja antavat kaikille tasavertaiset mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuihin. ISO-standardeja kehittävät ihmiset, jotka tarvitsevat ja käyttävät niitä. Mikä tahansa yhteisö, joka on havainnut standardille tarpeen, voi sitä ehdottaa. Jos se saa tarpeeksi kannatusta, niin siitä laaditaan standardi. Standardialoite kulkee eri maiden jäsenjärjestöjen kautta ennen sen hyväksymistä. (sfs.fi.)

### 2.2 ISO 9001-laadunhallintastandardi

ISO 9001 on maailman tunnetuin laadunhallintajärjestelmän sertifikaatti. Se sai alkunsa vuonna 1980, kun tekninen komitea numero 176 aloitti työnsä yhtenäisen laadunhallinnan standardin luomiseksi. Seitsemän vuoden työn jälkeen standardi julkistettiin. ISO 9001-standardi päivittyy noin seitsemän vuoden välein. Merkittäviä päivityksiä tehdään joka toinen kerta ja joka toinen kerta on lähinnä tarkennusten ja korjausten tekemistä. (Ahlberg 2013.)

ISO 9001-versiot (Ahlberg 2013):

ISO 9001: 1987 – Julkaisu

ISO 9001: 1994 – Lieviä muutoksia

ISO 9001: 2000 – Suuria muutoksia

ISO 9001: 2008 – Lieviä muutoksia

ISO 9001: 2015 – Suuria muutoksia

Standardi on menestynyt hyvin heti alusta alkaen ja se on levinnyt laajasti ympäri maailman. ISO 9001-sertifikaatteja oli vuonna 2015 myönnetty 1 033 936 kappaletta (iso.org). Suomeen on vuonna 2015 myönnetty 2 596 ISO 9001-sertifikaattia, joista valtaosa liittyy metallituotteiden valmistukseen. Koneiden valmistus on toisella sijalla ja elektroniikkateollisuus kolmantena. Rakentaminen on vasta neljännellä sijalla. (sfs.fi.)

### 3 CAF JULKISEN SEKTORIN LAADUNARVIOINTIJÄRJESTELMÄ

CAF (Common Assessment Framework) on julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli, joka on kehitetty EU-jäsenmaiden yhteistyönä. Viimeisin versio CAF-kriteeristöä (CAF 2013) julkaistiin 28.9.2012 englanninkielisenä Oslossa viidennessä European CAF User's Event -tapahtumassa. Uudistetussa kriteeristössä painotetaan julkisen sektorin lähiajan erityisiä haasteita kuten asiakasläh- töisyyttä, suoritus- ja toimintakykyisyyttä, innovaatioita, etiikkaa, yhteistyökykyä sekä sosiaalista vastuullisuutta. CAF 2013 on veloituksetta kaikkien käytettävissä. (vm.fi.)

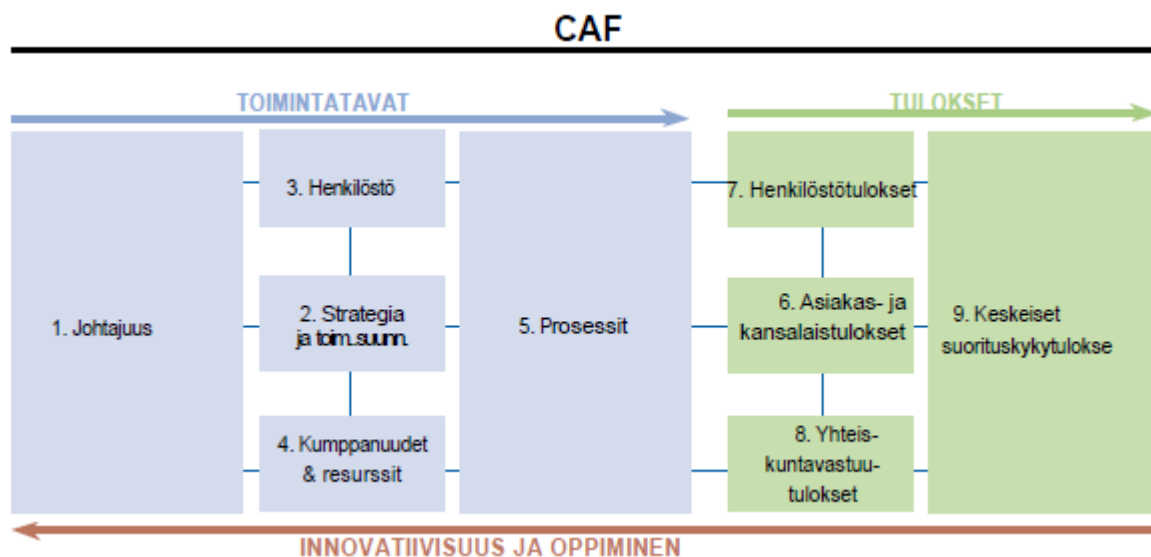
#### 3.1 Mallin sisältö

CAF on laadunarviointityökalu, joka on tarkoitettu julkisen sektorin organisaatioiden käyttöön. Siihen on otettu vaikutteita Euroopan laatupalkintomallista (EFQM). Mallin perusajatuksena on kokonaisval- tainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan eri tulosalueita ja organisaation toimintatapoja, joilla mah- dollistetaan hyvien tulosten aikaansaaminen. Caf-malli on kehitetty Euroopan Unionin hallintominis- terien johtamassa verkostossa (EUPAN – European Public Administration Network), jonka tavoit- teena on edistää jäsenmaiden yhteistyötä ja tiedon vaihtoa hallinnon ja julkisten palvelujen kehittä- misessä. (VM 2013, 9.)

Malli on tarkoitettu helpoksi työkaluksi julkisen sektorin organisaatioiden suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen. CAF:lla on neljä päätavoitetta:

1. Helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa.
2. Auttaa löytämään organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita.
3. Yhdistää erilaisia laadunhallintamenetelmiä.
4. Edesauttaa organisaatioidenvälistä vertailukehittämistä. (VM 2013, 9.)

Arviointimallissa on yhdeksän arviointialuetta (kuva 1), jotka kattavat organisaation toiminnan arvi- oinnin kannalta keskeisimmät osa-alueet. Viisi arviointialuetta tarkastelevat niitä toimintatapoja, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tulokset. Lopuilla neljällä alueella arvioidaan onko näillä toimintatavoilla saavutettu halutut tulokset. Suorituskykytulosten lisäksi tulospuolella tarkastel- laan henkilötuloksia, asiakas- ja kansalaistuloksia sekä yhteiskunnallisia tuloksia. Yhdeksän arviointi- aluetta jakautuvat 28 alakohtaan, jotka sisältävät esimerkkejä siitä, millaisia toimintatapoja ja tulok- sia kussakin arviointikohdassa voidaan tarkastella. (VM 2013, 10.)



Kuva 1. CAF-mallin yhdeksän arviointialuetta. (VM 2013, 10.)

CAF-malli tarjoaa organisaatioille viitekehyksen, jonka avulla se voi seurata oman toimintansa kehittymistä. Malli mahdollistaa:

- näyttöön perustuvan arvioinnin, jossa omaa organisaatiota verrataan kriteeristöön, joka on hyväksytty eurooppalaisella sektorilla,
- korkean suoritustason saavuttamisen todentamisen,
- yhteisen käsityksen siitä, mitä organisaation toiminnankehittämiseksi tarvitaan,
- saavutettavien tulosten ja ne mahdollistavien toimintatapojen riippuvuuksien hahmottamisen,
- henkilöstön osallistumisen arviointiin ja kehittämisen suunnitteluun
- hyvien käytäntöjen jakamisen oman organisaation sisällä sekä muiden organisaatioiden kanssa,
- kehittämishankkeiden liittämisen osaksi johtamista ja kehittymisen seurannan, kun itsearviointi toteutetaan samalla kriteeristöllä säännöllisin väliajoin. (VM 2013, 9-10.)

### 3.2 Toimintatapojen arviointi

Kuvassa 1 on esitetty kaikki arviointialueet. Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi pääotsikkotaulukossa arviointiin vaikuttavia tekijöitä. Arviointialueet on jaoteltu kahteen osaan. Arviointialueilla 1-5 tarkastellaan toimintatapoja, joiden avulla pyritään mahdollistamaan toivotut tulokset. Arvioinnissa käytetään pisteytystä, jota varten järjestelmään on luotu pisteytystaulukot. Taulukoita on kaksi erilaista perinteinen taulukko (taulukko 1) ja yksityiskohtainen taulukko (taulukko 2).

Taulukko 1. CAF-mallin perinteinen pisteytystapa ohjeineen. (VM 2013, 54.)

VAIHE	TOIMINTA-ARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAULUKKO	PISTEET
	Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.	0-10
SUUNNITTELE	Toimintatapa on suunniteltu.	11-30
KOKEILE	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöönotettu.	31-50
TOTEUTA	Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arvioiti. Ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.	51-70
KORJAA/TOTEUTA	Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu	71-90
PDCA	Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöönotettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina	91-100

**Ohjeet**

- Arvioi ja valitse se taso, jolle organisaatio on edennyt kyseisessä arviointikohdassa. Organisaatiosi voi olla suunnittelu-, kokeilu-, tarkistus- tai korjaus-/toteutusvaiheessa. Huomaa, että edistyneemmän tason saavuttaminen edellyttää pisteytyslogiikassa aiempien vaiheiden toteuttamista (esimerkiksi toteutusvaihetta edeltää toimintojen arviointi eli tarkistusvaihe).
- Pisteytä taulukon avulla organisaatiosi nykytila kyseisellä arviointialueella 0-100 pisteen välille.

Taulukko 2. CAF-mallin yksityiskohtainen pisteytystapa. (VM 2013, 57.)

