



# Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuuden nykytilan arviointi- ja kehittämistyökalun sisällön luominen

Sakari Koivula

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan  
turvallisuuden nykytilan arviointi- ja  
kehittämistyökalun sisällön luominen**

Sakari Koivula  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2019

Sakari Koivula

**Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuuden nykytilan arviointi- ja kehittämistyökalun sisällön luominen**

Vuosi 2019 Sivumäärä 89

---

Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan tehtävänä on järjestää ja tuottaa sosiaali- ja terveyspalveluja sekä luoda edellytyksiä terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiselle ja edistämiseksi. Monimuotoisen toimintaympäristön, lukuisten eri työyksiköiden ja suuren työntekijämäärän takia toimialan turvallisuustilanteen kartoittaminen ja turvallisuuden kehittäminen on havaittu haastavaksi. Toimialan turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä ongelmaan on lähdetty etsimään ratkaisua Meidän turvallisuus -hankkeen avulla, jonka tarkoituksena on luoda toimialan yksiköille suunnattu digitaalinen työkalu, jolla voitaisiin selvittää yksiköiden turvallisuuden nykytilaa ja seurata sen kehittymistä, sekä tarjota myös yksiköiden työntekijöille riittävät edellytykset turvallisuuden hallintaan ja itsenäiseen kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa toimi Helsingin sosiaali- ja terveystoimiala. Opinnäytetyön tarkoituksena oli teoreettisen tietoperustan sekä laadullisten menetelmällisten ratkaisujen avulla kartoittaa ja valita sosiaali- ja terveystoimialalle merkityksellisimmät turvallisuuden eri osa-alueisiin liittyvät tekijät sekä niihin sopivat mittarit. Tavoitteena oli näiden tekijöiden ja mittarien perusteella laatia digitaaliseen Meidän turvallisuus -työkaluun sisältö kartoittavien ja mittaavien kysymysten muodossa, joiden avulla toimeksiantajan hankkeelle asettamat tavoitteet voitaisiin saavuttaa.

Toimialalle olennaisimpia ja keskeisimpiä turvallisuuden eri osa-alueiden tekijöitä kartoitettiin ja arvioitiin Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteiden sekä organisaatioturvallisuuden linjausten pohjalta, jotka osaltaan muodostivat myös työn tietoperustan. Monipuolisen lähdemateriaalin sekä turvallisuus- ja riskienhallintayksikön työntekijöiden kanssa käydyn dialogisen keskustelun avulla löydettiin merkittävimmät aiheet ja teemat, joista alettiin muodostaa konkreettista sisältöä itse työkaluun. Työkaluun tulevan sisällön oikeellisuus ja luotettavuus tarkastettiin konsultoimalla toimialan eri asiantuntijoita osa-alue kerrallaan. Kun kaikkien eri osa-alueiden sisältö oltiin saatu muotoiltua lähes valmiiksi ja siirrettyä työkalun alustana toimivaan ohjelmistoon, toteutettiin teemahaastattelu työkalun kohderyhmälle sisällön tarkoituksenmukaisuuden sekä käytännöllisyyden varmentamiseksi. Aineiston analysoinnin jälkeen saatiin työkalun sisältö ja näin ollen tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotos viimeisteltyä valmiiksi.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi toimeksiantajan tarpeita vastaava sisältö ja aihio tulevaan Meidän turvallisuus -työkaluun, jota tullaan käyttämään Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuus- ja riskienhallintayksikön turvallisuusjohtamisen tukena vuosittain. Sisällöksi laadittiin tilannekuvaa kartoittavat kysymykset, toimialan kannalta olennaiset turvallisuuden mittarit sekä niitä molempia ohjaavat tiedotetekstit. Vaikka opinnäytetyön tuotosta ei voida suoranaisesti hyödyntää muissa organisaatioissa, voidaan sen sijaan opinnäytetyössä esitettyä työkalun laadintaprosessia soveltaa ideoitaessa vastaavia työkaluja myös muille toimialoille. Olennaista kuitenkin on, että turvallisuuden arvioinnin, mittaamisen ja kehittämisen lähtökohtana tulee aina olla organisaation omat tarpeet ja yhteistoiminta henkilöstön kanssa.

Asiasanat: Helsingin sosiaali- ja terveystoimiala, turvallisuusjohtaminen, riskienhallinta, organisaatioturvallisuus, turvallisuuden mittaaminen

Sakari Koivula

**Creating Content to the Security and Safety Assessment and Development Tool for the Social Services and Health Care Division of Helsinki**

Year 2019 Pages 89

---

The duty of the Social Services and Health Care Division of Helsinki is to arrange social services and health care and provide the necessary conditions for maintaining and promoting health and wellbeing. Because of the complex operational environment, numerous separate work units and a large number of employees, surveying the division's security situation and developing the comprehensive security, have been found to be challenging. The division's security and risk management unit has begun to map a solution for the problem with the Our Security and Safety project whose purpose is to create a digital tool directed at the division's units. With the tool the security and risk management unit could discover the current state of security and safety of the division's other units, monitor its development and also offer sufficient prerequisites to employees for security management and independent development of security and safety.

The commissioner of this functional thesis was the Social Services and Health Care Division of Helsinki. The purpose of this thesis was to gather information about the state of security and safety management in the social services and health care services and choose the most significant factors and measurements related to the Social Services and Health Care Division of Helsinki. The objective was to create surveying and measuring questions based on the mapped factors and measurements, which can be used in the digital Our Security and Safety tool so that the objectives set to the project could be achieved.

The most important and essential factors related to the division's security and safety questions were discovered and analysed based on the organizational security and safety policies and guidelines of Helsinki. The concrete essential content to the tool was produced with versatile reference material and discussion between the employees of the security and risk management unit. The validity and reliability of the created content was checked by consulting the different specialists of the division. The expediency and practicality of the tool's contents were confirmed with focus group interview. After analysing the data, the contents of the tool and the output of this thesis were completed.

The product of this thesis will be used to support the security and safety management implemented by the employees of the division's security and risk management unit. The final product covered the survey questions, measurements and guiding information texts, which are relevant in the field of social services and health care. Even though the product of this thesis cannot be used directly in other organizations, the process presented can be used when similar tools are created in other industries. However, it cannot be forgotten that evaluation, measurement and developing the management of security and safety must always be based on the needs of the organization and conducted in cooperation with employees.

**Keywords:** Social Services and Health Care Division of Helsinki, security management, risk management, organizational security and safety, safety assessment

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kehittämistyön tausta .....	8
1.2	Tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset .....	8
1.3	Keskeiset käsitteet.....	9
2	Helsingin sosiaali- ja terveystoimiala.....	11
2.1	Toimintaa ohjaava lainsäädäntö .....	12
2.2	Perhe- ja sosiaalipalvelut .....	13
2.3	Terveys- ja päihdepalvelut .....	14
2.4	Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut .....	15
2.5	Hallinto .....	15
3	Tietoperusta .....	16
3.1	Turvallisuusjohtaminen.....	18
3.2	Riskienhallinta .....	22
3.3	Riskienhallintaprosessi .....	25
3.4	Organisaatioturvallisuus.....	29
3.5	Turvallisuuden mittaaminen.....	34
3.6	Organisaatioturvallisuuden hallinta ja kehittäminen vuorovaikutteisen johtamisen ja yhteistyön avulla .....	38
4	Lähestymistapa ja menetelmälliset ratkaisut .....	40
4.1	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	41
4.2	Dialoginen keskustelu.....	42
4.3	Konsultaatio.....	43
4.4	Teemahaastattelu.....	43
4.5	Kerätyn tiedon käsittely ja analysointi.....	45
5	Turvallisuuden nykytilan arviointi- ja kehittämistyökalun sisällön laadintaprosessi.....	46
5.1	Opinnäytetyön suunnittelu ja aloitus .....	47
5.2	Työkalun sisällön kehittäminen .....	48
5.3	Mittarien suunnittelu ja valinta .....	52
5.4	Työkalun sisällön viimeistely .....	53
5.5	Työkalun sisältö .....	57
5.5.1	Työkalun rakenne.....	59
5.5.2	Organisaatioturvallisuuden hallinta.....	60
5.5.3	Palo- ja pelastusturvallisuus .....	62
5.5.4	Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus .....	64
5.5.5	Työ- ja henkilöstöturvallisuus .....	66
5.5.6	Tuotannon ja toiminnan turvallisuus .....	68

5.5.7 Tietoturvallisuus.....	69
6 Johtopäätökset ja pohdinta.....	71
6.1 Työn yhteenveto .....	71
6.2 Työkalun sisällön käyttökelpoisuuden arviointi .....	73
6.3 Työskentelyprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	76
Lähteet.....	80
Kuviot .....	85
Taulukot .....	86
Liitteet .....	87

## 1 Johdanto

Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteiden (2017, 2-3) mukaan turvallisuusnäkökulma on läsnä lähes kaikissa Helsingin kaupungin toiminnoissa. Kaupunkikonsernin turvallisuustoiminnan tavoitteita ovat muun muassa henkilöstön, asiakkaiden ja kuntalaisten turvallisuuden varmistaminen sekä organisaation ja sen palvelujen toimintavarmuuden ja häiriöttömyyden turvaaminen kaikissa olosuhteissa. Turvallisuuden hallinnan Helsingin kaupunkikonsernissa tekevät kuitenkin haastavaksi muun muassa organisaation ja toimintaympäristön monimuotoisuus, vastuuden ja tehtävien jakautuminen useille eri toimijoille, resurssien rajallisuus, suuri henkilöstön ja toimintayksiköiden lukumäärä sekä näistä tekijöistä johtuvat toiminnan organisoinnin haasteet. Jotta turvallisuustoiminnan tavoitteet voitaisiin ongelmista huolimatta saavuttaa ja toimintaa entisestään kehittää, tarvitaan uudenlaisia, kokonaisvaltaisia ja organisaatiolle kohdistettuja lähestymistapoja turvallisuuden hallintaan.

Myös Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalla on kohdattu edellä mainitun kaltaisia haasteita. Vaikka Helsingin sosiaali- ja terveystoimiala on sekä kaupunkikonsernin että valtakunnalliseläkin tasolla mitattuna suuri toimija, ovat sen organisaation hallinnon kokonaisuudessa toimivan turvallisuus- ja riskienhallintayksikön resurssit erittäin rajalliset. Suuren työntekijämäärän ja lukuisten toimintayksiköiden takia toimialan turvallisuustilanteen selvittäminen on hankalaa ja turvallisuuden tilannekuva on hyvin sirpaleinen. Toimialalla ei ole olemassa järjestelmää, johon yksiköiden turvallisuustietoja kirjattaisiin, ja koska turvallisuuteen liittyvistä järjestelyistä ei ole olemassa luotettavaa tietoa, ei toimintayksiköiden turvallisuussuunnittelua pystytä järjestelmällisesti tukemaan tai ohjaamaan. Toimialalla on siis tarve uudelle käytännönläheiselle lähestymistavalle, jolla lukuisten eri yksiköiden turvallisuuden tasoa voitaisiin helposti ja yksinkertaisesti kartoittaa, arvioida ja kehittää. Näiden lähtökohtien pohjalta on toimialan turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä lähdetty suunnittelemaan Meidän turvallisuus -hankkeeseen kytkeytyvää ja toimintayksiköille kohdennettua verkkopohjaista turvallisuuden arviointi- ja kehittämistyökalua, jonka avulla voitaisiin luoda tilannekuvaa toimialan eri yksiköiden turvallisuuden nykytilasta, mitata yksiköiden turvallisuuden tasoa ja sen kehittymistä sekä lisätä henkilöstön turvallisuustietoisuutta.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä kartoitetaan monipuolisen ja kattavan tietoperustan sekä laadullisten menetelmällisten ratkaisujen avulla Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan kannalta merkittävimpiä ja olennaisimpia turvallisuuteen liittyviä tekijöitä, joiden pohjalta luodaan lopulta sisältö tulevaan verkkotyökaluun. Työkalun sisällön laadintaprosessi on kuvattu kokonaisuudessaan tässä opinnäytetyöraportissa. Raportti sisältää kuvauksen opinnäytetyön lähtökohdista ja kohdeorganisaatiosta, tietoperustan ja menetelmällisten ratkaisujen määrittelyn sekä opinnäytetyön tuotoksena syntyneen turvallisuuden nykytilan arviointi- ja kehittämistyökalun sisällön yleisluontoisen esittelyn. Raportin lopussa tehdään johtopäätökset

produktin käyttökelpoisuudesta ja pohditaan työskentelyprosessin aikana kohdattuja ongelmia ja koettuja onnistumisia sekä arvioidaan kirjoittajan omaa oppimista prosessin aikana.

### 1.1 Kehittämistyön tausta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa toimii Helsingin sosiaali- ja terveystoimiala. Opinnäytetyö on osa Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan Meidän turvallisuus -hanketta, jonka toteuttamisesta vastaa sosiaali- ja terveystoimen turvallisuus- ja riskienhallintayksikkö. Meidän turvallisuus -hankkeen tarkoituksena on kehittää Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan toimintayksiköille digitaalinen työkalu, jonka avulla voidaan luoda ja ylläpitää tilannekuvaa toimintayksiköiden turvallisuustilanteista ja seurata niiden kehittymistä. Työkalun avulla pyritään myös ohjaamaan henkilöstöä oikean turvallisuustiedon pariin ja lisäämään henkilökunnan turvallisuustietoisuutta. Työkalu toimii siis vastavuoroisena viestintäkanavana käyttäjän ja turvallisuus- ja riskienhallintayksikön välillä; yksiköiden henkilöstöä ohjataan ja neuvotaan turvallisuuteen liittyvissä asioissa, kun taas vastaajilta kerätyn tiedon perusteella turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä voidaan keskittyä toiminnan ongelma-kohtiin sekä kehittää koko toimialan turvallisuutta.

Hankkeen tavoitteena on saada kattava tilannekuva sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuuden nykytilasta, arvioida ja mitata turvallisuuden eri osa-alueiden kehittymistä sekä ohjata, neuvoa ja valistaa henkilöstöä turvallisuuteen liittyvissä asioissa tarjoten samalla yksiköille riittävät työkalut turvallisuuden itsenäiseen ylläpitoon sekä oma-aloitteiseen kehittämiseen. Käytännössä työkalu toteutetaan Questback-ohjelmistolla, jolla luodaan sosiaali- ja terveystoimialan toimintayksiköille suunnattu turvallisuusaiheinen verkkokysely, joka vastausten perusteella kartoittaa ja mittaa yksiköiden turvallisuutta, ohjaa käyttäjää oikean tiedon luo sekä opastaa turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Vastausten perusteella jokaiselle yksikölle voidaan määritellä myös kohdekohtainen turvallisuustaso, jonka avulla voidaan sopia tarvittavat toimenpiteet turvallisuustilanteen kehittämiseksi sekä seurata jatkossa turvallisuustilanteen muutosta.

### 1.2 Tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja löytää teoreettisen tietoperustan sekä laadullisten tutkimusmenetelmien avulla Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalle keskeisimmät ja merkityksellisimmät turvallisuuden eri osa-alueisiin liittyvät tekijät sekä niihin sopivat mittarit. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda löydettyjen keskeisimpien ja olennaisimpien tekijöiden pohjalta sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuuden nykytilaa kartoittava ja mittaava kysymyspatteristo sekä siihen liittyvät ohjeistukset ja tiedotetekstit, joita käytetään sisältönä Meidän turvallisuus -hankkeen työkalussa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä toimivat alla esitetyt kysymykset:

1. Mitkä organisaatioturvallisuuden tekijät ovat keskeisimpiä ja olennaisimpia sosiaali- ja terveystoimialalla, joiden avulla turvallisuuden nykytilaa voitaisiin kattavasti kartoittaa?
2. Millaisilla mittareilla tunnistettuja organisaatioturvallisuuden tekijöitä kannattaa sosiaali- ja terveystoimialalla mitata?

Jotta tästä kehittämistyöstä ei tulisi liian laajaa, on aiheessa ja näkökulmassa tehty tiettyjä rajoituksia. Työ on rajattu koskemaan Helsingin kaupunkikonsernista vain sosiaali- ja terveystoimialan palveluiden yksiköitä. Fokusointi työkalussa on tehty sosiaali- ja terveystoimialan yksikötason työntekijöiden ja etenkin yksiköiden päälliköiden, vastuuhenkilöiden sekä esimiesten näkökulmasta. Aiheesta on näin ollen karsittu osittain pois potilaiden sekä asiakkaiden perspektiivi. Työssä käsiteltävä organisaatioturvallisuus on rajattu Helsingin kaupungin organisaatioturvallisuuden linjausten (2017) mukaisesti, mutta ympäristöturvallisuuden osaluue on jätetty tarkoituksellisesti pois, koska sen ei katsottu olevan operatiivisen toiminnan kannalta merkittävässä roolissa tulevassa työkalussa.

Lopulliseksi produktiksi eli tuotokseksi on tässä opinnäytetyössä rajattu Meidän turvallisuus - työkalun sisällön suunnittelu, toteutus ja tuotetun sisällön vieminen Questback-ohjelmistoon. Produktiosio sisältää turvallisuuden nykytilaa kartoittavat kysymykset, niitä ohjaavat tiedotetekstit sekä toimialalle sopivat turvallisuuden mittarit. Turvallisuuteen liittyvä sisältö rajattiin vain sosiaali- ja terveystoimialalle keskeisiin asioihin toimintaa ohjaavan säädösperustan, standardien, ohjeiden ja oppaiden pohjalta.

Itse työkalua ei ole tarkoitus saada tämän opinnäytetyön puitteissa täysin valmiiksi eikä sitä tulla kokonaisuudessaan esittelemään tässä työssä. Näistä seikoista johtuen työstä rajattiin pois myös yksiköiden turvallisuuden tason arviointijärjestelmän suunnittelu ja luominen sekä valittujen mittarien tarkat ja yksityiskohtaiset arviointiperusteet sekä tavoitetasot. Opinnäytetyössä siis vain valittiin työkaluun sopivat, sosiaali- ja terveystoimialalle merkitykselliset turvallisuuden mittarit ilman tarkempaa mittarien määrittelyä. Turvallisuuden tason arviointijärjestelmä sekä mittarien arviointikriteerit jätettiin opinnäytetyön rajallisen koon takia työkalun jatkokehittämisvaiheeseen.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Kananen (2015, 105) kuvaa keskeisten käsitteiden määrittelyä ilmiön ymmärtämisen kannalta tärkeäksi ja oleelliseksi asiaksi; keskeiset käsitteet auttavat hahmottamaan ja ymmärtämään alan ilmiötä. Tämän työn keskeisimpiä käsitteitä ovat turvallisuus, organisaatioturvallisuus, turvallisuuden hallinta, turvallisuussuunnittelu, riski ja riskienhallinta.

**Turvallisuus** on toimintaa tai toimintojen kokonaisuutta, jolla pyritään hallitsemaan uhkat ja riskit. Turvallisudella voidaan myös tarkoittaa tunnetta siitä, että uhkat ja riskit ovat hallinnassa. (Sanastokeskus 2017.) Reiman (2015, 8) on määritellyt turvallisuuden organisaation toiminnan dynaamiseksi ominaisuudeksi, jonka eteen on tehtävä jatkuvasti työtä. Turvallisuus on vaarojen hallintaa, virheiden ja vaaratilanteiden vähäisyyttä sekä kykyä onnistua vaihtelevissa olosuhteissa, ja sitä on koko ajan kehitettävä sekä rakennettava, jotta organisaatio voisi kutsua itseään turvalliseksi.

**Organisaatioturvallisuus** on organisaation henkilöstöä, tietoa, materiaalia, teknistä infrastruktuuria ja ympäristöä koskevaa turvallisuutta, jonka avulla varmistetaan organisaation toiminnan jatkuvuus kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä Helsingin sosiaali- ja terveystoimea, mutta organisaatiolla voitaisiin tarkoittaa myös esimerkiksi yritystä, virastoa tai koko kuntaa itsessään. (Sanastokeskus 2017.)

**Turvallisuuden hallinta** tarkoittaa turvallisuuden edistämiseksi toteutettavaa kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista toimintaa, joka pitää sisällään hyvään organisaatioturvallisuuteen tarvittavat menettelytavat ja toiminnan. Turvallisuuden hallintaan liittyvä toiminta perustuu vahvaan yhteistyöhön koko henkilöstön kanssa. (Työsuojeluhallinto 2010, 5.) **Turvallisuus suunnittelulla** taas tässä työssä tarkoitetaan Helsingin kaupunkikonsernissa tapahtuvaa paikallista toimintaa, jonka tavoitteena on ennaltaehkäistä ja torjua onnettomuuksia ja tapaturmia, rikoksia ja häiriöitä sekä parantaa ihmisten turvallisuuden tunnetta (Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet 2017, 5).

**Riski** tarkoittaa SFS-ISO 31000 -standardin (2018) määritelmän mukaan epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin. Vaikutus voi olla myönteinen, kielteinen tai molempia. Sosiaali- ja terveysministeriön (2011) mukaan riskiksi kutsutaan sellaista tapahtumaa, joka toteutuessaan estää jonkin tavoitteen toteutumisen joko pysyvästi tai tilapäisesti. Olennainen riskiin liittyvä piirre on epävarmuus ja siihen sisältyvä tappion sekä menettämisen uhka. Riskin suuruus voidaan määritellä tapahtuman todennäköisyyden ja toteutumisesta aiheutuvien seurausten yhdistelmällä. Arvioinnin perusteella riskit voidaan asettaa järjestykseen, jotta voidaan ensisijaisesti puuttua vakaviin riskeihin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 21-24.)

**Riskienhallinta** on koordinoitua ja järjestelmällistä toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta (SFS-ISO 31000:2018). Riskienhallinta on järjestelmällistä työtä toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön turvallisuuden varmistamiseksi. Käytännön työelämässä riskienhallinta on yksi turvallisuuden johtamisen työväline ja sillä tarkoitetaan kaikkea organisaatiossa tehtävää toimintaa riskien pienentämiseksi tai poistamiseksi. (Työsuojeluhallinto 2010, 5.)

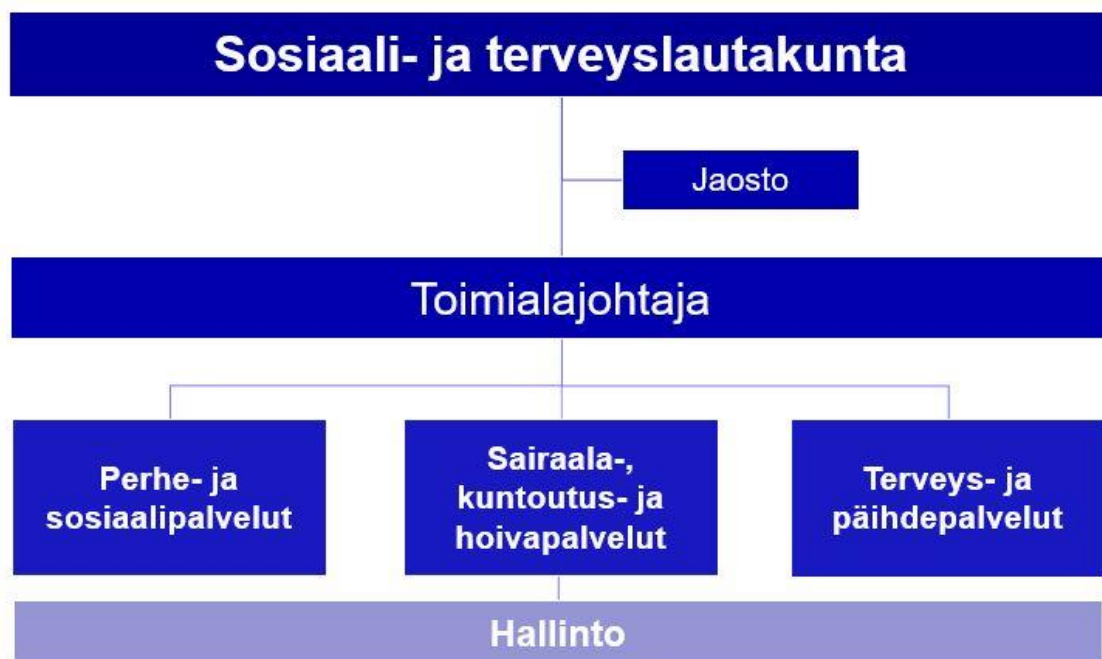
## 2 Helsingin sosiaali- ja terveystoimiala

Helsingin sosiaali- ja terveystoimiala on yksi Helsingin kaupungin neljästä eri toimialasta. Helsingin sosiaali- ja terveystoimi työllistää noin 15 000 sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaista noin 300 eri toimintayksikössä. Erilaisten sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämiseen Helsinki käyttää vuodessa noin 2,1 miljardia euroa. (Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen toimintakertomus 2018, 18-20.) Sosiaali- ja terveystoimialan toimintaa valvoo ja ohjaa sosiaali- ja terveyslautakunta, joka toimii Helsingin kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen alaisuudessa. Sosiaali- ja terveyslautakunta huolehtii Helsingin hallintosäännössä määritetyistä sosiaali- ja terveystoimialan tehtävistä. Sosiaali- ja terveyslautakunnalla on myös oma jaosto, jonka tehtävänä on huolehtia esimerkiksi erilaisista viranomaisasioista. (Helsingin kaupungin hallintosääntö, 2. luku, 18§, 19§.)

Kuntalain (410/2015) velvoittaman, Helsingin kaupungin toimintaa ohjaavan, hallintosäännön 4 luvun 8 §:n mukaan sosiaali- ja terveystoimialan tehtävänä on järjestää ja tuottaa sosiaali- ja terveyspalveluja sekä luoda edellytyksiä terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiselle ja edistämiseksi. Toimiala pyrkii edistämään omatoimisuutta ja yhteisvastuullisuutta sekä ehkäisemään ja vähentämään sosiaalisia ja terveydellisiä ongelmia sekä niiden haittavaikutuksia turvaamalla tarvittaessa aukottomat sosiaali- ja terveyspalvelut, mutta myös kannustamalla kaupunkilaisia ottamaan vastuuta omasta ja läheistensä terveydestä ja hyvinvoinnista. Lisäksi sosiaali- ja terveystoimen tehtävänä on huolehtia terveydenhuoltolain mukaisista terveyskeskuksen tehtävistä sekä sosiaali- ja terveystoimen lääkehuollosta. (Helsingin kaupungin hallintosääntö, 4. luku, 8§.)

Helsingin hallintosäännön 4 luvun 8 §:ssä on määritelty toimialan kolmeen osaan jakautuvat palvelukokonaisuudet, jotka ovat perhe- ja sosiaalipalvelujen palvelukokonaisuus, terveys- ja päihdepalvelujen palvelukokonaisuus sekä sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelujen palvelukokonaisuus. Näiden lisäksi toimialalla on näitä kolmea palvelukokonaisuutta palveleva hallinto, joka huolehtii toimialan hallinto- ja tukipalveluista. Kaupunkikonsernin eri palvelukokonaisuudet toimivat jakaantuneina palveluihin ja toimialan palvelut taas voivat toimia jakaantuneina eri yksiköihin. Toimialan yksiköt voivat toimia jakaantuneina alayksiköihin ja edelleen työyksiköihin. (Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan toimintasääntö 2019, 6-7.)

Hallintosäännön 5 luvun 9 §:n mukaan koko sosiaali- ja terveystoimialan toimintaa ja hallintoa johtaa sosiaali- ja terveystoimialan johtaja, joka toimii palvelukokonaisuuksien johtajien ja hallintojohtajan esimiehenä. Jokaisen palvelun toimintaa johtaa palvelun päällikkö, joka vastaa tavoitteiden saavuttamisesta ja toimii esimiehenä palvelun yksiköiden päälliköille. Yksiköiden päälliköt taas johtavat oman yksikkönsä toimintaa, vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta ja toimivat alayksiköiden sekä työyksiköiden esimiesten esimiehenä. (Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan toimintasääntö 2019, 8-9.) Helsingin sosiaali- ja terveystoimen organisaatio on kuvattu alla olevassa organisaatiokaaviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1: Helsingin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiokaavio (Helsingin sosiaali- ja terveystoimi, 2019)

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu sosiaali- ja terveystoimialaan liittyvää lainsäädäntöä sekä eri palvelukokonaisuuksien keskeistä sisältöä ja palveluita, jotta lukija pystyisi hahmottamaan paremmin sosiaali- ja terveydenhoitopalvelujen laajan toimintaympäristön sekä erilaiset palvelut ja työtehtävät, joiden parissa Helsingin kaupungin työntekijät ja asiakkaat päivittäin toimivat.

## 2.1 Toimintaa ohjaava lainsäädäntö

Kuntien sosiaali- ja terveystoimien järjestämisestä on säädetty lailla. Sosiaali- ja terveystoimien palveluja koskeva erityislainsäädäntö muodostuu Suomen perustuslain mukaisista perusoikeuksia koskevista säädöksistä. Suomen perustuslain (731/1999) 2 luvun 19 §:n mukaan julkisen vallan on turvattava jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveystoimien palvelut, edistettävä väestön terveyttä sekä tuettava perheen ja muiden lapsen huolenpidosta vastaavien mahdollisuuksia turvata lapsen hyvinvointi ja yksilöllinen kasvu. Julkisella vallalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä valtiota että kuntia, mutta palvelujen järjestämisvastuu kuuluu pääsääntöisesti valtion tukemana kuntasektorille (Narikka 2008, 19). Kuntien sosiaali- ja terveystoimien järjestämisestä tukee sosiaali- ja terveystoimien ministeriö, joka vastaa sosiaali- ja terveystoimien politiikan suunnittelusta, ohjauksesta ja toimeenpanosta (Sosiaali- ja terveystoimien ministeriö).

Kuntien sosiaali- ja terveystoimien järjestämisvastuusta säädetään laissa sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta (733/1992) sekä monissa muissa sosiaali-

ja terveystalvaeluja koskevissa laeissa. Lain sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta (733/1992) mukaan kunnat voivat itse valita, miten palveluita käytännössä järjestetään. Sosiaali- ja terveydenhuoltoon kuuluvat tehtävät kunta voikin järjestää hoitamalla toiminnan joko itse, yhteistyössä muiden kuntien kanssa, olemalla jäsenenä toimintaa hoitavassa kuntayhtymässä, hankkimalla palveluja valtiolta, toiselta kunnalta, kuntayhtymältä tai muulta julkiselta tai yksityiseltä palvelun tuottajalta taikka antamalla palvelunkäyttäjälle palvelusetelin käytettäväksi kunnan hyväksymällä yksityisellä palvelun tuottajalla. Selvä lähtökohta lainsäädännölle kuitenkin on se, että järjestämisvastuun piiriin kuuluvien palvelujen laatu on palvelun tuottajasta riippumatta turvattava (Narikka 2008, 24).

Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan toimintaympäristö on hyvin laaja ja monimuotoinen, koska julkisen palvelutuotannon lisäksi sitä täydentävät myös yksityinen ja kolmas sektori. Narikka (2008, 40-41) toteaaakin monipuoliseen toimintakenttään liittyen, että sosiaali- ja terveystalvaelut muodostavat hyvin moniulotteisen ja tärkeän kunnallisen toimialan, jonka kehittäminen edellyttää suunnitelmallista ja pitkäjänteistä yhteistyötä kunnan ja kunnan eri toimialojen sekä myös eri kuntien välillä.

## 2.2 Perhe- ja sosiaalipalvelut

Perhe- ja sosiaalipalvelujen palvelukokonaisuus huolehtii perhe-, sosiaali- ja vammais- palveluista sekä sosiaali- ja terveystalvaelukunnan määräämistä muista palveluista. Käytännössä palvelukokonaisuus muodostuu neljästä eri palvelusta, jotka ovat lapsiperheiden hyvinvointi ja terveys, lastensuojelu, nuorten palvelut ja aikuissosiaalityö sekä vammaistyö. (Helsingin kaupungin toimintasääntö 2009, 11-12.) Kuvio 2 havainnollistaa palvelukokonaisuuden rakennetta.



Kuvio 2: Perhe- ja sosiaalipalvelujen palvelukokonaisuus (Helsingin sosiaali- ja terveystoimi, 2019)

Lapsiperheiden hyvinvointi ja terveys -palvelu kattaa neuvola- ja perhetyön, kouluterveydenhuollon, kasvat- ja perheneuvonnan sekä muut perheiden erityis- palvelut, kuten esimerkiksi lapsiperheiden sosiaaliohjauksen sekä puheterapian. Lastensuojelun palvelut muodostuvat lapsiperheiden palvelutarpeen arvioinnista ja tuesta, lastensuojelun avohuollon sosiaalityöstä,

lastensuojelun palveluista (mm. perhekuntoutus ja tukihenkilötoiminta), sijoituksen sosiaalityöstä sekä lastenkotitoiminnasta. Nuorten palvelut ja aikuissosiaalityön -kokonaisuuden tehtävänä on tarjota nuorille ja aikuisille esimerkiksi sosiaalineuvontaa, sosiaalityön ja -ohjauksen palveluita, toiminnallista ja sosiaalista kuntoutusta, työkykyselvitystä, maahanmuuttajapalveluita sekä kotoutumista edistävää palvelua. Vammaistyön palvelut sisältävät mm. kehitysvammaisten sosiaalityön, asumis- ja laitospalvelut, työ- ja päivätoimintapalvelut sekä kuntoutuksesta ja erityispalveluista vastaavan kehitysvammapoliklinikan. (Helsingin kaupungin toimintasääntö 2009, 11-18.)

### 2.3 Terveys- ja päihdepalvelut

Terveys- ja päihdepalvelujen palvelukokonaisuus huolehtii terveys-, päihde- ja päiivystyspalveluista sekä sosiaali- ja terveyslautakunnan määräämistä muista palveluista. Palvelukokonaisuus muodostuu kolmesta eri palvelusta, jotka ovat terveysasemat ja sisätautien poliklinikka, psykiatria- ja päihdepalvelut sekä suun terveydenhuolto. (Helsingin kaupungin toimintasääntö 2009, 19.) Kuvio 3 havainnollistaa palvelukokonaisuuden rakennetta.

