



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Omnian turvallisuuden kehittäminen Tutor auditoinnin kautta

Mia Kivelä

2018 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Omnian turvallisuuden kehittäminen Tutor-auditoinnin kautta

Kivelä Mia
Turvallisuusjohtaminen yamk
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2018

Mia Kivelä

Omnian turvallisuuden kehittäminen Tutor auditoinnin kautta

Vuosi 2018 Sivumäärä 81

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli mitata Tutor- auditoinnilla kohteen kokonaisturvallisuuden nykytilan taso ja tavoitetaso. Tavoitteena oli auditoinnin tuloksen kautta kehittää ammatillisen oppilaitoksen turvallisuutta. Työn toimeksiantajana oli Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Omnia on Espoon, Kauniaisten ja Kirkkonummen omistama koulutuskuntayhtymä, jonka tehtävä on järjestää monialaista ammatillista koulutusta ja tukea työelämän kehittämistä ja innovaatiotoimintaa. Omnian johto sai tiedoksi toimenpide-ehdotukset, jota huomioida Omnian turvallisuuden kehittämisessä ja johtamisessa.

Kehittämistehtävän viitekehys on eri lähteistä johdetuista kirjallisuudesta ja tutkimustiedoista. Viitekehys rakentuu turvallisuuden, turvallisuusjohtamisen, riskien arvioinnin, Tutor-auditointimallin sekä organisaation oppimista käsittävän teorian ympärille. Tavoitteena toiminnan jatkuva kehittäminen.

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin laadullista tutkimusta, menetelmänä turvallisuuden nykytilan mittaaminen Tutor- auditoinnin avulla sekä vastuu- ja asiantuntijahenkilöiden haastattelut ja havainnointi. Tutkimusstrategiakasi valittiin tapaustutkimus, koska tutkimuksellisin keinoin tavoitteena oli tuottaa kehittämissuunnitelmaa. Kehittämissuunnitelmaa kartoitettiin ja havainnointiin oppimiskahvilamenetelmän avulla turvallisuusryhmältä ja toimipistevastaavilta.

Tutor- auditointi antoi Omnialle tiedon kokonaisturvallisuuden tasosta ja tavoitetasosta sekä kehittämiskohteet, joita kehittämällä voidaan turvallisuustasoa nostaa, sekä kehittämissuunnitelman mitä tarvitaan, että päästään turvallisuuden tavoitetasolle. Yhteisen oppimisprosessin myötä muodostui kehittämissuunnitelma, kehittämisen askeleet sekä turvallisuuden kehittämismalli Omnian turvallisuuden kehittämiseksi.

Tulokset ovat teorian kanssa yhdenmukaisia ja tukevat toisiaan. Kehittämissuunnitelmassa tärkeimmät toimenpide-ehdotukset perustuvat Tutor- auditoinnin painopistealueisiin hallinnolliseen johtamiseen, toiminnallisten riskien arviointiin, kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan, vaatimusten täyttymiseen, koulutukseen, dokumentaatioon, viestintään sekä tuloksiin ja vaikutuksiin. Keskeisinä teemoina ovat riskit, sidosryhmät, raportointi, mittaaminen ja jatkuva parantaminen. Kehittämistyönmenetelmää voi sellaisenaan käyttää muissakin oppilaitoksissa. Työn tuloksia voi hyödyntää oppilaitosten turvallisuuden kehittämisessä.

Asiasanat: Tutor- auditointimalli, turvallisuus, turvallisuusjohtaminen, riskien arviointi, oppiva organisaatio

Mia Kivelä

Developing safety in Omnia using Tutor auditing

Year	2018	Pages	81
------	------	-------	----

The purpose of this development work was to measure the current level and objective level of the target organisation's safety using Tutor auditing. The objective was to develop the safety of the vocational educational institution using the result of the auditing. The principal of the work was Omnia, the education federation of municipalities of Espoo region. Omnia is the education federation of municipalities owned by Espoo, Kauniainen and Kirkkonummi, the task of which is to arrange multidisciplinary vocational education and support the development and innovation activity of working life. The management of Omnia was informed of the measure proposals to which to pay attention in the development and management of the safety of Omnia.

The frame of reference of the development task consists of literature and research information that has been gathered from different sources. The frame of reference is based on safety, safety management, the evaluation of risks, and the Tutor auditing model, as well as on theory on the learning of the organisation. The objective is the constant development of the operation.

A qualitative study was used as the research method, for example the measurement of the present state of safety with the help of the Tutor auditing, and observation and interviews of the persons in charge and specialists. Case study was chosen as the strategy, because the objective was to produce development proposals with methods relating to the research. The development ideas were surveyed and observed using the learning café method, in which the safety group took part.

The Tutor auditing provided information about the current level and objective level of the security in Omnia and development targets which need to be taken in order to improve the level of safety. As well as a development plan about what is needed to reach the objective level of safety. With a common learning process, a development plan, the steps of development, and a safety development model for Omnia were.

The results are uniform with the theory and support each other. In the development plan, the most important action proposals are based on the focus areas of the Tutor auditing on administrative management, evaluation of functional risks, the real estate technique and safety engineering, the filling of demands, education, documentation, communication and results and effects. The central themes are risks, interest groups, reporting, measurement and constant improvement. The development method can be used as such also in other educational institutions. These results can be used in the safety development of other educational institutions, as well.

Keywords: Tutor auditing, safety, safety management, risk evaluation, learning organisation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tarkoitus, tavoite, tutkimuskysymykset, tausta, tarve ja rajaus	8
1.2	Keskeiset käsitteet.....	10
1.3	Yhteiskunnalliset muutokset	11
1.4	Omnia Koulutuksen esittely	12
2	Tutkimuksellinen kehittämistyö	13
2.1	Kehittämistyön lähestymistapa	13
2.2	Tiedonhankintamenetelmät	15
2.3	Aineiston analyysi	17
2.4	Luotettavuus ja pätevyys	18
3	Turvallisuus	19
3.1	Turvallisuusjohtaminen	24
3.2	Turvallisuusjohtamisjärjestelmä ja turvallisuuden hallintajärjestelmä.....	32
4	Riskien arviointi	32
4.1	Turvallisuus osana laadunhallintajärjestelmää	36
4.2	Tutor- auditointimalli	39
4.3	Oppiva organisaatio.....	41
5	Opinnäytetyön prosessi	42
6	Tulokset.....	44
6.1	Hallinnollinen johtaminen	48
6.2	Toiminalliset riskit	50
6.3	Vaatimusten täytyminen.....	52
6.4	Dokumentaatio	52
6.5	Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka.....	54
6.6	Koulutus.....	55
6.7	Viestintä	57
6.8	Tulokset ja vaikuttavuus.....	58
7	Pohdinta	59
8	Johtopäätökset	64
8.1	Mitä kehittämällä kohteen turvallisuustasoa voidaan nostaa?	65
8.2	Mitä tarvitaan, että päästään turvallisuuden tavoitetasolle?	67
8.3	Yhteenveto kehittämishankkeesta	71
8.4	Toimenpide-ehdotukset.....	72
8.5	Jatkotutkimukset.....	72
8.6	Oman työn arviointi.....	73
	Lähteet	75
	Kuviot	80

Taulukot	81
----------------	----

1 Johdanto

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti 2018 työryhmän valmistelemaan ehdotusta ammatillisen koulutuksen turvallisuusstrategiaksi samalla kerätään ja levitetään parhaita käytäntöjä turvallisuuskulttuurin edistämiseksi. (OPH reformituki 2018.) Suomessa hallituksen kärkihankkeena on ammatillisen koulutuksen reformin toteuttaminen, jonka myötä ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö ja rahoitus tulevat merkittävästi muuttumaan. Ammatillisiin oppilaitoksiin kohdistuu merkittävät taloudelliset säästötoimenpiteet ja rakennemuutokset seuraavan kolmen vuoden aikana. On varmaa, että nämä tuovat haasteen myös oppilaitos turvallisuudelle.

Muutosten toteuttamisen suurimmat haasteet muutosjohtaja Nurmen mukaan liittyvät oikeiden päätöksen tekemiseen ja ihmisten johtamiseen. Pyrittäessä johtamisella parhaaseen mahdolliseen tulokseen, tulee ottaa huomioon ne, joita muutos koskee. Tämä pyrkimys huomataan ja sillä lisätään luottamusta, arvostusta, sitoutumista ja onnistumista, ne taas luovat mahdollisuuden jatkaa hyvää johtamista. (Nurmi 2012, 201.)

Opettajien työelämäbarometrin mukaan oppilaiden ja opettajien turvallisuudentunne järkkyy kouluissa uhka- ja väkivaltatilanteiden lisääntymisen vuoksi. Opiskelijoihin ja opettajiin kohdistuneet laittomat uhkaukset ja huono käytös ovat lisääntyneet tasaisesti viimeiset kymmenen vuotta. Valtaosa näistä tapauksista on ollut ikivaltaa ja kiusantekoa, mutta ne ovat vaikuttaneet turvallisuudentunteen huonontumiseen. Oppilaitoksissa aito välittäminen, perinteinen kasvatustyö, välitön reagoiminen kiusaamiseen ja syrjäytymisen ehkäiseminen ovat parhaita tapoja puuttua turvattomuuteen. Kukaan ei saisi jäädä yksin ongelmien kanssa. Lehtiin on kirjoitettu opettajista, jotka ovat kohdanneet koulussa vakavaakin väkivaltaa ja häirintää. Koulusurmat rikkovat peruttamattomasti haavoittumattomuuden illuusion. Opetusalan ammattijärjestön tekemien kyselyjen mukaan oppilaiden käytöshäiriöt ovat lisääntyneet ja avuntarve kasvanut. (OAJ, 2017)

Oppilaitoskehittämisen keskiössä tulisi olla turvallinen oppilaitos, jossa henkilöstö voi tehdä töitä ja opiskelijat keskittyä opiskeluun, siten ettei kenenkään tarvitse pelätä tapaturmia, väkivaltaa tai ympäristöstä johtuvalle sairaudelle altistumista. Turvallisuuden kehittämiseen lähtökohtana on tietää turvallisuuden nykytila. Tässä kehittämistyössä turvallisuuden nykytila, mitataan Tutor-auditoinnin avulla. Mitatun tuloksen kautta tavoitteena on tuottaa käyttökelpoisia ratkaisuehdotuksia Tutor-auditoinnissa esitettyjen turvallisuuden prosessien toteuttamiseksi ja Omnian turvallisuuden kehittämiseksi.

1.1 Työn tarkoitus, tavoite, tutkimuskysymykset, tausta, tarve ja rajaus

Työn tarkoituksena on mitata Tutor- auditointimallilla kohteen kokonaisturvallisuuden nykytilantaso ja tavoitetaso. Tavoitteena on auditoinnin tuloksen kautta kehittää ammatillisen oppilaitoksen turvallisuutta. Kehittämistyö pyrkii antamaan vastauksen kahteen tutkimuskysymykseen.

1. Mitä kehittämällä kohteen turvallisuustasoa voidaan nostaa?
2. Mitä tarvitaan, että päästään turvallisuuden tavoitetasolle?

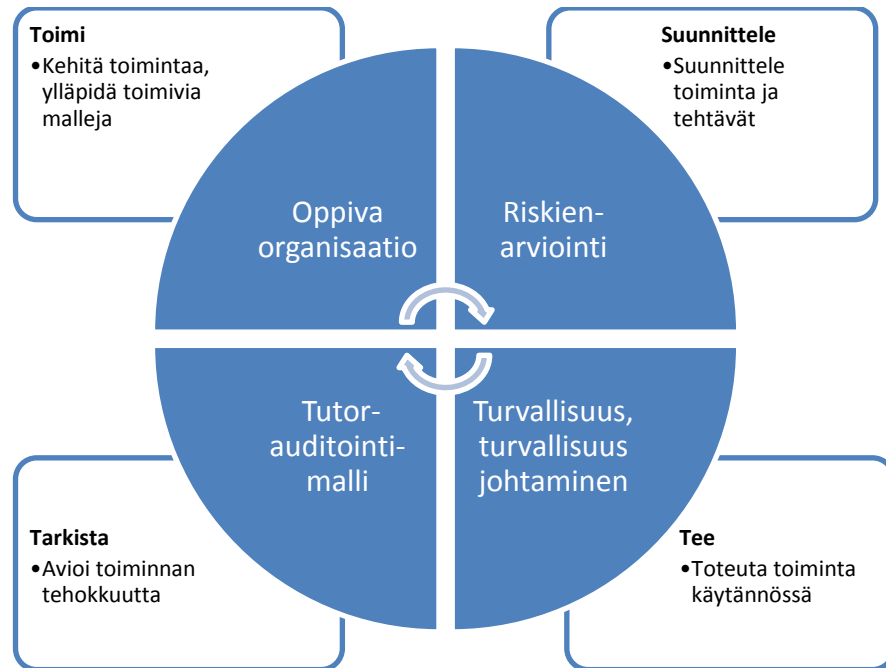
Turvallisuusalan asiantuntijat Soili Martikainen ja Tiina Ranta tekivät kehittämistyöhankkeena yhteistyössä Keski- Uudenmaan pelastuslaitoksen kanssa Tutor-auditointimallin pilotoinnin kolmannen osapuolen arvioijina. Tämän ansiosta Omniassa tehtiin Tutor-riskienarviointi ensimmäisen kerran 2012. Arvioinnin aikana Omnian turvallisuusjohto teki itsearviointin organisaationsa turvallisuuden nykytilasta sekä asetti tulevaisuuden tavoitetason itselle noin kolmen vuoden päähän. Tämän jälkeen Martikainen ja Ranta antoivat oman arvion arviointialueista. Arvioinnin aikana käydyt keskustelut koettiin antoisiksi ja samalla kuultiin hyvistä käytännöistä, joita voitaisiin soveltaa kohteissa. Omnia sai Tutor- auditoinnin avulla kuvan sen hetkestä turvallisuustasosta sekä turvallisuuden tavoitetilasta. Lisäksi Tutor-auditointi antoi Omnialle kehityssuunnitelman rungon suurimpien epäkohtien korjaamiseksi ja seuraavan turvallisuustason saavuttamiseksi. Omniassa on kehittämistyötä Tutor-auditoinnissa nousseiden kehityskohteiden parantamiseksi tehty määrätietoisesti ja nyt oli aika arvioida tilanne uudestaan Tutor-auditointimallilla. Tässä kehittämistyössä keskitytään nykytilan 2017 mittaamiseen. Tulosten pohdinnassa huomioidaan myös 2012 tulokset, mutta ei suoranaisesti verrata niitä 2017 tuloksiin, vaan keskitytään turvallisuuden prosessien toteuttamiseksi ja kehittämiseksi laadittavaan kehittämissuunnitelman tuottamiseen mitatun tuloksen kautta.

Suomalainen lainsäädäntö edellyttää turvallista oppimisympäristöä, kokonaisvaltaista riskiperusteista turvallisuusjohtamista sekä johdon sitoutumista turvallisuusjohtamisen toteuttamiseen- ja kehittämiseen. Useat tutkimuslaitokset ja tutkijat ovat tutkineet, että kehittäneet koulutusorganisaatioiden turvallisuutta viimeisen vuosikymmenen aikana. Lähestymistapa on ollut monesti sirpaleinen eikä kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisen merkitystä ole tuotu riittävästi esiin. Yliopistojen turvallisuustoiminnan kehitystarpeita on tutkittu, muttei ammattikorkeakoulujen, ammattikoulujen ja peruskoulujen kokonaisvaltaista turvallisuusjohtamista, eikä sen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Tuorein tutkimus suomessa on Martikaisen (2016) tutkimus, jonka tavoitteena oli kehittää koulutusorganisaatioiden kokonaisvaltaista, riskiperusteista turvallisuusjohtamista kehittämällä uusi konsultoiva auditointiprosessi Asteri, sekä tutkia sen vaikutuksia auditoitaviin. Tutkimuksessa selvitettiin myös ammattikorkeakoulujen ja peruskoulujen turvallisuusjohtamisen suorituskykyä Asterin ja Keski-Uudenmaan pelastus-

laitoksen kehittämän Tutor-auditointimallin avulla. Lisäksi tunnistettiin vahvuuksia ja kehityskohteita. Tutkimuksessa auditointiin yhteensä 76 koulutusorganisaatiota vuosien 2011-2014 aikana. (Martikainen 2016, 11.)

Tärkein tuloksista oli Asterin uuden konsultoivan auditointiprosessin luominen. Asterista hyötyvät eniten suorituskyvyltään heikoimmat organisaatiot. Asteri voi olla käyttökelpoinen monien eri auditointien kanssa, ei pelkästään turvallisuusjohtamisen auditoinnin kanssa käytettynä. Tutkimus toi myös uutta tietoa auditointiin liittyvistä asenteista. Tutkimustulosten mukaan auditointi voi nostaa esiin negatiivisia asenteita ja auditoinnin tulisi ottaa ne huomioon suunniteltaessa auditointeja sekä valmistautuessa niihin. Negatiiviset asenteet voidaan kompensoida tuomalla auditointiin lisäarvoa, objektiivisuutta ja positiivisuutta sekä siten parantaa auditoinnin myönteisiä vaikutuksia tietoihin ja taitoihin. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että turvallisuuteen liittyvien asioiden auditointi ei lisää turvattomuuden tunnetta, vaan sen sijaan se lisää turvallisuuden tunnetta käytettäessä Asteria, konsultoivan auditoinnin prosessia yhdessä Tutor-auditointimallin kanssa. Tutkimustulosten mukaan turvallisuusjohtaminen auditoiduissa ammatti- ja ammattikorkeakouluissa oli tilastollisesti merkittävästi kehittyneempää kuin auditoiduissa peruskouluissa. Sekä perus-, ammatti- sekä ammattikorkeakouluilla on vielä parannettavaa, sillä turvallisuusjohtaminen oli sirpaleista. Voidaan olettaa, että enemmistö suomalaisista ammatti-, ammattikorkeakouluista ja peruskouluista ei todennäköisesti täytä kokonaisvaltaisen riskiperusteisen turvallisuusjohtamisen perustasoa. (Martikainen 2016, 11, 159.) Tärkeää on tietää turvallisuuden taso, jotta voidaan toimintaa kehittää.

Teorian ja käsitteiden avulla tuotetaan uutta tietoa ja niistä muodostuu opinnäytetyölle viitekehys. Teorian ja käsitteiden avulla selitän, kuvaan ja tulkiten tuloksia sekä teen niistä päätelmiä. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

(mukaillen Deming 1994, 131-133.)

Opinnäytetyn teoreettinen viitekehys (kuvio 1) rakentuu turvallisuuden, turvallisuusjohtamisen, riskien arvioinnin, Tutor- auditointimallin ja organisaation oppimista koskevan teorian ympärille. Tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen, joten viitekehystä ympäröi Demingin jatkuvan kehittämisen kehä: suunnittele, tee, tarkista ja toimi. (Deming 1994, 131-133.)

1.2 Keskeiset käsitteet

Käsitteet ovat työkaluja, joiden avulla tutkittavaa asiaa hahmotetaan teoreettisella tasolla. Kehittämistyön keskeiset käsitteet ovat turvallisuus, turvallisuusjohtaminen, riskien arviointi, Tutor- auditointimalli sekä oppiva organisaatio. Käsitteitä tarkastellaan oppilaitosturvallisuuden näkökulmasta.

Oppiva organisaatio sopeutuu, muuttuu, uudistuu toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti ja oppii kokemuksista ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan (Sydänmaalakka, 2012, 55).

Riskien arviointi on laaja-alaista, järjestelmällistä vaarojen ja terveyshaittojen tunnistamista sekä niiden merkityksen arvioimista työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Riskien ar-

vioinnin tavoite on työn turvallisuuden parantaminen (Työturvallisuuskeskus 2015, 7). Riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskienosalta (SFS 31000: 2011, 12).

Turvallisuus on tunnetila, jossa yksilön ja organisaation riskit ovat hallinnassa ja hyväksyttävän suuruisia (mukailten Waitinen 2011, 26-31 & Levä 2003, 31-33).

Turvallisuusjohtaminen on organisaatioissa tapahtuvaa turvallisuustoiminnan johtamista, suunnittelua, organisointia ja kehittämistä sekä mahdollista reagoimista. Turvallisuusjohtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista, osa organisaation liikkeenjohtamista (Tikkanen, Aapio, Kaarnalehto ym. 2017, 108).

Tutor-auditointimalli arvioi kohteen kokonaisvaltaista turvallisuustasoa objektiivisesti (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 3). Auditointi on järjestelmällinen, puolueeton, dokumentoitu prosessi, jolla hankitaan auditointinäyttöä ja arvioidaan sitä objektiivisesti peilaten auditointikriteereihin (SFS-EN- ISO-19011: 2011, 12).

1.3 Yhteiskunnalliset muutokset

Hallituksen kärkihankkeena on ammatillisen koulutuksen reformin toteuttaminen, jonka myötä ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö ja rahoitus tulevat merkittävästi muuttumaan. Reformin lähtökohtana on, että ammatillisen koulutuksen toimintoja ja rahoitusta yhdenmuikaistetaan siten, että häivytetään raja-aitoja nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen sekä oppisopimuksen osalta. Muutosten myötä koulutusta järjestetään aiempaa opiskelija- ja työelämälähtöisemmin, mutta merkittävästi pienenevin resurssein. Muutoksen perusteena nähdään myös työmarkkinoiden nopeat muutokset, kun ammatit ja osaamistarpeet muuttuvat. Yhä useampi työllistää itsensä ja on todennäköistä, ettei ammattiin valmistuva ole töissä samassa työpaikassa tai ainakaan samassa työtehtävässä koko työikänsä. (OPH, Reformi 2017.)

Nopeasti muuttuva maahanmuuttajatilanne edellyttää joustavaa ja monipuolista koulutus- ja palvelutarjontaa, jolla kyetään huolehtimaan vieraskielisen väestön kotouttamisesta nopeasti ja nykyistä taloudellisemmin. Erityisesti Espoon seudulla vieraskielisten asukkaiden osuus on nopeasti kasvava. Omnian koulutus- ja palvelutarjonnan tulee vastata elinikäisen oppimisen haasteisiin ja tukea asiakkaita mahdollisimman yksilöllisesti kaikissa työelämän muutoksissa ja osaamisen kehittämisen tarpeissa. Yhteiskunta edellyttää jokaiselta uusia taitoja ja voimavaroja kohdata muuttuvia tilanteita ja sopeutua niihin. Kuitenkin ihmisten kyky ottaa vastaan informaatiota ja hyödyntää palveluita on hyvin erilainen. (Omnia taloussuunnitelma 2017.)

Suomalaiset ovat turvallisuusorientoituneita ja tällä hetkellä huolissaan tulevaisuudesta, eikä huoli ole aiheeton. Uutisissa viikoittain kuulemme kuinka köyhien ja syrjäytyneiden määrä kasvaa, kouluissa kiusataan, on alueellista eriarvoisuutta, sivistyksestä ja hyvinvoinnista leikataan sekä terrori-iskut, talouskriisit ja suurvaltioiden johtamistavat aiheuttavat suurta tarvetta turvallisuuden tarkasteluun ja -keskusteluun.

1.4 Omnia Koulutuksen esittely

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia on Espoon, Kauniaisten ja Kirkkonummen yhteinen koulutuskuntayhtymä, jonka tehtävänä on jäsenkuntiensa puolesta järjestää monialaista ammatillista koulutusta ja tukea työelämän kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian tarjoaa koulutusta ammatillisesta ja aikuiskoulutuksesta täydennyskoulutuksiin, maahanmuuttajien kotouttamiskoulutuksiin, nuorten työpajatoimintaan, lukio-opintoihin, vapaaseen sivistystyöhön sekä yrityspalveluita. Omniassa osallistuu ammatilliseen koulutukseen vuosittain yli 10 000 oppijaa, joista perustutkintokoulutuksessa on noin 5 000. Vapaan sivistystyön kursseilla vuosittain yli 40 000 opiskelijaa. Oppisopimuksen kautta ammatin hankkii yli 2 700 henkilöä. Aikuislukion opintietä kulkee reilu 2 000 opiskelijaa, ja yli 200 nuorta löytää vuosittain suunnan elämälleen nuorten työpajoilla. Henkilökuntaa Omniassa on yli 860. (Omnia, 2017.)

Omnian turvallisuusorganisaatio muodostuu turvallisuusryhmästä. Turvallisuusryhmän puheenjohtajana toimii kehittämisspäällikkö, joka vastaa turvallisuusjohtamisesta ja kilpailutoiminnasta. Turvallisuusryhmässä on jäseniä 16, edustettuina ovat: rehtori, oppilaitospastori, kuraattori, viestintäjohtaja, terveydenhoitaja, suunnittelija kiinteistöpalveluista sihteerinä, kehittämisspäällikkö, viestintäpäällikkö, toimipistevastaava, erityisasiantuntija, työväenopiston kehittämisspäällikkö, työpajat koulutuspäällikkö, aluekoordinaattori työväenopisto, hallintojohtaja, työsuojelupäällikkö, tietohallintopäällikkö, kiinteistöspäällikkö. Kaikkiin toimipisteisiin on nimetty toimipistevastaavat, jotka toimivat turvallisuusvastaavina ja työväenopiston kohteisiin aluekeskusvastaavat, he vastaavat kohteidensa turvallisuustyöstä. Turvallisuusryhmän kokouksiin kutsutaan tarvittaessa asiantuntijoita. Tapaamisia on noin kahdeksan vuodessa. Turvallisuusjohtamisesta vastaavalla kehittämisspäälliköllä ei ole erillistä budjettia turvallisuustyöhön. Hänen esimiehenään toimii Omnian hallintojohtaja. (Omnia, 2017.)

2 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksellinen kehittämistyö. Aluksi esitellään valittu tutkimusote, tutkimusstrategia ja kehittämistyön lähestymistapa. Tämän jälkeen kuvataan käytetyt tiedonkeruumenetelmät, työn aikataulu sekä aineiston analysointi. Lopuksi pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä.

Tutor-auditointi tehtiin Omnian turvallisuusryhmälle ja toimipistevastaaville 2017. Opinnäytetyön tutkimusote on ensisijaisesti kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus. Opinnäytetyön tavoitteena on myös tuottaa tutkimuksellisin keinoin kehittämisehdotuksia, siksi tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi. Toikka ja Rantasta (2009) mukailten työelämän kehittämistoiminnassa sovelletaan tutkimuksessa saatua tietoa työelämän kehittämis- ja uudistamistarpeisiin. Tutkimus tuottaa uutta tietoa ja asioita, joita voidaan soveltaa käytäntöön. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyy konkreettinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestymistapa. Lähtökohtana on käytännön ongelmat ja kysymykset, jotka ohjaava tiedon tuottamista ja samalla pyritään tuottamaan tietoa laajempaan keskusteluun käytännön toimintaympäristössä. (Toikko & Rantanen 2009, 62.)

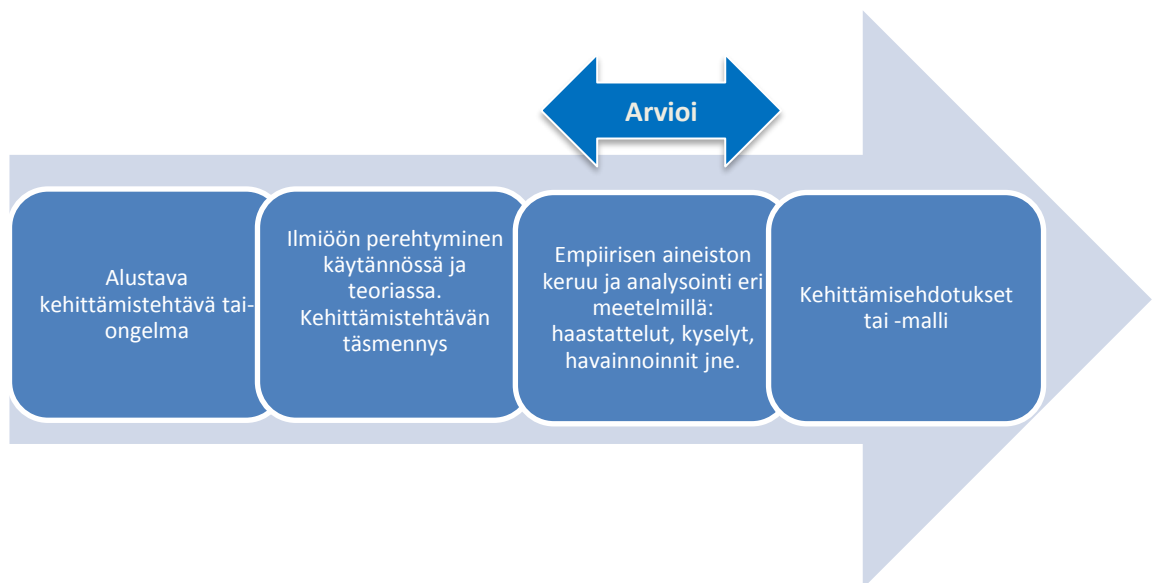
Tutkimuksellisen kehittämistyön päämääränä ei ole vain pyrkiä kuvailemaan tai selittämään asioita, vaan myös kehittämään niihin liittyviä parannuksia ja viemään niitä käytännön tasolla eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19-20.) Toimintatutkimus pyrkii vaikuttamaan toimintaan ja tavoitteena on muutos (Heikkinen 2010, 17). Kehittämistyössä mennään kohti parempaa, kehitetään jotakin asiaa tai toimintaa. Kehittämistyö edellyttää nykytilan kartoitusta, vaihtoehtojen etsintää ja arvottamista, tavoitteiden määrittämistä ja keinojen valintaa tavoitteihin pääsemiseksi. (Kananen 2010, 157-159.) Muutoksen eteenpäin vieminen toimintatutkimuksen keinoin vaatii aikaa. Tapaustutkimukset ovat toiminallisia, halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia ja sovelletaan niitä käytäntöön. Raportointi on mahdollista tehdä kansantajuisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53.) Siksi työn tutkimusstrategiaksi parhaiten sopii tapaustutkimus.

