



Turvallisuuden vuosikello

Samu Iiskola

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Turvallisuuden vuosikello

Samu Iiskola
Turvallisuusjohtaminen
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2022

Samu Iiskola

Turvallisuuden vuosikello

Vuosi

2022

Sivumäärä 52

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin turvallisuuden vuosikello Vantaan kaupungin kasvatuksen ja oppimisen toimialan johtoryhmälle. Turvallisuuden vuosikellolla vastattiin toimialan kehitystarpeeseen parantaa toimialan yleistä turvallisuusjohtamista ja tehdä turvallisuustyö näkyväksi ja rakenteisiin sidotuksi.

Tietoperustana käytettiin Vantaan kaupungin visiota ja turvallisuussuunnitelmaa, turvallisuus-kulttuuria, riskienhallintaa, oppilaitosturvallisuutta ja muutosjohtamista. Menetelmällisinä ratkaisuinä kehitystyössä käytettiin havainnointia, dokumenttianalyysiä ja laadullista sähköpostikyselyä.

Turvallisuuden kehitystyökaluksi luotiin turvallisuuden vuosikello. Vuosikellon kautta turvallisuusjohtamisen sirpalemaisuuutta saatiin parannettua, kun johtoryhmän kokonaisturvallisuuden kuvaa tehostettiin. Vuosikellon toimenpiteiden kautta johtoryhmä varmisti turvallisuusdokumentaation ajantasaisuuden, riskienhallinnan tehostamisen ja kriisijohtamisen parantamisen valmiusharjoittelun kautta. Koska toimialan alla toimivat Vantaan kaupungin päiväkodit, peruskoulut ja toisen asteen oppilaitokset, paransi turvallisuuden vuosikellon käyttöönotto myös oppilaitosturvallisuutta.

Vuosikello oli yksinkertainen työkalu ottaa käyttöön, mutta sen toimenpiteet ovat kattavat. Johtoryhmä hyväksyi vuosikellon osaksi johtamisjärjestelmäänsä ja halusi kehittää työkalua myös palvelualueiden johtoryhmille ja toimialan yksiköihin. Vuosikellot on laadittu nyt koko toimialalle ja niiden kehittämistä ja käyttöönottoa pohditaan kaupunkitasolla.

Asiasanat: turvallisuuskulttuuri, vuosikello, oppilaitosturvallisuus, muutosjohtaminen, riskienhallinta

Samu Iiskola

Security Year Clock

Year

2022

Pages

52

The object of this thesis was to develop an annual safety clock to the management of Vantaa's Department of Education and Learning. The annual safety clock was meant to help and develop the department's safety and security leadership and make the general safety and security work visible, while also making it a permanent part of the organization.

The theoretical framework used Vantaa's vision and safety planning, safety culture, risk management, school security and change management. The methods used in this thesis included observation, document analysis and qualitative email questionnaire.

The project produced the annual safety clock, which helped lessen the fractured state of the department's safety and security leadership, while also bringing focus to the big picture. Through the measures described in the annual clock, the department management could be sure that all safety and security instructions were up to date, risk management was done and their leadership skills in a crisis were better through annual training. Because all of Vantaa's kindergartens and schools were under the department of Education and Learning, did the annual safety clock also enhance school safety in Vantaa.

The annual safety clock was a simple tool which was easy to use, but it had a very comprehensive list of procedures. Department management agreed to take the annual safety clock as part of their management structure. They also wanted to further develop annual safety clocks to all schools and kindergartens in the city. Now there are different kinds of annual safety clocks in the whole department and there possibly in the future these will be developed to all city departments in Vantaa.

Keywords: safety culture, annual clock, school safety, change management, risk management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tausta.....	7
1.2	Tavoite.....	8
1.3	Raportin rakenne	9
2	Tietoperusta	9
2.1	Vantaan visio ja turvallisuussuunnitelma	10
2.2	Turvallisuuskulttuuri	10
2.3	Riskienhallinta	12
2.4	Oppilaitosturvallisuus.....	13
2.5	Muutosjohtaminen	16
3	Kehittämistyön lähestymistavat.....	18
3.1	Tapaustutkimus.....	18
3.2	Konstrukttiivinen tutkimus.....	19
4	Kehittämistyön menetelmät	21
4.1	Havainnointi	21
4.2	Kysely	23
4.3	Dokumenttianalyysi.....	24
5	Tutkimus- ja kehittämisprosessin kuvaus	26
5.1	Aktiivinen työssä havainnointi.....	26
5.2	Dokumenttien läpikäynti	28
5.2.1	Riskianalyysit.....	29
5.2.2	Muu dokumentointi.....	32
5.3	Laadullinen sähköpostikysely	32
6	Löydökset.....	33
6.1	Vuosikellon ensimmäinen luonnos	33
6.2	Kyselyn tulokset	36
6.3	Riskienhallinnan kehitystarve	38
7	Turvallisuusjohtamisen vuosikello johtamisen välineenä.....	40
8	Pohdintaa.....	43
9	Johtopäätökset	44
9.1	Tiivistelmä päälöydöksistä ja lopputuloksesta	45
9.2	Opinnäytetyön hyödyt	45
9.2.1	Hyöty kasvatuksen ja oppimisen toimialalle.....	45
9.2.2	Hyöty muille Vantaan kaupungin toimialoille	46
9.2.3	Hyöty laajemmin suomalaisille oppilaitoksille	46
9.3	Jatko tutkimus- ja kehittämismahdollisuudet.....	46

Kuviot	50
Taulukot	50
Liitteet	51

1 Johdanto

Tällä työllä kehitettiin ja toteutettiin rakenteellista kehitystyötä turvallisuusjohtamisen edistämiseksi Vantaan kasvatuksen ja oppimisen toimialalla. Turvallisuusjohtaminen koetaan usein erilliseksi toiminnaksi normaalista organisaatiorutiinista, jota tarvitaan vain kriisi- ja häiriötilanteissa, jolloin kaivataan nopeaa reagointia ja ennakkoon suunniteltuja toimintatapoja, jotta häiriö saadaan mahdollisimman nopeasti hoidettua ja palattua rutiiniin. Lainmukainen toiminta edellyttää päiväkodeilta, kouluilta ja toisen asteen oppilaitoksilta monia ohjeistuksia ja vastuuta, mutta turvallisuusjohtamisen laatu ja sen kehitys riippuu yleensä johdon mielenkiinnosta ja sitoutumisesta. Pitemmän aikavälin kehitystyötä on hankala toteuttaa, jos toiminta ja sille osoitetut resurssit ovat aina henkilöstövaihdoksien vaikutuksille alttiita.

Tässä työssä kehitetty turvallisuusjohtamisen vuosikello on suunnattu toimialan johdolle, jotta turvallisuustyön läpikäynti ja kehitys olisi rakenteellista, säännöllistä ja ei-henkilösidonnaista. Vuosikellon avulla Vantaan kaupungin kasvatuksen ja oppimisen toimialan johto voi kehittää omaa turvallisuusjohtamistaan sekä palvelualojensa toimintaa. Tässä raportissa käydään läpi kohdeorganisaation tausta, tarve, työn tietoperusta, itse kehitystyö ja siitä tehdyt johtopäätökset.

1.1 Tausta

Vantaan kaupunki teki toimialauudistuksen 1.1.2020 alkaen, jolloin kaupungin sivistystoimi jaettiin kahteen erilliseen toimialaan; kasvatuksen ja oppimisen toimialaan ja kaupunkikulttuurin toimialaan. Tämän työn kohteena on kaupungin kasvatuksen ja oppimisen toimiala, joka koostuu varhaiskasvatuksesta, suomenkielisestä perusopetuksesta, toisen asteen koulutuksesta (lukiot ja ammattikoulut), ruotsinkielisistä palveluista ja yhteisistä palveluista, joihin kuuluu talous- ja hallintopalvelut sekä opiskeluhuolto. (Vantaa 2020a) Kasvatuksen ja opetuksen toimiala on yksi Vantaan kaupungin suurimmista toimialoista ja se käsittää 41 suomenkielistä peruskoulua, viisi ruotsinkielisestä peruskoulua ja yhden lukion, neljä suomenkielistä ammattikoulua ja viisi lukiota sekä kaksi aikuislukion toimipistettä (Vantaa 2020b). Varhaiskasvatukseen kuuluvia päiväkoteja on 165 kpl, jos mukaan lasketaan yksityiset päiväkodit (Vantaa 2020c).



Kuvio 1: Kasvatuksen ja oppimisen toimiala (Vantaa 2020a.)

Kasvatuksen ja oppimisen toimialalla tehdään lainmukaista turvallisuustoimintaa ja riskienhallintaa, mutta turvallisuustoimia ei ole aktiivisesti kehitetty eikä näistä saatua tietoa hyödynnetä tulevaisuuden turvallisuustoimien kehittämisessä. Turvallisuusuhkiin reagoidaan nopeasti, kun ne tulevat esille, mutta niitä ei aktiivisesti pyritä estämään ennakoivalla toiminnalla tai kehittämällä kriisijohtamista. Turvallisuuskulttuuri on ollut henkilöriippuvaista eikä koko toimialan kattavaa, yhteistä toimintaa, jota kautta asiat edistyisivät kaikilla palvelualueilla yhteisesti. Turvallisuusjohtamisen kehittäminen on ensisijaisen tärkeää näin isolla organisaatiolla, jotta toimiala voi vastata tulevaisuuden haasteisiin paremmin.

Työn pääkäsitteet ovat vuosikello, muutosjohtaminen ja oppilaitosturvallisuus. Vuosikello on työkalu, jonka kautta voidaan määritellä vuoden aikana tehtävät toimenpiteet organisaation sisällä, jolloin ne suoritetaan aina samaan aikaan. Muutosjohtaminen käsittää organisaation muutoksen tarpeen löytämisen, muutoksen kehittämisen ja muutoksen läpiviemisen organisaatioon. Oppilaitosturvallisuus kattaa oppilaitosten, niin perusopetuksen kuin toisen asteen, toimipisteiden ja toiminnan turvallisuuden. Oppilaitosturvallisuutta voidaan soveltaa myös päiväkoteihin, jotka ovat osa toimialaa.

1.2 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää turvallisuuden vuosikello Vantaan kaupungin kasvatuksen ja oppimisen toimialan johtoryhmälle, jonka avulla turvallisuustoiminta saadaan sidottua kasvatuksen ja oppimisen toimialan rakenteisiin. Näin turvallisuusajattelu ei olisi henkilösidonnaista ja kaikki toimenpiteet tulisi tehtyä vuoden aikana. Kehitettyä vuosikelloa voidaan tarkentaa ja muokata tarpeen mukaan, jotta se vastaa paremmin toimialan tarpeisiin. Vuosikellon avulla nostetaan esille tärkeimmät turvallisuuden toimenpiteet ja saadaan näin kokonaiskuva esille.

Tätä tavoitetta tarkennettiin tutkimuskysymyksillä. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten turvallisuusjohtamista voidaan parantaa toimialalla? Toinen kysymys oli, miten turvallisuusjohtaminen saadaan mukaan organisaation rakenteisiin? Ja viimeisenä kysymyksenä pohdin, miten turvallisuusjohtamista voidaan kehittää tulevaisuudessa?

1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyössä esitellään aluksi lyhyesti kohteena oleva toimialan organisaatio ja sen ongelma sekä kehitystavoite. Tämän jälkeen raportti käsittelee opinnäytetyön tietoperustaa, joka perustuu Vantaan omaan turvallisuustavoitteeseen, oppilaitosturvallisuuteen, turvallisuus- ja muutosjohtamiseen, riskienhallintaan sekä turvallisuuskulttuuriin. Opinnäytetyön lähestymistavat ja menetelmät esitellään kappaleessa kolme ja neljä. Niiden kautta avataan työn tekemisen menetelmät, joihin kuului tapaustutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, havainnointi, kysely ja dokumenttianalyysi. Viidennessä kappaleessa käydään läpi tutkimus- ja kehittämisprosessin kuvaus eli kuinka työ eteni ja miten menetelmiä sovellettiin työn edistyessä.

Kuudennessä kappaleessa esitellään laajasti opinnäytetyön löydökset, jotka vaikuttivat vuosikellon valitsemiseen kehitystyökaluna, ja seitsemännessä kappaleessa esitellään itse turvallisuuden vuosikello turvallisuusjohtamisen työkaluna. Raportin lopussa pohditaan työn kokonaisuutta, sen löydöksiä ja haasteita sekä käydään läpi opinnäytetyön johtopäätöksiä, sen hyötyjä ja tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksia.

2 Tietoperusta

Tietoperusta on kehittämistyön perusta ja sen kautta pyritään esittämään työn kannalta oleelliset käsitteet ja määrittelemään ne. Nämä toimivat kehittämistyön pohjana auttaen samalla jäsentämään ilmiötä ja osoittavat työn näkökulman. Tietoperustassa on hyvä pyrkiä huomioimaan järjestelmällinen kokonaisuus, jotta se vastaa työn tavoitteita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 34.)

Opinnäytetyö perustuu vahvasti laadulliseen tutkimukseen, koska kohdeorganisaation tarve ja kehitystyö nousi esille raportin laatijan omasta työstä. Laadullisessa tutkimuksessa on Ojasalon ym. (2014, 34) mukaan keskeistä tuntea aihealue perusteellisesti, jotta onnistuminen on varmempaa. Jotta kehitystyötä on voitu edistää, on työn tietoperustana käytetty Vantaan kaupungin omaa visiota, turvallisuussuunnitelmaa ja yleistä tutkimusta turvallisuuskulttuurista ja riskienhallinnasta. Oppilaitosturvallisuus ja muutosjohtaminen ovat myös kehitystyön tietoperustan ydin.