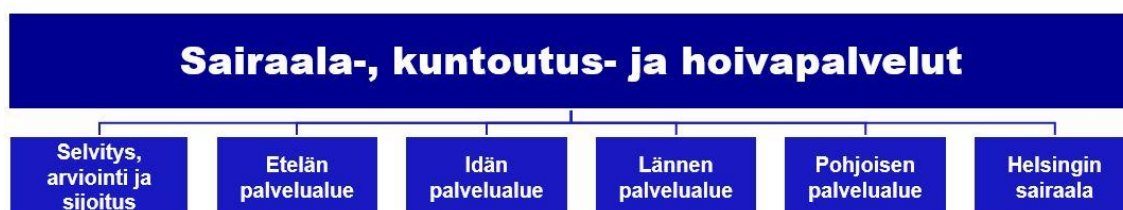


Kuvio 3: Terveys- ja päihdepalvelujen palvelukokonaisuus (Helsingin sosiaali- ja terveystoimi, 2019)

Terveysasemien ja sisätautien poliklinikoiden palveluja ovat muun muassa lääkärin ja hoitajien vastaanotot eri terveysasemilla, sisätautien vastaanotto- ja konsultaatiopalvelut, ravitus- ja jalkaterapiapalvelut sekä lasten ja nuorten lääkäripalvelut, jotka muodostuvat esimerkiksi koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lastenpsykiatrisista toiminnoista. Psykiatria- ja päihdepalveluihin kuuluvat aikuisten tarvitsemat psykiatriset erikoissairaanhoidon ja päihdetyön palvelut, joita ovat esimerkiksi asunnottomien, mielenterveysasiakkaiden ja päihdehuollon asumisen tuki, psykiatrisesta arvioinnista ja hoidosta vastaavat ensilinjan palvelut, avo- ja vuodeosastohoidosta vastaavat mielialahäiriö- ja psykoosipalvelut, päihdehuollosta, korvaushoidosta ja kuntoutuksesta vastaavat päihdepalvelut sekä kiireellistä sosiaalityön tarvetta arvioiva ja ympärivuorokautista psykososiaalista tukea tarjoava sosiaali- ja kriisipäivystys. Suun terveydenhuollon palveluihin kuuluvat hammaslääketieteelliset perushoitopalvelut, lasten ja nuorten ehkäisevä suun terveydenhuolto, suun erikoishoidon yksikkö sekä virkaaikainen päiivystys. (Helsingin kaupungin toimintasääntö 2009, 19-25.)

## 2.4 Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut

Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelujen palvelukokonaisuus huolehtii sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluista sekä sosiaali- ja terveystalouden määräämistä muista palveluista. Palvelukokonaisuuteen kuuluvat iäkkäille kuuluvat selvitys-, arviointi- ja sijoituspalvelut, kotona selviytymistä ja kuntoutumista edistävät ja ympärivuorokautista hoivaa tarjoavat palvelut iäkkäille ja monisairaille sekä Helsingin sairaaloiden palvelut. (Helsingin kaupungin toimintäsääntö 2009, 27.) Kuvio 4 havainnollistaa palvelukokonaisuuden rakennetta.



Kuvio 4: Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelujen palvelukokonaisuus (Helsingin sosiaali- ja terveystoimi, 2019)

Selvitys-, arviointi- ja sijoituspalveluihin kuuluvat esimerkiksi iäkkäille tarjottava palveluneuvonta, hoitokoordinaattoritoiminta, omaishoidon tuki sekä asiakkaiden palvelutarpeen arviointi ja palvelujen järjestämiseen liittyvä päätöksenteko. Neljään erilliseen palvelualueeseen jaetut, iäkkäille ja monisairaille tarkoitetut, selviytymistä ja kuntoutumista edistävät ja ympärivuorokautista hoivaa tarjoavat palvelut sisältävät muun muassa kotihoitoyksiköjä, palvelukeskuksia, monipuolisia palvelukeskuksia, gerontologisen sosiaalityön yksikön sekä kuntouttavan arviointiyksikön. Helsingin sairaaloiden palveluihin kuuluvat kolme erillistä sairaalaa, kotisairaala ja kotihoidon lääkäripalvelut, geriatrian poliklinikka, fysioterapia- ja toimintaterapiapalvelut sekä kuntoutussuunnittelu- ja apuvälineyksikkö. (Helsingin kaupungin toimintäsääntö 2009, 28-38.)

## 2.5 Hallinto

Hallinnon kokonaisuuteen kuuluvat hallintopalvelut, talous- ja suunnittelupalvelut, henkilöstö- ja kehittämisspalvelut, tietohallintopalvelut, viestintäpalvelut, hankintapalvelut ja tukipalvelut. Hallintopalvelut huolehtivat yleisistä hallintopalveluista ja keskitetyistä toimistopalveluista, päätöksenteon valmistelun ja täytäntöönpanon asiantuntijatuesta, toiminnan käytännön järjestelyistä, asiakirjakeskuksesta ja arkistosta sekä lakipalveluista ja pääluottamusmiesten hallinnollisesta esimiestyöstä. (Helsingin kaupungin toimintäsääntö 2009, 41.) Kuvio 5 havainnollistaa hallinnon kokonaisuuden rakennetta.



Kuvio 5: Hallinnon kokonaisuus (Helsingin sosiaali- ja terveystoimi, 2019)

Talous- ja suunnittelupalvelut huolehtivat toimialan toiminnan ja talouden suunnitteluun ja seurantaan sekä asiakasmaksuihin liittyvistä tehtävistä, joihin kuuluvat esimerkiksi talousarvion valmistelu ja toteutumisen seuranta, sisäinen laskenta ja raportointi sekä budjetointi- ja ennusteprosessiin liittymättömät taloushallinnon erillistehtävät. Henkilöstö- ja kehittämispalveluihin kuuluvat muun muassa henkilöstöpoliittisten linjausten valmistelu, strateginen henkilöstöjohtamisen ja työnantajatoimintojen asiantuntijatuki, kehittämisen menetelmä- ja asiantuntijapalvelut sekä henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin tukipalvelut. Tietohallintopalvelut huolehtii kaikesta toimialan tietotekniikan, tietojärjestelmien ja tilastopalvelujen järjestämisestä, tuottamisesta ja kehittämisestä, digitaalisten palvelujen ja palvelukanavien kehittämisestä, tietoturvan ja tietosuojan asiantuntijatehtävistä sekä analytiikkapalveluista. Viestintäpalveluiden tehtäviä ovat muun muassa viestinnän johtaminen ja kehittäminen, toimialan keskitetty sisäinen ja ulkoinen viestintä, asiakaspalautteiden hallinnointi, viestintämateriaalin tuottaminen sekä sidosryhmäviestinnästä, mediasuhteista ja valmistelu- ja päätösviestinnästä huolehtiminen. Hankintapalvelut esimerkiksi toteuttavat ja johtavat hankintaprojektit sekä vastaavat osto- ja neuvontapalveluista. (Helsingin kaupungin toimintasääntö 2009, 42-47.)

Tukipalvelut huolehtivat mm. toimialan tila-, välinehuolto- ja vahtimestaripalveluista, turvallisuudesta ja riskienhallinnasta, kuljetuspalveluista sekä kumppanuuspalveluista. Hallinnon tukipalveluiden kokonaisuudessa toimiva turvallisuus- ja riskienhallintayksikkö vastaa esimerkiksi toimialan riskienhallinnan koordinoinnista, valmiussuunnittelusta ja varautumisesta, variointiin ja järjestyksenvalvontaan liittyvistä palveluista ja niiden kilpailuttamisesta sekä toimialan sisäisestä turvallisuusohjauksesta. Yksikön työntekijöiden esimiehenä toimii sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuuspäällikkö, joka johtaa turvallisuus- ja riskienhallintayksikön toimintaa. (Helsingin kaupungin toimintasääntö 2009, 48-49.)

### 3 Tietoperusta

Kehittämistyön suunnittelun ja toteuttamisen tulee pohjautua tietoperustaan, joka muodostaa työn perustan kokoamalla kehittämiseen liittyvän ja jo olemassa olevan oleellisen tiedon. Tietoperustalla tarkoitetaan siis työn teoreettista pohjaa, jossa työhön liittyvät keskeisimmät teoriat ja käsitteet sekä niiden väliset suhteet ja riippuvuudet tulevat määriteltyiksi. (Oja-

salo, Moilanen & Ritalahti 2014, 34.) Myös Vilka ja Airaksinen (2003, 43) ovat keskeisten käsitteiden määrittelyn kannalla. He toteavat, että toiminnallisissa opinnäytetyissä teoreettiseksi tietoperustaksi riittää jotkin alan keskeiset käsitteet ja niiden määrittely.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tietoperusta on rakennettu Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteiden viitekehyksen näkökulmasta. Viitekehys on hahmoteltu alla olevassa kuviossa (Kuvio 6).



Kuvio 6: Turvallisuus Helsingin kaupunkikonsernissa (Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet 2017, 3)

Työn tietoperustassa määritellään tarkemmin turvallisuusjohtamisen, riskienhallinnan, riskienhallintaprosessin, organisaatioturvallisuuden ja turvallisuuden mittaamisen käsitteet monipuolisen lähdemateriaalin avulla sekä käsitellään näiden aiheiden välisiä keskinäisriippuvuuksia, koska valitut käsitteet kytkeytyvät toisiinsa hyvin yhtenäisenä prosessina kehitettäessä ja hallittaessa turvallisuustoimintaa Helsingin sosiaali- ja terveystoimessa, ja ne ovat näin ollen ohjanneet myös tämän opinnäytetyön tekemistä. Tietoperustassa käsitellään myös organisaatioturvallisuuden hallintaa ja kehittämistä vuorovaikutteisen johtamisen ja yhteistyön avulla, koska tämän työn toteuttamisessa vuorovaikutteinen kehittäminen ja yhteistyö eri sidosryhmien työntekijöiden kanssa ovat olleet merkittävässä roolissa.

Lukijaa johdatellaan aiheeseen turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan avulla, joiden kautta siirrytään organisaatioturvallisuuteen sekä sen hallintaan ja kehittämiseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten mittaamiseen ja yhteistyön merkitykseen. Tietoperustan käsitteitä kuvataan sekä yleisestä että Helsingin kaupungin näkökulmasta. Valitut näkökulmat ovat hyvin olennaisia Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuus- ja riskienhallintayksikön jokapäiväisessä toiminnassa ja ne luovat täten pohjan tälle kehittämistyölle.

### 3.1 Turvallisuusjohtaminen

Jotta voidaan ymmärtää, mitä tarkoitetaan turvallisuusjohtamisella, on hyvä pohtia mitä ylipäänsä on johtaminen, koska se on käsitteenä hyvin monitulkintainen. Sydänmaanlakan (2004, 105-106) mukaan johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite voitaisiin saavuttaa tehokkaasti. Työturvallisuuskeskuksen mukaan hyvä johtaminen tarkoittaa tulosta ja työhyvinvointia tuottavaa asioiden ja ihmisten johtamista, jonka pohjimmaisena tarkoituksena on ohjata henkilöstöä toimimaan haluttuun suuntaan. Tässä yhteydessä asioiden johtamisella tarkoitetaan sovituilla toimintamalleilla ja suunnitelmilla toteutettavaa systemaattista toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, arviointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa, joiden kautta voidaan tuottaa työhyvinvointia. Ihmisten johtamisen tavoitteena taas on yhteistyön kautta saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskus.)

Niirasen, Seppänen-Järvelän, Sinkkosen ja Vartiaisen (2015, 14) mukaan johtamisen ymmärtään yleisimmin kuitenkin liittyvän kaikkeen organisaation tavoitteelliseen ja järjestelmälliseen toimintaan, johon liitetään usein valta vaikuttaa organisaatioon kuuluvien ihmisten käyttäytymiseen ja jonka tavoitteena on saada jokin asia tehdyksi. Tavallisesti johtaminen on siis ohjaamista, päätöksentekoa, asioiden järjestämistä, voimavarojen hankkimista sekä vastuun jakamista.

Useissa johtamisen määritelmässä korostuvat työntekijöiden voimavarojen sekä työhyvinvoinnin merkitys. Niiranen ym. (2015, 152) mainitsevatkin, että keskeisin resurssi nykyajan organisaatioille on osaava henkilöstö. Henkilöstön työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen voidaan vaikuttaa hyvän johtamisen avulla. Myös Työterveyslaitos (2016, 6) kuvaa organisaation keskeisimmäksi voimavaraksi hyvinvoivan henkilöstön. Työhyvinvointiin kuuluu, että työ on turvallista, terveellistä ja tuottavaa sekä tukee työkykyä ja on hyvin johdettua. Hyvän työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen syntyvät työnantajan ja työntekijöiden yhteistyössä. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, kokee itsensä tarpeelliseksi, sitoutuu työhönsä sekä onnistuu työsuorituksissaan. (Työterveyslaitos.) Työyhteisön hyvinvointia taas voidaan tuottaa panostamalla organisaation johtamiseen, toimintatapoihin ja kulttuuriin, työn sisältöön, työympäristöön ja osaamiseen (Työturvallisuuskeskus 2010, 6).

Niiranen ym. (2015, 13) painottavat johtamisen sosiaalialalla olevan hyvin laajaa osaamista edellyttävä moniulotteinen alue, joka sisältää niin kokonaisuuksien hallinnan ja sosiaalialan perustehtävän tavoitteisiin tähtäävän strategisen johtamisen kuin henkilöstön ja työyhteisön johtamisenkin. Julkisen sektorin johtamisessa on haastavia erityispiirteitä, koska kaikessa toiminnassa on otettava huomioon myös lainsäädännön vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteet. Johtamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää, koska julkisen sektorin johtajat toimivat virkavastuulla poliittisen ohjauksen alaisuudessa. Myös nopeat toimintaympäristön muutokset haastavat kunnat uudistamaan johtamistaan ja rakenteitaan sekä löytämään innovatiivisempia toimintatapoja. (Sydänmaanlakka 2015.)

Johtaminen eri organisaatioissa määritellään siis vastuiden, tehtävien ja roolien kautta, joiden selkeä määrittely kohdentaa johtamista organisaation toiminnan kannalta oikeisiin asioihin. (Työturvallisuuskeskus.) Johtaminen onkin aina sidoksissa toimintaan, jota johdetaan. Toisaalta, esimerkiksi Kerko (2001, 35) mainitsee, että organisaation toimialasta riippumatta turvallisuusjohtaminen on yleisten ja etenkin johdon toimintatapojen osalta lähes samanlaista kaikissa organisaatioissa.

Turvallisuusjohtamisen termiä käytetään, kun puhutaan turvallisuustoiminnan johtamisesta. Turvallisuusjohtamiselle on kuitenkin hankalaa löytää vain yhtä määritelmää, jonka avulla sitä voitaisiin lyhyesti ja yksiselitteisesti kuvata. Useista eri lähteistä löytyy erilaisia määritelmiä sille, mitä turvallisuusjohtamisen sisältöön kuuluu ja miten se kytkeytyy erilaisiin käsitteisiin, mutta yksinkertaista selitystä käsitteelle ei ole kuitenkaan annettu. Myös Hämäläinen ja Lanne (2001, 53) ovat huomanneet, että turvallisuusjohtamiselle on hankalaa löytää yleistä määritelmää, koska käsityksiä on useita eikä turvallisuusjohtamista toteuteta vain yhdellä yhteisellä tavalla. Erilaisissa organisaatioissa turvallisuusjohtaminen ja sen sisältö voidaan ymmärtää monin eri tavoin, mutta Hämäläinen ja Lanne (2001, 53) toteavat, että yhteistä niille kaikille on kuitenkin turvallisuuden ja terveellisuuden jatkuva kehittäminen työpaikalla.

Työsuojeluhallinnon (2010, 6) mukaan turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, niin lakisääteisen kuin omaehtoisen turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyy sekä menetelmien ja toimintatapojen että ihmisten johtaminen. Sitä voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja siihen vaikuttaa merkittävästi organisaation tapa toimia. Turvallisuusjohtamisen ideologisena tavoitteena voidaan pitää ihmisiin, ympäristöön ja omaisuuteen kohdistuvien haittojen hallittua pienentämistä, koska turvallisuusjohtamisen avulla pyritään ennaltaehkäisemään ja rajoittamaan onnettomuuksia sekä organisaatiota vahingoittavia tapahtumia. (Lanne 2007, 28-29.) Organisaation näkökulmasta turvallisuusjohtaminen on myös liiketoimintaa tukeva prosessi; turvallisuusjohtaminen on strategisissa päätöksissä ja operatiivisella tasolla turvallisuuden huomioon ottamista (Lanne 2007, 28-29). Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteiden (2017, 3) mukaan Helsingin turvallisuuden perustana on organisaation johtaminen, jota

tuetaan muun muassa huolehtimalla kaupungin riskienhallinnasta sekä organisaatioturvallisuudesta.

Turvallisuusjohtamista organisoidaan muun muassa järjestelmällisellä toimintatapojen luomisella, toimintavastuiden ja velvollisuuksien määrittämisellä sekä linjaesimiesten resurssien varmistamisella. Käytännön toiminta taas näyttäytyy esimerkiksi riskien arviointina, osaamisen ja tiedon kulun varmistamisena, toimenpiteiden toteuttamisena sekä mittaamisena ja toiminnan seuraamisena. (Työsuojeluhallinto 2010, 8.) Turvallisuuspolitiikan luominen, toimintavelvoitteiden ja -valtuuksien määrittäminen, riskien arviointi, mittaaminen, seuranta ja dokumentointi sekä osaamisen ja tiedon kulun varmistaminen ovat kaikki merkittäviä lähtökohtia hyvälle turvallisuusjohtamiselle. Myös toimiva palautejärjestelmä on yksi hyvän turvallisuusjohtamisen vaatimus; vuorovaikutteisella turvallisuustyöllä työpaikka pystyy järjestelmällisesti varmistamaan omien käytäntöjensä jatkuvan parantamisen. (Työsuojeluhallinto 2010, 7.)

Turvallisuusjohtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi työilmapiiriin, toiminnan laadun parantamiseen, onnettomuuksien ja tapaturmien ehkäisemiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen. Sen avulla organisaatiossa pyritään myös varmistamaan työntekijöiden osaaminen, osallistuminen ja motivointi. Tästä syystä turvallisuusjohtamiseen kuuluu keskeisenä käsitteenä myös turvallisuuskulttuuri, jolla tarkoitetaan yrityksen tapaa toimia turvallisuuden suhteen. (Työsuojeluhallinto 2010, 6-9.) Reiman, Pietikäinen ja Oedewald (2008, 25) ovat määritelleet turvallisuuskulttuurin organisaatiossa vallitsevaksi kyvyksi ja tahdoksi ymmärtää, millaista turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja organisaation toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä, sekä kyvyksi ja tahdoksi toimia turvallisesti ja ehkäistä vaarojen toteutumista. Turvallisuuskulttuuri määrittää sen, millainen asema turvallisuudella ja terveydellä on työpaikan toiminnassa, millaisia toimenpiteitä niihin liittyen käynnistetään ja kuinka menestyksekkäästi toimenpiteet toteutetaan turvallisuuden kehittämiseksi. Onkin tärkeää, että turvallisuuskulttuurin ylläpito ja kehittäminen eivät ole pelkästään johdon velvollisuuksia, vaan ymmärretään koko henkilöstön yhteiseksi asiaksi (Kerko 2001, 24).

Sosiaali- ja terveysministeriön turvallisuussuunnitteluoppaan (2011, 8) näkemyksen mukaan turvallisuuskulttuuri muodostuu johdon ja henkilöstön arvojen, asenteiden, kokemusten ja näkemysten perusteella sen ollessa osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurilla taas tarkoitetaan organisaation työntekijöiden tapaa jakaa keskenään tunteita, havaintoja ja ajattelua, jotka vaikuttavat siihen, millä tavalla organisaation työntekijät ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa, mitä tietoja ja asioita he pitävät tärkeinä sekä miten he hahmottavat organisaation tavoitteisiin tähtäävät keinot ja menettelytavat. Työyhteisön sosiaaliset tekijät sekä toiminta- ja työprosessien kehittyneisyys ja toimivuus vaikuttavat organisaation turvallisuuskulttuurin sisältöön. Mikäli organisaation johto panostaa turvallisuustoiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä luo kannustimia edesauttamaan turvallisia toimintatapoja, voi se vaikuttaa merkittävästi turvallisuuskulttuuriin oman esimerkin kautta. Työyhteisön kyky ja

tahto ymmärtää turvallisen toiminnan laatua, toimintaan liittyviä vaaroja ja niiden ennaltaehkäisytapoja sekä turvallisuutta edistävät tavat toimia ovat merkittävimpiä tekijöitä hahmotettaessa organisaation turvallisuuskulttuuria ja sen kehittymistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 8.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 7) on hahmoteltu turvallisuuskulttuurin, turvallisuuden hallinnan ja turvallisuusjohtamisen välistä suhdetta.



Kuvio 7: Turvallisuuskulttuuri (Työsuojeluhallinto 2010, 6)

Turvallisuusjohtaminen pitää sisällään myös jatkuvan suunnittelun, toiminnan ja seurannan sekä sisältää ajatuksen jatkuvasta turvallisuuden ja terveellisyys edistämisestä työpaikalla. Olennaista turvallisuusjohtamisen kannalta on johdon sitoutuneisuus tällaiseen ajatteluun, jotta myös henkilöstö saadaan sitoutettua turvallisuuden suunnitteluun, ylläpitoon ja kehittämiseen. (Työsuojeluhallinto 2010, 6-9.) Turvallisuuden kannalta positiivisia tuloksia saavutetaan toteuttamalla turvallisuusjohtamista ennen kaikkea käytännön teoissa. Turvallisuusjohtaminen ei siis ole vain turvallisuushenkilöstön vastuulla, vaan osa jokaisen perustehtäviä ja turvallisuustyön tulisikin olla osa jokaisen esimiehen ja työntekijän normaalia työnkuvaa. (Työsuojeluhallinto 2010, 6-9.) Kerko (2001, 23) toteaa, että käytännön työssäkin turvallisuusjohtaminen on aivan samanlaista kuin mikä tahansa muukin johtaminen, jossa turvallisuusasioiden hoitaminen ei muodosta erillistä saareketta johtamiskentässä. Myös hän korostaa sitä, että turvallisuusasiat ovat koko organisaation yhteinen asia, eikä pelkästään työntekijöiden ja työnjohtajien välistä asioiden hoitamista. Omalla esimerkillä voidaan vaikuttaa koko organisaation turvallisuuteen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7).

Työntekijöiden sitouttamisella voidaan siis varmistaa turvallisuusjohtamisajattelun onnistuminen ja sen kautta tulevien toimintojen tuloksen saavuttaminen organisaatiossa (Hämäläinen & Lanne 2001, 53). Kerko (2001, 23) mainitsee, että hyvä turvallisuusjohtaminen kannustaa jokaista työpaikan yksilöä käyttämään omaa järkeään ja luovuutta, tukee ja edistää hajautettua päätöksentekoa, lisää työn haasteellisuutta, palkitsevuutta ja mielekkyyttä sekä kytkee henkilöstön sisäiset voimavarat ja positiivisen ryhmädynamiikan mukaan turvallisuuden ylläpitämiseen ja tuloksenteeseen.

Keskeinen elementti turvallisuusjohtamisessa on myös riskien ja toiminnan arvioinnin kattava nykytilanteen kartoitus, joka antaa perustan turvallisuustyölle. Koska turvallisuusjohtaminen on osa työpaikan turvallisuuden kokonaisvaltaista kehittämistä, tulee nykytilanteen kartoituksen lisäksi tehtyjen toimenpiteiden toteutumista seurata säännöllisesti. Jotta toimenpiteiden toteutumista ja turvallisuuden kehittymistä voitaisiin seurata, tulee johdon valita turvallisuuden arvioimiseksi organisaatiolle sopivia mittareita. (Työsuojeluhallinto 2010, 7-9.)

### 3.2 Riskienhallinta

Turvallisuutta koskevan ylemmän päätöksenteon tulee perustua riskiperiaatteeseen, jotta se voisi olla pitkäjänteistä ja mielekästä liiketoimintaa. Resursseja tulee käyttää ainoastaan kohteisiin, joissa riski todella ylittää tietyn rajan. (Kerko 2001, 57.) Riskienhallinnan keinoin pyritään välttämään epäsuotuisia tapahtumia. Sillä tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jonka avulla voidaan varautua erilaisiin haitallisiin tapahtumiin sekä hallita epävarmuuksia toimintaympäristössä. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 10.)

Pohdittaessa riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen välistä suhdetta, voidaan niiden tavoitteista löytää joitakin näkökulmiin liittyviä eroja ja yhtäläisyyksiä. Turvallisuusjohtamisesta poiketen riskienhallinnan keinoin pyritään ensisijaisesti organisaation liiketoiminnalliseen menestymiseen, jossa uhkien varautuminen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen nähdään keskeisinä tekijöinä. Riskienhallintaa hyödynnetään päätöksenteon ohjaamisessa siltä osin, mitä riskejä otetaan ja mitä vältetään. Näin ollen riskienhallinta onkin enemmän sidoksissa organisaation strategiseen johtamiseen kuin turvallisuusjohtamiseen. (Lanne 2007, 28.)

Leppäsen (2006, 119) mukaan riskienhallinta on epävarmuuksien ja todennäköisyyksien hallintaa, joka perustuu mahdollisimman luotettavasti arvioitujen uhkien toteutumisen todennäköisyyksien pienentämiseen sekä riskien seurausten minimointiin. Hän myös mainitsee, että riskienhallinta on kokonaisvaltainen prosessi tai kokonaisuus, jonka tulee olla mukana kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa. Flink ym. (2007, 10) toteavat, että riskienhallinnan yhtenä tarkoituksena on ennakoita ja hallita ihmisten toiminnan seurauksia siten, etteivät ne aiheuta organisaatiolle, työntekijöille tai toimintaympäristölle vahinkoa. Usein riskienhallinnan ongelmana onkin se, että ihmisten toiminnan ennustaminen tai säätely monimutkaisessa työyhteisössä ei ole kovin yksinkertaista. Riskienhallinnan ja turvallisuuden organisoiminen sekä niihin

liittyvien vastuiden määrittelemineen kuuluvat sosiaali- ja terveydenhuollon turvallisuusjohtamiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 13).

Sosiaali- ja terveysministeriön laatiman sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle sekä turvallisuusasiantuntijoille tarkoitetun oppaan (2011, 8) mukaan riskienhallinnan avulla varmistetaan, että organisaatiolla on riittävästi tietoa toiminnan, toimijoiden ja toimintaympäristön riskeistä. Riskienhallinnalla tarkoitetaan jokaisen omassa roolissaan toteutettavaa, organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvaa johtamista ja toimintaa, jonka tavoitteena on keskeisen säädöserustan ja hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti parantaa organisaation turvallisuutta. Organisaation riskienhallinnan perustan luo turvallisuuskulttuuri. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 8.)

Helsingin kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteissa (2018, 1) mainitaan, että riskienhallinta on osa kaupungin johtamisjärjestelmää, jonka tavoitteena on edistää laadukasta johtamista, uhkien ennaltaehkäisyä ja hallintaa, mahdollisuuksien ja vahvuuksien hyödyntämistä, toiminnan jatkuvaa kehittämistä sekä tuloksellisuutta. Se on monilla tasoilla tapahtuvaa toimintaa, jonka takia kaupunkikonsernin kaikki tehtävät on järjestettävä siten, että kaikessa toiminnassa toteutetaan riittävä riskienhallintaa. (Helsingin kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet 2018, 1-2.) Helsingin kaupunkikonsernissa riskienhallinta on jaettu strategian ja talouden riskeihin, toiminnallisiin riskeihin sekä ulkoisiin riskeihin, kuten Kuvio 8 havainnollistaa.



Kuvio 8: Riskienhallinnan näkökulmat ja ulottuvuudet Helsingin kaupunkikonsernissa (Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Helsingin kaupunkikonsernissa 2015, 9)

Riskienhallintaa toteutetaan ja sovelletaan kaikilla kaupungin eri organisaatiotasoilla, toiminoissa ja prosesseissa sekä eri palvelutuottajille ulkoistetuissa palveluissa. Strategisilla ja taloudellisilla riskeillä tarkoitetaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, valintoihin ja päätöksentekoon liittyviä riskejä. (Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Helsingin kaupunkikonsernissa 2015, 9-10.) Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan (2011, 10) strategiset riskit ovat liiketoiminnallisia riskejä, jotka voivat aiheutua esimerkiksi väärin toimintastrategioiden valinnasta, hitaasta reagoinnista toimintaympäristön muutoksiin tai puutteellisesta johtamisesta. Strategisella riskienhallinnalla tarkoitetaan yhtä osaa johdon suunnittelu-, päätöksenteko- ja johtamisprosessista, jonka avulla tunnistetaan ja analysoidaan riskit yleisen johtamisen sekä suunnitelmien laatimisen yhteydessä, jotta tavoitteiden saavuttamiselle tai toiminnan jatkuvuudelle mahdollisesti merkittävät tapahtumat voidaan ottaa huomioon. Siihen kuuluvat myös toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten ja niiden vaikutusten arviointi strategioiden toteuttamisen näkökulmasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 10-11.)

Toiminnalliset riskit kohdistuvat organisaation henkilöstöön, toimintaan, prosesseihin, ympäristöön, omaisuuteen, tietoihin sekä tietojärjestelmiin. Tämä riskinäkökulma kattaa myös vaatimustenmukaisuuteen ja väärinkäyttöihin liittyviä riskejä. (Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Helsingin kaupunkikonsernissa 2015, 10.) Toiminnalliset riskit ovat turvallisuuteen liittyviä riskejä, jotka voivat syntyä esimerkiksi puutteellisesti toimivista henkilöistä, järjestelmistä, sisäisistä prosesseista tai ulkoisista tapahtumista. Ne voivat myös aiheuttaa strategisia riskejä, koska ennalta arvaamattoman tapahtuman seurauksena organisaatioon voi kohdistua suuria taloudellisia menetyksiä tai mainevahinkoja. Toiminnallisten riskien hallintaa toteutetaan osana yksiköissä tapahtuvaa päivittäistä turvallisuusjohtamista ja -toimintaa, jonka avulla kerätään ja analysoidaan tietoa turvallisuustilanteesta, huolehditaan toimintayksiköiden päivittäisestä riskien ja turvallisuuden hallinnasta, turvataan jokapäiväisen toiminnan häiriöttömyys ja jatkuvuus sekä raportoidaan riskienhallintaa koskevaa tietoa johdon päätöksentekoa varten. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 11.)

Ulkoisia riskejä ovat esimerkiksi talouteen tai sääntelyyn liittyvät muutokset sekä paikalliset tai globaalit kriisit ja katastrofit, joiden syntymistä ei voida itse estää ja jotka voivat muuttaa toimintaympäristöä hetkellisesti tai pysyvästi. Ulkoisia riskejä hallitaan tunnistamalla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja arvioimalla niiden vaikutuksia osana jokapäiväistä johtamista. Kaupungin toiminnassa ulkoisia riskejä pyritään hallitsemaan varautumalla tulevaan toiminnallisesti ja taloudellisesti jatkuvuudenhallinnan ja valmiussuunnitelmien avulla sekä sopeutumalla ja reagoimalla nopeasti muuttuneisiin tilanteisiin. (Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Helsingin kaupunkikonsernissa 2015, 11.)

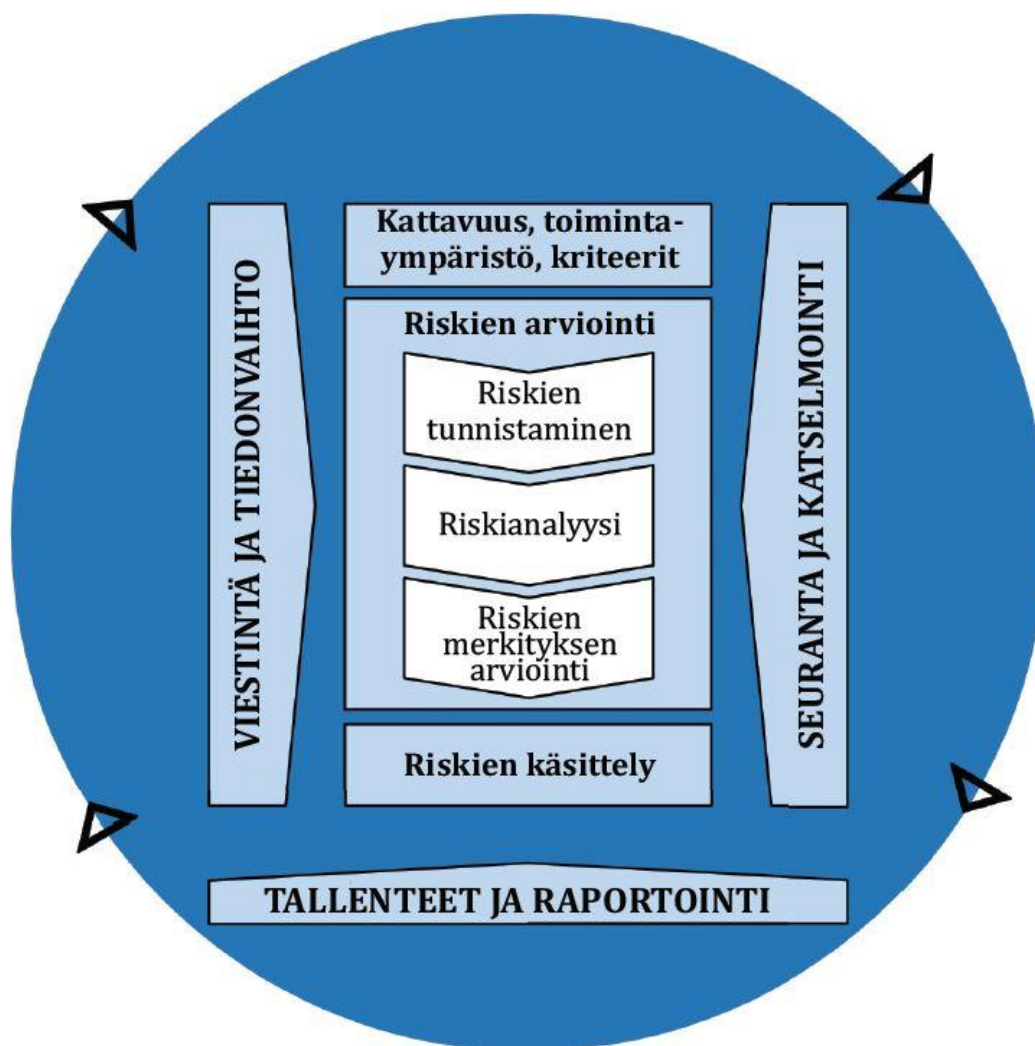
Riskienhallinnan ja turvallisuuden järjestäminen ovat sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja niiden toimintayksiköiden johdon vastuulla. Riittävästi oikeaa ja ajantasaista tietoa keräämällä sekä asianmukaiset sisäisen valvonnan järjestelmät varmistamalla voidaan tukea

toimialan johtamista ja päätöksentekoa, jotta johto olisi kykeneväinen huolehtimaan turvallisen työn tekemisen mahdollistavista toimintaympäristön olosuhteista, asiakaspalvelusta sekä turvallisesta ja laadukkaasta hoidosta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 8.) Johdon tulee olla jatkuvasti tietoinen yksikön turvallisuuden tilasta. Toimintayksiköiden tulee tunnistaa toiminnan operatiiviset riskit, arvioida niiden vaikutukset turvallisuuteen ja toimintaan, laatia toimintaohjeet eri tilanteita varten sekä selvittää ja kuvata keinot vaaratilanteisiin varautumista ja häiriötilanteiden jatkuvuudenhallintaa varten. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 20.) Toimintayksikön riittävät menetelmät ja työkalut riskien, turvallisuuspoikkeamien ja vaaratilanteiden käsittelyyn ovat edellytyksiä sille, että johto saa tarpeeksi tietoa merkittävistä operatiivisista riskeistä ja pystyy käsittelemään niitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 11.)