2.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen Omnian turvallisuustyön ja käytännön kehittämiseen tähtäävä selvitys. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöt ovat luonteeltaan työelämää kehittäviä ja uudistavia. Opinnäytetyöprosessin yhteydessä syntyneen tiedon avulla ratkaistaan ongelmia ja esiin nousseita haasteita, kehitetään uusia ratkaisuja, menetelmiä, malleja sekä uutta osaamista eikä niinkään sovelleta yksinomaan tieteellisten tutkimusten

kautta tuotettua tietoa sellaisenaan käytännön tilanteeseen. Opinnäytetyö sisältää sekä tutkimuksellisuuden että kehittämistoiminnan. Lähtökohtana on uudenlainen tiedontuotanto, jossa yhdistyvät konkreettisen kehittämistoiminnan kautta syntynyt dokumentoitu kokemustieto ja tutkimuksellinen ote. (Laurea-ammattikorkeakoulun strategia 2020.)

Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, jotta tutkittavasta kohteesta pystyttäisiin muodostamaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. Kohteen voi muodostaa esimerkiksi koko organisaatio, sen osasto tai yksikkö, henkilöstö- tai asiakasryhmä tai jokin prosessi. (Ojasalo ym. 2009, 37.) Tässä kehittämistehtävässä avainasemassa on Omnian turvallisuusryhmä ja toimipistevastaavat. Ojasalo ym. (2014) ovat havainnollistaneet tapaustutkimuksen prosessia kuvion 2 mukaisesti. Kehittämistyö nojautuu teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Aloitetaan analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, seuraavaksi perehdytään ilmiöön käytännössä ja teoriassa, täsmennetään kehittämistehtävää. Aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä. Nuolet kumpaankin suuntaan tarkoittavat sitä, että työn aikana alkuperäinen kehittämistehtävä voi muuttua tai sitä voidaan tarkentaa ja lopputuloksena syntyy kehittämissuhteet - tai malli.



Kuvio 2: Tapaustutkimuksen vaiheet

(Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-55.)

Tapaustutkimuksessa tavallisesti lähdetään liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, kehittämiskohteen tarkka määrittely ei ole useinkaan prosessin ensimmäinen vaihe. Kehittämistehtävän täsmentyminen työn edetessä on luonnollinen osa kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa on kyse tietystä yksilöllisestä tapauksesta, mutta arvioinnissa on hyvä pohjata tuloksia myös laajemmassa mittakaavassa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-55.)

2.2 Tiedonhankintamenetelmät

Keskeinen tiedonhankintamenetelmä työssä on organisaation turvallisuuden nykytilan mittaaminen auditoimalla käyttäen Tutor-auditointimallia sekä eri osa-alueiden vastuu- ja asiantuntijahenkilöiden teemahaastattelut sekä havainnointi. Kehittämistyön tueksi tutkittavaan teemaan liittyviä kehittämisideoita kartoitetaan ja havainnoidaan oppimiskahvilamenetelmän avulla turvallisuusryhmältä ja toimipistevastaavilta.

Tutkimuksellisessa kehittämissä on mahdollista käyttää monenlaisia menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä ovat kirjallisuuskatsaus, auditointi, teemahaastattelut ja havainnointi. Kehittämistyön tueksi tutkittavaan teemaan liittyviä kehittämisideoita kartoitetaan ja havainnoidaan oppimiskahvilamenetelmän avulla turvallisuusryhmältä ja toimipistevastaavilta. Tavoitteena on saada konkreettisia kehittämisideoita, joiden kehittämiseen osallistujat voivat sitoutua. Oppimiskahvilamenetelmä on tapa ideoida ja oppia. Oppimiskahvilamenetelmä on yhteistoimintamenetelmä keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämisen ryhmissä. Tärkeintä menetelmässä on keskustelu, yhteisen ymmärryksen löytäminen ja yhteiseen mielipiteeseen pääseminen. (THL, 2016.)

Kirjallisuuskatsaus kohdentui teoriaan, aikaisempiin tutkimuksiin ja tutustuesssa kohdeorganisaation olemassa oleviin turvallisuusdokumentteihin. Niiden avulla saadaan selville mitä kirjallista turvallisuustietoa organisaatiossa jo on, ja miten niitä on osattu hyödyntää. Kirjalliseen aineistoon perehtymistä käytetään yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, koska sen avulla saadaan tarvittavia lisänäkökulmia kehitettävään asiaan (Ojasalo ym. 2009, 43.) Keskeistä kirjallisen materiaalin lukemisessa on noudattaa tutkimuksen eettisiä periaatteita. Lukiessa tulee olla kriittinen ja pohtia aineiston sopivuutta tutkimuksen materiaaliksi (Metsämuuronen 2008, 44). Tarkastelun kohteena oli kohteen turvallisuusdokumentit, www-sivut, intranet, vuosikertomukset, taloussuunnitelma, palaverien muistiot, raportit, auditoinnin tulokset ja muut kirjalliset materiaalit.

Havainnoinnin avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 201.) Havainnointimuodon valinta riippuu tutkittavasta ilmiöstä ja lähinnä siitä, muuttuvatko havainnoinnin kohteena olevat käyttäytymistään tilanteesta johtuen. Osallistuvassa havainnoinnista voidaan puhua silloin, kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Osallistuvassa havainnoinnissa voidaan erottaa eri asteita sen mukaan, mikä rooli tutkijalla on. Pääsääntöisesti osallistuvassa havainnoinnissa tutkija itse osallistuu toimintaan, vaikka jotkut katsovat jo pelkän läsnäolon osallistuvaksi havainnoinniksi. Osallistuvan havainnoinnin etuna on, että tutkija pääsee syvälle kiinni tutkittavan ilmiön olemukseen, vaikka hän ei itse olisi työyhteisön jäsen. (Kananen 2012, 95.) Havainnointia tehdään

ulkopuolisen tarkkailijan roolissa. Havainnointi tapahtumat keskittyvät Tutor-auditoinnin toteuttamiseen turvallisuusryhmässä sekä toimipistevastaavienryhmässä. Havainnoinnin tarkoituksena on kerätä tietoja Tutor-auditoinnin painopistealueiden mukaisesti ja löytää painopistealueet, jotka puhuttavat eniten osallistujia. Merkinnät havainnoista tein kirjaamalla havainnon painopistealueittain kriteerikortteihin. Lisäksi havainnoinnin tavoitteena on verrata tehtyjä havaintoja jo olemassa olevaan kohdeorganisaation turvallisuusdokumentaatioon.

Auditointi on järjestelmällinen, puolueeton, dokumentoitu prosessi, jolla hankitaan auditointinäyttöä ja arvioidaan sitä objektiivisesti peilaten auditointikriteereihin. Auditoinnit, jotka organisaatio suorittaa itse kutsutaan sisäisiksi auditoinneiksi. Ulkoisista auditoinneista puhutaan, kun suorittajana on toisen tai kolmannen osapuolen taho. Toisen osapuolen auditointeja suorittavat esimerkiksi asiakkaat, joiden edut liittyvät organisaatioon. Kolmannen osapuolen auditointeja suorittavat riippumattomat tahot esimerkiksi viranomaiset. Auditointien tuloksia käytetään johdon katselmuksissa, johtamisjärjestelmän vaikuttavuuden varmistamiseen tai parantamista koskevan tiedon hankkimiseen. Arvioijan riippumattomuus voidaan osoittaa, ettei auditoitava toiminto kuulu auditoinnin omaan vastuualueeseen. (SFS-EN ISO19011; 2011, 12.)

Työelämän kehittämishankkeissa, joissa tavoitteena on yhteisen kielen, käsitteiden, toimintatapojen ja keskustelun luominen ja ymmärtäminen, on mielekästä käyttää ryhmähaastattelua tutkimusaineiston keräämisen muotona. Haastattelun etuna on joustavuus, kysymys voidaan toistaa, oikaista väärinkäsitys tai selventää sanomaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74-75). Hirsjärvi ja Hurme mainitsevat yhtenä aineiston keräämisen keinona täsmäryhmähaastattelun, siitä käytetään myös nimitystä asiantuntijahaastattelu (Anttila 1996, 187). Hirsjärvi ja Hurme (2000) kuvaavat täsmäryhmähaastatteluksi tilannetta, johon kutsutaan 6-8 henkilöä asiantuntimuksensa perusteella ja jossa voidaan odottaa, että kutsutuilla on vaikutusta tarkasteltavaan asiaan ja kykyä saada aikaan muutoksia. Ryhmälle on asetettu tavoite, esimerkiksi ideoiden kehittäminen, tarpeiden ja asenteiden paljastaminen tai toiminnan kehittäminen. Ryhmällä on ulkopuolinen puheenjohtaja. Haastattelu kestää enintään tunnin, ja keskustelun aikana aineiston keräämisen apuvälineenä voi käyttää videointia ja äänittämistä. Tilanteen tallentaminen edellyttää osallistuvien luvan. Ryhmäkesustelun ohessa voi hyödyntää aineiston keruun tapoina aivoriihtä, työpajaa tai oppimiskahvilamenetelmää, jos tavoitteena on myös oppia jotakin yhdessä. (Vilkkä 2015, 125.) Tässä työssä käytettiin oppimiskahvilamenetelmää ja samalla käytiin keskustelua Tutor-auditoinnin painopistealueista ja teemoista. Turvallisuusjohtajan ja kiinteistöpäällikön haastattelu toteutettiin käyttäen apuna Tutor-auditoinnin tarkastuslistaa.

Auditointi tapahtuu käyttäen Tutor-auditoinnin arviointikriteerikortteja, jossa on valmiit kysymykset painopistealueittain. Arvioinnissa käytetään kahdeksaa painopistealuetta, jotka ovat

hallinnollinen johtaminen, toiminnallisten riskien arviointi, kiinteistö- ja turvallisuustekniikka, vaatimusten täyttyminen, koulutus, dokumentaatio, viestintä sekä tulokset ja vaikutukset. Jokainen painopistealue sisältää omat kriteerikohtansa. Painopistealueiden mukaan muodostetaan kokonaisarvio kohteen turvallisuustasosta asteikolla 1-5 heikko, puutteellinen, perustaso, sitoutunut, edelläkävijä. Kokonaisarvio muodostuu painopistealueiden painotetulla keskiarvolla. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 4.)

Tutor-auditointi, jota opiskelija myös havainnoi, sisältää yhtäläisyyksiä täsmä-, ryhmä- ja teemahaastattelujen kanssa. Turvallisuusryhmä muodostuu 16 henkilön joukosta ja toimipistevastaavia on 14. Ryhmän puheenjohtaja toimii turvallisuusjohtamisen opiskelija, joka ei kuulu turvallisuusryhmään eli on ulkopuolinen asiantuntija. Valmiina teemalistana toimii Tutor-auditoinnin 23 kriteerikorttia, joiden mukaan keskustelu etenee ja avoimia täydentäviä kysymyksiä voi tehdä tarvittaessa keskustelun aikana. Tutor-auditointi toteutetaan oppimiskahvilamenetelmää käyttäen ja havainnot kirjataan kriteerikortteihin painopistealueittain.

Tiedonkeruun haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua painopistealueittain oppimiskahvilan yhteydessä, koska aihealueesta käyty avoin keskustelu kohdeorganisaation turvallisuusryhmän ja toimipistevastaavien kanssa sopii luontevasti työn prosessiin sekä yhteisen tahtotilaan saavuttamiseksi, turvallisuuden mittaamiseksi ja kehittämiseksi. Tutor-auditointi täyttää täsmä-, teema- ja ryhmähaastattelun tunnusmerkkejä, koska siinä ennen kaikkea ryhmädynamiikan keinoin ja kyselemällä haetaan ymmärrystä organisaation turvallisuusasioiden totuudenmukaisesta tilasta ja oppimiskahvilamenetelmää käyttämällä pyritään oppimaan toinen toisilta ja rakentamaan yhteistä kuvaa turvallisuudentasosta. (Kananen 2012, 99.)

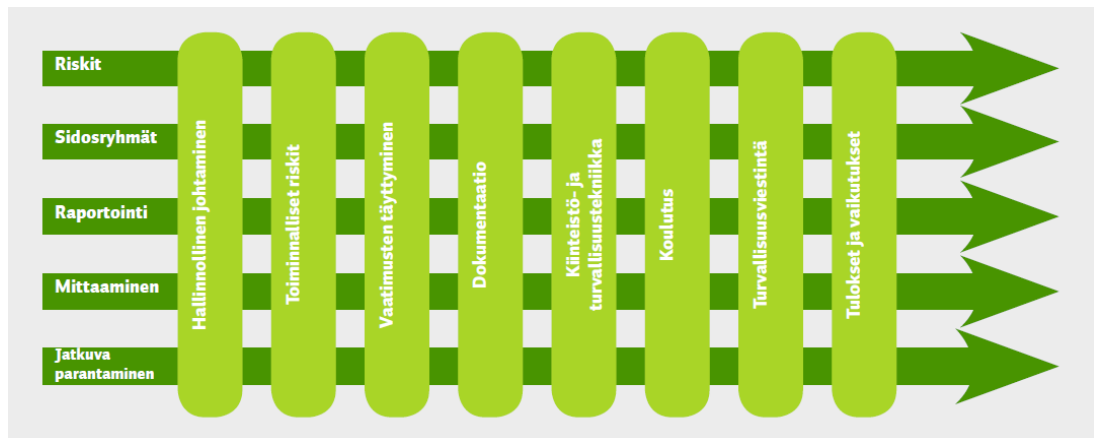
2.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Aineiston analyysin valinta tulee tehdä sen mukaan, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja rinnakkaisia menetelmiä käyttäen, analyysiä tehdään samanaikaisesti tiedon keräämisvaiheen aikana. Aineisto inspiroi tutkijaa tuoreeltaan joten, analyysiin kannattaa ryhtyä heti, kun aineisto on kerätty. Tämä mahdollistaa myös aineiston täydentämisen ja selventämisen prosessin aikana. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-224.) Tässä työssä aineisto kerätään Tutor- auditoinnilla, haastattelulla ja havainnoimalla Tutor- auditoinnin yhteydessä, joten analyysin voi tehdä heti kun aineisto on kerätty ja järjestetty painopistealueittain.

Laadullisen tutkimuksen tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisältö-, diskurssi- ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Tässä työssä käytetään teoriaohjauksellista sisältöanalyysiä. Sisältöanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta

asiasta tiivistetty kuvaus tai jaottelu, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin tutkimustuloksiin (Saaranen, Kauppinen & Puusniekka, 2006). Sisältöanalyysissä voidaan analyysi ja luokittelu tehdä aineistolähtöisesti. Tässä työssä käsitteistö on valmiina ja analyysin luokittelu perustuu Tutor- auditoinnin käsitejärjestelmään. (Ojasalo ym. 2009, 126.)

Aineiston analysointi aloitetaan Tutor- auditoinnin tuloksien, turvallisuusdokumenttien, teemahaastattelujen ja havainnoinnin tulosten analysoinnilla. Aineistoa analysoidaan laadullisesti että määrällisesti. Tutor-auditoinnin tulokset, haastattelujen ja oppimiskahvilamenetelmän kautta saadut kehittämissuositukset ryhmitellään kahdeksan eri painopistealueen mukaisesti. Tutor- auditoinnin painopistealueet ja keskeiset teemat on esitetty kuviossa 3. (Martikainen 2015, 11).



Kuvio 3: Tutor- auditoinnin painopistealueet ja keskeiset teemat (Martikainen 2015,11).

Kuvion 3 läpileikkaavina teemoina kulkee riskit, sidosryhmät, raportointi, mittaaminen ja jatkuva parantaminen. Tutkimus ei ole vielä valmis kun tulokset on analysoitu, vaan tuloksia on tulkittava ja pyrittävä muodostamaan niiden pohjalta synteesejä, joihin perustetaan tutkimuksen johtopäätökset (Ojasalo ym. 2009,129.)

2.4 Luotettavuus ja pätevyys

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät esimerkiksi saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Käytettyjen käsitteiden on sovittava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Luotettavuutta voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa monin tavoin. Eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä

eli ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Prosessin tarkka kuvaaminen ja tulkintojen perustelut ovat tärkeitä, koska niiden avulla lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.) Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta pyrin lisäämään kuvaamalla aineiston hankinnan ja analysoinnin mahdollisimman tarkkaan. Luotettavuutta pyrin lisäämään käyttämällä raportissa keskusteluun osallistuneiden aitoja puheenvuoroja ja tekstien lainauksia. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Vilka 2015, 196-197.)

Tutkimuksen tulee olla arvovapaata, tutkijan arvot vaikuttavat kuitenkin tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Valinnoissa paljastan omat arvoni, kun kuvaan valinnat ja tekemisen läpinäkyvästi. Läpinäkyvyys kytkeytyy tutkimuksen tekemisen etiikkaan. (Vilka 2015, 198.) Tehty työ on lukijan arvioitavissa vain raportin avulla, joten tekstin on pystyttävä avaamaan johdonmukaisesti haluttu punainen lanka käytännön kehittämistyöstä.

3 Turvallisuus

Meistä jokainen tarvitsee turvallisuutta. Turvallisuus on yksi ihmisen tärkeimmistä perustarpeista, jonka edes osittainen täytyminen johtaa onnellisempaan elämään (Maslowin tarvehierarkkia). Turvallisuus elää ajan mukana eli muuttuu siinä missä maailma, yhteiskunnat ja liike-elämä. Kyberuhkat, terrori-iskut, pakolaiskriisi ja luonnonkatastrofit ovat esimerkkejä siitä, miten turvallisuuteen syntyy uusia ulottuvuuksia ja miten joudumme ottamaan turvallisuusajattelussamme uusia asioita huomioon. Kyse on evoluutiosta ja kehitys on jatkuvaa. Limnell ja Rantapelkonen (2017) ovat tutkineet nuorten turvallisuuden näkemyksistä ja tunteita, tutkimuksessa turvallisuusymmärrys muodosti neljän kehän kokonaisuuden. Tärkein kehä on henkilökohtainen ja oman lähipiirin turvallisuus, joka määräytyy arkipäivästä. Toinen kehä muodostuu yhteiskunnan rakenteista, demokratiasta ja tasavertaisuuden periaatteista. Kolmannen kehän muodostaa turvallisuusviranomaiset, joihin tulee olla vahva luottamus. Uloimpana muu maailma ja kansainväliset turvallisuustekijät. (Limnell & Rantapelkonen 2017, 47-48.)

Turvallisuutta miettiessä, niin yhteiskunnallisesti, yrityksissä ja yksilönä, kannattaa pitää mielessä kaksi asiaa. Täydellistä turvallisuutta ei ole olemassakaan, eikä sellaisen saavuttaminen ole mahdollista. Uhkat ja epävarmuus ovat aina läsnä. Turvallisuuden tasoa voidaan eri toimenpiteillä säädellä. Kaikkea ei voi turvata, vaan turvattavat arvot on laitettava järjestykseen ja niihin kohdistettava tämän tärkeysjärjestyksen mukaisia turvatoimia. Yhteiskunnassa turvattavia arvoja ovat hyvinvointi, tasa-arvo, turvallisuus, yksilönvapaus tai sen toimintaperiaatteeseen liittyviä kuten itsenäisyys, demokratia, oikeudenmukaisuus. Arvoille annetaan erilaisia järjestyksiä ja niitä suhteutetaan toisiinsa eri tavoin esimerkiksi kulttuurista ja historiasta johtuen. Eri arvoja vastaavat erilaiset turvatoimet, jotka voivat olla keskenään ristiriitaisia, mutta ne on silti kyettävä sovittamaan yhteen. (Limnell, Majewski & Salminen 2014, 28.)

Turvallisuudessa yhdistyvät tunne, todellisuus, opitut mallit sekä kykymme sietää erilaisia häiriö- ja kriisitilanteita. Turvallisuus on aina tunnetila: miten turvalliseksi tunnemme itsemme tässä ympäristössä juuri tänään. Turvallisuuden tunne on henkilökohtainen mielikuva. Turvallisuudessa on aina kyse arvoista ja malleista. Millaisen arvon yhteiskunnassa ja elämässä annamme turvallisuudelle ja paljonko olemme valmiita panostamaan turvallisuuteen? Keskeinen osa turvallisuutta on kykymme sietää erilaisia normaalista turvallisuuden tilasta poikkeavia häiriötilanteita. Sietokyvyn ollessa vahva, pienet tai suuretkaan häiriötilanteet eivät vaivaa meitä liiaksi. Ajan myötä sietokyky muuttuu. Esimerkiksi viikon sähkökatkos talvella on tänä päivänä arjen katastrofi, kun taas vuosisata sitten arjen toiminta jatkui normaalina, kun sähköjä ei monessakaan kotitaloudessa ollut. Mikäli kokonaisturvallisuuden tasoa halutaan nostaa, on kehitystä tapahduttava kaikilla neljällä turvallisuuden alueella: tunteessa, todellisuudessa, malleissa sekä sietokyvyssä. (Limnell, Majewski & Salminen 2014, 28.)

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston mukaan henkilöstöturvallisuudella tarkoitetaan ihmisten- työntekijöiden, asiakkaiden ja vierailijoiden, - turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin varmistamista. Koulussa työntekijöihin kuuluu koulun koko henkilöstö, asiakkaita ovat oppilaat ja heidän omaiset. Vierailijoiksi luetaan muut koulussa asioivat henkilöt. Koulun henkilöstöturvallisuuden osa-alueet ovat fyysinen työympäristö, työntekijöiden ammatilliset valmiudet ja henkilöstön yhteistoiminta. Fyysinen työympäristö käsittää koulun rakenteisiin liittyvät henkilöturvallisuuteen olennaisesti vaikuttavat seikat. Arvioitavina ovat muun muassa poistumistiet, tilojen sijoittelu sekä kalustus. Työntekijöiden ammatilliset valmiudet henkilöstöturvallisuuden näkökulmasta sisältävät esimerkiksi vuorovaikutuksellisten keinojen ja tilanteiden ennakoitaitojen hallinnan koulun arjessa sekä haastavissa kohtaamisissa oppilaiden, heidän omaisten ja työelämän edustajien kanssa. Myös väkivallan ehkäisyn ja hallinnan, fyysisen itsesuojelun sekä käyttäytymisen rajoittamisen perusvalmiudet kuuluvat tähän. Hyvät ammatilliset valmiudet erityisesti vuorovaikutustaitojen osalta ehkäisevät väkivallan ilmenemistä. Henkilöstön yhteistoiminnalla tarkoitetaan henkilöstöturvallisuuden alueella kaikkien työyhteisössä sovittujen ja harjoiteltujen menettelytapojen sekä pelisääntöjen kollektiivista

noudattamista. Työntekijää ei jätetä haastavaan tilanteeseen yksin, vaan kollegiaalinen tuki on nopeasti saatavilla. Näitä osa- alueita kartoittamalla ja niiden tilaa selvittämällä päästään henkilöstöturvallisuuden nykytilaan ja sen kehittämiseen. Tämä tapahtuu arvioimalla riskejä ja tunnistamalla sidosryhmät. (Kyllönen, Rickman 2011, 18.) Oppilaitoksen sidosryhmät on kuvattu (kuviossa 4). Sidoryhmillä tarkoitetaan henkilö tai ryhmää, jonka edut liittyvät organisaation toimintaan. (SFS-EN- ISO 9000: 2005, 28). Organisaatolla voi olla erilaisia lähestymistapoja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa, mikä on heidän kiinnostusaste ja vaikutusmahdollisuudet. Joillekin sidoryhmille avoin tiedottaminen, toisille vuoropuhelu, kumppanuus tai yhteinen työskentely on sopiva tapa toimia. (Juutinen 2016, 129-130.)



Kuvio 4: Oppilaitoksen turvallisuuden sidoryhmät

Lanteen (2007) mukaan kohteen turvallisuusjohtamisen hallintaan voidaan vaikuttaa yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella. Erityisesti tämä korostuu, kun vastuut ja tehtävät jakautuvat usealle eri toimijalle. Kaikkien turvallisuustoimijoiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus auttavat tavoitteiden asettamisessa, ongelman ratkaisussa sekä päätöksenteossa. Samalla syntyy arvokasta oppimista, kun sidoryhmät jakavat tietoa, omia kokemuksiaan ja näkökulmia. Tämä auttaa näkemään eri turvallisuuden osa-alueiden merkityksen kokonaisturvallisuuden hallinnan kannalta. (Lanne 2007, 91-94.)

Kunnan merkittävimällä lakisäateisellä tehtävällä, kasvatus- ja opetuspalveluilla, on oltava toimiva johtamisjärjestelmä ja riittävät resurssit. Päiväkodin, koulun ja oppilaitoksen johtajilla on resurssit hallinnollisen johtamisen lisäksi pedagogiikan, henkilöstön ja turvallisuuden johtamiseen. OAJ:n Rehtorikyselyn tuloksista nousi esille, että ”Esimiesten työaika ei riitä työtehtävien hoitamiseen ja paineen alla esimiehet ylittävät säännöllisesti työaikansa. Esi-

miesten johtamiseen varattu työaika on pääsääntöisesti alimitoitettu.” Noin kolmannes yleisivistävän koulun rehtoreista johtaa useampaa kuin yhtä yksikköä ja pahimmillaan kyselyn mukaan jopa seitsemää yksikköä.” Esiemien vastuualueiden määrän kohtuullisuus, jotta pystytään hoitamaan myös vastuualueiden turvallisuuden johtamista. (OAJ, rehtorikysely 2016,12.)

Lainsäädännön vaatimukset antavat puitteet oppilaitoksen turvallisuudenjohtamiselle, josta oppilaitoksessa vastaa rehtori. Elinkeinoelämän keskusliiton turvallisuusjohtamisen ympyrä auttaa organisaatiota tunnistamaan turvallisuuden osa-alueet. Oppilaitoksen tulee selvittää ja seurata omaa koulutusalaansa koskevaa lainsäädäntöä. (Martikainen 2015, 33.) Taulukkoon on koottu Elinkeinoelämän keskusliiton turvallisuusjohtamisen osa-alueiden mukaan liittyvä lainsäädäntö. (Martikainen 2015, 34).

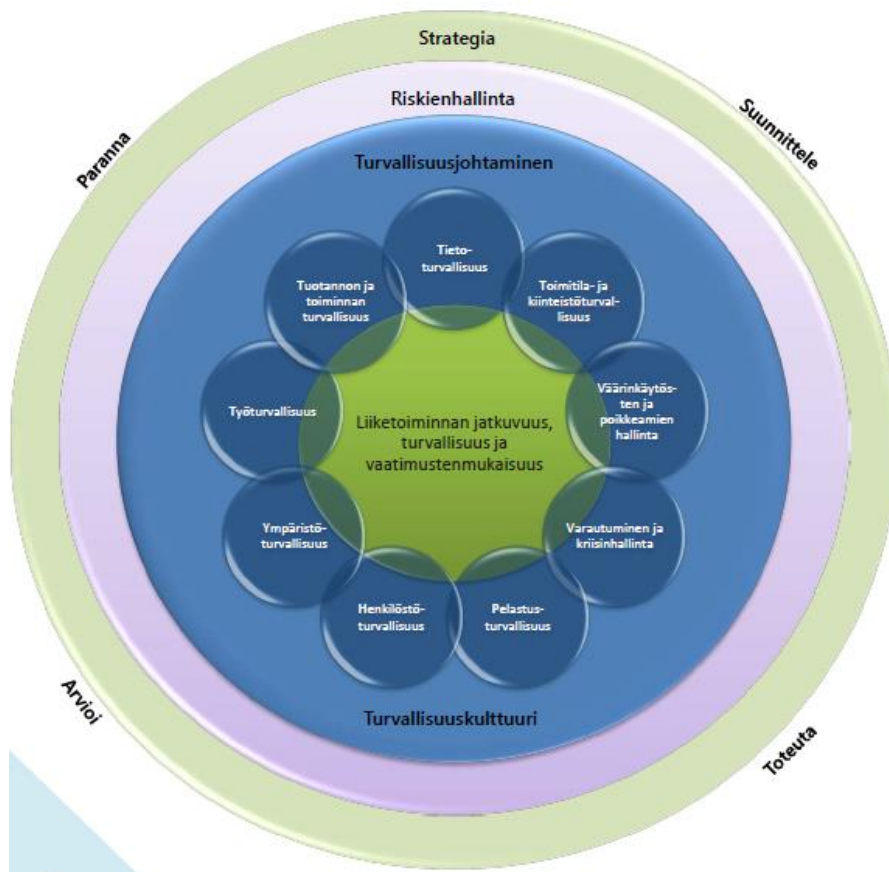
<p>Työturvallisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ammattitautilaki (1343/1988) - Asetus haitallisiksi tunnetuista pitoisuuksista (268/2014) - Asetus kemiallisista tekijöistä työssä (715/2001) - Asetus käsin tehtävistä nostoista ja siirroista työssä (1409/1993) - Asetus näyttöpäätetyöstä (1405/1993) - Asetus työntekijöiden suojelemisesta melusta aiheutuvilta vaaroilta (85/2006) - Asetus työntekijöiden suojelemisesta tärinästä aiheutuvilta vaaroilta (48/2005) - Kansanterveyslaki (66/1972) - Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) - Mielensterveyslaki (1116/1990) - Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki (1287/2013) - Tapaturmavakuutuslaki (608/1948) - Terveysturvalaki (1326/2010) - Työaikalaki (605/1996) - Työterveyshuoltolaki (1383/2001) - Työturvallisuuslaki (738/2002) - Työsopimuslaki (55/2001) - Valtioneuvoston asetus räjähdyskelpoisten ilmaseosten työntekijöille aiheuttaman vaaran torjunnasta (576/2003) - Vuosilomalaki (162/2005) <p>Ympäristöturvallisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jätelaki (646/2011) - Ympäristönsuojelulaki (527/2014) <p>Pelastustoiminta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelastuslaki (379/2011) - Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (407/2011) <p>Valmiussuunnittelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelastuslaki (379/2011) <p>Tietoturvallisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) - Tietoyhteiskuntakaari (917/2014) 	<p>Henkilöturvallisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilötietolaki (523/1999) - Huumaussainelaki (373/2008) - Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (504/2002) - Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) <p>Tuotannon ja toiminnan turvallisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuluttajaturvallisuuslaki (920/2011) - Vahingonkorvauslaki (412/1974) <p>Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelastuslaki (379/2011) - Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (407/2011) <p>Ulkomaantoimintojen turvallisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työturvallisuuslaki (738/2002) <p>Rikosturvallisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rikoslaki (39/1889) <p>Yleiset turvallista toimintaa käsittelevät lait:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arkistolaki (831/1994) - Hallintolaki (434/2003) - Julkisuuslaki (621/1999) - Kuntalaki (365/1995) - Laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998) - Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta (361/1983) - Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013) - Lastensuojelulaki (417/2007) - Lukiolaki (629/1998) - Perusopetuslaki (628/1998) - Suomen perustuslaki (731/1999) - Tekijänoikeuslaki (404/1961) - Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)
---	--

Taulukko 1: EK, turvallisuusjohtamisen osa-alueiden mukaan liittyvä lainsäädäntö.