TOIMINTA-ARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAULUKKO							
VAIHE	Arviointiasteikko	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
	Näyttö, todisteet, tietopohja minkä pohjalta arviointi on tehty	Ei näyttöä tai puheen tasolla	Vähän näyttöä joissakin toiminnoissa	Selkeää näyttöä toiminnan kannalta keskeisistä asioista	Vahvaa näyttöä lähes kaikkien oleellisten toimintojen osalta	Erittäin vahvaa näyttöä kaikilta toiminta-alueilta	Erinomainen taso verrattuna muihin organisaatioihin kaikilta merkittäviltä toiminta-alueilta.
<b>Suunnittele</b>	Toiminta on suunniteltu eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten näkökulmasta. Organisaatiossa käytetään toiminnan suunnittelussa säännöllisesti hyväksi kaikkia toiminnan suunnittelun kannalta keskeisiä tahoja.						
	Pisteet						
<b>Kokeile</b>	Toiminta ja johtaminen tapahtuvat määriteltyjen prosessien ja vastuiden ja hajautetun vastuunjaon kautta.						
	Pisteet						
<b>Tarkista</b>	Määritettyjen toimintaprosessien seurannassa käytetään toimivia indikaattoreita ja arviointitapoja joita käytetään säännöllisesti perustelun työnjaon pohjalta.						
	Pisteet						
<b>Toteuta/Korjaa</b>	Toiminnan korjaus- ja uudelleensuuntaamiset sekä kehittämistoimet perustuvat säännöllisesti tehtäviin toiminnan tarkistamis- ja arviointikäytäntöihin.						
	Pisteet						
							<b>Yhteensä /400</b>
							<b>Yhteispisteet/100</b>


 Parantamisalueet

Laadunarviointimalli CAF perustuu erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkkeihin, joita ovat:

1. Tuloskeskeisyys
2. Asiakas- ja kansalaislähtöisyys
3. Johtajuus ja johdonmukaisuus
4. Tosiasioihin perustuva prosessijohtaminen
5. Henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen
6. Jatkuva oppiminen, uudistuminen ja kehittyminen
7. Kumppanuuksien kehittäminen
8. Yhteiskuntavastuu (VM 2013, 11.)

Ensimmäisessä arviointialueessa käsitellään johtajuutta. Tämä osa-alue on jaettu neljään alakohtaan, joissa arvioidaan mm.

- johtajien kykyä luoda organisaatiolle missio, visio ja arvot,
- miten johdetaan organisaation suorituskykyä ja jatkuvaa kehittämistä,
- miten johtajat motivoivat ja tukevat henkilöstöä,
- miten johtajat pitävät yllä suhteita poliittisiin päättäjiin ja sidosryhmiin. (VM 2013, 17.)

Tässä arviointialueessa keskitytään niiden henkilöiden käyttäytymiseen ja toimintaan, jotka vastavat organisaatiosta eli johtajiin. Hyvän johtajan tehtävänä on luoda organisaatiolle selkeä ja yhtenäinen tarkoitus. Esimiehinä johtajien tehtävänä on luoda työympäristö, missä organisaatio ja henkilöstö voivat suoriutua hyvin sekä varmistaa organisaatiolleen asianmukaisen ja toimivan ohjausjärjestelmän. Heidän tehtävänä on lisäksi tukea organisaationsa ihmisiä ja varmistaa toimivat suhteet kaikkiin sidosryhmiin, erityisesti poliittisiin päättäjiin. (VM 2013, 17 - 18.)

Arviointialue 2 keskittyy strategiaan ja toiminnan suunnitteluun. Myös tämä kohta on jaettu neljään alakohtaan, joissa arvioidaan mm.

- miten organisaatio kerää tietoa suunnittelun kannalta tärkeistä asioista mm. sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista,
- miten organisaatio kehittää strategiaa ja suunnittelua ja miten huomioi jo kerätyn tiedon,
- miten organisaatio viestii ja toteuttaa strategiaa ja toiminnasuunnittelua,
- miten organisaatio suunnittelee, toteuttaa ja arvioi muutoksia. (VM 2013, 22.)

Julkisen organisaation mission ja vision toteuttaminen edellyttää, että organisaatio määrittelee strategian eli tavoitteet, jotka se haluaa saavuttaa ja menettelytavat, joilla tuohon tavoitteeseen pyritään. Lisäksi organisaation on laadittava tavat, joilla voidaan mitata kehitystä. Strategisten tavoitteiden asettamiseen kuuluu valintojen tekeminen, eri toimijoiden mm. sidosryhmien ja yhteistyökump-



paneiden tarpeisiin perustuvien prioriteettien asettamista ja käytössä olevien resurssien huomiointista. Strategiassa määritetään ne tuotokset (tuotteet ja palvelut) ja tulokset (vaikutukset), jotka organisaatio haluaa saavuttaa ja niitä koskevat kriittiset menestystekijät. Strategian toimeenpano edellyttää sen pohjalta luotuja tarkempia suunnitelmia, toimintaohjeita, toiminnallisia tavoitteita sekä niiden mukaisia mitattavia tuloksia. Seurannan ja ohjauksen tulee olla osa suunnittelua. Strategian ja toimintasuunnitelman toimeenpanon kriittinen valvonta ja seuranta varmistavat niiden ajantasaisuuden ja kyvyn mukautua toimintaympäristön muutoksiin. (VM 2013, 22.)

Arviointialue 3 käsittelee henkilöstöä. Tässä osa-alueessa on kolme alakohtaa, joissa käsitellään mm.

- miten organisaatio suunnittelee, hallinnoi ja parantaa henkilöstön voimavaroja strategian ja suunnitelmien mukaisesti,
- miten organisaatio tunnistaa, käyttää ja kehittää henkilöstön osaamista siten, että voidaan yhdistää henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet,
- miten organisaatio kehittää avoimuutta ja tukee työhyvinvointia. (VM 2013, 25.)

Organisaatiossa johdetaan ja kehitetään henkilöstön osaamista ja pyritään hyödyntämään sen täysi potentiaali sekä henkilökohtaisella että organisaation tasolla. Tällä tavoin organisaatio tukee strategian ja suunnitelmien toteutumista ja prosessien tehokkuutta. Henkilöstön sitoutumista organisaatioon vahvistaa kunnioitus ja oikeudenmukaisuus, avoin keskustelu, palkitseminen, henkilöstöstä huolehtiminen sekä turvallisen ja terveellisen työympäristön ylläpitäminen. Nämä lisäävät henkilöstön sitoutumista ja halua osallistua organisaation menestymisen edellytysten luomiseen. Erityisesti muutostilanteissa organisaation ja henkilöstön johtamisen merkitys korostuu. Johtamisen kehittämisen, kyvykkyyksien hallinta ja strateginen henkilöstösuunnittelu ovat tärkeitä, koska henkilöstö on usein organisaation tärkein voimavara ja suurin sijoituskohte. Strategisten tavoitteiden saavuttamista edistää tehokas henkilöstövoimavarojen hallinta sekä henkilöstön vahvuuksien ja osaamisen tehokas hyödyntäminen. Nämä tukevat henkilöstön sitoutumista, motivaatiota ja kehittymistä. Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kannalta on tärkeää ymmärtää, että vain tyytyväinen henkilöstö voi tuottaa organisaatiolle tyytyväisiä asiakkaita. (VM 2013, 25.)

Arviointialue 4 käsittelee kumppanuuksia ja resursseja. Tämä osa-alue jakaantuu kuuteen eri alakohtaan, joissa etsitään vastausta siihen, miten organisaatio:

- kehittää ja johtaa kumppanuussuhteita toimijoiden kanssa,
- kehittää kumppanuussuhteita kansalaisten/asiakkaiden kanssa,
- johtaa taloutta,
- johtaa tietoa,
- johtaa teknologiaa,
- johtaa toimitiloja. (VM 2013, 29.)

Strategisten ja toiminnallisten tulostavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan muitakin kuin henkilöstöresursseja. Toimivien kumppanuussuhteiden avulla saadaan käyttöön toiminnan kannalta välttämättömää ulkopuolista osaamista. Julkisen hallinnon organisaatiot nähdään entistä enemmän osana tuotantoketjua, jonka osat yhdessä saavat aikaan kansalaisten kannalta tärkeitä tuloksia. Kumppanuussuhteiden laadulla on merkitystä toimintaketjun toimivuuteen. Tämän lisäksi on tärkeää johtaa myös taloudellisia, teknologisia ja tilaresursseja. Tieto on myös resurssi, jota pitää johtaa. Laadukas resurssienhallinta ja sen avoin raportointi sidosryhmille ovat keskeisiä julkisen organisaation tilivelvollisuuden ja legitimitetin osia. (VM 2013, 29 - 30.)

Prosessien arviointi kuuluu kohtaan 5. Siinä on kolme alakohtaa, joissa paneudutaan seuraaviin asioihin:

- miten organisaatio tunnistaa, suunnittelee, johtaa ja kehittää prosessejaan sidosryhmien kanssa,
- miten palveluja ja tuotteita tuotetaan ja kehitetään asiakaslähtöisesti,
- miten organisaatio sovittaa yhteen omat prosessinsa muiden keskeisten organisaatioiden kanssa. (VM 2013, 34.)

Prosessi on sarja peräkkäisiä toimintoja, jotka muuttavat resurssit tai panokset tuotoksiksi, tuloksiksi ja vaikutuksiksi. Prosesseja on kolmenlaisia:

- ydinprosessit, joilla tuotetaan mission ja strategian toteutumisen kannalta keskeisiä tuotteita ja palveluita,
- johtamis- ja suunnitteluprosessit, joilla ohjataan toimintaa
- tukiprosessit, joilla turvataan tarvittavat resurssit ja huolehditaan sisäisistä toimintaedellytyksistä. (VM 2013, 34.)

Tässä arviointi alueessa keskitytään erityisesti ydinprosessin arviointiin. Muita prosesseja arvioidaan muilla arviointialueilla. Tehokas ja tuloksellinen organisaatio tunnistaa ne ydinprosessit, joilla se tuottaa tuloksia ja saa aikaan vaikutuksia, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja noudattavat organisaation missiota ja strategiaa. Osa ydinprosesseista on abstrakteja poliittisen päätöksenteon valmisteluprosesseja ja osa konkreettisia palvelun tuotantoprosesseja. Prosessien kehittämisen tarve perustuu asiakkaille tuotettavan lisäarvon parantamiseen sekä tuotannon tehostamiseen. (VM 2013, 35.)