Johdon tasolla tapahtuva strateginen ja yksiköissä tapahtuva operatiivinen riskienhallinta yhdessä antavat organisaatiolle ja toimintayksikölle edellytyksiä hallita poikkeama- tai häiriötilanteita sekä niistä aiheutuvia haitallisia seurauksia. Toimintaympäristössä tunnistettuja riskejä tulee arvioida suhteessa niiden vaikutuksiin ja toteutumisen todennäköisyyteen, jotta saadaan selville riskien merkittävyys toiminnan kannalta. Jotta merkittäviä riskejä voidaan hallita, tulee riskien kannalta tarpeelliset sekä toteutettavissa olevat toimenpiteet suunnitella, kirjata ja toteuttaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 11.) Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa olennainen osa riskienhallintaa on myös johdon vastuulla oleva sisäinen valvonta, jolla tarkoitetaan esimiesten toteuttamaa valvontaa tai tarkkailua, jonka tavoitteena on varmistaa toimintayksiköiden tehokas toiminta sekä lainsäädännön ja toiminta-periaatteiden tuloksellinen noudattaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 14-15.)

### 3.3 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaa toteutetaan usein standardien pohjalta kokonaisvaltaisena prosessina. SFS-ISO 31000 -standardin (2018) mukaan riskienhallinnalla tarkoitetaan kokonaisvaltaista prosessia, johon kuuluvat toimintaperiaatteiden, menettelyjen ja käytäntöjen järjestelmällinen soveltaminen sidosryhmien viestintään ja tiedonvaihtoon, toimintaympäristön määrittelemiseen sekä riskien arviointiin, käsittelyyn, seurantaan, katselmointiin, kirjaamiseen ja raportointiin. Riskienhallintaprosessin on oltava olennainen osa johtamista ja päätöksentekoa, koska riskienhallinta on osa kaikkia organisaatioon liittyviä toimintoja. Se tulee myös sisällyttää organisaation rakenteeseen, toimintoihin ja prosesseihin ja sitä voidaan soveltaa esimerkiksi strategisella tai operatiivisella tasolla. Riskienhallinnan vaikuttavuuden kannalta onkin merkittävää, että se on sisällytetty osaksi organisaation hallintotapaa ja päätöksentekoa. (SFS-ISO 31000:2018.) Keskeistä riskienhallinnassa on toimintaa uhkaavien riskien tunnistaminen, niiden merkityksen arvioiminen ottaen huomioon niistä aiheutuvien seurausten vakavuus ja niiden toteutumisen todennäköisyys sekä riskien hallintakeinojen toimivuuden ja riittävyyden varmistaminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 22). SFS-ISO 31000 -standardin (2018) mukainen riskienhallintaprosessi on hahmoteltu Kuviossa 9.



Kuvio 9: Riskienhallintaprosessi (SF5-ISO 31000:2018, 14)

Riskienhallintaprosessin ensimmäinen vaihe on organisaation riskienhallintatoimintojen kattavuuden laajuuden, ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön sekä riskikriteerien määrittäminen. Käytännössä organisaation tulee siis ensiksi määrittellä millä tasolla, laajuudella ja tavoitteilla sekä missä toimintaympäristössä riskienhallintaa halutaan suorittaa. Näiden lisäksi tulee määrittellä organisaatiolle kohdistetut riskikriteerit, joiden avulla riskin merkittävyyttä arvioidaan. (SF5-ISO 31000:2018.)

Prosessin seuraava vaihe on riskien arviointi, johon kuuluvat riskien tunnistaminen, riskianalyysi sekä riskien merkityksen arviointi. Leppäsen (2006, 123) mukaan riskien arviointi luo perustan koko riskienhallinnalle ja turvallisuusjohtamiselle. Myös Työsuojeluhallinnon (2010, 6) turvallisuusjohtamista käsittelevässä oppaassa on mainittu, että turvallisuusjohtamisen yksi keskeisin työkalu on riskien arviointi, jonka avulla arvioidaan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristötekijöiden vaikutukset. Helsingin kaupunkikonsernissa riskejä arvioidaan osana

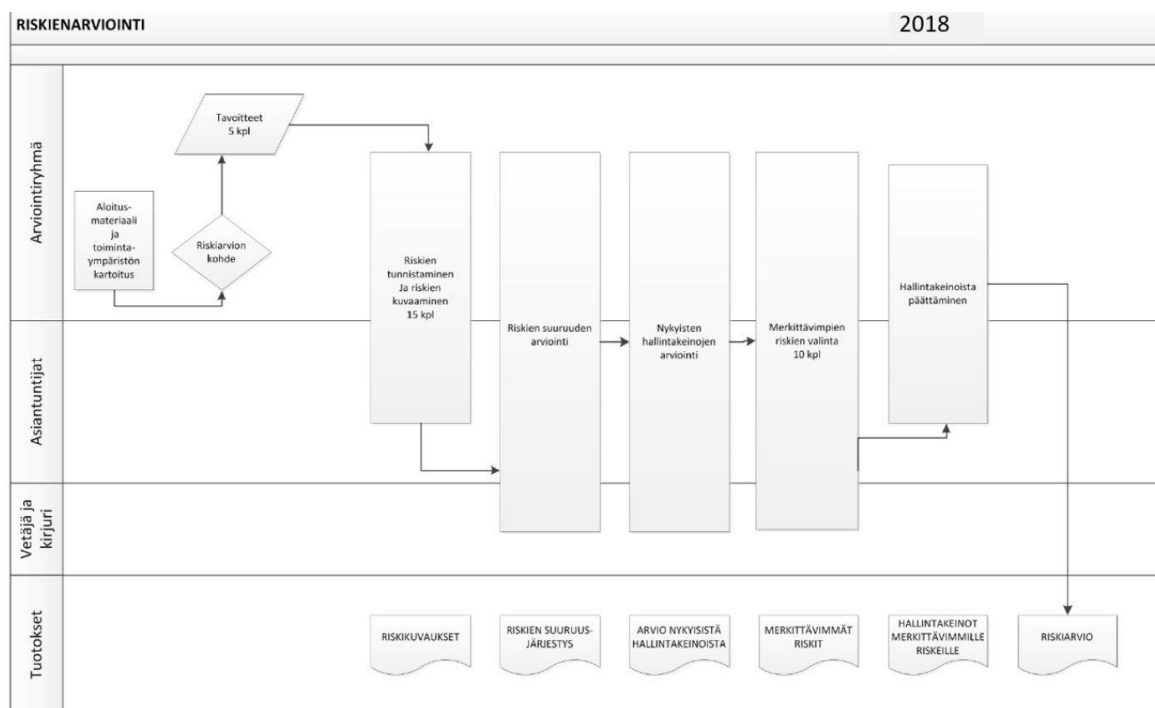
jokapäiväistä johtamista ja päätöksentekoa, jolloin riskinäkökulma on yksi päätöksentekoon vaikuttava tekijä (Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Helsingin kaupunkikonsernissa 2015, 12). SFS-ISO 31000 -standardin (2018) mukaan riskien arviointi on kokonaisvaltainen prosessi riskienhallintaprosessin sisällä, joka kattaa riskien tunnistamisen, riskianalyysin sekä riskien merkityksen arvioinnin. Yleisesti ajatellaan, että riskien arviointi on vain harvoin tapahtuvaa asiantuntijan tai konsultin tuottamaa erikoistoimintaa, vaikka se on ennen kaikkea työpaikan normaalia jokapäiväistä toimintaa.

Organisaation toimintaan vaikuttavat riskit tulee löytää, havaita ja kuvata, jotta ne voidaan analysoida, koska vain tunnistettuja riskejä voidaan hallita. Riskien analysoinnin tarkoituksena on luoda ymmärrystä riskin luonteesta ja ominaisuuksista. Riskianalyysivaiheessa määritellään usein riskitaso, jossa tulee ottaa huomioon muun muassa tapahtumien ja seurausten todennäköisyys sekä seurausten luonne ja vakavuus. Riskien analysointi on lähtökohtana, kun riskien merkitystä arvioidaan ja päätetään, miten ja millä keinoin riskejä käsitellään tai hallitaan. Riskien merkityksen arviointi tukee päätöksentekoa ja siihen kuuluu riskianalyysin tulosten vertaaminen aiemmin määriteltyihin riskikriteereihin, jotta voidaan esimerkiksi päättää mahdollisista jatkotoimenpiteistä, tarkastella riskien käsittelyn vaihtoehtoja tai ylläpitää nykyisiä hallintakeinoja. (SFS-ISO 31000:2018.) Ottamalla riskienarvioinnin osaksi työyhteisön toimintaa, voi henkilöstö yhteistyöllä analysoida omia toimintaprosessejaan monella tavalla (Kerko 2001, 57).

Tunnistettuja riskejä tulee käsitellä ja niille tulee löytää hallintakeinot, jotka valitaan riskin merkittävyyden mukaan. Helsingin kaupunkikonsernissa riskin merkittävyyttä arvioitaessa otetaan huomioon, kuinka riski toteutuessaan uhkaa muun muassa strategisten, taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutumista, toiminnan laillisuutta, toiminnan jatkuvuutta sekä terveyttä, turvallisuutta ja ympäristöä. (Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Helsingin kaupunkikonsernissa 2015, 13.) SFS-ISO 31000 -standardin (2018) mukaan hallintakeinolla tarkoitetaan riskin säilyttävää tai sitä muuttavaa toimenpidettä, jolla ei aina välttämättä ole haluttua tai oletettua muutosvaikutusta. Riskejä voidaan käsitellä ja hallita monella eri tavalla, eivätkä kaikki käsittelyn vaihtoehdot ole välttämättä toisiaan poissulkevia. Olennaista kuitenkin on, että ennen riskien käsittelyä, tulee pohtia niiden toteuttamisen vaatimia kustannuksia, työmäärää tai toteutuksen huonoja puolia sekä verrata niitä niistä saataviin mahdollisiin hyötyihin. Riskien käsittelyssä tulee aina muistaa, että ne eivät välttämättä tuota haluttuja tuloksia tai ne voivat tuottaa ei-toivottuja seurauksia ja aiheuttaa näin ollen uusia hallintaa vaativia riskejä. (SFS-ISO 31000:2018.)

Riskejä voidaan hallita esimerkiksi pienentämällä, välttämällä, pitämällä, siirtämällä tai jakamalla niitä. Riskiä voidaan pienentää esimerkiksi henkilöstön turvallisuustietoisuutta lisäämällä tai henkilöstöä kouluttamalla, jotta riskin todennäköisyys tai seurausten vakavuus ei

olisi enää niin merkittävä. Riskin välttämällä tarkoitetaan toimintaan, henkilöön tai omaisuuteen kohdistuvista riskialttiista toimenpiteistä pidättäytymistä. Riskin välttämisen äärimmäisin muoto on riskin poistaminen, jolloin riskin syy pyritään eliminoimaan. Tämä kuitenkin on harvoin mahdollista. Riskit voidaan myös omalla vastuulla joko tietoisesti tai tiedostamattomasti pitää, jolloin riskin tietoinen pitäminen perustuu usein taloudellisiin syihin. Pienet riskit ovat usein edullisinta pitää omalla vastuulla, mikäli ne ovat jatkuvia. Riskejä voidaan myös siirtää tai jakaa sopimusteitse ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Esimerkiksi vakuuttaminen on riskien siirtämistä vakuutusyhtiölle ja riskin taloudellista jakamista vakuutusyhtiön kanssa, jolloin voidaan suojautua esimerkiksi paloriskeiltä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 25.) Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan riskienarviointiprosessia on luonnehdittu suuntaa-antavasti alla olevassa kuviossa (Kuvio 10).



Kuvio 10: Esimerkki riskienarviointiprosessista Helsingin kaupunkikonsernissa (Riskienarvioinnin menetelmäkuvas 2018, 10)

Jotta organisaation riskienhallinta olisi mahdollisimman tehokasta, tulee riskienhallintaprosessia seurata ja katselmoida säännöllisesti ja suunnitelmallisesti. Prosessin tulokset on dokumentoitava ja raportoitava tarkoituksenmukaisella tavalla ja siitä on viestittävä ja tiedotettava kaikille asiaan kuuluville sidosryhmille. (SFS-ISO 31000, 2018.) Sosiaali- ja terveydenhuollon johdolla ja turvallisuusasiantuntijoilla tulee olla käytettävissään tarpeellinen tieto merkittävistä riskeistä sekä toimintasuunnitelmat näiden riskien hallitsemiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 12-13). Lanne (2007, 25-26) kuvaileekin riskienhallinnan olevan organisaatio-

turvallisuuden kannalta keskeinen prosessi, jonka avulla turvallisuutta edistävät toimet voidaan kohdistaa oikein vaarojen tunnistamisen ja riskien arvioinnin avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioturvallisuuden hallinnassa voidaan käyttää apuna myös riskienhallinnan välineitä.

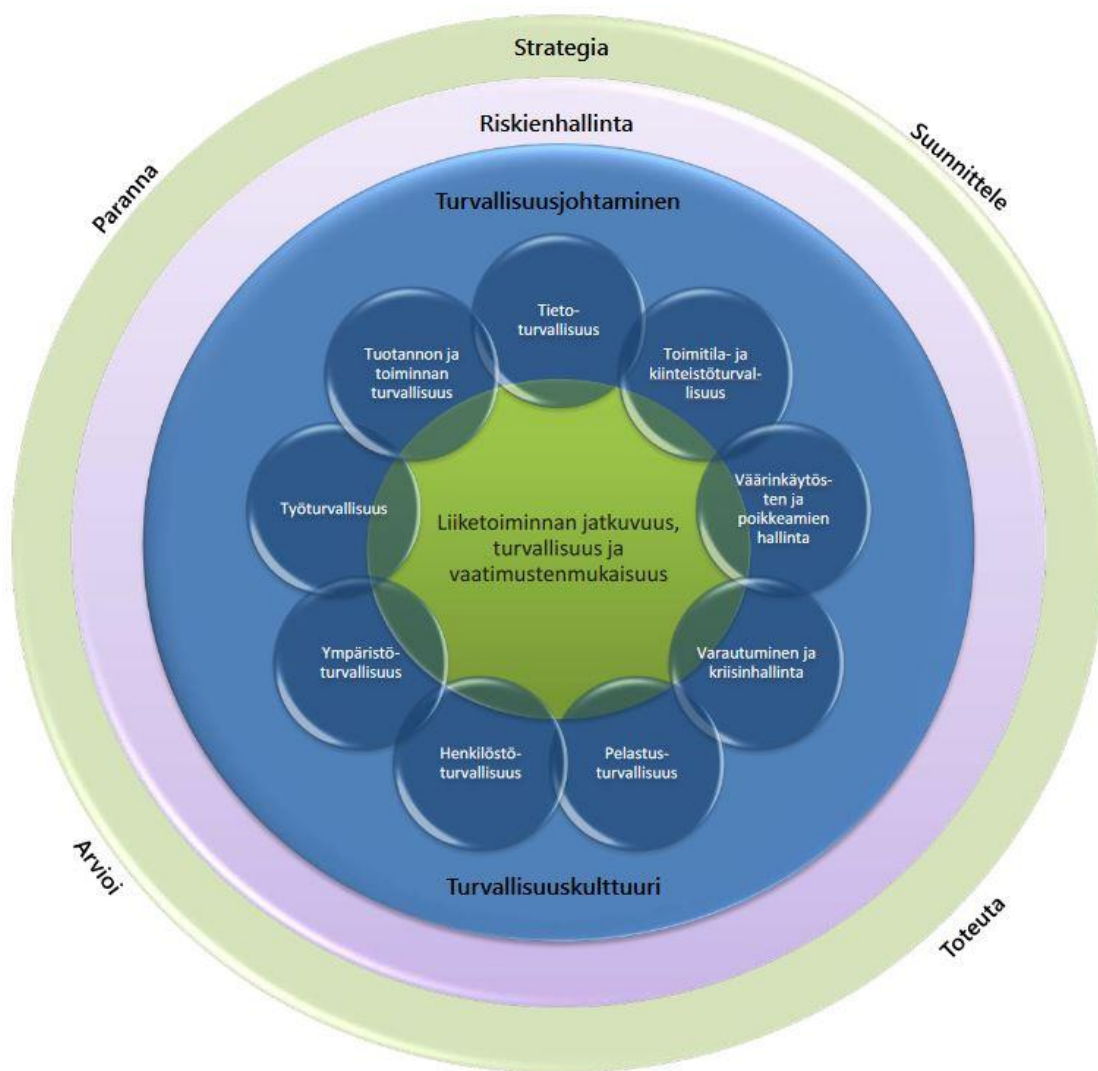
### 3.4 Organisaatioturvallisuus

Kerkon (2001, 21-22) ja Leppäsen (2006, 57) mukaan turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan myös organisaatioturvallisuuden eri osa-alueiden hallintaa. Myös Lanne (2007, 28) korostaa, että pyrittäessä kohti hyvää organisaatioturvallisuutta, ovat turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta merkittävässä roolissa, ja kaikki nämä prosessit sekä toiminnot sulautuvat kiinteästi toisiinsa. Organisaation turvallisuusjohtaminen sekä riskienhallinnan menettelytapojen hyödyntäminen ovat siis edellytyksiä sille, että organisaatio voi saavuttaa ja ylläpitää hyvää organisaatioturvallisuutta sekä varmistaa organisaation toiminnan jatkuvuuden (Lanne 2007, 29). Reiman ja Oedewald (2008, 290, 319) korostavat, että turvallisuuden hallinnan lähtökohtana on, että organisaatioturvallisuuden välisiä yhteyksiä pyritään ymmärtämään ja sen tulisikin olla osa kokonaisvaltaista organisaation toiminnan hallintaa.

Myös Leppänen (2006, 59) korostaa organisaatioturvallisuuden hallinnan tärkeyttä. Hänen mukaansa organisaatioturvallisuus sisältyy organisaation kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan ja jatkuvuussuunnitteluun, ja sen tulisi olla osa organisaation päivittäisiä rutiineja ja johtamista. Se tarkoittaa niiden toimenpiteiden kokonaisuutta, joiden tavoitteena on häiriöttömän toiminnan varmistaminen. Se ei ole itsenäinen kokonaisuus, mutta se tulee määritellä aina organisaatiokohtaisesti. Elinkeinoelämän keskusliitto on laatinut yritysturvallisuusmallin (2016), jonka osin keskenään päällekkäiset ja keskinäisriippuvaisuuksia sisältävät osa-alueet luovat perustan yrityksen turvallisuuskentän kokonaiskuvan hahmottamiseen, tarkasteluun ja hallintaan. Vaikka mallissa puhutaan yritysturvallisuudesta, se on tarkoitettu myös erilaisten organisaatioiden toiminnan soveltamiseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 2.) Tässä opinnäytetyössä Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuuden eri osa-alueista käytetään termiä organisaatioturvallisuus.

Elinkeinoelämän keskusliiton (2016, 2) mukaan yritysturvallisuudella tarkoitetaan kaikkien toimintojen turvallisuutta, jonka toiminnan kautta voidaan suojata yritykselle tärkeitä arvoja, joita voivat olla esimerkiksi henkilöt, tieto, maine, omaisuus tai ympäristö. Yritysturvallisuustoiminnan tavoitteena ei ole olla erillinen turvallisuustoiminto, vaan yrityksen toiminnan turvallisuuden, jatkuvuuden ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa, jota hallitaan turvallisuusjohtamisen keinoin. (Elinkeinoelämän keskusliitto

2016, 2.) Yritysturvallisuusmallin eri osa-alueiden merkitystä ohjaavat aina organisaation toimiala ja harjoitettava liiketoiminta, eivätkä kaikki osa-alueet ole kaikille organisaatioille välttämättä yhtä merkittäviä. Jokaisen organisaation tulee kartoittaa oman organisaationsa kannalta keskeisimmät osa-alueet ja toimenpiteet sovellettaessa mallia omaan toimintaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 3.) Malli on hahmoteltu alla olevassa kuviossa (Kuvio 11).



Kuvio 11: Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 3)

Yritysturvallisuusmallin uloimmalta kehältä tarkasteltuna organisaation strategia ja kokonaisriskienhallinta toimivat mallin viitekehyksenä ja kytkeytyvät turvallisuusjohtamiseen sekä turvallisuuskulttuuriin. Turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskulttuurin avulla taas johdetaan, hallitaan ja ylläpidetään yritysturvallisuuden osa-alueita, joiden tavoitteena on yhdessä turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskulttuurin kanssa varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus, tur-

vallisuus ja vaatimustenmukaisuus. Mallin mukaan koko organisaation toiminnassa tulee huomioida myös jatkuvan kehittämisen merkitys ja riskiympäristöä onkin hyvä seurata tiiviisti, sillä turvallisuus on ennen kaikkea muutosten hallintaa. Yritysturvallisuusmallin turvallisuuden osa-alueet ovat pelastusturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, ympäristöturvallisuus, työturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, tietoturvallisuus, toimitila- ja kiinteistöturvallisuus, väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta sekä varautuminen ja kriisinhallinta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 2-3.)

Helsingin kaupungin organisaatioturvallisuutta on myös tarkasteltu Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmallin pohjalta. Helsingin kaupunkikonsernissa organisaatioturvallisuudella tarkoitetaan turvallisuusasioiden yhtenäistä ja toiminnan tavoitteita tukevaa kokonaishallintaa, jolla turvataan osaltaan kaupunkikonsernin toimintaedellytykset, palvelutuotannon ja toiminnan häiriöttömyys sekä suojataan kaupungin henkilöstöä, asiakkaita, sidosryhmiä, mainetta, tietoa, ympäristöä ja omaisuutta onnettomuuksilta, vahingoilta sekä rikolliselta toiminnalta kaikissa olosuhteissa. (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017, 3-5.) Helsingin kaupungin organisaatioturvallisuus on kuvattu Kuviossa 12.



Kuvio 12: Organisaatioturvallisuus Helsingin kaupunkikonsernissa (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017, 5)

Kaupunkikonsernin organisaatioturvallisuuden osa-alueiksi on linjattu henkilöstöturvallisuus, työturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, pelastusturvallisuus, väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta, tietoturvallisuus ja tietosuojaja sekä ympäristöturvallisuus. Kaupunkikonsernissa organisaatioturvallisuuden keskiössä ovat kunta-laisten, henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuus, kaupunkikonsernin omaisuuden turvaaminen ja suojaaminen sekä palvelujen toimintavarmuus ja häiriöttömyys. (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017, 3-5.)

**Henkilöstöturvallisuuteen** kuuluvat työntekijöiden, asiakkaiden ja avainhenkilöiden suojaaminen rikoksilta ja onnettomuuksilta, toiminnalle kriittisten henkilöresurssien varmistaminen muun muassa varahenkilöjärjestelyjen avulla sekä toiminnan suojaaminen estämällä esimerkiksi rikollisten soluttautuminen organisaatioon muun muassa huolellisella ja laadukkaalla rekrytointimenettelyllä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 5.) Helsingin kaupungin näkökulmasta henkilöstöturvallisuustyössä keskeistä on hahmottaa etenkin laadukkaasti toteutetun tietoturvallisuuden, työturvallisuuden sekä kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden välinen riippuvuus, jonka avulla voidaan osaltaan varmistaa toiminnan, asiakkaiden, vierailijoiden ja työntekijöiden turvallisuus samalla ennaltaehkäisten oman henkilöstön organisaatiolle aiheuttamia riskejä. Käytännössä henkilöstöturvallisuutta kaupunkikonsernissa toteutetaan esimerkiksi panostamalla rekrytointimenettelyyn, suunnittelemalla henkilöstövoimavaroja välttämällä keskeisen osaamisen keskittymistä yhdelle avainhenkilölle sekä poistamalla vaarallisia työyhteistöjä jakamalla vastuita ja tehtäviä eri henkilöille. (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017, 5-6.)

**Työturvallisuuden** osa-alueetta ohjaa työturvallisuuslainsäädäntö, jonka tavoitteena on taata työntekijöiden hyvinvointi sekä kaikille turvallinen työ. Työturvallisuutta voidaan rakentaa konkreettisia työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä sisältävillä tavoitteellisilla toimintaohjelmilla. Osa-alueeseen kuuluvat esimerkiksi työsuojelu, työpaikan turvallisuus sekä henkilökunnan koulutus ja perehdyttäminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 13.) Helsingin kaupungilla työturvallisuustyön tavoitteena on luoda turvallinen ja häiriötön työympäristö, jossa ei ole työntekijöiden turvallisuutta tai terveyttä uhkaavia vaara- tai kuormitustekijöitä. Kaupunkikonsernissa turvallista työpaikkaa rakennetaan muun muassa säännöllisellä vaarojen arvioinnilla, aktiivisella työtapaturmien ja turvallisuuspoikkeamien dokumentoinnilla ja seurannalla, uhka- ja väkivaltatilanteisiin liittyvillä turvallisuusohjeistuksilla ja -koulutuksilla, turvateknisillä järjestelyillä sekä systemaattisella henkilöstön, linjajohdon, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon välisellä yhteistyöllä. (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017, 6-7.)

**Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden** avulla suojataan riskiarvioihin perustuen organisaation toimipaikkoja ja -tiloja. Osa-alueeseen kuuluvat toimitilojen turvallisuusluokittelu ja luokituksen mukainen suojaaminen esimerkiksi kehäsuojausperiaatteiden avulla, rakenteellinen turvallisuus, turvallisuusvalvonta sekä sopimushallinta. Keskeisiä tekijöitä tässä osa-alueessa

ovat etenkin rakenteellinen turvallisuus ja turvallisuusvalvonta. Rakenteellinen turvallisuus kattaa mm. ympäristön turvallisuussuunnittelun, lukitus ja avainhallintamenettelyt, murto-suojauksen sekä kiinteistötekniikan. Turvallisuusvalvontaa taas voidaan muun muassa suorittaa vartiointipalveluilla tai toteuttaa teknisillä järjestelmillä, joita ovat esimerkiksi kulunvalvonta-, rikosilmoitin- ja kameravalvontajärjestelmät. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 6.) Jotta kaupunkikonsernissa voitaisiin taata häiriötön ja turvallinen työskentely- ja asiointiympäristö, estää arvokkaan tiedon tai materiaalin anastaminen sekä suojata kaupungin kiinteää omaisuutta ja ennaltaehkäistä rikollista toimintaa, tulee kaupunkikonsernin rakennukset suunnitella ja rakentaa niiden käyttötarkoituksen edellyttämällä tavalla, suojata rakennukset monitasoisen suojaamisen periaatetta noudattaen sekä huoltaa ja ylläpitää kohteiden turvallisuustekniikkaa. (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017, 8-9.)

**Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden** tarkoituksena on varmistaa, että organisaatiolla on turvalliset ja häiriöttömät tuotteet ja palvelut. Osa-alue voi koostua esimerkiksi tuotevastuista, palveluiden turvallisuudesta, maksuliikenteen turvallisuudesta, logistiikkaturvallisuudesta tai alihankkijoiden ja palvelutoimittajien varmistamisesta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 8.) Leppäsen (2006, 318-319) mukaan tuotannon ja toiminnan turvallisuuteen kuuluvat myös jatkuvuussuunnittelu ja nopea toipuminen mahdollisen häiriötilanteen jälkeen. Helsingin kaupungin kannalta tuotannon ja toiminnan turvallisuuden näkökulmasta keskeisimpiä aiheita ovat kuluttajaturvallisuuslainsäädännön mukainen palveluiden turvallisuus, lääkitysturvallisuus sekä varautuminen ja jatkuvuudenhallinta.

**Pelastusturvallisuuden** osa-alueeseen kuuluvat tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ennaltaehkäisy sekä nopea ja oikeanlainen vaste onnettomuustilanteissa, joita voidaan tavoitella esimerkiksi turvallisuusohjeistoa laatimalla tai henkilöstöä säännöllisesti kouluttamalla. Pelastusturvallisuus koostuu esimerkiksi pelastuslainsäädännön ja viranomaisten velvoittamasta pelastussuunnitelman laatimisesta ja varautumisvelvoitteista, rakennusten rakenteellisiin ja teknisiiin järjestelyin toteutettavasta paloturvallisuudesta sekä vakuuttamisesta. Keskeistä pelastusturvallisuudessa on onnettomuusriskien hallinta ennakoinnin, poistamisen ja minimoinnin keinoin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 7.) Pelastusturvallisuuden kannalta merkittävä tekijä Helsingin kaupungilla on lain vaatima poistumisturvallisuus selvitys, joka vaaditaan laadittavaksi usein sosiaali- ja terveystoimen toimintayksiköissä. Myös monitoimijakohteet, joissa on useita toiminnanharjoittajia tai eri toimintayksiköitä, on otettava huomioon suunniteltaessa, hallittaessa ja kehitettäessä kaupunkikonsernin pelastusturvallisuutta. (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017, 9-10.)

**Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinnassa** on kyse organisaation toiminnan, henkilöstön ja omaisuuden suojaamisesta sisä- tai ulkopuolisia toimijoita ja haitallisia tapahtumia vastaan, jotta väärinkäytöksiä, rikoksia tai muita toimintaan vaikuttavia poikkeavia tapahtumia voitaisiin ennaltaehkäistä, selvittää ja hallita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 11.) Helsingin

kaupungin eettisissä periaatteissa on määritelty, ettei kaupungin toiminnassa sallita minkäänlaisia väärinkäytöksiä eikä kaupungin omaisuutta tai varoja saa käyttää oman edun tavoitteluun. Kaupunkikonsernissa pyritään aktiivisesti torjumaan myös harmaata taloutta ja sitä edellytetään myös kaupungin sopimuskumppaneilta. Helsingin kaupungilla väärinkäytöksiä ja poikkeamia hallitaan esimerkiksi tehokkaalla ilmoitusmenettelyllä, ohjeistuksilla sekä sisäisellä tarkastuksella. (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017, 11-12.)

**Tietoturvallisuudella** tarkoitetaan organisaation tietojen luottamuksellisuuden, käytettävyyden sekä eheyden takaamista, joka voi koostua esimerkiksi tietojen merkityksen arvioinnista ja kriittisen tiedon tunnistamisesta, tietojen luokittelusta ja käsittelystä, hallinnollisesta tai teknisestä tietoturvallisuudesta, tietosuojasta ja yksityisyydensuojasta tai järjestelmien ja prosessien toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 10.) Helsingin kaupungin organisaatioturvallisuudessa tietoturvan ja tietosuojan tavoitteena on, että kaikissa töissä otetaan huomioon niihin liittyvät vaatimukset osana normaaleja työkäytäntöjä. Etenkin henkilötietojen ja turvaluokitellun tiedon käsittely korostuvat kaupunkikonsernin tietoturvallisuudessa rakennettaessa Helsingin kaupunkistrategiassakin (2017-2021) mainittua digitaalista Helsinkiä. Tietoturva- ja tietosuojasaaminen on toteutettu VAHTI-tietoturvamallin pohjalta, johon kaupunkikonsernin tietoturvan linjaukset, hallinnointi, organisointi ja toimintatavat perustuvat. (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017, 10-11.)

### 3.5 Turvallisuuden mittaaminen

Jotta organisaatiossa voitaisiin arvioida päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista sekä toteutettujen toimenpiteiden tehokkuutta, tarvitaan tietoa organisaation toiminnasta (Levä 2003, 56). Organisaation toimintaa tulee siis mitata, jotta osataan seurata organisaation toiminnan ja tavoitteiden kannalta tärkeitä asioita, kehittää niitä sekä tukea niiden avulla päätöksentekoa. Kankkusen, Matikaisen ja Lehtisen (2005, 17) mukaan yritykset käyttävät usein hyvin samankaltaisia mittaristoja organisaatioiden mittaamisessa, vaikka niiden valitsemat strategiat olisivatkin hyvin erilaisia. He korostavat, että mittausjärjestelmää tulisikin lähteä aina kehittämään yrityksen omien tarpeiden pohjalta, jotta järjestelmä olisi toimiva ja sillä voitaisiin kuvata valittua strategiaa. Hyvän mittausjärjestelmän ominaisuuksia ovat muun muassa mittareiden yhdenmukaisuus, mittareiden tasapaino, mittarien soveltaminen organisaation eri tasoilla, mittausjärjestelmän hyödyntäminen organisaation päivittäisessä toiminnassa sekä mittausjärjestelmän kehittyminen ja muokkautuminen toimintaympäristön ja strategian mukana. (Kankkunen ym. 2005, 27.) Organisaatioiden ei siis tule kopioida omaa mittaristoaan muilta, vaan luoda tarvittavat mittarit omien tarpeidensa pohjalta.

Myös turvallisuutta voidaan seurata ja kehittää erilaisten mittarien avulla. Turvallisuuden mittareilla organisaatiolle ja sen yhteistyökumppaneille voidaan antaa selkeä kuva turvallisuustoiminnan tasosta ilman asioiden yksityiskohtaista esittelyä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 2). Leppäsen (2006, 183) mukaan vain sellaista asiaa voi johtaa, jota voi mitata. On siis

selkeää, että myös turvallisuutta tulee mitata säännöllisesti. Levä (2003, 56) toteaa, että turvallisuuden mittaamisella ja seurannalla tarkoitetaan tietoja ja menettelyitä, joilla voidaan arvioida organisaation tavoitteiden saavuttamista ja turvallisuustasoa sekä siinä tapahtuneita muutoksia.