(Martikainen 2015, 34)

Oppilaitoksen turvallisuutta käsittelevän lainsäädännön tunnistaminen ja seuraaminen ovat tärkeitä tehtäviä. Lainsäädännön vaatimukset antavat puitteet oppilaitoksen turvallisuusjohtamiselle. Turvallisuusjohtamisen lähtökohtana ovat Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvaluuden osa-alueet, jotka soveltuvat myös oppilaitosympäristöön (Kuvio 5).

”Yritysturvaluus on yrityksen kaikkien toimintojen turvallisuutta. Yritysturvaluus toiminnalla voidaan suojata yritykselle tärkeitä arvoja kuten henkilöitä, tietoa, mainetta, omaisuutta tai ympäristöä. Yritysturvaluuden keskeinen tehtävä on edistää yrityksen kilpailukykyä ja parantaa tuottavuutta. Turvaluusjohtaminen on osa normaalia yrityksen johtamista. Tavoitteena ei ole erillinen turvaluus toiminto, vaan yrityksen toiminnan jatkuvuuden, turvaluuden ja vaatimusten mukaisuuden varmistaminen kaikissa tilanteissa.” (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017, 3).



Kuvio 5: Yritysturvaluus

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2017, 3.)

Yritysturvaluuden tavoitteena on turvata yrityksen toiminnan jatkuvuus, turvaluuden ja vaatimusten mukaisuuden varmistaminen kaikissa tilanteissa. Yritysturvaluudella pyritään takamaan yrityksen lailliset toimintaedellytykset, tuotannon ja toiminnan häiriöttömyys sekä

suojaamaan yrityksen henkilöstöä, omaisuutta, tietoa ja ympäristöä onnettomuuksilta, vahingolta ja rikolliselta toiminnalta. Käytännön turvallisuustyö on ennaltaehkäisevää toimintaa onnettomuus- ja vaaratilanteiden sekä vahinkojen torjumiseksi ja toimintavalmiuksien luomista näiden tilanteiden varalle. Yritysturvallisuuden osa-alueet on kuvattu kuviossa 5 ympyröissä yhdeksään eri osa-alueeseen, joista kaikista on pidettävä huoli. Nämä osa-alueet kannattaa avata oppilaitoksen tarpeisiin ja tehdä näkyväksi turvallisuuskansioon. Näitä osa-alueita hallinnoidaan turvallisuusjohtamisella ja edistetään turvallisuuskulttuurin ylläpitämisellä. (Kerko 2001, 21-22.)

3.1 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on osa organisaation operatiivista johtamista, joka koostuu strategisesta johtamisesta, toiminnan analysoinnista, strategian, toimintasuunnitelman ja budjetin laatimisesta, suunnitelmanmukaisesta toiminnasta ja toiminnalla saavutettujen tulosten seurannasta ja analysoinnista sekä tulostavoitteiden saavuttamisen palkitsemisesta. Käytännössä turvallisuusjohtaminen on päämäärien tiedostamista, turvallisuustoiminnan organisointia, uhkien tunnistamista ja riskien analysointia, ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön turvallisuuden seuranta, vastuiden määrittelyä, turvallisuussuunnitelmien ja ohjeistojen laatimista, organisaation turvallisuustietoisuuden lisäämistä, erityistilanteiden toimintatapojen suunnittelua ja sidosryhmätyöskentelyä. (Tikkanen ym. 2017, 110.) Leppänen puhuu turvallisuusjohtamisen portfoliosta, joka muodostuu organisaation turvallisuusjohtamisen koko vastuu- ja toimintakentästä. Turvallisuusjohtamisen ylin taso on organisaation missio, visio ja strategia. Toisen tason muodostaa operatiivisen toiminnan organisoiminen sekä organisaation prosessit tuotantovälineineen. Näiden väliin turvallisuus- ja riskienhallintajohto luo turvallisuusjohtamisen portfolion, joka kuvaa näiden kahden tason toteutumisen tilan. Tätä voidaan kutsua turvallisuusasiatuntijuuden tasoksi. (Leppänen 2006, 59-60.)

Turvallisuuden laadukkaaseen hoitamiseen kuuluu ajantasainen ohjeistaminen. Ohjeistohierarkia voi olla esimerkiksi turvallisuuspolitiikka, turvallisuusstrategia, turvallisuusohje, turvallisuusperiaatteet. Turvallisuuspolitiikka kertoo ylimmän johdon tahtotilan turvallisuusasioiden hoitamisesta ja pääpääristä. Turvallisuusstrategia kertoo organisaation turvallisuuden organisoimisen sisällön ja kehittämisperiaatteet. Turvallisuuspolitiikan ja -strategian pohjalta laaditaan organisaation turvallisuussuunnitelma ja -ohjeet. Niissä määritellään ne toimet, joiden avulla päästään johdon asettamaan päämäärään. Turvallisuussuunnitelman liitteeksi laaditaan lakisäätteiset asiakirjat, kuten pelastussuunnitelma, työ- ja tietoturvallisuuden ohjeistus. Turvallisuussuunnitelmassa kuvataan organisaation nykytila, tiedossa olevat toimintaympäristön muutokset, lainsäädännön muutokset, liiketoiminnan tarpeet, kansainväliset ja valtakunnalliset turvallisuustilanteen muutokset, riskiselvityksen ja toimintaympäristöanalyysin tulosten

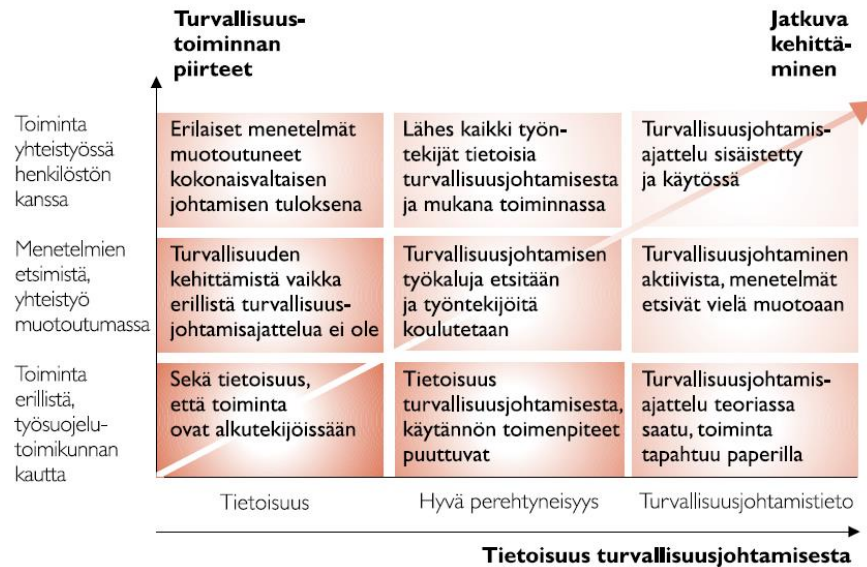
pohjalta tarvittavat turvallisuuden kehittämistoimet. Turvallisuusohjeet tarkoittavat toimintaohjeita onnettomuus-, vaara- ja rikos- sekä vahinkotilanteita varten. (Tikkanen ym. 2017, 110-113.)

Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, niin lakisääteisen kuin omaehtoisen turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyy sekä menetelmien ja toimintatapojen että ihmisten johtaminen. Se sisältää ajatuksen jatkuvasta turvallisuuden ja terveellisyyden edistämisestä työpaikalla. Turvallisuusjohtaminen pitää sisällään jatkuvan suunnittelun, toiminnan ja seurannan. Turvallisuusjohtamisen yksi keskeinen työkalu on riskienarviointi. Sen avulla arvioidaan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristötekijöiden vaikutukset. Turvallisuusjohtaminen varmistaa myös työntekijöiden osaamisen, osallistumisen ja motivoinnin. Turvallisuuskulttuuri, yrityksen tapa toimia turvallisuuden suhteen, vaikuttaa turvallisuusjohtamiseen. Turvallisuustyön pitäisi olla osa jokaisen esimiehen ja työntekijän normaalia työnkuvaa. (Työsuojeluhallinto 2010, 6.)

Virtanen (2013) on tutkinut turvallisuuskulttuuria ammatillisessa oppilaitoksessa. Tulokset osoittivat, että väkivalta, mielenterveysongelmat, päihteet ja oppilaiden arvaamaton käytös olivat suurimpia riskejä ja uhkia koulumaailmassa. Tulokset osoittivat, että opettajien henkilökohtaisen turvallisuusosaamisen suhteen on parannettavaa ja opettajien turvallisuusosaamisen kehittämiseen opettajakoulutuksissa ja opettajien täydennyskoulutuksissa tulisi panostaa. Johdolla on iso haaste näyttää omaa esimerkkiä, aitoa sitoutumista ja lähteä jalkauttamaan suunniteltuja strategioita ja toimintamalleja käytäntöön. Tutkimus osoitti, että turvallisuusasenteet ovat kohdallaan, tietotaitoa turvallisuusosaamisessa tarvitaan lisää sekä koko henkilöstön sitoutuminen ja turvallisuuden kytkeminen käytännön toimintaan ja arjen työhön. (Virtanen 2013, 118 -119.) Waitisen (2011) mukaan hyvään turvallisuusjohtamiseen pyrkivän oppilaitoksen tulee laatia turvallisuuspolitiikka, toimintavelvoitteiden ja -valtuuksien määrittäminen, riskien arviointi, mittaaminen, seuranta ja dokumentointi, koulun työntekijöiden osaamisen varmistaminen sekä osaava turvallisuustiedottaminen. Turvallisuusjohtaminen vaatii myös toimivan palaute- ja seurantajärjestelmän, jonka avulla työpaikka pystyy järjestelmällisesti varmistamaan omien käytäntöjen jatkuvan parantamisen. (Waitinen 2011, 66.)

Lindforsin (2012) mukaan turvallisuusjohtaminen on oleellinen osa oppilaitoksen turvallisuuden kehittämistä. Se vaikuttaa myönteisesti koko henkilöstön sitoutumiseen, koulun työilmapiiriin, koulun laadun parantamiseen sekä onnettomuuksien ja tapaturmien ehkäisemiseen. Oppilaitoksen turvallisuusjohtamiseen ei ole yhtä ainuttakaan oikeaa mallia, siihen vaikuttaa oppilaitoksen tapa toimia, oppilaitosmuoto ja oppilaitoksen sijainti. Turvallisuusjohtamisen tulee olla järjestelmällistä. Toimintaperiaatteet ja -tavat voivat olla itse laadittuja tai mallia voi ottaa esimerkiksi yritysmaailman turvallisuusjohtamisen standardeista. (Lindfors, 2012.) Työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu ovat lainsäädännön edellyttämiä asiantuntijoita ja

yhteistoimintahenkilöitä työpaikalla. Myös työsuojelutoimikunta tulee nähdä merkittävänä yhteistyökumppanina turvallisuustyössä. Oppilaitoksen johdon turvallisuustyötä tukemaan on syytä nimeä oppilaitoksen toiminnan kannalta sopiva määrä turvallisuusvastaavia, joiden pe rehdyttäminen ja kouluttautuminen tehtäviin tulee varmistaa riittävän resursoinnin kautta. Koulun turvallisuustoiminnan keskeisenä ajatuksena tulee olla turvallisuustoiminnan kokonaisvaltainen, johdonmukainen ja jatkuva parantaminen (Kuvio 6).



Kuvio 6: Kohti oppilaitosturvallisuuden jatkuvaa parantamista.

(Työsuojeluhallinto)

Turvallisuustoiminta on sekä järjestelmien toimivuuden parantamista, että olosuhteiden ja ihmisten, henkilökunnan ja oppilaiden osaamisen ja hyvinvoinnin parantamista. Johdon sitoutuminen näkyy johdon osittamalla esimerkiksi, turvallisuuden omavalvonnan toteuttamisena, valvontana ja että turvallisuusasioita käsitellään aktiivisesti kokouksissa. (Lindfors, 2012, 51.)

Oppilaitoksen turvallisuusjohtaminen vaatii selvät lähtökohdat, joista tulee luoda turvallisuuspolitiikka, arvioida toimintaan kohdistuvat riskit ja varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen sekä sitoutuminen turvalliseen toimintaan. Turvallisuusjohtamisen organisoinnin osalta olennaista on toimintajärjestelmien, vastuiden ja velvollisuuksien määrittäminen sekä riittävien resurssien varaaminen tavoitteiden toteuttamiseksi. Turvallisuustoiminta tulee olla dokumentoitua, ja sitä tulee jatkuvasti seurata. (Paasonen 2012, 175.) Reiman ja Oedewaldin (2008) mukaan turvallisuusjohtamisjärjestelmällä tarkoitetaan systemaattista ja dokumentoitua lähestymistapaa organisaation turvallisuuden hallintaan. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkoituksena on tunnistaa, arvioida ja kontrolloida yrityksen toimintaan sisältyviä vaaroja. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällöt voivat vaihdella työterveys- ja turvallisuuden hallinta-

järjestelmistä ympäristö- tai tietoturvallisuuden hallintajärjestelmiin. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä ja ympäristöjärjestelmät voidaan myös yhdistää SFS-ISO 9001: 2000 laadunhallintastandardeihin. Turvallisuusjärjestelmät voivat olla erityyppisiä, ne voivat muodostua esimerkiksi seuraavista aihealueista. Turvallisuustavoitteiden asettaminen, tavoitteiden priorisointi, ohjelmien kehittäminen, joista muodostuu turvallisuuspolitiikka. Vastuiden määrittely, kommunikointikanavien luominen eli turvallisuuden organisointi. Vaarojen hallinta, joka pitää sisällään vaarojen tunnistamisen, riskien arvioinnin ja kontrollikeinot. Toiminnan tarkastelu ja arviointi. Organisaation rakenne, joka muodostuu vastuualueista, toimintatavoista ja resursseista. (Reiman & Oedewaldin 2008, 64-65.)

Sisäministeriön asettama turvallisuustyöryhmä toteaa, että oppilaitoksissa oppilaat ja henkilökunta tulee perehdyttää turvallisuussuunnitelmiin ja -ohjeisiin sekä valmentamalla heitä kohtaamaan äkillisiä yllättäviä tilanteita ja toimimaan niissä oikein. Harjoittelemalla esimerkiksi sisälle suojautumista, kriisiharjoituksia voidaan samalla oppia tunnistamaan muitakin turvallisuusuhkia ja riskejä. (Sisäministeriö 2010b, 14.) Työturvallisuustietoisuuden kehittäminen ja ylläpitäminen alkaa perehdytyksestä ja työopastuksesta, mutta ei pääty siihen. Työturvallisuustietoutta tulee pitää jatkuvasti esillä, sillä kehitys tuo mukanaan uusia asioita ja teemoja. Yksi tapa on kommunikaation keinoin pitää säännöllisiä koulutuksia, tiedotusta, turvallisuuskävelyjä, omaoikeusvalvontaa tai esimiesten pitämiä turvallisuustuokioita. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 310.) Toimipisteiden kokouksissa pysyvänä kokousaiheena voisi olla turvallisuus, jolloin voidaan käsitellä henkilökunnalle ja opiskelijoille tapahtuneita tapaturmia, lähestä piti-tilanteita ja oppia niistä sekä kehittää toimintaa, niin että niiltä välttyttäisiin tulevaisuudessa. Monesti näitä viestejä käsitellään turvallisuusryhmässä ja työsuojeluryhmässä. Lisäksi ne tulisi käsitellä myös toimipisteissä, jotta niihin voidaan varautua paremmin ja voidaan oppi toisia tapoja toimia, kun kuullaan muiden kokemuksia ja tapoja ratkaista asioita. Tietoja muokataan julkiseen versioon, niin ettei paljasteta nimiä ja muita tunnistetietoja. Näiden tietojen avulla ja yhdessä käsittelemällä voidaan parantaa turvallisuusohjeita, estää ei toivottuja tapahtumia, lisätä suojausten käyttöä ja tehdä korjauksia kiinteistöissä. (Martiainen 2015, 68.) Kuviossa 7 on kuvattu turvallisuusjohtamisen sisällöt ja turvallisuusviestinnän käytänteet, joista muodostuu organisaation turvallisuusviestintä.



Kuvio 7: Turvallisuusjohtamisen sisällöt ja turvallisuusviestinnän käytänteet (Koskenranta, Paasonen & Ranta 2012, 50).

Kuvio on selvitystyön tulosta, jossa analysoitiin 100:n maailman parhaan korkeakoulun kotisivut oppilaitoksen positiivisen, avoimen ja ennakoivan turvallisuusviestinnän toteuttamisen näkökulmasta. Parhailtaan organisaation viestintä on proaktiivista, johon kuuluu turvallisuuspehdytykset, turvallisuuskoulutukset, tiedotteet, turvallisuuspoikkeamailmoitukset, kyltit sekä ilmoitustaulut. Avoin viestintäilmapiiri, kahdensuuntainen viestintä, informaation saatavuus, johdon näkyvyys turvallisuusviestinnässä, erilaisten henkilöstöryhmien huomioiminen ja viestinnän monikanavaisuus nousivat selvitystyön keskeisiksi tuloksiksi. (Koskenranta, Paasonen & Ranta 2012, 50-63.)

Dokumentaatio, työpaikalla on pidettävä esillä lainsäädäntöä. Oppilaitoksen turvallisuustoiminta tulee dokumentoida järjestelmällisesti niin, että tehdyt toimenpiteet ja velvollisuudet voidaan todentaa dokumenttien pohjalta. Valmiiksi suunniteltujen toimintamallien avulla voidaan poikkeustilanteissa ohjata organisaation toimintaa. Dokumentaatio voidaan koota laatu-järjestelmään tai turvallisuuskansioon, joka sisältää turvallisuustoimintaan liittyvät asiakirjat, dokumentit ja ohjeistukset. (Paasonen 2012, 171.) Turvallisuuskansio voidaan tallentaa intranettiin, josta se on kaikkien saatavilla. Tärkeää, että siitä käy selville myös kenelle se on tarkoitettu ja asiakirjan luottamuksellisuus. Tärkeää pohtia tehdäänkö eritasoisia turvallisuuskansioita esimerkiksi Mäkisten (2015) turvallisuussuunnitelmamallin mukaan, oma turvallisuuskansio johdolle, toimipisteiden johdolle, henkilöstölle ja asiakkaille.

Kiinteistö- ja turvallisuustekniikan osalta oppilaitokset ovat avoimia tiloja, mistä johtuu vahingonteon ja rikoksen tekemisen helppous. Käyttäjä määrät ovat suuria ja toimintaa voi olla myös iltaisin ja viikonloppuisin. Tiloja käyttää myös ulkopuoliset käyttäjät ja tiloissa voidaan järjestää myös erilaisia yleisötilaisuuksia. Vastuiden jakautuminen voi olla epäselvää ja hankalasti toteutettavaa sekä valvottavaa. Oppilaitosten turvallisuustoiminnan tulisi pohjautua systemaattiseen riskienhallintaan. Oppilaitosrakenteiden turvallisuus työryhmän julkaisemassa

raportissa 2015 koulurakennukset saivat suosituksia rakenteelliseen turvallisuuteen. Suoritukset käsittelivät turvajärjestelyjä, lukitusta, kulunvalvontaa sekä turvallisuuden huomioon ottamista suunnittelu- ja rakennusprosessin aikana. Rakennusmääräyksiin ehdotettiin lisättäväksi vaatimus akkuvarmennetusta kuulutusjärjestelmästä. Ehdotus riskienarvioinnista, jonka perusteella arvioidaan tallentavan kamerajärjestelmän ja kulunvalvonnan tarve. Oppilaitosrakennusten suunnittelua varten ehdotettiin laadittavan opas, jossa tuodaan turvallisuusnäkökohdat esille. (Oppilaitosrakennusten turvallisuus 2015, 61-62.)

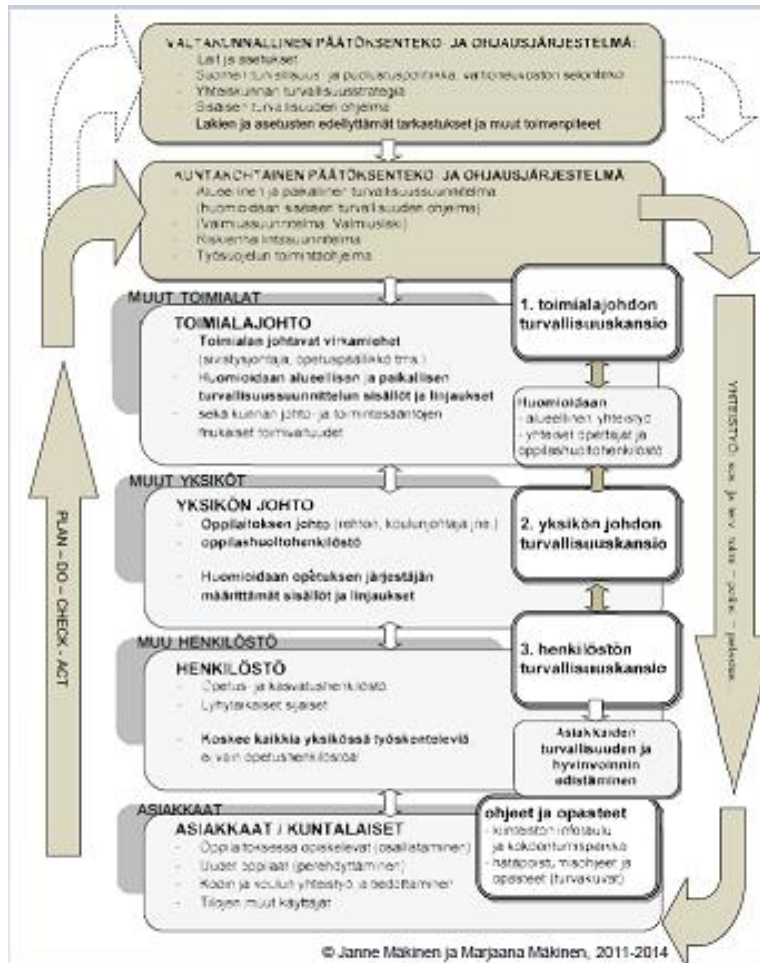
Koskenrannan ja Martikaisen artikkelin lainaten Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden tavoitteena on taata riskienarviointiin perustava, kustannustehokas suojaus, jonka avulla oppilaitoksessa voidaan työskennellä häiriöttömästi. Samalla suojataan oppilaitoksen aineellista ja aineetonta omaisuutta. (Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus 2010). Rakennusten rakenteellinen paloturvallisuus on määritelty Suomen rakentamismääräyskokoelmassa. Opetushallitus, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö ovat julkaisseet rakentamis-, tila- ja turvallisuusohjeita, joissa paneudutaan moniin oppilaitosten toimintaan liittyviin erityiskysymyksiin. Oppilaitoksen turvallisuussuunnitelman tulee perustua riskienarviointiin sekä riskeihin varautumiseen. Oppilaitosten on rakennusten haltijoina laadittava pelastussuunnitelma, joka sisältää myös pelastussuunnitelman ja turvallisuusohjeet eri onnettomuus- ja vaaratilanteita varten. (Pelastuslaki 379/2011; Asetus pelastustoimesta 407/2011.) Nämä tulee myös perehdyttää koko henkilökunnalle ja myös sidosryhmille.

Tavoitteita tukevat rakenteet turvallisuusjohtamiselle ovat muun muassa valmistelu- ja päätöksenteon rakenteet, sidosryhmäyhteistyön muodot, työn ja vallanjaon rakenteet, turvallisuussuunnitelmien rakenteet ja tiedonkulkuun liittyvät rakenteet. Mäkinen (2015) on luonut toimintamallin tukemaan opetusalan turvallisuusjohtamista kuvio 8. Pohjana toiminnanohjauksessa toimii lainsäädäntö sekä toimintaa ohjaavat muut suunnitelmat, asiakirjat ja toimintasäännöt. Keskeisessä roolissa ovat ne tavoitteet, jotka turvallisuusjohtamiselle on asetettu. Tavoitteiden asettamiseen vaikuttavat organisaation arvot ja asenteet, perustehtävä ja tietoisuus turvallisuuden ja johtamisen eri sisällöistä. Rakenteet luodaan asetettujen tavoitteiden toteuttamista tukeviksi. Keskiöön nousee vuorovaikutus, työtavat ja johtamisote. (Mäkinen 2015, Martikainen 2015, 28-29.)



Kuvio 8: Opetusalan turvallisuusjohtaminen- pedagogisen johtamisen toimintamalli (Mäkinen, 2015).

Hyvinvoinnin ja turvallisuuden johtaminen jaetaan (Kuviossa 8) yhdeksään eri osa-alueeseen, jotka on jaettu turvallisuussuunnittelussa valittavien sisältöjen mukaisesti. Tavoitteena on jatkuva kehittyminen, jota ohjaa ns. PDCA-kehityssykli eli (plan) suunnittele, (do) toteuta, (check) arvioi ja (act) organisoii toiminta uudelleen. Turvallisuussuunnitelman rakennetta suunniteltaessa tulee huomioida sen mahdollisuus toimia eri toimintatasojen toimintaa ohjaavana ohjausjärjestelmänä. Mäkinen (2015) turvallisuussuunnitelmamallissa (Kuvio 9) on rakenteen näkökulmasta turvallisuussuunnitelmat jaettu kolmelle tasolle: toimialajohdon turvallisuuskansio, yksikön johdon turvallisuuskansio ja henkilöstön turvallisuuskansio. Suunnitelmarakenteen tavoitteena on ohjata toimijoita muodostamaan suunnitelmatasonsa mukaiset sisällöt omien tehtäväkuvien mukaisiksi. (Mäkinen 2015, Martikainen 2015, 28-29.)



Kuvio 9: Julkisen sektorin turvallisuussuunnittelumalli

(Mäkinen & Mäkinen 2011-2014).

Turvallisuussuunnitelmamallissa (kuvi 9) on turvallisuussuunnitelmat jaettu kolmelle eri suunnitelmatasolle toimialajohdon, yksikön johdon ja henkilöstön turvallisuuskansio. Turvallisuussuunnitelmaa ylipänä ohjaa valtakunnallinen päätöksenteko- ja ohjausjärjestelmä, johon sisältyy lait, asetukset ja niiden edellyttämät tarkistukset ja toimenpiteet, suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka, yhteiskunnan turvallisuusstrategia, sisäisen turvallisuuden ohjelma. Toisena kuntakotainen päätöksenteko- ja ohjausjärjestelmä, johon kuuluu alueellinen ja paikallinen turvallisuussuunnitelma, huomioidaan sisäisen turvallisuuden ohjelma, valmiussuunnitelma, riskienhallintasuunnitelma ja työsuojelun toimintaohjelma. Toimialajohdon turvallisuuskansiossa huomioidaan alueellinen yhteistyö, yhteiset opettajat ja oppilashuoltohenkilöstö. Yksikön johdon ja henkilöstön turvallisuuskansiossa huomioidaan turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen. Lisäksi huomioidaan asiakkaat, kuntalaiset eli opiskelijat heidän osallistaminen, uudet oppilaat perehdyttäminen, kodin ja koulun yhteistyö ja tiedottaminen sekä tilojen muut käyttäjät. Kaikille yhteiset ohjeet ja opasteet, kiinteistön infotaulu, kokoontumapaikka, hätäpoistumisohjeet ja opasteet eli turvakuvat. (Mäkinen 2015, Martikainen 2015, 29.)

3.2 Turvallisuusjohtamisjärjestelmä ja turvallisuuden hallintajärjestelmä

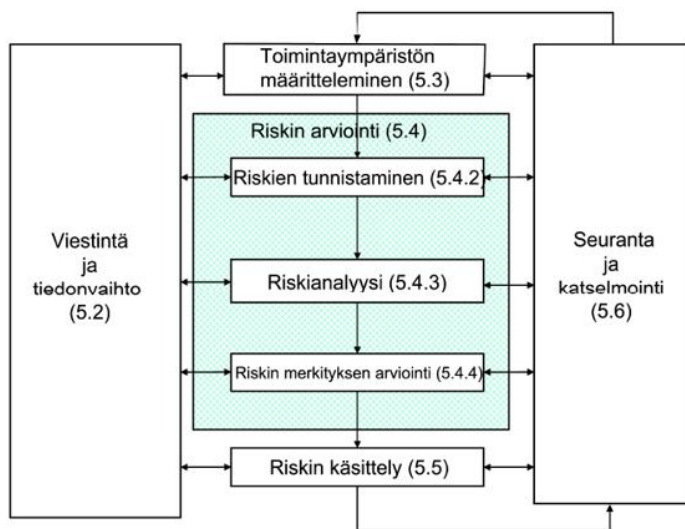
Turvallisuusjohtamisenjärjestelmän keskeisiä piirteitä on, että se pitää sisällään järjestelmäpiirteet, johtamisiirteet ja laatujohtamispiirteet. Hyvässä ja käytännöllisessä turvallisuusjohtamisjärjestelmässä on aina sisällä hyvä turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä. Hallintajärjestelmä piirteillä tarkoitetaan, että asiat on ohjeistettu kunnolla ja ohjeet ovat ajan tasalla ja saatavilla. Ohjeiden tulee olla kiinteä osa yrityksen muuta dokumenttien hallintaa. Turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä muodostuu ohjedokumenteista, sisäisistä turvallisuusoppaista, koulutuksesta, viestinnästä, tiedottamisesta, turvallisuusmenettelystä, lainsäädännöstä ym. koskevista julkaisuista. Näistä muodostuu selkeä kokonaisuus, joista henkilöt oman työnkuvansa mukaan ovat toiminnasta vastuussa. Pyrittäessä kohti toimivaa turvallisuuskulttuuria pitää ensin luoda turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä tai vahvistaa vanhaa. Mikäli yrityksessä on johtamisjärjestelmä, se voidaan johdon päätöksellä ulottaa koskemaan myös turvallisuusasioita. Tällöin hallintajärjestelmää täydennetään johtamiselementeillä. Viimeisenä järjestelmä integroidaan olemassa olevaan laatujohtamismalliin. (Kerko, 2001, 22-23.)