### 3.3 Tulosten arviointi

Viimeisessä neljässä arviointikohdassa arvioidaan organisaation saavuttamia tuloksia ja sitä, miten hyvin organisaatio on saavuttanut toiminnalleen asetetut tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan sekä objektiivisilla tulosmittareilla että subjektiivisia näkemyksiä kuvaavilla tulostiedoilla, ku-

ten asiakaspalautteella ja henkilöstön tyytyväisyyskyselyjen tuloksilla. Samoin kuin toiminta-arvioinnissa myös tulosten arvioinnissa on käytettävissä kaksi taulukkoa perinteinen (taulukko 3) ja yksityiskohtainen (taulukko 4).

Taulukko 3. CAF-mallin perinteinen pisteytystapa ohjeineen. (VM 2013, 54.)

TULOSARVIOINTIALUIDEN PISTEYTYSTAUUKKO	PISTEET
Tuloksia ei ole mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla.	0-10
Tuloksia on mitattu/arvioitu ja ne osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita..	11-30
Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai tietyt keskeiset tavoitteet on saavutettu.	31-50
Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa keskeisistä tavoitteista on saavutettu..	51-70
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.	71-90
Erinomaisia tuloksia saavutettu jatkuvasti. Kaikki merkitykselliset tavoitteet on saavutettu. organisaation keskeisimmät tulokset verrattuna vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia.	91-100

#### Ohjeet

- Pisteytystä taulukon avulla organisaatiosi nykytila kyseisellä arviointialueella 0-100 pisteen välillä.
- Voit ottaa pisteytyksessä huomioon joko tulosten kehittymisen tai asetettujen tavoitteiden toteutumisen tai molemmat.

Taulukko 4. CAF-mallin yksityiskohtainen pisteytystapa. (VM 2013, 58.)

TULOSARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAUUKKO						
Arviointiasteikko	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tulosten kehittyminen	Ei systemaattista mittausta tai arviointia	Laskevat tulokset	Tasainen kehitys tai vaatimattomasta parannusta	Tasainen positiivinen kehitys	Huomattava tuloskehitys	Tulokset verrattuna vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia
Pisteet						
Tavoitteet	Ei lainkaan tai vähäistä tietoa tavoitteiden saavuttamisesta	Tulokset eivät yllä tavoitteisiin	Joitakin tavoitteita on saavutettu	Joitakin keskeisimpiä tavoitteita on saavutettu	Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu	Kaikki tavoitteet on saavutettu
Pisteet						
						Yhteensä /200
						Yhteensä/100

Asiakas- ja kansalaistuloksia arvioidaan arviointikohdassa 6. Tässä on kaksi arvioitavaa kohtaa:

- asiakastyytyväisyysmittausten tulokset,
- sisäiset suorituskyky mittarit. (VM 2013, 39.)

Julkisten organisaatioiden tuottamat palvelut perustuvat poliittisen päätöksentekojärjestelmän kautta annettuihin linjauksiin ja taloudelliseen ohjaukseen. Julkisen hallinnon kanssa asioivat henkilöt voivat olla kansalaisen ja/tai asiakkaan roolissa. Aina nämä roolit eivät ole täysin erotettavissa toisistaan ja tämä tekee tästä suhteesta varsin monimuotoisen. Tätä monimuotoisuutta voidaan kuvata käsiteparilla kansalainen/asiakas avulla. Asiakkuusajattelu on jo varsin keskeinen osa julkista

palveluntuotantoa. Kuitenkin asiakkuusajattelun rinnalla on tunnistettava julkisen hallinnon ja kansalaisen välisen suhteen erityispiirteet. Asiointi julkisen hallinnon kanssa voi perustua "asiakkaan" rooliin kansalaisena. Kaikissa tilanteissa ja rooleissa kansalaisia/asiakkaita tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja syrjimättömästi. Organisaation tulee määritellä kuka on kansalainen ja kuka on asiakas. Palautetta kansalaisilta/asiakkailta kerätään mm. erilaisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä ja näiden tuloksia arvioidaan organisaation sisällä määritettyjen periaatteiden mukaisesti. On myös tärkeää kerätä tietoa organisaation sisällä suorituskykymittareiden avulla. Panostamalla näistä saatujen tulosten parantamiseen voidaan sitä kautta parantaa myös asiakastyytyväisyyttä. (VM 2013, 42.)

Henkilöstötuloksia arvioidaan kohdassa 7. Tällä arviointialueella tarkastellaan sitä, millaisia henkilöstön osaamiseen, motivaatioon, tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn liittyviä tuloksia on saavutettu. Arviointi jakautuu kahteen osaan, jotka ovat henkilöstökyselyjen tuloksiin ja sisäisiin suorituskykymittareihin. (VM 2013, 44.)

Henkilöstökyselyjen avulla tarkastellaan sitä, millaisena työnantajana henkilöstö organisaation näkee ja miten motivoitunutta henkilöstö on. Seurattavia tuloksia ovat mm.

- henkilöstön yleistä tyytyväisyyttä kuvaavat tulokset
- henkilöstön näkemykset johtamisesta ja johtamisjärjestelmästä
- henkilöstön näkemykset työolosuhteista
- henkilöstön näkemykset urakehityksestä ja osaamisen kehittamisestä. (VM 2013, 47.)

Sisäisillä suorituskykymittareilla mitataan henkilöstön toimintaa, motivaatiota, suorituskykyä, osaamista ja sitoutumista organisaatioon. Mitattavia asioita ovat mm.

- sairauspoissaolot
- henkilöstön vaihtuvuus
- henkilöstökyselyjen vastausprosentti
- kehittämishankkeisiin osallistumisen ja sitoutumisen taso
- koulutukseen osallistumisen taso
- asiakkaiden henkilöstöä koskevien valitusten lukumäärä
- henkilöiden ja tiimien palkitsemisen järjestelmällisyys. (VM 2013, 47.)

Kohdassa 8 arvioidaan yhteiskuntavastuun tuloksia. Julkisen organisaation tehtävänä on vastata yhteiskunnan tarpeisiin ja odotuksiin. Organisaation tulee toimia vastuullisesti tukemalla kestäväää taloudellista, ekologista ja sosiaalista kehitystä. Yhteiskuntavastuun tulee olla kiinteä osa organisaation strategiaa. Yhteiskuntavastuullisella organisaatiolla on yleensä hyvä maine ja imago, jotka puolestaan parantavat organisaation suhteita muihin organisaatioihin sekä lisäävät organisaation haluttavuutta työvoiman saannin ja pysyvyyden suhteen. Arviointi perustuu sekä laadullisiin että määrällisiin mittareihin. (VM 2013, 48 - 49.)

Organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset keskittyvät mittareihin, joilla mitataan yhteisön havaintoja, mielipiteitä ja kokemuksia organisaation toiminnasta paikallisella, valtakunnallisella tai kansainvälisellä tasolla. Aineistoa voidaan kerätä monella tapaa esim. haastattelututkimuksista, lehdistötilaisuuksista, raporteista, sidosryhmiltä ja saadusta suorasta palautteesta. Kerätty aineisto antaa käsityksen siitä, mitä mieltä ulkopuoliset tahot ovat organisaation yhteiskunta- ja ympäristöstrategioiden vaikuttavuudesta mm. seuraavasti:

- yhteiskunnan yleinen näkemys organisaation vaikuttavuudesta kansalaisten/asiakkaiden elämänlaatuun
- organisaation maine
- organisaation toiminnan vaikutus paikalliseen, kansalliseen ja valtakunnalliseen talouselämään
- organisaation suhtautuminen ympäristöhaittoihin
- miten organisaatio tukee kestävästä kehitystä
- miten organisaatio edistää demokraattisen yhteiskunnan toteutumista
- organisaation toiminnan avoimuus, läpinäkyvyys ja eettisyys
- organisaation osallistuminen ympäröivän yhteisön toimintaan
- organisaation yhteiskuntavastuuta koskeva mediajulkisuus. (VM 2013, 49.)

Suorituskykytuloksista kertovat ne mittarit, joita organisaatio käyttää ymmärtääkseen, ennustaakseen, seuratakseen ja parantaakseen yhteiskuntavastuutaan. Tarkasteltavia asioita voi olla esim.

- kestävästä kehityksen periaatteiden noudattaminen
- yhteisön keskeisten toimijoiden ja organisaation väliset suhteet
- organisaation positiivinen ja negatiivinen medianäkyvyys
- tasa-arvon tukeminen
- aktiivinen tiedon ja osaamisen jakaminen
- henkilöstölle ja asiakkaille/kansalaisille suunnatut ohjelmat onnettomuuksien ja terveyshaittojen ennaltaehkäisemiseksi
- yhteiskuntavastuuta koskevat tulokset. (VM 2013, 50.)

Viimeisessä arviointikohdassa 9 arvioidaan keskeiset suorituskykytulokset, jotka liittyvät kaikkeen siihen, mitä organisaatio on määritellyt menestyksensä kannalta keskeisiksi ja mitattaviksi tavoiteiksi. Ne kuvaavat sitä, miten valituilla prosesseilla ja menettelytavoilla saavutetaan organisaation missiossa, visioissa ja strategisissa suunnitelmissa asetetut tavoitteet ja päämäärät. Ulkoisissa tuloksissa painotetaan mission ja vision, strategian ja toiminnan suunnittelun ja prosessien välisiä tuloksia sekä yhteyksiä, jotka on tuotettu ulkoisille sidosryhmille. Sisäisissä tuloksissa painotetaan henkilöstön, resurssien, kumppanuuksien, ja prosessien välisiä yhteyksiä. (VM 2013, 51.)

Organisaation tulee arvioida missä määrin sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Tavoitteet on määritetty strategisissa suunnitelmissa ja jaettu tuotoksiin (tuotteet ja palvelut), tuloksiin ja vaikutuksiin. Ulkoista tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan mm. seuraavilla mittareilla:

- tuotettujen tuotteiden ja palvelujen määrä ja laatu
- tuotettujen tuotteiden tai palvelujen laatu verrattuna standardeihin ja määräyksiin
- tulossopimuksen tavoitteiden toteutuminen
- vaikutuksia ja tuloksia koskevien tarkastusten ja arviointien tulokset. (VM 2013, 52.)