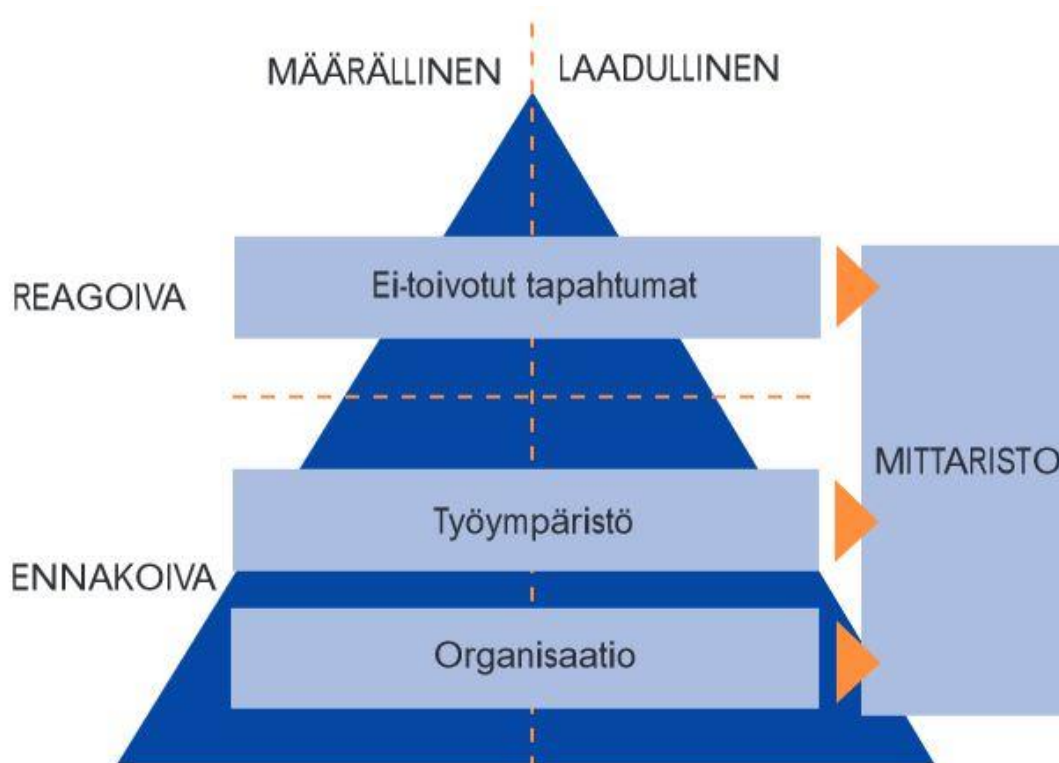
Organisaation turvallisuustoiminnan keskeisenä ajatuksena on turvallisuustoiminnan kokonaisvaltainen ja jatkuva parantaminen, joka tarkoittaa muun muassa järjestelmien toimivuuden parantamista sekä olosuhteiden ja ihmisten hyvinvoinnin parantamista (Työsuojeluhallinto 2010, 11). Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi mittaamisen avulla. Kerkon (2001, 52) mukaan mittaaminen on pohjimmiltaan joko toiminnan ja sen edellytysten ennakoivaa seuranta tai jälkikäteistä toiminnan seurausten mittaamista. Ennakoivalla mittaamisella tarkoitetaan esimerkiksi suunniteltujen toimenpiteiden ja turvalliselle työlle tarpeellisina pidettyjen kriteerien toteutumista, kun taas jälkikäteisellä seurausten mittaamisella mitataan menneisyyttä, jonka perusteella seurauksista voidaan oppia. Leppänen (2006, 179) kuvaa turvallisuuden mittaamisen olevan yhtä vaikeaa kuin meressä olevien kalojen määrän arvioiminen; kokonaisuus jää summittaisen arvion varaan, vaikka määrä voitaisiinkin laskea joltakin alueelta jollakin tarkkuudella. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kokonaisuuden hahmottaminen on mahdotonta, koska turvallisuuden kontekstissa muuttujia ja mahdollisuuksia on niin runsaasti.

Turvallisuuden mittaamisen lähtökohtana ovat organisaation omat tarpeet (Henttonen 2000, 6). Reiman ja Oedewald (2008, 68) toteavat, että turvallisuutta on perinteisesti mitattu pääasiassa sen puuttumisen kautta eli erilaisten tilastojen, onnettomuusfrekvenssien ja muiden tapahtuneiden ei-toivottujen vaaratilanteiden tai tapaturmien avulla. Tällaiset reagoivat mittarit tarjoavat kuitenkin vain rajoittuneen kuvan organisaation toiminnasta ja nykyisistä riskeistä. Jotta turvallisuuden mittaamisen tuloksia voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa turvallisuuden kehittämisessä ja tulevan turvallisuustason ennakoinnissa, tarvitaan myös ennakoivia mittareita, jotka pyrkivät tapahtuneiden onnettomuuksien, tapaturmien ja häiriöiden sijaan mittaamaan organisaation kykyä tunnistaa oman toimintansa vaarat ja sitä, kuinka hyvin organisaatio arvioi, vähentää sekä hallitsee niihin liittyviä riskejä. (Reiman & Oedewald 2008, 68.) Myös Levä (2003, 57) korostaa, että reagoivaa tietoa tulee päätöksenteon tueksi täydentää esimerkiksi teknistä turvallisuutta, työympäristöä, toimintatapoja sekä henkilöstöä ja toimintakulttuuria koskevilla tiedoilla, joiden avulla voidaan määritellä organisaation turvallisuustasoa ja siinä tapahtuneita muutoksia jo ennen onnettomuuksien syntymistä. Hän myös mainitsee, että turvallisuustason mittaamisessa on tärkeää käyttää useita erilaisia mittareita, joiden tulisi erityisesti liittyä sellaisiin piileviin tekijöihin, joiden on todettu olevan keskeisiä syytekijöitä onnettomuuksien synnyssä.

Turvallisuuden mittaaminen tulee aloittaa riskien arvioinnista, jonka jälkeen arvioidut riskit pitää muuntaa keskenään vertailukelpoisiksi. Ilman mitattavien asioiden vertailukelpoisuutta, ei voida luoda yhteismitallista mittaristoa. Määrää mittaavissa määrällisissä mittareissa tulee

valita yksi yhteinen yksikkö ja kaikki mitattavat asiat tulisi ilmaista samalla yksiköllä, joka voi olla esimerkiksi indeksi tai prosentti. Leppänen (2006, 180) mainitsee yhdeksi parhaimmista yksiköistä juurikin indeksin, jonka voi myöhemmin muuttaa prosenteiksi.

Kuten aiemmin jo todettiin, ongelmana turvallisuuden mittaamisessa on usein se, että useat käytännön hyötyä organisaatiolle tuovat mitattavat ilmiöt ovat luonteeltaan laadullisia. Vaikka määrällisiä asioita on helpompaa mitata täsmällisesti, tulisi organisaatioiden kiinnittää huomiota erityisesti laadullisiin mittareihin. Henttonen (2000, 2) kuitenkin korostaa monipuolista mittaristoa tehokkaaseen turvallisuuden mittaamiseen. Hän mainitsee, että kattavin kuva organisaation turvallisuuden tilasta saadaan käyttämällä tasapainoisesti sekä ennakoivia ja reagoivia että laadullisia ja määrällisiä mittareita. Kuviossa 13 on kuvattu turvallisuuden mittaamista tasapainoisena kokonaisuutena.



Kuvio 13: Turvallisuuden mittaaminen (Henttonen 2000, 2)

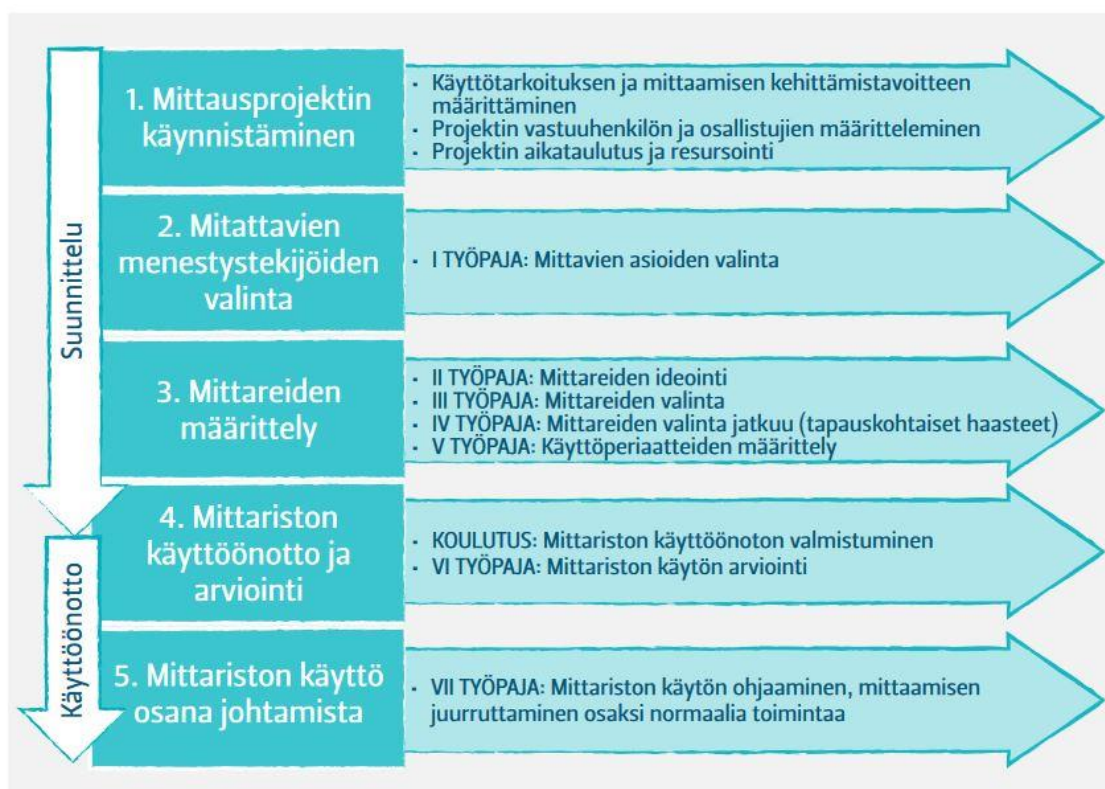
Sosiaali- ja terveysministeriön oppaassa (2011, 26) on kuvattu erilaisia turvallisuuden mittareita, joiden avulla sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden turvallisuustoimintaa voidaan mitata. Tällaisia mittareita ovat muun muassa vahinko-, tapaturma-, onnettomuus- ja läheltä piti -tilanteet, väkivalta- ja uhkatilanteet, katoamiset ja karkaamiset, lääkehävikit, tulipalot, kiinteistötekniikan ongelmat, tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät ongelmat sekä ilmenneet väärinkäytökset. Turvallisuusjohtamisessa tulee kuitenkin muistaa, että mittarit ovat vain näytteitä organisaation turvallisuustasosta, ja johtamisen pitäisikin kohdistua aina näiden

mittarien takana oleviin prosesseihin eikä itse mittareihin. (Reiman & Oedewald 2008, 68-69.) Leppänen (2006, 183) mainitsee, että mittareiden tulee aina perustua organisaation tavoitteisiin ja niillä tulee mitata määriteltyjen tavoitteiden toteutumista. Myös Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa (2010, 8) mainitaan, että organisaation strategian tulee olla mittariston rakentamisen lähtökohtana, ja mittariston pitää tukea organisaation ja toimialan tarpeita.

Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa Työturvallisuuden mittaaminen (2010) käsitellään hyvän mittausjärjestelmän piirteitä, jotka ovat sovellettavissa kaikkeen mittaamiseen. Oppaan mukaan mittarien tulee olla mahdollisimman luotettavia, yksiselitteisiä ja helppokäyttöisiä. Hyvän mittausjärjestelmän avulla voidaan ohjata päivittäistä toimintaa sekä arvioida samalla toimintaa myös pidemmällä aikavälillä. Jotta tällaiseen tavoitteeseen päästään, tulee mittausjärjestelmässä olla tietynlaisia piirteitä, joita ovat esimerkiksi lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden välinen tasapainoisuus, mittareiden hyödyntäminen päivittäisessä johtamisessa sekä mittarien jatkuva kehittyminen strategian ja toiminnan oleellisesti muuttuessa. Mittareiden tulee sopia oman organisaation toimintaan, keskittyä olennaiseen ja olla tarpeeksi yksinkertaisia sekä henkilöstön käytettävissä ja ymmärrettävissä. (Työturvallisuuskeskus 2010, 8-9.)

Kankkunen ym. (2005, 133) toteavat, että oikeaa mittareiden määrää ei voida määrittää, mutta mittareita luotaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon muutamia asioita. Mittarien määrän kasvaessa organisaation toimintaa pystytään todennäköisesti mallintamaan paremmin ja siten ottamaan kaikki tarpeelliset näkökohdat huomioon, mutta toisaalta runsas mittarien määrä myös vähentää ihmisten ymmärrystä mittaristosta kokonaisuutena ja eri mittareiden välisistä syy-seuraus-suhteista, kasvattaa mittariston ylläpidon ja kehittämisen vaatimia resursseja sekä heikentää fokusta tiettyihin kriittisiin toiminnan osa-alueisiin. Organisaation tulee siis kohdentaa itselleen sopiva määrä sopivan laatuista mittareita.

Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää ja Ukko (2013, 25) kuvaavat mittausjärjestelmän kehittämistä prosessimallin avulla, jota voidaan käyttää apuvälineenä mittariston luomisessa. Ensimmäinen vaihe prosessissa on mittaristoprojektin käynnistäminen pohtimalla esimerkiksi mittariston tarvetta, tarkoitusta ja tavoitteita. Toisessa vaiheessa tulee pohtia organisaation strategiaan ja asetettuihin tavoitteisiin liittyviä tekijöitä, jotka ovat jokaisessa toimintaympäristössä erilaisia. Kun mitattavat asiat on valittu, tulee kolmantena ideoida ja valita tärkeimmät, tarkoituksenmukaisimmat ja luotettavimmat käyttöön tulevat mittarit. Mittarien valinnan jälkeen neljäs vaihe on mittariston käyttöönotto ja arviointi, jossa tulee arvioida esimerkiksi valittujen mittareiden käytettävyyttä ja tarkkuutta. Mittariston koekäytön jälkeen on viimeisenä vaiheena mittariston käyttö osana jokapäiväistä johtamista ja toimintaa. Prosessia tulee kuitenkin jatkaa kehittämällä mittaristoa jatkuvan seurannan ja analysoinnin avulla. (Jääskeläinen ym. 2013, 25-35.) Kehitysprosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 14).



Kuvio 14: Mittausjärjestelmän kehitysprosessi ja esimerkitoteutus (Jääskeläinen ym. 2013, 25)

### 3.6 Organisaatioturvallisuuden hallinta ja kehittäminen vuorovaikutteisen johtamisen ja yhteistyön avulla

Hyvän johtamisen avulla voidaan parantaa merkittävästi organisaation tuottavuutta sekä kehittää toimintaa. Tällöin johtamisessa korostuu esimiesten ja työntekijöiden välinen yhteistyö. Kestin (2014, 8) mukaan organisaation tuottavuutta voidaan parantaa kuuntelemalla henkilöstön näkemyksiä ja toteuttamalla yhdessä valittuja toimenpiteitä, koska jokaisella työntekijällä on ideoita ja ajatuksia oman työn tekemisen parantamiseksi. Yhteinen kehittäminen ylläpitää ja kehittää työelämän laatua.

Toiminnan kehittämisessä on hyödynnettävä kokemuksiin ja tuntemuksiin perustuvaa tietovarantoa, jolla Kestin (2014, 62) mukaan tarkoitetaan jokaisen työntekijän omia näkemyksiä ja ajatuksia siitä, kuinka omaa työtä ja työyhteisöä voitaisiin parantaa. Vuorovaikutteinen ja kannustava esimiestoiminta sekä rakentava ryhmätyö työyhteisössä ovat parhaita keinoja parantaa henkilöstövoimavaroja. Työyhteisössä työn sujuvuutta parantavia asioita havaitsemalla luodaan hyvää me-henkeä. Kun havaittuja asioita parannetaan ja parannukset alkavat tuottaa tulosta, tuo tällainen yhdessä kehittäminen myös onnistumisen elämyksiä. (Kesti 2014, 62-63.)

Toiminnan jatkuvan parantamisen lähtökohtia ovat arviointi ja kehittäminen, jotka edellyttävät johdon ja työntekijöiden keskinäistä sitoutumista, joustavaa organisaatiokulttuuria sekä virheistä oppimista.

Lanne on väitöskirjassaan (2007) tutkinut yhteistyön merkitystä organisaatioturvallisuuden hallinnassa. Hän korostaa (2007, 79) yhteistyön tarvetta etenkin suurissa ja riskien moninaisuuden kannalta haasteellisissa organisaatioissa, joissa vastuut ja tehtävät jakautuvat useille eri toimijoille, kuten ylimmälle johdolle, sisäisille asiantuntijoille, linjajohdolle, työntekijöille sekä ulkoisille toimijoille. Kyseisessä tutkimuksessa on todettu, että tavoitteellinen yhteistyö ja yleinen vuorovaikutus mahdollistavat kokemusten, käsitysten, näkökulmien ja tietojen jakamisen kautta tapahtuvan oppimisen, joka taas vaikuttaa organisaatioturvallisuuden saavuttamiseen ja ylläpitämiseen. Myös organisaatioturvallisuuden tavoitteiden asettamisessa sekä päätöksenteossa auttaa vuorovaikutteinen näkökulmien ja käsitysten jakaminen. (Lanne 2007, 79.)

Lanne (2007, 79-80) myös mainitsee, että vastuiden ja tehtävien jakautumisen lisäksi esimerkiksi turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan prosessien välinen yhteys, useiden eritasoisten riskien tunnistaminen, erilaisten asiantuntemusten tarve, organisaation kaikkia toimijoita koskettavan toiminnan organisointi sekä yhteisen käsityksen muodostaminen turvallisesta organisaatiosta luovat tarpeen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen avulla organisaatiossa voidaan nähdä turvallisuus yhtenäisenä kokonaisuutena, jossa otetaan huomioon eri tavoitteiden ja toimintojen suhteet ja jossa yksittäistä organisaatioturvallisuuden osa-alueita ei kehitetä tiedostamatta sen vaikutuksia muihin osa-alueisiin.

Lanne toteaa (2007, 85), että koko organisaatioturvallisuuden hallinta yhdistyy organisaation kaikkeen toimintaan, jonka onnistuneessa toteuttamisessa tarvitaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja yhdessä tekemistä sekä vuorovaikutusta ja kommunikointia. Turvallisuuden merkityksen sisäistäminen organisaation eri tasoilla ratkaisee lopulta organisaation turvallisuustason, jonka takia turvallisuusasiat tulee sisällyttää organisaation jokapäiväiseen toimintaan ja työkuviin. Kerkon (2001, 33) mukaan organisaatioiden turvallisuuden yksi yleisimpiä puutteita onkin muun muassa se, että riskien arviointia ei ole otettu osaksi työyhteisön jokapäiväistä toimintaa, vaan sen on ajateltu kuuluvan ulkopuolisille asiantuntijoille. Jotta voitaisiin kehittää ja rikastaa työpaikan toimintaedellytyksiä turvallisuuden suhteen, tulee riskien arvioinnin olla pysyvä osa työpaikan toimintaa, eikä vain kertaluontoinen tapahtuma. Hän mainitsee myös, että tehokkaalla ja pitkäjänteisellä henkilöstön kouluttamisella, tiedottamisella, suunnitteluun osallistumisella ja päätöksenteolla voidaan sitouttaa henkilöstö kehittämään turvallisuutta.

Organisaation kannattaakin siis turvallisuustoiminnassaan sitoutua jatkuvaan kehittämiseen, koska turvallisuus on osa organisaation laadunhallintaa ja tuottaa myös asiakkaille lisäarvoa.

Turvallisuus ja sen kehittäminen tulee nähdä jatkuvana prosessina, eikä pysyvänä stabiilina ottilana. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 2.) Resurssija toiminnan kehittämistä kuitenkin vie Kestin (2014, 74, 164) mukaan sählääminen, jolla tarkoitetaan turhauttavalla tuntuva ja huonosti tuottavaa tekemistä, kuten esimerkiksi etsimistä, hakemista, virheiden korjaamista, odottelua, harkitsematonta toimintaa sekä toistuvaa rutiinityötä, joka voitaisiin helposti automatisoida. Hyvinvoivassa ja järjestelmällisessä työyhteisössä jää enemmän aikaa tehokkaaseen työn tekemiseen ja sählääminen pyritään poistamaan. Työn sujuvoittamisen lisäksi osallistamalla ja innostamalla koko henkilöstöä työn kehittämiseen voidaan organisaation suorituskykyä ja tuottavuutta parantaa. Turvallisuustoiminnan kehittämisessä on hyvin tärkeää myös henkilöstön kouluttaminen, hyvän turvallisuuskulttuurin luominen, turvallisuustietoisuuden lisääminen sekä kannustaminen. Mikäli halutaan positiivisia tuloksia, tulee henkilöstölle ja sidosryhmille antaa palautetta turvallisuusasioista ja kannustaa heitä huomioimaan turvallisuusnäkökulma kaikessa toiminnassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 2.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä tietoperustassa esiteltyt käsitteet muodostavat synergisen prosessin, jonka lähtökohtana toimivat organisaation turvallisuusjohtaminen omien tarpeiden pohjalta ja henkilöstön huomioiminen kaikessa turvallisuustoiminnassa. Hyvää organisaatioturvallisuutta ei voida saavuttaa ilman turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa, jotka tulee toteuttaa vuorovaikutteisesti yhteistyössä henkilöstön kanssa. Vastavuoroisen turvallisuusjohtamisen ja henkilöstön huomioivan riskienhallinnan avulla voidaan parantaa henkilöstön motivaatiota ja tietoisuutta turvallisuusasioissa, joka taas pitkällä aikavälillä kehittää organisaatioturvallisuutta. Jotta turvallisuustoiminnan kehittymistä voitaisiin seurata ja toimintaa kehittää entisestään, tulee toimintaa myös mitata. On tärkeää, että turvallisuuden mittaamisesta raportoidaan henkilöstölle, joka palautteen perusteella voi keskittyä oman toiminnan ongelmakohtiin ja kokee turvallisuuden merkityksellisenä. Tämä taas osaltaan edesauttaa organisaatioturvallisuuden ylläpitämistä ja kehittämistä. Näiden tekijöiden merkitys korostuu etenkin sosiaali- ja terveystoimen kaltaisessa monimuotoisessa ja ihmisläheisessä toimintaympäristössä.

#### 4 Lähestymistapa ja menetelmälliset ratkaisut

Ennen varsinaisten tutkimus- ja kehittämismenetelmien valintaa tulee pohtia kehittämistyön lähestymistapaa, koska kehittämiskohdetta voidaan lähestyä monin eri tavoin (Ojasalo ym. 2014, 51). Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on luonteeltaan toiminnallinen ja valitut tutkimusmenetelmät ovat laadullisia. Menetelmiksi valikoituivat dialoginen keskustelu, konsultatio sekä ryhmässä toteutettu teemahaastattelu. Sekä toiminnallista opinnäytetyötä että menetelmiä ja niiden valintaa on kuvattu ja perusteltu seuraavissa alaluvuissa.

#### 4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Vilka ja Airaksinen (2003, 9) kuvaavat toiminnallista opinnäytetyötä konkreettisena tuotoksena, joka tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, järjestämistä tai järjestämistä ammatillisesta näkökulmasta. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje, perehdyttämispöytä tai turvallisuusohjeistus. Tärkeää toiminnallisessa opinnäytetyössä kuitenkin on, että työssä yhdistyvät käytännön tuotteen toteutus ja toteutuksen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta johtuen lähestymistavaksi oli luonnollista valita toiminnallinen ote tutkimuksellisen sijaan, koska kehittämistyön lopputuotoksena oli luoda eri toimijoiden kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa Helsingin kaupungin käyttöön tulevan käytännön työkalun keskeinen sisältö. Tällaisia tekijöitä myös Salonen (2013) korostaa kehittämistyötä koskevassa oppaassaan vertaillen toiminnallisen ja tutkimuksellisen opinnäytetyön keskeisimpiä eroja. Hänen mielestään tärkeimmät erot ovat, että toiminnallinen opinnäytetyö edellyttää prosessin eri vaiheissa mukana olevia toimijoita, se tehdään vuorovaikutussuhteessa tietyssä toimintaympäristössä ja siinä luodaan jokin konkreettinen tuotos, kun taas tutkimuksellisen opinnäytetyön tuloksena syntyy yleensä tutkimusraportin muodossa uutta tietoa. (Salonen 2013, 5-6.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei kuitenkaan välttämättä tarvitse käyttää tutkimuksellisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmät ovatkin toiminnallisissa opinnäytetyöissä lähinnä selvityksiä tiedonhankinnan apuvälineenä ja niitä käytetään väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetyöissä, vaikka tiedon keräämisen keinot ovatkin samat. (Vilka & Airaksinen 2003, 56-57.) Sosiaali- ja terveystieteiden turvallisuudesta tai sen kehittämisestä ei ole olemassa juurikaan aiempaa tutkimustietoa tai lähdemateriaalia, josta olisi ollut merkittävää hyötyä tämän opinnäytetyön kontekstissa. Opinnäytetyössä haluttiin saada mahdollisimman laaja näkemys ja ymmärrys käsiteltävästä aihealueesta, jota pyrittiin tukemaan tietoperustan lisäksi runsailla toimialan työntekijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin perustuvilla tiedoilla. Aineiston määrän sijaan keskiössä oli saada laadukasta ja luotettavaa tietoa. Jotta tämänkaltaisen tiedon saaminen oli mahdollista, oli laadullisten tutkimusmenetelmien käyttäminen välttämätöntä.

Ojasalo ym. (2014, 105) kertovat, että kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä käytetäänkin usein sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin. Myös Vilkan ja Airaksisen (2003, 63) näkemykset puoltavat laadullisten menetelmien valintaa tämänkaltaisessa kehittämistyössä. He painottavat laadullisten tutkimusmenetelmien olevan toimivia selvityksen toteuttamisessa etenkin silloin, kun kirjoittaja tavoittelee ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä, haluaa teorian tueksi kirjoittamatonta faktatietoa sekä pyrkii ymmärtämään, millaiset käsitykset ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat.

## 4.2 Dialoginen keskustelu

Salonen (2013, 6) korostaa, että toiminnallisessa opinnäytetyössä eri toiminnan tai kehittämisen vaiheet kohti tuotosta etenevät toimijoiden kanssa dialogisessa vuorovaikutussuhteessa, jolla tarkoitetaan esimerkiksi keskustelua, arviointia, toiminnan uudelleen suuntaamista, verstaistukea sekä palautteen antoa ja vastaanottoa, jotka voivat syntyä vain ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toiminnan keskellä. Näin ollen yhdeksi menetelmäksi tässä opinnäytetyössä valikoitui dialoginen keskustelu.

Kun kehittämisen tavoitteena on löytää uusia tapoja toimia muuttuvassa toimintaympäristössä, on dialogisuus tärkeä osa organisaation kehittämistoimintaa. Dialogisella keskustelulla tarkoitetaan avointa ja suoraa keskustelua, jonka tavoitteena on edistää yhteistä osallistumista ja ymmärrystä. Menetelmässä on olennaista, että ihmisten erilaiset näkemykset hyväksytään, eikä kenenkään näkemystä nähdä kokonaisena tai oikeana totuutena. Kaikille näkemyksille tulee antaa tilaa, jotta ilmiötä voidaan tutkia ja kehittää yhdessä. Jos dialogi on aitoa ja avointa, voidaan saada käyttöön ihmisten osaaminen, motivaatio ja luovuus. (Eloranta, Hautala & Salonen 2017, 60-61.)

Koska tätä opinnäytetyötä työstettiin alusta asti monitahoisessa organisaatiossa eri sidosryhmien kanssa tavoitteena saada mahdollisimman laaja-alainen näkemys ja ymmärrys aiheesta, oli dialogisen keskustelun valitseminen menetelmäksi oleellista. Dialogisen keskustelun avulla voidaan eri osapuolten kesken tuoda esiin uudenlaisia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja käsiteltävään aiheeseen liittyen ja näin ollen samalla laajentaa sekä monipuolistaa kehittämiseen liittyvää kokonaiskuvaa (Heikkilä & Heikkilä 2000, 54). Holm, Poutanen ja Ståhle (2018) kertovat dialogia ja dialogista keskustelua käsittelevässä artikkelisarjassaan, että kompleksisia ongelmia käsiteltäessä olisi tärkeää saada eri tahojen intressit ja osaaminen mukaan jo päätöksentekoprosessin alkuvaiheessa. Heidän mukaansa dialogi muun muassa auttaa ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia, paljastaa ennako-oletuksia sekä helpottaa päätösten toteutumista. Dialogista keskustelua kannattaakin käydä silloin, kun itse ongelmaan ei ole olemassa oikeaa ratkaisua, vaan halutaan hahmottaa vaihtoehtoisia hyviä ratkaisuja.

Opinnäytetyön kannalta oli myös tärkeää, että työn produktia toteutettiin jatkuvassa yhteistyössä toimialan turvallisuus- ja riskienhallintayksikön kesken, jotta saatiin yhtenäinen näkemys siitä, millainen lopullisen tuotoksen tulisi olla ja miten sen kehittämistä edistettäisiin kussakin prosessin vaiheessa. Dialogisen keskustelun kannalta onkin erityisen tärkeää, että osallistujien välillä vallitsee keskinäinen luottamus ja osallistujat ovat dialogitilanteessa tasarvoisia keskenään, dialogi rakentuu toisten näkökulmien aktiiviselle ja myötäeläville kuuntelulle ja dialogin osallistujat ovat valmiita tarkastelemaan sekä kyseenalaistamaan omia taustaoletuksiaan (Holm, Poutanen & Ståhle 2018). Hellströmin (2018) mukaan dialogisesta keskustelusta on hyötyä erityisesti silloin, kun halutaan tunnistaa, mistä asioista ollaan yhtä mieltä ja mistä eri mieltä. Hän korostaa dialogin käyttöönottoa erityisesti silloin, kun aiheen

käsittelyssä tarvitaan yksityiskohtaisen tiedon sijaan laaja-alaista näkemystä ja näkemysten avartamista.

Dialogista keskustelua käydään usein kahdessa vaiheessa, jotka ovat laajeneva keskusteluvaihe ja suppeneva keskusteluvaihe. Laajenevassa keskusteluvaiheessa näkökulmaa laajennetaan ja teoriapohjaa rakennetaan ilman omien taustaoletuksien vaikutusta, jonka jälkeen suppenevassa keskusteluvaiheessa osallistujat tunnistavat keskeisen tiedon ja tekevät sen perusteella johtopäätöksiä näkökulmaa rajaten. Vaiheet auttavat aiheen ongelmanmäärittelyssä sekä tiedon kokoamisessa ja ymmärryksen luomisessa. Olennaista on, että päätöksentekovaiheessa aihepiiriä ei enää laajenneta tai tuoteta uusia ideoita, vaan tehdään ratkaisuja vaihtoehtojen välillä. (Holm, Poutanen & Stähle 2018.)

#### 4.3 Konsultaatio

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tietoa voidaan kerätä myös konsultaationa asiantuntijoita haastatellen, jolloin saatua tietoa voidaan käyttää opinnäytetyön lähdeaineistona tukemaan kirjoittajan omaa päättelyä ja argumentointia sekä tuomaan teoreettista syvyyttä opinnäytetyössä käytyyn keskusteluun. Konsultaatiot ovat hyvin vapaamuotoisia tiedonhankinnan tapoja, jotka soveltuvat erityisesti asiantuntijoiden avulla toteutettavaan tietojen tarkistamiseen ja varmentamiseen. Konsultaatiot lisäävät toiminnallisen opinnäytetyön teoreettisen osuuden luotettavuutta. (Vilka & Airaksinen 2003, 58.)

Opinnäytetyössä oli tarve tarkastaa tuotettua materiaalia tarkkaan harkittujen asiantuntijoiden kanssa koko opinnäytetyön prosessin ajan, ja koska Vilkan ja Airaksisen (2003, 58) mukaan konsultaatiot sopivat erityisen hyvin faktatietojen keräämiseen ja tarkastamiseen, pidettiin konsultaatiota perusteltuna aineistonkeruun menetelmänä. Konsultaatioiden avulla pyrittiin varmistamaan tuotetun aineiston oikeellisuus ja luotettavuus, koska toimialan asiantuntijoilla on ajankohtainen tietämys ja näkemys omien vahvuusalueidensa asioista.

#### 4.4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun hyödyntäminen yksilöille tai ryhmälle on hyvä aineistonkeruun menetelmä, kun toiminnallinen opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen ja tietoa pyritään keräämään jostain tietystä teemasta. Haastattelu palvelee erityisen hyvin tilanteessa, jossa tavoitteena on kohderyhmän näkemyksiin pohjaten toteuttaa jokin idea. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2007, 203.) Teemahaastattelun käytön tarkoituksena tässä työssä oli saada ymmärrys opinnäytetyön tuotoksen tulevilta käyttäjiltä siitä, onko työkalu rakenteeltaan ja sisällöltään tarkoituksenmukainen ja millaisia tarpeita sekä vaatimuksia heillä on kyseiselle työkalulle, jotta siitä saataisiin mahdollisimman hyvin kohderyhmää palveleva.

Kysymykset teemahaastattelussa ovat avoimia asiaan tai teemaan liittyen ja aineiston keräämisessä on tärkeää, että aineisto kuvastaa riittävän kattavasti selvityksen avulla ratkaistavaa

ongelmaa. Kriteereinä toiminnallisen opinnäytetyön teemahaastattelussa voidaankin pitää aiheiston monipuolista laatua sekä sitä, miten hyvin se vastaa työn sisällöllisiin tavoitteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin. (Vilka & Airaksinen 2003, 57-64.) On tyypillistä, että teemahaastattelun tietyt aihepiirit eli teemat ovat jo etukäteen tiedossa, vaikka kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivatkin puuttua (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2007, 203).

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa ryhmähaastatteluna, joka on tehokas tiedonkeruun muoto, koska tietoa saadaan usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelu on Vilkan ja Airaksisen (2003, 63) mukaan hyvin toimiva tapa kerätä tietoa, kun tavoitteena on selvittää esimerkiksi alan ammatillisen ryhmän kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Myös Ojasalo ym. (2014, 41-42) toteavat, että ryhmähaastattelu on usein hyvin käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyössä, jonka etuna on tiedon kerääminen nopeasti usealta henkilöltä samanaikaisesti. He mainitsevat sen positiiviseksi puoliksi myös sen, että ryhmässä toteutettavalla haastattelulla päästään usein syvemmälle ilmiöön kuin yksilöhaastatteluissa, koska toiset haastattelijat voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain, mikä ei välttämättä muutoin tulisi mieleen. Ryhmähaastattelulla saadaankin usein totuudenmukaisempi kuva ilmiöstä, koska haastattelijan ohjaus ei ole siinä keskiössä, vaan ryhmä vie itse keskustelua eteenpäin ja ryhmän jäsenet joutuvat perustelemaan aina oman kantansa reagoidessaan muiden mielipiteisiin. (Ojasalo ym. 2014, 41-42.)

Opinnäytetyössä päädyttiin toteuttamaan teemahaastattelu ryhmässä, koska tietoa haluttiin kerätä monelta henkilöltä samanaikaisesti ja sosiaali- ja terveystoimen eri palveluiden työntekijät eli tulevat käyttäjät haluttiin saada keskustelemaan aiheesta keskenään, jolloin voitaisiin löytää vahvan käytännön kokemuspohjan ja ryhmädynamiikan avulla uusia ideoita, ajatuksia ja näkemyksiä aiemmin hyvin vähän tutkittuun aiheeseen. Ojasalon ym. (2014, 112) mukaan ryhmähaastattelussa käsiteltävät asiat kulkeutuvatkin ryhmässä vallitsevan ryhmädynamiikan mukana uusille tasoille ja ryhmähaastattelu sopii etenkin tilanteisiin, joissa aihepiiristä ei ole paljoa tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä. Myös Eskola ja Suoranta (2005, 94-96) ovat samaa mieltä. Tietoa saatetaan saada siis tavallista enemmän, kun osallistujat voivat yhdessä käydä keskustelua. Ryhmähaastattelu on myös oiva keino tuoda tutkija tutkittavien maailmaan, minkä avulla voidaan saada käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja tavoitella uusia ideoita aihepiiriin liittyen. Haastattelun pohjaksi soveltuukin mainiosti aihe, josta ryhmässä on erilaisia mielipiteitä ja ryhmä saattaa toimia mielipiteitä stimuloivana. (Eskola ja Suoranta 2005, 95.) Ryhmähaastattelussa voi olla mukana kaksi haastattelijaa, joista toinen voi esimerkiksi keskittyä kuljettamaan keskustelua itse keskusteluun osallistumalla ja käsittelemällä aihetta teemojen mukaan toisen keskittyessä kirjaamaan osallistujien vastauksia (Ojasalo ym. 2014, 112).