2.1 Vantaan visio ja turvallisuussuunnitelma

Vantaan visiona on olla vastuullinen kasvun keskus ja edelläkävijä. Tätä visiota ohjaa neljä arvoa; avoimuus, rohkeus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys. Vuosien 2018-2021 valtuustokauden strategian painopisteitä on useita, mutta riskienhallinnan kannalta kolme tärkeintä painopistettä ovat johtaminen uudistuen ja osallistuen, palvelujen kehittäminen ja asukkaiden hyvinvointi. (Vantaa 2020d.) Riskienhallinnan kehitys on suoranaisesti uudistusten johtamista ja palvelun kehittämistä, sillä paremmalla ja ajankohtaisella riskienhallinnalla saadaan palvelut toteutettua tehokkaammin.

Strategian yksi läpileikkaavista teemoista on turvallisuus. Kaksi turvallisuuden edistämisen painopisteistä ovat osallisuus ja monimuotoisesti turvallinen Vantaa. (Vantaa 2020e, 17.) Samalla Vantaan kaikkien toimialojen tulee edistää turvallisuutta omalla perustyöllään turvallisuusverkoston kanssa yhteistyössä (Vantaa 2020f). Näin Vantaa on jo sitoutunut turvallisuustyön tekemiseen ja kehittämiseen, mutta pelkällä riskienhallinnan tekemisellä ja vision ja strategian laatimisella ei toteuteta itse turvallisuustyötä.

Vision tueksi on laadittu kaupunkitasoinen turvallisuussuunnitelma, jonka toinen läpileikkaava teema on hyvä turvallisuusjohtaminen, jossa yhdistyvät sekä ihmisten johtaminen että hyvien toimintatapojen kehittäminen. Näillä edistetään jatkuvaa turvallisuutta ja terveellisyyttä kuntalaisille ja kaupungin työntekijöille. Turvallisuussuunnitelmassa tunnistetaan, että johdon sitoutuminen on oleellinen osa hyvän turvallisuuskulttuurin luomista. Jos johto sitoutuu turvallisuustyöhön ja suhtautuu sen kehittämiseen positiivisesti, ja jakaa sille myös resursseja, tukee se työntekijöiden sitoutumista turvallisuusajatteluun. (Vantaan kaupungin turvallisuussuunnitelma 2021, 15.)

2.2 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri voidaan määritellä yhteiseksi jaetuiksi arvoiksi (mikä on tärkeää) ja uskomuksiksi (miten asiat toimivat), jotka toimivat organisaation sisällä ja jotka synnyttävät turvallisuuskäyttäytymistä (miten asiat hoidetaan organisaatiossa). Turvallisuuskulttuuria voi mitata monella työkalulla, mutta yleensä tällöin saadaan tietoon vain, kuinka hyvin johto ja työntekijät kommunikoivat keskenään. (Spencer & Jerman 2020, 90.)

Turvallisuusajattelu ei ole varattu vain turvallisuushenkilöstölle eikä koko organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämistä voida sysätä vain turvallisuustoimijoiden ja -asiantuntijoiden vastuulle, sillä he eivät voi olla kaikkialla samaan aikaan opastamassa jokaista organisaation työntekijää. Eikä kaikille turvallisuuden osa-alueille välttämättä riitä yksittäisiä asiantuntijoita, sillä laajan organisaation ollessa kyseessä, on turvallisuustoiminta yleensä keskitettyä.

Lentokenttäturvallisuus on tästä hyvä esimerkki. Turvatarkastajat toimivat lentokentän sisällä ja tarkastavat matkustajat sekä näiden matkatavarat, vartijat kiertävät ympäristöä ja varmistavat turvallisen ympäristön kaikille ja tullivirkailijat valvovat rajavalvontaa. Mutta pelkkä turvallisuushenkilöstö ei riitä tekemään kaikkea turvallisuustoimintaa, vaikka emme automaattisesti ajattelisikaan näitä muita työntekijöitä turvallisuustoimijoiksi. Aulahenkilöstö varmistaa matkustajan henkilöllisyyden ja tarkistaa heidän oikeutensa matkustaa ja välittää huomiot epäilyttävästä käytöksestä tai yksin jätetystä matkatavarasta turvallisuushenkilöstölle. Jopa matkustajia pyydetään osallistumaan lentokentän valvontaan kuulutuksilla, joissa pyydetään ilmoittamaan kaikki epäilyttävä toiminta henkilökunnalle. (Roper, Grau & Fischer. 2006, 1-2.)

Turvallisuuskulttuurin tulisi aina olla kokonaisvaltaista. Työntekijöille voi olla eri vaatimuksia riippuen heidän työtehtävistään, mutta kaikki työntekijät tulisi aina osallistaa turvallisuustoimintaan, ja tämä vaatii kouluttamista sekä sen varmistamista, että työntekijät tekevät sen mitä heiltä odotetaan. Turvallisuuskulttuuria ei voi vaatia vain kerran vuodessa koulutuksessa, uuden työntekijän perehdytyksessä tai ylemmän johdon tarkastuksen yhteydessä. Turvallisuuskulttuurin tulee olla jatkuvaa toimintaa arjen työtehtävissä ja sen tulee kehittyä. (Roper ym. 2006, 2-3.)

Organisaatiot puhuvat usein kulttuurin muuttamisesta ja tällöin johto yleensä etsii ulkopuolista asiantuntijuutta muutoksen ajamiseen. Tämä voi olla strategiaan ja vuositöimintaan kirjattua, mutta kulttuuri muuttuu harvoin suorilta käsin. Yleensä kulttuurin muutos on seurausta muista konkreettisista toimista organisaation sisällä. (Spencer & Jerman 2020, 91.)

Johto ei voi kuitenkaan olla aina paikalla, joten selkeä viestintä on erityisen tärkeää työtehtävissä ja mitä heiltä odotetaan. Samalla organisaatiossa tulee olla selkeät arvot sille, että turvallisuushavainnot tuodaan esille ja ongelmalliset toimenpiteet haastetaan ilman, että niiden esille tuomisesta sanktioidaan. Erityisen tärkeää on myös, että mikään työtehtävä ei vaaranna työntekijän henkeä ja terveyttä. (Spencer & Jerman 2020, 98-100.)

Tärkeää turvallisuuskäyttäytymisen edistämisessä on se, että kukaan ei ole poikkeus turvallisuustoimenpiteiden osalta. Poikkeukset organisaatiossa aiheuttavat helposti sen, että ne leviävät ylhäältä alaspäin todella helposti, jos poikkeus sääntöön koetaan statussymbolina organisaatiossa. Jos johtoryhmän ei pidä osallistua turvallisuusharjoituksiin, alkavat pian päälliköt lopettaa osallistumisensa ja sitten heidän assistenttinsa. Ja näin edelleen. (Roper ym. 2006, 70.)

Turvallisuuskäyttäytymisen muuttaminen on myös hankalaa, sillä ihmiset eivät reagoi todellisuuteen, vaan heidän omiin havaintoihinsa todellisuudesta. Näin ollen, vaikka työntekijät tietävät turvallisuuden olevan tärkeää, se ei ole heille tärkeää elleivät he ymmärrä, miksi juuri nämä turvallisuustoimet ovat oleellisia tai usko organisaatiota uhkaaviin todellisiin uhkisiin.

Harhaluulot ja väärinymmärrykset voivat murentaa koko turvallisuuskulttuurin, siksi turvallisuustoimien tulee olla selkeitä ja hyvin viestitettyjä. Jokavuotisten turvallisuusohjeiden kiertäminen työntekijältä toiselle ja nopeasti raapustettujen allekirjoitusten kerääminen ei ole tehokasta eikä hyvää turvallisuustietoisuuden nostamista. (Roper ym. 2006, 8-9, 14.)

Positiivinen turvallisuuskulttuuri syntyy luonnollisesti tehokkaasta ja hyvin jalkautetusta riskienhallinnasta. Riskienhallinnan avulla johto pystyy selkeästi viestimään alaspäin työntekijöilleen, mitä heiltä vaaditaan ja mitä toimenpiteitä se edellyttää. Hyvä turvallisuus on hyvää johtamista, jota tekee motivoitunut, osaava ja kykenevä johtoryhmä. (Spencer & Jarmen 2020, 102.) Hyvä turvallisuuskulttuuri on sekä yksilöiden että ryhmien arvojen, asenteiden ja käytöksen tuotos. Nämä johtavat hyvään turvallisuuskulttuurin sitoutumiseen, ja hyvän turvallisuuskulttuurin omaavat organisaatiot omaavat myös hyvän sisäisen viestinnän, jonka kautta kaikki ymmärtävät turvallisuuden merkityksen. (Hopkin 2018, 288.)

2.3 Riskienhallinta

Riskin ensisijainen määritelmä on vaaralle, menetykselle, vahingolle tai muulle haitalliselle toiminnalle altistuminen. Toisessa määritelmässä riskin ottaminen voi olla myös positiivinen asia. Kolmantena määritelmänä riski voi viitata epävarmuuteen tapahtuman tai toimen lopputuloksesta. Riskejä voidaan myös määritellä monilla eri tavoilla esimerkiksi riskin vaikutuksen, sen alkuperän tai sen vaikutuksen kohteen mukaan. Jotkut riskit voivat vaarantaa organisaation talouden, kun toiset voivat vaikuttaa sen toimintaan, infrastruktuuriin tai maineeseen. (Hopkin 2018, 15, 20.)

Riskien todennäköisyys ja seuraamukset esitetään usein erilaisten riskimatriisien avulla, joka on riskienhallinnan perustyökaluja. Riskin riskiluku lasketaan kertomalla riskin todennäköisyys sen seurausten suuruudella, jos riski toteutuisi. (Hopkin 2018, 21.) Yleensä todennäköisyys ja suuruus ilmaistaan luvuilla yhden ja viiden välillä, jossa suurempi numero ilmaisee todennäköisempää tai merkittävämpää riskiä.

Hopkin (2018, 44) tarjoa riskienhallinnalle useita määritelmiä. Riskienhallinta voidaan käsitellä prosessina, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatiota ymmärtämään, arvioimaan ja tekemään toimenpiteitä, joilla organisaatio vähentää epäonnistumisen mahdollisuutta ja parantaa onnistumisen mahdollisuutta. Talouden näkökulmasta kyse on tiedostaminen riskeistä, jotka yrityksen tulisi tehdä, ja niistä riskeistä, jotka yrityksen tulisi välttää, siirtää, poistaa tai alentaa niiden mahdollisuutta tapahtua. (Hopkin 2018, 44.)

Riskienhallinta koostuu Hopkinin (2018, 48-49) mukaan:

- riskien tunnistamisesta,
- riskien arvioinnista,
- riskien arvottamisesta riskiluvun avulla,

- merkittäviin riskeihin reagoimisesta,
- resurssien hallinnasta,
- hallintatoimenpiteistä,
- raportoinnista ja
- riskienhallinnan prosessin arvioimisesta ja kehittamisestä.

Riskienhallinnan tarkoituksena on tuottaa arvoa organisaatiolle tekemällä toimenpiteitä, joilla saavutetaan paras mahdollinen lopputulos ja poistetaan epävarmuutta ja negatiivista lopputulosta. Hyvä riskienhallinta on suhteutettu organisaation kokoon ja sen toimenpiteisiin. Riskienhallinnan tulee olla kattavaa, järjestelmällistä, jalkautettua ja tarvittaessa muutoksen mahdollistamista. (Hopkin 2018, 55.)

Riskienhallintaa ei tule ajatella negatiivisesti vain toiminnan estämisenä, sillä riskienhallinnalla voidaan mahdollistaa uusia projekteja ja strategioita. Riskienhallinnan avulla organisaatio voi välttää pahimmat vastoinkäymiset ja parantaa näin tehokkuutta. Hallintatoimenpiteillä pystytään poistamaan epävarmuutta ja nopeuttamaan muutosta, jonka avulla organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteen. (Hopkin 2018, 62.)

Riskienhallinta on yksi turvallisuuden kulmakivistä, sillä organisaation tulee olla tietoisia mahdollisista riskeistä toimissaan, jotta turvallisuutta voidaan kehittää. Riskienhallinnan ei tule kuitenkaan olla vain turvallisuusasiantuntijan tai riskienhallintapäällikön toteuttama, vaan siihen tulee osallistuttaa toimialan- ja palvelualueiden johtoryhmät, joilla on enemmän tietoa toimialan riskeistä ja jo tehdyistä toimenpiteistä. Mutta tämä edellyttää sitä, että johtoryhmillä on hyvä käsitys riskianalyysien tarpeellisuudesta, riskien arviointi on ajantasaista ja oikein mitoitettua riskilukujen osalta ja riskienhallintatoimenpiteitä myös toteutetaan käytännössä, eikä jätetä vain vuodesta toiseen toistuviksi lauseiksi.

2.4 Oppilaitosturvallisuus

Opetustoimen ja varhaiskasvatuksen turvallisuusoppaan (2022) mukaan jokaisella lapsella on oikeus fyysiseen, sosiaaliseen, psyykkiseen ja pedagogiseen turvallisuuteen. Fyysinen turvallisuus kattaa turvallisen lähiympäristön, rakennukset ja tekniset järjestelmät. Psyykkisesti turvallinen ympäristö antaa lapselle aikuisen tukea ja apua sekä mahdollistaa kaikkien tunteiden ilmaisun kehittäen samalla tunnetaitoja. Turvallisuuden ja turvattomuuden tunteet ovat vahvasti sidoksissa psyykkiseen turvallisuuteen. Sosiaalinen turvallisuus takaa lapselle mahdollisuuden osallistua ja vuorovaikuttaa turvallisessa ympäristössä ja pedagoginen turvallisuus muodostaa kannustavan ohjauksen ja lapsen tukemisen, sekä lasten ja aikuisten verkoston ja turvallisen oppimisympäristön. (Opetushallitus 2022.)