Organisaation turvallisuustoiminnan päämäärät ja tarvittavat toimet voidaan kuvata esimerkiksi organisaation turvallisuuspolitiikan, turvallisuussuunnitelmien, kehittämissuunnitelmien tai toimintaohjeiden avulla. Hallintajärjestelmä SFS- ISO 28000 on logistiikan tarpeisiin suunniteltu, ohjeista voi hyödyntää myös muille aloille. Yleiset vaatimukset hallintajärjestelmälle on luotava, määriteltävä laajuus, dokumentoitava, toteutettava, ylläpidettävä ja jatkuvasti parannettava tehokasta turvallisuuden hallintajärjestelmää riskien hallitsemiseksi. Turvallisuuden hallintajärjestelmässä on varmistettava ja vastuutettava ulkoistettujen prosessien vaatimustenmukaisuus ja ohjaus tarvittavine tarkastuksineen. Turvallisuuden hallintapolitiikka on johdon hyväksymä ja johdonmukainen organisaation muiden politiikkojen kanssa. Oltava tarkoituksenmukainen organisaation uhkille ja luonteelle sekä toiminnan laajuudelle. Oltava puitteiltaan yhdenmukainen riskien hallinnan puitteiden kanssa ja mahdollistettava tarvittavien päämäärien, tavoitteiden ja ohjelmien tuottaminen. Sisältää sitoutumisen jatkuvaan parantamiseen, noudattamaan lainsäädäntöä ja muita vaatimuksia. Oltava dokumentoitu, toteutettu ja ylläpidetty sekä tiedotettu kaikille asianomaisille ja sidosryhmille. Päivitettävä muutostilanteissa. (SFS-EN-ISO 28000: 2012.)

4 Riskien arviointi

Riskien arviointi on laaja-alaista ja järjestelmällistä vaarojen ja terveyshaittojen tunnistamista sekä niiden merkityksen arvioimista työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Riskien arvioinnin tavoite on työn turvallisuuden parantaminen. Riskianalyysi on osa riskien arviointia. Riskianalyysi koostuu kohteen raja-arvojen määrittämisestä, vaarojen tunnistamisesta

ja riskin suuruuden arvioinnista. Riskien hallinta tarkoittaa systemaattista toimintaa riskien tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja pienentämiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003.) Riskien arvioinnissa tarkastellaan paitsi aikaisemmin sattuneita tapaturmia ja onnettomuuksia, myös sellaisia riskejä, jotka eivät ole vielä toteutuneet tai aiheuttaneet vahinkoa. Riskien arvioinnin avulla voidaan havaita toiminnassa esiintyvät riskit ajoissa, ennen kuin vahinkoja pääsee tapahtumaan. Kuviossa 10 on kuvattu SFS-EN-ISO 31000 mukainen riskienhallintaprosessi, hallintaperiaatteiden, -menettelyjen ja -käytäntöjen järjestelmällinen soveltaminen viestintään ja tiedonvaihtoon sidosryhmien kanssa ja toimintaympäristön määrittelemiseen liittyviin toimintoihin sekä riskien tunnistamiseen, analysointiin, arviointiin, käsittelyyn, seurantaan ja katselmointiin. (SFS-EN-ISO 31000:2011.)



Kuvio 10: Riskienhallintaprosessi

(SFS-EN-ISO 31000: 2011, 10).

SFS-ISO 31000 standardin mukaan riskien arviointi on systemaattinen prosessi, joka alkaa toimintaympäristön määrittelyllä. Toimintaympäristön määrittelyssä määritellään riskien arvioinnin tavoitteet, kriteerit ja riskien arviointiohjelma. Tämän jälkeen tehdään riskien arviointi, riskien käsittely, seuranta ja katselmointi. Nuolet kuviossa tarkoittavat, että koko prosessin eri vaiheessa käydään tiedonvaihtoa ja viestintää sidosryhmien kanssa riskin hallinnasta. Koko prosessin ajan suoritetaan myös seuranta ja katselmointia eli arvioidaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Mikäli olosuhteet muuttuvat prosessi aloitetaan alusta. Arviointi etenee vaiheittain, noudattaen hyviksi havaittuja riskien arvioinnin vaiheita (Kuvio 10). Työturvallisuuden näkökulman mukaan riskien arvioinnin perusta on työssä esiintyvien vaarojen tunnistaminen. Jos havaittuja vaaroja ei voida poistaa, arvioidaan niiden merkitys työntekijöiden terveydelle tai turvallisuudelle. Arvioinnin perusteella voidaan tehdä perusteltuja valintoja turvallisuuden parantamiseksi. Jotta riskien arviointi johtaisi työturvallisuuden parane-

miseen käytännössä, tulee arvioinnin perusteella määrittää tärkeimmät työturvallisuuden kehittämistarpeet. Kohdistettaessa toimenpiteet suurimpien riskien poistamiseen, saadaan toimenpiteillä aikaan tehokkain turvallisuustason paraneminen. Ehdotettujen toimenpiteiden tulee olla konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia. Jatkuvuutta riskien arviointiin tuo toimenpiteiden vaikutusten arviointi, tilanteen jatkuva seuranta ja palaute arvioinnin tuloksista työntekijöille. (Työturvallisuuskeskus 2015, 7). Turvallisuuden hallintaa on systemaattiset ja koordinoituvat toiminnot ja käytännöt, joiden avulla organisaatio parhaalla mahdollisella tavalla hallitsee sen riskejä ja niihin liittyviä mahdollisia uhkia ja seurauksia. (SFS-EN-ISO 28000: 2012.)

Työturvallisuuslain 738/2002 (2003) mukaan työnantajalla on oltava hallussaan selvitys ja arviointi työpaikalla esiintyvistä haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan on kyettävä osoittamaan, että riskien arviointi on tehty, mutta selvitystä ei edellytetä määrämuotoisena tai kirjallisena. Käytännön syistä riskien arviointi tulee tehdä kirjallisena tai sähköisesti tallennutussa muodossa, jolloin pystytään helposti osoittamaan viranomaiselle, että selvitys on tehty. Työterveyshuollon työpaikkaselvitys, työpaikalla suoritettut mittaukset ja muut selvitykset täydentävät osaltaan riskien arvioinnin dokumentaatiota. Selvitystä työpaikan vaara- ja haittatekijöistä on päivitettävä olosuhteiden muuttuessa ja se on muutenkin pidettävä ajan tasalla. (Työturvallisuuslaki 2003.)

Vaara- ja haittatekijöiden selvittäminen ei rajaudu pelkästään riskien arviointityöhön, vaan työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta ja ryhdyttävä asianmukaisesti toimenpiteisiin tapaturmien, terveyshaittojen ja vaaratilanteiden selvittämiseksi ja torjumiseksi. Jatkuvan ja järjestelmällisen tarkkailun avulla voidaan varmistaa työolojen pysyminen turvallisena tai toisaalta havaita aiemmin huomaamatta jääneitä vaaroja tai puutteita. Yrityksen työturvallisuustoiminnan tulee perustua työssä esiintyviin riskeihin ja niiden hallintaan. Riskien arviointi on siten koko työturvallisuustoiminnan kulmakiviä. Vasta, kun tunnetaan työn turvallisuuden nykytilanne ja ongelmakohtat, voidaan yrityksen turvallisuustoimintaa ohjata ja hallita tehokkaasti ja tuloksellisesti. (Työturvallisuuskeskus 2015, 10).

Työsuojelun toimintaohjelma on työnantajakohtainen. Toimintaohjelmassa työnantaja kuvaa toimenpiteet työsuojelutoiminnan järjestämiseksi ja kehittämiseksi työpaikalla. Toimintaohjelma voi olla yleinen työsuojelun toimintapolitiikka tai yksityiskohtaisempi ja konkreettisesti toimintasuunnitelma. Riskien arvioinnin avulla määritetään toimintaohjelmaan kirjattavat työsuojelun kehittämistarpeet ja työympäristötekijöiden vaikutukset. Toimintaohjelmaan kirjataan toimivat käytännöt sekä mietitään toimintatavoissa olevat puutteet ja kehittämisen painopisteet. Työsuojelun toimintaohjelmassa tuodaan julki työpaikan tavoitteet ja toimenpiteet turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Työsuojelun

toimintaohjelman tavoitteena on tehostaa ennakoivaa työsuojelua ja parantaa suunnitelmallisesti työoloja työpaikan omien edellytysten mukaisesti. Työsuojelun toimintaohjelma on perusta, jonka varaan voidaan rakentaa yrityksen turvallisuustoiminta. Riskien arviointi tuottaa työsuojelun toimintaohjelmaan työsuojelutoiminnan tavoitteet. Toimintaohjelmassa puolestaan määritetään riskien arvioinnin ja muun työsuojelutoiminnan yleiset linjaukset. (Työsuojelu 2018.)

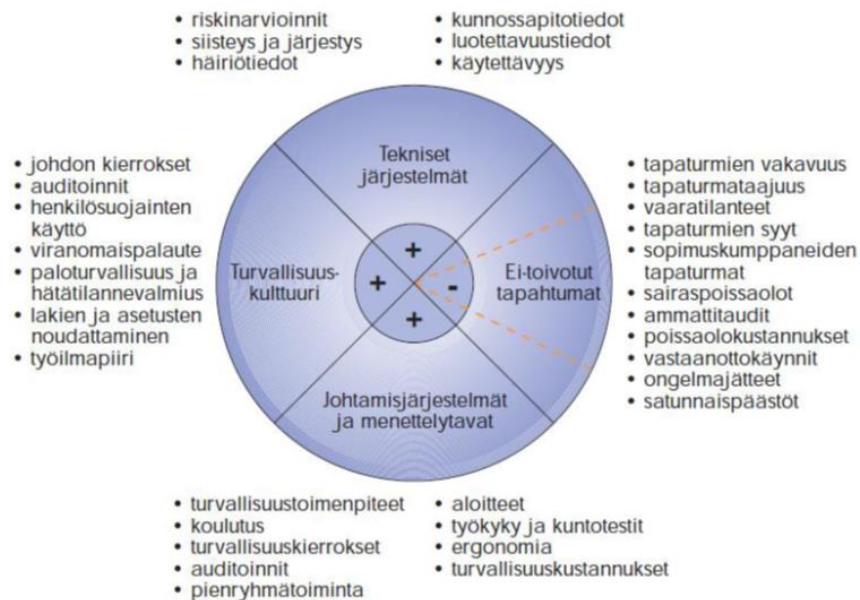
Hyvä riskien arviointi on työnantajan organisoima ja siihen osallistuvat yrityksen eri tahot omien toimenkuviansa mukaisesti. Hyvä riskien arviointi noudattaa PAT-periaatetta, eli siihen osallistuu sekä päättäjiä, asiantuntijoita että työntekijöitä. Henkilöstön mukaan ottamiseen kuuluu aktiivinen tiedottaminen riskien arvioinnin toteuttamisesta ja tuloksista henkilöstölle. Riskien arvioinnin tavoitteena on löytää tehokkaimmat toimenpiteet työn turvallisuuden parantamiseksi. Riskien arvioinnin ideana on käyttää riskin suuruutta toimenpiteiden kohdistamisperusteena. Suurimpien riskien pienentäminen tai poistaminen tulee olla etusijalla turvallisuustoimenpiteitä toteutettaessa. Riskin pienentämiseksi tai poistamiseksi tehtävien toimenpiteiden toteuttaminen on riskienhallintaa. Riskienhallinnan tavoitteena on vahinkojen ennaltaehkäisy ja vahinkokustannusten minimointi. Tavoitteena on löytää parhaita mahdollisia toimenpiteitä riskien pienentämiseksi. (SFS-Opas 73: 2011.) Työturvallisuuslain 738/2002 (2003) mukaan työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Seurannan tavoitteena on valvoa ja arvioida toimenpiteiden toteutumista ja seurata tilanteen muuttumista. Säännöllisesti toistuvien riskien arviointien avulla voidaan havaita riskitason muuttuminen, uusien riskien syntyminen ja toteutettujen turvallisuustoimenpiteiden tehokkuus. Arvioinnin uusintatarve riippuu käytännössä työpaikan riskitason suuruudesta, käytettävissä olevista resursseista ja työolosuhteissa tapahtuvista muutoksista. (Työturvallisuuslaki 2003.)

Riskienhallinta tulee huomioida kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoiminnan johtamisessa ja suunnittelussa. Riskienhallintatoimet kuten riskianalysit, hallintakeinojen valinta, seuranta sisällytetään strategiseen suunnitteluun, liiketoimien johtamiseen ja sisäiseen valvontaan. Yrityksen strateginen suunnittelu taas toteutetaan riskienhallinnan pohjalta. Arjessa tämä tarkoittaa välittämistä eli luovutaan riskialttiista toiminnasta, vähentämistä eli toimitaan riskien todennäköisyyden pienentämiseksi ja seurausten vähentämiseksi, jakamista ja vakuuttamista eli siirretään riskit muille tai jaetaan ne muiden kanssa, hyväksymistä eli hyväksytään jokin kustannustehokas riskitaso. Riskienhallinnan tarkoituksena on ohjata koko yrityksen henkilökuntaa ja sidosryhmiä soveltamaan riskienhallintaa toiminnassa. Yrityksen liiketoimintalähtöistä riskienhallinnan ajattelutapaa kuvataan (ERM) Enterprise Risk Management, jossa riskit jaetaan strategiaan, operatiivisiin ja taloudellisiin riskeihin. Menestyvässä yrityksessä johto arvioi riskit liiketoiminnan suunnittelun yhteydessä ja analysoi myös vahinkoriskit vähintään vuosittain. Riskien analysoinnissa arvioidaan ei toivottavia tapahtumia, jotka estävät tai

haittaavat asetetun tavoitteen toteutumista. Arvioidaan todennäköisyys ja seurausten vaka-
vuus. Määritellään keinot, joilla riski saatetaan hyväksyttäväksi ja lopuksi riski hyväksytään,
poistetaan tai siirretään toisen vastuulle. (SFS-EN:ISO 31000: 2011.)

4.1 Turvallisuus osana laadunhallintajärjestelmää

Organisaation turvallisuutta ja sen kehittymistä on tärkeä seurata. Johdon on oltava tietoinen riskeistä ja sattuneista tapaturmista, rikoksista, vahinkotilanteista ja onnettomuuksista. Ylemmän johdon on lainsäädännön velvoitteiden mukaan myös tarpeen ryhdyttävä toimiin tapaturmien, vahinkojen ja onnettomuuksien estämiseksi. Normaalisti turvallisuutta seurataan jälkikäteismittareiden avulla. Näitä ovat muun muassa vakuutusyhtiöltä saadut tapaturma- ja vahinkotilastot, sairaspöissaolot ja organisaation tiloissa tapahtuneet onnettomuudet, tapaturmat- ja vahinkotilanteet sekä läheltä piti-tilanteet. Sattuneiden tapaturmien ja vahinkojen perusteella pystytään havaitsemaan organisaation tyypillisimmät tapaturma- ja vahinkotilanteet. Läheltä piti-tilanteista saadaan myös selville niin sanottuja heikkoja signaaleja todennäköisistä rikos-, onnettomuus-, tapaturma- ja vahinkotilanteista ennen niiden tapahtumista. Sairaspöissaolotilastojen perusteella voidaan tarkastella henkilöstön työssäjaksamista ja työperäisten sairauksien esiintymistä. (Tikkanen ym. 2017, 116.) Kuviossa 11 on kuvattu erilaisia mittareita, joilla voidaan mitata turvallisuusjohtamisen vaikuttavuutta.



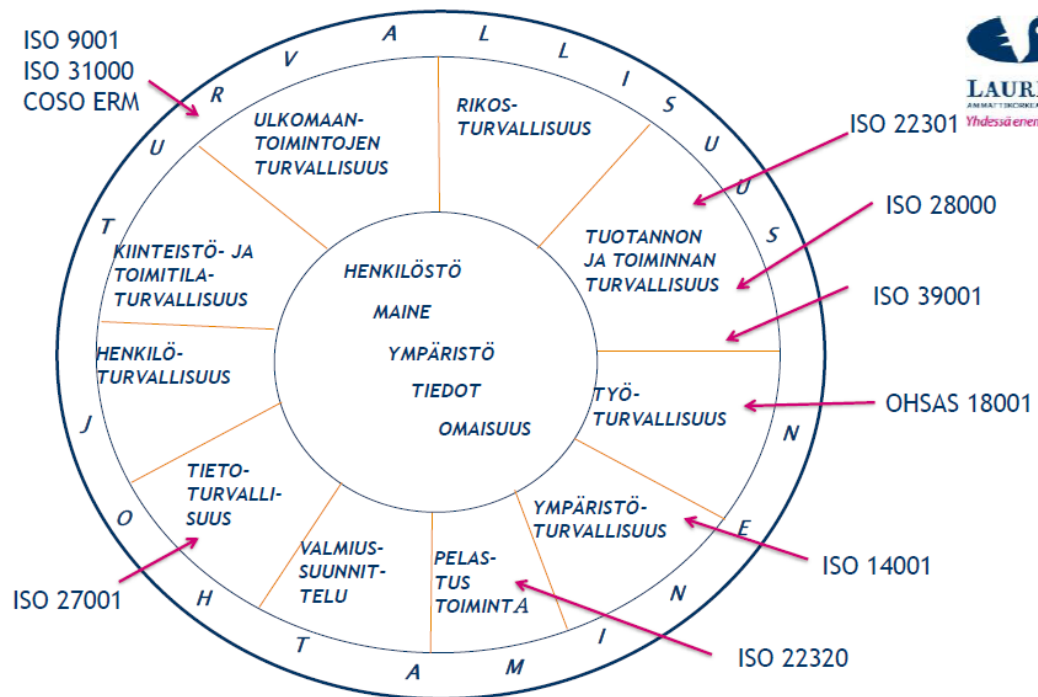
Kuvio 11: Mittaristo mittaa turvallisuusjohtamisen vaikuttavuutta

(Levä 2003, 56).

Turvallisuusjohtamisessa on tärkeää oleellisten mittareiden määrittäminen esimerkiksi millä mittarilla mitataan turvallisuuskulttuuria. Vielä tärkeämpää on turvallisuustoimintojen mitaustulosten hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa, parantamisessa ja ennakoivan toiminnan tukena. Turvallisuustoimintojen seuranta on oleellinen osa laadunjohtamisjärjestelmää. (Levä 2003, 56-57.) Organisaation turvallisuutta olisi hyvä seurata kokonaisvaltaisemmin ja etupainotteisesti, koska turvallisuustoiminnan tarkoituksena on onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteiden ennaltaehkäiseminen. Turvallisuuden seurantamittarit tulee sisällyttää organisaation toiminnanohjausjärjestelmään. Jos organisaatiossa on käytössä tasapainotettujen tuloskorttien menetelmä Balanced Scorecard, turvallisuuden seuranta on hyvä sisällyttää myös niihin. Tällöin organisaation turvallisuutta voidaan tarkastella talouden, asiakas, sidosryhmien ja prosessien tehokkuuden ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Turvallisuuden seurannan etupainotteisuutta voidaan lisäksi lisätä vuosittain riskien arvioinnin, ulkoisen ja sisäisten auditointien sekä läheltä piti- tilanteiden tehokkaan raportointimenettelyn avulla. Auditointeja ovat myös omavalvonta turvallisuustarkastukset, palotarkastukset sekä muut turvatarkastukset. (Kerko 2001, 22-24.)

Koskenranta, Paasonen & Ranta (2012) määrittelevät jatkuvuuden hallinnan näkökulmasta turvallisuusjohtamista. ”Organisaation on luotava ja sitten toteutettava, käytettävä, valvottava, katselmoitava, ylläpidettävä ja jatkuvasti kehitettävä hallintajärjestelmää, jotta organisaatio voi suojautua, varautua ennalta ja toimia häiriöiden aikana sekä toipua normaalille palvelutasolle niiden jälkeen. Johdon on osoitettava sitoutumisensa liiketoiminnan tavoitteista lähtevään jatkuvuuden hallintajärjestelmän kehittämiseen. Vastuut ja valtuudet on viestitettävä selkeästi koko organisaatiossa. Johdon on katselmoitava hallintajärjestelmä varmistaakseen sen soveltuvuus, asianmukaisuus ja vaikuttavuus. Katselmuksessa arvioidaan hallintajärjestelmän kehittämistarpeet ja näin toteutetaan jatkuvaa parantamista.” (Koskenranta, Paasonen & Ranta 2012, 24-25). SFS-EN-ISO 22301:n mukaan liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma muodostuu dokumentoiduista menettelyistä, ”jotka ohjaavat organisaatiota reagoimaan, palautumaan, jatkamaan ja palauttamaan ennalta määritellyn toimintatason häiriötilanteen jälkeen” (SFS-EN-ISO 22301, 10).

Nykyisin turvallisuus ymmärretään keskeiseksi osaksi yrityksen laatujohtamisjärjestelmää, koska se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen turvallisuuden tulee perustua jatkuvaan kehittämiseen, koska liiketoimintaympäristö elää nykyään jatkuvassa muutoksessa. Turvallisuus ei ole pysyvä olotila, vaan jatkuva prosessi. Turvallisuuden johtamisen tukena on mahdollisuus hyödyntää erilaisia standardeja ja laadunhallinnan järjestelmiä kuvattu kuviossa 12. Turvallisuustoiminnan standardit, laatu ja mittarit antavat yritykselle ja sen yhteistyökumppaneille selkeän kuvan toiminnan tasosta. (Paasonen 2012, 44-45).



Kuvio 12: Turvallisuuden johtamista tukevia standardeja ja laadunhallinnan järjestelmiä. (Koskenranta ym. 2012, 24-25).

Turvallisuuden johtamisen tukena voidaan käyttää eri standardeja ja laadunhallinnan järjestelmiä (Kuvio 12). Laadunhallintajärjestelmä ISO 9000, riskienhallinta ISO 31000 ja ISO 31010, turvallisuuden hallintajärjestelmä ISO 28000, jatkuvuudenhallinta ISO 22301, ympäristöjohtaminen ISO 14000, tietoturvallisuuden hallinta ISO /IEC 27000, omaisuudenhallinta ISO 55000, työterveys- ja turvallisuusjohtaminen ISO 45000 ja OHSAS 18000, yhteiskuntavastuu ISO 26000 ja energianhallinta ISO 50001. (Koskenranta ym. 2012, 24-25).

Strateginen johtaminen voidaan määritellä prosessina, jossa johdetaan tiettyjä strategisia päätöksiä. Strategiselle johtamiselle tunnusomaista on kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja ympäristössä olevia muutoksia. (Johnson & Scholes 1993, 14-17.) Strateginen johtaminen nähdään apuvälineenä silloin, kun organisaation toimintaympäristö muuttuu nopeasti. (Toivanen 2001, 28.) Toimintaympäristön äkillinen muuttuminen ja yhteiskunnan luomat uudet velvoitteet organisaatiolle ilmentävät strategisen johtamisen tarvetta. Strateginen johtaminen vaatii parhaimmillaan laajaa tiedonkeruuta, vaihtoehtojen tutkimista ja tulevaisuuden vaikutusten korostamista. Strateginen johtaminen helpottaa kommunikaatiota, osallistumista, intressien ja arvojen yhteensovittamista sekä rohkaisee säännölliseen päätöksentekoon ja onnistuneisiin suorituksiin. Strategisessa johtamisessa kyse on organisaation mukauttamisesta strategiaan sekä eri näkökulmien ja tehtävien kokonaisnäkömyksestä, yhdistelemisestä ja tulosten seurannasta. (Kaplan & Norton 2002, 13.)

Omnian tulokortin avulla seurataan ja arvioidaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Tulosyksiköiden ja palveluryhmien tulokortit ovat toimintasuunnitelmien seurannan sekä arvioinnin runkona. Omnian laadunkehittämisohjelma noudattaa EFQM- 2013 arviointimallin arviointialueita ja painotuksia. Omnian laadunkehittämisohjelma päivitetään vuosittain ennen toimintasuunnitelmien valmistelua. Laadunkehittämisohjelman tavoitteena on vahvistaa Omnian toiminnan laadunkehittämisen systematiikkaa, joka mahdollistaa systemaattisen toiminnan, yhtenäiset toimintatavat ja jatkuvan parantamisen toteutumisen käytännön toiminnassa. Laadunkehittämisohjelman kehittämistoimet nostetaan vuosittain Omnian ja yksiköiden toimintasuunnitelmiin. Omnian johtoryhmä toimii laadunkehittämisryhmänä. Laatujohtaja valmistelee johtoryhmälle laatutyöhön liittyvät asiat. (Omnian laadunkehittämisohjelma 2017.)

EFQM-malli on arviointityökalu, jota käyttämällä organisaatiot pystyvät toimialasta, koosta, rakenteesta tai kehitysvaiheesta riippumatta arvioimaan toimintaansa eri näkökulmista. EFQM- malli toimii itsearvioinnin työkaluna. Sen avulla voidaan kartoittaa puutteita tai kehittämistarpeita. EFQM antaa organisaatiolle laajan kuvan siitä, miten eri asioita on osattu toteuttaa verrattuna muihin organisaatioihin: missä asioissa ollaan nyt hyvällä tasolla ja mitkä asiat edellyttävät kehittämistä. Säännöllisesti toteutettu arviointi kertoo, miten hyvin kehitysohjelmat ovat tuottaneet tuloksia tunnistettujen puutteiden korjaamiseen. (Lindroos & Lovhivesi 2010, 219.)

Itsearvioinnin tavoitteena on systemaattisesti seurata koko Omnian toiminnan laadun kehittymistä. Itsearvioinnit toteutetaan Omniassa joka vuosi heti tilinpäätöstietojen valmistuttua eli ajankohta on maaliskuun alkupuolella. Laatujohtaja valmistelee itsearviointikuvaukset johtoryhmän vahvistettavaksi. Itsearvioinnin toteuttaa vuosittain nimettävä Omnian itsearviointiryhmä, jossa on edustus kaikista yksiköistä ja palveluryhmistä. Lisäksi itsearvioinnissa on mukana opiskelijoiden edustus. Tulokset käsitellään johtoryhmissä ja eri yksiköissä tulokset hyödynnetään palauteohjeen ohjeistuksen mukaisesti. Strategiset kehittämisryhmät edistävät strategian toteuttamista koko Omnian tasolla. Strategisten kehittämisryhmien muistiot ja suunnitelmat ovat henkilöstön hyödynnettävissä. Strategian toteutumista seurataan raportoidulla tulokorttiin asetettujen tavoitteiden toteutumista säännönmukaisesti johtoryhmälle ja hallitukselle. Korjaavat toimenpiteet toteutetaan mahdollisimman nopeasti ja vuosittaisen talousarviosuunnittelun yhteydessä mietitään mahdolliset muutokset ja päivitykset strategioihin, toimintasuunnitelmiin ja tavoitteisiin. (Omnia laadunkehittämisohjelma 2017.)

4.2 Tutor- auditointimalli

Tässä kehittämistyössä käytettiin kohteen auditointiin Tutor- auditointimallia. Tutor-auditoinnin lähtökohtana on Euroopan laatupalkintomalli EFQM. Tutor-auditoinnissa arvioidaan koh-

teen kokonaisvaltaista turvallisuustasoa. Turvallisuustaso muodostuu asiakkaan itsensä määrittelemästä johdon tahtotilasta, turvallisuuden itsearvioinnista sekä viranomaisen suorittamasta arviosta. Auditoinnin kriteeristö tulee lainsäädännöstä ja arviointiasteikko on yhteensopiva yleisimpien laatu- ja auditointijärjestelmien kanssa, joita ovat muun muassa ISO, EFQM ja KATAKRI sekä ottamaan huomioon muiden viranomaisten jo tekemät auditoinnit ja arvioinnit. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 3.)

Tutor -auditointimallia on olemassa neljä eri versiota Home, Light, Basic ja Max arvioinnin laajuuden mukaan. Tutor ottaa huomioon kohteiden koot, erityispiirteet sekä toimintojen luonteisiin liittyvät riskit. Auditoinnissa käytetään kahdeksaa painopistealuetta, jotka ovat hallinnollinen johtaminen, toiminnallisten riskien arviointi, kiinteistö- ja turvallisuustekniikka, vaatimusten täyttyminen, koulutus, dokumentaatio, viestintä sekä tulokset ja vaikutukset. Jokainen painopistealue sisältää omat kriteeristöt. Painopistealueiden mukaan muodostetaan kokonaisarvio kohteen turvallisuustasosta asteikolla 1-5; 1 heikko, 2 puutteellinen, 3 perustaso, 4 sitoutunut, 5 edelläkävijä. Kokonaisarvio muodostuu painopistealueiden painotetulla keskiarvolla. Kriteerikorteissa asteikko on väliltä 1-5, joista taso kolme on lakisääteinen perustaso eli minimi hyväksytylle tasolle. Kriteerikortti (kuviossa 13) näkyy yhteensopiva arviointiasteikko myös ISO, EFQM ja KATAKRI laatu- ja auditointijärjestelmien kanssa.