Sisäisiä tuloksia arvioidaan organisaation toiminnan tehokkuuden, sisäisten prosessien vaikuttavuuden ja taloudellisuuden kannalta. Näihin sisältyy prosessijohtaminen, taloudellinen suorituskyky, resurssien tehokas käyttö sekä sisäisten tarkastusten ja auditointien tulokset. Tuloksia arvioidaan mm. seuraavilla mittareilla:

- johdon toimet tulosten osalta
- organisaation tehokkuus käytettävissä olevilla resursseilla
- parannustoimista syntyvät tulokset sekä palvelu- ja tuoteinnovaatiot
- kumppanuussuhteiden tuloksellisuus
- tieto- ja viestintätekniiikan lisäämä toiminnan tehostuminen
- organisaation toimintaan liittyvien tarkastusten ja arviointien tulokset
- laatupalkintokilpailujen ja laatusertifikaattien tulokset
- taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen ja talousarvion toteutumistaso
- kustannustehokkuus. (VM 2013, 52.)

### 3.4 Vertailu muihin laatujärjestelmiin

CAF-latujärjestelmä on sisällöltään samankaltainen kuin RALA- ja ISO-laaturjärjestelmät. Esitystapa kuitenkin poikkeaa jonkin verran näistä kahdesta. Kaikissa näissä kolmessa laatujärjestelmässä pääaiheet ovat kuitenkin samat, vaikka terminologia ja käsittelytapa vaihtelee. Käsiteltäviä aiheita ovat mm. yrityksen/organisaation laatu politiikka, johtajuus, henkilöstö, strategia ja toiminnan suunnittelu, asiakkuudet ja kumppanuudet sekä toiminnan laadukas kehittäminen ja seuraaminen. Järjestelmät poikkeavat toisistaan mm. siten, että ISO on tarkoitettu kaikille yrityksille toimialasta ja sijainnista riippumatta, kun taas RALA on tarkoitettu pääasiassa Suomessa toimiville rakennusalan yrityksille ja CAF on puolestaan ainoastaan julkisen alan organisaatioille tarkoitettu järjestelmä. CAF kattaa kaikki julkisen alan toimialat eli sitä voidaan käyttää niin tekniikan kuin sosiaalialan laadunarviointiin.

Organisaation on mahdollista itsearviointin jälkeen hakea kehittämistyönsä tueksi ulkopuolista palautetta, jonka antavat tehtävää varten koulutetut arvioitsijat. Menettelyssä arvioidaan itsearviointiprosessin toteuttamista, arvioinnista johdettujen kehittämistoimien tarkoituksenmukaisuutta ja orga-

nisaation laatujohtamisen kypsyystasoa CAF-kriteeristössä esitettyjen kahdeksan erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkin pohjalta (kuva 2). Menettelyn onnistuneesti suorittaneilla organisaatioilla on mahdollisuus hakea kaksi vuotta voimassa olevaa CAF-laatusertifikaattia. (vm.fi.) RALA- ja ISO-sertifikaatit ovat voimassa kolme vuotta ja molemmissa tehdään vuosittaiset seuranta-arvioinnit.



Kuva 2. Erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkit. (valtioneuvoston.fi)

Laatukäsikirjan laatiminen ei ole enää RALA- ja ISO sertifikaattien edellytyksenä. Vaatimus poistui ISO 9001-standardin päivityksen yhteydessä vuonna 2015, samalla se poistui myös RALA-sertifikaatin vaatimuksista. Laatukäsikirja hyväksytään edelleen molemmissa sertifikaateissa osana yrityksen laadunhallintajärjestelmää. Vaikka sertifikaatti ei edellytä laatukäsikirjan laatimista, niin useat yritykset edelleen laativat sen viimeistään sertifikaatin hakuprosessin yhteydessä, koska se on hyvä esite yrityksen laatu politiikasta ja se toimii yrityksen sisäisenä asiakirjana laadunvarmistamisessa. CAF-järjestelmässä erillistä laatukäsikirjaa ei laadita, vaan laadunvarmistusdokumentti muodostuu arvioinnin yhteydessä tehtävistä arvioilomakkeista ja niiden yhteenvedosta. Ko. dokumenttia päivitetään vuotuisten seuranta-arviointien yhteydessä ja samalla arvioidaan onko saavutettu asetetut tavoitteet. CAF-järjestelmässä laadun arviointiin ja kehittämiseen pyritään kiinnittämään koko henkilöstö.

CAF on organisaatioiden käytettävissä veloituksetta ja ohjeistus löytyy valtiovarainministeriön nettisivuilta. CAF-sertifikaatti on myös maksuton eli siihen ei sisälly erillisiä vuosimaksuja. RALA-sertifikaatin vaatimukset löytyvät ilmaiseksi RALA:n nettisivuilta, kun taas ISO 9001-standardin vaatimukset

täytyy ostaa Suomen Standardisoimisliitolta. Sekä RALA- että ISO-sertifikaatteihin sisältyy vuosimaksu, johon vaikuttaa mm. yrityksen liikevaihto (RALA), auditoijien matka- ja ajankäyttökulut sekä erilaiset hallinnolliset kulut.

Kuopion kaupungin kaupunkiympäristön palvelualueen suunnittelupalveluiden kaavoitusinsinööri Anne Turkia (2017-05-23) kertoi miten suunnittelupalveluiden CAF-prosessi oli edennyt. Aluksi työyhteisössä on tehty itsearviointi johdon toimesta, jonka jälkeen henkilöstö on omalta osaltaan tehnyt itsearvioinnin. Turkian mukaan CAF-prosessiin kuuluu oleellisena osana henkilöstön sitouttaminen arviointityöhön. Arviointitilaisuuden jälkeen henkilöstö esittää kehittämiskohteet, joiden toteutumista arvioidaan seuraavalla arviointikierröksellä. Johdon ja henkilöstön kehittämiskohteet voivat poiketa toisistaan. Kun henkilöstö itse valitsee omalta osaltaan kehittämiskohteet, niihin todennäköisesti sitoudutaan paremmin, kuin ylhäältä annettuihin kehittämiskohteisiin. Turkia kertoi, että ensimmäisillä kierroksilla arviointi oli tuntunut hankalalta ja aikaa vievältä, mutta kun prosessi tuli tutuksi, niin arviointi helpottui ja nopeutui. CAF-arviointijärjestelmää käytetään organisaation sisäiseen arviointiin ja kehittämiseen, jonka tarkoituksena on ohjata toimintaa tehokkaampaan ja taloudellisempaan suuntaan. Kaupunki tilaajana vaatii tuottajilta (tässä tapauksessa suunnittelukonsulteilta) laatusuurantaa ja edellyttää heiltä tiettyjä laatutoimenpiteitä esim. itselle luovutusta ennen suunnitelmien palauttamista jne. Kysyttäessä takaako kaupungin laatu järjestelmä laadukasta ohjausta konsulleille, Turkia totesi, ettei suoraan osaa vastata tuohon kysymykseen. Asiaa ei ehkä ole lähestytty suoraan tuosta näkökulmasta, mutta kehitettäessä toimintatapoja kohdassa 4 kumppanuudet ja resurssit sekä kohdassa 5 prosessit, tämäkin näkökulma pystytään huomioimaan. Kuopion kaupunki aikoo hakea Suomen parhaat käytännöt tunnustusta omalle laatutyölleen. Valintaprosessiin on mahdollista osallistua joka toinen vuosi ja prosessiin osallistuvat saavat maksutonta palautetta omasta kehittämistyöstään. Pilottina tunnustusta lähtee hakemaan kaupunkiympäristön palvelualueen suunnittelupalvelut.

### 3.5 Tilaajan laatuvaatimukset konsulleille

Kuopion kaupungin kaupunkiympäristön palvelualueen suunnittelupalvelut ja rakentamisen ja kunnossapidon palvelut käyttävät konsulttipalveluita suunnittelussa, rakennuttamistehtävissä, työmaavalvonta ja työmaan turvallisuuskoordinaattorin tehtävissä. Tässä ei käydä läpi suunnitteluun liittyviä tarjouspyyntöjä, koska Infrac Oy:n toimialaan ei kuulu suunnittelu. Kaupungin tarjouspyynnöissä on esitetty varsin vähän laatuun liittyviä vaatimuksia, vaikka laatutekijöiden painoarvo pisteytyksessä on 60 %.

Tutkitussa tarjouspyynnössä Rakentamisen ja kunnossapidon palvelut asettavat rakennuttamis- ja työmaapalveluiden sekä turvallisuuskoordinaattorin tehtävien tavoitteiksi, että em. palvelut tuotetaan siten, että sopimuksen mukainen laatu täyttyy, pysytään aikataulullisissa ja taloudellisissa tavoitteissa sekä ennalta ehkäistään virheiden ja ongelmien syntyminen. Lisäksi työn suorittajan tulee varmistaa työmaan turvallisuus ja terveellisyys. Yrityksen tulee tarjousvaiheessa esittää selvitys luotettavuudesta, vakavaraisuudesta, ammattitaidosta ja laadunvarmistuskyvystä. Tilaajavastuulain edellytysten varmistamiseksi riittää RALA ry:n todistus. Tarjousvaiheessa yrityksen laatuosaamista



arvioidaan pääasiassa henkilöstön ammattikokemuksen perusteella. Referensseistä huomioidaan henkilöiden vastuut hankkeiden laadusta, taloudesta ja aikataulusta. Tarjouksen liitteeksi liitetään selvitys, jossa esitetään esitettyjen henkilöiden ko. tehtävää koskevat referenssit ja mitä henkilöt ovat esitettyissä hankkeissa tehneet. Henkilöiden ammattitaito arvioidaan ja pisteytetään hankkeiden euromääräisen koon ja työkokemuksen perusteella. Laatutekijöiden painoarvo on 60 % ja vertailuhinta 40 %.