Kananen (2008, 75) kuitenkin toteaa, että vaikka saman ilmiön kanssa tekemisissä olleet ryhmän jäsenet antavat hyvin tietoa, tietoon sekoittuu myös ryhmän vaikutus, joka saattaa aiheuttaa virhelähteitä. Virhelähteet saattavat vääristää kerättyä aineistoa ja ne tuleekin ottaa huomioon aineiston analysoinnissa. Ryhmässä suoritettavalla teemahaastattelulla katsottiin kuitenkin olevan enemmän positiivisia kuin negatiivisia puolia kehittämistyön kannalta, koska sen todettiin olevan paras ja nopein keino käyttäjälähtöisyyden varmentamiseksi, ymmärrettävyyden ja hyödyllisyyden selvittämiseksi sekä uusien ideoiden toteuttamiseksi.

#### 4.5 Kerätyn tiedon käsittely ja analysointi

Toiminnallisen opinnäytetyön laadullisesti kerättyä aineistoa ei ole aina välttämätöntä analysoida yhtä tarkasti ja systemaattisesti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Usein riittääkin niin sanottu suuntaa antava tieto, eikä tästä syystä myöskään haastattelujen tai konsultaatioiden puhtaaksi kirjoittaminen ja litterointi ole yhtä tärkeää ja täsmällistä. Konsultaatioille ei tarvitse tehdä edes osittaista litterointia. Kun selvitystä halutaan käyttää tutkimustietona joidenkin sisällöllisten valintojen perusteluun, on analysointi kuitenkin hyvä tehdä järjestelmällisesti. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57, 63-64.)

Toiminnallisen opinnäytetyön teemahaastattelun analyysi toteutetaan usein teemoittelulla, tyypittelyllä tai molemmilla (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57). Ennen haastattelun analyysia aineisto tulee kuitenkin litteroida, eli kirjoittaa auki. Litteroinnin tarkkuus riippuu yleensä kehittämistehtävästä. Aineisto voidaan litteroida ylimalkaisesti käyttämällä esimerkiksi puhe- tai yleiskieltä, mikäli haastattelijaa kiinnostavat vain esille tulleet asiat yleisesti, eivätkä sanatarkat ilmaukset tai sanavalinnat. (Ojasalo ym. 2014, 107-110.)

Mikäli tiedon analysointi toteutetaan litteroinnin jälkeen teema-alueittain teemoittelemalla, tarkastellaan aineistossa esiintyviä, useammalla haastateltavalle yhteisiä ilmiöitä tai asioita. Ilmiöt ja asiat voivat liittyä haastatteluteemoihin tai olla haastateltavien mielessä olleita yllättäviäkin huomioita. Teemoittelussa painotetaan sitä, mitä kustakin teemasta on sanottu ja miten ne ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, jotta teemojen esiintymistä voidaan vertailla. Tyypittelyssä taas on kyse aineiston ryhmittelystä tietynlaisiksi tyypeiksi, jossa esimerkiksi eri teemojen sisältä etsitään yhteisiä ominaisuuksia näkemyksille ja tiivistetään näistä yhteisistä tiettyä teemaa koskevista näkemyksistä yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään teemahaastattelun analysointiin teemoittelua, koska se oli aineiston näkökulmasta käytännöllisin, nopein ja yksinkertaisin analysointimenetelmä. Aineistosta haluttiin myös löytää uusia ideoita ja ajatuksia tuotokseen liittyen, jolloin Kananenkin (2008, 91) mukaan kannattaa käyttää teemoittelua, koska sen avulla aineistosta saattaa nousta esiin uusia teemoja. Aineiston selkeyttämiseksi käytettiin lisäksi tyypittelyä. Dialogisissa keskusteluissa ja konsultaatioissa esille tulleet asiat litteroitiin ja niistä poimittiin oleellimmat tiedot työkalun sisältöön, mutta niitä ei katsottu tarpeelliseksi analysoida kovin

tarkasti ja yksityiskohtaisesti, koska niitä käytettiin lähinnä jo lähdemateriaalin pohjalta luodun sisällön tarkastamiseen ja prosessin jatkamiseen ongelmatilanteissa.

## 5 Turvallisuuden nykytilan arviointi- ja kehittämistyökalun sisällön laadintaprosessi

Tässä luvussa käsitellään työkalun sisällön laadintaprosessia opinnäytetyön aloituksesta aina työkalun sisällön valmistumiseen asti. Luku koostuu prosessin eri osista, jotka ovat opinnäytetyön suunnittelu ja aloitus sisältäen aiheen valinnan ja menetelmälliset ratkaisut, työkalun sisällön kehittäminen tiedonkeruumenetelmien sekä sisällön viimeistely aineiston analysoinnin pohjalta. Luvun lopussa esitellään työn konkreettinen produkti eli tuotos omine erillisine osa-alueineen.

Työkalun laadinta jakautui kolmeen konkreettiseen työvaiheeseen, jonka jälkeen työ lopulta valmistui. Nämä kolme vaihetta olivat opinnäytetyön suunnittelu ja aloitus, sisällön kehittäminen lähdemateriaalin, dialogisen keskustelun ja konsultaatioiden avulla sekä sisällön viimeistely ryhmähaastattelun tuloksien pohjalta. Kokonaisuudessaan prosessi kesti noin kahdeksan kuukautta. Prosessi on kuvattuna alla esitetyssä kaaviossa (Kuvio 15). Jokaista prosessin vaihetta on kuvattu tarkemmin tulevissa alaluvuissa.



Kuvio 15: Turvallisuuden nykytilan arviointi- ja kehittämistyökalun sisällön laadintaprosessi

Prosessikuvauksessa on otettava huomioon muutamia seikkoja, jotka ovat olennaisia tämän työn esittelyn kannalta. Vaikka opinnäytetyön toteuttamisen eri työvaiheet olivat tämän työn tekijälle selviä ja loogisesti eteneviä, oli niiden kronologinen raportointi hyvin haastavaa niiden osittain päällekkäisen työstämisen takia. Eri osien samanaikaisen tekemisen lisäksi tulee muistaa, että työtä on tehty jatkuvassa tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan ja kohderyhmän kanssa heidän tarpeiden ollen aina etusijalla, joka on vaikuttanut kaikkeen toimintaan prosessin edetessä, vaikei se tässä prosessin kuvauksessa tulisi aina välttämättä niin selvästi ilmi. On myös korostettava sitä, että vuorovaikutteisen toiminnan ja osittain aiemmassa tietope-

rustassa esitellyn monipuolisen lähdemateriaalin lisäksi koko prosessin ajan taustalla on vaikuttanut sosiaali- ja terveystoimialan säädökset ja ohjeistukset, jotta on saavutettu haluttu lopputulos.

### 5.1 Opinnäytetyön suunnittelu ja aloitus

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi toukokuun alussa 2019, kun suoritin opintoihini kuuluvaa työharjoittelua Helsingin sosiaali- ja terveystoimen turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä. Yksikön turvallisuusasiantuntija toi esille työpaikkapalaverissa Meidän turvallisuus -hankkeen, joka olisi osittain mahdollista toteuttaa osana ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Palaverissa käsiteltiin hankkeen tarvetta ja toteutustapaa, mutta mitään konkreettista ei vielä tässä vaiheessa sovittu.

Toukokuun 2019 lopussa pidetyssä turvallisuus- ja riskienhallintayksikön palaverissa sovittiin käytännössä opinnäytetyön tekemisestä ja siitä, että opinnäytetyön työelämän ohjaajana toimisi kohdeorganisaation turvallisuusasiantuntija. Tämän tapaamisen aikana sovittiin opinnäytetyön tekemisestä toiminnallisena opinnäytetyönä, tehtiin opinnäytetyösopimus, rajattiin opinnäytetyön aihetta sekä käytiin läpi työn tarkoitusta ja tavoitteita. Työn suunnittelussa ja toteutuksessa tuli erityisesti ottaa huomioon sosiaali- ja terveystoimialan kohderyhmä ja toimintaympäristö. Työ suunnattaisiin toimialan yksiköiden vastuuhenkilöille, joiden näkökulmasta aihetta tulisi tarkastella. Tässä vaiheessa myös sovittiin, että työn viitekehyksenä toimisi Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet ja työ rakennettaisiin Helsingin kaupungin organisaatioturvallisuuden linjausten mukaisesti.

Valitut organisaatioturvallisuuden osa-alueet olivat palo- ja pelastusturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, työ- ja henkilöstöturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus sekä tietoturvallisuus ja tietosuojat. Ympäristöturvallisuuden osa-alue jätettiin pois, koska sen ei katsottu olevan tämän työkalun kannalta oleellinen osa-alue. Myös lainsäädännön, Helsingin ohjeistusten ja pysyväisohjeiden sekä sosiaali- ja terveysministeriön oppaiden sovittiin toimivan keskeisinä lähdemateriaaleina. Keskustelimme lisäksi työssä käytettävistä tiedonkeruun menetelmistä. Vaihtoehtoina pohdittiin niin aivoriittä kuin kyselyäkin. Lopulta päädyttiin ratkaisuun dialogisesta keskustelusta, asiantuntijoiden konsultaatioista sekä prosessin loppuun sijoitettavasta ryhmähaastattelusta, jonka avulla huomioitaisiin kohdennetusti myös työkalun tulevat käyttäjät. Nämä menetelmät katsottiin työn toteutuksen kannalta käytännöllisiksi ja tehokkaiksi keinoiksi rajallisilla resursseilla.

Ensimmäinen vain opinnäytetyöhön liittyvä tapaaminen pidettiin kesäkuun 2019 puolessa välissä, kun työharjoittelujaksoni oli jo päättynyt. Tapaamisessa oli mukana yksikön turvallisuuspäällikkö sekä turvallisuusasiantuntija. Tapaamisessa määriteltiin projektin aikataulutusta ja kehittämistyön etenemistä kesän aikana. Samalla myös kartoitettiin lisää mahdollista lähdemateriaalia ja sovittiin suuntaviivat sille, miten kehittämistyötä jatkettaisiin. Hahmottelimme

myös tulevan työkalun sisältöä ja sitä, mitä tietoa ja millaisia ominaisuuksia siinä tulisi olla kohderyhmä huomioon ottaen. Tapaamisessa päädyttiin ratkaisuun, että aiemman osaamiseni ja kokemukseni sekä perehtymäni tietoperustan ja lähdemateriaalin pohjalta lähtisin työstämään produktin sisältöä itsenäisesti eteenpäin. Seuraava tapaaminen sovittiin elokuun 2019 ensimmäiselle viikolle, kun yksikön työntekijät olisivat palanneet kesälomilta.

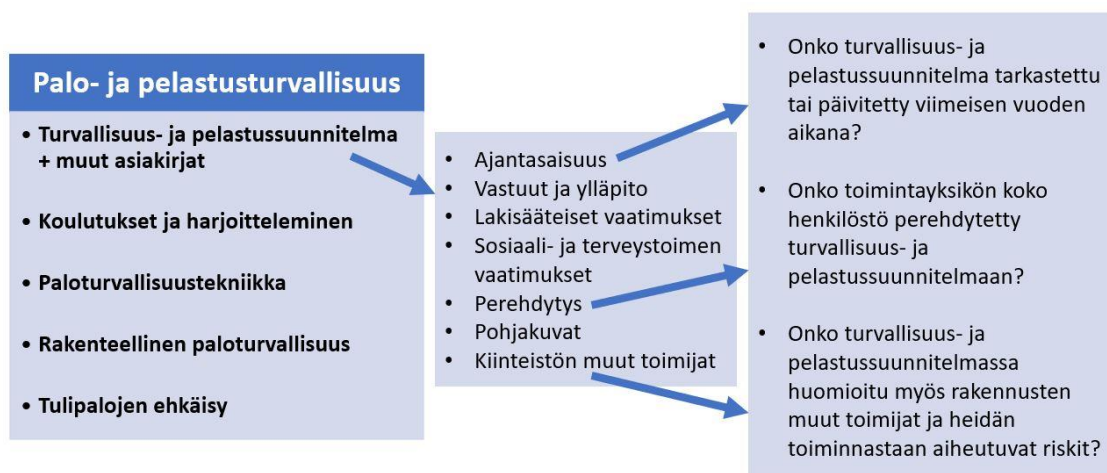
## 5.2 Työkalun sisällön kehittäminen

Kesäkuun puolen välin tapaamisen jälkeen aloitin aihepiirin tutkimisen ja aiheeseen liittyvän tiedon kartoittamisen perehtymällä syvemmin sosiaali- ja terveystietoihin. Aluksi perehdyin sosiaali- ja terveystietoihin, turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa koskevaan kirjallisuuteen huomioiden työn viitekehyksen eli Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet ja organisaatioturvallisuuden linjaukset, joiden avulla etsin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Eri lähteiden yhtymäkohtien löytäminen oli merkittävässä roolissa aiheeseen syventymisessä. Pyrin löytämään vain mahdollisimman uskottavia ja puolueettomia lähdemateriaaleja. Lähdekriittisyyttä vaikeutti kuitenkin osaltaan etenkin turvallisuusjohtamista ja turvallisuuden mittaamista käsittelevien lähteiden ikä ja monipuoliset määritelmät.

Kesä- ja heinäkuun ajan tutustuin sosiaali- ja terveystoimialaan sekä tietoperustassa määritelyihin käsitteisiin löytämäni lähdemateriaalin avulla. Tässä vaiheessa huomattiin nopeasti, että aihetta koskien ei ole juurikaan tehty tutkimuksia tai oppaita. Sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuutta on käsitelty yleisellä tasolla työntekijöiden näkökulmasta, mutta sen monimuotoista toimintaympäristöä ei ole huomioitu turvallisuusjohtamisen ja organisaatioturvallisuuden viitekehyksessä. Myös yritys- tai organisaatioturvallisuuden mittareiden havaittiin usein olevan teollisuuden tai rakentamisen alalle kohdistettuja, eivätkä mitkään löydetty mittarit sopineet suoraan kohdeorganisaation toimialalle. Aiheeseen piti näin ollen tutustua laajemmin yritysturvallisuuden kirjallisuuden pohjalta.

Työharjoittelusta saadun kokemuksen ja löydetyn lähdemateriaalin perusteella aloin työstää produktiin liittyvää materiaalia. Osaltaan sisällön luomista auttoi Laurea-ammattikorkeakoulusta saatu teoriapohja turvallisuusjohtamisesta, riskienhallinnasta ja yritysturvallisuudesta, kun taas aiemmin suoritettu työharjoittelu toimialalla helpotti toimintaympäristön hahmottamista. Toimintaa ohjaavaan lainsäädäntöön perehtyessä pyrin löytämään tiettyjä tekijöitä ja vaatimuksia, jotka voitaisiin yhdistää tähän työhön. Koska työlle oli asetettu selkeä viitekehys organisaatioturvallisuuden osa-alueista, oli helppoa ideoida näille osa-alueille tärkeitä teemoja ja tekijöitä.

Työtä lähdettiin toteuttamaan ajatuskarttamaisesti listaamalla kullekin valitulle organisaatio-turvallisuuden osa-alueelle olennaisia ja merkittäviä tekijöitä, joita on selvennetty Kuviossa 16. Esimerkiksi palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueesta valittiin tärkeimmiksi teemoiksi turvallisuus- ja pelastussuunnitelma, koulutukset ja harjoittelu, paloturvallisuustekniikka, rakenteellinen paloturvallisuus ja tulipalojen ehkäisy. Näiden teemojen sisältä taas pyrittiin edelleen löytämään kullekin teemalle tärkeitä yksittäisiä tekijöitä, kuten turvallisuus- ja pelastussuunnitelman ajantasaisuus, lakisääteiset vaatimukset sekä suunnitelman perehdyttäminen. Kun myös nämä kyseiset tekijät oli tunnistettu, niistä muotoiltiin myöhemmin kysymyksiä, joiden avulla voitaisiin mahdollisesti kartoittaa yksiköiden tilannekuvaa.



Kuvio 16: Palo- ja pelastusturvallisuuden olennaiset ja merkittävät tekijät sosiaali- ja terveystoimessa

Produktin sisällön rakentaminen ja muotoilu perustuivat aluksi lähdemateriaalin pohjalta toteutettavaan kirjoitustyöhön sekä kirjoittamisen pohjalta turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä käytyihin keskusteluihin. Dialogisen keskustelun avulla valittiin ja karsittiin olennaisimpia tekijöitä kustakin osa-alueesta, joita lähdettiin tarkastelemaan tarkemmin. Elokuun 7. päivänä pidettiin sovitus ensimmäinen palaveri sisällön kirjoittamisen jälkeen, jossa dialogisen keskustelun avulla pohdittiin hankkimani tietoperustan avulla tuotettua materiaalia ja sitä, mihin tuotoksessa kannattaisi jatkossa kiinnittää huomiota. Tässä vaiheessa olin laatinut teoreettisen ja käytännöllisen tietoperustan avulla listauksen mahdollisista aihealueista ja niihin liittyvistä tekijöistä, joita produktin eri osa-alueissa voitaisiin käsitellä. Erilaisia turvallisuuden osa-alueisiin liittyviä aihealueita oli runsaasti, mutta ne olivat suunniteltu vasta muuttaman sanan tarkkuudella. Lähdemateriaalin ja keskustelusta saadun palautteen perusteella aihealueista alettiin muodostaa ja rakentaa tarkempia kysymyksiä. Sovimme, että tässä vaiheessa kehittämistä ideoita saisi tulla mahdollisimman paljon ja keskustelun pohjalta uusia

aiheita myös syntyi. Kysymyksiä luotiinkin alkuvaiheessa useita satoja, joka oli tärkeää dialogisen keskustelun laajenevan keskusteluvaiheen kannalta, jonka merkitystä kuvattiin aiemmassa tietoperustassa.

Elokuun alun palaverissa keskustelimme myös tuotteeseen tulevista tekstin tyylistä yhdessä turvallisuus- ja riskienhallintayksikön työntekijöiden kanssa. Tekstin sävyn tulisi olla sosiaali- ja terveystoimialalle sopivaa ja käytännönläheistä ilman vaikeita turvallisuuteen liittyviä termejä ja näin ollen työkalun sisältöä kirjoitettaessa tuli ottaa huomioon, että sisällön tekstiasu sopii sosiaali- ja terveystoimen päivittäisten toimintojen parissa työskenteleville, eikä turvallisuudesta jo valmiiksi tiedäville henkilöille. Tällaista ajattelua korostavat myös Vilka ja Airaksinen (2003, 65, 129). Heidän mukaansa toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluvalta produktilta eli tuotokselta vaaditaan erilaisia tekstuaalisia ominaisuuksia kuin opinnäytetyöraportilta. Tuotteen teksteissä puhutellaan sen kohde- ja käyttäjäryhmää, jolloin sen tekstin tulee olla toisenlaista kuin tutkimusviestinnällisin keinoin kirjoitetussa raportissa. Tekstissä korostuu etenkin tarkoituksenmukainen kirjoitustyyli, jossa tulee ottaa huomioon esimerkiksi kohderyhmän asema ja tietämys aiheesta sekä tuotteen tuleva käyttötarkoitus. (Vilka & Airaksinen 2003, 65, 129.)

Ensimmäinen konkreettinen versio kysymyspatteristosta oli valmis elokuun lopulla, jolloin pidettiin seuraava yhteinen vain opinnäytetyöhön liittyvä tapaaminen. Kysymyspatteristoa käytiin dialogisesti läpi yhdessä turvallisuuspäällikön ja -asiantuntijan kanssa. Tässä kohdassa kysymyksiä oli laadittu dokumenttipohjalle yhteensä noin 20 sivun verran karkeasti jaotellen. Palaverissa todettiin, että kysymyksiä on nyt ideoitu riittävästi ja jatkossa voitaisiin keskittyä dialogisen keskustelun kannalta suppenevaan keskusteluvaiheeseen ja käytännössä kysymysten muokkaamiseen, rajaamiseen, muotoiluun sekä tiivistämiseen. Kysymyksiä tulisi siis jatkossa yhdistellä ja muuttaa selkeämmiksi.

Seuraava opinnäytetyöhön liittyvä palaveri pidettiin syyskuun 2019 ensimmäisellä viikolla, jolloin aloitin määräaikaisen työsuhteeni turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä. Palaveri oli työpajatyypinen tilaisuus, jossa käsiteltiin kysymyspatteristoa ja alettiin käydä tuotettua materiaalia läpi kysymys kerrallaan. Kysymyspatteristoa karsittiin sekä muokattiin runsaasti, ja joitain osioita myös yhdisteltiin. Moni kysymys myös muokattiin tiedoteteksteiksi, joita käytettäisiin tulevassa työkalussa ohjaavana opastetekstinä. Tässä keskustelussa alettiin kiinnittää huomiota enemmän myös kysymysten ja oheistekstien käyttäjälähtöisyyteen. Vaikka kohderyhmä oli tiedossa jo alusta asti, moni kysymys oli muotoiltu liian ”turvallisuusorientoituneeksi”, joten kysymyksiä piti muokata jatkossa käyttäjälähtöisempään suuntaan tulevat kohdekäyttäjät huomioiden, jotta vastaajat ymmärtäisivät, mitä kysymyksissä tarkoitetaan. Tästä vaiheesta eteenpäin opinnäytetyötä päästiin rakentamaan jatkuvassa ja tiiviissä vuorovaikutussuhteessa yksikön kesken.

Sisältöä muokattiin muutaman viikon ajan aiemmat palautteet huomioiden ja eri osa-alueiden sisäisille aihealueille annettiin lopulliset väliotsikot, jotka näkyisivät vastaajalle. Tarkoituksena oli, että organisaatioturvallisuuden pääosa-alueet eivät tulisi ilmi vastaajalle, vaan kyse-lyä ohjattaisiin juurikin helpommin ymmärrettävillä väliotsikoilla. Syyskuun 16. päivänä käytiin läpi kysymyspatteriston sen hetkistä tilaa. Keskusteluissa todettiin, että kieliasu on edelleen liian asiantuntijapainotteinen ja kysymyksiä tulee edelleen yhdistellä sekä karsia olennaisimman tiedon löytämiseksi. Samalla kuitenkin sovittiin, että sisältö on siinä vaiheessa, että sitä voidaan pian alkaa siirtää Questback-ohjelmistoon.

Sisällön laatiminen, muotoilu ja rajaaminen sujuivat mallikkaasti, sillä turvallisuusasiantuntija ja turvallisuuspäällikkö olivat jatkuvasti käytettävissä ja tavoitettavissa, mikäli ilmeni ongelmia tai kysymyksiä. Epäselvien asioiden ilmaannuttua valmistelin niistä etukäteen kysymyksiä, jotka pystyttiin käymään nopeasti läpi tapaamisissa ja kokouksissa, joten sisältöä voitiin kehittää ja kirjoittaa jatkuvasti ilman suurempia katkoksia. Koska sisältöä tarkastettiin aina toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti saamalla kullakin hetkellä kriittisiä kehittämissideoita ja korjaamisneuvoja, kyettiin keskittymään vain oleellisten asioiden kirjoittamiseen, joka suurimmilta osin poisti turhan työn tekemisen. Osiot, joista ei ollut tarpeeksi tietoa turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä, päätettiin tarkastaa toimialan asiantuntijoiden toimesta konsultaatioina.

Sisältöä karsittiin ja muokattiin erillisillä dokumenttipohjilla siihen asti, kunnes turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä sovittiin yhteisesti sisällön viemisestä Questback-ohjelmistoon. Kun syyskuun lopussa kaikki osa-alueet oltiin lähes kokonaan siirretty Questback-ohjelmistoon, päätettiin aloittaa sisällön faktatietojen tarkistaminen erillisinä konsultaatioina valituilta asiantuntijoilta. Palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alue tarkastettiin ensimmäiseksi yksikön turvallisuusasiantuntijan kanssa, koska osa-alue oli kokonaisuudessaan jo lähes valmis. Osion tietojen tarkastamista erikseen pelastusviranomaisten kanssa ei katsottu tarpeelliseksi, sillä yksikön turvallisuusasiantuntija on työskennellyt Helsingin pelastuslaitoksen riskienhallinnan ja turvallisuusviestinnän koordinoinnin sekä onnettomuuksien ennaltaehkäisytyön tehtävissä 15 vuoden ajan ja osiolle saatiin näin ollen tarvittava luotettavuus. Osion korjattiin ja tarkennettiin muutamia kohtia sekä karsittiin joitain asioita kokonaan pois, mutta sisältöä jouduttiin muokkaamaan vain hyvin vähän. Koska myös toimitila- ja kiinteistöturvallisuuden osio oli saatu rakennettua lähes valmiiksi ohjelmistoon, konsultoitiiin samalla viikolla toimialan teknisistä järjestelmistä vastaavaa teknistä asiantuntijaa osion sisällön tarkentamiseksi ja tarkastamiseksi sekä sisällön luotettavuuden varmistamiseksi. Teknisen asiantuntijan kanssa tarkastettiin lähinnä teknisiin turvajärjestelmiin liittyviä kohtia, jonka seurauksena sisältöön tuli muutamia lisäyksiä lähinnä järjestelmien tuotemerkkeihin liittyen. Puutteellisten kohtien korjaamisen jälkeen muuta tarkastettavaa ei juuri ollut ja osio saatiin valmiiksi.

Lokakuun ensimmäisellä viikolla konsultoitiiin työ- ja henkilöstöturvallisuuden osiosta toimialan esimiesten työsuojeluvaltuutettua, kenen avulla saatiin työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin asiantuntijan näkökulma sisältöön. Koska työ- ja henkilöstöturvallisuuden osa-alue oli produktin kannalta hyvin tärkeä osa-alue ja sitä hoitaa toimialalla oma kokonainen yksikkö, konsultoitiiin lokakuun kolmannella viikolla myös toimialan työsuojelupäällikköä, jotta työkaluun saataisiin vain olennaisimmat ja merkittävimmät asiat ilman samojen asioiden toistamista. Näiden kahden konsultaation huomioiden perusteella osio muokattiin valmiiksi.

24. lokakuuta käytiin lääkitysturvallisuuden osiota läpi turvallisuus- ja riskienhallintayksikön kesken. Tarkoituksena oli, että osio saataisiin mahdollisimman hyvälle mallille ennen aiheen asiantuntijan konsultaatiota. 28. lokakuuta konsultoitiiin suunnitellusti toimialan lääkehoidon erityisasiantuntijaa, jonka tehtävänä on toimialan hoitotyön suunnittelu ja kehittäminen. Hänen kanssaan tarkastettiin osion faktatiedot ja stilisoitiin osio valmiiksi. Tiistaina 29. lokakuuta konsultoitiiin toimialan tietotekniikkapäällikköä tietoturva- ja tietosuojaosioon liittyen ja tehtiin konsultaation perusteella vaadittavat korjaukset, jonka myötä myös kyseisen osa-alueen osio tuli kokonaan valmiiksi. Muut työkalun osiot tarkastettiin turvallisuus- ja riskienhallintayksikön turvallisuuspäällikön kanssa ennen mittarien suunnittelua ja valintaa.

### 5.3 Mittarien suunnittelu ja valinta

Työkaluun tulevat mittarit valittiin lokakuun lopussa. Mittareiden valintaa helpotti, kun toiminnalle merkittävät organisaatiturvallisuuden osa-alueiden eri tekijät ja teemat oli jo tunnistettu sekä kirjattu valmiiksi. Mittareita alettiin suunnitella teoreettisten ja käytännöllisten menetelmien avulla hankitun tietoperustan pohjalta. Koska sosiaali- ja terveystoimialalla oli jo suoritettu riskienarviointi, hyödynnettiin myös tätä mittareiden suunnittelussa ja valinnassa.

Mittareista keskusteltiin turvallisuuspäällikön ja turvallisuusasiantuntijan kesken ja niistä oltiin pääsääntöisesti yhtä mieltä; valinnassa tuli painottaa ennakoivia ja laadullisia mittareita, koska yksiköistä haluttiin kartoittaa tietoa etenkin turvallisuuteen ennaltaehkäisevästi vaikuttavista asioista. Tarvetta kuitenkin oli myös muutamille reagoiville mittareille. Laadullisten mittareiden tasapainottamiseksi tuli valita myös jonkin verran määrällisiä mittareita. Mittareita valittaessa otettiin huomioon vain yksiköiden esimiesten ja työntekijöiden kannalta tärkeimmät mittarit, koska mittareiden avulla pyritään saamaan yksikkötasolla tietoa turvallisuudesta ja näin ollen esimerkiksi ylimpään johtoon suoraan vaikuttavat mittarit jätettiin pois.

Kehittämisen pohjana toimivat organisaatiturvallisuuden eri osa-alueet, joihin kaikkiin tuli löytää sosiaali- ja terveystoimialalle olennaisimmat ja merkittävimmät mittarit. Myös toimintaan liittyvä lainsäädäntö ja sen vaatimukset sekä sosiaali- ja terveystoimialaan liittyvät oh-

jeistukset ja oppaat tuli ottaa huomioon. Tärkeässä roolissa olivat myös yleisesti mittaamiseen sekä mittareihin liittyvä teoria, jotta ymmärrettiin, millaista ylipäänsä on yleisellä tasolla hyvä mittaaminen ja hyvä mittaristo. Työtä varten pyrittiin löytämään myös muiden vastaavien organisaatioiden sekä yleisesti eri yritysten mittaristoja, mutta lähdemateriaalin kautta löydetyt mittarit ja mittaristot eivät tarjonneet tarpeeksi kattavasti tietoa sosiaali- ja terveystoimen toiminnan kannalta tärkeitä mittareista, eivätkä muutoinkaan soveltuneet malleiksi tämän työn mittareiden valinnassa.

Mittareiksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman monipuolisesti erilaisia kattavia ja yksinkertaisia mittareita, joiden avulla voitaisiin tukea sekä turvallisuus- ja riskienhallintayksikön turvallisuusjohtamista että yksiköiden henkilöstön organisaatioturvallisuuden suunnittelua ja hallintaa. Organisaatioturvallisuuden mittareiksi valittiin lopulta 60 erilaista mittaria. Lopulliset valinnat tehtiin turvallisuus- ja riskienhallintayksikön tarpeiden ja käytyjen keskustelujen pohjalta. Mittaristoon haluttiin vain sellaisia mittareita, jotka voisivat tarjota juuri sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuus- ja riskienhallintayksikön tarvitsemaa tilannetietoa toimintayksiköiden turvallisuuden nykytilasta. Kullekin osa-alueelle valittiin noin 5-15 erilaista mittaria. Mittareiksi valittiin sekä ennakoivia ja reagoivia että laadullisia ja määrällisiä mittareita.

#### 5.4 Työkalun sisällön viimeistely

Kun sisältö oli kokonaisuudessaan viety Questback-ohjelmistoon ja tarkastettu konsultaatioiden avulla, alkoi sisällön viimeistely. Vaikka sisältötekstiä oli alusta alkaen pyritty kirjoittamaan mahdollisimman helposti ymmärrettäväksi ammattikielestä pidättäytyen, eivät kohdekäyttäjät välttämättä siltikään ymmärtäisi kaikkia turvallisuuteen liittyviä ilmaisutapoja, joten käyttäjälähtöisyys, soveltuvuus ja tekstien toimivuus haluttiin varmistaa myös kohderyhmän haastattelun avulla. Haastattelulla haluttiin saada kohderyhmän näkemyksiä työkalusta sekä saada parannusehdotuksia yleisesti työkalun rakenteesta, sisällöstä, ominaisuuksista ja siitä, mitä kaikkea työkalulla pitäisi pystyä vielä lisäksi tekemään käyttäjien tarpeiden näkökulmasta. Ryhmähaastattelu sovittiin tehtäväksi teemahaastatteluna, joka sopi hyvin sisällön viimeistelyyn. Samaan aikaan alettiin pohtia myös riittävää haastateltavien määrää. Turvallisuusasiantuntijan kanssa päädyttiin lopputulokseen, että työtä varten haastatellaan mahdollisimman monipuolisesti jokaisesta palvelukokonaisuudesta vähintään yhtä esimiestä, koska tuleva työkalu on eri palveluiden päivittäisen johtamisen apuväline ja eri palveluiden turvallisuudessa painotetaan erilaisia näkökulmia.

Ryhmäteemahaastatteluun kutsuttavat asiantuntijat valittiin yhdessä yksikön turvallisuusasiantuntijan kanssa. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan mahdollisimman kattavasti toimialan eri palvelukokonaisuuksista, jotta kaikkien erityylisten palveluiden näkemykset saataisiin mahdollisimman hyvin tuotua esille. Haastatteluun kutsuttiin yhteensä seitsemän henkilöä eri palveluista, joista viiden kanssa saatiin sovittua aikataulut ryhmähaastattelun osalta. Viisi

haastateltavaa todettiin kuitenkin riittäväksi määräksi, koska jokaisesta palvelukokonaisuudesta saatiin vähintään yksi osanottaja. Haastatteluun saatiin perhe- ja sosiaalipalvelujen kokonaisuudesta lastenkodin johtaja ja kehitysvammaisille henkilöille tarkoitetun ryhmäkodin johtava ohjaaja. Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden kokonaisuudesta taas saatiin ikäntyneiden monipuolisen palvelukeskuksen ylihoitaja ja terveys- ja päihdepalveluiden kokonaisuudesta mielenterveyskuntoutujille tarkoitetun asuintalon osastonhoitaja sekä psykiatrisen sairaalahoidon osastonhoitaja.