		EFQM ja ISO sisällyttävät 5-5		3=1,3,5=2	4=3,4,5=4	5=5
		Katakeri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Kokoa (taso 2)
		Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
1	Kiint.- ja turv. tekn	1	2	3	4	5
	Kohta 5.1					
	Johdon tahtotila					
	Itsearvio					
	Viranomaisarvio					
Tekniset järjestelmät						
2	Keskittynyt asiantuntemus	Vaativuusia ja edellytyksiä ei täytetty.	Vaadittu edellytykset ovat puutteellisia, ei valvontaa ja järjestelmää.	Huoltojärjestelmä ja valvonta järjestetty. Turvallisuusjohto hallitsemassa huoltotarpeita sekä toteutusasteita.	Vaativuudet määritetty. Raportointi johdolle. Riittävät resurssit. Osaajien osuus toiminnassa.	Johdon tahdolla korostettu. Järjestelmäohjelmaa kehitetty. Integroituiden käyttöön otettuja järjestelmiä.
	Osaatko organisaation tekniset järjestelmät tarkoituksenmukaisia ja osallista ne toimintatilanteissa?	Määräaikaistarkastuksia ei ole tehty. Ei valvontaa.	Määräaikaistarkastukset on tehty osittain. Huoltojärjestelmä on olemassa mutta ei valvontaa tai puutteellisen.	Organisaatiossa on huoltojärjestelmä, josta on saatavilla huoltojen ja määräaikaistarkastusten historia sekä myöskin. Organisaatiossa on talous, joka valvoo säännöllisesti teknisten järjestelmien huoltoarvoja ja määräaikaistarkastusten toteutusta.	Toiminnan kannalta keskeisten teknisten järjestelmien vaatimukset on määritetty ja niiden merkitys toiminnan suojaamiseen on tiedostettu. Turvallisuusjohto raportoi säännöllisesti organisaation johdolle teknisten järjestelmien tilasta. Organisaation johto varaa tarvittavat resurssit ennakollisesti ja suunnitelmallisesti.	Käyttösuureista tehdään tarkoituksenmukaisia ja järjestelmien suhdetta organisaation toiminnan jatkuvuuteen. Teknisten järjestelmien ylläpito ja kehittäminen on toimintatilanteista ja osittain toimintaa.
3	Kysymyksestä arvioidaan organisaation teknisten järjestelmien tarkoituksenmukaisuutta, ylläpitoa, hallintaa ja kehittämistä.					
	1/2 kriittinen	Ei valvontaa huoltojärjestelmässä.	Huolto on syytä ottaa tarojen vastuulle josta ei ohjata kohteeseen toimintatilan.	Turvallisuusjohto on tietoinen puutteista ja voimavaroista.	Teknisten järjestelmien kehittäminen on osa toimintaa. Teknisten järjestelmien ylläpito ja kehittäminen on toimintatilanteista ja osittain toimintaa.	
4	Tarkennukset					
	Muistilappu					
5						
6						

Kuvio 13: Kriteerikortti Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka, tekniset järjestelmät.

(Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 4).

Kriteerikortti (kuviassa 13) rakentuu kohdista; 1) numeerinen arviointiosio, 2) keskeinen asiasisältö ohjaa ajattelua kriteereihin, 3) arviointi kysymys mihin kortin kriteeristöllä vastataan, 4) kriteerit kunkin tason mukaisesti, 5) tarkennuskohta jossa mahdolliset lisätiedot ja tarkennukset sekä 6) muistiinpanokohta arvioinnin suoritusvaihetta varten. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 4.)

Turvallisuuden nykytilan hahmottamiseksi ja turvallisuuden kehittämiseksi Tutor-auditointimalli mahdollistaa eri arvioiden erojen havainnoinnin yhdellä silmäyksellä koontisivulta sekä tuo esille kolme parasta ja kolme heikointa painopistealuetta Top 3 ja Flop 3 listojen avulla. Asiakas hyötyy Tutor-auditoinnista, koska se antaa arvion turvallisuuden tasosta viranomaisen näkökulmasta. Samalla kohdeorganisaatio saa selville johdon turvallisuuden tahtotilan sekä arvioitua oman turvallisuustasonsa. Näiden kolmen näkökulman ansiosta organisaatio saa kattavan kuvan nykyisestä turvallisuustasosta sekä turvallisuuden tavoitetilasta. Lisäksi Tutor-auditointi antaa kohdeorganisaatiolle kehityssuunnitelman rungon suurimpien epäkohtien korjaamiseksi ja seuraavan turvallisuustason saavuttamiseksi. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 5.)

4.3 Oppiva organisaatio

Jatkuva kiihtyvä muutos aiheuttaa suuria vaatimuksia organisaation oppimiselle. Organisaation on muututtava nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Shellin koordinaattori Arie de Geus on todennut, että ainoa tapa säilyttää yrityksesi kilpailuetu on varmistaa, että yrityksesi oppii nopeammin kuin kilpailijat. Oppimista organisaatioissa tapahtuu kolmella eri tasolla: yksilö, -tiimi ja -organisaatiotasolla. Sydänmaalakan mukaan oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. (Sydänmaalakka 2012, 33.) Sydänmaalakan (2012) määritelmän mukaan oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Kaikki organisaatiot oppivat, joten Sydänmaalakka puhuu myös älykkäästä organisaatiosta. Älykäs organisaatio osaa nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa, oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot, pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijat. Hyödyllisempää olisi puhua organisaatio oppimisesta. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä nopeasti. (Sydänmaalakka 2012, 56.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtien määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen on ar-

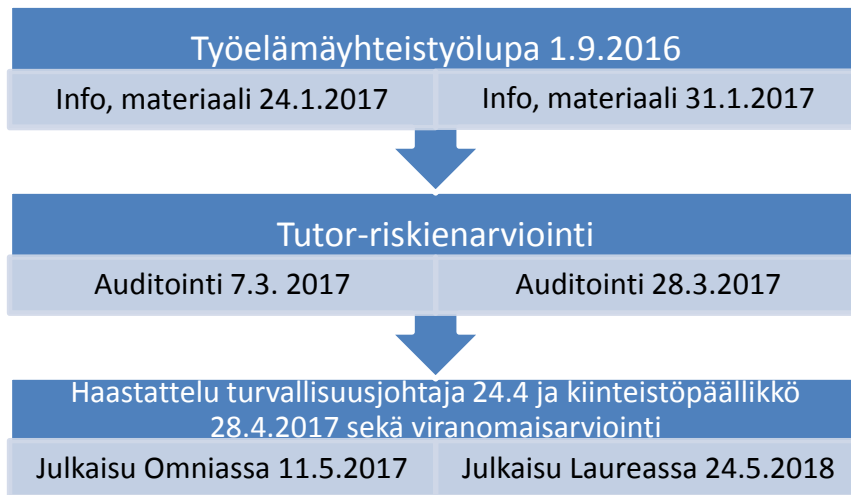
vioitava, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tältä pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön ja muunnetaan yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. (Sydänmaalakka 2012, 287.) Mikään ei ole enää niin varmaa kuin muutokset. Muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua. Organisaatiossa pitäisi tottua siihen, että oppimisen tulisi olla suurempaa kuin muutos kaikilla tasoilla. Näin olisi mahdollista hallita ja ohjata muutosta. (Sydänmaalakka 2012, 70.) Moilasan mukaan (2001) oppimiseen keskittyvä organisaatio ei saa muutoksia aikaan, jos puitteet eivät ole kunnossa. Oppivan organisaation puitteet eli organisaatiotasoiset tekijät Moilasan ajattelumallin mukaan ovat: Rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen, kuka mahdollistaa. Yhteinen suunta, miksi ja mitä tehdään. Esteiden tunnistaminen, miksi ei onnistukaan. Keinojen rakentaminen, miten, millä keinoilla. Arviointi ja palkitseminen, tehtiinkö ja onnistuttiinko. Oppivan organisaatio kehittymiselle tärkeää on, että sitä johdetaan tietoisesti. Tietoisuus tarkoittaa, että rakenteiden ja systeemien olemassaolo tiedetään ja näiden tekijöiden vaikutus oppimiseen ymmärretään. Monesti ajatellaan, että yksilöitä tukemalla saadaan haluttu oppiminen aikaan. Organisaatiossa on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat kuinka yksilöt oppivat. Ne tekijät tulee tunnistaa ja tietoisesti kehittää, niin päästään parhaaseen lopputulokseen oppimisen kannalta. Investoi, tulevaisuuteen, panosta organisaatiosi muutos- ja oppimisvalmiuksien kehittämiseen. (Moilanen 2001, 85-88.)

Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen olisi tuettava yhteistoiminnallista oppimista ja kykyä vaikuttaa omaan ja toimintaympäristön tulevaisuuteen. Yhteistoiminnallisessa johtamisessa tartutaan mahdollisuuksiin ja toiminta on läpinäkyvää. Yhteisöllistä johtamista voidaan kutsua ennakoivaksi johtamiseksi. Ennakointi tarkoittaa tässä, että työntekijöillä on paljonvaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työssään. Yhteisöllinen johtaminen hyödyntää organisaation sosiaalisen pääoman ja luottamuksen merkitystä eli johtajan tulee organisoida tarpeeksi sisäistä vuorovaikutusta. Esimerkiksi tieto välittyy työntekijältä toiselle palaverissa, kun varataan aikaa vaihtaa kokemuksia ja keskustellaan niistä aidossa dialogissa. Näin vuorovaikutuksessa opitut asiat siirtyvät koko työyhteisön tiedoksi. Yhteisöllisyys tuo luottamuksen ilmapiin ja silloin omaa oppista halutaan jakaa muille ja muilta halutaan myös oppia. Yhteisössä aito solidaarisuus luo turvallisuutta ja yhteisvertaisuutta. Motivaatio löydetään yhdessä ja työssä oppiminen lisää motivaatiota ja organisaation tehokkuutta. Tässä työn käsittäminen oppimisympäristönä on lähtökohta toiminnan kehittämiseksi. (Kärkkäinen 2005, 78-81.)

5 Opinnäytetyön prosessi

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön eteneminen, kuvaus on mahdollisimman tarkka, jotta halutessa kehittämistyö voidaan kuvauksen mukaan toistaa. Työ käynnistyi huhtikuussa 2016 ,

jolloin kohdeorganisaation turvallisuusjohtajan kanssa keskusteltaessa opinnäytetyn aiheesta, hän esitti toivomuksen Tutor-auditoinnin toteuttamisesta. Syksyllä 2016 sain tutkimusluvan työlle turvallisuusryhmältä ja käyttöni 2012 tehdyn Tutor- auditoinnin tulokset. Syksyllä 2016 soitin Keski- Uudenmaan pelastuslaitokselle, heiltä sain luvan käyttää Tutor-auditointimallia opinnäytetyössäni ja sain sähköpostiini Tutor-auditointi aineiston. Kuviossa 14 on kuvattu kehittämistyön aikataulu.



Kuvio 14: Kehittämistyön aikataulu

Tein suunnitelman kehittämistyöstä ja kävimme sen läpi yhdessä turvallisuusjohtajan kanssa 24.1.2017. Tutor-auditoinnista tiedottaminen ja ohjeistus tehtiin turvallisuusryhmälle 31.1.2017 ja toimipistevastaaville 1.2.2017. He saivat tuolloin arviointikriteerit kirjallisina, joihin he rauhassa perehtyivät ja muodostivat selkeän oman näkemyksen arvioitavista kohteista ja tekivät oman itsearvion. Toimipistevastaavienryhmän auditointi toteutettiin Finnsissä 7.3. 2017, paikalla oli 11 osallistujaa ja aikaa auditointiin käytettiin kolme tuntia. Arviointi tapahtui oppimiskahvilamenetelmää käyttäen. Kaikki 23 kriteerikorttia oli kiinnitetty eri tilojen seinille. Ryhmä jaettiin kolmen ja neljän hengen ryhmiin niin, että edustus oli eri toimipisteistä niin isoista kuin pienistä. Ryhmät kävivät kriteerikortit läpi, kirjaten ensin korttiin oman arvionsa viivalla ja tämän jälkeen keskustelivat kriteeristä ja yhdessä muodostivat oman ryhmänsä arvioin ympäröimällä sen kriteerikorttiin. Kriteerikortin alaosaan ryhmän jäsenet kirjasivat mahdollisia onnistumisia ja kehittämisiä aiheesta. Vetäjänä olin paikalla, toteutin havainnointia ja ryhmän jäsenillä oli mahdollisuus myös kysyä ja keskustella asioista kanssani. Samalla menetelmällä auditointi tehtiin turvallisuusryhmälle 28.3.2017, heitä oli paikalla kymmenen ja aikaa auditointiin käytettiin kolme tuntia. Palautteena työskentelystä osallistujat kokivat, että kriteerikorteissa on paljon luettavaa ja pohdittavaa, mutta prosessi oli opettava. Ryhmissä muodostui hyvää keskustelua, opittiin toinen toisilta ja nähtiin asiat laajemmin, ettei vaan omista toimipisteistä nähden vaan koko Omnian näkökulmasta.

Kahdessa auditoinnissa Omnian turvallisuusjohto teki itsearviointin organisaationsa turvallisuuden nykytilasta sekä asetti tulevaisuuden tavoitetason itselle noin kolmen- neljän vuoden päähän. Tämän jälkeen haastattelin turvallisuusjohtajaa 24.4.2017 ja kiinteistöpäällikköä 28.4.2017 haastattelun runkona toimi Tutorin tarkistuslista. Kävimme läpi dokumentaation ja prosessit. Tämän jälkeen toteutin kolmannen osapuolen arvion, mikä näkyy koontitaulukoissa kohdassa viranomaisarvio. Kokosin ryhmien itsearvion ja johdon näkemyksen sekä kirjalliset huomiot sähköiseen Tutor-auditointi pohjaan. Tulokset kokosin diaesitykseen, koosteen kehittämiskohteista ja lisäksi tein havainnollistavat diakortit, joita käytin jatkotyöskentelyssä kehittämissuunnitelmien laadinnassa painopistealueittain. Auditoinnin tulosten yhteenveto turvallisuusryhmälle ja toimipistevastaaville toteutettiin Leppävaarassa 9.5.2017. Tilaisuudessa keskusteltiin rakentavasti tuloksista. Kokosin tulokset ryhmittäin toiseen tilaan, jossa osallistujat neljän hengen ryhmissä vielä kirjasivat havainnollistavien korttien avulla kehittämissuunnitelman; tärkeimmät asiat, mistä lähdetään liikkeelle kohti tavoitetasoa. Lopuksi pyysin kaikilta kirjallisen palautteen Tutor-auditoinnin toteuttamisesta. Koko aineisto on turvallisuusryhmän käytettävissä. Tämän jälkeen alkoi opinnäytetyön kirjoittaminen.

6 Tulokset

Tutor-auditoinnin, haastattelujen ja havaintojen avulla saatiin tulos Omnian turvallisuuden kokonaisturvallisuuden nykytilasta ja tavoitetilasta.

Omnian laajennettuun turvallisuusryhmään kuuluu turvallisuusryhmän jäsenet ja toimipistevastaavat heitä on yhteensä 30 henkilöä, joista 26 osallistui Tutor- auditointiin. Viisi henkilöä toimitti vastauksen postitse, 21 osallistui auditointipäivään, joka toteutettiin oppimiskahvilamenetelmällä 7.3 ja 28.3.2017. Turvallisuusryhmän jäseniä on 16 ja heistä auditointiin osallistui 14 henkilöä. Toimipistevastaavia on 14, joista auditointiin osallistui 12 henkilöä. Osallistumisprosentti oli 87 %. Auditoinnin tulokset esiteltiin laajennetulle turvallisuusryhmälle 9.5.2017 ja materiaali on osallistujien käytössä jatkotyöskentelyyn. Tulokset esiteltiin laajennetussa turvallisuusryhmässä, osallistujia oli paikalla 20 henkilöä 30:tä. Esittelyn pääteeksi kokosin kehittämiskohteet aihealueittain ja osallistujat jaettiin ryhmiin pohtimaan kehittämissuunnitelmaa, mistä lähteä kehittämisessä liikkeelle. Tämän jälkeen he vastasivat kahteen kysymykseen. Miten mielestäsi Tutor- auditointi kehitti Omnian turvallisuutta? Mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää? Vastauksia sain 15, viisi joutui lähtemään aikaisemmin tilaisuudesta.

Tutor- auditoinnin tulokset muodostuvat johdon tahtotilasta, itsearviointista ja kolmannen osapuolen opinnäytetyön tekijän arviosta numeerisesti, keskiarvosta sekä osallistujien kirjalli-

sista huomioista painopistealueittain. Auditoinnin tulokset ovat nähtävissä numeerisesta koon-
tisivussa (Kuviossa 15) sekä kirjallisesti (Taulukossa 2), jossa on yhteenveto Tutor
arviointialueista ja Omnian kehityskohteista 2017.

Kohta	Alakohta	Kehityskohde
1 Hallinnollinen johtaminen	1.1 Suunnittelu ja ohjeistus	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuuspolitiikka, -periaatteet
	1.2 Johdon tietoisuus	<ul style="list-style-type: none"> Toistuvan ja säännöllisen turvallisuusasioiden raportoinnin käyttöönotto osaksi johtamisjärjestelmää
	1.3 Seuranta ja valvonta	<ul style="list-style-type: none"> Sisäisten auditointien laajentuminen koko turvallisuuden osa-alueille, toimenpide ehdotukset
	1.4 Resurssit ja turvallisuusorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> Vastuiden määrittely, tehtäväkuvat
	1.5 Yhteistyö sidosryhmien kanssa	<ul style="list-style-type: none"> Sidosryhmien turvallisuustarpeiden ja -odotusten tunnistaminen
2 Toiminnalliset riskit	2.1 Tavoitteet ja ohjeistus	<ul style="list-style-type: none"> Riskienhallinnan tavoitteiden määrittäminen ja riskienhallinnan ohjeiden laatiminen
	2.2 Riskienhallintajärjestelmä ja kokonaisvaltaisuus	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaisvaltainen riskienhallinnan johtaminen sekä konserni- että yksikötasolla
	2.3 Riskien tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaisvaltaisen ja säännöllisen riskienhallinnan luominen Sidosryhmien huomioiminen riskienarvioinnissa
	2.4 Toteutus ja vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> Riskienarvioinnin tuloksena riskien priorisointi Riskien hallitsemiseksi vastuuhenkilöiden nimeäminen ja aikataulujen luominen
3 Vaatimusten täyttyminen	3.1 Turvallisuuteen liittyvät lakisääteiset vaatimukset ja muut vaikuttavat ohjeet	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuuteen liittyvän lainsäädännön seurannan vastuuttaminen tehtäväkuvien kautta Vastuuhenkilö tekee kokonaiskuvan koon- tia.
4 Dokumentaatio	4.2 Lakisääteiset asiakirjat ja -suunnitelmat	<ul style="list-style-type: none"> Lakisääteisten turvallisuusasiakirjojen ja -suunnitelmien laatiminen kokonaisvaltaisesti sekä tiedottaminen henkilöstölle
5 Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka	5.1 Tekniset järjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> Teknisten järjestelmien huoltojärjestelmän valvonnan organisointi kokonaisvaltaisesti
	5.2 Pelastustoiminnan edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> Kokoontumispaikka opasteet
	5.3 Varautuminen	<ul style="list-style-type: none"> Suojeluhenkilöstön kouluttaminen, tilojen käyttökunnan varmistaminen
	5.4 Ulkoistetut toiminnot	<ul style="list-style-type: none"> Kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyvien sopimusten riskienarvioinnin tekeminen Kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyvien sopimusten valvonta
6 Koulutus	6.2 Koulutuksen riittävyys	<ul style="list-style-type: none"> Koulutuksen suunnittelu riskilähtöisesti, koulutussuunnitelma, seuranta
	6.3 Koulutusrekisteri ja suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> Kattavan koulutusrekisterin ylläpito Työtehtäväkohtaisesti määritellyt turvallisuustasovaatimukset

7 Viestintä	7.1 Turvallisuusviestinnän toteutus	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaisvaltaisten turvallisuusviestinnän ohjeiden ja suunnitelmien laatiminen sekä niiden saattaminen kattavasti henkilöstön ja sidosryhmien tietoisuuteen
	7.2 Turvallisuusviestintä erityistilanteissa	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuusviestinnän tarpeiden ja kohde-ryhmien tunnistaminen erityistilanteissa kokonaisvaltaisesti Harjoitukset myös (varahenkilöt)
8 Tulokset ja vaikutukset	8.1 Seuranta ja mittaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuustoimintojen (mm. tekniset järjestelmät, ei-toivotut tapahtumat) järjestelmällinen mittaaminen, vastuuttaminen, seuranta ja analysointi kokonaiskuvan muodostamiseksi
	8.2 Analysointi ja parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuustoimintojen mittaustulosten hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa, parantamisessa ja ennakoivan toiminnan tukena

Taulukko 2: Tutor arviointialueet ja Omnian kehityskohteet 2017

Taukukkoon kirjatut Omnian kehityskohteet ovat niitä tuloksia, joita tulisi toiminnassa kehittää, jotta päästään seuraavalle tasolle. Arvioitavat painopistealueet olivat hallinnollinen johtaminen, toiminnallisten riskien arviointi, kiinteistö- ja turvallisuustekniikka, vaatimusten täyttyminen, koulutus, dokumentaatio, viestintä sekä tulokset ja vaikutukset. Painopisteet on vielä avattu osa-alueisiin, jotka näkyvät tulosten koonti kuviossa (Kuvio 15). Näistä muodostuu kokonaisarvio kohteen turvallisuustasosta asteikolla yksi - viisi (1 - 5). Kokonaisturvallisuuden keskiarvo näkyy kuvion 15 keskellä valkoisella pohjalla. Tutorin viranomaisarviointi asteikon mukaan Heikko (1) tarkoittaa ettei periaatteita, tarpeita ja vaatimuksia ei ole tunnistettu, henkilöitä ei nimetty. Puutteellinen (2) tarkoittaa että periaatteet, tarpeet ja vaatimukset tunnistettu sekä kirjattu osittain puutteellisesti, toiminta sirpaleista. Perustaso (3) tarkoittaa lakisääteistä minimitasoa, jossa periaatteet, tarpeet ja vaatimukset tunnistettu, henkilöt nimetty, toiminta on osa jokapäiväistä toimintaa, raportointi säännöllistä. Sitoutunut (4) tarkoittaa, että toiminta on osa jokapäiväistä toimintaa, raportointi säännöllistä, johdon rooli korostuu, toimintaa kehitetään jatkuvasti. Paras on edelläkävijä (5), silloin voidaan puhua järjestelmästä. Toiminta on kiinteä osa kokonaisvaltaista järjestelmää, muut ottavat mallia toiminnasta. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 4.)

Pelastusviranomaisen valvontasuunnitelman mukainen TUTOR-arviointi: aihekokonaisuudet ja sisältö											
Hallinnollinen johtaminen	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Toiminnalliset riskit	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Vaatimusten täyttyminen	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio
1.1 Suunnittelu ja ohjaus	4,6	3,0	3,0	2.1 Tavoitteet ja ohjeistus	4,0	2,3	2,0	3.1 Turvallisuuteen liittyvät lakisääteiset ja muut vaikuttavat tekijät	4,0	3,0	3,0
1.2 Johdon tietoisuus	4,3	2,6	2,5	2.2 Riskienhallintajärjestelmä ja kokonaisvaltaisuus	4,5	2,2	2,0				
1.3 Seuranta ja valvonta	4,5	3,0	2,7								
1.4 Resurssit ja turvallisuusorganisaatio	3,8	2,0	2,5	2.3 Riskien tunnistaminen	4,0	2,6	2,5				
1.5 Yhteistyö sidosryhmien kanssa	4,2	2,3	2,0	2.4 Toteutus ja vaikuttavuus	4,0	2,4	2,4				
Keskiarvo	4,3	2,6	2,5	Keskiarvo	4,1	2,4	2,2	Keskiarvo	4,0	3,0	3,0
Dokumentaatio	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Palo- ja pelastusturvallisuuden sekä varautumisen TURVALLISUUSTASO	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio
4.1 Toimintamallit	4,0	2,5	2,5	MAX-versio 23 kohdan profilointi	4,0	2,7	2,5	5.1 Tekniset järjestelmät	4,0	4,3	2,6
4.2 Lakisääteiset asiakirjat ja -suunnitelmat	4,0	2,3	2,5					5.2 Pelastustoiminnan edellytykset	4,3	2,6	2,5
Keskiarvo	4,0	2,4	2,5					5.3 Varautuminen	4,0	3,0	2,5
								5.4 Ulkoistetut toiminnot	3,8	2,3	2,5
Keskiarvo	4,0	2,4	2,5					Keskiarvo	4,0	3,1	2,5
Koulutus	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Viestintä	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Tulokset ja vaikutukset	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio
6.1 Koulutuksen suunnittelu ja organisointi	4,0	2,6	2,5	7.1 Turvallisuusviestinnän toteutus	4,0	2,8	2,5	8.1 Seuranta ja mitaaminen	4,0	2,7	2,5
6.2 Koulutuksen riittävyys	3,5	2,3	2,6	7.2 Turvallisuusviestintä erityistilanteissa	4,0	2,8	2,5	8.2 Analysointi ja parantaminen	4,0	2,1	2,2
6.3 Koulutusrekisteri ja -suunnitelma	3,3	2,9	2,6	Keskiarvo	4,0	2,8	2,5	Keskiarvo	4,0	2,4	2,4
Keskiarvo	3,6	2,6	2,6								
TOP 3:	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio								
Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka	4	3,1	2,5	TASOT	1 Heikko	KEHITYSVERSIO 3.1.2011					
Vaatimusten täyttyminen	4	3	3		2 Puutteellinen	Luottamuksellinen					
Viestintä	4	2,8	2,5		3 Perustaso	Copyright © 2011 Keski-Uudenmaan pelastuslaitos					
					4 Sitoutunut						
					5 Edelläkävijä						
FLOP 3:	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio								
Toiminnalliset riskit	4	2,4	2,2								
Dokumentaatio	4	2,4	2,5								
Tulokset ja vaikuttavuus	4	2,4	2,4								

Kuvio 15: Tutor arvioinnin tulokset numeerisesti painopistealueittain

Kuviossa 15 voi hahmottaa kohteen nykytilan, tavoitetason ja kehittämiskohteet numeerisesti. Koontisivun alareunassa näkyy esiin nousseet Top 3 ja Flop 3 painopistealueet. Painopistealueet on jaettu ala-osa-alueisiin, joiden numeerinen arviointi näkyy tulosten kuvioissa johdon-tahtotilana-, itse- ja kolmannen osapuolen arviona. Tulosten mukaan vahvin arviointialue oli kiinteistö- ja turvallisuustekniikka puutteellinen 2,5 (1-5) viranomaistason arvioissa. Heikoin tulos oli toiminnallisissa riskeissä viranomaistason arvioissa tulos puutteellinen 2,2 (1-5). Keskiarvo viranomaistason arvioissa vaihteli 2017 puutteellinen 2,2 -perustaso 3,0 kun 2012 tulos oli heikko 1,8 - puutteellinen 2,8 (1-5). Arvioinnissa johdon tahtotila 2017 oli yli perustason - sitoutunut 3,6 - 4,3. Arvioinnissa 2012 se oli yli perustaso - sitoutunut 3,5 - 4,0 (1-5). Itsearvio 2017 oli puutteellinen - perustaso 2,4 - 3,1 ja 2012 puutteellinen - perustason 2,0 - 3,0 (1-5) välillä. Tutorin viranomaisarviointi asteikon mukaan toiminta on osittain puutteellista tasoa ja perustaso eli 2-3 (1-5). Perustaso tarkoittaa, että periaatteet, tarpeet ja vaatimukset on tunnistettu sekä kirjattu. Vastuuhenkilöt on nimetty, turvallisuus on jokapäiväistä toimintaa ja turvallisuuden raportointi on säännöllistä. Puutteellinen taso tarkoittaa, että periaatteet, tarpeet ja vaatimukset on tunnistettu sekä kirjattu osittain puutteellisesti. Toiminta on sirpaleista. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 4.) Kuviossa 16 Tutor- arvioinnin kokonaisturvallisuuden kaikkien painopistealueiden keskiarvot ovat johdon tahtotila on sitoutunut 4, itsearvio on puutteellinen 2,7 ja viranomaisarvio on puutteellinen 2,5.

	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio
Palo- ja pelastusturvallisuuden sekä varautumisen TURVALLISUUSTASO	4,0	2,7	2,5
MAX-versio			
23 kohdan profilointi			

Kuvio 16: Tutor-auditoinnin kokonaisturvallisuudentason keskiarvot

6.1 Hallinnollinen johtaminen

Hallinnollinen johtaminen osiossa arvioitiin hallinnollisen turvallisuusjohtamisen tasoa, johdon tietoisuutta ja sitoutumista turvallisuustyöhön, miten kaukana turvallisuuden nykytila on organisaatio ylimmän johdon tahtotilasta, onko turvallisuustyöllä realistiset onnistumisen mahdollisuudet, sekä miten organisaatio kykenee kehittämään toimintaansa sidosryhmien ja verkostojen kautta. Tuloksissa käytetty ilmaisu osittain tarkoittaa sitä, ettei kriteerin vaatimukset toteudu täysin kattavasti tai toiminnan ja dokumenttien välissä on ristiriitaa tai puutteita. Viranomaisarvion keskiarvo on puutteellinen 2,5, itsearvio on puutteellinen 2,6 ja johdon tahtotila on sitoutunut 4,3. Kuviossa 17 hallinnollisen johtamisen aihealueet, arvioinnin tulokset sekä keskiarvo.

Hallinnollinen johtaminen	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio
1.1 Suunnittelu ja ohjaus	4,6	3,0	3,0
1.2 Johdon tietoisuus	4,3	2,6	2,5
1.3 Seuranta ja valvonta	4,5	3,0	2,7
1.4 Resurssit ja turvallisuusorganisaatio	3,8	2,0	2,5
1.5 Yhteistyö sidosryhmien kanssa	4,2	2,3	2,0
Keskiarvo	4,3	2,6	2,5

Kuvio 17: Hallinnollisen johtamisen aihealueet ja arvioinnin tulokset

Suunnittelu ja ohjaus kohdassa mitattiin organisaation hallinnollisen turvallisuusjohtamisen tasoa. Lainsäädännön asettamat vaatimukset on tunnistettu. Uhkia ja riskejä on osittain tunnistettu ja dokumentoitu, niiden tulisi ohjata vaaratilanteiden ennaltaehkäisyssä ja omatoimisessa varautumisessa. Turvallisuustyön tavoitteita, toimintaohjelmia ei ole kirjattu. Turvallisuusjohtamisen kokonaiskuva on sirpaleinen, vastuiden määrittely, johdon roolia turvallisuuden ohjaamisessa ja kehittämisessä tulee täsmentää.

”Johdon sitoutuminen turvallisuusryhmän kokouksiin aktiivisempaa. Turvallisuuspolitiikka kuntoon ja näkyväksi. Hyvin toteutetut yksittäiset toimenpiteet, jatkossa näistä tulisi saada turvallisuusjohtamisen kokonaisuus (johtamisjärjestelmä). Organisaation turvallisuuskulttuurin

luominen ja kehittäminen. Turvallisuusasioiden selkeämpää johtamista ja johdon sitoutumista sekä viestinnän parantamista.”

Johdon tietoisuus ja sitoutuminen turvallisuustyöhön koettiin vaihtelevaksi. Raportointia tehdään, sen kattavuutta tulisi laajentaa ja tehdä sitä järjestelmällisesti. Johto on kiinnostunut ja selvillä turvallisuuden nykytilasta. Kehitettävää, että raportointi ohjaa johdon linjauksia ja päätöksiä turvallisuusasioissa.