Kun puhutaan varhaiskasvatuksen ja muun opetustoimen turvallisuusjohtamisesta, ovat keskeisimmät haasteet turvallisuustyön jakautuminen hajanaisen toimijaverkon vastuulle ja

turvallisuusjohtamisen toteutuminen riskiperusteisesti. Tämä hankaloittaa ymmärtämään, kenen vastuulla toiminta on ja mikä on turvallisuustyön tavoite. Turvallisuutta ei voi kuitenkaan koskaan ulkoistaa tai siirtää, joten vastuu turvallisesta oppimis-, hoito- ja työympäristöstä on aina yksikön johdolla ja suuremmissa mittakaavassa palvelu- ja toimialan johdolla. Turvallisuusjohtamisen haltuunotossa ei olla vielä onnistuttu selkeästi niin hyvin kuin pedagogisessa johtamisessa. (Martikainen & Ranta 2019, 16.)

Varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja toiseen asteen oppilaitoksien turvallisuudesta puhuttaessa mainitaan turvallisuuskulttuuri ja sen kehittäminen lähes aina. Organisaatiot eivät kuitenkaan aina selkeästi ilmaise, miten he käytännössä kehittävät turvallisuutta, tai se on sidottu yksittäisten opettajien tai muiden työntekijöiden turvallisuusosaamisen kartuttamiseen. Mikä ei ole väärin, mutta se ei ole kokonaisvaltaista turvallisuuskulttuuria. Kansallisia, yhteisiä tavoitteita turvallisuuskulttuurin kehittämiseen ei ole ja se vaatii kokonaisvaltaista turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa, ei niinkään yksittäisiä turvallisuustekoja. Ensisijaisesti tämä turvallisuuskulttuurin kehittäminen on johdon turvallisuustietoisuuden ja -osaamisen lisäämistä. Jos johto ei ole myönteinen turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi ja tee sen mukaisia linjauksia, ei henkilöstölle kehittäville turvallisuustoimilla ole suurta merkitystä kokonaisvaltaisen turvallisuuden edistämiseksi. (Ranta 2018, 46-47.)

Kaikissa organisaatioissa turvallisuus ja laatu kytkeytyvät toisiinsa. Henkilöstö voi keskittyä ja tehdä rauhassa omaa ydintyötään, kun toimintaympäristö on turvallinen, mutta turvaton ympäristö sitoo työntuntemia häiriötilanteisiin ja vapaa-aika voi kulua murehtimalla työn turvattuutta. Riskiperusteinen ja pitkäjänteinen turvallisuustyö on turvallisuuskriittisten organisaatioiden perusta, mutta se ei toteudu oppilaitoksissa. (Ranta 2018, 47.)



Kuvio 2: Yritysturvallisuuden malli. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022.)

Elinkeinoelämän keskusliitto (2022) on laatinut organisaatioturvallisuuden mallin, jonka kaikki osa-alueet tulisi ottaa huomioon johtamisessa (kuviot 2). Oppilaitosten haasteena ovat painotusten epätasapaino sekä osa-alueiden selkeä koordinointi muun arjen toiminnan ohessa. Kokonaiskuva jää usein muodostumatta tai se nähdään sirpaleisena ja vain yksi osa-alue herättää huomiota. Parhaimmillaan turvallisuuden kokonaiskuva kuitenkin muodostuu näistä kaikista osa-alueista ja niiden tasa-arvoisesta johtamisesta. Tähän mennessä tehtyä työtä ei pidä nähdä huonona tai tekemättömänä turvallisuustyönä, koska oppilaitosten turvallisuustyötä on tehty oikeilla ajatuksilla, mutta ei kokonaisvaltaisesti. Toiminnan tarkastelu pitää siirtää kohti kokonaisvaltaista ja systemaattista turvallisuusjohtamista. Muutoin koulutusorganisaatioissa tehdään yhä turvallisuuden kehittämishankkeita ilman pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta, jolloin samaa yhtä asiaa tutkitaan ja ratkaistaan yhä uudestaan, ilman että

turvallisuustyötä tarkasteltaisiin kokonaisvaltaisesti ja sen vaikuttavuutta mitattaisiin. (Ranta 2018, 47-48.)

Turvallisuuskulttuurin yksi tärkeimmistä elementeistä on vastuunjako ja vastuuttaminen, joka olisi hyvä ottaa huomioon jo koulutusorganisaation turvallisuuspolitiikassa. Näin vastuut olisi määritelty kaikille koulutusorganisaation jäsenille aseman ja tehtäväkuvien kautta. Tämä on johdon tehtävä, mutta aiemmin mainitun turvallisuustyön sirpaleisuuden takana on useimmiten johdon turvallisuusosaamisen ja -tietoisuuden puutteet, kun turvallisuutta ei koeta johdon tehtävänä. Yleensä turvallisuuskulttuuri nähdään organisaatioissa joko ennakoivana tai reagoivana. (Ranta 2018, 50-51.)

Reagoivassa kulttuurissa korjaava toiminta alkaa vasta sitten, kun häiriö tai onnettomuus on jo tapahtunut ja asia on esillä. Vaikka onnettomuuksia pyrittäisiin vähentämään, ei turvallisuudelle ole asetettu selkeitä tavoitteita tai ne puuttuvat kokonaan. Laaditut suunnitelmat tai ohjeet ovat hyvin yleisluontoisia eivätkä välttämättä edes liity oman organisaation toimintaan millään tavalla. Ne on laadittu vain lainsäädännön vaatimuksesta ja mahdollisesti kopioitu jostain muualta. Jotkin ohjeet voivat olla jopa vain suullisia, jotka kirjataan ylös vasta sitten, kun niitä onnettomuuden takia tarvitaan. Tällaisessa organisaatiossa turvallisuudesta ei keskustella, tai jos keskustellaan, niin harvoin ja vain onnettomuuden jälkeen. Häiriöiden syynä nähdään useimmiten olosuhteet tai yksilöiden käytös, mahdollisiin juurisyyhin ei haluta tai pystytä puuttumaan. (Ranta 2018, 51.)

Ennakoivassa turvallisuuskulttuurissa edukseen nousee turvallisuusjohtaminen, jonka toiminta on riskilähtöistä, ennakoivaa ja kokonaisvaltaista. Tätä kautta jokaisella organisaation jäsenellä on turvallinen työympäristö ja tasapuoliset edellytykset tehdä työnsä hyvin. Turvallisuus ei ole erillinen osa organisaatiota vaan mukana arjen toiminnassa ja kehitystyössä, jonka kaikki työntekijät tiedostavat ja tähtäävät sen kehittämiseen pitkäjänteisesti. Jokaisella jäsenellä tulee olla tunne, että hän voi vaikuttaa turvallisuuteen omissa yksikössään ja johto on sitoutunut pyrkimään kohti parempaa turvallisuuskulttuuria. Samalla tiedostaen sen, että turvallisuutta luodaan yhdessä kollektiivisesti, eikä kukaan voi yksinään hallita kaikkia turvallisuusasioita. (Ranta 2018, 52.)

2.5 Muutosjohtaminen

Organisaatioille on tärkeää laatia strategia, jotta se pystyy paremmin ennakoimaan ja varautumaan muutokseen järkevillä ja tehokkailla toimenpiteillä. Toimintaympäristö on kokenut jomonia muutoksia ja lähitulevaisuudessa niitä tulee varmasti lisää mm. erilaiset lamat, maailmantapahtumat ja pienemmät kriisit, jotka voivat koskettaa vain yhtä yksikköä. On fiksua varautua pitempiä aikaisiin, rauhallisiin jaksoihin, joita katkovat äkilliset tapahtumat, jotka muuttavat tilannetta hyvin nopeasti. Strategian kautta organisaatio pystyy ajattelemaan, toimimaan ja oppimaan nopeasti, miten erilaisiin kriiseihin tulisi varautua. Samalla se pystyy

vahvistamaan osaamistaan ja vastaamaan muutoksen esiin nostamiin haasteisiin tai vähentämään muutoksen negatiivisia vaikutuksia. Tärkeintä on, että strategia kehittyy organisaation mukana. (Bryson 2011, 38-40.)

Strategian kautta muutos on helpompi viedä organisaatioon ja saada johto sitoutumaan siihen. Mutta johdon tulee myös jalkauttaa strategian visio työntekijöille, jonka takia muutokselle yksi tärkeimmistä osa-alueista on viestintä. Muutos herättää hyvin usein vastaväitteitä, jonka takia viestinnän tulee olla selkeää työntekijöille ja esimiehille siitä, miksi muutos tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Tämän takia viestintään panostaminen on muutoksen vaatimus, jotta organisaatio ymmärtää ja on valmis tekemään muutostyön omalta osaltaan. (Hopkin 2018, 288-289.)

Roper ym. (2006, 1) määrittävät turvallisuusajattelun ja -kehityksen lähtevän ihmisistä, ja tätä ajatusta voidaan soveltaa myös muutosjohtamiseen. Yleensä organisaation johto hankkii ulkopuolista asiantuntijuutta muutoksen läpiviemiseen, kun he haluavat muuttaa organisaation kulttuuria. Tämä harvoin muuttuu heti kättelyssä, vaikka toimintojen läpikäynti ja muutos olisi sidottu strategiaan ja kirjattu vuositoimintaan. Konkreettinen muutos organisaation sisällä on yleensä seurausta muista toimenpiteistä kuin strategian määritelmästä. Yleensä kysymys ”miksi ihmiset tekevät mitä tekevät?” on johtajien näkökulmasta suunnattu työntekijöiden osuuteen, eikä niinkään itse johtoryhmän toimintatapoihin. Tämän takia yleisimmät vastaukset kysymykseen ovat laiskuus, oikoteiden ottaminen, sääntöjen noudattamatta jättäminen, välinpitämättömyys ja itsekkeskeisyys. (Spencer & Jerman 2020, 91-92.)

Jotta johto voi antaa selkeät ohjeet, tulee esimiesten ymmärtää alaisiaan ja näiden työtehtäviä. Muutoin lopputulos ohjeistuksen antamisen jälkeen voi olla vain viitteellinen siitä, mitä johtaja halusi saavuttaa, vaikka hän omasta mielestään on voinut olla hyvin tarkka ohjeissaan. Johtaja voi pitää tätä työntekijältä jopa huonona käytöksenä, vaikka useimmat syyt huonoon käytökseen organisaatiossa johtuvat esimiesasemassa olevien käytöksestä. (Spencer & Jerman 2020, 93-94.)

Menestyneiden organisaatioiden johtamisessa, etenkin muutoksen keskellä, on kolme yhdistävää tekijää: korkea tavoite- ja ihmiskeskeisyys sekä laadukas organisaation yhteistyön johtaminen. Muutoksen johtaminen on erityisesti ihmisten kuuntelemista, ymmärtämistä ja auttamista. Hyvä ja säännöllinen viestintä, vahva läsnäolo arjessa ja päätösten tekeminen tuovat hyvän johtajan mukaan työntekijöidensä toimintaan. Johtajan tulee kyetä nostamaan esiin myös organisaation ongelmat ja haasteet, jotta ne eivät ole organisaation yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden tiellä. (Sitomo 2020, 9-10,13.)

Kuten strategiassa, tulee johdon sitoutua ja näyttää esimerkkiä organisaation arvoihin perustuvassa toiminnassa. Kaikki johtoryhmän tekemät nimitykset ja valinnat ovat signaaleja muulle työyhteisölle, kuinka tärkeitä organisaation arvot oikeasti ovat työyhteisössä ja kuinka

hyvin organisaatiota johdetaan. Yhteiset linjaukset ja selkeä viestintä hyväksytyistä ja ei-hyväksytyistä toiminnasta, auttaa konkretisoimaan toimintaa ja myös puuttumaan siihen, jos työntekijä ei käyttäydy sovitun mukaisesti. Viestintä on siksi erittäin tärkeää, vaikka siinä on riski tulla väärinymmärretyksi, sanoit asiat, miten tahansa. Etenkin muutoksen jokainen kohta tulee viestiä koko organisaatiolle ja samalla tulee muistaa, että viestintä on kirjoitetun tekstin ohella myös tekoja ja sanatonta viestintää. (Sitomo 2020, 22, 24.)

3 Kehittämistyön lähestymistavat

3.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön tutkimustavaksi valikoitui tapaustutkimus. Ojasalo ym. (2014, 52) toteavat tapaustutkimuksen (case study) sopivan hyvin kehittämistyöhön, jossa pyritään tuottamaan kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimus keskittyy yhteen kohteeseen, joka voi olla yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi ja sen tarkoitus on tuottaa tietoa ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään vallittua kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä ja tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tällöin on tärkeää saada suppeasta kohteesta paljon tietoa, kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimus vastaa usein kysymykseen ”miten?” ja ”miksi?”. Tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan tapauksen suhteen huomioidaan sen paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. On oleellista, että kokonaisuus ymmärretään yhtenä tapauksena, eikä sen eri osia eritellä omiksi tapauksiksi. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)

Tapaustutkimuksessa alkutilanne on yleensä tapauksen analysointi ja tutkiminen, eikä pelkääntään yleisten teorioiden läpikäyntiä. Yleensä kehittämisestä kiinnostuneella on tapauksesta jo aiempaa tietoa ja kokemusta, joka mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Tapaukseen perehtyminen on edellytys sille, että ymmärtää, mikä todellinen kehittämistehtävä on. Perehdytyksen jälkeen voidaan kehittää täsmentäviä kysymyksiä auttamaan taustaineiston etsimisessä. On mahdollista, että kehittämistyön prosessin edistyessä ei alkuperäinen kehittämistehtävä ole enää tärkeä, jolloin kehittämistehtävää pitää muuttaa tai muokata, jotta se vastaa tarkentunutta kehittämistarvetta. Tämä on luonnollista kehittämisprosessia ja kuviossa 3 on havainnollistettu tapaustutkimuksen eteneminen. (Ojasalo ym. 2014, 54.)