Liikenneviraston laatuvaatimukset ovat hyvin samansuuntaiset kuin edellä kuvatussa Kuopion kaupungin tarjouspyynnössä. Tarjouksessa tulee esittää avainhenkilöiltä koulutus, kokemusalat, pätevyudet ja referenssit vastaavassa roolissa tehdyistä töistä. Referensseissä tulee ilmoittaa toimeksianto, tilaaja, tilaajaa edustanut henkilö työn suuruusluokka, henkilön rooli ja hänen määrällinen osuutensa ko. työssä sekä henkilön osallistumisen ajankohta ja kesto. Poiketen kaupungin tarjouspyynnöstä Liikennevirasto vaatii lisäksi vapaamuotoisen kuvauksen siitä, minkälaista työtä henkilö on esittämässään referensseissä tehnyt ja miten tehty työ palvelee kyseessä olevaa tarjottavaa työtä.

Liikennevirasto edellyttää myös alustavaa projektisuunnitelmaa, jota ei kuitenkaan pisteytetä, mutta sen toimittaminen on minimivaatimuksena. Projektisuunnitelmassa tulee esittää mm. menettelytavat urakan laadunvalvonnassa, konsultin sisäinen laadunvarmistus ja riskienhallinta ja tiedotus ja tiedonkulun varmistaminen. Myös varamiesjärjestelyt tulee esittää tarjouksessa. Liikennevirasto käyttää valintaperusteena parata hinta-laatusuhdetta ja laadullisen arvioinnin painokerroin on 50 % ja tarjoushinnan painokerroin 50 %.

Infrap Oy:n laatukäsikirjassa on painotettu näitä edellä esitettyjä asioita, joten yritys pystyy vastaamaan tilaajien tarjouspyynnössään esittämiin vaatimuksiin. Infrap Oy:n laatupolitiikan ydinajatus on, että yritys sitoutuu ymmärtämään asiakkaan tarpeet ja toimintaympäristön sekä pyrkii luovaan ongelmanratkaisuun. Laadunhallinnan perusteena on henkilöstön osaaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Henkilöstöllä on työtehtäviinsä tarvittava koulutus, osaaminen ja pätevyudet. Yrityksen yleisen laadunvarmistuksen lisäksi laadunvarmistus on ulotettu jokaiselle työntekijälle heidän omissa projekteissaan. Jokaisessa projektisuunnitelmassa esitetään mm. tehtävien organisointi, toimintatavat, laadunvarmistus, riskienhallinta ja tiedonkulku. Yrityksellä on RALA-pätevyys, jonka avulla yritys pystyy luotettavasti todentamaan tilaajalle, että tilaajavastuulain mukaiset velvoitteet on täytetty.

## 4 RAKENTAMISEN LAATU RALA RY

Rakentamisen laatu RALA ry on perustettu kiinteistö- ja rakennusalan järjestöjen toimesta vuonna 1997. Se on puolueeton ja luotettava toimija, jonka tuottama tieto on ajantasaista ja luotettavaa. RALA:n tavoitteena on parantaa rakentamisen laatua. RALA:n myöntämien pätevyyksien ja sertifi-kaattien tarkoitus on helpottaa rakentamiseen liittyvän byrokratian määrää ja lisätä rakentamisen prosessien läpinäkyvyyttä. Tavoitteena on antaa rakentajille parhaat mahdolliset edellytykset keskit-tyä ydinosaamiseensa - laadukkaaseen rakentamiseen. (Rala.fi.)

RALA:lla on 15 jäsenyhdistystä. RALA:n jäseniksi voidaan hyväksyä rekisteröityjä rakentamisen laa-tua edistäviä yhdistyksiä. Jäsenjärjestöjen on edustettava päätoimialansa perusteella tilaajia tai to-teuttajia. Tilaajajäsenen päätoimiala liittyy rakentamisen tai sen palvelujen tilaamiseen, ja toteutta-jajäsenen päätoimiala liittyy rakentamiseen tai sen palvelujen toteuttamiseen. (Rala.fi.)

### 4.1 RALA-pätevyys

RALA-pätevyys on RALA:n arviointilautakunnan myöntämä pätevyys, joka perustuu yrityksen tekni-sen osaamisen, yhteiskunnallisten velvoitteiden hoidon ja talouden tilan arviointiin. Päteväksi tode-tuista yrityksistä tuotetaan tilaajien käyttöön tietoa RALA:n internetsivuilla. RALA-pätevien yritysten tiedot löytyvät Yrityshaku-toiminnon avulla. (Rala.fi.)

RALA-pätevyyttä voivat hakea kaikki ne yritykset, joiden toimiala liittyy rakennushankkeiden valmis-teluun, suunnitteluun ja toteutukseen sekä ylläpitoon tai hoitoon. Pätevyyden saaneelta yritykseltä tai organisaatiolta peritään vuosimaksu vastikkeeksi hakemuksen käsittelystä, arviointilautakunnan työstä sekä oikeudesta hyödyntää yritykselle myönnettyä RALA-pätevyyttä liiketoiminnassaan. (Rala.fi.)

Pätevyyden toteamismenettelyn periaatteet vahvistaa RALA:n hallitus. Pätevyydet myöntää RALA:n arviointilautakunta, joka toimii markkinaosapuoliin nähden riippumattomasti. Arviointilautakunta koostuu tilaajien, toteuttajien ja riippumattomien asiantuntijoiden edustajista. Se kokoontuu sää-nöllisesti käsittelemään yritysten RALA-pätevyyshakemuksia. (Rala.fi.)

### 4.2 Hakemusmenettely

Pätevyyden hakeminen tehdään sähköisesti ja pätevyyshakemus, jossa yritys ilmoittaa perustietonsa ja referenssinsä, täytetään RALA:n internetsivuilla. Yritys valtuuttaa verohallinnon ja työeläkeyhtiöt luovuttamaan RALA:lle ja Suomen Tilaajavastuu Oy:lle tiedot yhteiskunnallisten velvoitteiden hoidon jatkuvaa seurantaa varten. Yrityksen hyväksytyä RALA-pätevyyden ehdot, yrityksen ja RALA:n välil-le syntyy sopimus, jonka jälkeen RALA veloittaa hakemuksen aloittamisesta rekisteröintimaksun. RALA:n toimisto tarkistaa hakemuksen kattavuuden ja valmistelee sen arviointilautakunnal-le. (Rala.fi.)

Hakemus käsitellään RALA:n arviointilautakunnassa, ja jos se hyväksytään, RALA ilmoittaa yritykselle pätevyyden myöntämisestä ja julkaisee yritysraportin RALA:n internetsivuilla. Yritys voi hyödyntää yritysraporttia ja pätevyyslogoa liiketoiminnassaan. RALA tarkistaa yhteiskunnallisten veloitteiden hoitamistiedot kuukausittain, joten RALA-pätevien yritysten tiedot (Kuva 3) ovat tarkastettavissa RALA:n internetsivuilta. (Rala.fi.)

Tulosta todistus liitteineen ✕

**RALA PÄTEVYYS** suomeksi på svenska in English

Pätevyysraportti luotu: 10.04.2017 15:20

**PERUSTIEDOT**

Yrityksen nimi	Infrap Oy		
Y-tunnus.	2592408-2	Kotipaikka	SIILINJÄRVI
Pätevyystodistuksen no.	1784	RALAn asiakas	26.05.2015 lähtien
		Todistus voimassa	30.06.2017 saakka
Toimialue (Toimialueen tarkennus)			
Puhelin	040 196 4612		
Osoite	Lauluveikontie 15, 71800 SIILINJÄRVI		
Sähköposti	tero.heiskanen@infrap.fi		
WWW-Osoite	www.infrap.fi		
Emoyhtiö (konsernissa)			
Sisaryhtiöt/tytäryritykset			
Jäsenyydet			

**TILAAJAVASTUULAIN TIEDOT**

**OK** Tilajavastuu-raportti voimassa: **10.04.2017 - 07.06.2017**  
Tietolähteiden perusteella yritys on hoitanut tilajavastuulain edellyttämät veloitteet.

Kuva 3. Ote yrityksen RALA-pätevyystiedoista (Rala.fi.)

RALA-pätevyys uusitaan vuosittain. RALA:n arviointilautakunta käsittelee ja päättää pätevyyden jatkamisesta. RALA käsittelee yrityksen hakemuksen ja sen tiedot aina luottamuksellisesti eikä tietoja anneta sellaisenaan ulkopuolisten käyttöön muutoin kuin yrityksen suostumuksella. Yritys vastaa kaikkien antamiensa tietojen oikeellisuudesta. Hakiessaan RALA-pätevyyttä yritys antaa suostumuksensa siihen, että hakemuksessa ja sen liitteenä olevia tietoja julkaistaan RALA:n internetsivuilla pätevyysrekisterissä. Taloustiedoista julkaistaan vain keskeiset tunnusluvut. (Rala.fi.)

### 4.3 Pätevyyden myöntämisen perusteet

Teknisen pätevyyden toteaminen perustuu yrityksen osaamisen ja resurssien arviointiin. Tekninen pätevyys todetaan toimialakohtaisesti RALA:n pätevyyksnimikkeistön mukaisesti. Hakija esittää pätevyyden perusteeksi näytöt pätevyyksnimikkeistön mukaisista referensseistä sekä näytöt resursseista. (Rala.fi.)

Kaikista haetuista toimialapätevyyksistä on esitettävä vähintään kolme referenssiä. Referenssit saavat olla enintään viisi vuotta vanhoja. Haettu toimialapätevyys hyväksytään, jos yrityksen antamien tietojen ja haetun pätevyyden kesken ei ole ristiriitaa. RALA voi myös halutessaan pyytää yrityksen ilmoittamalta referenssin tilaajalta palautetta referenssin onnistumisesta. (Rala.fi.)

Resursseilla tarkoitetaan henkilöresursseja sekä tarvittaessa myös kalustoresursseja, jos haettu pätevyys sitä edellyttää. Tiedot yrityksen ulkopuolisesti todennetusta laadunhallinta-, ympäristö- ja työturvallisuusjärjestelmästä sekä järjestelmällisestä työturvallisuusmenettelystä perustuvat yrityksen hakemuksen yhteydessä toimittamiin näyttöihin. (Rala.fi.)