”Toistuva ja säännöllinen turvallisuusasioiden raportoinnin käyttöönotto osaksi johtamisjärjestelmää.”

Turvallisuuden nykytilan kokonaisturvallisuudentason keskiarvo itsearviossa oli 2,7, viranomaisarviossa 2,5 ja johdontahtotila 4. Turvallisuuden nykytilan etäisyys organisaation ylimmän johdon tahtotilasta on 1,5 yksikköä. Organisaation käytössä on omia sisäisiä tarkastuksia, niiden laajentuminen koko yritysturvallisuuden osa-alueelle. Turvallisuuspuutteiden pikainen korjaaminen, kuittaaminen ja vastuiden kirjaaminen auki. Viranomaistarkastukset sisäiset ja ulkoiset auditoinnit näkyviksi koko henkilöstölle ja raportit jatkuvan parantamisen avuksi. Organisaatio määrittää käyttöön turvallisuuden seuranta ja valvontamenetelmän(t) ja niissä näkyisi yrityksen johdon tahtotila.

”Mikä on yrityksen johdon tahtotila? Viestit tarkastuksista tai pöytäkirjan kopiot eivät saavuta toimipistevastaavaa. Ennakkotieto tarkastusten ajankohdista ontuu, tiedotus ontuu. Sisäisten auditointien laajentuminen koko turvallisuuden alueelle. Inkakyselyyn: uusi kysymys turvallisuusilmapiiristä/asenteesta. Raporteista selkeät toimenpide - ehdotukset, korjausliikkeet. Koko henkilökunnan sitoutumista ja selkeästi nimetä vastuuhenkilöt ja kaikki ottavat vastuun. Resursseja. Aikaa, rahaa, intoa ja sitoutumista (ehkä myös sitouttamista). Kaikki parannus ei voi tapahtua itsestään.”

Resurssit ja turvallisuusorganisaatio kohdassa mitattiin organisaation resurssien riittävyttä turvallisuustyön toteuttamiseksi ja onko vastuut määritelty. Turvallisuusresurssien määrittely, koordinointi, riittävyys, vastuut on osittain nimetty ja vaatimukset tunnistettu. Vastuiden määrittely ja tehtäväkuvien päivittäminen on ajankohtaista. Turvallisuusresurssien kehittämisen strategisten tavoitteiden mukaisesti.

”Rutiinitarkistukset tehty säännöllisesti ja raportoitu. Turvallisuusresurssien varmistaminen kokonaisuutena, nyt yksittäiset hyvät toimet, kokonaiskuva puuttuu. Riittävät resurssit, keskitetty resurssien hallinta.”

Auditointi kohdentui organisaation kykyyn kehittää toimintaansa sidosryhmien ja verkostojen kautta. Onko vastuut osapuolten tiedossa, tapahtuuko aktiivista tiedonvaihtoa, jaetaanko riskejä. Organisaatio on osittain tunnistanut ja tiedostanut sidosryhmien sekä yhteistoiminnan merkittävyyden toiminnan kehittämässä. Kehitettävää on sidosryhmien turvallisuustarpeiden ja odotuksien tunnistamisessa, dokumentoinnissa ja tiedottamisessa.

”Miten sidosryhmät määritellään? Kumppanuudet usein tilanteesta nousevia, kumppanuuksista tulisi tehdä tavoitteellisia, pitkiä prosesseja. Selkeä yhteinen hälytyskaavio, yhteinen turvallisuuskansio. Tiedotus käyttäjä taholle olematonta. Yhteistä tahtotilaa, sidosryhmä palavereja, keskustelua, jakamista opitusta, haasteisiin tarttumista. Suunnitelmallisuutta, suunnitelmista kiinni pitämistä ja seuranta.”

Mitä tarvitaan, että päästään seuraavalle turvallisuuden tasolle, hallinnollisen johtamisen kehittämisen kehittämissuunnitelmaksi ryhmä kirjasi tavoitteeksi seuraavat asiat: ”Johtoryhmän ja turvallisuusjohtajan selkeät turvallisuuslinjaukset. Kokonaisuuden johtaminen kuntoon. Turvallisuusviestinnän selkeä vastuu ja johtaminen. Päällikkötason rooli, osaaminen, tietoisuus ja ohjaus turvallisuusasioissa. Henkilöstölle säännöllinen turvallisuusinfo tai jokin muu vastaava.”

6.2 Toiminalliset riskit

Toiminalliset riskit osiossa arvioitiin riskienhallinnan tavoitteellisuutta, riskienhallinnan järjestelmällisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta, riskientunnistamisen kattavuutta, menetelmiä sekä perustuuko organisaation turvallisuustyö tunnistettuihin riskeihin, vastuiden ja henkilöiden määrittely, riskien luokittelu ja toimintasuunnitelma. Viranomaisarvion keskiarvo on puutteellinen 2,2, itsearvio on puutteellinen 2,4 ja johdon tahtotila on sitoutunut 4,1. Kuviossa 18 toiminnallisten riskien aihealueet, arvioinnin tulokset sekä keskiarvo.

Toiminalliset riskit	Johdon tahto	Itsearvio	Vir.om. arvio
2.1 Tavoitteet ja ohjeistus	4,0	2,3	2,0
2.2 Riskienhallintajärjestelmä ja kokonaisvaltaisuus	4,5	2,2	2,0
2.3 Riskien tunnistaminen	4,0	2,6	2,5
2.4 Toteutus ja vaikuttavuus	4,0	2,4	2,4
Keskiarvo	4,1	2,4	2,2

Kuvio 18: Toiminnallisten riskien aihealueet ja arvioinnin tulokset

Arvioitaessa riskienhallinnan tavoitteita ja ohjeita ne olivat puutteellisia. Kokonaisuuden hahmottaminen, ohjeet ja tavoitteet ovat pirstaleiset. Riskienhallinnan politiikka, johdon roolin

ja toimintaperiaatteiden kuvaus puuttuu. Riskienhallinnan tavoitteet ovat määrittelemättä ja näistä johdetut ohjeet laatimatta.

”Iso askel otettu, vielä työstettävää. Riskienhallinnan tulokset saamatta.”

Arviointi tulokset osoittavat, että riskienhallintajärjestelmä ja kokonaisvaltaisuus on pirstaleista. Riskienhallintajärjestelmän tarve on tunnistettu ja järjestelmä on rakentumassa, jonka avulla riskejä hallitaan kokonaisvaltaisesti. Kehitettävänä riskienhallintatyöryhmän, vastuiden määrittäminen ja ohjeiden kirjaaminen.

”Laatu ja riskienhallinta mietittävä kokonaisuutena. Riskienhallintakysely oli huono, pitäisi selkeästi nähdä missä ongelma on.”

Arviointi tuloksissa riskien tunnistamisen kattavuus, nyt toiminnalliset vaarat ja uhat on tunnistettu osittain muustakin kuin työturvallisuuden lähtökohdista. Kehitettävänä riskien kuvaus, sidosryhmät, kokonaisuuden hallinta, dokumentointi, riskienhallintajärjestelmän luominen ja johtaminen kokonaisvaltaisesti. Yksikötasoiset riskit priorisoidaan organisaatiotasolla, joista muodostetaan organisaation kokonaisriskikartta.

”Sidosryhmien huomioiminen puutteellista. Kokonaisvaltaisen ja säännöllisen riskienhallinnan luominen. Sidosryhmien huomioiminen riskienarvioinnissa.”

Toteutus ja vaikuttavuus arviointi tuloksissa kohdeorganisaation turvallisuustyö perustuu osittain tunnistettuihin riskeihin. Vastuiden ja henkilöiden määrittely, riskien luokittelu, toimintasuunnitelman laadinta työnalla. Tavoitteena, että riskien luokittelu riskeihin joihin voi vaikuttaa, riskeihin joihin on vaikea vaikuttaa sekä riskeihin joihin ei voida vaikuttaa. Määritellään riskienhallintatyöryhmä, riskienhallinta toimintasuunnitelma ja raportointi kuntoon.

”Perustaso työn alla. Turvallisuusasenteiden muutos koskee kaikkia. Kaikki, niin henkilökunta, asiakkaat ja oppilaat vastuussa turvallisuudesta. Tiedottamista. Yhteen hileen puhaltamista.”

Mitä tarvitaan, että päästään seuraavalle turvallisuuden tasolle, toiminnallisten riskien kehittämisen kehittämissuunnitelmaksi ryhmä kirjasi tavoitteeksi seuraavat asiat: ”Prosessikuvaukset riskienhallinnasta, arvioinnista. Kokonaisuus riskienhallinnasta puuttuu. Sidosryhmien yhteistyö aktiivisemmaksi ja tavoitteelliseksi.”

6.3 Vaatimusten täytyminen

Vaatimusten täytyminen kohdassa arvioitiin turvallisuuteen liittyvien lakisääteisten vaatimusten ja muiden vaikuttavien ohjeiden tunnistamista ja toimenpiteiden riittävyttä. Viranomaisarvion keskiarvo on perustaso 3,0, itsearvio on perustaso 3,0 ja johdon tahtotila on sitoutunut 4,0. Kuviossa 19 vaatimusten täytyminen aihealue, arvioinnin tulokset sekä keskiarvo.

Vaatimusten täytyminen	Johdon tahto	Itsearvio	Vir.om. arvio
3.1 Turvallisuuteen liittyvät lakisääteiset ja muut vaikuttat tekijät	4,0	3,0	3,0
Keskiarvo	4,0	3,0	3,0

Kuvio 19: Vaatimusten täytyminen aihealue ja arvioinnin tulokset

Tässä mitataan turvallisuuden kannalta olennaiset lakisääteiset vaatimukset ja muiden vaikuttavien ohjeiden tunnistamista ja toimenpiteiden riittävyttä. Tehtäväkuvat, ohjaavat asiakirjat, muut viranomaisvaatimukset. Nämä on kohteessa tunnistettu. Lainsäädännön seuranta on osittain vastuutettu tehtäväkuvien kautta. Kehitettävää tuoda selkeästi esille dokumentoidusti organisaatiota ohjaavissa järjestelmissä, edellytetyt toimenpiteet ja vastuut. Kokonaiskuvasta laaditaan vuosittain koonti, tavoitteet, mittarit, tulokset ja esitellään säännöllisesti johdolle. Vastuiden tarkentaminen ja tehtäväkuvien päivittäminen.

”Lakisääteisvaatimukset otettu hyvin huomioon.”

Mitä tarvitaan, että päästään seuraavalle turvallisuuden tasolle, vaatimusten täyttymisen kehittämisen kehittämissuunnitelmaksi ryhmä kirjasi tavoitteeksi seuraavat asiat: ”Ohjeet löytyy, mutta ei löydy helposti ja ohjeistuksen hierakkaa on puutteellinen. Vastuu, kuka seuraa yleistä ja alakohtaista lainsäädäntöä. Tiedottaminen turvallisuuteen liittyvissä lakimuutoksissa ja ohjeissa.”

6.4 Dokumentaatio

Dokumentaatio kohdassa arvioitiin, onko organisaatiolla toimintamallit, jotka koskevat turvallisuusdokumenteja, turvallisuusdokumentaation tietojen yksilöintiä, turvallisuusdokumentaation säilyttämisaikoja, säilytyspaikkaa ja säilytyksen vastuita. Onko organisaatiota koskevat

lakisääteiset asiakirjat ja suunnitelmat laadittu ja onko ne viety käytäntöön. Viranomaisarvion keskiarvo on puutteellinen 2,5, itsearvio on puutteellinen 2,4 ja johdon tahtotila on sitoutunut 4,0. Kuviossa 20 dokumentaatio aihealueet, arvioinnin tulokset sekä keskiarvo.

Dokumentaatio	Johdon tahto	Itsearvio	Vir.om. arvio
4.1 Toimintamallit	4,0	2,5	2,5
4.2 Lakisääteiset asiakirjat ja -suunnitelmat	4,0	2,3	2,5
Keskiarvo	4,0	2,4	2,5

Kuvio 20: Dokumentaatio aihealueet ja arvioinnin tulokset

Toimintamallit kohdassa nousi esille, että vastuuhenkilöt on nimetty, seuranta, valvonta, rekisterit ja tiedonhallintajärjestelmä on osittain toiminnassa. Toimintamallit, ohjeet kirjallisesti esille, jotka koskevat: turvallisuusdokumentteja, turvallisuusdokumentaation tietojen yksilöintiä, turvallisuusdokumentaation säilyttämisaikoja, säilytyspaikkaa ja säilytyksen vastuuta. Kehitettävää, että dokumentaation perusteella kehitetään ohjeita ja toimintamalleja sekä organisaatio pystyy toimimaan ennakoivasti eikä pelkästään keskity epäkohtien korjaamiseen.

”Kemikaaliluettelot ja käyttöturvallisuustiedotteet siirtämättä tietohallintojärjestelmää.”

Tulokset osoittivat, että organisaatiossa on laadittu turvallisuuteen liittyvät lakisääteiset asiakirjat ja suunnitelmat. Kaikkia asiakirjoja ei ole laadittu, päivitetty ja niiden saatavuudessa vaihtelua. Kehitettävää, että turvallisuuteen liittyvät asiakirjat ovat osa johtamisen prosesseja sekä ne toimivat osittain työkaluina organisaation strategian toteutuksessa.

”Poistumiskartat eivät ole saatavilla edes pyydettyäessä - ei koske kaikkia pisteitä. Dokumentaatio kuntoon, osa johtamisjärjestelmää ja johdon rooli selkeäksi.”

Mitä tarvitaan, että päästään seuraavalle turvallisuuden tasolle, dokumentaation kehittämisen kehittämissuunnitelmaksi ryhmä kirjasi tavoitteeksi seuraavat asiat: ”Kemikaaliluettelot ja käyttöturvallisuustiedotteet tietohallintojärjestelmään. Poistumiskartat kuntoon. Henkilöstö mukaan turvallisuuden kehittämiseen.”

6.5 Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka

Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka osiossa arvioitiin organisaation teknisten järjestelmien tarkoituksenmukaisuutta ja toimintakuntoisuutta. Sekä pelastustoiminnan ja varautumisen edellytyksiä, ulkoistettujen palveluiden toimintaa ja jatkuvuudenhallintaa. Viranomaisarvion keskiarvo on puutteellinen 2,5, itsearvio perustasoa 3,1 ja johdon tahtotila on sitoutunut 4,0. Kuviossa 21 kiinteistö- ja turvallisuustekniikan aihealueet, arvioinnin tulokset sekä keskiarvo.

Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio
5.1 Tekniset järjestelmät	4,0	4,3	2,6
5.2 Pelastustoiminnan edellytykset	4,3	2,6	2,5
5.3 Varautuminen	4,0	3,0	2,5
5.4 Ulkoistetut toiminnot	3,8	2,3	2,5
Keskiarvo	4,0	3,1	2,5

Kuvio 21: Kiinteistö- ja turvallisuustekniikan aihealueet ja arvioinnin tulokset

Todettiin, että organisaatiolla on huoltojärjestelmä, josta on saatavilla huoltojen ja määräaikaistarkastusten historia sekä nykytila osittain. Kehitettävää huoltotarpeen ja määräaikaistarkastusten toteutuminen ajallaan sekä niistä tiedottaminen turvallisuusjohdolle. Organisaation teknisten järjestelmien tarkoituksen mukaisuus, toimintakuntoisuus sekä kehittäminen on toimintalähtöistä.

”Kamerajärjestelmä puutteellinen. Opiskelijoiden kulkujärjestelmä puuttuu. Järjestelmiä uusitaan säännöllisesti. Valvontakamerat tarkista paikka, sijainti, raporttien saatavuus nauhoitteet.”

Todettiin, että organisaation pelastustoiminnan edellytykset ovat osittain määräysten mukaisessa kunnossa. Määräaikaistarkastukset ja ylläpitävät toimenpiteet pyritään tekemään ajallaan. Kohteen henkilöstöryhmät osaavat toimia harjoitusten mukaan oikein vaaratilanteissa. Opasteissa, opastauluissa, ohjeissa on puutteita sekä selkeä yhdenmukaisuus läpi organisaation puuttuu.

”Opasteet osittain puutteelliset. Opasteet ajan tasalle. Poistumisohjeet kaikkien (myös henkilöstön) näytölle ennen sisäänkirjautumista.”

Varautumisen kohdassa tulokset osoittavat, että organisaatio kykenee suojelemaan henkilöstönsä normaaliolojen vaaratilanteessa. Väestönsuojelumateriaali on osittain puutteellinen.

Suojeluhenkilöstön ja varahenkilöiden kouluttaminen ja jatkuvuussuunnitelman laadinta ovat kehittämiskohteita.

”Suojeluhenkilöstö on nimetty, ei koulutettu. Ei harjoituksia liittyen väestönsuojaan.”

Ulkoistetut toiminnot kohdassa todettiin, että organisaation on tunnistanut kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyvät sidosryhmänsä ja on perillä sopimuksista ja vastuista. Asiakirjojen ja sopimusten arkistoinnissa, löydettävyydessä vielä kehitettävää. Ulkoistettujen palveluiden toiminnan valvonnassa ja seurannassa vastuu henkilön nimeäminen sekä oman osaamisen varmistaminen. Jatkuvuudenhallintasuunnittelusta vastaavan henkilön nimeäminen sekä raportointi johdolle.

Mitä tarvitaan, että päästään seuraavalle turvallisuuden tasolle, kiinteistö- ja turvallisuustekniikan kehittämisen kehittämissuunnitelmaksi ryhmä kirjasi tavoitteeksi seuraavat asiat:

”Opasteet kuntoon sähköinen ja mekaaninen. Tekniset järjestelmät ajanmukaisiksi. Henkilöstön kouluttaminen. Ulkoistettujen palveluiden henkilöstön tunnistaminen, esittäytyminen, mahdolliset kulkuluvat.”

6.6 Koulutus

Koulutus osiossa arvioitiin organisaation turvallisuuskoulutuksen suunnittelun laatua, järjestelmällisyyttä, riittävyttä sekä onko turvallisuuskoulutukselle asetettu määrälliset ja laadulliset tavoitteet ja rekisteröidäänkö näiden täyttyminen. Viranomaisarvion keskiarvo on puutteellinen 2,6, itsearvio on puutteellinen 2,6 ja johdon tahtotila on perustasoa 3,6. Kuviossa 22 koulutuksen aihealueet, arvioinnin tulokset sekä keskiarvo.

Koulutus	Johdon tahto	Itsearvio	Vir.om. arvio
6.1 Koulutuksen suunnittelu ja organisointi	4,0	2,6	2,5
6.2 Koulutuksen riittävyys	3,5	2,3	2,6
6.3 Koulutusrekisteri ja -suunnitelma	3,3	2,9	2,6
Keskiarvo	3,6	2,6	2,6

Kuvio 22: Koulutuksen aihealueet ja arvioinnin tulokset

Todettiin, että organisaatiossa turvallisuuskoulutustarpeet on tiedostettu ja tunnistettu sekä lain vaatimat suunnitelmat sekä niissä mainitut turvallisuustoimenpiteet ovat henkilöstön tiedossa. Kehitettävää, että asiat ovat myös sidosryhmien tiedossa. Kouluttaminen painottuu tunnistettuihin vaaroihin ja riskeihin ja työtehtävien ja niissä vaadittavien tietojen ja taitojen

mukaisesti. Tärkeää, että johto osallistuu aktiivisesti myös itse koulutuksiin esimerkiksi tilaisuuden avaus, kouluttaminen, osallistuminen. Koulutuskalenteri ja koulutus tavoitteet kaikille näkyväksi. Turvallisuuden perehdyttämisessä kehitettävää, niin että se kattaa koko henkilökunnan ja sidosryhmät, kaikki myös mukana suojautumisharjoituksissa.

”Linjauksia tehtävä lisää ja kontrolloitava toteutuksia. Koulutusta henkilöstölle lisättävä. Koulutussuunnittelu tehtävä huolella, jotta osaaminen kehittyy tasapuolisesti. Kaikkea ja kaikkia ei voi kouluttaa kerralla. Osaava henkilöstö avainasemassa turvallisuuskulttuurin kehittämässä. Vaiheessa.”

Todettiin, että organisaation turvallisuuskoulutuksen toteutuksen riittävyys, määrä ja laatu sovitaan tavoitteista ja ne kirjataan koulutussuunnitelmaan kaikkien tietoon, toteutuu osittain. Turvallisuuskoulutuksien toteutusta mitataan ja seurataan vuosittain, tässä vielä kehitettävää, että tuodaan esille mitä on koulutettu ja kuinka paljon, otetaan käyttöön esimerkiksi koulutuksen seurantarekisteri. Ylinjohto on asettanut nyt tavoitteeksi 3,5 eli vähän parempi kuin perustaso. Tämä tarkoittaa lukuina organisaation johtotason henkilöstöstä 20%, turvallisuudelle kriittisistä ammattiryhmien henkilöstöstä 100%, esimiestason henkilöstöstä 50%, työntekijöiden vakituisesta henkilöstöstä 20%, kohteessa aktiivisesti toimivista sidosryhmätason johtohenkilöstöstä ja esimiestason henkilöstöstä 100% ovat osallistuneet kohteen määrittämiin turvallisuuskoulutuksiin.

”Henkilöstön turvallisuuskoulutusta aloitettu, mutta ei riittävää. Kaikilla ei ole alkusammutus- ja hätäensiapukoulutusta pakollinen -ei kontrollointia. Turvallisuuskoulutus ei ole riittävää ja kattavaa. Hätä Ea ja As1 sekä uhka- ja vaaratilanteet oppilaitosympäristössä koulutus 80%?”

Koulutusrekisteri ja -suunnitelma kohdassa tulokset osoittavat, että organisaation turvallisuuskoulutukselle on osittain asetettu määrälliset ja laadulliset tavoitteet ja niiden täyttymisen rekisteröidään osittain. Kehitettävää tasovaatimuksista päättäminen, kirjaaminen koulutusrekisteriin ja seuranta. Kehitettävää, että harjoittelu on systemaattista, toistuvaa ja sidosryhmät mukaan.

”Vajavaista. Poistumisharjoitusten jälkeen yhteinen purkutilaisuus.”

Mitä tarvitaan, että päästään seuraavalle turvallisuuden tasolle, koulutuksen kehittämisen kehittämissuunnitelmaksi ryhmä kirjasi tavoitteeksi seuraavat asiat: ”Koulutussuunnitelmasta pidettävä kiinni ja koulutuksia seurattava. Ulkopuolisten Omnilaisten sitouttaminen ja kouluttaminen esimerkiksi Espoon kaupungin alaisuudessa olevat kuraattorit. Selkeä vastuunjako. Työterveyshuolto. Simuloidut kriisiharjoitukset.”

6.7 Viestintä

Viestintä osiossa arvioitiin organisaation turvallisuusviestinnän toteutuksen riittävyttä sekä turvallisuusviestinnän toteutusta ja riittävyttä erityistilanteiden varalle. Arvioitavana suunnitelmat, ohjeet, saatavuus, pelisäännöt, tasovaatimukset, tiedon luokittelu, harjoitukset, verkostot. Viranomaisarvion keskiarvo on puutteellinen 2,5, itsearvio on puutteellinen 2,8 ja johdon tahtotila on sitoutunut 4,0. Kuviossa 23 viestinnän aihealueet, arvioinnin tulokset sekä keskiarvo.

Viestintä	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio
7.1 Turvallisuusviestinnän toteutus	4,0	2,8	2,5
7.2 Turvallisuusviestintä erityistilanteissa	4,0	2,8	2,5
Keskiarvo	4,0	2,8	2,5

Kuvio 23: Viestinnän aihealueet ja arvioinnin tulokset

Turvallisuusviestinnän toteutusta arvioitaessa, todetaan, että organisaation turvallisuusviestinnän tarpeet on tunnistettu. Ohjeita ja suunnitelmia on, mutta ne eivät ole kattavasti henkilökunnan ja sidosryhmien saatavilla. Kokonaiskuva ei ole selvä, toiminta on sirpaleista.

”Omnian turvallisuusviestintä? Kokemuksia kriisitilanteessa yksinjäämisestä. Intran kehittäminen. Turvallisuussivujen rakenne. Ei upoteta tietoa P- asemalle. Jokainen tietää vastuunsa. Turvallisuus näkyväksi viikkotiedotteeseen. Kriisiviestintä selkeä, varma, pettämätön prosessi. Mistä tieto löytyy? Tiedotus ontuu. Parempaa viestintää turvallisuusasioista ja kokonaiskuvan hahmottamista.”

Todettiin, että kohdeorganisaation turvallisuusviestinnän tarpeet ja kohderyhmät erityistilanteissa on osittain tunnistettu ja vastuut tiedossa. Toimintaohjeita ja kriisiviestintäsuunnitelma on laadittu, mutta ne eivät ole kattavasti tiedossa ja saatavilla. Kehitettävää tilanteiden harjoittelussa, tiedottamisessa ja perehdyttämisessä koko henkilökunnalle ja sidosryhmille.

”Ohjeita on, mutta niistä ei välttämättä tiedetä. Ohjeita on, mutta ne unohdetaan heti. Selkokielliset ohjeet kriisitilanteista tai turvallisuudesta henkilöstölle, pitää sisältyä henkilöstön perehdyttämiseen.”

Mitä tarvitaan, että päästään seuraavalle turvallisuuden tasolle, viestinnän kehittämisen kehittämissuunnitelmaksi ryhmä kirjasi tavoitteeksi seuraavat asiat: ”Toimintakulttuuri, positiivisen turvallisuusilmapiirin luominen. Viikkotiedotteet hyötykäyttöön. Opiskelijoiden vastuuttaminen esimerkiksi mobiilipeli. Selkeät ohjeet esimerkiksi hälytyskaavio. Ulkomaan vierailijoiden aikainen viestintä esimerkiksi työssäoppimisjaksot. Yhteinen turvallisuusilme esimerkiksi poistumiskartat luokissa.”

6.8 Tulokset ja vaikuttavuus

Tulokset ja vaikuttavuus kohdassa arvioitiin, onko organisaatiossa käytössä turvallisuustoiminnan seuranta- ja mittausjärjestelmä sekä aiheuttavatko mittaamisessa saadut tulokset toiminnan parantamista ja kehittämistä organisaatiossa. Asiasältö: vastuut määritelty, ei toivottujen tapahtumien mittausta, monitasoisuus, laadunhallinta, sidosryhmien huomiointi, hyvät käytännöt, tulosten hyödyntäminen, ennakoiva toiminta, päätöksenteon tukeminen, kokonaisvaltaisuus. Viranomaisarvion keskiarvo on puutteellinen 2,4, itsearvio on puutteellinen 2,4 ja johdon tahtotila on sitoutunut 4,0. Kuviossa 24 tulokset ja vaikutukset aihealueet, arvioinnin tulokset sekä keskiarvo.

Tulokset ja vaikutukset	Johdon tahto	Itsearvio	Vir.om. arvio
8.1 Seuranta ja mittaaminen	4,0	2,7	2,5
8.2 Analysointi ja parantaminen	4,0	2,1	2,2
Keskiarvo	4,0	2,4	2,4

Kuvio 24 Tulokset ja vaikutukset aihealueet ja arvioinnin tulokset

Tulokset osoittavat, että turvallisuustoimintoja seurataan - ja mitataan osittain, se on sirpalaista eikä kokonaiskuvaa kyetä muodostamaan. Kehitettävää, että turvallisuuden mittaaminen olisi laajemmin osana laadunhallintajärjestelmää. Mittaus olisi monitasoista, sidosryhmät huomioitu, raportointi johdolle useita kertoja vuodessa. Vastuut turvallisuustoimintojen tarkastamisessa ja arvioimisessa on määritelty. Turvallisuuden mittaaminen kohdistuu myös turvallisuuskulttuurin mittaamiseen. Mittaus olisi monitasoista, huomioiden sidosryhmät, kirjattaisiin koontia kokonaiskuvasta ja raportoidaan johdolle.

”Turvallisuuskulttuuri mittareita puuttuu. Sidoryhmät mukaan vahvemmin. Vertaustaulukko edellisvuoteen. Tiedottaminen! Koko Omnia tasoinen toiminta- jaetaan yhteisesti hyvää.”

Analysointi ja parantaminen kohdassa tulokset osittavat, että kohteen seurannan ja mittaamisen tuloksia osittain analysoidaan ja se on osittain vastuutettu organisaatiossa. Kehitettävää,

että tietoa käytetään resurssien arvioimiseen, tehokkuuden arvioimiseen, parannustoimien valintaan ja kohdentamiseen, kehityksen todentamiseen ja kustannustehokkuuden määrittämiseen. Kehitettävää, että tuloksia hyödynnetään suunnittelun ja ennakoivan toiminnan tukena avuksi kokonaisvaltaiset järjestelmät esimerkiksi johtamisjärjestelmä, laadunhallintajärjestelmä. Kehitettävää ottaa käyttöön menetelmä, jolla tehokkaasti hyödynnetään seurannan ja mittaamisen tuloksia, dokumentoidusti, vastuutetusti.

”Riskikartoituksen tulokset eivät ole vielä käytössä. Käydään läpi, mitä sitten tapahtuu? Miten ennaltaehkäistään tulosten perusteella. Kokonaiskuvan saaminen turvallisuusryhmälle- vuosi-raportti ja analysointi. Yhteistyö oppilashuollon ja Omnian välille.”

Mitä tarvitaan, että päästään seuraavalle turvallisuuden tasolle, tuloksien ja vaikuttavuuden kehittämisen kehittämissuunnitelmaksi ryhmä kirjasi tavoitteeksi seuraavat asiat: ”Turvallisuuspoikkeamien käsittely osasto-/toimipistekokouksissa. Sidosryhmien sitouttaminen. Turvallisuuspoikkeamista tieto koulutuspäälliköille ja toimialapäälliköille.”

7 Pohdinta

Pohdinta osuudessa kuvataan teorian ja tutkimusmateriaalin vuoropuhelua. Teorian ja tulosten avulla tuon esille kehittämisehdotuksia, joiden avulla voidaan turvallisuudentasoa nostaa. Tämän jälkeen johtopäätökset ja vastaus kahteen tutkimuskysymykseen.