Kuvio 3: Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että käytetään monenlaisia menetelmiä saadakseen syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tapauksesta. Tutkimusta voidaan tehdä laadullisin kuin määrällisinkin menetelmin tai näitä yhdistelemällä. Tapaustutkimukseen liitetään usein laadullisia tutkimuksia ja menetelmiä, mutta myös määrällisiä menetelmiä (kuten kyselyjä) on mahdollista hyödyntää. Aineistot kerätään esimerkiksi havainnoimalla tilanteita tai analysoimalla kirjallisia aineistoja (mm. yrityksen erilaiset raportit). Monenlaisia haastatteluja (teemahaastattelu, avoin haastattelu, ryhmähaastattelu) käytetään usein tapaustutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä, koska tapaustutkimus liittyy yleensä ihmisten toiminnan tutkimiseen erilaisissa tilanteissa. Näin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä sekä selvittää tilanteeseen johtaneita syitä. Asiantuntija pystyy myös selvittämään syitä, jotka ovat johtaneet tilanteeseen ja näiden syiden todenperäisyyttä voi tutkia toisilla menetelmillä (esim. havainnoimalla todellisia tilanteita). (Ojasalo ym. 2014, 55.)

3.2 Konstruktiivinen tutkimus

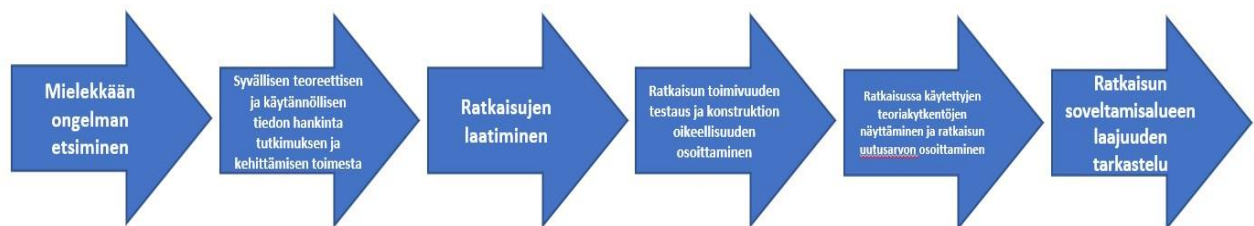
Kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos, tässä tapauksessa turvallisuuden vuosikello toimialan johtoryhmälle, jonka takia kyseessä on myös konstruktiivinen tutkimus. Ongelmaa pyritään lähestymään käytännönläheisellä ratkaisulla, jonka takia ongelmasta tarvitaan laajalti tietoa. Vuosikello ei ole mikään uusi innovaatio, mutta sen avulla pyritään löytämään ratkaisu muuttamalla organisaation rakenteellista toimintaa ja tuomaan käytännön hyötyä arjen turvallisuustyöhön. (Ojasalo ym. 2014, 65-66.)

Konstruktiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää teoreettisesti perusteltu, uudenlainen ratkaisu, joka tuo organisaatiolle uutta tietoa. Tämän takia konstruktiivinen lähestymistapa on haastava, koska siinä sidotaan käytännön ongelma teoreettiseen tietoon, ja parhaimmillaan löydetty ratkaisu toimisi myös muualla eikä vain kohdeorganisaatiossa. Ratkaisun testaaminen ja mittaaminen vaativat lisätyötä itse työn valmistumisen jälkeen, jonka takia onkin hyvä pohtia, kuinka selvä näyttö rakenteen toimivuudesta tarvitaan. Konstruktiivinen tutkimus myös edellyttää hyvää ja laajamittaista kommunikaatiota ja vuorovaikutusta tutkimuksen

toteuttajien ja kohdeorganisaation kanssa, jonka takia käytännön toimijoiden tulee olla aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Konstruktiivinen tutkimus yleensä vaatii teoreettisen tietämyksen ratkaisun löytämiseksi ongelmaan ja toimeksiantajan sitoutumista kehitystyöhön. Näin itse työ ja ongelman ratkaisu ei ole vain yhden johtajan tai avaintyöntekijän malli. Tämä vähentää samalla kynnystä käyttää ratkaisumallia myöhemmin muissa kehittämistehtävissä organisaatiossa. Konstruktiivinen lähestymistapa onkin pragmaattinen tai käytännöllinen totuus käsitys, jolloin totta on se, mikä toimii. (Ojasalo ym. 2014, 66.)

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessissa, joka esitellään kuviossa 4 (Ojasalo ym. 2014, 67), vaiheiden dokumentointi ja metodien perustelu on tärkeää. Samalla kehitettyä ratkaisua ja sen toimivuutta arvioidaan organisaation sisällä tai markkinoilla. Markkinatesti käsittää kolme eri tasoa, joista heikoimman markkinatestin läpäiseminen tarkoittaa sitä, että ratkaisu toimii kohdeorganisaation käytössä. Keskivahvan testin läpäisy tarkoittaa sitä, että kehitetty ratkaisu toimii useassa organisaatiossa ja ne ottavat sen käyttöönsä. Vahva markkinatesti osoittaa, että ne organisaatiot, jotka käyttävät ratkaisua, menestyvät paremmin kuin vastaavat organisaatiot. (Ojasalo ym. 2014, 67-68.)



Kuvio 4: Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 67.)

Kehitetyn ratkaisun tehokkuutta käytännössä ja sen testaamista voidaan arvioida myös myöhemmin, etenkin silloin kun kyseessä on työ, jota ei ole sidottu kohdeorganisaation aikatauluihin. Konstruktiivisessa lähestymistavassa voidaan käyttää laajasti erilaisia menetelmiä tiedon saamiseksi ja se on jopa kannattavaa, jotta tietopohja on laaja. Tyypilliset menetelmät kuten havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu ovat samoja kuin tapaustutkimuksessa ja kaikki menetelmät edellyttävät hyvää yhteistyötä. Tutkimuksen tekijän onkin syytä tuntea kohdeorganisaation käyttäjien tarpeet hyvin ja ottaa heidät mukaan kehittämisprosessiin varhaisessa vaiheessa. Kehitystyön tekijä on itse muutosagentti ja voi toimia myös oppimisprosessin edistäjänä tai tukihenkilönä organisaatiossa. (Ojasalo ym. 2014, 68.)

4 Kehittämistyön menetelmät

Kun kehittämistehtävän tarkempi määrittely on pohdittu ja lähestymistapa päätetty, pitää alkaa suunnittelemaan menetelmiä, joita käytetään kehittämisen tukena. Menetelmät on jaettu laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Lomakekysely on tyypillinen määrällinen menetelmä, koska isolta joukolta kysytään samoja kysymyksiä, jolloin muodostetaan otos tietystä perusjoukosta. Määrälliset menetelmissä testataan yleensä teorian paikkansapitävyyttä, josta on tehty väittämiä ja oletuksia, jotka pyritään todistamaan tosiksi tai epätosiksi. (Ojasalo ym. 2014, 104.)

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja osallistuva havainnointi, ja tutkittavia voi olla merkittävästi vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta saatavaa aineistoa voi olla puolestaan runsaasti enemmän. Laadullisessa menetelmässä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä ja saamaan tietystä kohteesta paljon tietoa. Tällä menetelmällä pyritäänkin kuvaamaan todellista elämää ja sen monipuolista kokonaisuutta, ja se edellyttää sitä, että tutkija on lähellä organisaation toimintaa ja itse tutkittavia. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tapaus- ja konstruktiivisissa tutkimuksissa mitään menetelmää ei ole suljettu pois, ja menetelmiä on hyvä käyttää laajasti paremman tietoperustan luomiseksi organisaation nykytilasta, jotta kehitystyö ja sen luoma työkalu olisi mahdollisimman käytännönläheinen ja toimiva kohdeorganisaatioon. Tässä kehitystyössä päädyttiin käyttämään pääsijaisesti kolmea menetelmää: havainnointia, kyselyä ja dokumenttianalyysia.

4.1 Havainnointi

Havainnointi (observation) on hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä luonnolisessa toimintaympäristössä ja sen avulla voidaan täydentää kyselyjä sekä tarkastella, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Havainnointia varten tarvitaan yleensä lupia ja organisaation johdon hyväksyntä aineiston keräämistä varten, jotta organisaatio haasteet ja mahdolliset ratkaisut saadaan näkyväksi aineiston kautta. Havainnointityötä auttaa luottamus organisaation ja havainnoijan välillä sekä ymmärrys organisaation toimintakulttuurista. (Ojasalo ym. 2014, 114-115.)

Havainnoinnin tärkeimpiä suunnittelukysymyksiä on, onko havainnoijan rooli ulkopuolinen vai aktiivinen osallistuja. Ulkopuolinen havainnointi voi toimia tutkimuksen alkuvaiheessa eikä havainnoija tällöin itse osallistu toimintaan, mutta kirjaa organisaation toimenpiteitä ulkopuolisena tarkkailijana ja konsulttina. Osallistuva havainnoitsija sitä vastoin menee mukaan toimintaan joko työntekijän tai asiakkaan roolissa ja pyrkii vuorovaikutuksen keinoin ymmärtämään organisaation toimintaa paremmin. (Ojasalo ym. 2014, 116.)

Osallistuvassa havainnoinnissa pyritään ymmärtämään, mutta myös muuttamaan tutkimuskohdetta. Tämä tapa palvelee hyvin erilaisia organisaatioita, jotka ovat hallittavan suuruisia ja toimintaansa jatkavia, kuten koulut ja sairaalat tai tässä tapauksessa toimiala. Aktiiviva osallistuva havainnointi eli toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä vaan enemmän tutkimusasetelma, jossa tutkija ja tutkittavat yhdessä muuttavat toimintaansa ja tekevät päätöksiä muutokseen tähtäävässä toiminnassa. Toimintaa siis muutetaan erilaisia teorioita, menetelmiä ja metodeja käyttäen ja tutkija pyrkii tekemään itsensä tarpeettomaksi saamalla tutkittavat aktiiviseksi tutkimaan omaa toimintaansa. (Vilka 2006, 46-47.)

Havainnointitekniikkoja ovat strukturoitu eli jäsennelty toiminta ja strukturoimaton eli väljä ja joustava toiminta. Strukturoidussa havainnoinnissa organisaation ongelma jäsennellään tarkasti ja laaditaan luokitteluja kehittämistehtävän helpottamiseksi jo ennen havainnoinnin aloittamista. Strukturoimattomassa havainnoinnissa kerätään mahdollisimman paljon monipuolista tietoa ilman tarkkaa luokittelua etukäteen, mutta havainnointi pyritään sitomaan teoriaan ja ilmiötä pyritään ymmärtämään oletuksilla. Kummassakin tekniikassa tulee määrittellä havainnoinnin tarkkuus ja sen tavoite. (Ojasalo ym. 2014, 116.)

Havainnoinnilla kerätty tutkimusaineisto voi yhtä hyvin olla kuuntelemista ja katselemista, jolloin havainnoijan tulee kiinnittää huomiota kaikkeen tutkimuskohteen tuottamaan toimintaan. Havaintoja voidaan tehdä teksteistä, tilanteista, tapahtumista, esineistä, ihmisten puheesta ja käyttäytymisestä. Myös erilaiset dokumentit muodostavat oman havaintoaineistonsa, joita voi olla mm. julkaistut tekstit, arkistomateriaalit, kertomukset, sekä myös sähköiset dokumentit ja tallenteet. Lisämateriaalin hankinta dokumenttiaineistoista pitää tapahtua harkiten, jotta tutkija ei tartu kaikkeen mahdolliseen saatavilla olevaan materiaaliin, ja hukkaa täten tutkimuksen ydintä. Jos tutkimuksen aikana syntyy havainto lisämateriaalin tarpeesta esim. haastattelu tehdyn havainnon tukemiseksi, tulee tutkijan pohtia keneltä haastattelun pyytää ja mitä asiaa sillä halutaan syventää. (Vilka 2006, 21-22, 26.)

Tutkimuskohteen hiljainen tieto löydetään usein kokemalla ja oppimalla yhdessä tutkittavien kanssa. Hiljainen tieto ei välttämättä tule esille haastatteluissa, vaan se on havaittavissa toiminnan kautta yhteisessä vuorovaikutustilanteessa. (Vilka 2006, 35.) Havainnointimenetelmiä on kritisoitu siitä, että havainnoijan läsnäolo voi muuttaa tarkkailtavien toimintaa tai häiritä muuten normaalia tilannetta. Yleensä tämä ongelmakohta ratkaistaan tekemällä havainnoijan läsnäolosta normaalia osallistumalla useampaan vuorovaikutustilanteeseen, jolloin hän ei ole enää uusi henkilö tilanteissa, ja pidentämällä havainnointiaikaa. (Ojasalo ym. 2014, 116-117.)

Havainnoinnissa tulkintaan liittyy kerätyn aineiston ymmärtäminen, koska aineisto ei välttämättä automaattisesti muodosta eheää kokonaisuutta, jolloin havainnoijan on rakennettava siitä looginen kokonaiskuva. Tätä tietoa ja kokonaiskuva varten pitää aineiston, teorian ja

kehittäjän käydä vuorovaikutusta, jotta kerätyn aineiston punainen lanka löytyy. Analyysi syntyy yleensä ensin havainnointien pelkistämisestä ja yhdistämisestä, jossa ilmiöt yleistetään ja ne saadaan hallittavaan muotoon. Tämän jälkeen syntynyttä tulosta tulkitaan. Havainnoijan on aina muistettava, että koottu aineisto ei ole kehittämistehtävän ratkaisu vaan ratkaisun perustus, jonka avulla ratkaisu voidaan kehittää. (Ojasalo ym. 2014, 119.) Kerättyä aineistoa kannattaa tarkastella vain niistä näkökulmista, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia, jotta tutkimus ei laajene liikaa (Vilkkä 2006, 82).