Haastattelun tarkoitusta opinnäytetyössä alustettiin ja haastatteluista sovittiin kohdehenkilöiden kanssa alustavasti puhelimitse. Tarvittavat materiaalit sovittiin lähetettäväksi erillisellä sähköpostilla. Kun kaikille sopiva ajankohta ryhmähaastattelulle oli saatu sovittua marraskuun alkuun, aloitettiin teemojen kartoittaminen sekä kysymysten laatiminen. Teemoiksi valikoituivat työkalun rakenne ja ulkoasu, työkalun sisältö ja ominaisuudet, työkalun käytettävyys sekä tarpeet vastaajan näkökulmasta. Työkalun rakenteessa ja ulkoasussa kiinnitettiin huomiota erityisesti rakenteen ja ulkoasun selkeyteen ja kokonaisuuden sujuvuuteen sekä koko työkalun laajuuteen. Työkalun sisällöstä ja ominaisuuksista haluttiin saada tietoa etenkin aiheista, joita työkalusta puuttuisi ja mahdollisista itsestään selvistä turhista asioista. Työkalun käytettävyyden teemassa keskityttiin työkalun selkokielisyyteen ja helppoon ymmärrettävyyteen sekä vastaajien valmiuksiin vastata eri osa-alueiden kysymyksiin. Näiden lisäksi haluttiin kuulla, että millaisia tarpeita vastaajilla on työkalulle ja kuinka hyvin työkalu jo tässä muodossaan palvelisi sen kohderyhmää. Näille teemoille määriteltiin muutamia apukysymyksiä, joiden perusteella vastaajat saivat tutustua ja keskittyä haluttuihin ongelmakohtiin, joista haluttiin kehitysehdotuksia. Jokaisessa teemassa oli 3-5 ohjaavaa apukysymystä, jotka ohjasivat myös haastattelun kulkua. Teemat ja apukysymykset tarkastettiin turvallisuusasiantuntijan kanssa, jonka jälkeen ne lähetettiin sähköpostilla vastaajille, jotta vastaajat pääsivät tutustumaan niihin etukäteen, pohtimaan valittuja teemoja ennen haastattelua sekä valmistautumaan kokonaisuudessaan aiheeseen. Samassa sähköpostissa oli myös kutsulinkki työkalun testiversioon sekä avustavat ohjeet tulevasta ryhmähaastattelusta sekä sen tarkoituksesta. Teemahaastattelurunko on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

Haastattelu toteutettiin turvallisuusasiantuntijan ja opinnäytetyön kirjoittajan toimesta Helsingissä Kallion virastotalolla. Työn kirjoittaja toimi haastatteluvastausten kirjuriina, kun turvallisuusasiantuntija johdatti keskustelua laadittujen apukysymysten pohjalta sekä osallistui keskusteluun tuomalla esiin omia näkemyksiään sekä esittämällä myös ennalta määräämättömiä jatkokysymyksiä, jotta aiheesta löydettäisiin ryhmädynamiikan avulla myös piilevää tietoa, perusteellisimpia selvennyksiä tiettyihin ammattisidonnaisiin vastauksiin sekä kokonaan uusia teemoja. Vastaukset kirjattiin haastattelun aikana teemoittain samaan dokumenttipohjaan, jossa oli eriteltyinä teema-alueet ja niiden apukysymykset. Ryhmähaastattelu kesti kokonaisuudessaan noin puolitoista tuntia.

Kuten Vilka ja Airaksinen (2003, 57) mainitsivat, toiminnallisen opinnäytetyön aineistoa ei ole välttämätöntä analysoida yhtä tarkasti ja systemaattisesti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetyöissä. Tämän opinnäytetyön selvityksen osalta aineistoa ei nähty järkeväksi analysoida kuin ylimalkaisesti. Haastattelusta kerätty aineisto litteroitiin sähköisestä dokumenttipohjasta erilliseen dokumenttiin yleiskielellä saman päivän aikana ryhmähaastattelun jälkeen, jotta keskustelu saatiin kirjoitettua puhtaaksi mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti, kun haastattelusta ei ollut kulunut vielä kovin paljoa aikaa. Aineiston litteroinnin jälkeen aineistoa alettiin analysoida teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Aineiston analyysiä helpotti huomattavasti se, että kysymykset olivat jo alun perin esitetty ja vastaukset kirjattu teemoittain. Näin ollen jo valmiiksi teemoiteltu aineisto vain tyypiteltiin eli yksinkertaistettiin, yleistettiin ja tiivistettiin tiettyihin yhteisiin tyyppikuvauksiin, joiden perusteella voitiin hahmotella keskeisimmät ja olennaisimmat asiat aineistosta. Tyypittelyn jälkeen tyyppikuvauksista tehtiin konkreettisia johtopäätöksiä, joiden avulla työkalun sisältöä voitaisiin viimeistellä paremmin kohderyhmän näkemyksiä ja tarpeita vastaavaksi.

Aineistoa käsiteltäessä pyrin syventymään sisällön lisäksi erityisesti vastaajien käyttökokeimuksen perusteella ilmenneisiin ideoihin ja kehittämisehdotuksiin itse työkalusta sekä näiden välisiin yhteyksiin, jotta ideoita voitaisiin jalostaa myös työkalun jatkokehitysvaiheessa. Työkalua pidettiin kokonaisuudessaan erittäin hyödyllisenä ja aihetta hyvin tärkeänä organisatioturvallisuuden kehittämisen kannalta. Vastaajat kokivat, että työkalusta oli jo tässä muodossaan paljon hyötyä heidän päivittäisessä toiminnassaan. Työkalusta saatiin paljon uutta tietoa toimintayksiköiden ja työyhteisöjen turvallisuuteen liittyen ja sen koettiin olevan monipuolinen työkalu turvallisuuden itsenäiseen kehittämiseen sekä päivittäiseen turvallisuuden johtamiseen. Sen koettiin antavan sitä tietoa, jota turvallisuudesta kaivattiinkin, eivätkä vastaajat löytäneet oman toimintansa kannalta muita tarpeita, joita ei oltaisi jo huomioitu nykyisenmuotoisessa työkalussa. Kokonaisuudessaan työ oli kaikkien vastaajien mielestä selkeä, sen runko oli jäsennelty hyvin ja eri osa-alueet sekä aiheet vaihtuivat ymmärrettävästi. Se sisälsi paljon asioita, joita toimintayksiköissä oltiin jo itsenäisestikin ajateltu ja asioita, joita pitäisi käydä läpi sekä varmistaa muutenkin. Vastaajat olivat yhtä mieltä myös siitä, että työkalun avulla nousi esiin paljon huomioita omassa toiminnassa, mihin tulisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota.

Vaikka työkalun täyttämiseen kuluvasta ajasta saatiin ristiriitaisia mielipiteitä, oli yhteinen päätelmä kuitenkin se, että koska työkalu tulee täytettäväksi kerran vuodessa ja se keventää muutoin toteutettavaa turvallisuustyötä, sen laajuus voi olla näinkin aikaa vievä. Turvallisuusasioita itsenäisesti hoitamalla toiminnasta puuttuu järjestelmällisyys ja näin ollen siinä kuluu enemmän aikaa, kuin keskitetyn työkalun täyttämässä ja käyttämisessä. Ongelmalliseksi haastateltavat näkivät sen, että työkalun toiminnallinen ohjeistus ei ollut selkeä. Ohjeita toivottiin etenkin käytännön asioihin, kuten siihen, miten kyselyssä palataan alkuun tai taaksepäin, miten tallennus ja palautus toimivat sekä millaisia tekijöitä kyselyn keskeyttämiseen

liittyy. Haastattelusta kävi myös ilmi, että vastaajat toivoivat selkeästi rajattua vastausaikaa, josta ilmoitettaisiin täsmälliset aloitus- ja lopetuspäivämäärät hyvissä ajoin ennen kyselyn aktivoitumista, jotta siihen osattaisiin varautua ennalta. Muutoin työkalu oli vastaajien mielestä helposti ymmärrettävä ja käytännönläheinen.

Vastaajien mielestä valituilla teemoilla, kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla saadaan riittävän monipuolinen tilannekuva heidän yksiköidensä turvallisuuden nykytilasta. Teemoja, kysymyksiä, vastausvaihtoehtoja sekä opastavia tiedotetekstejä koettiin olleen sopiva määrä. Vastaajien mielestä työkalussa tulisi kuitenkin huomioida paremmin yksikön toimitilat ja niihin liittyvät rakenteelliset ratkaisut. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi lukitukseen ja kiinteistötekniikkaan liittyviä asioita, koska sosiaali- ja terveystoimialan toimintayksiköiden rakennukset eivät ole aina välttämättä suunniteltuja nykyiseen käyttötarkoitukseen. Vastaajat myös kertoivat, että heidän mielestään olisi hyvä, mikäli kyselyyn liitettäisiin kysymyksiä myös työyhteisön turvallisuuden yleisilasta tai turvallisuuden tunteesta heidän näkökulmastaan. Tällaisissa kysymyksissä tulisi kuitenkin ottaa huomioon selkeästi vastaajan subjektiivinen näkökulma asioihin. Ryhmähaastattelussa myös todettiin, että puutteellisten vastauskohtien jälkeen olisi hyvä tulla puutteen korjaamiskehotus ja päivämäärä, milloin asia pitäisi viimeistään hoitaa. Tällöin asialle saataisiin takaraja ja motivaatio tai muistutus asian hoitamiseksi. Muutoin työkalun sisältöön ja ominaisuuksiin liittyvien vastausten perusteella tein johtopäätöksen kiinnittää huomiota erityisesti joidenkin osa-alueiden tiedotetekstien selkeyttämiseen ja tarkempaan käsitteiden määrittelyyn sekä vastausvaihtoehtojen monipuolistamiseen.

Suurin ongelma työkaluun liittyen nähtiin yksimielisesti siinä, kenen näkökulmasta se tulee täyttää ja kenelle se ohjataan vastattavaksi. Vastauksista kävi yksiselitteisesti ilmi, että etenkin monitoimijakiinteistöissä tai useamman alayksikön toimintayksiköissä työkalun käyttö tulee olemaan haastavaa. Kaikissa yksiköissä ei ole saatavilla riittävästi dataa vastata jokaiseen esitettyyn kysymykseen ja lisäksi kävi ilmi, että joissain yksiköissä osaan kysymyksistä vastattaessa tarvittaisiin kiinteistön omistajan, kiinteistön haltijan, kiinteistöhoitajan tai kiinteistöhuoltoyhtiön näkökulmaa. Vastaajat pitivät tärkeänä myös sitä, että kysely täytettäisiin yksikön työntekijöiden kanssa yhdessä, jotta saataisiin kaikkien yhtenäinen näkemys asioista. Tätä korostettiin myös sen takia, että yksiköt ovat hyvin erilaisia ja niissä on niin monenlaista toimintaa sekä erilaisia toimijoita, että eri tasot on pakko ottaa huomioon vastauksissa.

Ryhmähaastattelusta nousi esiin muutamia asioita, joita työkalun sisällön viimeistelyssä ja jatkokehittämävaiheessa tulisi ottaa huomioon. Koska eri yksiköissä on niin monenlaista toimintaa, ovat yksiköiden valmiudet vastata työkalussa esitettyihin kysymyksiin hyvin erilaiset. Kyselyn kohdistamista tulee siis tulevaisuudessa pohtia vielä tarkemmin ja ottaa huomioon se, kenen näkökulmasta vastaukset kussakin eri toimintayksikössä halutaan. On myös pohdittava työkalun täyttämisen ajankohtaa. Koska kyselyssä käsitellään paljon samoja asioita, kuin yksi-

köiden turvallisuus- ja pelastussuunnitelmissa, työkaluun vastaaminen voisi tapahtua aina turvallisuus- ja pelastussuunnitelman päivityksen yhteydessä, jolloin voitaisiin yhdistää kaksi eri prosessia. Selvää kuitenkin on, että yhteistyön merkitys työkalun käyttöönotossa ja kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon.

Ryhmähaastattelusta saatu palaute oli kokonaisuudessaan rakentavaa ja positiivista. Mahdolliset korjausehdotukset ja kehittämissuositukset olivat hyödyllisiä etenkin työkalun käyttöönotto- ja jatkokehitysvaiheisiin. Kohderyhmän haastattelun jälkeen viimeistelin työkalun sisällön tekemällä siihen tarvittavat muutokset vastausten perusteella. Muutamia yksinkertaisia ideoita, jotka olivat vielä mahdollisia toteuttaa tämän opinnäytetyön puitteissa, sisällytettiin työkaluun. Tällaisia muutoksia olivat esimerkiksi vastausvaihtoehtojen lisääminen ja monipuolistaminen sekä muutamien termien selkeyttäminen ja lisätiedon kirjoittaminen tiedoteteksteihin. Koska kokonaispalaute työkalun sisällöstä oli hyvin positiivista, suuria muutoksia sen sisältöön ei enää tarvinnut tehdä.

## 5.5 Työkalun sisältö

Tässä luvussa ja seuraavissa alaluvuissa esiteltävä työkalun sisältö toimii tämän opinnäytetyön produktina eli tuotoksena ja näin ollen myös tuloksena, joka tästä toiminnallisesta opinnäytetyöstä on syntynyt. Produkti pitää sisällään tilannekuvaa kartoittavat ja mittaavat kysymykset sekä niitä ohjaavat tiedotetekstit. Koska produkti on kooltaan massiivinen, sitä ei esitellä tässä opinnäytetyössä kokonaisuudessaan, vaan lähinnä valikoitujen esimerkkikohtien avulla. On myös otettava huomioon, että esitetty sisältö mittareineen on vasta ensimmäinen versio työkalun sisällöstä. Pilotoinnin jälkeen sitä kehitetään saadun palautteen perusteella, jonka jälkeen se otetaan laajempaan käyttöön Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalla. Työkalu on tarkoitettu täyttämään jokaisessa toimintayksikössä kerran vuodessa, jonka jälkeen sen toimivuutta arvioidaan ja parannetaan käyttäjien ehdotusten mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan käsitellä työkalun käyttöönottoa, raportointia tai seuranta opinnäytetyön rajallisen koon vuoksi.

Tuotoksen sisältö on luotu tietoperustassa esitettyjen lähdemateriaalien pohjalta perehtymällä esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimialaa koskeviin säädöksiin, oppaisiin ja ohjeisiin. Sisältöä on muokattu, rajattu ja muotoiltu tarpeiden mukaisesti suorittamalla dialogista keskustelua sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä sekä konsultoimalla toimialan eri osa-alueiden asiantuntijoita sisällön varmentamiseksi ja tietojen tarkastamiseksi. Mittarien valinta perustui kirjoittajan hankkimaan teoreettiseen ja käytännölliseen teorian tietoon sekä kohdeorganisaatiossa käytyihin keskusteluihin. Työkalun tiedotetekstit rakentuivat jatkuvana kirjoitustyönä koko prosessin ajan muiden osa-alueiden valmistumisen kanssa samanaikaisesti. Tiedotetekstejä kirjoitettaessa otettiin huomioon tuleva kohderyhmä, jotta työkalusta tulisi mahdollisimman käytännönläheinen ja käyttäjäystävällinen. Lopullinen työkalun viimeistely toteutettiin ryhmähaastatteleamalla tulevia loppukäyttäjiä. Vaikka tämän työn

toteuttamista ohjasi hyvin pitkälti kirjoittajan hankkima teoreettinen ja käytännöllinen tietoperusta, sisältöä täydennettiin ja jalostettiin dialogisen keskustelun, konsultaatioiden sekä ryhmähaastattelun perusteella lopulliseen muotoonsa ja ne olivat välttämättömiä menetelmiä tämän työn eteenpäin työstämisen ja siinä onnistumisen kannalta.

Työkalun sisältöä tehtäessä pyrittiin ennen kaikkea sen selkeyteen, käyttäjäystävällisyyteen ja käytännöllisyyteen. Tavoitteena oli, että työkalu sisältäisi vain oleellisia asioita. Näiden seikkojen vuoksi joitain osioita pyrittiin tiivistämään ja yhdistelemään. Koska organisaatioturvallisuuden osa-alueet menevät hieman päällekkäin, kuten Elinkeinoelämän keskusliiton (2016, 2) oppaassa todettiin, on myös tässä työssä yhdistetty joitakin osa-alueita työn selkeyttämiseksi ja yksinkertaistamiseksi. Näitä ratkaisuja on kuvattu myöhemmin kunkin osa-alueen kohdalla erikseen.

Työkalun mittarit valittiin Helsingin sosiaali- ja terveystoimen riskienarviointia ja toimintaohjeita, sosiaali- ja terveysministeriön turvallisuussuunnitteluopasta sekä muuta monipuolista, osittain tietoperustassa esiteltyä lähdemateriaalia hyödyntäen. Toimeksiantajan kanssa oltiin sovittu, että jokaisesta organisaatioturvallisuuden eri osa-alueesta tulisi löytää sopiva määrä tasapainoisia ja monipuolisia mittareita. Tavoitteena oli löytää mittarit, joiden avulla voitaisiin saada mahdollisimman todenmukainen kuva toimintayksiköiden turvallisuuden tilasta. Määrää tai mittarien luonnetta ei kuitenkaan etukäteen rajattu. Mittareissa pyrittiin painottamaan kuitenkin ennakoivia ja laadullisia mittareita turvallisuus- ja riskienhallintayksikön tarpeiden huomioimiseksi. Mittareiksi valittiin myös muutamia reagoivia ja määrällisiä mittareita. Mittareita esitellään tulevissa alaluvuissa kunkin osa-alueen kohdalla erikseen. Mittarien yhteydessä on määritelty mittarin nimi sekä kuvaus siitä, mitä mittarilla on tarkoitus mitata. Lisäksi on mainittu, onko mittari ennakoiva vai reagoiva ja laadullinen vai määrällinen. Mittarien ajantasaisuutta arvioidaan kerran vuodessa, mutta niiden seuranta-aika eli mittauksen aikaväli vaihtelee. Seuranta-aika on myös kirjattu mittarien yhteyteen.

### 5.5.1 Työkalun rakenne

Työkaluun sisältyy kuusi eri osa-aluetta, jotka ovat organisaatioturvallisuuden hallinta, palo- ja pelastusturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, työ- ja henkilöstöturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus sekä tietoturvaluus. Kukin osa-alue on jaettu väliotsikoiden avulla pienempiin osiin, joissa on vaihteleva määrä kysymyksiä ja mittareita. Eri osa-alueiden kysymykset voivat olla itsenäisiä kysymyksiä tai useamman kysymyksen käsittäviä kokonaisuuksia useine erillisine alakysymyksineen. Kaikki kysymykset eivät esiinny kaikilla vastaajilla, vaan niiden esiintyvyyttä ohjataan muun muassa alkutietojen kartoituksella sekä aiemmin annetuilla vastauksilla. Mikäli vastaaja joutuisi vastaamaan jokaiseen tilannekuvaa kartoittavaan kysymykseen, olisi niitä yhteensä 95. Näiden lisäksi työkaluun on sijoitettu kysymysten muodossa erilaisia mittareita yhteensä 60. Kokonaisuudessaan työkalu sisältää siis 155 tilannekuvaa kartoittavaa ja mittaavaa kysymystä. Osa-alueet ja niiden alaiset väliotsikot on selvennetty Kuviossa 17.



Kuvio 17: Meidän turvallisuus -työkalun osa-alueet ja väliotsikot

Työkalu alkaa perustietoja sisältävillä kysymyksillä, kuten toimintayksikön ja vastaajan yleisillä tausta- ja yhteystiedoilla, toteutettavan palvelun määrittelyllä sekä kiinteistöön liittyvillä tiedoilla. Tämän jälkeen vastaajaa ohjataan väliotsikoiden ja tiedotetekstien avulla osiosta seuraavaan. Organisaatioturvallisuuden eri pääosa-alueet eivät tule ilmi vastaajalle, vaan kyselyä ohjataan kunkin osa-alueen sisällä pienemmillä väliotsikoilla kyselyn rytmittämisen ja selkeyttämisen vuoksi. Vastaaja ei siis näe, kuuluvatko kysymykset esimerkiksi palo- ja pelastusturvallisuuteen, vaan pienemmän jaon mukaisen osioon, eli esimerkiksi paloturvallisuustekniikkaan.

Kyselyssä on useita erilaisia kysymystyypppejä, jotka voivat olla esimerkiksi kertavalintoja, monivalintoja, matriisitaulukkoja, päivämääriä tai avoimia vastauksia. Lähtökohtaisesti jokaisesta niin sanotusta pääkysymyksestä seuraa aihetta tarkentava tai mittaava jatkokysymys. Vastaajille on annettu tarvittaessa lisäohjeita vastaamiseen ja he näkevät jatkuvasti edistymisensä prosentteina. Työkalun käytön voi tarvittaessa keskeyttää milloin tahansa ja jatkaa myöhemmin samasta kohdasta itselleen sopivana hetkenä.

Tarkoituksena on, että turvallisuus- ja riskienhallintayksikön tilannekuvan kartoittamisen ja mittaamisen lisäksi myös toimintayksiköt saavat turvallisuuteen liittyvää tietoa ja ohjausta sekä tukea omaan toimintaansa. Tätä tarkoitusta on pyritty toteuttamaan tiedoteteksteillä, joissa valistetaan turvallisuuteen liittyvissä asioissa kunkin osa-alueen mukaisesti sekä tarvittaessa ohjataan vastaajaa oikean turvallisuustiedon luo, joka voi tarkoittaa esimerkiksi turvallisuus- ja riskienhallintayksikön ylläpitämää intra-sivua tai Helsingin pelastuslaitoksen materiaalia.

#### 5.5.2 Organisaatioturvallisuuden hallinta

Perustietojen täyttämisen jälkeen työkalussa on vuorossa Organisaatioturvallisuuden hallinta -osio, jossa kartoitetaan toimintayksiköiden yleisiä turvallisuuden, riskienhallinnan sekä sisäisen valvonnan valmiuksia ja käytäntöjä. Tähän osioon kerättiin aiheita, jotka käsittelivät organisaatioturvallisuutta yleisellä tasolla, eivätkä olisi sopineet vain johonkin tiettyyn turvallisuuden osa-alueeseen. Osiossa on yhteensä seitsemän nykytilaa kartoittavaa kysymystä. Kysymykset on laadittu Helsingin kaupunkikonsernin riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan ohjeistuksia vahvasti mukailen. Kysymysten aihepiireinä ovat muun muassa toimintayksiköiden riskienarviointi, riskien dokumentaatio, dokumentointiin käytettävät järjestelmät ja asiakirjat, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, omavalvontasuunnitelmat ja Helsingin kaupungin eettiset periaatteet. Alla olevassa Kuviossa 18 on esitetty esimerkkikysymys organisaatioturvallisuuden hallinta -osiosta, jonka avulla kartoitetaan toteutuneiden riskien ja poikkeamien kirjaamista haittatapahtumien ilmoittamiseen tarkoitettuihin järjestelmiin.

# Meidän turvallisuus

Helsinki Sosiaali- ja terveystoimiala

Sosiaali- ja terveystoimialalla on käytössä kolme erilaisten hättätapahtumien ilmoittamiseen tarkoitettua järjestelmää. Toteutuneet riskit, poikkeamat sekä muut haitalliset tapahtumat tulee dokumentoida yksikössä käytössä oleviin järjestelmiin. Toteutuneille tapahtumille laaditaan toimenpidesuunnitelmat, jotta riskit, poikkeamat tai muut haitalliset tapahtumat voitaisiin tulevaisuudessa välttää.

**Onko toimintayksikössä toteutuneet riskit ja poikkeamat kirjattu toimenpidesuunnitelmien alle oleviin järjestelmiin?**

- Työsuojelupakki (turvallisuuspoikkeamat)
- HaiPro (terveydenhoidollisiin toimenpiteisiin ja potilasturvallisuuteen liittyvät poikkeamat ja vaaratapahtumat)
- SPro (sosiaalihuoltolain ilmoitusvelvollisuuteen perustuvat epäkohdat asiakkaan sosiaalihuollon toteuttamisessa)
- Muu, mikä?

[<< Takaisin](#)
[Seuraava >>](#)

3 % valmis



Kuvio 18: Esimerkki Meidän turvallisuus -työkalun organisaatioturvallisuuden hallinta -osion kysymyksestä

Organisaatioturvallisuuden hallinnan osiossa on keskitytty lähes yksinomaan ennakoivaan laadulliseen mittaamiseen. Mittareita valittiin kahdeksan, joista vain yksi oli reagoiva. Tämän osion mittareiden muutosta seurataan muutoin vuosittain, mutta turvallisuusasioiden käsitteilyä työpaikan sisäisissä kokouksissa ja palaverissa tulee tarkkailla kerran kuukaudessa. Muita ennakoivia mittareita ovat muun muassa perehdytyskäytännöt ja riskien dokumentaatio. Ainoa reagoiva mittari tässä osiossa on toteutuneiden riskien ja poikkeamien toimenpidesuunnitelmien kirjaaminen hättätapahtumien ilmoitusjärjestelmiin. Organisaatioturvallisuuden hallinnan mittarit on esitetty Taulukossa 1.

Organisaatioturvallisuuden hallinnan mittarit	Kuvaus	Ennakoiva [E] Reagoiva [R]	Määrällinen [M] Laadullinen [L]	Seuranta- aika
<i>Turvallisuusvastuut</i>	Yksikön turvallisuusvastuut määritelty ja dokumentoitu	E	L	1 vuosi
<i>Turvallisuusohjeet</i>	Yksikölle määritelty turvallisuuden yleisohjeet, jotka on katselmoitu ja päivitetty	E	L	1 vuosi
<i>Turvallisuusasioiden käsittely</i>	Turvallisuusasioita käsitellään säännöllisesti työpaikan sisäisissä kokouksissa ja palavereissa	E	L	1 kuukausi
<i>Perehdytyslomake</i>	Perehdytyskäytännöt ja -suunnitelmat sisältävät kaupunkikonsernin velvoittamat asiat ja ovat määritelty sekä kirjattu erilliseen dokumenttiin	E	L	1 vuosi
<i>Riskienarviointi</i>	Toiminnan kannalta olennaiset riskit tunnistettu, arvioitu ja dokumentoitu turvallisuus- ja pelastussuunnitelmaan, Työsuojelupakkiin tai omavalvontasuunnitelmaan	E	L	1 vuosi
<i>Riskien hallintakeinot</i>	Toiminnan kannalta olennaisten riskien hallintakeinot määritelty ja dokumentoitu turvallisuus- ja pelastussuunnitelmaan, Työsuojelupakkiin tai omavalvontasuunnitelmaan	E	L	1 vuosi
<i>Toteutuneiden riskien ja poikkeamien toimenpidesuunnitelmat</i>	Toteutuneiden riskien tai poikkeamien toimenpidesuunnitelmat dokumentoitu Työsuojelupakkiin, HaiProon tai SProon	R	L	1 vuosi
<i>Omavalvontasuunnitelman ajantasaisuus</i>	Omavalvontasuunnitelma ajan tasalla, tarkastettu tai päivitetty	E	L	1 vuosi

Taulukko 1: Organisaatioturvallisuuden hallinnan mittarit

### 5.5.3 Palo- ja pelastusturvallisuus

Palo- ja pelastusturvallisuuden osio on työkalun laajin. Osiossa keskitytään paloturvallisuuden lisäksi myös muihin onnettomuuksiin, joita sosiaali- ja terveystoimen kaltaiset organisaatiot saattavat nykypäivänä kohdata. Suurin painotus osiossa on turvallisuus- ja pelastussuunnitelmassa, joka on toimialalla merkittävä dokumentti yksikön kaiken turvallisuustoiminnan kannalta. Tämä osio sisältää myös onnettomuuksien ehkäisyyn liittyvät koulutukset ja harjoitellut, paloturvallisuustekniikan sekä yleisen tulipalojen ehkäisyn. Osiossa on yhteensä 20 tilannekuvaa kartoittavaa kysymystä sisältäen kaikki alakysymykset. Alla olevassa Kuviossa 19 on esitetty esimerkkikysymys palo- ja pelastusturvallisuuden kysymyksestä, jonka avulla kartoitetaan turvallisuus- ja pelastussuunnitelman laadintaa.

#### TURVALLISUUS- JA PELASTUSSUUNNITELMA

Pelastuslain (379/2011) mukaan toimintayksikköön on laadittava pelastussuunnitelma. Meidän toimialalla suunnitelmasta käytetään nimeä turvallisuus- ja pelastussuunnitelma. Suunnitelmaan kootaan kaikki päivittäiseen turvallisuuteen liittyvät asiat siten, että ne ovat helposti ymmärrettävissä ja tukevat päivittäistä toimintaa.

#### Onko toimintayksikköön laadittu turvallisuus- ja pelastussuunnitelma?

Kyllä

Ei

Kuvio 19: Esimerkki Meidän turvallisuus -työkalun palo- ja pelastusturvallisuusosion kysymyksestä

Tämä osion rakentaminen perustui pitkälti palo- ja poistumisturvallisuuden säädöksiin sekä sosiaali- ja terveystoimialan vaatimuksiin. Turvallisuus- ja pelastussuunnitelmasta kartoitetaan muun muassa sen sisältöä, vaatimustenmukaisuuksia sekä saatavuutta. Osiossa kysytään myös poistumisturvallisuus selvitykseen liittyviä asioita. Toisena pääpainotuksena ovat koulutuksiin ja harjoituksiin liittyvät asiat. Niihin sisällytettiin turvallisuuskävelyihin, poistumisharjoituksiin, sisällesuojautumisharjoituksiin, alkusammutuskoulutuksiin sekä ensiapuvalmiuksiin liittyviä kysymyksiä, koska ne ovat toimialalla merkittävässä roolissa jokapäiväisen turvallisuuden näkökulmasta. Paloturvallisuustekniikasta kartoitetaan mahdollisia paloturvallisuuden teknisiä laitteita ja niiden käyttövalmiuksia sekä hälytyksiä. Tulipalojen ehkäisyyn yhdistettiin rakenteellisen paloturvallisuuden ja onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn kannalta tärkeitä kysymyksiä. Tällaisia ovat esimerkiksi palo-oviin, poistumisreitteihin, kokoontumispaikkoihin, väestönsuojaihin, yksiköiden sisusteisiin ja terveydelle vaarallisiin aineisiin tai kemikaaleihin liittyvät tekijät. Alla on esitetty esimerkkikysymys turvallisuus- ja pelastussuunnitelman sisältöä kartoittavasta alakysymyksestä (Kuvio 20).

*Turvallisuus- ja pelastussuunnitelma on vapaamuotoinen dokumentti, mutta siinä tulee olla kuvattuna ainakin alla luetellut lakisääteiset asiat.*

**Onko turvallisuus- ja pelastussuunnitelmassa määritelty tai kuvattu:**

	Kyllä	Ei
mitkä ovat yksikön toiminnan kannalta merkittävimmät vaara- ja riskitekijät sekä kuinka niitä ennaltaehkäistään ja hallitaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
millaisia turvateknisiä järjestelmiä yksikön tiloissa on käytössä ja kuinka niitä käytetään (esim. paloilmoin-, henkilöhälytys- ja rikosilmoinjärjestelmä)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
miten toimipisteessä on varauduttu onnettomuuksien (esim. tulipalo) ennaltaehkäisyyn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
millä tavoin toimitaan erilaisissa onnettomuus- ja vaaratilanteissa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
millä tavoin toimipisteessä on varauduttu muihin häiriötilanteisiin tai poikkeusoloihin (esim. sähkön- ja vedenjakeluhäiriöt tai suuronnettomuudet)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kuvio 20:** Esimerkki turvallisuus- ja pelastussuunnitelman sisältöä kartoittavasta kysymyksestä

Palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueelle valittiin yhteensä 15 mittaria. Pääpaino tässäkin osiossa on ennakoivilla mittareilla, mutta määrällisiä mittareita taas on laadullisia enemmän. Osion mittareissa merkittävimpiä ovat erilaisten pidettyjen koulutusten ja harjoitusten toteutumiset. Myös erilaiset tarkastukset ovat palo- ja pelastusturvallisuuden kannalta tärkeitä, jotta voidaan varmistua toiminnan vaatimustenmukaisuuksien täyttymisestä. Mittareiden seuranta-aika vaihtelee yhden ja viiden vuoden välillä. Palo- ja pelastusturvallisuuden mittarit on esitetty Taulukossa 2.

Palo- ja pelastusturvallisuuden mittarit	Kuvaus	Ennakoiva [E] Reagoiva [R]	Määrällinen [M] Laadullinen [L]	Seuranta-aika
<i>Turvallisuus- ja pelastussuunnitelman ajantasaisuus</i>	Turvallisuus- ja pelastussuunnitelma ajan tasalla, tarkastettu tai päivitetty	E	L	1 vuosi
<i>Turvallisuus- ja pelastussuunnitelman sisältö</i>	Lakisääteiset sekä Helsingin sosiaali- ja terveystoimen vaatimat asiat määritelty ja dokumentoitu turvallisuus- ja pelastussuunnitelmassa	E	L	1 vuosi
<i>Poistumisturvallisuus selvitys</i>	Poistumisturvallisuus selvitys ajan tasalla, tarkastettu tai päivitetty	E	L	3 vuotta
<i>Turvallisuuskävelyt</i>	Turvallisuuskävelysten toteutuma	E	M	2 vuotta
<i>Turvallisuuskävelysten poikkeamat</i>	Turvallisuuskävelyillä havaittujen poikkeamien lukumäärä	R	M	2 vuotta
<i>Poistumisharjoitukset</i>	Poistumisharjoitusten toteutuma	E	M	2 vuotta
<i>Poistumisharjoitukset pelastuslaitoksen kanssa</i>	Pelastuslaitoksen kanssa tehtyjen yhteistoimintaharjoitusten toteutuma	E	M	2 vuotta
<i>Sisällesuojautumisharjoitukset</i>	Sisällesuojautumisharjoitusten toteutuma	E	M	2 vuotta
<i>Yhteistoimintaharjoitukset muiden kiinteistön toimijoiden kanssa</i>	Yksikön kiinteistön muiden toimijoiden kanssa pidettyjen yhteistoimintaharjoitusten toteutuma	E	M	2 vuotta
<i>Alkusammutuskoulutus</i>	Alkusammutuskoulutuksen saaneiden työntekijöiden määrä suhteessa koko henkilöstöön	E	M	5 vuotta
<i>Alkusammutuskaluston tarkastukset</i>	Käsiammuttimet ja pikapalopostit tarkastettu	E	L	1 vuosi
<i>Palohälytykset</i>	Virheellisten palohälytysten lukumäärä	R	M	1 vuosi
<i>Tulipalot tai tulipalojen alut</i>	Tulipalojen tai tulipalon alkujen lukumäärä	R	M	5 vuotta
<i>Ensiapukoulutukset</i>	Ensiapukoulutuksen saaneiden työntekijöiden määrä suhteessa koko henkilöstöön	E	M	3 vuotta
<i>Ensiaputarvikkeiden tarkastus</i>	Ensiaputarvikkeiden päiväkset tarkastettu	E	L	1 vuosi

Taulukko 2: Palo- ja pelastusturvallisuuden mittarit

#### 5.5.4 Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus -osiossa kartoitetaan yksiköiden piha-alueiden turvallisuutta, avaintenhallintaa ja kulunvalvontaa, valvonta- ja hälytysjärjestelmiä sekä turvallisuuspalveluita. Tilannekuvaa kartoitettavia kysymyksiä on yhteensä 40, joista suurimmassa osassa kartoitetaan yksiköiden turvateknisiä järjestelmiä, niiden ylläpitoa ja puutteita. Tämän osion painopiste olikin juuri valvonta- ja hälytysjärjestelmien tilannekuvan luomisessa, koska toimialalla ei ole olemassa yhteistä järjestelmää, johon yksiköiden teknisiä järjestelmiä kirjattaisiin ja näin ollen myös niiden ylläpito on osoittautunut hyvin haasteelliseksi.