Oppilaitoksen turvallisuustoiminnan kehittämisen tavoitteena tulee olla turvallinen oppilaitos, jossa henkilöstö voi tehdä töitä ja opiskelijat opiskella. Kenenkään ei tarvitse pelätä esimerkiksi tapaturmia, väkivaltaa tai ympäristöstä johtuvalle sairaudelle altistumista. Jos oppilaitokset panostavat turvallisuuden kehittämiseen, ne pystyvät joustavammin vastamaan ympäristön muospaineisiin. Turvallisuuden kehittämisen tavoitteena on oppilaitoksen toimintakyvyn lisääminen. Mikään yksittäinen toimenpide ei ratkaise turvallisuustavoitteiden onnistumista, koska turvallisuudenkehittäminen tarvitsee pitkäjänteistä yhteistyötä.

Muutoksien haasteet ja taas uudet tulevat muutokset haastavat oppilaitosturvallisuuden alati kehittymään. Oppilaitoksen turvallisuuden kehittäminen tulee nähdä Mansikkamäen mukaan kokonaisvaltaisen turvallisuusajattelun näkökulmasta. Huomioimalla kaikki turvallisuuden osa-alueet ja sen järjestelmällisellä johtamisella. Oppilaitoksen turvallisuustyön kehittäminen lähtee organisaation turvallisuuskulttuurin tietoisella kohottamisella ja turvallisuuteen liittyvien strategioiden ja ohjeiden huolellisella suunnittelulla. (Mansikkamäki 2016, 8.) Yritysturvallisuuden osa-alueet kannattaa avata oppilaitoksen tarpeisiin ja tehdä näkyväksi turvallisuuskansioon, joka voi olla sähköinen. Yritysturvallisuuden osa-alueet voisivat olla runkona

omavalvontatarkastuksissa ja niistä tiedottamisessa, näin osa-alueet tulisivat tutuiksi koko organisaatiossa. Näitä osa-alueita hallinnoidaan turvallisuusjohtamisella ja edistetään turvallisuuskulttuurin ylläpitämisellä.

Muutoksen ja turvallisuuden hallinta kytkeytyvät läheisesti toisiinsa. Muutoksien hallinta on organisaation haavoittuvuuksien tunnistamista, ennakointia ja hallintaa. Sisältäen niiden suunniteltujen kuin suunnittelemattomien muutosten turvallisen hallinnan ja hyvällä muutoksen hallinnalla voidaan organisaatiota ohjata turvallisempaan suuntaan. Muutoksen hallinta vaatii hyvän kuvan organisaation nykyisestä turvallisuustasosta ja turvallisuustason kehittämisestä. Turvallisuusjohtamiseen sisältyy aina varautuminen häiriöihin ja onnettomuuksiin. (Reiman & Oedewald 2008, 309.) Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, niin lakisääteistä kuin omaehtoisen turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyy menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen. Organisaation tulee määritellä toimintavastuut, velvollisuudet ja työnkuvat sekä resurssit. Organisaatioturvallisuus on osa yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja jatkuvuussuunnittelua. Se muodostuu kaikista niistä toimenpiteistä, joiden avulla organisaation turvallisuusriskejä hallitaan niin, että taataan häiriötön toiminta. Organisaatioturvallisuus on näkökulma, työkalu, jonka avulla turvallisuutta ja riskejä hallitaan. Organisaatioturvallisuustoiminnot jakautuvat suojattavien kohteiden määrittelyyn, riskien arviointiin, riskien hallinta- ja turvallisuustoimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen sekä jatkuvaan arviointiin ja parantamiseen.

Waitisen (2011) mukaan hyvään turvallisuusjohtamiseen pyrkivän oppilaitoksen tulee laatia turvallisuuspolitiikka, toimintavelvoitteiden ja -valtuuksien määrittäminen, riskien arviointi, mittaaminen, seuranta ja dokumentointi, koulun työntekijöiden osaamisen varmistaminen sekä osaava turvallisuustiedottaminen. Turvallisuusjohtaminen vaatii myös toimivan palaute- ja seurantajärjestelmän, jonka avulla työpaikka pystyy järjestelmällisesti varmistamaan omien käytäntöjen jatkuvan parantamisen. (Waitinen 2011,66.)

Turvallisuustoiminnan tavoitteet ja päämäärät muodostuvat organisaation visiosta ja strategisista tavoitteista. Niiden tarkoituksena on varmistaa organisaatiolle asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Turvallisuuden laadukkaaseen hoitamiseen kuuluu ajantasainen ohjeistaminen. Ohjeistohierarkia voi olla esimerkiksi turvallisuuspolitiikka, turvallisuusstrategia, turvallisuusohje, turvallisuusperiaatteet. Turvallisuuspolitiikka kertoo ylimmän johdon tahtotilan turvallisuusasioiden hoitamisesta ja pääpääristä. Turvallisuusstrategia kertoo organisaation turvallisuuden organisoinnin sisällön ja kehittämisperiaatteet. Turvallisuuspolitiikan ja -strategian pohjalta laaditaan organisaation turvallisuussuunnitelma ja -ohjeet. Niissä määritellään ne toimet, joiden avulla päästään johdon asettamaan päämäärään. Turvallisuussuunnitelman liitteeksi laaditaan lakisääteiset asiakirjat, kuten pelastussuunnitelma, työ- ja tietoturvallisuuden ohjeistus. Turvallisuussuunnitelmassa kuvataan organisaation nykytila, tiedossa olevat

toimintaympäristön muutokset, lainsäädännön muutokset, liiketoiminnan tarpeet, kansainväliset ja valtakunnalliset turvallisuustilanteen muutokset, riskiselvityksen ja toimintaympäristöanalyysin tulosten pohjalta tarvittavat turvallisuuden kehittämistoimet. Turvallisuusohjeet tarkoittavat toimintaohjeita onnettomuus-, vaara- ja rikos- sekä vahinkotilanteita varten. Henkilökunta ja sidosryhmän henkilökunta tulee perehdyttää turvallisuusohjeisiin etukäteen. (Tikkanen ym. 2017, 110-113.)

Omniassa ei ole kokoaikaista turvallisuuspäällikköä. Omniassa on tehtäväkuvan mukaan kehittämispäällikkö, joka vastaa turvallisuusjohtamisesta ja kilpailutoiminnasta. Riskienarvioinnin toteutuksesta vastaa kehittämispäällikkö yhdessä työsuojeeluorganisaation, työsuojeilupäällikön kanssa. Omnia on organisaationa suuri ja useammassa eri pisteessä sekä laajalla alueella. Kohteessa olisi hyvä olla kokoaikainen turvallisuuspäällikkö ja kaikkiin toimipisteisiin nimetyt toimipistevastaavat ja palveluvastaavat. Työnkuvia määriteltäessä kannattaa pohtia myös riskienhallinnan vastuut, työsuojeeluorganisaatio vaihtuu neljän vuoden välein, joten se tuo riskin prosessiin, kenellä on hallussa kokonaiskuva riskienhallinnasta. Kehittämisen kohteena on riskien arvioinnin laajentaminen työturvallisuuden näkökulmasta kokonaisvaltaiseksi riskien hallinnaksi.

Suuryrityksissä turvallisuuspäällikkö toimii suoraan johdon alaisuudessa. Hänellä on oltava suora yhteys ylimpään johtoon, koska monet strategiset päätökset vaativat, että organisaation johto on ajan tasalla turvallisuusasioissa. Suurten yritysten turvallisuustoimintaa johtaa usein riskienhallintajohtaja, hänen alaisuudessaan voi toimia riskienhallinnan eri osa-alueiden asiantuntijoita, kuten turvallisuuspäällikkö, työsuojeilupäällikkö ja tietoturvallisuuspäällikkö. Kehitettävänä kokonaisvaltaisen ja säännöllisen riskienhallintasuunnitelman luominen ja vastuukäytäntöjen nimeäminen. Riskien tarkastelu ja arviointi laajempaan kokonaisuuteen ei vain työturvallisuuden näkökulmasta. Laajennetaan turvallisuuden omavalvontaa kattamaan yritys-turvallisuuden kaikki osa-alueet ja otetaan mukaan kierroksille mukaan kohteiden työntekijöitä ja sidosryhmien edustajia. Tiedotetaan omavalvonnasta kohteen koko henkilökuntaa ja sidosryhmiä. Tavoitteena, että opitaan asioista ja voidaan varautua ja ennaltaehkäistä vahinkoja, samalla myös positiivinen turvallisuusasenne ja turvallisuuskulttuuri kasvaa. Avoin, keskusteleva ilmapiiri sekä positiivisessa hengessä tapahtuva tiedon jakaminen lisäävät henkilöstön turvallisuustietoutta. (Martikainen 2015, 68.)

Kehitettävänä kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyvien sopimusten riskienarvioinnin tekeminen sekä kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyvien sopimusten valvonta. Vastuualueet määritellään sopimuksissa selkeästi. Ulkoistaessa huolehditaan, että organisaatiolla itsellään säilyy riittävästi omaa osaamista, jotta osataan ostaa sekä tilata laadukkaasti. Tiedon omistajuus ja saatavuus kaikissa olosuhteissa on varmistettu ja varajärjestelmät suunniteltu. Organisaatio tunnistaa kriittisen infrastruktuurin ja varmentamistarpeet esimerkiksi vesi,

sähkö, it, viestintä. Kehitettävänä kohteen jatkuvuudenhallinta suunnitelman laatiminen ja vastuuhenkilön nimeäminen.

Oppilaitoksen turvallisuussuunnitelman tulee perustua riskienarviointiin sekä riskeihin varautumiseen. Oppilaitosten on rakennusten haltijoina laadittava pelastussuunnitelma, joka sisältää myös pelastussuunnitelman ja turvallisuusohjeet eri onnettomuus- ja vaaratilanteita varten. (Pelastuslaki 379/2011; Asetus pelastustoimesta 407/2011.) Nämä tulee myös perehdyttää koko henkilökunnalle ja myös sidosryhmille. Kehitettävänä on suojeluhenkilöstön ja varahenkilöiden kouluttaminen sekä väestönsuojatilojen käyttökunnon varmistaminen. Kokoontumispaikat tulee olla merkittyjä ja myös toimipisteissä kaikissa selkeät opasteet ja kerroksittain turvataulut.

Kohteen viestinnän osalta kehitettävänä on kokonaisvaltaisten turvallisuusviestinnän ohjeiden ja suunnitelmien laatiminen sekä niiden saattaminen kattavasti henkilöstön ja sidosryhmien tietoisuuteen. Kehitettävänä on myös turvallisuusviestinnän tarpeiden ja kohderyhmien tunnistaminen erityistilanteissa kokonaisvaltaisesti. Viestinnän osalta tulisi järjestää myös koulutusta ja harjoitukset viestinnästä vastaaville ja varahenkilöille. Tavoiteltavana turvallisuusviestinnän tasovaatimukset esimerkiksi perehdytysvaihe, työtehtävät, sidosryhmät, vierailijat. Turvallisuustieto on luokiteltu eri tietoturvaluokituksiin. Turvallisuusviestinnässä tärkeintä on viestinnän monikanavaisuus, johdon näkyvyys viestinnässä ja erilaisten henkilöryhmien huomioiminen viestinnässä ja avoin viestintäilmapiiri. (Koskenranta ym. 2015, 64-65.)

Dokumentaatio, työpaikalla on pidettävä esillä lainsäädäntöä. Oppilaitoksen turvallisuustoiminta tulee dokumentoida järjestelmällisesti niin, että tehdyt toimenpiteet ja velvollisuudet voidaan todentaa dokumenttien pohjalta. Valmiiksi suunniteltujen toimintamallien avulla voidaan poikkeustilanteissa ohjata organisaation toimintaa. Dokumentaatio voidaan koota laatu- ja järjestelmään tai turvallisuuskansioon, joka sisältää turvallisuustoimintaan liittyvät asiakirjat, dokumentit ja ohjeistukset. (Paasonen 2012, 171.) Turvallisuuskansio voidaan tallentaa intranettiin, josta se on kaikkien saatavilla. Tärkeää, että siitä käy selville myös kenelle se on tarkoitettu ja asiakirjan luottamuksellisuus. Kohteessa kannattaa pohtia tehdäänkö eritasoisia turvallisuuskansioita Mäkisten (2015) turvallisuussuunnitelmamallin mukaan, esimerkiksi oma turvallisuuskansio johdolle, toimipisteiden johdolle, henkilöstölle ja asiakkaille. Turvallisuuskansion luominen Mäkisten julkisen sektorin turvallisuussuunnittelumallin mukaisesti. Turvallisuuskansio johdolle, joka pitäisi sisältää muun muassa turvallisuuden tahtotilan, tavoitteet ja turvallisuusorganisaation. Toimipisteiden turvallisuuskansio, joka pitäisi sisältää dokumentoinnin esimerkiksi harjoitukset, tarkastukset, koulutukset, yhteiset suunnitelmat. Henkilöstön turvallisuuskansio, joka sisältää keskeiset ohjeet ja perehdyttämisen. Erikseen voisi olla vielä tiivis turvallisuusinfo sijaisille, vierailijoille ja iltakäyttäjille.

Johdon on oltava tietoinen riskeistä ja sattuneista tapaturmista, rikoksista ja vahingoista. Lainsäädännön velvoitteiden mukaan johdon on ryhdyttävä toimiin tapaturmien, vahinkojen ja onnettomuuksia estämiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää seurata turvallisuutta ja sen kehittymistä kokonaisvaltaisesti ja etupainotteisesti. Turvallisuusjohtamisessa on tärkeää oleellisten mittareiden määrittäminen esimerkiksi millä mittarilla mitataan turvallisuuskulttuuria. Ennakoivia turvallisuuden mittareita ovat turvallisuushavainnot, suoritettujen riskienarvioinnit, turvallisuustarkastukset ja auditoinnit, turvallisuuskoulutettujen ja koulutusten määrä, työhyvinvointi, työkyky ja työilmapiiiri-indeksit, tapaturmien ja vaaratilanteiden tutkinta % tutkittuja määrääjassa. Reagoivia mittareita ovat työtapaturmien määrä, työmatkatapaturmien määrä, tapaturmista aiheutuneet poissaolot, tapaturmista aiheutuneet suorat kustannukset, sairauspoissaolojen määrä. Turvallisuutta mitattaessa painopisteen tulisi olla ennakoivissa mittareissa. Vielä tärkeämpää on turvallisuustoimintojen mittaustulosten hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa, parantamisessa ja ennakoivan toiminnan tukena. Turvallisuustoimintojen seuranta on oleellinen osa laadunjohtamisjärjestelmää. (Levä 2003, 56-57.) Organisaation turvallisuutta olisi hyvä seurata kokonaisvaltaisemmin ja etupainotteisesti, koska turvallisuustoiminnan tarkoituksena on onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteiden ennaltaehkäiseminen. Turvallisuuden seurantamittarit tulee sisällyttää organisaation toiminnanohjausjärjestelmään. Omniaalla on käytössä tasapainotettujen tuloskorttien menetelmä Balanced Scorecard, turvallisuuden seuranta olisi hyvä sisällyttää myös niihin. Näin voidaan turvallisuutta tarkastella talouden, asiakas- ja sidosryhmien, prosessien tehokkuuden ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Turvallisuuden seurannan etupainotteisuutta voidaan lisätä vuosittain riskien arvioinnin, ulkoisten ja sisäisten auditointien sekä turvallisuuspoikkeamailmoitusten raportointimenettelyn avulla. Auditointeja ovat Tutor-auditointi, omavalvontatarkastukset, työturvallisuustarkastukset, palotarkastukset sekä muut turvallisuustarkastukset. Kehittämisehdotuksena, että turvallisuuspäällikkö kokoaa kokonaiskuvaa ja toimittaa sen johdolle käsiteltäväksi omissa yksiköissä. Tämän avulla voidaan lisätä tietoisuutta turvallisuusasioista ja siten luoda hyvää turvallisuuskulttuuria.

Turvallisuus ei synny itsestään, sen eteen joudutaan tekemään yhdessä määrätietoista, pitkäjänteistä kehittämistyötä. Asenne, motivaatio ja sitoutuminen ovat avain sanoja turvallisuuden kehittämisessä. Turvallisuuden kehittäminen, turvallisuuskulttuurin vahvistaminen vaativat suunnitelman, kurinalaisen ja määrätietoisen toteutuksen ja yhteisöllistä johtamista. Johdolla on haaste näyttää esimerkkiä, aitoa sitoutumista ja lähteä jalkauttamaan suunniteltuja strategioita ja toimintamalleja käytäntöön. Sydänmaalakan (2012) mukaan oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Kärkkäisen (2005) yhteisöllisen johtamisen avulla motivaatio löydetään yhdessä työpaikalla aidosti dialogissa keskustellen asioista. Työn käsittäminen oppimisympäristönä on lähtökohta kehittämiselle. Jatkuvat muutokset aiheuttavat vaatimuksia organisaation oppimiselle. Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuvan osaamisen

kehittäminen. Muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua. Oppimisen tulisi olla suurempaan kuin muutos, näin olisi mahdollista hallita ja ohjata muutosta. Koulutukseen ja vuorovaikutukseen panostaminen on tärkeää. Moilasen (2001) mukaan, oppimiseen keskittyvä organisaatio ei saa muutoksia aikaan, jos puitteet eivät ole kunnossa. Tarvitaan rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen. Yhteinen suunta, miksi ja mitä tehdään. Esteiden tunnistaminen, miksi ei onnistukkaan. Keinojen rakentaminen, miten ja millä keinoilla. Lopuksi vielä arviointi ja palkitseminen, tehtiinkö oikein ja onnistuttiinko.

8 Johtopäätökset

Tutor-auditointi antoi kokonaisturvallisuuden tason Omnian turvallisuuden nykytilasta ja tavoitetasosta. Tutor- auditoinnin ja tapaustutkimuksen myötä muodostui kehittämiskohteet, joita kehittämällä voidaan turvallisuustasoa nostaa, sekä kehittämissuunnitelman miten päästään turvallisuuden tavoitetasolle. Tutkimustulosten ja teorian avulla on muodostettu konkreettisia kehittämissuunnitelmia organisaation turvallisuuden kehittämiseksi. Kehittämistyö antoi vastauksen kahteen tutkimuskysymykseen, jotka käsitellään erikseen kahdessa seuraavassa luvussa.

Kumpaankin tutkimuskysymykseen saatiin vastaukset yhteistyössä Omnian laajennetun turvallisuustyöryhmän kanssa, joka myös osaltaan vahvistaa heidän sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. Tutor- auditointiin osallistuttiin aktiivisesti, keskustelua syntyi laajasti ja rakentavasti eri painopistealueista. Organisaatiossa on tapahtunut paljon muutoksia vuoden 2012 jälkeen, muun muassa Omniaan on liitetty Espoon työväenopisto ja aikuislukio eli yli 100 työntekijää ja kymmeniä uusia työpisteitä. Turvallisuustyöryhmän kokoonpano on muuttunut merkittävästi vuodesta 2012. Laajennetun turvallisuustyöryhmän jäsenistä vain kuusi (30) osallistui edelliseen 2012 Tutor-auditointiin. Omnian monien muutosten myötä myös arvioijien tavoitteet, näkemykset ovat nousseet korkeammiksi, koska merkittävää nousua turvallisuustasossa ei ole tapahtunut vaikka määrätietoista turvallisuuden kehittämistä on tehty vuosia. Kokemus auditointiprosessista oli 24 osallistujalle uusi ja turvallisuuden kokonaisuus hahmottui yhteisen auditointiprosessin myötä laajasti osallistuneille.

”Arviointi lisäsi selkeästi yhteistä ymmärrystä, kokonaiskuvaa ja ylipäänsä tietoa turvallisuuden eri osa-alueista. Arviointi on avannut silmät näkemään Omnian turvallisuusasiat hyvin paljon laajemmin ja syvemmin. Arvioinnin jälkeen osaamme kiinnittää huomiota turvallisuuteen vaikuttaviin eri osa-alueisiin entistä tarkemmin.”

Kehittämistyön tulos auttaa Omnian johtoa omatoimiseen turvallisuuden toimintojen käynnistämiseen, ylläpitämiseen, seuraamiseen ja turvallisuuden kehittämisessä. Tutor- auditoinnin

tulosten pohjalta Omnian vahvuutena on, että turvallisuusjohtamisen merkitys ja vaikutus on tiedostettu organisaatiossa. Johto on sitoutunut turvallisuuden kehittämiseen. Tavoitteellinen ote turvallisuusjohtamisen itsearvioinnissa ja tavoitteiden asettamisessa. Riskienarviointia on tehty, jalkautus käynnissä. Osittainen dokumentoinnin hallintajärjestelmä on käytössä ja turvallisuuteen liittyviä asioita dokumentoidaan. Koulutustarpeet on tunnistettu. Tutor- arviointimenettely on tunnistettu turvallisuustyö kehittämisen välineeksi. Seuraavaksi käsitellään ensimmäinen ja sitten toinen tutkimuskysymys.

Kehittämissuunnitelma

8.1 Mitä kehittämällä kohteen turvallisuustasoa voidaan nostaa?

Hallinnollisen johtamisen osalta laaditaan organisaation turvallisuuspolitiikka ja turvallisuusperiaatteet. Toistuvan ja säännöllisen turvallisuusasioiden raportoinnin käyttöönotto osaksi johtamisjärjestelmää, jotta johtoryhmä on selvillä turvallisuustoiminnan ja turvallisuustilanteen tasosta. Sisäisten auditointien, omavalvontatarkastusten laajentuminen koko yritysturvallisuuden osa-alueille, toimenpide- ehdotukset tuodaan näkyviin, käytetään todellisen toiminnan hallintaan ja ennakkointiin sekä pyritään vaikuttamaan ihmisten toimintaan ja turvallisuuskulttuuriin. Vastuiden määrittely ja tehtäväkuvat päivitettävä. Organisaatiolla on turvallisuudesta keskitetysti vastaava henkilö, joka johtaa ja koordinoi turvallisuustoimintaa. Turvallisuusresursseja kehitetään organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Sidosryhmien turvallisuustarpeiden ja -odotuksien tunnistaminen, aktiivinen tiedonvaihto.

Toiminnallisten riskien osalta kehitettävänä on riskienhallinnan tavoitteiden määrittäminen ja riskienhallinnan ohjeiden laatiminen. Kokonaisvaltainen riskienhallinnan johtaminen sekä konserni- että yksikkötasolla. Riskienhallintajärjestelmän ja riskienhallintatyöryhmän määrittäminen. Sidosryhmien huomioiminen riskienarvioinnissa. Riskienarvioinnin tuloksena riskien priorisoiminen. Riskien hallitsemiseksi vastuuhenkilöiden nimeäminen ja aikataulujen luominen. Riskienhallintaprosessi koostuu riskien tunnistamisesta, arvioinnista, riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelusta, toteutuksesta ja riskienhallinnan arvioinnista. Toteuttamisen avuksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimintasuunnitelman laatiminen.

Vaativuuden täyttymisen osalta on kehitettävänä turvallisuuteen liittyvän lainsäädännön seurannan vastuuttaminen tehtäväkuvien kautta. Vastuuhenkilö tekee kokonaiskuvan koontia, raportoi ja esittelee sen johdolle vähintään vuosittain.

Dokumentaation osalta kehitettävänä lakisäätöisten turvallisuusasiakirjojen ja suunnitelmien laatiminen kokonaisvaltaisesti sekä saatavuus, tiedottaminen, perehdyttäminen henkilöstölle

ja sidosryhmille. Dokumentaation rekisterit, järjestelmän perusteella osoitetaan turvallisuustavoitteiden saavuttaminen. Dokumentaation perusteella kehitetään ohjeistoja ja toimintamalleja. Tavoitteena, että organisaatio toimii ennakoivasti.

Kiinteistö- ja turvallisuustekniikan osalta kehitettävänä teknisten järjestelmien huoltojärjestelmän valvonnan organisointi kokonaisvaltaisesti, josta saatavilla määräaikaistarkastusten historia ja nykytila. Kokoukospaikkojen opasteet ulkotiloissa ja sisällä kerrosopasteet ja turvataulut kuntoon. Suojeluhenkilöstön ja varahenkilöiden kouluttaminen, väestösuojatilojen käyttökunnan varmistaminen. Poikkeusolojen toiminnan jatkuvuudensuunnittelun käynnistäminen. Kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyvien sopimusten riskienarvioinnin tekeminen. Kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyvien sopimusten valvonta. Ulkoistettujen toimintatulee tuntea hyvin ja varautuminen mahdollisiin häiriöihin ulkoistettujen palvelutuotantojen osalta.

Koulutuksen suunnittelun ja organisoinnin osalta on kehitettävänä, että koulutuksia ja turvallisuus harjoituksia suunnitellaan riskilähtöisesti, laaditaan koulutussuunnitelma ja seurataan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Luodaan kattava koulutusrekisteri ja vastuu ylläpidosta ja seurannasta. Määritellään työtehtäväkohtaiset turvallisuustasovaatimukset ammattiryhmittäin ja myös sidosryhmät huomioiden.

Viestinnän osalta kehitettävänä kokonaisvaltaisten turvallisuusviestinnän ohjeiden ja suunnitelmien laatiminen sekä niiden saattaminen kattavasti henkilöstön ja sidosryhmien tietoisuuteen. Turvallisuusviestinnän tarpeiden ja kohderyhmien tunnistaminen erityistilanteissa kokonaisvaltaisesti. Erityistilanteita varten on olemassa kriisiviestisuunnitelma. Kriisiviestintää ja eri jäsenten toimintaa viestintätilanteissa harjoitellaan aktiivisesti ja toimintaa kehitetään harjoitusten perustella. Harjoituksiin mukaan myös varahenkilöt.

Tulokset- ja vaikutukset osalta on kehitettävänä muun muassa turvallisuustoimintojen tekniset järjestelmät, ei-toivottujen tapahtumien järjestelmällinen mittaaminen, vastuuttaminen, seuranta ja tulosten analysointi, kokonaiskuvan muodostamiseksi. Turvallisuustoimintojen mittaustulosten hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa, parantamisessa ja ennakoivan toiminnan tukena. Oleellisten mittareiden määrittäminen esimerkiksi millä mittarilla mitataan turvallisuuskulttuuria. Turvallisuustoimintojen seuranta on oleellinen osa laadunjohtamisjärjestelmää.

8.2 Mitä tarvitaan, että päästään turvallisuuden tavoitetasolle?

”Kaikkien sitoutumista ja ymmärrystä turvallisuuden tärkeydestä. Pitkäjänteistä, tavoitteellista, yhdessä tehtyä kehittämistyötä.”

Tähän kysymykseen saatiin vastaus laajennetulta turvallisuusryhmältä oppimiskahvilamenetelmän avulla. Tutor- auditoinnin tulosten pohjalta he valitsivat tärkeimmät konkreettiset kehittämisasiat, jotka on tähän seuraavaksi koottu lainauksina. Tutor- auditointi tuloksista, ohjauksesta kriteerikorteista ja teoriasta on johdettu kehittämisen kulku, kuinka lähteä kehittämään Omnian turvallisuutta kohti tavoitetasoa.

Hallinnollinen johtaminen. Luodaan turvallisuudenhallintajärjestelmä. Määritellään turvallisuuden strategia, politiikka, tavoitteet, turvallisuuden hallintaohjelma. Luodaan turvallisuudenjohtamisjärjestelmä. Tarkastetaan ja täydennetään turvallisuusjohtamisen työnkuvat, vastuunjako, resurssit.

”Hallinnollisen johtamisen osalta johtoryhmän ja turvallisuuspäällikön selkeät turvallisuuslinjaukset. Kokonaisuuden johtaminen kuntoon. Turvallisuusviestinnän selkeä vastuutus ja johtaminen. Päällikötason rooli, osaaminen, tietoisuus ja ohjaus turvallisuusasioissa. Henkilöstölle säännöllinen turvallisuusinfo tai jokin muu vastaava.”

Toiminnallisten riskien osalta tehdään riskienhallinnan toimintasuunnitelma. Määritellään riskienhallintatavoitteet, vastuut, riskienhallintatyöryhmä.

”Toiminnallisten riskien osalta prosessikuvaukset riskienhallinnasta, arvioinnista. Kokonaisuus riskienhallinnasta puuttuu, riskienhallintasuunnitelma. Sidosryhmien yhteistyö aktiivisemmaksi ja tavoitteelliseksi.”

Vaatimusten täyttymisen osalta lakisäätöiset vaatimukset ovat päivittäistoimintaa. Kehitetään tietojenhallintajärjestelmää, rekisterit. Turvallisuuspäällikkö kokoaa turvallisuuden kokonaiskuvaa, mukaan kaikki yritysturvallisuuden osa-alueet ja tehdä ne näkyväksi turvallisuuskansioon.

”Vaatimusten täyttymisen osalta ohjeet löytyy, mutta ei löydy helposti ja ohjeistuksen hierakkaa on puutteellinen. Vastuu, kuka seuraa yleistä ja alakohtaista lainsäädäntöä. Tiedottaminen turvallisuuteen liittyvissä lakimuutoksissa ja ohjeissa.”

Dokumentaation osalta luodaan kattava tietojenhallintajärjestelmä sisältäen turvallisuusdokumentaation. Laadunhallinta.

”Dokumentaation kehittämisen osalta kemikaaliluettelot ja käyttöturvallisuustiedotteet tietohallintajärjestelmään. Poistumiskartat kuntoon. Henkilöstö mukaan turvallisuuden kehittämiseen.”

Jatkuvuudenhallinta. Huoltojärjestelmä ja valvonta järjestetty ja ajantaisaisuus. Turvallisuusjohto tietoinen huoltotarpeista ja toteutumista. Suojeluhenkilöstön ja varahenkilöiden koulutus ja harjoitukset sekä pelastustoiminnan edellytysten valvonta vastuutettu. Kiinteistösojpmusten riskienarviointi, sopimusten valvonta vastuutettu ja ulkoistetun toimintojen osalta varmistetaan riittävä oma osaaminen.

”Kiinteistö- ja turvallisuustekniikan osalta opasteet kuntoon sähköinen ja mekaaninen. Tekniset järjestelmät ajanmukaisiksi. Henkilöstön kouluttaminen. Ulkoistettujen palveluiden henkilöstön tunnistaminen, esittäytyminen, mahdolliset kulkuluvat.”

Koulutuksen osalta laaditaan koulutussuunnitelma. Koulutukset suunnitellaan riskilähtöisesti, määritellään tavoitteet, seuranta, raportointi ja koulutusrekisteri.