Hakijan tulee hoitaa lainsäädännön edellyttämät yhteiskunnalliset veloitteensa ja täyttää tilaajavastuulain vaatimukset pätevyyden saamiseksi ja pitääkseen sen voimassa. Tilaajavastuulaissa edellytettyjen veloitteiden valvonnan hoitaa RALA:n osittain omistama Suomen Tilaajavastuu Oy.

RALA-pätevyyden edellytyksenä on se, että yrityksen tulee olla:

- merkitty ennakkoperintärekisteriin
- rekisteröity arvonlisäverotilittäjä sekä
- kaupparekisterissä. (Rala.fi.)

Yrityksen tulee olla hoitanut verovelvoitteensa sekä työntekijöidensä työeläkemaksut. Yrityksen tulee toimittaa myös muut tilaajavastuulain edellyttämät tiedot, kuten tiedot työnantajarekisteröitymisestä, sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista sekä tapaturmavakuutuksen ottamisesta ja työterveyshuollon järjestämisestä. (Rala.fi.)

Yrityksen talouden tilan selvittämiseksi hakijalta yleensä edellytetään lainsäädännön vaatimukset täyttäviä tilinpäätöstietoja kolmelta viime tilinpäätöskaudelta sekä lisäksi on toimitettava tilintarkastuskertomus. Alle kolme vuotta toimineet yritykset toimittavat käytettävissä olevat, vahvistetut tilinpäätöstiedot. Lisäksi yrityksen tulee toimittaa todistus vastuuvakuutuksesta. (Rala.fi.)

Kun yritykselle on myönnetty RALA-pätevyys, sen tiedot julkaistaan RALA:n internetsivuilla. Verohallinnon ja työeläkeyhtiöiden luovuttamien tietojen perusteella RALA ylläpitää ja julkaisee internetsivuillaan myös näiden veloitteiden hoitoa koskevat tiedot. Jos lainsäädännön edellyttämien veloitteiden hoidossa on häiriöitä, niistä tulee erillinen merkintä yrityksen rekisteritietoihin. Yrityksen perustiedot päivitetään vähintään kerran vuodessa pätevyyden uusinnan yhteydessä. (Rala.fi.)

#### 4.4 RALA-sertifikaatin arviointiperusteet

Vaatimukset toimintajärjestelmille ja niiden soveltamiselle esitetään RALA-sertifioinnin arviointiperusteissa. Arviointiperusteilla arvioidaan rakennuttamista, suunnittelua sekä rakennus- ja asennustointaa harjoittavia yrityksiä. Arviointiperusteissa on neljä osaa, jotka ovat: yrityksen johtaminen ja kehittäminen, resurssit, tarjous-, sopimus-, ja hankintatoiminta sekä urakointi/projektitoiminta. (Rala.fi.) Tässä työssä keskitytään rakennuttamisyhtiön arviointiperusteisiin, koska työn tilaaja on rakennuttamisen ja projektijohdon toimialalla toimiva konsulttiyritys.

Kun yritys hakee sertifiointia, yritys käyttää itsearviointia näitä arviointiperusteita. Itsearviointin tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen toimintatavat ja toimintajärjestelmä täyttävät arviointiperusteiden vaatimukset. Arviointiperusteita voidaan käyttää myös yrityksen toiminnan, palveluiden ja laadunhallinnan kehittämisessä. RALA-sertifikaatti on voimassa kolme vuotta kerrallaan ja voimassa-olo edellyttää, että yritys kehittää ja parantaa toimintaansa saadun palautteen perusteella. (Rala.fi.)

Vaatimusten täyttymistä arvioidaan kirjaamalla kunkin vaatimuksen kohdalle joko OK tai POIK-KEAMA. OK tarkoittaa, että vaatimus täyttyy ja yrityksellä on käytössä järkevä ja järjestelmällinen vaatimuksen tarkoitusta vastaava menettely. POIKKEAMA tarkoittaa, että vaatimus ei täyty, vaan yrityksen menettelyssä tai sen soveltamisessa on puutteita, jotka edellyttävät korjaamista. Vaatimuksen täyttymisen edellytyksenä on, että yritys osoittaa käytännössä, että menettely toimii. Näyttöinä voivat olla soveltuvat kirjalliset dokumentit tai muulla tavalla esitetyt toimintatavat. (Rala.fi.)

Tällä hetkellä voimassa olevat vaatimukset ovat tulleet voimaan 1.1.2016. Arviointiperusteissa (RALA-Sertifiointi, arviointiperusteet, 2-8) esitetyt rakennuttamisyhtiöitä koskevat vaatimukset ovat seuraavat:

##### Johtamisen kehittäminen:

###### Tavoitteet

- yrityksessä on määritelty pitkän aikavälin päämäärät ja tunnistettu toimintaympäristön muutostrendit
- yrityksessä on määritelty ja viestitetty vuositason tavoitteet esim. seuraavilta alueilta: asiakkaat, henkilöstö, markkinointi, talous, projektitoiminta.

###### Toteuttaminen

- organisaatorakenne on määritelty sekä siihen liittyvät roolit, vastuut, valtuudet ja sijaisuudet
- yritys laatii ja ylläpitää toimintajärjestelmää
- viestintä on tarkoituksenmukaista

###### Seuranta ja kehittäminen

- yritys arvioi säännöllisesti toimintaansa ja tekee sisäisen auditoinnin perusteella kehittämistoimenpiteitä.
- yritys kerää palautetta säännöllisesti asiakkailta ja sidosryhmiltä

- yrityksen johto arvioi säännöllisesti tavoitteiden toteutumista, laatua ja toiminnan tehokkuutta sekä päättää tarvittaessa kehittämistoimenpiteistä ja seuraa niiden tuloksellisuutta.

#### Resurssit:

- yritys huolehtii, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen ja pätevyys ja he ovat tietoisia työtehtäviensä sekä yrityksen toimintajärjestelmän vaatimuksista.
- yritys selvittää henkilöstön osaamis- ja pätevyystarpeet sekä henkilöstön omat kehittymiskoivetyt.
- yritys huolehtii, että henkilöstö tuntee tehtäviensä edellyttämät säännökset, ohjeet ja normit.
- yrityksellä on projektitoimintaa tukevaa kalustoa ja välineistöä.

#### Tarjous-, sopimus- ja hankintatoiminta:

- yrityksen markkinatuntemus on riittävä
- yritys varmistaa, että tehtävän vaatimukset ymmärretään
- ennen tarjouksen antamista yritys varmistaa omat ja yhteistyökumppaneiden resurssit, osaamisen ja teknisen valmiuden
- yritys arvioi tarjottavaan työhön liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia
- yritys on määritellyt kuinka tarjous laaditaan ja annetaan
- toimeksiannosta ja siihen liittyvistä ehdoista sovitaan kirjallisesti tilaajan kanssa
- yritys on määritellyt kuinka ali- ja materiaalihankinnat tehdään
- materiaalityöntekijöiden ja alihankkijoiden arviointi- ja valintaperusteet ovat tiedossa.

#### Rakennuttamisprojektit:

##### Suunnittelun projektiorganisaatio

- suunnittelee projektin läpiviennin tilaajan vaatimusten mukaisesti
- valmistelee suunnittelun hankinnan
- toteuttaa suunnittelun hankinnan
- ohjaa suunnittelua
- valmistelee suunnitelmien hyväksymisen
- päättää projektin hallitusti.

##### Toteutuksen projektiorganisaatio

- valmistelee urakan hankinnan
- toteuttaa urakan hankinnan
- ohjaa rakentamista ja toteuttaa rakentamisen aikaiset rakennuttamistehtävät sopimuksen mukaisesti
- valmistelee vastaanottotarkastuksen ja toteuttaa käyttöönottoon liittyvät tehtävät
- päättää toteutusprojektin hallitusti.

#### Valvonnan projektiorganisaatio

- laatii ja hyväksyy valvontasuunnitelman
- valvoo urakkaa hyväksytyyn valvontasuunnitelman mukaisesti
- päättää valvontaprojektin hallitusti.

#### Takuuajan projektiorganisaatio

- toteuttaa takuuajan tehtävät sopimuksen mukaisesti.

## 4.5 Sertifiointiprosessi

RALA-sertifiointiprosessiin kuuluu seitsemän vaihetta ja se perustuu aiemmin kerrottuihin arviointiperusteisiin. Sertifikaatti on maksullinen ja sertifikaatin hinta perustuu yrityksen liikevaihdon mukaan määräytyvään vuosimaksuun. Tämän lisäksi yritykset maksavat arviointikulut käytetyn ajan perusteella. Vuosimaksuista ja arvioiden tuntiveloituksesta päättää RALA:n hallitus. (Rala.fi.)

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee käydä läpi oma toimintansa ja pohtia mitä kehitettävää yrityksen toiminnassa mahdollisesti on. Samassa yhteydessä kuvataan yrityksen menettelyt. Menettelyt voidaan kuvata esim. toimintajärjestelmässä tai laatukäsikirjassa. Tämän opinnäytetyön tuloksena laadittiin Infrap Oy:lle laatukäsikirja, jonka työstämävaiheessa käytiin läpi yrityksen toimintatavat ja tarvittavat kehittämiskohteet. Laatukäsikirja on pohjana haettavalle sertifikaatille.

Toisessa vaiheessa, kun yritys on päättänyt hakemaan RALA-sertifikaattia, yrityksen henkilöstö tutustuu arviointiperusteisiin ennen itsearviointin tekemistä. Tämän jälkeen yritys tekee itsearviointin arviointiperusteiden mukaisesti. Kun itsearviointi on tehty, toimitetaan sertifiointihakemus ja itsearviontidokumentit RALA:an. Toimitettavia dokumentteja ovat arviointiperustelomake, johon itsearviointi on tehty sekä sertifiointihakemus, jonka liitteenä on kuvaus yrityksen toiminta- tai laatujärjestelmästä (esim. laatukäsikirja). Kun allekirjoitettu sertifiointihakemus on toimitettu RALA:an, syntyy RALA:n kanssa sopimus. (Rala.fi.)