4.2 Kysely

Yksi tapa kerätä aineistoa on tehdä kysely (survey), joka tarkoittaa standardoitua aineiston keräämistä kohdehenkilöiltä, jotka muodostavat otoksen tai näytteen ennalta päätetystä perusjoukosta. Standardoidussa kyselyssä jokaiselta vastaajalta kysytään samaa asiaa täysin samalla tavalla, ja kyselyä voidaan käyttää niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa. Kyselymenetelmä säästää tehokkaasti tutkijan aikaa ja vaivannäköä, koska kyselylomake ei muutu ja sen voi lähettää niin monelle tutkittavalle kuin haluaa. Mutta kyselytutkimuksen haittoiksi lasketaan se, ettei voida olla varmoja, kuinka vakavasti kyselyyn on vastattu vastaajien toimesta. Ei voida myöskään olla varma, olivatko vastausvaihtoehdot riittäviä vastaajien näkökulmasta tai kuinka hyvin vastaajat olivat selvillä kyselyn aihepiiristä. Joissakin tapauksissa vastaamattomien määrä voi nousta suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-195.)

Kyselyitä voidaan tehdä monella eri tavalla esimerkiksi lähettämällä postitse kyselylomakkeet, internetissä vastaajan itsensä täytettävä kysely, puhelimitse tai kasvokkain tehtävät kyselyt, joissa haastattelija täyttää lomakkeen. Kyselyn avulla voidaan tutkia monenlaisia ilmiöitä ja aiheita, kunhan tutkittavasta aiheesta on tarpeeksi aiempaa tietoa, jotta kysely voidaan ylipäätään laatia. Sähköiset kyselyt ovat yleisiä ja niiden vahvuudet ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Niiden haaste on kuitenkin aineiston edustettavuus ja tulosten yleistettävyys määrällisissä tutkimuksissa. (Ojasalo ym. 2014, 121-122, 128-129.)

Kyselylomake kannattaa laatia tarkasti ja se tulee perustaa kehittämistyön tavoitteisiin. Kyselyyn tulevat kysymykset tulee olla sellaisia, että niistä saatavat vastaukset edistävät työn tavoitteita. Kyselyn ei tulisi olla liian pitkä ja sitä laatiessa on hyvä muistaa, että vastaajajoukko ei tunne aihealuetta niin hyvin kuin tutkija, joka laatii kysymykset. Kyselyyn vastaavien tulee pystyä osata vastaamaan kysymyksiin omien tietojensa pohjalta. Tavallisin kysymysten tarkkuuteen liittyvä päätös on se, tehdäänkö kyselyn vastausvaihtoehdoista valmiita vai ovatko ne avoimia kysymyksiä. Täysin avoimia kysymyksiä kannattaa tehdä vain hyvästä syystä, koska niiden analysointi on hankalampaa, kuin valmiiden vastausvaihtoehtojen läpikäynti. Jos vastaajajoukko tiedetään aktiiviseksi, voivat avoimet kysymykset antaa paljonkin tietoa tutkittavasta asiasta. Ennen kyselyn lähettämistä vastaajille, on kyselylomake hyvä

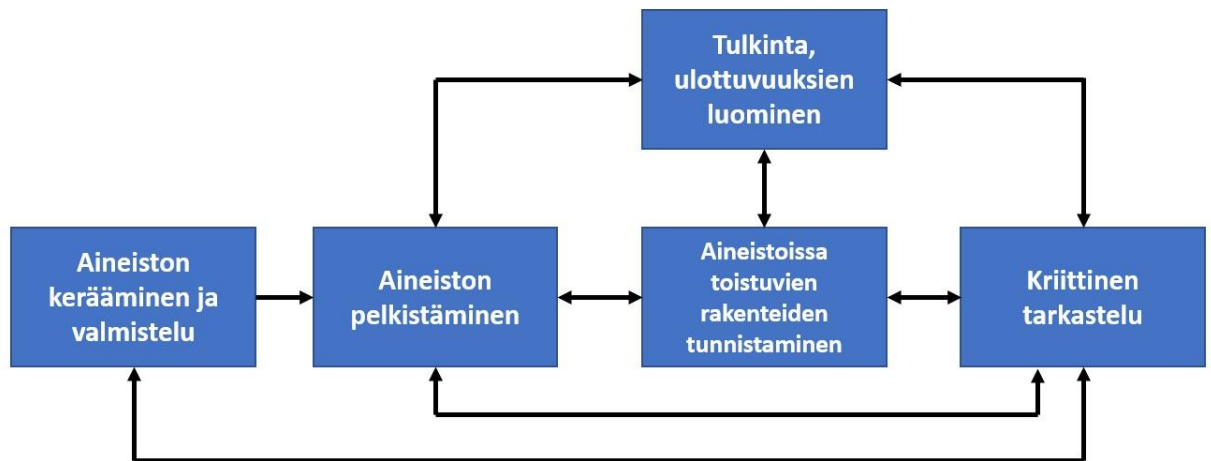
testata joko antamalla se tutkimuksen ohjaajien luettavaksi tai muille tutkimuksen alaa tunteville henkilöille. (Ojasalo ym. 2014, 130-133.)

Kyselyihin on hyvä laatia ja liittää saate, jotta vastaaja tietää mitä tarkoitusta varten kysely tehdään ja hän voi sen perusteella päättää, osallistuuko tutkimukseen. Saatteessa tulee käydä selväksi ainakin vastausten takaraja, lupaus vastaajien anonymiteetin säilymisestä, etukäteiskiitos yhteistyöstä sekä tekijän nimet. Kyselyillä voidaan tuottaa niin laadullista (avoimet kysymykset) kuin määrällistä dataa. (Ojasalo ym. 2014, 133-134.)

4.3 Dokumenttianalyysi

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä tiedonkeruun muotona on yleistynyt erilaisen dokumenttien läpikäynti, jotka tutkittavat toimijat ovat itse laatineet. Aineisto voi koostua virallisista dokumenteista, kirjeistä, muistelmista ja päiväkirjoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 217.) Dokumenttianalyysillä pyritään tarkastelemaan laajaa aineistoa erilaisia dokumentteja ja tiivistämään niistä saatu tietoa eheäksi kokonaisuudeksi. Analyysillä pyritään lisäämään dokumenttien informaatioarvoa, jotta niiden avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen suora yhteys kehitettävään asiaan sen luonnollisessa toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Dokumenttianalyysissa on kaksi erilaista analyysitapaa: sisällön analyysi ja -erittely. Sisällön analyysissa pyritään kuvaamaan sanallisesti dokumenttien sisältöä, jotta dokumenttien merkitys tulisi selkeäksi. Sisällön erittelyssä dokumentteja analysoidaan ja niiden sisältöä kuvataan määrällisesti, esimerkiksi numeroin. Tavat eivät sulje toisiaan pois. Aineisto kootaan eheäksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi sitä käsiteltäessä, jota ennen tieto hajotetaan osiin ja se käsitteellistetään. Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin, mutta dokumenttianalyysin päävaiheet tulevat hyvin esille laadullisen tutkimuksen yleisessä mallissa (kuvio 5). Kriittisellä tarkastelulla pyritään tunnistamaan tuloksissa mahdollisesti esiintyviä virheitä ja vääristymiä ja täten parantamaan tulosten luotettavuutta ja laatua. (Ojasalo ym. 2014, 137-138.)



Kuvio 5: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli. (Ojasalo ym. 2014, 137.)

Aineiston valmistelussa tavoitteena on varmistaa, että analysoitava aineisto on selkeä ja sisältöltään valmis analysoitavaksi. Tämä voi yleensä tarkoittaa aineiston digitalisointia, tiivistämistä ja selkeää arkistointia, jotta tieto on löydettävissä myöhemmin. Aineiston pelkistäminen voidaan tehdä teoriaohjaavasti tai -lähtöisesti sekä aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä tehdään aineiston tiivistäminen ja selkeyttäminen tarkastelemalla monimuotoista ja runsasta aineistoa, joista pyritään rajaamaan aineiston kannalta oleellimmat näkökulmat. Tämä tapahtuu tunnistamalla aineiston yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. (Ojasalo ym. 2014, 138-139.)

Runsaan aineiston tiivistäminen on oleellista, jos tietoa halutaan käyttää päätöksenteon apuna, koska organisaation johtoryhmä ei voi eikä halua käyttää aikaansa kaiken aineiston läpikäymiseen ja ymmärtämiseen. Aineiston tiivistäminen parantaa sen informaatioarvoa, jolloin laaja-alainen tietoaaineisto voidaan tiivistää oleelliseen ilmiöön, tunnuslukuihin tai johtopäätökseen tarvittavasta kehityssuunnasta. Pelkistämällä jo olemassa olevaa aineistoa tuotetaan myös uutta tietoa, kun dokumenttien samankaltaisuudet tai eroavaisuudet nousevat selkeämmin esille ja ne voidaan ryhmitellä. (Ojasalo ym. 2014, 139-140.)

Teorialähtöisessä ja -ohjauksisessa sisältöanalyysissä käsitteistö on jo valmiina ja analyysi perustuu aiemmin määritettyyn viitekehukseen, joko teoriaan tai käsitejärjestelmään. Ensimmäiseksi tässä analyysissä luodaan analyysirunko, joka voi olla hyvin väljä tai hyvin yksityiskohtainen eli strukturoitu. Yksityiskohtaisilla analyysirungoilla voidaan testata käsitejärjestelmää tai teoriaa uudessa tilanteessa tai ympäristössä. Analyysirunkoon muodostetaan erilaisia kategorioita ja luokituksia, jolloin sen ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia ryhmiä. (Ojasalo ym. 2014, 140-141.)

Dokumenttianalyysi ei ole valmis, kun tulokset on jaoteltu luokkiin tai analysoitu muilla menetelmillä, vaan tutkijan on tulkittava löytämänsä tulokset ja tuotava esille jotain uutta

kehityskohteesta. Aiempia teorioita tai tutkimuksia voi käyttää tulkintojen apuna, mutta tulokinnan apuna tarvitaan kykyä hahmottaa mahdolliset skenaariot ja maailmat. Tutkijan on siis kyettävä laatimaan havainnoistaan yhteisiä keskeisiä tuloksia, jotka hän voi pelkistää ja perustella vastauksina asetettuihin kysymyksiin. Kehitystyön johtopäätökset laaditaan usein näiden keskeisten tuotosten kautta. Tulkinta esitetään usein omana vaiheenaan, mutta se alkaa laadullisissa tutkimuksissa jo tutkimusongelman määrittelyssä ja on mukana koko tutkimuksen ajan. (Ojasalo ym. 2014, 143-144.)

5 Tutkimus- ja kehittämisprosessin kuvaus

Tässä kehitystyössä on käytetty tapaus- ja konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapoja. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivista sähköpostihaastattelua, aktiivista havainnointia ja dokumenttianalyysia. Teoreettinen tutkimus ei välttämättä ollut tarpeen tässä työssä, jonka takia kyseessä on enemmän tapaustutkimus, mutta teoreettisella perustalla on ratkaisun käyttöönotto helpompi perustella toimialan johdolle, jonka takia kehitystyössä on käytetty molempia lähestymistapoja. Myös kehitetyn työkalun testaus ja kehitys tapahtuvat enemmän käyttöönoton jälkeen, eivätkä ennen käyttöönottoa, koska työkalua pitää testata itse työssä ja rakenteissa, jotta sen hyödyt ja haitat tulevat paremmin esille.

Toikko ja Rantanen (2009, 73) pitävät kehitystyössä tärkeänä, että jo työn alussa määritellään, keitä henkilöitä ja mitä tahoja kehittäminen koskee. Näin voidaan tunnistaa ne henkilöt ja tahot, jotka ovat olennaisia kehitystyön läpiviennin kannalta. Heidän mielestään kehittäminen on hyvin harvoin vain pienen joukon toimintaa, jos kehittämisellä halutaan saada aikaan laajamittaisia vaikutuksia. (Toikko & Rantanen, 2009, 73.) Tässä kehitystyössä kehittäminen koski nimenomaan Vantaan kasvatuksen ja oppimisen toimialan johtoryhmää, joka on pieni otanta koko toimialan henkilöstöstä, mutta jolla on määräysvalta muokata koko toimialan turvallisuustyötä. Jotta työn näkökulma ei kuitenkaan olisi ollut liian suppea, käytettiin kehitystyön apuna myös muiden päälliköiden ja asiantuntijoiden asiantuntijuutta turvallisuustyöstä.

5.1 Aktiivinen työssä havainnointi

Koko kehitystyön idea syntyi aktiivisesta havainnoinnista kehitystyön tekijän omien työtehtävien kautta. Tämän kehitystyön tekijä on toiminut turvallisuusasiantuntijan tehtävissä vuodesta 2017 lähtien, ensin Vantaan sivistystoimessa ja sitten kasvatuksen ja oppimisen toimialalla. Havainnointi toimi hyvin kehittämistyön menetelmänä, koska se tapahtui luontevasti työn ohessa eikä se aiheuttanut muutoksia tarkkailtavien eli toimialan henkilöstön ja johdon toimintaan. Myös havainnointiaika oli hyvin pitkäkestoinen, joka auttoi löytämään kohdeorganisaation kehitystarpeen ja sille toimivan työkalun. Normaaliin työnkuvaan myös kuului

aktiivinen ja osallistuva havainnointi, jossa turvallisuusasiantuntija otti kantaa ongelmakohtiin ja kehitti toimenpiteitä yhdessä toimialan kanssa.

Havainnoinnin perusteella toimialalla tehtiin hyvää lainmukaista turvallisuuden perustyötä ja esimerkiksi paloturvallisuus ja tähän liittyvät vuosittaiset harjoitukset hoidettiin hyvin. Muu turvallisuustyö oli vahvasti henkilöitynyt yksiköiden ja palvelualueiden esihenkilöihin ja toimintatavat vaihtelivat laajasti. Tämä nousi erityisesti ongelmaksi, jos esihenkilö ei ollut pitänyt aiemman turvallisuustyön tekijöiden toiminnasta, jonka takia tämä suhtautui negatiivisesti kaikkeen uuteen turvallisuustyöhön tai -havaintoihin, joita yritettiin kehittää turvallisuusasiantuntijan toimesta. Toiset esihenkilöt taas saattoivat suhtautua kaikkeen turvallisuusajatteluun hyvin positiivisesti ja yksikön turvallisuuskulttuuri oli erinomaista.