”Koulutuksen kehittämisen osalta koulutussuunnitelmasta pidettävä kiinni ja koulutuksia seurattava. Ulkopuolisten Omnia-laisten sitouttaminen ja kouluttaminen esimerkiksi Espoon kaupungin alaisuudessa olevat kuraattorit. Selkeä vastuunjako. Simuloidut kriisiharjoitukset.”

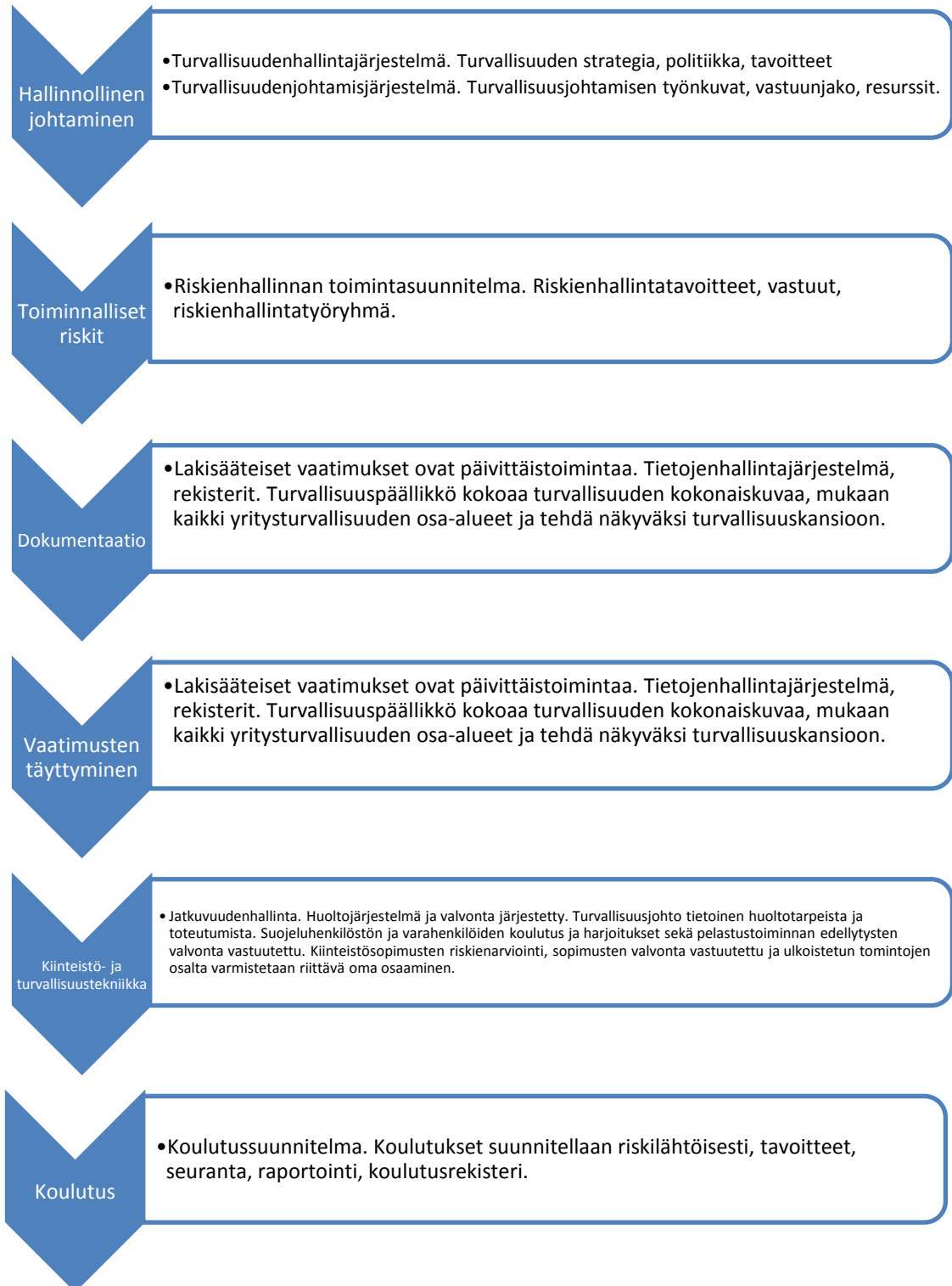
Viestinnän osalta laaditaan turvallisuusviestintä ohjeet, harjoittelu, perehdyttäminen kokonaisvaltaisesti, sidosryhmät huomioiden. Laaditaan tasovaatimukset ja tiedon luokittelu.

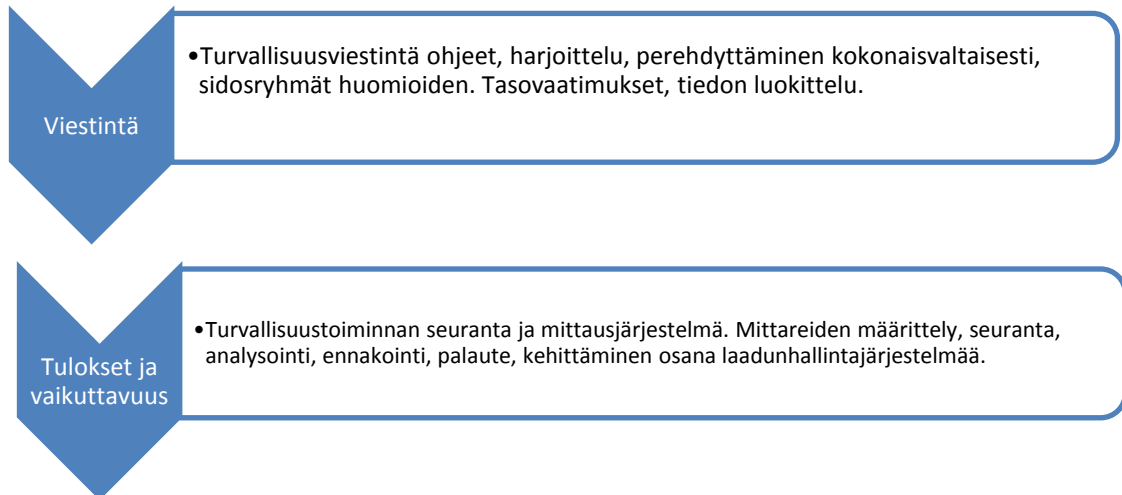
”Viestinnän kehittämisen osalta toimintakulttuuri, positiivisen turvallisuusilmapiirin luominen. Viikkotiedotteet hyötykäyttöön. Opiskelijoiden vastuuttaminen esimerkiksi mobiilipeli. Selkeät ohjeet esimerkiksi hälytyskaavio. Ulkomaan vierailijoiden aikainen viestintä esimerkiksi työssäoppimisjaksot. Yhteinen turvallisuusilme esimerkiksi poistumiskartat luokissa.”

Tulokset ja vaikuttavuuden osalta laaditaan turvallisuustoiminnan seuranta ja mittausjärjestelmä. Mittareiden määrittely, seuranta, analysointi, ennakointi, palaute, kehittäminen osaksi laadunhallintajärjestelmää.

”Tuloksien ja vaikuttavuuden kehittämisen osalta turvallisuuspoikkeamien käsittely osasto- tai toimipistekokouksissa. Sidoryhmien sitouttaminen. Turvallisuuspoikkeamista tieto koulutuspäälliköille ja toimialapäälliköille.”

Kuviossa 25 on kuvattu tiivistetysti edellä mainitut kehittämisen askeleet, joiden avulla päästään johdon asettamalle turvallisuuden tavoitetasolle.

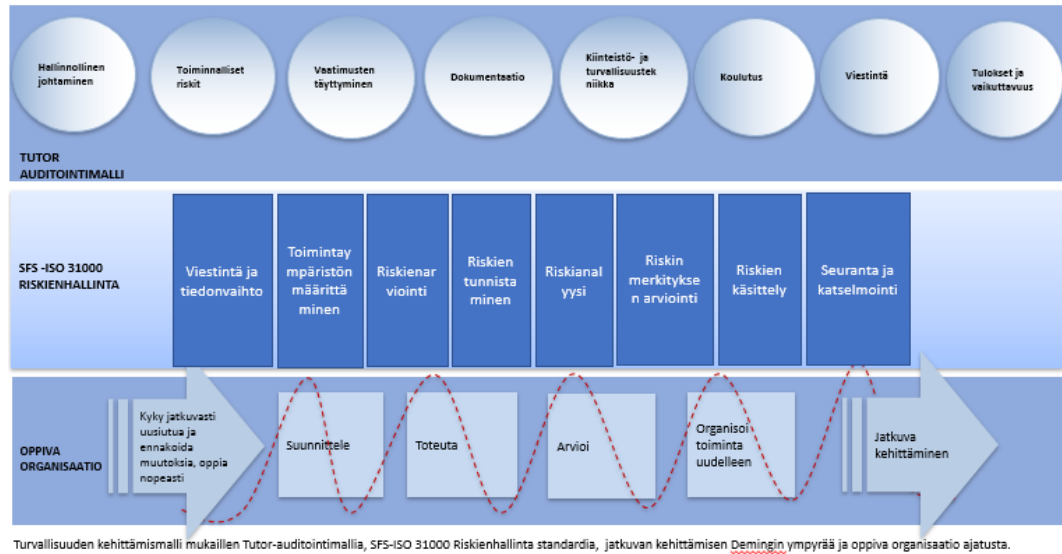




Kuvio 25: Kehittämisen askeleet, joiden avulla päästään turvallisuuden tavoitetasolle

Turvallisuuden tavoitetasoon pääsemiseksi tarvitaan turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä. Hallintajärjestelmällä tarkoitetaan, että asiat on ohjeistettu kunnolla ja ohjeet ovat ajan tasalla ja saatavilla. Ohjeiden tulee olla kiinteä osa yrityksen muuta dokumenttien hallintaa. Turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä muodostuu ohjedokumenteista, sisäisistä turvallisuusoppaista, koulutuksesta, viestinnästä, tiedottamisesta, turvallisuusmenettelystä, lainsäädännöstä, sekä muista julkaisuista. Näistä muodostuu selkeä kokonaisuus, joista henkilöt oman työnkuvansa mukaan ovat toiminnasta vastuussa. Pyrittäessä kohti toimivaa turvallisuuskulttuuria pitää ensin luoda turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä. Johdon päätöksellä voidaan johtamisjärjestelmä ulottaa koskemaan myös turvallisuusasioita. Tällöin hallintajärjestelmää täydennetään johtamiselementeillä. Viimeisenä järjestelmä integroidaan olemassa olevaan laatujärjestelmään. Turvallisuuden kehittämisen tukena voi käyttää eri standardeja. Tässä muutama, jotka soveltuvat oppilaitosympäristöön SFS-EN- ISO 31000 Riskienhallinta standardi, SFS-EN- ISO 9001 laadunhallintajärjestelmät standardi ja SFS-EN-ISO 22301 liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta standardi. Kuviossa 26 on tulosten ja teorian pohjalta muodostettu turvallisuuden kehittämismalli.

Turvallisuuden kehittämismalli



Kuvio 26: Turvallisuuden kehittämismalli

Mukaillen Tutor-auditointia, SFS-EN-ISO 31000 Riskienhallinta standardia, kehittämisen Demingin ympyrää sekä punaisena lankana oppiva organisaatio.

Kuviossa 26 tulosten ja teorian pohjalta on muodostettu turvallisuuden kehittämismalli, jonka yläosassa on Tutor-auditointimallin painopistealueet, keskellä SFS-EN-ISO 31000 Riskienhallinta standardi, joka toimii ohjaavana tukirunkona turvallisuuden hallintajärjestelmän rakentamisessa. Alhaalla kulkee jatkuvan kehittämisen ajatus, jonka avulla turvallisuutta tarkastellaan ja kehitetään. Punaisena lankana kulkee oppivan organisaatio, jotta pystymme sopeutumaan, muuttumaan ja uusiutumaan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti ja ketterästi muuttamaan toimintatapoja.

8.3 Yhteenveto kehittämishankkeesta

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö Omnian turvallisuustyön ja käytännön kehittämiseen tähtäävä selvitys. Tutor-auditoinnin tulos antoi Omnialle tiedon kokonaisturvallisuuden nykytilan tasosta ja tavoitetasosta. Yhteisen oppimisprosessin myötä muodostui kehittämissuunnitelma mitä kehittämällä ja miten päästään turvallisuuden tavoitetasolle. Tässä työssä on esitetty Tutor-auditoinnin tuloksista ja teoriasta johdettu kehittämissuunnitelma, kehittämisen askeleet ja turvallisuuden kehittämismalli Omnian turvallisuuden kehittämisen tueksi.

Tutor-auditointi on osa Omnian turvallisuuden kokonaisvaltaista kehittämistä ja kehittäminen jatkuu edelleen. Tavoitteellinen työskentely jatkuu kehittämistyön kehittämissuunnitelman mukaisesti kohti turvallisuuden hallintaohjelmaa, joka sisältää turvallisuusjohtamisen kehittämistoimenpiteet seuraavan kolmen - neljän vuoden päähän. Tämän jälkeen kannattaa tehdä

turvallisuuden auditointi uudestaan käyttäen Tutor- auditointimallia. Voidaan myös miettiä sitä, että tehdäänkö turvallisuuden auditointi jatkossa välillä myös ulkoisena auditointina.

8.4 Toimenpide-ehdotukset

Omnian on saanut tämän kehittämistyön muodossa tiedoksi kokonaisturvallisuuden tason ja tavoitetason, kehityskohteet ja kehittämissuunnitelman, jota huomioida Omnian turvallisuuden kehittämisessä. Toimenpide- ehdotukset perustuvat Tutor- auditointi tuloksiin ja oppimiskahvilamenetelmällä tehtyihin haastatteluihin ja havainnointiin. Kehityskohteet ja kehittämissuunnitelma käsiteltiin Omnian laajennetussa turvallisuusryhmässä ja on otettu osaksi turvallisuuden kehittämistä. Kehittämissuunnitelman pohjalta tärkeimmät toimenpide- ehdotukset perustuvat Tutor- auditointimallin painopistealueisiin hallinnolliseen johtamiseen, toiminnallisten riskien arviointiin, kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan, vaatimusten täyttymiseen, koulutukseen, dokumentaatioon, viestintään sekä tuloksiin ja vaikutuksiin. Keskeisinä teemoina ovat riskit, sidosryhmät, raportointi, mittaaminen ja jatkuva parantaminen.

”Auditointi on avannut silmät näkemään Omnian turvallisuusasiat hyvin paljon laajemmin ja syvemmin. Nyt osaan kiinnittää huomiota turvallisuuteen vaikuttaviin eri osa-alueisiin entistä tarkemmin. Lisäsi kokonaiskuvaa turvallisuuden eri puolista. Mielestäni Tutor- riskienarviointi on erittäin hyvä tapa tehdä näkyväksi turvallisuuden nykytilanne. Kehityskohteet realisoituivat.”

8.5 Jatkotutkimukset

Kehittämistyö toteutettiin käyttäen Tutor- auditointia ja oppimiskahvilamenetelmää. Seuraavaksi voisi kokeilla Tutor- auditoinnin tekemistä sähköisenä. Turvallisuuspäällikkö voi pyytää osa- alueittain läpi vuoden väliarviointia, miten edetään kohti tavoitteita. Näin käsitteet ja tavoitteet pysyvät mielessä paremmin, eivätkä asiat tunnu niin etäisiltä, kun Tutor-auditointi tehtäisiin vasta kolmen- neljän vuoden päästä. Mielenkiintoista olisi yhteistyön käynnistäminen eri ammatillisten oppilaitosten kanssa ja tehdä Tutor- auditointia ristiin, tämän avulla opitaan ja saadaan jaettava onnistumisia yli rajojen ja tiedetään alueellisista haasteista ja kehittämiskohteista ja päästäisiin toteuttamaan myös ulkoista auditointia. Tästä saisi tutkimusmateriaalia laajemmin ammatillisten oppilaitosten turvallisuuden kehittämiseen. Mielenkiinnoksi nousee myös se, että päästäisiinkö seuraavalle turvallisuudentasolle, näiden kehittämisehdotusten avulla? Kehittämisen askeleet, avaavat myös jatkotutkimuksen aiheita askel kerrallaan esimerkiksi riskienhallinnan toimintasuunnitelman laatiminen. Kohteen turvallisuuskan-sion laatiminen yhdessä laajennetussa turvallisuusryhmässä sekä osan voisi tehdä työpajatyöskentelynä useamman ammatillisen oppilaitoksen kanssa. Kohteen turvallisuusmittareiden

määrittäminen turvallisuusjohtamisen kehittämisen työvälineiksi. Kohteen turvallisuuden hallintajärjestelmän rakentaminen. Kohteen turvallisuuskulttuurin mittaaminen. Ulkoisen auditoinnin tekeminen.

8.6 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli Omnian turvallisuuden nykytilan mittaaminen Tutor-auditoinilla. Tavoitteena oli mitatun tuloksen kautta tuottaa käyttökelpoisia ratkaisuehdotuksia Tutor-auditoinnissa esitettyjen turvallisuuden prosessien toteuttamiseksi ja kehittämiseksi. Tulosten pohjalta muodostui kehittämissuunnitelma Omnian turvallisuuden kehittämiseksi. Kumpaankin tutkimuskysymykseen saatiin vastaukset yhteistyössä Omnian laajennetun turvallisuusryhmän kanssa, joka myös osaltaan vahvistaa heidän sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. Kokonaisuuden onnistumisesta päättää Omnian johto, joka päättää lopullisista linjauksista turvallisuuden kehittämiseksi.

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta pyrin lisäämään kuvaamalla koko prosessin mahdollisimman tarkasti. Luotettavuutta pyrin lisäämään käyttämällä tässä opinnäytetyössä osallistuneiden aitoja puheenvuoroja ja tekstien lainauksia. Itse olen rehellisesti omien arvojeni mukaan tuonut esille tuloksista ja teoriasta nostetut valinnat ja ratkaisut läpinäkyvästi. Luotettavuuden arviointia olen tehnyt koko prosessin ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Oppimista on tapahtunut koko prosessin aikana merkittävästi itsellä erityisesti ja myös palautteen pohjalta osallistujille. Yhteistä kuvaa turvallisuudesta rakennettiin yhteisöllisesti oppimiskahvilamenetelmän avulla, joka lisäsi ymmärrystä kokonaisturvallisuudesta ja sitoutti osallistujia tavoitteisiin. Opinnäytetyö sisälsi tutkimuksellisuuden sekä kehittämistoiminnan. Kehittämistyö edellyttää aina nykytilan kartoittamista, vaihtoehtojen etsintää, tavoitteiden määrittämistä ja keinojen valintaa joilla tavoitteisiin päästään. Tapaustutkimukset ovat toiminnallisia, halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuunnitelmia ja sovelletaan niitä käytäntöön. Tapaustutkimuksen avulla saatiin kehittämisen kohteesta monipuolinen ja syvä kuva, jonka avulla pystyttiin tuottamaan erilaisia perusteltuja kehittämissuunnitelmia organisaation johdon käyttöön.

Työn tuloksia voi hyödyntää oppilaitosten turvallisuuden kehittämisessä. Kun turvallisuutta aletaan kehittää, tulee nykytilanne selvittää mahdollisimman tarkasti, jotta tiedetään, mitä on tehty ja missä ovat suurimmat kehityskohteet. Käytettyä kehittämistyömenetelmää voi sellaisenaan käyttää muissakin oppilaitoksissa. Turvallisuus ei synny itsestään, sen eteen

pitää tehdä pitkäjänteistä, tavoitteellista yhdessä tehtyä kehittämistyötä. Omnialla on korkea tahtotila päästä kohti tavoitetta ja erinomaiset mahdollisuudet saavuttaa ne.

”Auditointi lisäsi selkeästi yhteistä ymmärrystä, kokonaiskuvaa ja ylipäänsä tietoa turvallisuuden eri osa-alueista.”

Lähteet

Painetut lähteet

- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi.
- Cohen, L. & Manion, L. 1995. Research Methods on Education. 4th Edition. London: Routledge.
- Deming, W.E. 1994. The New Economics of Industry, Government, Education. 2. painos. Massachusetts: Insitute of Technology (MIT), Center for Advanced Educational Services.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Heikkinen, L.T.H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H.L.T Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. - 17. painos. Helsinki: Tammi.
- Johanson, G. & Scholes, K. 1993. Exploring Corporate Strategy. 3rd seditio. Prentice Hall.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The Balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Shool Press, Boston, Massachusettes.
- Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: PS-kustannus.
- Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. 2011. Pelastusviranomaisen valvontasuunnitelman mukainen turvallisuustoiminnan riskienarviointimalli - TUTOR Max (suurasiakasversio).
- Koskenranta, H., Paasonen, J. & Ranta, T. 2012. Kansainvälinen selvitys korkeakoulujen turvallisuusjohtamisesta. Espoo: Laurea ammattikorkeakoulu.
- Kyllönen, T. & Ricman, A. 2011. Henkilöturvallisuus koulussa. Juva: Bookwell.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2013. Työturvallisuuden ja- terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa: Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Väitöstutkimus. VTT Publications 632. Espoo: VTT.
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

- Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuuden ja kehityshaasteet suuronnottomuusvarallisissa laitoksissa. Väitöstutkimus. TUKES-julkaisu 1/2003. Helsinki: TUKES.
- Limnell, J., Majewski, K. & Salminen, M. 2014. Kyberturvallisuus. Jyväskylä: Docendo.
- Limnell, J. & Rantapelkonen, J. 2017. Pelottaako? Nuoret ja turvallisuuden tulevaisuus. Jyväskylä: Docendo.
- Lindfors, E. 2011. Kohti turvallisempaa oppilaitosta. Oppilaitoksen turvallisuuden ja tutkimuskasvatuksen tutkimus- ja kehittämishaasteita. Optuke. Nurmijärvi: Suomen Painoagentti.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Martikainen, S. 2016. Development and Effect Analysis of the Asteri Consultative Auditing Process -Safety and Security Management in Educational Institutions Lappeenranta University of Technology. Yliopistopaino 2016.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Kopijyvä.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. - 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paasonen J.2012. Oppilaitoksen turvallisuusjohtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Reiman. T., Oedewald, P., 2008. Turvallisuus kriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Sisäministeriö. 2010b. Oppilaitoksen turvallisuus. Työryhmän raportti. Sisäministeriön julkaisut 40/2009. Helsinki: Sisäministeriö.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tikkanen, S., Aapio, L., Kaarnalehto, A., Kammonen, L., Laitinen, J., Mikkonen, J. & Pisto, M.H.2017. Helsinki: Sanoma Pro.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 1. - 7. painos. Helsinki: WSOY.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell.

Virtanen, M. M. 2013. ”Turvallisuus on itseäänselvyys, mitta se ei synny itsestään”. Opettajien näkemyksiä turvallisuuskulttuurista ja sen kehittämistä ammatillisessa oppilaitoksessa. Turku: Turun yliopisto.

Waitinen, M. 2011. Turvallinen koulu? Helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Helsinki: Unigrafia.

Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017. Yritysturvallisuus. Luettu 2.3.2017. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>

Hyvä elämä- turvallinen arki Valtioneuvoston periaatepäätös sisäisen turvallisuuden strategiasta 5.10.2017. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80782/sisaisen-turvallisuuden-strategia-verkkoversio.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus. 2010. Elinkeinoelämän Keskusliitto. Viitattu 5.5.2018. <http://ek.fi/wp-content/uploads/Kiinteisto-ja-toimitilaturvallisuus.pdf>

Laurea-ammattikorkeakoulu Strategia 2020. 2015. Viitattu 6.1.2017. <https://www.laurea.fi/opiskelu-ja-hakeminen/opintojen-kulku/opinnaytetyo>

Martikainen, S. 2015. Arjen ennakoiva turvallisuusopas oppilaitoksissa. Laurea ammattikorkeakoulu. <https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/53%20%20Martikainen%20toim%20Arjen%20ennakoiva%20turvallisuusjohtaminen.pdf#search=martikainen%20soili>

Martikainen S. (Ed)., 2016. Varautuva, turvallinen koulu. Laurea Julkaisut 70., Laurea-ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-951-799-446-0

Maslowin tervehierarkia sisältöteoria. Viitattu 11.3.2017. <http://www.spiik.net/maslowin-liukuporta-at-arkeen/>

Oppimiskahvilamenetelmä viitattu 9.6.2018 Hanne Savolainen/THL. <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539/toimintamalli>

Ranta T., Martikainen S. 2017. Turvakävellen turvallinen koulu. Laurea Julkaisut 81., Laurea-ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-951-799-465-1

Ranta T., Martikainen S., 2016. Sisälle suojautuminen oppilaitoksissa. Laurea Julkaisut 75., Laurea-ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-951-799-451-4

Riskien arviointi työpaikalla -työkirja Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto. Työturvallisuuskeskus. 2015. Luettu 15.3.2018. <https://ttk.fi/haku?searchterms=Riskien+arviointi+ty%C3%B6paikalla+%E2%80%93ty%C3%B6kirja>

Saaranen - Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Sisällönanalyysi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 6.1.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Työsuojelu.fi Viitattu 11.3.2017 <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vaarojen-arviointi>

Työsuojelu. 2018. Luettu 1.6.2017. <http://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista/ajankohtaista>

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2.11.2017. https://www.turvallisuuskomitea.fi/index.php/fi/?option=com_dropfiles&format=&task=frontfile.download&catid=35&id=75&Itemid=1000000000000

Omnia. Tietoa Omniasta. Viitattu 7.8.2017. <https://www.omnia.fi/tietoa-omniaasta/organiisaatio>

Opetusalan ammattijärjestö Työelämäbarometri 2016. Luettu 20.4.2018. <http://www.oaj.fi/cs/oaj/Hakutulokset?query=aihesana:Tilasto- ja tutkimustieto&qid=1408904649587>

Opettajien ammattijärjestö. Rehtorikysely. 2016. Viitattu 11.5.2018. <http://www.oaj.fi/cs/oaj/Uutiset&contentID=1408918736012&keyword=fsl%20rehtorikysely>

Opetushallitus. Reformi. Viitattu 4.5.2018. https://www.oph.fi/kehittamishankkeet/ammattillisen_koulutuksen_reformi

Opetushallitus. Reformi tuki. Viitattu 26.5.2018. https://www.oph.fi/reformintuki/103/0/turvallisuusosaamisen_parhaat_kaytannot_2018_-_kilpailu_ammattillisen_koulutuksen_jarjestajille

Oppilaitosrakennusten turvallisuus. 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:2 Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 11.10.2017. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2015/liitteet/tr02.pdf?lang=fi>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2003. Riskienhallinta. Luettu 11.10.2017. <https://stm.fi/haku/-/q/riskienhallinta>

Lait ja asetukset

Työturvallisuuslaki 738/2002. Luettu 4.4.2018. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Pelastuslaki 379/2011; asetus pelastustoimesta 407/2011. Viitattu 5.5.2018. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

Standardit

SFS-EN 31010: 2013. Riskien hallinta. Riskien arviointimenetelmät. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-EN-ISO 28000: 2012. Toimitusketjun turvallisuuden hallintajärjestelmät. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-EN:ISO 31000: 2011. Riskienhallinta, periaatteet ja ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-Opas 73: 2011. Riskienhallinta. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-EN-ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmät- Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-EN ISO19011: 2011. Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-EN ISO 22301: 2014. Yhteiskunnan turvallisuus. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardisoimisliitto.

Julkaistemattomat lähteet

Martikainen, S. & Ranta, T. 2012. Tutor-auditointi Omniassa. Muistio. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Omnia. Intranet. 2017. Turvallisuus Omniassa. Viitattu 12.12.2017.

Omnia. Intranet. 2017. Omnian taloussuunnitelmaa. Viitattu 14.12.2017.

Omnia. Intranet. 2017. Omnian laadunkehittämisohjelma. Viitattu 20.1.2018.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	10
Kuvio 2: Tapaustutkimuksen vaiheet	14
Kuvio 3: Tutor- auditoinnin painopistealueet ja keskeiset teemat	18
Kuvio 4: Oppilaitoksen turvallisuuden sidosryhmät	21
Kuvio 5: Yritysturvallisuus	23
Kuvio 6: Kohti oppilaitosturvallisuuden jatkuvaa parantamista.	26
Kuvio 7: Turvallisuusjohtamisen sisällöt ja turvallisuusviestinnän käytänteet	28
Kuvio 8: Opetusalan turvallisuusjohtaminen- pedagogisen johtamisen toimintamalli	30
Kuvio 9: Julkisen sektorin turvallisuussuunnittelumalli	31
Kuvio 10: Riskienhallintaprosessi.....	33
Kuvio 11: Mittaristo mittaa turvallisuusjohtamisen vaikuttavuutta.....	36
Kuvio 12: Turvallisuuden johtamista tukevia standardeja ja laadunhallinnan järjestelmiä.	38
Kuvio 13: Kriteerikortti Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka, tekniset järjestelmät.	40
Kuvio 14: Kehittämistyön aikataulu	43
Kuvio 15: Tutor auditoinnin tulokset numeerisesti painopistealueittain.....	47
Kuvio 16: Tutor-auditoinnin kokonaisturvallisuudentason keskiarvot	48
Kuvio 17: Hallinnollisen johtamisen aihealueet ja arvioinnin tulokset	48
Kuvio 18: Toiminnallisten riskien aihealueet ja arvioinnin tulokset	50
Kuvio 19: Vaatimusten täytyminen aihealue ja arvioinnin tulokset	52
Kuvio 20: Dokumentaatio aihealueet ja arvioinnin tulokset	53
Kuvio 21: Kiinteistö- ja turvallisuustekniikan aihealueet ja arvioinnin tulokset	54
Kuvio 22: Koulutuksen aihealueet ja arvioinnin tulokset	55
Kuvio 23: Viestinnän aihealueet ja arvioinnin tulokset	57
Kuvio 24 Tulokset ja vaikutukset aihealueet ja arvioinnin tulokset	58
Kuvio 25: Kehittämisen askeleet, joiden avulla päästään turvallisuuden tavoitetasolle....	70
Kuvio 26: Turvallisuuden kehittämismalli	71

Taulukot

Taulukko 1: EK, turvallisuusjohtamisen osa-alueiden mukaan liittyvä lainsäädäntö.	22
Taulukko 2: Tutor arviointialueet ja Omnian kehityskohteet 2017	46