Piha- ja ulkoalueiden turvallisuus on osittain päällekkäinen palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueen kanssa, sillä se sisältää muun muassa kiinteistön saavutettavuuteen ja pelastustehiin liittyviä kysymyksiä. Avaintenhallintaan ja kulunvalvontaan liittyvissä kysymyksissä selvitetään toimintayksiköiden käytäntöjä kyseisissä asioissa. Valvonta- ja hälytysjärjestelmiin kuuluvat tarkentavat kysymykset yksiköiden kulunvalvonta-, työajanseuranta-, rikosilmoitin-, henkilöhälytys-, hoitajakutsu-, kameravalvonta-, ovipuhelin- ja kuulutusjärjestelmiin liittyen. Turvallisuuspalveluilla tarkoitetaan ulkopuolisten vartioimisliikkeiden palveluita ja niihin liittyviä tekijöitä. Alla olevissa kuvioissa (Kuvio 21 ja Kuvio 22) on esitetty esimerkkikysymykset kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden osa-alueeseen kuuluvista aiheista.

Kulunvalvonnan avulla ohjataan, rajoitetaan ja valvotaan ulkopuolisten sekä työntekijöiden kulkemista tietyillä ennalta määritellyillä alueilla ja reiteillä. Sen avulla annetaan henkilöstölle selkeä kuva siitä, millä alueilla kullakin on oikeus liikkua tai oleskella. Kulunvalvonnan avulla myös huomioidaan vierailijat ohjaamalla heitä oikeaan paikkaan, joka selkeyttää toimintaa ja luo tilannekuvaa vieraiden liikkumisesta ja määräistä tiloissa. Kulunvalvontaa voidaan toteuttaa mm. henkilövalvonnalla (esim. vahtimestarit ja vartijat, henkilökortit), teknisillä ratkaisulla (esim. kulunvalvontajärjestelmä ja sähköiset kulkutunnisteet) tai näiden yhdistelmällä.

**Työskenteleekö toimintayksikössä vahtimestaria?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kuvio 21: Esimerkki kulunvalvonnan tilaa kartoittavasta kysymyksestä

**Kulunvalvontajärjestelmä**

Kulunvalvontajärjestelmän ensisijainen tehtävä on mahdollistaa henkilökunnan liikkuminen työtehtävien suorittamisen kannalta tarpeellisissa tiloissa ja aikoina sekä estää asiattomien liikkuminen kiinteistössä. Lisäksi tavoitteena on henkilöstön oikeusturvan ja turvallisuuden takaaminen sekä toimialan hallussa olevan omaisuuden ja tiedon suojaaminen.

Kulunvalvontajärjestelmän toimintaperiaate perustuu sähköisillä lukoilla varusteltuihin oviin, joissa on lukijalaite. Kulku ovista tapahtuu kulkutunnisteen luetuksella, jolloin siitä muodostuu joko kulunoikeutus ja oven aukeaminen tai oikeudeton luetus, jolloin ovi ei aukea.

Onko toimintayksikössä kulunvalvontajärjestelmää?	Kyllä
Mikä järjestelmä?	Valitse...

Kuvio 22: Esimerkki teknisiä valvonta- ja hälytysjärjestelmiä kartoittavasta kysymyksestä

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuutta mitataan yhteensä neljäntoista pääosin reagoivan mittarin avulla. Ennakoivat laadulliset mittarit koskevat suurimmaksi osin yksikön käytäntöjä ja ohjeistuksia. Reagoivilla määrällisillä mittareilla taas mitataan häiriöiden, vikatilanteiden ja puutteiden lukumäärää eri järjestelmissä. Valittujen mittarien seuranta-aika vaihtelee kuukaudesta kahteen vuoteen. Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden mittarit on esitetty Taulukossa 3.

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden mittarit	Kuvaus	Ennakoiva [E] Reagoiva [R]	Määrällinen [M] Laadullinen [L]	Seuranta-aika
<i>Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuteen liittyvät käytännöt ja ohjeistukset</i>	Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuteen liittyvät käytännöt ja ohjeistukset määritelty sekä dokumentoitu	E	L	1 vuosi
<i>Kulunvalvonta ja avaintenhallinta</i>	Kulunvalvonnan ja avaintenhallinnan tila, vastuut ja käytännöt määritelty sekä dokumentoitu	E	L	1 vuosi
<i>Valvonta- ja hälytysjärjestelmien vastuuhenkilöt ja käyttö</i>	Valvonta- ja hälytysjärjestelmien tila, vastuuhenkilöt ja käytännöt määritelty sekä dokumentoitu	E	L	1 vuosi
<i>Kulunvalvonta- ja työajanseurantajärjestelmä</i>	Toiminnan kannalta merkittävien havaittujen häiriöiden, vikatilanteiden tai puutteiden lukumäärä kulunvalvonta- ja työajanseurantajärjestelmissä	R	M	1 vuosi
<i>Rikosilmoitinjärjestelmä</i>	Toiminnan kannalta merkittävien havaittujen häiriöiden, vikatilanteiden tai puutteiden lukumäärä rikosilmoitinjärjestelmässä	R	M	1 vuosi
<i>Rikosilmoitinjärjestelmän hälytykset</i>	Rikosilmoitinjärjestelmän antamien hälytysten lukumäärä	R	M	1 vuosi
<i>Kameravalvontajärjestelmä</i>	Toiminnan kannalta merkittävien havaittujen häiriöiden, vikatilanteiden tai puutteiden lukumäärä kameravalvontajärjestelmässä	R	M	1 vuosi
<i>Henkilöhälytysjärjestelmä</i>	Toiminnan kannalta merkittävien havaittujen häiriöiden, vikatilanteiden tai puutteiden lukumäärä henkilöhälytysjärjestelmässä	R	M	1 vuosi
<i>Henkilöhälytysjärjestelmän toiminnan testaus</i>	Henkilöhälytysjärjestelmän testikertojen lukumäärä	E	M	1 kuukausi
<i>Ovipuhelinjärjestelmä</i>	Toiminnan kannalta merkittävien havaittujen häiriöiden, vikatilanteiden tai puutteiden lukumäärä ovipuhelinjärjestelmässä	R	M	1 vuosi
<i>Kuulutusjärjestelmä</i>	Toiminnan kannalta merkittävien havaittujen häiriöiden, vikatilanteiden tai puutteiden lukumäärä kuulutusjärjestelmässä	R	M	1 vuosi
<i>Piha-alueen esteettömyys, siisteys ja järjestys</i>	Arvio piha-alueen esteettömyydestä, siisteydestä ja järjestyksestä	E	L	1 vuosi
<i>Piha-alueen valaistus</i>	Havaittujen puutteiden lukumäärä piha-alueen valaistuksessa	R	M	1 vuosi
<i>Henkilösuojaus</i>	Vartioimisliikkeen tai viranomaisten toimesta suorittamien henkilösuojaukskertojen lukumäärä	R	M	2 vuotta

Taulukko 3: Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden mittarit

### 5.5.5 Työ- ja henkilöstöturvallisuus

Työ- ja henkilöstöturvallisuuden osa-alueeseen yhdistettiin työturvallisuus ja henkilöstöturvallisuus, joskin pääpaino on henkilöstöturvallisuudessa. Turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä haluttiin saada tietoa enemmän juurikin henkilöstöturvallisuuteen liittyvistä asioista, koska toimialalla on oma viidentoista työntekijän työsuojelun yksikkö, joka mittaa ja hoitaa työturvallisuuteen liittyviä asioita. Näin ollen työturvallisuuteen liittyviä asioita karsittiin tietoisesti. Osioon valikoitui yhteensä kuusi kysymystä, joilla kartoitetaan työympäristön turvallisuuden sekä uhka- ja väkivaltatilanteisiin liittyviä tekijöitä. Työympäristön turvallisuudesta haluttiin tietää esimerkiksi työympäristön haittatekijöistä, turvallisuuspoikkeamien raportoinnista ja käsittelystä, yksikön vaarojen arvioinnista sekä työtapaturmien käytännöistä. Uhka- ja väkivaltatilanteet ovat yksi toimialan suurimmista operatiivisen tason riskeistä, joten työkalussa keskitytään etenkin tilanteiden ennaltaehkäisyyn ja hallintaan, työturvallisuuslain edellyttämiin menettelytapaohjeisiin, aihepiirin koulutuksiin sekä jälkihoitoon liittyviin asioihin. Alla olevissa kuvioissa (Kuvio 23 ja Kuvio 24) on esitetty esimerkit työ- ja henkilöstöturvallisuuden osa-alueeseen kuuluvista kysymyksistä.

Vaarojen arvioinnin tavoitteena on tunnistaa ja poistaa havaitut vaaratekijät, mikäli ne ovat poistettavissa. Vaarojen arvioinnin yhteydessä tulee kirjata toteutettavat toimenpiteet riskitekijöiden pienentämiseksi tai poistamiseksi, määräaika toimenpiteiden toteuttamiseksi sekä vastuuhenkilö asian hoitamiseksi.

**Onko vaarojen arviointiin määritelty toimintayksikölle kohdenneet toimenpiteet riskitekijöiden pienentämiseksi tai poistamiseksi?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kuvio 23: Esimerkki työ- ja henkilöstöturvallisuuden tasoa kartoittavasta kysymyksestä

Tarjotaanko työntekijöille koulutusta väkivaltilanteiden ennaltaehkäisyyn, kohtaamiseen ja hallintaan (esim. AVEKKI tai MAPA)?

Kuinka monta prosenttia henkilökunnasta on suorittanut ko. koulutuksen?

Kuvio 24: Esimerkki väkivaltilanteisiin liittyvää koulutusta mittaavasta kysymyksestä

Työ- ja henkilöstöturvallisuuden mittareissa keskityttiin ennakoiviin mittareihin. Mittareita valittiin yhteensä kuusi, joista kaksi on reagoivia. Ennakoivien mittarien avulla halutaan tietoa muun muassa vaarojen arvioinnista ja menettelytapaohjeista, kun taas reagoivilla mittareilla turvallisuuspoikkeamien ja väkivaltilanteisiin liittyvien koulutusten lukumääristä. Seuranta-aika on muutoin yhden vuoden, mutta koulutuksissa viisi vuotta. Työ- ja henkilöstöturvallisuuden mittarit on esitetty Taulukossa 4.

Työ- ja henkilöstöturvallisuuden mittarit	Kuvaus	Ennakoiva [E] Reagoiva [R]	Määrällinen [M] Laadullinen [L]	Seuranta-aika
<i>Turvallisuuspoikkeamailmoitukset</i>	Työsuojelupakkiin kirjattujen turvallisuuspoikkeamailmoitusten lukumäärä	R	M	1 vuosi
<i>Vaarojen arviointi</i>	Työpaikan vaarojen arviointi ajan tasalla ja päivitetty	E	L	1 vuosi
<i>Vaarojen arvioinnin toimenpiteet</i>	Työpaikan vaarojen arvioinnin mukaiset toimenpiteet määritelty ja dokumentoitu riskitekijöiden pienentämiseksi tai poistamiseksi	E	L	1 vuosi
<i>Menettelytapaohjeet uhka- ja väkivaltilanteiden ennaltaehkäisyyn ja hallintaan työpaikalla</i>	Uhka- ja väkivaltilanteiden ennaltaehkäisyn ja hallinnan menettelytapaohjeet laadittu sekä liitetty osaksi turvallisuus- ja pelastussuunnitelmaa	E	L	1 vuosi
<i>Väkivaltilanteiden ennaltaehkäisy, kohtaaminen ja hallinta -koulutukset</i>	AVEKKI tai MAPA-koulutuksen saaneiden työntekijöiden määrä suhteessa koko henkilöstöön	E	M	5 vuotta
<i>Jälkihoito</i>	Uhka- ja väkivaltilanteiden jälkeisten jälkihoitojen toteutuma	R	M	1 vuosi

Taulukko 4: Työ- ja henkilöstöturvallisuuden mittarit

### 5.5.6 Tuotannon ja toiminnan turvallisuus

Tuotannon ja toiminnan turvallisuuteen yhdistettiin väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta, koska ne menevät toimialalla osittain päällekkäin ja molemmista ei olisi erikseen syntynyt järkevää ja tarpeeksi laajaa kokonaisuutta. Osa-alueessa käsitellään pääosin kahta teemaa, jotka ovat jatkuvuudenhallinta sekä lääkitysturvallisuus, jotka katsottiin merkittävimmiksi aiheiksi sosiaali- ja terveystoimialan toiminnan turvaamisessa. Osiossa on 13 tilannekuvaa kartoittavaa kysymystä, joissa käsitellään muun muassa yksiköiden toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisiä toimintoja, tietojärjestelmiä ja prosesseja sekä suunnitelmia niiden häiriötilanteiden varalle. Myös yksikön kriittisten avainhenkilöiden ja sidosryhmien tunnistaminen ovat olennaisia asioita jatkuvuudenhallinnan kannalta. Lääkitysturvallisuudessa kartoitettiin lääkkeitä ohjaavan lääkehoitosuunnitelman sekä lääkkeiden säilytyksen vaatimustenmukaisuusien täyttymistä. Alla on kuvattu kaksi esimerkkikysymystä tämän osa-alueen kysymyksistä (Kuvio 25 ja Kuvio 26).

*Erilaisia häiriötilanteita toimintayksikössä voivat aiheuttaa esimerkiksi katkokset vedenjakelussa, sähkö- tai tietojärjestelmäkatkokset, lämmitysenergian katkokset tai tulipalot.*

**\* Onko toimintayksikköön luotu suunnitelmia tai ohjeita, joiden avulla voidaan varautua toimintaa uhkaaviin häiriötilanteisiin?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kuvio 25: Esimerkki jatkuvuudenhallintaa kartoittavasta kysymyksestä

*Lääkehoitosuunnitelma tarkistetaan vähintään kerran vuodessa ja se on päivitettävä aina säädösten, toiminnan tai olosuhteiden muuttuessa. Esimiehet vastaavat lääkehoitosuunnitelman ajantasaisuudesta.*

**\* Onko lääkehoitosuunnitelman yksikkökohtainen liite tarkastettu tai päivitetty viimeisen vuoden aikana?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Päivämäärä, milloin suunnitelma liite on viimeksi tarkastettu tai päivitetty:

d.M.yyyy 

Kuvio 26: Esimerkki lääkitysturvallisuutta kartoittavasta ja mittaavasta kysymyksestä

Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden osa-alueessa on yhteensä yhdeksän mittaria, joista seitsemän ovat ennakoivia. Määrälliset mittarit ovat tässä osiossa hieman ylliedustettuina. Ennakoivilla mittareilla haluttiin arvioida esimerkiksi jatkuvuudenhallinnan sekä lääkehoitosuunnitelmien dokumentointiin liittyviä tekijöitä ja reagoivissa määrällisissä mittareissa keskityttiin lääkehävikkien tai väärinkäytösten lukumääriin. Seuranta-ajat vaihtelevat kuukaudesta kahteen vuoteen. Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden mittarit on esitetty Taulukossa 5.

Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden mittarit	Kuvaus	Ennakoiva [E] Reagoiva [R]	Määrällinen [M] Laadullinen [L]	Seuranta-aika
<i>Toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisimmät toiminnot, tietojärjestelmät ja prosessit</i>	Kriittiset toiminnot, tietojärjestelmät ja prosessit tunnistettu ja dokumentoitu sekä niiden toimintakyky varmistettu	E	L	1 vuosi
<i>Häiriötilanteiden varalle luodut suunnitelmat</i>	Toimintaa uhkaavien häiriötilanteiden varalle luotujen suunnitelmien tai ohjeistusten lukumäärä	E	M	1 vuosi
<i>Toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisimmät sidosryhmät</i>	Toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisimmät sidosryhmät tunnistettu ja dokumentoitu	E	L	1 vuosi
<i>Sidosryhmien turvallisuustietoisuus</i>	Sidosryhmien kanssa varmistuttu jatkuvuuteen liittyvistä suunnitelmista ja suunnitelmat päivitetty	E	L	1 vuosi
<i>Lääkehoitosuunnitelman ajantasaisuus</i>	Lääkehoitosuunnitelma ajan tasalla, tarkastettu tai päivitetty	E	L	1 vuosi
<i>Lääkehoitosuunnitelman perehdytys</i>	Lääkehoitosuunnitelman uusien työntekijöiden perehdytyksen suoritustaso	E	M	1 vuosi
<i>Lääkkeiden inventaario</i>	Lääkkeiden inventaariokertojen lukumäärä	E	M	1 kuukausi
<i>Lääkehävikki</i>	Lääkkeiden katoamis- tai häviämiskertojen lukumäärä	R	M	2 vuotta
<i>Väärinkäytökset</i>	Todettujen väärinkäytösten lukumäärä	R	M	2 vuotta

Taulukko 5: Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden mittarit

### 5.5.7 Tietoturvallisuus

Tietoturvallisuuden osio on jaettu tietoturvaan ja tietosuojaan. Osioon haluttiin kerätä vain toimintayksikön päivittäisen toiminnan kannalta olennaisia asioita, joten siitä jätettiin pois esimerkiksi tekniseen tietoturvaluuteen liittyviä tekijöitä. Osiossa on yhteensä yhdeksän tilannekuvakysymystä, joissa selvitetään muun muassa tietoturva- ja tietosuojakäytäntöjä sekä -perehdytystä, tietoturvaloukkausten ilmoitusmenettelyjä ja lukumääriä, asiakasrekisteritietoja, luottamuksellisen aineiston säilytystä sekä järjestelmien suojauksia. Tietoturvallisuutta kartoittavista ja mittaavista kysymyksistä on esitetty esimerkit Kuvioissa 27 ja 28.

**Onko toimintayksikössä havaittu viimeisen vuoden aikana tietoturvaloukkauksia (henkilötietoja päättynyt sivullisille) tai tietoturvapoikkeamia (esim. henkilötietoja sisältävä sähköposti lähetetään väärälle henkilölle Helsingin kaupungin sisäisesti)?**

Tietoturvaloukkauksia:	Valitse...
Tietoturvapoikkeamia:	Valitse...

Kuvio 27: Esimerkki tietoturvallisuutta mittaavasta kysymyksestä

**\* Onko toimintayksikössä käytössä yhteiskäyttötunnuksia, joilla työntekijät voivat halutessaan kirjautua tietojärjestelmään?**

Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

Kuvio 28: Esimerkki tietosuojaan kartoittavasta kysymyksestä

Mittareita tietoturvallisuuden osioon valittiin yhteensä kahdeksan. Suurin osa mittareista on ennakoivia. Reagoivilla mittareilla haluttiin saada tietoa havaittujen tietoturvaloukkausten ja -poikkeamien lukumääristä. Muutoinkin mittareissa keskityttiin hieman enemmän määrällisiin kuin laadullisiin mittareihin. Niissä haluttiin arvioida esimerkiksi koulutuksen ja perehdyntämissä varmistamiseen sekä tietoturvan ja tietosuojan kannalta merkityksellisiin riskeihin. Seuranta-ajaksi valikoitui yksi vuosi jokaiselle mittarille. Tietoturvallisuuden mittarit on esitetty Taulukossa 6.

Tietoturvallisuuden mittarit	Kuvaus	Ennakoiva [E] Reagoiva [R]	Määrällinen [M] Laadullinen [L]	Seuranta- aika
<i>Tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät ohjeistukset</i>	Tietoturva- ja tietosuojakäytännöt sekä ohjeistukset ajan tasalla ja perehdytetty henkilöstölle	E	L	1 vuosi
<i>Tietosuojan peruskoulutus</i>	Tietosuojan peruskoulutuksen suorittaneiden työntekijöiden määrä suhteessa koko henkilöstöön	E	M	1 vuosi
<i>Tietoturvaloukkaukset</i>	Havaittujen tietoturvaloukkausten lukumäärä	R	M	1 vuosi
<i>Tietoturvapoikkeamat</i>	Havaittujen tietoturvapoikkeamien lukumäärä	R	M	1 vuosi
<i>Tietoturva- ja tietosuariskit</i>	Toiminnan kannalta keskeisimmät tietoturva- ja tietosuariskit tunnistettu, määritelty ja dokumentoitu	E	L	1 vuosi
<i>Tunnistettujen tietoturva- ja tietosuariskien määrä</i>	Toiminnan kannalta keskeisimpien tietoturva- ja tietosuariskien lukumäärä	E	M	1 vuosi
<i>Luottamuksellisten tietojen säilyttäminen, luovuttaminen ja tuhoaminen</i>	Suojattavan aineiston turvallinen käsittely määritelty, dokumentoitu ja hoidettu asianmukaisesti	E	L	1 vuosi
<i>Yhteiskäyttötunnuksia</i>	Yhteiskäyttötunnuksia sisältävien tietojärjestelmien lukumäärä	E	M	1 vuosi

Taulukko 6: Tietoturvallisuuden mittarit

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa tehdään yhteenveto toteutetusta prosessista ja tuotetusta produktista sekä arvioidaan tuotoksen käyttökelpoisuutta ja sitä, miten se vastasi sille asetettuja tavoitteita. Luvussa arvioidaan ja pohditaan myös kirjoittajan omaa työskentelyprosessia sekä oman oppimisen kehittymistä. Työskentelyprosessin arviointi käsittää niin aiheen ja lähestymistavan valinnan kuin käytettyjen menetelmienkin kriittisen tutkiskelun päättyen oman ammatillisen kasvun tarkasteluun.

### 6.1 Työn yhteenveto

Turvallisuutta voidaan tarkastella ja arvioida monin eri tavoin, mutta ne tulee aina toteuttaa organisaation omasta näkökulmasta. Organisaation toiminta ja siihen liittyvät erityispiirteet määrittelevät aina sitä, missä laajuudessa ja millä tavalla organisaation turvallisuutta voidaan seurata ja kehittää. Helsingin kaupunkikonsernissa turvallisuutta tarkastellaan organisaatio- ja turvallisuuden linjausten mukaisesti, jotka on mallinnettu Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmallin (2016) osa-alueista. Myös tässä kehittämistyössä nämä osa-alueet toimivat kehittämisen lähtökohtina. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa ja löytää teoreettisen tietoperustan sekä eri tutkimusmenetelmien avulla Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalle keskeisimmät ja merkitykselliset turvallisuuden eri osa-alueisiin liittyvät tekijät sekä niihin sopivat mittarit. Tavoitteena oli luoda näiden löydettyjen keskeisimpien ja olennaisimpien tekijöiden pohjalta sosiaali- ja terveystoimialan käyttöön tulevaan Meidän turvallisuus -työkaluun sisältö.

Lähdemateriaalin ja selvityksien perusteella havaittiin, että monipuolisia sekä käytännölläisiä organisaatioturvallisuuden kartoitus- tai arviointityökaluja ei ole löydettävissä. Myöskään organisaatioturvallisuuden mittaristoja ei ole ainakaan julkisesti saatavilla, puhumattaan sosiaali- ja terveystoimen turvallisuutta käsittelevistä teoksista tai tutkimuksista. Erilaiset työkalut ja mittaristot ovat usein toteutettu tietyille organisaatioturvallisuuden osa-alueille joillekin tietyille toimialoille, kuten esimerkiksi teollisuuden eri aloille. Tällaisen tilannekuvaa kartoittavan ja mittaavan työkalun sisällön pohtiminen annetussa kontekstissa piti siis aloittaa laajalla toimintaympäristön kartoittamisella sekä monipuoliseen lähdekirjallisuuden tutustumalla, jotta aiheesta saatiin hahmoteltua jotenkin eheä kokonaisuus ja viitekehys. Kehittämistyössä auttoi huomattavasti Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet sekä organisaatioturvallisuuden linjaukset, jotka rajasivat toimintaympäristöä ja auttoivat fokuoimaan keskittymistä oleellisiin asioihin. Myös vahvassa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kohdeorganisaation kanssa toteutettu kehittämistyö auttoi aiheen pysymistä kontekstissa, koska muokkauksia pystyttiin tekemään jatkuvasti toimeksiantajan tarpeiden pohjalta.

Ensimmäinen opinnäytetyön alussa esittelemäni tutkimuskysymys käsitteli sitä, mitkä organisaatioturvallisuuden eri tekijät ovat keskeisiä ja olennaisia kartoitettaessa turvallisuuden nykytilaa sosiaali- ja terveystoimialalla. Toisen tutkimuskysymyksenä oli löytää mittarit, joiden avulla tunnistettuja tekijöitä kannattaisi sosiaali- ja terveystoimialalla mitata. Tietoperustan, dialogisen keskustelun, konsultaatioiden ja ryhmähaastattelun perusteella löydettiin organisaatioturvallisuuden eri osa-alueista 17 eri aihepiiriä, joiden katsottiin olevan sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuuden kannalta merkittäviä. Näiden eri aihepiirien sisältä löydettiin lukuisia eri tekijöitä, joiden perusteella työkalun sisältö rakennettiin. Myös toiminnan kannalta merkittävät mittarit onnistuttiin valitsemaan löydettyjen tekijöiden joukosta. Näin ollen voidaan siis todeta, että asetettuihin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset ja opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin.

Kuten aikaisemmin todettiin, sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuuden hallinnasta ja mittareista ei ole löydettävissä erilaisten ohjeiden ja oppaiden lisäksi aiempia tutkimuksia tai lähdekirjallisuutta, joihin tässä opinnäytetyössä luotua sisältöä voitaisiin verrata ja arvioida objektiivisesti. Opinnäytetyössä löydettyjä asioita voidaan pitää kuitenkin onnistuneina ja luotettavina kohdeorganisaatioissa, sillä toteutetut ratkaisut on toteutettu tiiviissä yhteistyössä sosiaali- ja terveystoimialan eri asiantuntijoiden kanssa. On kuitenkin otettava huomioon, että löydetty tekijät ja mittarit ovat keskeisimmät ja olennaisimmat vain Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalla, eikä tässä opinnäytetyössä rakennettua sisältöä voida suoraan hyödyntää muissa organisaatioissa, koska turvallisuuden hallinnassa ja kehittämisessä tulee ottaa huomioon aina kunkin organisaation luonteen ja toiminnan erityispiirteet. Sekä tässä opinnäytetyössä tehtyihin havaintoihin että työssä käytettyyn lähdekirjallisuuteen, esimerkiksi Kankkuseen ym. (2005, 27) viitaten, voidaankin oikeutetusti todeta, että panostamalla kehittämiseen ja mittaamiseen juuri organisaation omien tarpeiden pohjalta päästään parhaaseen lopputulokseen kokonaisuuden kannalta.

Pohjimmaisena ajatuksena tässä kehittämistyössä oli myös pyrkimys hyödyntämään toimialan työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä turvallisuudesta, koska päivittäisten toimintojen parissa työskentelevät työntekijät ovat asiantuntijoita siinä, millä tavoin oman työyhteisön turvallisuutta voitaisiin kehittää. Olennaista turvallisuuden hallinnassa ja kehittämisessä onkin työntekijöiden huomioiminen ja mukaan ottaminen kaikilta tasoilta, joka huomattiin myös tämän prosessin aikana. Usein turvallisuus nähdään pakollisena pahana, jonka merkitystä ei ymmärretä, ennen kuin se on uhattuna. Kun työntekijät otetaan mukaan turvallisuuden kehittämiseen ja asioita tarkastellaan heidän näkökulmastaan, voidaan turvallisuustoimintaa tehostaa ja sen myötä keventää turvallisuuteen liittyvää painolastia, jotta organisaatioturvallisuuden hallinta olisi tehokasta myös ylimmän johdon tasolla. Eri toimijoiden välinen yhteistyö, yhdessä tekeminen ja vuorovaikutteinen kehittäminen parantavat turvallisuuden merkityksen sisäistämistä organisaation eri tasoilla osana jokapäiväistä toimintaa. Läpi opinnäytetyöprosessin tuli siis ottaa huomioon Lanteenkin (2007, 79) väitöskirjassaan mainitsema tosiasia,

että organisaatioturvallisuuden hallinnassa yhteistyön merkitys korostuu etenkin suurissa ja riskien moninaisuuden kannalta haasteellisissa organisaatioissa, ja yhteistyöllä saavutettu kokonaisvaltainen oppiminen vaikuttaa hyvän organisaatioturvallisuuden saavuttamiseen ja ylläpitämiseen. Koska sosiaali- ja terveystoimiala on hyvin monitahoinen ja laaja-alainen organisaatio, oli käytännönläheinen ja yhteistoiminnallinen lähestymistapa kehittämiseen välttämätöntä.

Kuten aiemmin tämän työn tietoperustassa todettiin, turvallisuusjohtamisen avulla toteutettu kattava nykytilanteen kartoitus sekä toiminnan mittaaminen luovat perustan turvallisuuden kehittämiselle. Tietoperustan ja valittujen menetelmällisten ratkaisujen avulla onnistuttiin tässä kehittämistyössä luomaan työkalun sisältö, jonka avulla toimialan turvallisuuden nykytilaa voidaan kattavasti kartoittaa, arvioida, mitata ja kehittää. Prosessissa on jatkuvasti huomioitu kohdeorganisaation tarpeet sekä käyttäjäryhmän kanssa tehtävän yhteistyön merkitys. Kokonaisuudessaan valmistuessaan Meidän turvallisuus -työkalun voidaan olettaa tässä opinäytetyössä esitettyjen seikkojen takia olevan hyödyllinen apuväline turvallisuusjohtamisessa sekä turvallisuuden kehittämisessä Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalla.

## 6.2 Työkalun sisällön käyttökelpoisuuden arviointi

Tämän työn tuotoksena laaditulle työkalulle oli Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalla todellinen tarve. Kaikki tässä työssä tehdyt ratkaisut on tehty nimenomaisesti Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan tarpeet ja tuleva kohderyhmä huomioiden. Valintojen tukena ovat vaikuttaneet toimialaan liittyvät materiaalit sekä erilaisin tutkimus- ja kehittämismenetelmällisin ratkaisuin saavutetut päätelmät. Näistä lähtökohdista valmistui Meidän turvallisuus -työkalun sisältö, joka kattaa yhteensä 95 tilannekuvaa kartoittavaa kysymystä, 60 erilaista organisaatioturvallisuutta mittaavaa kysymystä sekä näitä molempia ohjaavat tiedotetekstit.

Työkalun sisältö laadittiin monipuolisen tietoperustan, dialogisen keskustelun ja konsultaatioiden avulla. Lisäksi työkalun lopullista sisältöä arvioitiin kohderyhmälle suoritettulla ryhmäteemahaastattelulla, jonka avulla pyrittiin saamaan tietoa työkalun helppokäyttöisyydestä, käytännöllisyydestä sekä sisällön tarpeellisuudesta, jotta sisältö voitiin viimeistellä lopulliseen muotoonsa. Laadittua tuotosta tullaan käyttämään toimialan turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä turvallisuusjohtamisen tukena ja se kattaa Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalle olennaisimmat ja merkityksellisimmät organisaatioturvallisuuteen liittyvät tekijät ja mittarit sekä palvelee toimeksiantajan ja sidosryhmien tarpeita. Lopullisen työkalun käyttökelpoisuuden arviointi voidaan kuitenkin suorittaa vasta valmiin työkalun käyttöönoton jälkeen ja onkin otettava huomioon, että tämän työn tulosten arvostelu ennen valmiin työkalun jokapäiväistä käyttöä on hyvin hankalaa. Työkalun sisällön käyttökelpoisuutta voidaan kuitenkin jossain määrin arvioida peilaamalla luotua sisältöä aiemmin esiteltyyn tietoperustaan, pohtimalla sisällön viimeistelyvaiheessa toteutetun ryhmähaastattelun vastauksia sekä tekemällä johtopäätöksiä työn tavoitteiden ja tarkoituksen sekä luodun sisällön välillä.

Jotta työkalun sisällön käyttökelpoisuutta voitaisiin arvioida jossain määrin kokonaisvaltaisesti, on hyvä pohtia toimeksiantajan asettamia tavoitteita Meidän turvallisuus -hankkeelle, joita kuvattiin tämän opinnäytetyön johdannon alaluvussa 1.1 Kehittämistyön tausta. Toimeksiantajan määrittämät tavoitteet hankkeelle oli, että tulevalla työkalulla saataisiin turvallisuusjohtamisen tueksi ja apuvälineeksi kattava tilannekuva toimialan yksiköiden turvallisuudesta, ja että sillä voitaisiin ohjata ja viestiä toimialan työntekijöitä turvallisuuteen liittyvistä asioista sekä mitata turvallisuutta, jotta voitaisiin löytää turvallisuuden ongelmakohdat, joihin tulee tulevaisuudessa keskittyä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että sisältöön laadituilla kysymyksillä saadaan kokonaisvaltainen tilannekuva organisaatioturvallisuudesta ja turvallisuuden tasoa voidaan myös laadituilla mittareilla mitata. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön avulla turvallisuus- ja riskienhallintayksikkö saa turvallisuusjohtamisen tueksi aihion turvallisuustyökalusta, joka on käytännönläheinen ja yksinkertainen, mutta samalla monipuolista tietoa keräävä. Työkalun sisällön avulla voidaan myös ohjata henkilöstöä oikean turvallisuustiedon pariin sekä lisätä henkilökunnan turvallisuustietoisuutta parantaen tällä tavoin toimialan turvallisuusviestintää. Näitä havaintoja tuki myös toimeksiantajalta saatu palaute, joka on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

Vaikka opinnäytetyön tuotos on tehty jatkuvassa yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja heidän tarpeet huomioiden, tulee kuitenkin käytäntö vasta näyttämään sen, kuinka hyvin työkalun sisältö vastaa asetettuja tavoitteita. Työkalun käyttöönotto saattaa paljastaa uusia kehittämistä vaativia asioita, joita ei ole tätä opinnäytetyötä tehtäessä otettu edes huomioon. Työkaluun pyrittiin löytämään toimialan kannalta merkityksellisimmät organisaatioturvallisuuden osa-alueet ja tekijät, joiden avulla voitaisiin palvella sekä toimialan turvallisuushenkilöstöä että päivittäisten operatiivisten toimintojen parissa työskenteleviä henkilöitä ja sidosryhmiä. Koska turvallisuuden hallinnassa tulee ottaa huomioon aina oman organisaation erityispiirteet, ei tätä työtä voida sellaisenaan käyttää toisessa organisaatiossa. Opinnäytetyössä kuvattua prosessia sekä tehtyjä ratkaisuja ja päätelmiä voidaan kuitenkin hyödyntää muissa organisaatioissa luotaessa vastaavaa työkalua. Soveltamalla tässä työssä kuvattuja menetelmiä, valintoja ja mittareita, voivat myös muut organisaatiot saada mahdollisesti ideoita oman turvallisuutensa hallintaan ja kehittämiseen.