Myös palvelualojen yleinen turvallisuustyö vaihteli vahvasti. Pedagoginen turvallisuus oli kaikkialla hyvin hallussa, mutta palvelualat olivat tehneet omia turvallisuusohjeistuksiaan ja -havaintojaan, mutta niitä harvemmin tuotiin oman palvelualueen ulkopuolelle. Etenkin ruotsinkieliset palvelut kärsivät tästä toiminnasta, sillä heidän palvelualallaan oli kaikkien muiden palvelualueiden toimintaan (päiväkoteja, peruskouluja ja toiseen asteen oppilaitoksia), mutta heillä ei ollut kaikkien näiden muiden palvelualojen käännettyjä ohjeita. Eli jälleen käytännöt vaihtelivat, tehden turvallisuustyöstä sirpaleista, eikä kokonaiskuva ollut hallussa kenelläkään.

Vuoden 2020 Vantaan kaupungin toimialauudistuksen myötä kasvatuksen ja oppimisen toimiala sai uuden apulaiskaupunginjohtajan, jolle esiteltiin kehitystyön ensimmäinen vaihe ja idea. Koska johdon tuki on muutoksen läpiviemisen onnistumisen kannalta elintärkeää, oli tämä äärimmäisen tärkeä ensiaskel. Uusi johtaja ei ollut myöskään omaksunut toimialan vanhoja käytänteitä, joten uuden toimintatavan kehittäminen oli luonteva aloittaa, koska hän näki siinä vain mahdollisuuksia.

Turvallisuuden kehitys

Mitä oletamme heiltä?

- Kaikkien hyvä olla perillä, mitä ja miksi yritetään muuttaa
- Sisäinen viestintä johdosta kentälle
 - ✓ Myös edistysaskeleet
- Lakisääteiset vaatimukset ja ohjeet
- Meidän tarpeemme
 - ✓ TUTKA
 - ✓ Muut yhteydenotot kentältä
- Yhteinen linja
 - ✓ [Hyvinvointikansio](#)
 - ✓ Pelastussuunnitelmat
 - ✓ Muut ohjeet
- Sitouttaminen
 - ✓ Johto
 - ✓ Työntekijät

Miten tarjoamme apua?

- Turvallisuussivut
- Yhteydenotot -> tilannetaju
 - ✓ Sähköpostit
 - ✓ Puhelut
- Koulutukset
 - ✓ Turvallisuusasiantuntijat
 - ✓ Amiedu
- Ohjeet
 - ✓ Tarkastus pyydettyessä
 - ✓ Kehitys koko kentälle
- Viestintäapua
 - ✓ Kriisiviestintä ym.
- Mitataan
 - ✓ TUTKA -> yhden kerran kk läpikäynti
 - ✓ Kunta10
 - ✓ Muu?

Kuvio 6: Turvallisuuden kehitys (Iiskola 2020, esitys apulaiskaupunginjohtajalle)

Kokous pidettiin alkuvuodesta ja siinä tuotiin esille turvallisuuden nykytilanne (kuviota 6), joka oli syntynyt turvallisuusasiantuntijoiden havainnoista. Tätä kautta apulaiskaupunginjohtajalle tuotiin esiin se työ, mitä turvallisuusasiantuntijat pystyivät tarjoamaan toimialan työntekijöille, ja mitä vastaavasti oletettiin työntekijöiltä ja johdolta, jotta turvallisuustyötä voitaisiin tehdä paremmin. Toiminnassa oli pyritty huomioimaan niin ohjeiden, koulutusten, viestintän, mittareiden kuin yhteisten linjaustenkin tarve turvallisuustyössä. Ja erityisesti johdon ja työntekijöiden sitouttaminen yhteisen turvallisuustyön kehittämiseen. Apulaiskaupunginjohtaja sitoutui turvallisuustyön kehittämiseen ja tätä kautta kasvatuksen ja oppimisen toimialan johtoryhmä sitoutui turvallisuuden kehittämiseen laajamittaisesti koko toimialalla.

5.2 Dokumenttien läpikäynti

Kasvatuksen ja oppimisen toimialan ohjeistuksia ja muita dokumentteja oli suuri määrä, sillä ohjeita ei ollut yhtenäistetty, niitä ei ollut arkistoitu selkeästi ja turvallisuusdokumentaatio oli jakautunut moneen eri sivustoon vanhassa organisaation sisäisessä intra-palvelussa. Tätä turvallisuusdokumentaation pirstaleisuutta saatiin korjattua jo ennen tämän kehitystyön aloittamista, koska kaupunki kehitti omaa intra-palveluaan ja toimialan turvallisuus sai omat sivunsa. Turvallisuustyö oli kuitenkin hyvin pirstaleista kokonaisuudessaan, vaikka osa toiminnasta piti olla jo rutiininomaista suorittamista.

Dokumenttien läpikäymisessä kaksi kertaa vuodessa tehdyt riskianalyysit herättivät ensimmäisenä huomion, sillä riskiluvut olivat varsin samanlaisia vuodesta toiseen riskien hallintatoinenpiteistä huolimatta. Riskianalyysit pystyttiin myös analysoimaan tarkemmin riskilukujen takia, muiden dokumenttien ollessa enemmän laadullisia. Muut dokumentit eivät välttämättä

olleet turvallisuusasiantuntijoiden käsittelyssä tai arkistoissa, mikä lisäsi entisestään kokonaiskuvan sirpalemaisuuutta. Osittain tämän johtui myös siitä, että valvontavastuu oli esim. pelastusviranomaisella. Muita dokumentteja olivat mm. palvelualuejen omat ohjeet, palotarkastuspöytäkirjat, pelastusharjoitusten ilmoitukset, valmiussuunnitelmat ja työturvallisuuspoikkeamat.

5.2.1 Riskianalyysit

Riskianalyysi on tehty Vantaalla kaksi kertaa vuodessa. Keväisin eli huhti-toukokuun vaihteessa on tehty laajempi riskianalyysi, jolloin johtoryhmät ovat varanneet aikaa oman palvelu- tai toimialansa riskien läpikäymiseen. Tällöin on tarkastettu riskiluvut ja mietitty, onko tullut uusia riskejä, joihin tulisi reagoida tulevan vuoden aikana. Joskus riskejä on yhdistetty toisiinsa tai seurauksia ja toimenpiteitä on tarkennettu. Syksyisin eli marras-joulukuun vaihteessa johtoryhmät ovat tehneet kevyemmän riskianalyysin läpikäynnin, jolloin on lähinnä tarkastettu, onko jokin muuttunut puolen vuoden sisällä ja tietoon tullut mahdollinen uusi riski, joka tulisi ottaa huomioon jo vuoden vaihteessa. Joulukuussa turvallisuusasiantuntija laatii johtoryhmien toimittamien riskianalyysien pohjalta kasvatuksen ja oppimisen toimialan yhteisen koonnin riskeistä, joka toimitetaan kaupungin riskienhallintapäällikölle.

Aiemmin riskianalyysit on tehty riskienhallintapäällikön laatimalle excel-lomakkeelle, joka oli ollut helppo jakaa toimialoille ja ohjelma on ollut tuttu käyttää kaikille. Lomakkeessa olevat sivut olivat: yleistiedot, ohje, riskien tunnistaminen, riskien vaikutuksen arviointi, riskianalyysi, riskien hallintatoimenpiteet ja riskikuvaaja. Excel-pohjaisen riskianalyysin ongelmaksi muodostui pohjan muuttuminen vuosien varrella ja aina kyse ei ollut riskienhallintapäällikön päivityksestä.

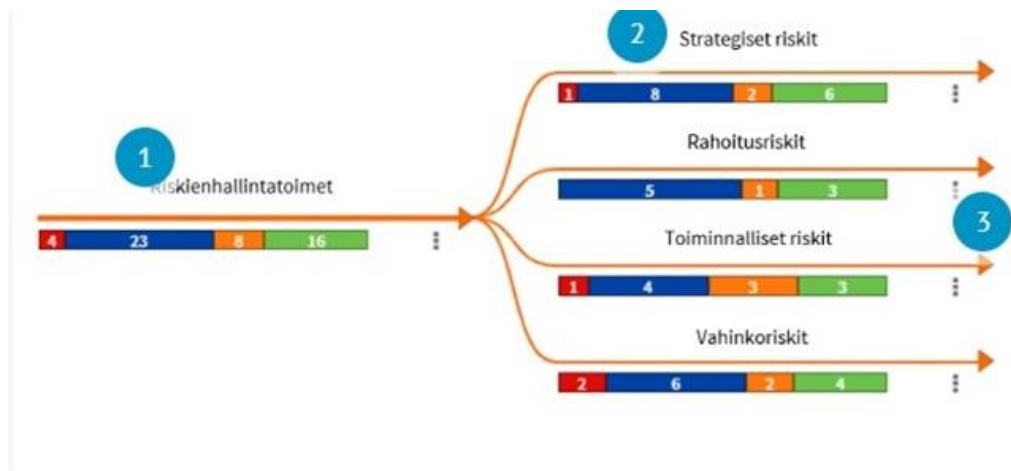
Palvelualueet saattoivat käyttää eri mallisia pohjia vanhasta tottumuksesta ja he olivat muutaneet pohjaa esim. poistamalla tyhjiä rivejä lomakkeesta, joka aiheutti excelissä lukuongelmia. Soluihin oli merkitty laskennallisia toimenpiteitä, jotka menivät väärälle kohdalle, kun toiselta sivulta poistettiin kokonaisia rivejä. Yleinen ongelma oli mm., että riskianalyysi sivulta poistettiin rivi, koska riskejä ei ollut tarpeeksi ja tämän takia riskien hallintatoimenpiteet-sivulla riskit menivät väärille kohdille tai osa riskeistä ei siirtynyt ollenkaan hallintatoimenpidesivulle. Tämä aiheutti enemmän työtä yhteisen koonnin kohdalla, koska turvallisuusasiantuntija joutui käymään koko lomakkeen läpi, jos riskiluvut eivät olleet kohdillaan.

Vantaan kaupunki teki ison toimialauudistuksen 1.1.2020, jonka takia tehtiin monia uudistuksia myös ohjelmistojen osalta. Riskianalyysien kohdalla siirryttiin käyttämään Targetor Pro-ohjelmaa, jota osa palvelualoista testasi jo syksyn 2019 riskianalyysin tekoon. Valitettavasti toimialamuutos vei suuren osan palvelualueiden johtoryhmien työajasta, joten syksyn 2019 riskianalyysi oli hyvin lyhyt katsastus eikä siihen ehditty paneutua kunnolla esim. miettimällä uuden toimialan mahdollisesti synnyttämiä uusia riskejä. Tämän takia riskit ja riskiluvut pysyivät

ennallaan. Riskianalyysiin ajateltiin palattavan keväällä 2020, kun oli saatu enemmän kokemusta uuden toimialan haasteista ja riskeistä.

Targetor Pro -ohjelma on johtamisen työkalu ja auttaa organisaatiota hahmottamaan strategisiin tavoitteisiin tähtäävien toimenpiteiden reaaliaikaisen seurannan. Ohjelman avulla strategia voidaan jakaa konkreettisiin tekoihin ja niille voidaan asettaa erilaisia mittareita. Näin organisaatio pystyy seuraamaan kehitystään strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedot siirtyvät suoraan organisaatiokaavaan ja tiekarttaan, josta organisaation nykytilan näkee helposti. (Targetor 2020a).

Targetor Pro:n riskienhallintaohjelma on organisaatiota auttava ohjelma, jonka avulla riskianalyyseiden tekeminen on helppoa ja selkeää. Ohjelman avulla riski- ja riskien hallintatoimet siirtyvät suoraan riskikarttaan ja riskimatriisiin. Riskikartan ja -matriisin avulla näkee helposti organisaation riskitilanteen. Tieto on reaaliaikaisessa pilvipalvelussa ja se voidaan raportoida sieltä julkaisua varten. (Targetor 2020b.) Vantaalla on käytössä valmis mallipohja, mutta siihen on tehty toiveiden mukaisia lisäyksiä, jotta analyysit ovat verrannollisia aikaisempien vuosien analyyseihin. Samalla ohjelmaan on siirretty vuoden 2019 riskien koonti.



Kuvio 7: Targetor Pro riskien tiekartta (Targetor Pro 2020a.)

Alla olevan taulukon luvut on otettu edeltävien vuosien syksyn riskianalyyseista, jossa on pitänyt jo peilata seuraavan vuoden kevättä. Vuosien 2017-2019 riskit on ajateltu entisen sivistystoimen osalta ja vuosi 2020 uuden kasvatuksen ja oppimisen toimialan osalta. Riskiluvut on otettu koko toimialan koonnista, hajontaa on enemmän yksittäisten palvelualueiden osalta, mutta ne on rajattu tämän raportin ulkopuolelle. Riskien tarkemmat kuvaukset ja seuraukset on jätetty pois, mutta jätetty avainsanat kertomaan riskien laajuudesta. Taulukossa ei ole kirjattu auki hallintatoimenpiteitä.