Hakemuksen saavuttua RALA:an, RALA valitsee arvioijat, jotka arvioivat yrityksen. RALA toimittaa arvioijille hakemuksen liitteineen. Tämän jälkeen arvioija ottaa yhteyttä sertifiointia hakevaan yritykseen ja sopii arvioinnin ajankohdasta ja mahdollisesta toimitettavasta lisäaineistosta. Pääarvioija laatii arviointisuunnitelman. Esiarvioinnissa, joka tehdään yrityksen päätoimipaikassa, käydään läpi arviointiperusteiden vaatimusten täytyminen. Pääarvioija raportoi havaitut poikkeamat ja sopii korjaamiselle aikataulun. Korjaustoimenpiteet kirjataan yrityksen toimesta poikkeamaraportteihin ja toimitetaan pääarvioijalle. Korjaustoimenpiteet on tehtävä kolmen kuukauden aikana. Pääarvioitsija toimittaa hyväksytyt arviointilomakkeet poikkeamaraportteineen RALA:an. Jos arvioinnissa havaitaan vakavia poikkeamia, tehdään tapauskohtaisesti uusinta-arviointi. Tarkoituksena on saada näyttöä, että yrityksen toimintatavat ovat korjausten jälkeen vaatimusten mukaiset. (Rala.fi.)

Arviointilautakunta päättää RALA-sertifikaatin myöntämisestä arviointiraportin ja pääarvioijan lausunnon perusteella. Sertifikaatti on voimassa kolme vuotta kerrallaan edellyttäen, että sertifiointin ehdot täyttyvät jatkuvasti. Seuranta-arvioinnilla varmistetaan, että yritys täyttää edelleen RALA-sertifikaatin vaatimukset. Ensimmäinen seuranta-arvio tehdään noin vuoden kuluttua sertifikaatin myöntämisestä. Jatkossa yritys arvioidaan vuosittain. (Rala.fi.)



## 5 INFRAP OY:N LAATUKÄSIKIRJA

Laatukäsikirjan laatimisen ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin RALA-sertifikaatin vaatimuksiin. Jo alkuvaiheessa yritys oli päätnyt hakemaan RALA:n sertifikaattia, koska ISO sertifikaatti koettiin liian raskaaksi pienelle konsulttiyritykselle. Lisäksi tässä vaiheessa katsottiin, että RALA:n sertifikaatti on yrityksen tarpeisiin riittävä. RALA:n sertifikaatti on hyvä pohja, mikäli yritys jatkossa katsoo tarpeelliseksi hakea ISO sertifikaattia.

RALA:n vaatimuksiin perehtymisen jälkeen haastateltiin yrityksen henkilöstöä, jotta saatiin selville yrityksen nykyiset toimintatavat ja olemassa olevat käytännöt. Näitä verrattiin RALA:n vaatimuksiin. Laatukäsikirjan perustana käytettiin RALA:n arviointiperusteita. Tällä haluttiin varmistaa, että kaikki oleelliset asiat tulevat käsittelyä ja sisältö vastaa sertifikaatille asetettuja vaatimuksia.

Yrityksen laatukäsikirjan rakenne ja sisältö noudattavat pääosiltaan RALA-sertifikaatin arviointiperusteiden rakennetta, vaikka otsikointia onkin hieman muokattu. Pääkohtina laatukäsikirjassa ovat laatupolitiikka- ja johtaminen, henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit, tukitoiminnot sekä laatujärjestelmän kehittäminen ja ylläpito. Seuraavissa kappaleissa käydään lyhyesti ja yleisellä tasolla läpi laatukäsikirjan sisältöä. Itse laatukäsikirja on tarkoitettu yrityksen omaan käyttöön, eikä sitä näin ollen julkaista tämän raportin yhteydessä.

### 5.1 Laatupolitiikka- ja johtaminen

Tässä kappaleessa kuvataan lyhyesti yrityksen laatupolitiikkaa ja miten sitä yrityksessä johdetaan. Laatukäsikirjaan on kirjattu yrityksen laatupolitiikan tavoitteiksi mm. se, että yritykselle on erityisen tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeet ja toimintaympäristö. Tavoitteena on, että yritys tuottaa korkealaatuisia asiakaslähtöisiä palveluita, joiden avulla taataan asiakastyytyväisyys. Lisäksi yritys on sitoutunut henkilöstön osaamisen ja yrityksen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tämän osaltaan uskotaan lisäävän työntekijöiden tyytyväisyyttä, koska työntekijöille taataan mahdollisuus ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoa. Yritykselle on jo myönnetty RALA-pätevyys, jolla yritys osoittaa luotettavuuttaan, vastuullisuuttaan ja osaamistaan.

Laatujohtamisesta ja kehitysedellytysten luomisesta vastaa yrityksen toimitusjohtaja Tero Heiskanen. Laadunvarmistuksen käytännötoteutuksesta, seurannasta ja kehittämisestä vastaa laatuvas- taava Pekka Iivari. Yrityksessä laatuvastuu on ulotettu jokaiselle työntekijälle ja jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan projektiansa laadukkaasta toteuttamisesta. Uusia työntekijöitä palkatessa perehdyttämisessä panostetaan erityisesti siihen, että uusi työntekijä omaksuu yrityksen laatuajattelun.

Laatujärjestelmä koostuu toimenpiteistä, vastuista ja asiakirjoista, joilla varmistetaan kullekin projektille asetettujen vaatimusten täyttyminen. Kunkin asiakkaan kanssa yhteistyössä määritellään projek-

tikohtaiset laadunohjaukseen ja -varmistukseen liittyvät menettelyt ja ne esitetään projektisuunnitelmassa. Laatujärjestelmän viiteaineiston muodostavat lait ja asetukset, suunnitteluohjeet, ym. asiakirjat ja lähteet.

Sisäinen auditointikäytäntö otetaan käyttöön sitten, kun RALA-sertifikaatti on saatu yritykselle. Tarkastelujaksona käytetään kalenterivuotta. Auditoinneissa arvioidaan yrityksen toimintaa ja sen ohjeenmukaisuutta. Auditoinnista laaditaan raportti, jossa kuvataan toiminta ja johon kirjataan myös mahdolliset kehittämistoimenpiteet aikatauluineen.

Yrityksen johtamisessa korostuvat myös eettiset periaatteet. Yrityksen tarjoaa työntekijöilleen turvallisen ja terveellisen työympäristön sekä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kunnioittavan tavan toimia. Yrityksessä ei hyväksytä syrjintää missään muodossa. Myös kaikilta liikekumppaneilta edellytetään sitoutumista eettisiin periaatteisiin. Yrityksen työntekijöiden edellytetään puuttuvan aktiivisesti epäasialliseen kohteluun ja omalla toiminnallaan ennalta ehkäisemään epäasiallista käyttäytymistä ja syrjintää.

## 5.2 Resurssit

Koska kyseessä on asiantuntijayritys, niin henkilöstön osaaminen ja ammattitaito ovat yrityksen tärkein resurssi. Ilman motivoitunutta henkilöstöä yritys ei voi menestyä. Siksi onkin tärkeää, että henkilöstöllä on työhön ja työtehtäviin tarvittavat pätevyyydet ja koulutus. Koulutussuunnitelmassa sekä kehityskeskusteluissa vuosittain arvioidaan kunkin työntekijän koulutus- ja pätevyystarpeita. Yritys tukee aktiivisesti henkilöstön kouluttautumista ja kannustaa jatkuvaan oppimiseen.

Myös henkilöstön fyysiseen ja psyykkiseen työkykyyn panostetaan. Yrityksellä on järjestetty lakisääteinen työterveyshuolto ja sen lisäksi yrityksellä on erilaista tyky-toimintaa, jonka avulla tuetaan henkilöstön työkykyä ja työssä viihtymistä. Yrityksen tyky-toiminta on liikuntapainotteista, mutta myös muunlaista toimintaa, henkilöstön niin toivoessa, pyritään järjestämään. Osana tyky-toimintaa ovat vuosittain pidettävät kehittämispäivät, joiden aikana arvioidaan saavutettuja tuloksia ja toiminnan laatua yhdessä koko henkilöstön kanssa.

## 5.3 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittäminen on tärkeä osa laatutyötä ja sertifikaattikin edellyttää, että toimintaa seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. Seurannassa havaittuihin sekä henkilökunnalta ja yhteistyökumppaneilta saadun palautteen perusteella havaittuihin puutteisiin tai epäkohtiin reagoidaan nopeasti. Yrityksen koko henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen. Projektien aikana asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta kerätään suullista ja kirjallista palautetta yrityksen laatujärjestelmän toimivuudesta. Nämä palautteet kirjataan osaksi projektikohtaisia laatudokumentteja. Pääsääntöisesti palautetta kerätään asiakkailta projektin ollessa käynnissä ja saatu palaute ja kehittämissuositukset kirjataan ylös, jotta ne voidaan liittää projektin laatudokumentteihin. Mikäli tarvetta ilmenee, niin projektin

päättämisen yhteydessä pidetään palautepalaveri, jossa käsitellään yhdessä asiakkaan ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa projektiin liittyvät palautteet ja kirjattavat laatuasiat. Kerätty asiakaspalaute käsitellään ja tutkitaan sekä siirretään laatujärjestelmän kehitystehtäväksi.

Laatujärjestelmän hallinnalla varmistetaan, että tarvittavat ja ajan tasalla olevat asiakirjat ovat koko henkilöstön käytettävissä. Vanhentuneet versiot poistetaan käytöstä. Laatutiedostot kerätään yhteen laatukansioon, josta ne ovat helposti kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Laatutiedostot arkistoidaan projektikohtaisesti.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli laatia Infrap Oy:lle laatukäsikirja, jonka avulla yritys voi varmistaa laadukkaan toimintansa ja hakea RALA:n sertifikaattia. Laaditun laatukäsikirjan kansilehti ja sisällysluettelo liitetään tämän raportin liitteeksi. Laatukäsikirja on tarkoitettu ainoastaan yrityksen oman käyttöön eikä se näin ollen ole julkinen dokumentti. Sertifikaatin hakeminen oli ollut yrityksen tavoitteena jo jonkin aikaa, mutta kiireisestä työtilanteesta johtuen, laatukäsikirjan laatimiseen ei ollut jäänyt aikaa. Ajan säästämiseksi oli luontevaa antaa laatukäsikirjan laatiminen ulkopuolisen tehtäväksi. Henkilöstö osallistui laatukäsikirjan laatimiseen kommentoimalla ja antamalla siitä palautetta.