Työkalun sisällöstä tehtiin tarkoituksellisesti mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen, jotta käytännön tuoman kokemuksen myötä sitä voidaan tarvittaessa tiivistää ja kehittää yksityiskohtaisemmaksi. Tällä tavoin on pyritty ennaltaehkäisemään sitä, että työkalun sisällön luontivaiheessa oltaisiin rajattu aihetta liikaa ja näin ollen mahdollisesti unohdettu työkalusta jokin tärkeä osa-alue tai tekijä. Työkalun käyttöönoton jälkeen turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä tuleekin pohtia sitä, tarjoavatko valitut asiat merkittävää ja tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa toimialan yksiköistä, josta on käytännön hyötyä arvioitaessa ja kehitettäessä toimialan turvallisuutta vai onko jokin kerätty tieto turhaa tai itsestään selvää. Samoin tulevai-

suudessa tulee myös pohtia sitä, millä tavoin toimialan kokonaisriskienarviointi vaikuttaa työkalun sisältöön. Työkalusta ei ole hyötyä, ellei sitä seurata ja katselmoida säännöllisesti sekä päivitetä aina tarvittaessa tai olosuhteiden ja toiminnan luonteen oleellisesti muuttuessa. Tarpeen mukaan työkalua tulee täydentää uusilla asioilla sen täyden potentiaalin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Käyttökelpoisuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös se, että työkalusta saatavien raporttien avulla vastaajille pitää antaa tarpeeksi palautetta, jotta työkalun voidaan sanoa olevan onnistunut, eivätkä kohderyhmään kuuluvat henkilöt kokisi turvallisuustyökalua turhana. Tarkoituksena onkin, että turvallisuus- ja riskienhallintayksikkö tekee työkalun käyttöönoton jälkeen kerran vuodessa vastauksista yhteenvedon, analysoi saadut tulokset ja antaa niiden perusteella toimenpidesuositukset yksiköille. Tärkeää on, että toiminnan kehittämisessä saadaan koko toimialan henkilöstö motivoitumaan turvallisuutta kohtaan ja tekemään valintoja jokapäiväisessä toiminnassa hyvän turvallisuustason ylläpitämiseksi. Siksi myös henkilöstön oma aktiivisuus ja halu ovat merkittävässä roolissa työkalun hyödyllisyyden ja käyttökelpoisuuden kannalta.

Käytännön palaute työkalusta saatiin kohderyhmältä ryhmähaastattelussa, jonka perusteella tuotoksen käyttökelpoisuutta voidaan myös osittain arvioida objektiivisesti. Ensivaikutelmana kaikki suhtautuivat työkaluun ja sen sisältöön positiivisesti ja kertoivat sen olevan selkeä, helpposti ymmärrettävä, käytännönläheinen, toimintaa keventävä ja kokonaisuudessaan erittäin hyödyllinen turvallisuustyökalu päivittäisen johtamisen tueksi. Työkalu sisälsi kohderyhmän mielestä paljon asioita, joita oltiin toimintayksiköissä pohdittu jo itsenäisesti ja sisällön avulla saatiin lisää tietoa siitä, kuinka asioiden kanssa tulisi edetä. Vastaajat olivat tehneet työkalun ansiosta huomioita myös asioista, joita turvallisuustyössä ei oltu yksiköissä ajateltu ja joita tulisi tulevaisuudessa tarkastella tarkemmin. Näistä kommentteista voidaan tehdä johtopäätös ainakin turvallisuustietoisuuden lisääntymisestä, turvallisuudesta valistamisesta sekä oikean tiedon luo ohjaamisesta, jotka olivat myös työkalun tavoitteina. Työntekijät myös kertoivat, että valituilla teemoilla ja kysymyksillä saatiin monipuolinen tilannekuva heidän yksiköidensä turvallisuuden nykytilasta ja työkalu koettiin jo tässä muodossaan olevan monipuolinen työkalu turvallisuuden itsenäiseen kehittämiseen yksiköissä.

Osaltaan työkalun sisällön käyttökelpoisuuden arviointia vaikeuttaa se, että työssä ei käsitellä pisteytysjärjestelmää ja mittarien arviointikriteereitä, jotka rajattiin pois prosessin alkuvaiheessa opinnäytetyön rajallisuuden vuoksi. Näiden osa-alueiden arviointi olisi kriittistä arvioitaessa koko työkalun hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä. Ryhmähaastattelun ja toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työkalu on jo nyt tässä vaiheessa osoittanut käyttökelpoisuutensa ja tulee varmasti jatkokehitysvaiheessa lunastamaan muutkin sille asetetut tavoitteet. Tavoitteita ja vaatimuksia peilaten sen voidaan sanoa siis tässä vaiheessa olevan onnistunut.

Tuotosta tullaan kuitenkin vielä jatkokehittämään lopulliseen muotoonsa. On siis mahdollista, että tämän opinnäytetyön ulkopuolella tuotoksen rakenne ja ominaisuudet voivat muuttua huomattavastikin hankkeen jatkokehitysvaiheessa. Kun työkalu on kokonaisuudessaan valmis, tulee se koekäyttää ennen varsinaista käyttöönottoa, jotta saadaan kattavampi otos sen käytökelpoisuudesta kohderyhmän edustajilta. Kun työkalu otetaan virallisesti käyttöön koko toimialalla, tulee sen käyttöä seurata ja yksiköiden turvallisuustasoa mitata suunniteltujen mittareiden mukaisesti. Käytön aikana tulee kiinnittää huomiota etenkin kerättävän tiedon laatuun sekä mittarien käytökelpoisuuteen ja monipuolisuuteen. Mikäli työkalussa havaitaan puutteita tai muutostarpeita, tulee sitä muokata toimialan tarpeiden mukaisesti. Olennaista on reagoida tarvittavin muutoksin, mikäli havaitaan työkalun tuottavan esimerkiksi vääränlaista, liian runsasta tai liian vähäistä tietoa. Tällä tavoin voidaan varmistua siitä, että työkalu tarjoaa myös tulevaisuudessa haluttua tietoa toiminnan, resurssien tai olosuhteiden muuttuessa.

### 6.3 Työskentelyprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi osaltani keväällä 2019 ja opinnäytetyösuunnitelmassa arvioin opinnäytetyöni valmistuvan vuoden 2019 loppuun mennessä. Oma henkilökohtaisena tavoitteenani oli luoda opinnäytetyön prosessia mukaillen mahdollisimman selkeä produkti, joka olisi kohderyhmän näkökulmasta helposti ymmärrettävissä ja tuottaisi halutunlaista tietoa turvallisuus- ja riskienhallintayksikköön, sekä olisi pitkäikäinen ja helposti muokattavissa tulevaisuuden tarpeita varten. Toisena tavoitteenani oli tuottaa tutkimusviestinnällisin keinoin eheä ja yhtenäinen raportti tavoiteajassa, joka vastaisi kiitettävälle opinnäytetyölle asetettuja vaatimuksia. Opinnäytetyön produktin työstäminen jakaantui selkeästi kolmeen eri vaiheeseen, joiden lopputuloksena syntyivät esitelty tuotos sekä tämä opinnäytetyöraportti. Opinnäytetyöprosessi koostui opinnäytetyön suunnittelusta ja aloituksesta, sisällön kehittämisestä ja tarkastamisesta sekä sisällön viimeistelystä ja lopulta työn valmistumisesta. Kirjallista raporttia kirjoitettiin samanaikaisesti produktin työstämisen kanssa.

Kokonaisuudessaan Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan turvallisuuden nykytilan arviointi- ja kehittämistyökalun sisällön luominen oli haastava ja vaativa tehtävä sen laajuuden takia. Opinnäytetyön suunnittelu- ja aloitusvaiheessa en vielä osannut hahmottaa työn laajuutta ja monimuotoisuutta. Työstämistä kuitenkin helpotti toimialalla työharjoittelusta saatu kokemus sekä opinnäytetyön toteuttaminen osana työtehtäviä toimialan turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä. Ilman työharjoittelua ja myöhemmin työsuhdetta, sekä niiden myötä kohdeorganisaation toimintaympäristön tuntemusta, en luultavasti olisi saanut työtä valmiiksi samassa ajassa. Yksi suurimmista haasteista tämän työn aloittamisessa oli työn rajaaminen. Mikäli rajaus olisi ollut alusta asti selkeä, olisi työ luultavasti edennyt sujuvammin. Työn aloittamiseen oli hyvin suuri kynnys, kun oli tiedossa, että lopullinen tuotos tulisi olemaan hyvin laaja. Kun

työstä ymmärrettiin rajata pois turvallisuuden mittareiden arviointiperusteet ja työkalun pisteytysjärjestelmän luominen, sekä jaettiin iso kokonaisuus pienemmiksi osa-alueiksi, helpotui työn systemaattinen toteuttaminen huomattavasti.

Opinnäytetyön suunnittelu- ja aloitusvaiheessa varmistui kehittämistyön aihe ja opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisen opinnäytetyön sijaan tässä työssä olisi voitu käyttää myös konstruktivistista tutkimusotetta ja tehdä työstä näin ollen enemmän tutkimuksellinen, mutta koen, että ajalliset resurssit huomioiden toiminnallinen opinnäytetyö sopi minulle loppujen lopuksi paremmin. Olen siis erittäin tyytyväinen opinnäytetyöni aiheeseen sekä valittuun lähestymistapaan. Aihe kattoi laaja-alaisesti turvallisuuden ja riskienhallinnan erilaiset ulottuvuudet sekä kytki monipuolisen teorian tiedon työelämän vaatimuksiin ja käytännön kehittämiseen. Opin hahmottamaan turvallisuutta ja riskienhallintaa osana laajempaa kokonaisuutta työstäessäni opinnäytetyötä yhteistoiminnallisesti turvallisuusjohtamisesta vastaavan yksikön kanssa ja aihe muodostuikin minulle hyvin mielenkiintoiseksi. Osaltaan ongelmia kuitenkin loi myös tietoperustan käsitteiden määritelmien laajuus. Käsitteet olivat niin laajoja, että riittävän lähdemateriaalin valinta osoittautui haastavaksi ja käsitteiden syvä ymmärtäminen vaati intensiivistä paneutumista aiheeseen kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Etenkin turvallisuusjohtamisesta ja riskienhallinnasta on olemassa hyvin paljon erilaista tietoa, jolloin näiden lähteiden yhdistäminen järkeväksi ja yhdenmukaiseksi kokonaisuudeksi oli hyvin aikaa vievää. Saatavilla olevat kirjallisuuslähteet aiheiden tiimoilta olivat myös melko vanhoja, joka myös osaltaan vaikutti lähteiden kriittiseen arviointiin. Koen kuitenkin käyttäneeni riittävän monipuolisesti erilaisia ja luotettavasti valittuja sekä hyvin tunnustettuja lähteitä kattaakseni kaikkien keskeisten käsitteiden määritelmät ja saaneeni luotua tietoperustasta järkevän kokonaisuuden.

Sisällön kehittämissivaiheen alussa työskentelyni oli melko passiivista ja olisin mielestäni voinut panostaa työn tekemiseen enemmän. Loppukesästä, ennen määräaikaisen työsuhteeni alkamista toimialan turvallisuus- ja riskienhallintayksikössä, aloitin kuitenkin määrätietoisesti ja johdonmukaisen työskentelyn. Opinnäytetyö olisi ollut kuitenkin mielekkäämpää tehdä väljemmällä aikataululla, koska välillä aikataulut osoittautui melko haasteelliseksi. Heti prosessin alkuvaiheessa työhön enemmän panostamalla ja työvaiheita järjestelmällisesti ja pitkäjänteisesti suunnitteleamalla, oltaisiin tältä voitu välttyä. Käytettäviksi menetelmiksi sisällön kehittämissivaihe- ja viimeistelyvaiheessa valikoituivat dialoginen keskustelu, konsultaatiot sekä ryhmäteemahaastattelut. Muita tutkimusmenetelmiä, joita pohdittiin, olivat muun muassa aivo-riihi, kysely sekä yksilöhaastattelut. Nämä menetelmät olisivat varmasti olleet vähintään yhtä hyviä lopputuloksen kannalta, mutta koen, että valitsemani menetelmät olivat työni kannalta kaikkein käytännöllisimpiä, työelämälähtöisimpiä sekä ennen kaikkea tehokkaita käytössä olleet resurssit huomioon ottaen. Koska opinnäytetyössä toteutettava produkti oli laaja, olisi toisenlaisten menetelmien käyttö saattanut osaltaan tuoda vielä monipuolisempaa näkökul-

maa työkaluun, mutta taas toisaalta viedä liaksi resursseja itse työn valmistumiselta aikataulujen yhteensovittamisen takia. Näin ollen katson olleen parempi, että aikaa käytettiin enemmän sisällön työstämiseen tehokkailla menetelmillä, kuin käyttämällä enemmän aikaa kartoi- tus- ja aineistonkeruuvaiheeseen, jolloin ajalliset resurssit eivät välttämättä olisi riittäneet lopputuotoksen tai raportin viimeistelyyn. Kokonaisuudessaan olen siis tyytyväinen valitse- miini menetelmiin.

Dialoginen keskustelu oli opinnäytetyöni kannalta merkittävin menetelmä. Keskustelua käytiin koko opinnäytetyöprosessin ajan jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa turvallisuus- ja riskienhal- lintayksikön kanssa tapaamisten, palaverien, kokousten ja työpajojen muodossa, joissa käsi- teltiin esimerkiksi sisällön rakennetta, laatua, tärkeitä teemoja, kysymystenasetteluja sekä mitattavia aihealueita. Koska tätä opinnäytetyötä on alusta asti työstetty monitahoisessa or- ganisaatiossa eri sidosryhmien kanssa, oli dialogisen keskustelun valitseminen menetelmäksi luonnollista. Koen asian niin, että mikäli työtä ei olisi voitu toteuttaa näin dialogisesti, olisi produktista varmasti jäänyt puuttumaan tärkeitä osa-alueita tai oleellisia tietoja ja näin ollen sen luotettavuus olisi kärsinyt. Dialoginen keskustelu auttoi myös tiettyjen ongelmakohtien selvittämisessä. Erityisesti omasta mielestäni tärkeiden, mutta toimeksiantajan näkökulmasta tarpeettomien asioiden karsiminen osoittautui välillä hankalaksi. Dialogisen keskustelun avulla tällaisissa tilanteissa päästiin usein yhteisymmärrykseen ja ymmärsin perustelujen avulla, miksi juuri jokin tietty asia ei ollut tarpeellinen tässä työkalussa. Huomasin myös prosessin edetessä, että keskustelu muuttui jatkuvasti avoimempaan ja vapautuneempaan suuntaan, joka helpotti työn valmistumista. Koska yhtenä suurena työn tavoitteena oli luoda produkti vastaamaan nimenomaan toimeksiantajan tarpeita, olisi dialogisen keskustelun pois jättämi- nen ollut ongelma niin minun kuin toimeksiantajankin näkökulmasta. Myös konsultaatioiden valitseminen menetelmäksi osoittautui oivalliseksi keinoksi lisätä työn luotettavuutta sekä vaikuttavuutta. Konsultaatioiden avulla saatiin toimialaan liittyvää tärkeää ja piilevääkin tie- toa, jota ei oltaisi kirjallisuuden tai muiden lähdemateriaalien kautta saatu. Koska tällä me- netelmällä saatua tietoa ei tarvitse litteroida edes osittain, joka todettiin jo aiemmin tässä työssä, oli menetelmän käyttö myös erittäin tehokasta.

Haastattelun valitseminen viimeistelyvaiheen menetelmäksi tuki työn tavoitteissa onnistu- mista, sillä tulevien käyttäjien näkemykset ja heidän tarpeensa työkaluun liittyen määrittivät sisällön viimeistelyä. Teemahaastattelu itsessään oli haastattelumenetelmänä hyvä valinta, koska sen avulla toivottavat vastaukset olivat luonteeltaan jo valmiiksi teemoihin sopivia. Kun haastattelu toteutettiin lisäksi ryhmähaastatteluna, oli se mielestäni perusteltu valinta sisäl- lön viimeistelyosioon monipuolisen tiedon keräämiseksi rajallisilla resursseilla. Yksilöhaastat- teluiden myötä prosessista olisi tullut paljon työläämpi ja aineiston analysointi olisi vienyt taas ajallisia resursseja pois produktin ja raportin tuottamisesta. Opinnäytetyön laajuus ja ai- kataululliset resurssit huomioiden pidän ryhmähaastattelun käyttöä siis erittäin hyvänä kei-

nona tämänkaltaisen selvityksen tekemisessä. Haastatellut henkilöt olivat taustaltaan ja kokemukseltaan päteviä antamaan näkemyksiä kehitettävästä työkalusta, koska he vastaavat omien yksiköidensä toiminnasta ja omasivat runsaan työkokemuksen toimialan tehtävistä. Monipuolisemmalla haastateltavien määrällä tuskin olisi saatu enää yksityiskohtaisempaa aineistoa työkalun sisältöön tai rakenteeseen liittyen.

Mielestäni kaikista menetelmistä saatu tieto yhdessä oli riittävän kattavaa tämänkaltaisen työkalun toteuttamisessa juuri tämän kohdeorganisaation näkökulmasta. Menetelmät tukivat toisiaan luontevasti ja yhdistettynä käytettyyn tietoperustaan, loivat mielestäni luotettavuutta kehitettyyn työkaluun. Myös valittujen menetelmien tulosten käsittely ja analysointi osoittautuivat tarkoituksenmukaiseksi tämän työn tekemisen näkökulmasta. Tietoperustaa ja menetelmiä yhdistelemällä saatiin luotua työkaluun sisältö, jolla opinnäytetyön tavoitteisiin pystyttiin vastaamaan. Opinnäytetyön tuotoksen laatua olisi voitu ehkä parantaa ottamalla loppukäyttäjät mukaan toteutukseen jo prosessin aikaisemmassa vaiheessa, mutta tämä ei olisi osaltaan ollut mahdollista ajallisten resurssien takia ja siksi, että aloitin työskentelyn kohdeorganisaatiossa vasta syksyllä 2019, vaikka alun perin oltiin projektin toteuttamista suunniteltu jo kesälle 2019.

Koen työskentelyni olleen kokonaisuudessaan melko johdonmukaista ja määrätietoista, vaikka prosessin alussa kohtasinkin muutamia haasteita työn laajuuden takia. Yhtenä osatekijänä tässä vaikutti varmasti se, että prosessin alkuvaiheessa minulle ei ollut vielä muodostunut selkeää mielikuvaa siitä, millainen opinnäytetyöni lopputuotos tulisi olemaan. Opinnäytetyöprosessin edetessä mielikuva alkoi kuitenkin hahmottumaan selkeämmin ja loppua kohden osasin jo työskennellä selkeä tavoite mielessäni haluamastani lopputuloksesta. Tästä johtuen prosessin loppuvaihe etenikin erittäin nopeasti ja sujuvasti ilman suurempia suvantovaiheita. Nyt pohdittaessa muutoin työn toteutusta, motivaation ylläpitoon vaikutti varmasti myös kehittämistyön kokonaisvaltaisuus ja haastavuus, koska prosessin aikana tuli kaiken aikaa käyttää aiemmin kertyneen osaamiseni koko skaalaa ja työ tuntui merkitykselliseltä. Merkityksellisyttä korosti myös kohdeorganisaation taholta annettu vastuu, koska sain hyvin paljon itsenäisesti ja oma-aloitteisesti vaikuttaa työkalun sisältöön. Työelämälähtöisen ja käytännön tarpeisiin tulevan työkalun suunnitelmallinen tekeminen siis tuki myös vahvasti ammatillista kasvua ja kehitti ammatillista osaamistani. Pääsin hyödyntämään sekä soveltamaan opinnoistani ja työharjoittelustani kertyneitä tietoja ja taitoja yhteistoiminnallisesti työelämän kanssa, minkä avulla pystyin peilaamaan nykyistä osaamistani tämänhetkisen työelämän tarpeisiin. Kohdeorganisaation toimeksiantajalta saatu palaute oli koko opinnäytetyöprosessin ajan positiivista, rakentavaa ja kannustavaa, eikä tätä työtä olisi ollut mahdollista toteuttaa ilman toimeksiantajan motivoivaa tukea. Toimeksiantajan tuen, oman periksi antamattoman työskentelyn sekä oppilaitoksen kautta saamani ohjauksen seurauksena koen, että saavutin sekä opinnäytetyön produktille että tälle opinnäytetyöraportille asettamani henkilökohtaiset tavoitteeni.

## Lähteet

### Painetut

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Flink, A., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki: Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.

Heikkilä, J., Heikkilä, K. & Heikkilä-Laakso, K. 2001. Dialogi: Avain innovatiivisuuteen. Porvoo: WSOY.

Helsingin kaupunki. 2015. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Helsingin kaupunkikonsernissa.

Helsingin kaupunki. 2018. Helsingin kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet.

Helsingin kaupunki. 2018. Riskienarvioinnin menetelmäkuvaus.

Helsingin kaupunki. 2019. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan toimintasäätö.

Henttonen, T. 2000. TUKES-julkaisu: Turvallisuuden mittaaminen.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, P. & Lanne, M. 2001. Onnistuneen turvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Tampere: Sosiaali- ja terveystoiministeriö, työsuojeluosasto.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytännöt. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Finva.

L410/2015. Kuntalaki.

L731/1999. Suomen perustuslaki.

L733/1992. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä: Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: Vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Helsinki: Turvatekniikan keskus.

Narikka, J. 2008. Sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestäminen ja hankinta. Helsinki: Tietosanomaa.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Oedewald, P. & Reiman, T. 2006. Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet. Espoo: VTT.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot: Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita.

SFS-ISO 31000. 2018. Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Sydänmaanlakka, P. 2004: Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. Viitattu 19.9.2019. [https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus\\_2016.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf)

Eloranta, S., Hautala, T., Kinon, S. & Salonen, K. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 20.10.2019. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Hasu, M., Pahkain, K. & Puttonen, S. 2016. Työhyvinvointia paremmaksi - keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. [http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf)

Hellström, E. 2018. Dialogi tiedon ja ymmärryksen välineenä kompleksisessa maailmassa. Viitattu 12.10.2019. <https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogi-tiedon-ja-ymmarryksen-valineena-kompleksisessa-maailmassa/>

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimi. 2018. Toimintakertomus 2018. Viitattu 17.9.2019. [https://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/HKI\\_Sote\\_Toimintakertomus2018.pdf](https://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/HKI_Sote_Toimintakertomus2018.pdf)

Helsingin kaupunki. 2017. Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet. Viitattu 19.9.2019. <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/d6/d62801489ce83e596298baabfdee904f30e0debb.pdf>

Helsingin kaupunki. 2017. Organisaatioturvallisuuden linjaukset - Kaupunkikonsernin organisaatioturvallisuusohje. Viitattu 17.9.2019. <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/89/89c4730a6ae37e205123e9055edd25d44840c168.pdf>

Helsingin kaupunki. 2018. Helsingin kaupungin hallintosääntö. Viitattu 17.9.2019. <https://www.hel.fi/static/helsinki/muut-saannot/Hallintosaanto.pdf>

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Kohti dialogista Suomea: Dialogin hyötyjä päätöksenteolle. Viitattu 12.10.2019. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kohti-dialogista-suomea-dialogin-hyotyja-paatoksenteolle/>

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Viitattu 12.10.2019. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Tiedon ja ymmärryksen kehä päätöksenteon valmistelussa. Viitattu 12.10.2019. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tiedon-ja-ymmarryksen-keha-paatoksenteon-valmistelussa/>

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampere: Juvenesprint. Viitattu 26.10.2019 [http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/arvoa\\_palvelutuotannon\\_mittareista.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/arvoa_palvelutuotannon_mittareista.pdf)

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Viitattu 12.10.2019. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2007/P632.pdf>

Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Viitattu 28.9.2019. <https://docplayer.fi/5110003-Tukes-julkaisu-1-2003-turvallisuusjohtamisjarjestelmien-toimivuus-vahvuudet-ja-kehityshaasteet-suuronnettomuusvaarallisissa-laitoksissa.html>

Oedewald, P., Pietikäinen, E. & Reiman, T. 2008. Turvallisuuskulttuurityö organisaation toiminnan kehittämisenä terveydenhuollossa. Viitattu 12.10.2019. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2008/T2456.pdf>

Oedewald, P., Pietikäinen, E. & Reiman, T. 2008. Turvallisuuskulttuuri - Teoria ja arviointi. Viitattu 12.10.2019. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2008/P700.pdf>

Reiman, T. 2015. Turvallisuusasiantuntijoiden roolit, toimintatavat ja tarvittavat kyvyt ja taidot. Viitattu 20.10.2019. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T198.pdf>

Salonen, K. 2013. Näkökulma tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Viitattu 20.10.2019. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Sanastokeskus TSK. 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. Viitattu 20.10.2019. [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden\\_sanasto.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu: Opas sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle ja turvallisuusasiantuntijoille. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 19.9.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72811/URN%3aNBN%3afi-fe201504226148.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Tehtävät ja tavoitteet. Viitattu 28.9.2019. <https://stm.fi/ministerio/tehtavat-ja-tavoitteet>

Työsuojeluhallinto. 2010. Turvallisuusjohtaminen. Viitattu 18.9.2019. [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen\\_TSO\\_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0)

Työterveyslaitos. Mitä työhyvinvointi on? Viitattu 28.9.2019. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Työturvallisuuskeskus. 2010. Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista. Viitattu 5.10.2019. [http://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen\\_osana\\_tyoturvalisuuden\\_johtamista.pdf](http://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen_osana_tyoturvalisuuden_johtamista.pdf)

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työstä hyvinvointia. Viitattu 12.10.2019. [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf)

Työturvallisuuskeskus. 2011. Työturvallisuuden perusasiat kuntoon - 10 keskeistä keinoa. Viitattu 5.10.2019. [https://ttk.fi/files/4998/tyoturvalisuuden\\_perusasiat\\_kuntoon\\_nettti.pdf](https://ttk.fi/files/4998/tyoturvalisuuden_perusasiat_kuntoon_nettti.pdf)

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 28.9.2019. [https://ttk.fi/tyoturvalisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvalisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvalisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvalisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

#### Julkaisemattomat

Helsingin sosiaali- ja terveystoimi. 2019. Hallinto. Helsingin sosiaali- ja terveystoimi: Helsinki.

Helsingin sosiaali- ja terveystoimi. 2019. Perhe- ja sosiaalipalvelut. Helsingin sosiaali- ja terveystoimi: Helsinki.

Helsingin sosiaali- ja terveystoimi. 2019. Sairaala- kuntoutu- ja hoivapalvelut. Helsingin sosiaali- ja terveystoimi: Helsinki.

Helsingin sosiaali- ja terveystoimi. 2019. SOTE Toimiala. Helsingin sosiaali- ja terveystoimi: Helsinki.

Helsingin sosiaali- ja terveystoimi. 2019. Terveys- ja päihdepalvelut. Helsingin sosiaali- ja terveystoimi: Helsinki.

Helsingin sosiaali- ja terveystoimi. 2019. Toimialan työntekijöiden ryhmähaastattelu 4.11.2019. Helsingin sosiaali- terveystoimi: Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Helsingin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiokaavio (Helsingin sosiaali- ja terveystoimi, 2019).....	12
Kuvio 2: Perhe- ja sosiaalipalvelujen palvelukokonaisuus (Helsingin sosiaali- ja terveystoimi, 2019) .....	13
Kuvio 3: Terveys- ja päihdepalvelujen palvelukokonaisuus (Helsingin sosiaali- ja terveystoimi, 2019) .....	14
Kuvio 4: Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelujen palvelukokonaisuus (Helsingin sosiaali- ja terveystoimi, 2019).....	15
Kuvio 5: Hallinnon kokonaisuus (Helsingin sosiaali- ja terveystoimi, 2019) .....	16
Kuvio 6: Turvallisuus Helsingin kaupunkikonsernissa (Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet 2017, 3).....	17
Kuvio 7: Turvallisuuskulttuuri (Työsuojeluhallinto 2010, 6) .....	21
Kuvio 8: Riskienhallinnan näkökulmat ja ulottuvuudet Helsingin kaupunkikonsernissa (Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Helsingin kaupunkikonsernissa 2015, 9) .....	23
Kuvio 9: Riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000:2018, 14).....	26
Kuvio 10: Esimerkki riskienarviointiprosessista Helsingin kaupunkikonsernissa (Riskienarvioinnin menetelmäkuvaus 2018, 10) .....	28
Kuvio 11: Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 3) ....	30
Kuvio 12: Organisaatioturvallisuus Helsingin kaupunkikonsernissa (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017, 5).....	31
Kuvio 13: Turvallisuuden mittaaminen (Henttonen 2000, 2) .....	36
Kuvio 14: Mittausjärjestelmän kehitysprosessi ja esimerkkitoteutus (Jääskeläinen ym. 2013, 25) .....	38
Kuvio 15: Turvallisuuden nykytilan arviointi- ja kehittämistyökalun sisällön laadintaprosessi	46
Kuvio 16: Palo- ja pelastusturvallisuuden olennaiset ja merkittävät tekijät sosiaali- ja terveystoimessa.....	49
Kuvio 17: Meidän turvallisuus -työkalun osa-alueet ja väliotsikot .....	59
Kuvio 18: Esimerkki Meidän turvallisuus -työkalun organisaatioturvallisuuden hallinta -osion kysymyksestä .....	61
Kuvio 19: Esimerkki Meidän turvallisuus -työkalun palo- ja pelastusturvallisuusosion kysymyksestä .....	62
Kuvio 20: Esimerkki turvallisuus- ja pelastussuunnitelman sisältöä kartoittavasta kysymyksestä .....	63

Kuvio 21: Esimerkki kulunvalvonnan tilaa kartoittavasta kysymyksestä .....	65
Kuvio 22: Esimerkki teknisiä valvonta- ja hälytysjärjestelmiä kartoittavasta kysymyksestä ..	65
Kuvio 23: Esimerkki työ- ja henkilöstöturvallisuuden tasoa kartoittavasta kysymyksestä.....	67
Kuvio 24: Esimerkki väkivaltatilanteisiin liittyvää koulutusta mittaavasta kysymyksestä .....	67
Kuvio 25: Esimerkki jatkuvuudenhallintaa kartoittavasta kysymyksestä .....	68
Kuvio 26: Esimerkki lääkitysturvallisuutta kartoittavasta ja mittaavasta kysymyksestä .....	68
Kuvio 27: Esimerkki tietoturvaluutta mittaavasta kysymyksestä.....	70
Kuvio 28: Esimerkki tietosuojaa kartoittavasta kysymyksestä .....	70
Taulukot	
Taulukko 1: Organisaatioturvallisuuden hallinnan mittarit .....	62
Taulukko 2: Palo- ja pelastusturvallisuuden mittarit.....	64
Taulukko 3: Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden mittarit .....	66
Taulukko 4: Työ- ja henkilöstöturvallisuuden mittarit .....	67
Taulukko 5: Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden mittarit .....	69
Taulukko 6: Tietoturvaluuden mittarit.....	70

## Liitteet

Liite 1: Ryhmäteemahaastattelurunko .....	88
Liite 2: Toimeksiantajan palaute opinnäytetyöstä.....	89

Liite 1: Ryhmäteemahaastattelurunko

### **Teema 1: Työkalun rakenne ja ulkoasu**

Mihin kiinnitätte huomiota työkalun rakenteessa ja ulkoasussa? Mitä muutoksia tekisitte?

- Vaihtuvatko aiheet selkeästi ja onko väliotsikoita riittävästi?
- Onko työkalu kokonaisuudessaan liian pitkä?
- Onko työkalun ulkoasu kokonaisuudessaan selkeä (värit, fontit yms.)?

### **Teema 2: Työkalun sisältö / ominaisuudet**

Mihin kiinnitätte huomiota työkalun sisällössä ja ominaisuuksissa? Mitä muutoksia tekisitte?

- Puuttuuko jokin tärkeä osa-alue? Jos puuttuu, niin mikä?
- Puuttuuko jostakin osa-alueesta tärkeää tietoa? Jos puuttuu, niin mitä?
- Onko jossakin osa-alueessa jotain turhaa, ylimääräistä tai itsestään selvää tietoa? Jos on, niin mitä?
- Opastavatko tiedotetekstit riittävästi?

### **Teema 3: Työkalun käytettävyys**


Mihin kiinnitätte huomiota työkalun käytettävyydessä? Mitä muutoksia tekisitte?

- Oliko työkalu helposti ymmärrettävä (esim. selkokieliisyys, tekstien ilmaiset, termien määrittely, vastausvaihtoehdot)?
- Miten arvioisitte yksikkönne valmiuksia vastata työkalun kysymyksiin (esim. onko toimintayksiköillä riittävästi tietoa ja dataa omista järjestelmistään)?

### **Teema 4: Tarpeet vastaajan näkökulmasta**

- Kuinka paljon työkalusta on tässä muodossaan hyötyä teidän toimintayksikönlle?
- Mitkä tekijät työkalussa tekevät siitä tarpeellisen/hyödyllisen juuri teidän toimintayksikössänne?
- Onko toimintayksikön näkökulmasta vielä joitain muita tarpeita, jotka olisi hyvä sisällyttää työkaluun ja joilla siitä saataisiin hyödyllisempi apuväline päivittäisen johtamisen tueksi?

## Liite 2: Toimeksiantajan palaute opinnäytetyöstä

Kokonaisarvio opinnäytetyöstä:	
<p>Opinnäytetyö on laadittu yhteistoiminnassa SOTE:n keskeisimpien toimintayksiköiden, turvallisuustoimintojen sekä kaupunkikonsernin turvallisuuden viitekehyksen kanssa. Opinnäytetyönlaitaja on aluksi perhehtynyt toimialan tehtäviin ja toimijoihin muun muassa osallistamalla erityisesti lastenkoti-, sairaala- ja perhekeskusympäristössä tehtävään pelastus- ja turvallisuussuunnitteluun. Perehtymisjakson jälkeen opinnäytetyöntekijä on toiminut työntekijänä SOTE:ssa ja keskittynyt turvallisuuden nykytilaan liittyvän sisällön tuottamiseen yhteistyössä työtä ohjanneen turvallisuusasiantuntijan ja muiden toimialan asiantuntijoiden kanssa.</p> <p>Opinnäytetyötä on testattu eri SOTE-toimijoiden kanssa. Testaaminen on ollut osa tuotteen kehittämistä, mutta antanut samalla palautteen opinnäytetyön hyödyistä toimialalla. Opinnäytetyönä kehitetyn työkalun konkreettisin hyöty saadaan arvioitua sen jälkeen kun kysely on toteutettu kaksi kertaa eri SOTE-toimijoille. Ensimmäisellä kerralla kyetään arvioimaan kyselyyn vastaavien toimintayksiköiden turvallisuuden tila ja toisen vastauskierroksen jälkeen voidaan arvioida turvallisuus- ja riskiehallintayksikön työn vaikuttavuutta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntynyt työkalu on erittäin konkreettien ilmentymä työelämän kehittämiseen liittyvistä hankkeista. Turvallisuuden tasoa kartoittavissa kysymyksissä on erityistä painoa laitettu käsitteiden helpolle ymmärrettävyydelle. Sisältö viittaa vahvasti SOTE-toimintaan eikä koostu pelkästään geneerisistä turvallisuus- ja organisaatiokäsitteistä.</p> <p>Opinnäytetyöntekijä on osoittanut kiitettävää kykyä hahmottaa monimuotoisen SOTE-toiminnan olennaisimmat turvallisuuden ydinkohdat sekä käynyt rakentavaa keskustelua eri SOTE-toimijoiden kanssa. Lopputuotteena on syntynyt SOTE:n tarpeisiin räätälöity turvallisuuden kehittämistyökalu.</p>	
Paikka ja päivämäärä	Helsinki 22. marraskuuta 2019
Työelämän edustajan/arvioijan allekirjoitus	
Nimenselvennys	Turvallisuuspäällikkö Jaakko Heinilä