Riskiluokka	Riski	2017	2018	2019	2020
Strateginen	Eriarvoistuminen	12	16	16	16
Strateginen	Väärä info	6	0	x	x
Strateginen	Digitalisaatio	16	12	12	9
Strateginen	Toimintaympäristö	16	16	16	9
Strateginen	Toteutus	8	8	8	x
Operatiivinen	Sisäilma	20	20	20	20
Operatiivinen	Tietojärjestelmät	16	16	16	16
Operatiivinen	Viharikos	15	15	15	15
Operatiivinen	Tietoturva	12	12	12	16
Operatiivinen	Avainhenkilöt	9	12	9	16
Talous	Resurssit	12	9	9	12
Talous	Yksityiset	9	6	6	6
Talous	Heikkeneminen	12	12	12	12
Talous	Riski4	x	x	x	x
Talous	Riski5	x	x	x	x
Vahinko	Uhka & väkivalta	9	12	9	12
Vahinko	Tulipalo	9	9	9	9
Vahinko	Vahingonteko	12	12	12	12
Vahinko	Tapaturma	9	9	9	9
Vahinko	Riski5	x	x	x	x

Taulukko 1: Riskiluvut vuosina 2017-2020 (Sivistystoimen riskianalyysit)

5.2.2 Muu dokumentointi

Muu dokumentaatio oli enemmän laadullista kuin määrällistä tietoa. Pelastuslaitoksen ylläpitämistä palotarkastuspöytäkirjoista kävi ilmi, että useimmissa päiväkodeissa, kouluissa ja oppilaitoksissa olivat perusasiat kunnossa, mutta yleensä puutteet liittyivät hätäteiden esteettömyyteen tai muuhun toimintatapaan, joka ei ollut toimiva pelastustoimea ajatellen. Samat ilmiöt myös toistuivat kaikissa yksiköissä, eikä niitä ollut otettu yhteisesti käsittelyyn johdon toimesta. Kaikkien toimialan yksiköiden tuli ilmoittaa järjestetyt poistumis- ja sisälle suojautumisharjoitukset pelastuslaitokselle, mutta jokainen vuosi, kun pelastuslaitos toimitti koonnin harjoituksista, useampi yksikkö korjasi tietojaan. Joka kertoi siitä, että turvallisuustyön perusrutiineissa oli yhä aukkoja.

Toimialan kattavimmat suunnitelmat olivat myös hyvin yleispäteviä ja niiden todellinen hyöty kriisitilanteessa ei välttämättä ollut kovin korkealla. Tämä kävi ilmi erityisesti kasvatuksen ja oppimisen toimialan valmiussuunnitelmasta, joka olisi pitänyt päivittää jo vuonna 2019, mutta päivitystä lykättiin toimialauudistuksen takia. Ja kun koronapandemia levisi maailmalla ja Suomessa, niin huomattiin toimialalla, että valmiussuunnitelma oli päivittämättä ja suurimalta osin täysin hyödytön tämänkaltaisessa kriisissä.

Vuoden 2018 alussa Vantaan kaupungilla otettiin käyttöön työsuojelun ylläpitämä Tutka-ohjelma, johon kirjattiin kaikki kaupungin työntekijöiden kokemat työtapaturmat, läheltä piti-tilanteet ja uhka- ja väkivaltatilanteet. Tutka-tiedoissa oli nähtävissä, että kasvatuksen ja oppimisen toimialan henkilöstö koki sosiaali- ja terveystoimen toimialan ohella kaikkein eniten uhka- ja väkivaltatilanteita työssään. Koronapandemian aiheuttama etäopetus ei laskenut näiden tilanteiden määrää kuin muutamalla kymmenellä. (Työturvallisuustilastointi 2018-2022.)

5.3 Laadullinen sähköpostikysely

Jotta kehitystyö ei olisi ollut vain yhden turvallisuusasiantuntijan näkemys toiminnasta, tehtiin kasvatuksen ja oppimisen toimialan johtoryhmälle ja muille toimialan ja kaupungin turvallisuustyön asiantuntijoille kysely kehitystyöstä kesällä 2020. Kvalitatiivinen sähköpostikysely keskittyi oleelliseen henkilöstöön, joilla oli tarpeeksi tietoa ja kokemusta toimialan turvallisuustyöstä. Laajempi sähköpostikysely olisi nostanut mahdollisten vastaajien määrän niin suureksi, että aineistoa olisi kertynyt valtavat määrät. Laajempi otanta ei olisi kuitenkaan palvellut kehitystyön tavoitetta kehittää juuri toimialan johdon turvallisuusjohtamista. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusaineiston ei tarvitse olla suuri, koska aineiston painoarvo on sen laadussa, joka auttaa asian tai ilmiön ymmärtämisessä (Vilka 2015, 150). Toimialajohdon turvallisuuskuva oli laajempi kuin yksittäisen toimipisteen esihenkilöllä tai yksiköiden työntekijöillä, joten kyselyn rajaus oli tarpeellinen.

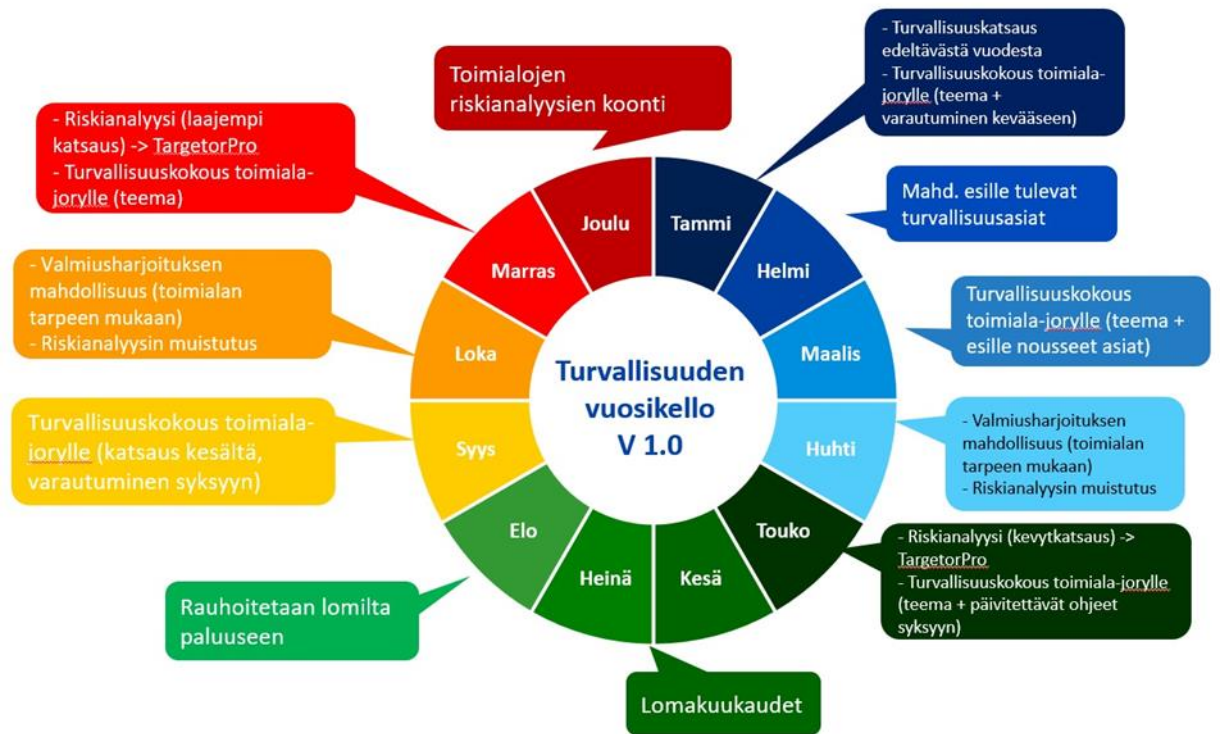
Haastattelu lähetettiin 15 hengelle. Kysely ei suoritettu täysin anonyymista, koska mm. toimialajohto tiesi kyselyn tulevan kaikille johtoryhmän jäsenille, mutta muut asiantuntijat eivät olleet johtoryhmän tiedossa. Kehitystyön tekijä tiesi kaikki vastaajat, mutta vastaukset käsiteltiin anonyymisti eikä nimiä julkaista tässä raportissa. Kysely lähetettiin johtoryhmän jäsenille, turvallisuusasiantuntijalle, työsuojelun asiantuntijoille, kaupungin riskienhallintapäällikölle, poliisikoordinaattorille ja toimialan hallintopäällikölle.

Haastattelupohja (liite 1) keskittyi tiedolla johtamiseen ja turvallisuushuomioihin. Haastattelussa haluttiin selvittää, mitkä asiat ovat tärkeitä tiedolla johtamisessa ja mikä turvallisuustieto on oleellista tässä, mikä on toimialan turvallisuuskulttuuri ja -johtaminen tällä hetkellä ja mitkä toimenpiteet turvallisuudessa vuosikellossa pitäisi löytyä. Kyselyn mukana lähetettiin myös PowerPoint-esitys, jossa oli alustava turvallisuuden vuosikellon luonnos. Tästä vuosikellosta pyydettiin havaintoja ja kehitysideoita. Haastattelussa pyydettiin ensin vastaamaan yleisiin kysymyksiin turvallisuusjohtamisesta ja vasta sen jälkeen katsomaan turvallisuuden vuosikellon luonnosta ja vastaamaan sen kysymyksiin. Haastattelu suoritettiin tällä tavalla, jotta vastaaja alkaisi miettimään turvallisuustoimia ja sen nykytilaa syvemmin laajemmassa haastattelussa, jolloin vuosikelloa tarkasteltaisiin syvemmin eikä vain vastattaisi nopeasti ja lyhyesti kysymyksiin sitä koskien.

6 Löydökset

6.1 Vuosikellon ensimmäinen luonnos

Päälöydökset kehitystyön pohjaksi syntyivät osittain jo ennen kehitystyön aloittamista turvallisuustyön ohessa tehdyn aktiivisen havainnoin takia. Havaintojen perusteella kehitystyön tekijä on itse tutustunut organisaation toimintaan ja pyrkinyt aktiivisesti muuttamaan sen käytänteitä ja ohjeistuksia. Aktiivisen havainnoinnin kautta syntyi tarve kehittää toimialan toimintaa ja kehitystyön osana lähetetyssä laadullisessa kyselyssä oli mukana turvallisuuden vuosikellon ensimmäinen versio (kuvio 8), joka oli rakennettu vain yhden turvallisuusasiantuntijan näkökulmasta.



Kuvio 8: Turvallisuuden vuosikellon ensimmäinen versio.

Ensimmäisen kellon luonnos laadittiin kyselyä varten, joten kyselyssä voitaisiin saada jo heti palautetta vuosikellon perusideasta ja jaottelusta. Vuosikello oli laadittu nimenomaan toimialan johtoryhmää ajatellen, jonka takia siitä oli jätetty pois erilaiset palo- ja kiinteistöturvallisuuden huomiot, jotka olisivat voineet olla oppilaitoskohtaisessa vuosikellossa mukana. Johtoryhmän vuosikellon tarkoituksena oli saada turvallisuustyöskentely näkyväksi ja säännölliseksi toimialan yhteisessä toiminnassa. Vuosikellon tehtävät näkyvät taulukossa 2.

Kuukausi	Tehtävät
Tammikuu	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuuskatsaus edeltävästä vuodesta Turvallisuuskokous (teema + varautuminen kevääseen)
Helmikuu	<ul style="list-style-type: none"> Mahd. esille tulevat turvallisuusasiat
Maaliskuu	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuuskokous (teema + esille nousseet asiat)
Huhtikuu	<ul style="list-style-type: none"> Valmiusharjoituksen mahdollisuus (toimialan tarpeen mukaan) Riskianalyysin muistutus
Toukokuu	<ul style="list-style-type: none"> Riskianalyysi (kevytkatsaus) Turvallisuuskokous (teema + päivitettävät ohjeet syksyyn)
Kesä- ja heinäkuu	<ul style="list-style-type: none"> Lomakuukaudet
Elokuu	<ul style="list-style-type: none"> Rauhoitetaan lomilta paluuseen
Syyskuu	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuuskokous (katsaus kesältä ja varautuminen syksyyn)
Lokakuu	<ul style="list-style-type: none"> Valmiusharjoituksen mahdollisuus (toimialan tarpeen mukaan) Riskianalyysin muistutus
Marraskuu	<ul style="list-style-type: none"> Riskianalyysi (laajempi) Turvallisuuskokous (teema)
Joulukuu	<ul style="list-style-type: none"> Toimialojen riskianalyysin koonti

Taulukko 2: Vuosikellon ensimmäisen luonnoksen tehtävät.

Vuosikellon tässä versiossa painottui kaikista eniten turvallisuuskokousten säännöllisyys läpi vuoden, koska tällaista käytäntöä ei ollut toimialalla. Toinen tärkeä osuus oli johtoryhmän valmiusharjoitusten säännöllisyys ja riskianalyysien läpikäynti, jotta toimialan riskit ja niiden hallintatoimenpiteet vastaisivat paremmin ajankohtaista turvallisuustietoa. Vuosikello ja sen lopulliset toimenpiteet käydään tarkemmin läpi kappaleessa seitsemän.

6.2 Kyselyn tulokset

Sähköpostikyselyyn vastasi 15 henkilöstä yhdeksän, joten kyselyn vastausprosentti oli 60 %. Vastausprosentti oli hyvä, mutta luonnollisesti jokainen vastaus painoi paljon enemmän pienen kyselyjoukon takia. Kyselyyn vastasi:

- Kasvatuksen ja oppimisen apulaiskaupunginjohtaja (johtoryhmän jäsen)
- Toisen asteen koulutuksen palvelualan johtaja (johtoryhmän jäsen)
- Kasvatuksen ja oppimisen toimialan hallintojohtaja (johtoryhmän jäsen)
- Kasvatuksen ja oppimisen toimialan talous- ja hallintopalveluiden hallintopäällikkö (turvallisuus ja valmiusasiat työnkuvassa)
- Kaupungin riskienhallintapäällikkö
- Kaupungin poliisikoordinaattori
- Toimialan toinen turvallisuusasiantuntija
- Kaksi toimialan työsuojelun asiantuntijaa

Hyvänä asiana voidaan pitää sitä, että toimialan apulaiskaupunginjohtaja ja muut turvallisuustyön asiantuntijat vastasivat aktiivisesti ja kattavasti kyselyn kysymyksiin. Tämän vastapainona harva itse toimialan johtoryhmän jäsenistä vastasi kyselyyn, vaikka kyseessä oli heille kehitettävä työkalu. Kyselystä saatiin kuitenkin hyviä ideoita turvallisuuden vuosikellon kehittämiseen ja kattavia huomioita kasvatuksen ja oppimisen toimialan yleisestä turvallisuuskulttuurista ja -johtamisesta.