Alkuperäisessä työsuunnitelmassa tavoitteena oli myös, että tämän työn yhteydessä olisi arvioitu sertifikaatin hakuprosessia nimenomaan pienen konsulttiyrityksen kannalta katsottuna, mutta tästä osasta jouduttiin luopumaan ajan puutteen vuoksi. Sertifiointi koetaan usein raskaana prosessina, erityisesti pienissä yrityksissä, joissa organisaatio on pieni ja työntekijöillä on useita eri rooleja. Opinnäytetyön tekeminen venyi alkuperäistä suunnitelmaa pidemmälle, koska laatukäsikirjan kommentoiminen yrityksen puolelta vei odotettua enemmän aikaa. Yrityksen sertifiointiprosessi on vasta alussa, joten tämän työn yhteyteen itse hakuprosessin käsittely ei valitettavasti ehtinyt.

Laatukäsikirjan laatiminen oli mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Aikaisemmassa työssäni Kuopion kaupungilla olen ollut mukana laatutyössä ja päässyt osallistumaan laatujärjestelmän ja –käsikirjan laatimisprosessiin. Näkökulma tuossa työssä oli erilainen verrattuna tähän työhön, koska kyseessä oli julkinen organisaatio ja toisaalta tilaajaorganisaatio, joka tilaa konsulttitoimistoilta töitä. Tämän opinnäytetyön myötä pääsin enemmän sisälle konsulttitoimiston laatutyöhön ja siihen miten laatujärjestelmissä vastataan tilaajan asettamiin laatuvaatimuksiin ja millaisia laatulupauksia yritys antaa tilaajalle ja miten nämä lupaukset aiotaan toteuttaa.

Prosessina laatukäsikirjan laatiminen oli melko yksinkertainen; tiedonkeruun jälkeen tiedot koottiin yhteen ja kirjoitettiin laatukäsikirjan muotoon. Tähänkin vaiheeseen meni arvioitua enemmän aikaa. Työn puuduttavin vaihe oli taustakirjallisuuteen tutustuminen ja raportin teoriaosuuden kirjoittaminen. Kirjallisuuden ja erilaisten nettijulkaisujen lukeminen antoi kuitenkin paljon hyvää taustatietoa työn tueksi sekä lisäsi ymmärrystäni laatuun vaikuttavista tekijöistä ja laatutyön tärkeydestä yrityksen menestyksen kannalta. Ilman laadukasta tekemistä yritys ei voi menestyä. Haastavinta tässä työssä oli ajankäytön suunnittelu työn toimeksiantajan kanssa ja tämän vuoksi työn tekeminen venyi ajateltua pidemmäksi. Oman työn yhdistäminen ja opinnäytetyön tekeminen, erityisesti raportin kirjoittamisvaihe, osoittautui myös yllättävän haastavaksi. Osittain tästä johtuen raportin kirjoittaminen siirtyi tähän kesään, kun alkuperäisen suunnitelman mukaan työn olisi pitänyt valmistua vuoden 2016 loppuun mennessä.

Näin jälkikäteen arvioidessani omaa työskentelyäni, voin todeta, että ajankäytön suunnitteluun olisi pitänyt panostaa enemmän. Alussa olin liian optimistinen sen suhteen, miten onnistun yhdistämään

työni ja opinnäytetyön tekemisen. Myös tilaajan aikataulun venyminen osaltaan vaikeutti työn etenemistä, mutta suurin hidastava tekijä tässä työssä oli kuitenkin ajoittainen motivaation puute ja raportin kirjoitustyön aloittamisen vaikeus. Yritys sai tarvitsemansa laatukäsikirjan, joten siltä osin työn tavoitteet täyttyivät. Hakuprosessin arviointi jäi tästä työstä pois, joten siltä osin työn tavoitteet eivät täyttyneet.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AHLBERG, Markku 2013. Merkittävä uudistus standardiin ISO 9001 tekeillä. SFS-tiedotus. [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-08-03]. Saatavissa: <https://www.sfs.fi/files/2203/ISO9001sfs-tiedotus1-2013.pdf>

ISO [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-08-03]. Saatavissa: [https://www.sfs.fi/ajankohtaista/artikkelit/hallintajarjestelmien\\_yleisyys](https://www.sfs.fi/ajankohtaista/artikkelit/hallintajarjestelmien_yleisyys)

ISO [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-08-03]. Saatavissa: <http://www.iso.org/about-us.html>

ISO [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-08-03]. Saatavissa: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/conformity\\_assessment/certification/doc/survey\\_executive-summary.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/conformity_assessment/certification/doc/survey_executive-summary.pdf)

INFRAP [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-03-31]. Saatavissa: <http://www.infrap.fi/palvelut/>

KANKAINEN, Jouko ja JUNNONEN, Juha-Matti 2001. Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatutoiminnot. Tampere: Tammer-paino Oy.

KUME, Hitoshi 1985. Laadun parantamisen tilastolliset menetelmät. (suom. ).[viitattu 2017-03-31]. Tokio: 3A Corporation

LAATUKESKUS [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-04-10]. Saatavissa: <http://www.laatuokeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/toimintajarjestelmat>

LECKLIN, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

LILLRANK, Paul. 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

MOISIO, Jussi ja TUOMINEN Kari 2006. Laadunhallintaa asiantuntijayrittäjälle. Turku: TS-tulos-tus/Digipaino.

MOISIO, Jussi ja TUOMINEN Kari 2008. Toimintajärjestelmän standardivaatimukset. Turku: TS-tulos-tus/Digipaino.

MOISIO, Jussi ja TUOMINEN Kari 2008. Toimintajärjestelmän toteuttaminen, osa 3. Turku: TS-tulos-tus/Digipaino.

RALA [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-03-31]. Saatavissa: <http://www.rala.fi/tuotteet/sertifiointi/#osa1>

RALA [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-04-10]. Saatavissa: <http://www.rala.fi/tietoa-ralasta/tietoa-ralasta/>

RALA [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-04-10]. Saatavissa: <http://www.rala.fi/tuotteet/patevyys/rala-patevyysmenettely/>

RALA [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-04-10]. Saatavissa: <http://www.rala.fi/yrityshaku15/patevat/>

RALA [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-08-05]. Saatavissa: [http://www.rala.fi/tiedostot/J\\_2.041\\_RALA-sertifiointi\\_arviointiperusteet\\_RAP.pdf](http://www.rala.fi/tiedostot/J_2.041_RALA-sertifiointi_arviointiperusteet_RAP.pdf)

RALA [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-08-05]. Saatavissa:  
<http://www.rala.fi/tuotteet/sertifiointi/rala-sertifiointimenettely/>

SFS-miten standardit laaditaan, SFS Suomen Standardisoimisliitto ry. [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-08-03]. Saatavissa: [https://www.sfs.fi/standardien\\_laadinta/mita\\_standardisointi\\_on/miten\\_standardit\\_laaditaan](https://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on/miten_standardit_laaditaan)

SUOMEN STANDARDISOIMISLIITTO. 2005. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

TURKIA, Anne 2017-05-23. Kaavoitusinsinööri. [haastattelu]. Kuopio: Kuopion kaupunki

Valtionkonttori [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-07-19]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BFCD412-C80A-4C7E-84D1-E6A4DF427A93%7D/94530>

VM [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-05-24]. Saatavissa: <http://vm.fi/hallintopolitiikka/laatu-ja-arviointi/caf-ja-itsearviointi>

Valtiovarainministeriö. 2013. Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-05-24]. Saatavissa: <http://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af8ce>

Yrityksen-perustaminen.net [verkkoaineisto]. [viitattu 2017-07-19]. Saatavissa: <http://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

## LIITEET

Infrap Oy – Laatukäsikirjan kansilehti ja sisällysluettelo



LIITE 1

# LAATUKÄSIKIRJA

**Infrap Oy**

**Versio 1.0**

## Sisällys

- [1 Johdanto](#)
- [1.1 Yritys](#)
- [1.2 Laatuksikirja](#)
- [2 Laatu politiikka- ja johtaminen](#)
- [2.1 Laatu politiikka](#)
- [2.2 Laatu johtaminen ja vastuu](#)
- [2.3 Laatu järjestelmän rakenne](#)
- [2.4 Sisäinen auditointi](#)
- [2.5 Yrityksen tavoitteet](#)
- [2.6 Eettiset tavoitteet ja toimintaohjeet](#)
  - [2.6.1 Yleiset periaatteet](#)
  - [2.6.2 Riskiarviointi](#)
  - [2.6.3 Syrjimättömyys ja tasa-arvo](#)
  - [2.6.4 Korruptio](#)
  - [2.6.5 Tavoitteiden ja ohjeiden tarkastaminen](#)
  - [2.6.6 Epäkohtiin puuttuminen](#)
- [3 Henkilöstö](#)
- [3.1 Henkilöstörakenne](#)
- [3.2 Osaamisen kehittäminen](#)
- [3.3 Työsuojelu ja työterveyshuolto](#)
- [3.4 Alihankintamenettelyt](#)
- [4 Asiakkaat ja yhteistyökumppanit](#)
- [4.1 Yhteydenpito](#)
- [4.2 Asiakastytyväisyys](#)
- [4.3 Myynti ja markkinointi](#)
- [5 laadunohjaus ja -varmistus](#)
- [5.1 Yrityksen johtaminen](#)
- [5.2 Tarjousvaihe](#)
- [5.3 Sopimusvaihe](#)
- [5.4 Projektin suunnittelu ja ohjaus](#)
- [5.5 Projektirakenne](#)
- [5.6 Projektin seuranta](#)
- [5.7 Projektin päättäminen](#)
- [6 Tukitoiminnot](#)
- [6.1 Koulutus ja pätevyudet](#)
- [6.2 Laitteet ja tarvikkeet](#)
- [6.3 Tietohallinta](#)
- [7 Laatu järjestelmä](#)
- [7.1 Laatu järjestelmän kehittäminen](#)
- [7.2 Laatu järjestelmän ylläpito](#)

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.