Yleisesti tiedolla johtamisen kannalta tärkeäksi koettiin strategioiden jalkauttaminen työntekijöille, jotta tehty suunnitelma ei jäisi toteuttamatta, ja samalla työntekijöiden tuntemuksia tulisi kuulostella, koska tämä koettiin oleelliseksi ”hiljaiseksi indikaattoriksi”, joka ei näkynyt toimialan mittareissa vahvasti. Oikean ja ajantasaisen tiedon saaminen oli tärkeää, koska sen tiedon pohjalta johtajien tulisi tehdä päätökset, ja tiedon piti olla myös helposti saavutettavissa. Hyvänä huomiona nostettiin myös esiin, että tiedon saaminen ei yksinään riittänyt, vaan tietoa tuli analysoida ja löytää syyseuraus suhteita toiminnassa ja pyrkiä sitä kautta ennakoimaan tulevia häiriöitä. Pitkäaikainen seuranta ajankohtaisen tiedon kanssa koettiin hyödylliseksi oikeiden päätösten teon tukena.

Turvallisuuden kannalta olennaisiksi tiedoiksi koettiin turvallisuusasiakirjojen ajantasaisuus, erilaiset tilastot, turvallisuusharjoitusten määrät, työturvallisuusilmoitukset, sattuneet turvallisuuspoikkeamat, kouluterveyskyselyn indikaattorit liittyen kouluviihtyvyyteen ja kiusaamiseen sekä Kunta10-tuloksista johdettavat työhyvinvointiin ja turvallisuuteen vaikuttavat asiat. Näiden lisäksi niin johdon kuin työntekijöiden sitoutuminen turvallisuustyöhön koettiin tärkeäksi askeleeksi. Turvallisuustyön osalta haasteelliseksi koettiin se, että turvallisuustyö on yleensä ”taustapeiliin katsomista”, eli reagoidaan ja valmistaudutaan paremmin jo

tapahtuneisiin turvallisuuspoikkeamiin. Turvallisuustiedossa ei myöskään haluttu katsoa vain mittareita ja tilastoja, koska ne harvemmin kertovat koko totuutta. Työntekijöiden hiljainen tieto esim. alueen häiriöistä tai heidän turvallisuuden tunteensa koettiin tärkeänä lisätietona faktojen kanssa, koska niiden kautta tulevien häiriötilanteiden tunnistaminen oli helpompaa. Johdolla tai joskus paikalla käyvällä turvallisuusasiantuntijalla ei ole samanlaista kokonaisnäkemystä yhden toimipisteen tai alueen turvallisuushaasteista.

Kasvatuksen ja oppimisen toimialan turvallisuusjohtamisen nykytila jakoi hiukan näkemyksiä. Yleisesti ottaen turvallisuusjohtamisen tilaa pidettiin hyvänä tai perustasoisena, ja koettiin, että asiantuntijoiden vuosia kestäneen työn takia turvallisuudella oli hyvät perusrakenteet ja toimenpiteet kunnossa. Mutta nämä rakenteet tai tiedot eivät olleet johdon tiedossa niin vahvasti tai selkeästi kuin olisi voinut olla. Turvallisuuspoikkeamiin reagoitiin toimialalla vahvasti, mutta niitä ei pyritty ennakoivalla tiedolla estämään, vaikka hiljaiset signaalit, turvallisuuden yleinen taso ja jopa aiemmat turvallisuuspoikkeamat tähän olisivat viitanneet. Tietoa koettiin olevan paljon monesta eri näkökulmasta ja monella toimijalla, mutta sitä ei hyödynnetty tarpeeksi. Osittain turvallisuusjohtamisen koettiin olevan myös liian vaihtelevaa toimipisteiden välillä ja työntekijöiden kokemia uhka- ja väkivaltatilanteita ei käsitelty tai tuotu johdon tietoon tarpeeksi, mitä vaikeutti toimenpiteiden ja vastuujakojen epäselvyys.

Turvallisuuskulttuuri koettiin yleisesti hyväksi perustasoksi, mutta myönnettiin, että ajoittain heikkoa suhtautumista turvallisuusasioihin esiintyi henkilötasolla. Ja tämän takia turvallisuusjohtaminen ja -kulttuuri vaihtelivat näkyvästi toimipisteissä. Turvallisuuspoikkeamia ei koettu käsiteltävän tarpeeksi eikä niistä raportoitu näkyvästi. Työsuojelun mielestä erityisesti lasten ja nuorten turvallisuuteen paneuduttiin hyvin, mutta kenties työntekijöiden turvallisuuden kustannuksella, joka ei saanut niin paljon huomiota. Heidän mielestään turvallisuuskulttuurissa oltiin pääsemässä siihen vaiheeseen, että hyväksyttiin työssä olevan sellaisia tapahtumia, jotka eivät siihen kuulu.

Turvallisuuden vuosikellon ensimmäisen version toimenpiteitä pidettiin hyvinä, mutta kaikille kuukausille haluttiin jotain toimintaa, jotta ei tulisi ns. ”tyhjiä” kuukausia, jolloin ei tehtäisi mitään. Yleisesti ottaen vuosikellosta haluttiin löytyvän turvallisuusharjoitukset, turvallisuuskoulutukset, turvallisuusasiakirjojen päivitykset, riskianalyysit, säännöllinen raportointi, poikkeamien käsittelyt ja turvallisuuskokoukset. Osa ehdotetuista toimenpiteistä sopi paremmin palvelualueen tai toimipisteen vuosikellon osaksi, koska johtoryhmä ei itse tarvinnut mm. poistumisharjoittelua. Hyviä huomioita olivat mm. valmiussuunnitelman päivitys ja turvallisuuskyselyn teettäminen kolmen vuoden välein, koska nämä ovat isompia toimenpiteitä, jotka eivät tapahdu joka vuosi, mutta ne ovat oleellisia toimenpiteitä turvallisuutta ajatellen.

Turvallisuuden vuosikelloa pidettiin hyvänä työkaluna turvallisuusjohtamisen ja -kulttuurin kehittämiseen, koska se toi oleellisia turvallisuushuomioita ja -toimenpiteitä säännöllisesti

esille, eikä se vaatinut suuria muutoksia nykyisiin johtamismalleihin. Vuosikelloja oli jo johtoryhmällä käytössä, joten turvallisuusasiat pystyttäisiin helposti lisäämään jo olemassa olevaan vuosikelloon mukaan. Vuosikello koettiin myös hyödylliseksi kehittää eteenpäin ja viedä kaikille toimialan palvelualueen johtoryhmille, että näiden toimipisteiden käyttöön.

6.3 Riskienhallinnan kehitystarve

Yksi riskienhallinnan isoimmista haasteista on se, että sitä tehdessä ei ole vastattu kysymyseen ”ketä ja mitä tarkoitusta varten riskianalyysi tehdään?”. Se mitä ihmiset tekevät altistaa heidät riskille ja hallintatoimenpiteiden noudattaminen pitää heidät turvassa. Itse työntekijöillä on harvemmin kiinnostusta riskianalyysiin tai sen sisältöön, ellei sen kautta tule konkreettisia toimenpiteitä heidän työhönsä. Riskianalyysit ovat suurimmalta osin johdon työkalu tiedon keräämiseen ja analysoimiseen sekä hallintatoimenpiteiden päättämiseksi. Johdolla ei välttämättä ole yksityiskohtaista käsitystä työntekijän työtehtävistä, mikä voi aiheuttaa vääränlaisten hallintatoimenpiteiden asettamista. (Spencer & Jerman 2020, 42-43.) Hyvä riskienhallinta on hyvää johtamista, sillä ilman sitä hallintatoimenpiteet eivät ole tehokkaita (Spencer & Jerman 2020, 86).

Riskianalyysissä on aina pyydetty myös riskienhallinnan toimenpiteet, joilla riskiluvut saataisiin pidettyä ennallaan tai mieluummin alennettua. Dokumentteja laatiessa havainnointiin kuitenkin se, että itse riskien analyysiin voitiin käyttää paljonkin aikaa eli mietittiin mitä riskejä on ja kuinka suuri vaikutus ja todennäköisyys niillä on, mutta riskien hallintatoimenpiteille ei enää käytetty juurikaan aikaa. Hallintatoimenpiteissä on yleensä listaus toimenpiteistä, ohjeistuksista ja koulutuksista sekä raportoinnista, mutta harvemmin nämä toimenpiteet ovat aiheuttaneet mitään näkyviä toimia. Toki kaikki ohjeet on laadittu ja raportointia tehdään, mutta kukaan ei toimialalla valvonut toimenpiteitä tai kehittänyt aktiivisesti toimintaa paremmaksi, jotta riskiluvut pienenisivät. Hallintatoimenpiteet ovat pysyneet useimmissa riskeissä hyvin samanlaisina vuodesta toiseen eli prosessi käydään kyllä läpi, mutta toimenpiteet eivät näy riskiluvuissa.

Hyvä riskienhallinta selkeyttää, mitkä hallintatoimet ja raportointitavat ovat työn vaatimuksia ja mitkä toimet vähentävät turhaa byrokratiaa (Spencer & Jerman 2020, 12). Organisaation kokonaiskuva ja operatiiviset toimet on otettava huomioon, kun mietitään sopivia hallintatoimenpiteitä, joita pystytään kontrolloimaan. Samankaltaisten organisaatioiden riskienhallinnasta voi ottaa opiksi, mutta tärkeintä on tehdä päätökset hallintatoimenpiteistä oman organisaation toimintaympäristön ja toiminnan perusteella. Näin pystytään poistamaan merkityksettömät riskit ja kohdentamaan toimet todennäköisempiin uhkiin. (Spencer & Jerman 2020, 24.)

Riskianalyysi itsessään ei ole oleellista, jos siitä ei seuraa mitään hyödyllistä. Riskianalyysin avulla nostetaan todennäköiset uhkakuvat esiin, jonka jälkeen voidaan miettiä, vaativatko ne

hallintatoimenpiteitä vai eivät. Jokaiseen kirjattuun hallintatoimenpiteeseen pitäisi päättää kenen toimesta toimenpide tehdään ja millä aikataululla. Vasta tällöin siitä tulee osa toimintasuunnitelmaa. (Spencer & Jerman 2020, 62.) Tämä on tärkeä kehitystyö, sillä silloin saadaan luovuttua riskienhallinnan toimenpiteissä toistuvista lausahduksista ja listauksista, ja päästään konkreettisten toimien ja suunnitelmien äärelle.

On hyvä tiedostaa, että uhan realisoituminen ei aina tarkoita sitä, että hallintatoimenpiteitä pitäisi muuttaa tai lisätä. On täysin mahdollista, että riski toteutui kertaluonteisesti kaikista oikein tehdyistä toimenpiteistä huolimatta. Mikään organisaatio ei pääse koskaan täyteen nolatasoon tapaturmissa tai uhkatilanteissa, ja siihen pyrkiminen lisää vain syyllisen etsintää ja vastuun siirtämistä. Helpoin tapa vähentää uhkia on saada ajankohtaista tietoa kentältä ja saada työntekijät raportoimaan tapahtuneista ja läheltä piti-tilanteista. (Spencer & Jerman 2020, 112.)

Tämä edellyttää kasvatuksen ja oppimisen toimialalla sitä, että painotamme työntekijöitä turvallisuushavaintojen, läheltä piti-, uhka- ja väkivaltatilanteiden ja tapaturmien raportoimisesta. Työntekijöille on tärkeää kertoa, miksi tietoa kerätään ja mitä toimenpiteitä tiedon avulla tehdään. Kentällä voi olla käsitys siitä, että kukaan ei lue ilmoituksia eikä niistä ainkaan seuraa mitään, joka laskee motivaatiota täyttää raportteja.

Samalla lailla johdon tulee suhtautua riskianalyysiin ja niissä sovittuihin toimenpiteisiin. Johtoryhmien palvelualueilla ja toimialalla tulee ymmärtää, miksi riskianalyysi tehdään ja mitä sillä yritetään saada aikaan. Silloin hallintatoimenpiteiden arvo ja vastuuttaminen on selkeä kehitystoimenpide.

Riskienhallinnan osalta tilanne oli ollut suurimmalta osin muuttumaton vuosien 2017-2020 ajan ja riskit, sekä riskiluvut, ovat pysyneet melko samoina. Harvempi riski oli alentunut tai poistunut kokonaan. Mikä nosti esiin kysymyksen siitä, onko kasvatuksen ja oppimisen toimiala kriisissä näiden riskien takia, onko kriisi tulossa seuraavien vuosien aikana vai onko riskiluvut arvioitu väärin puutteellisen tiedon takia?

Yleisesti ottaen toimialalla tehtiin hyvää perustyötä, kehitettiin toimenpiteitä ja havainnointiin tarpeita, mutta riskienhallinnasta oli tullut hyvin arkinen ja tuttu prosessi, johon ei enää kiinnitetty huomiota niin paljon kuin se vaatisi. Kukaan ei ollut vastuussa toimenpiteiden valvonnasta tai niiden järjestämisestä. Asioita ei ajettu aktiivisesti eteenpäin esimerkiksi toimialan toimipisteissä tai kaupungin strategisissa toimenpiteissä. Pitkä muuttumattomuuden ajanjakso viittasi siihen, että nykyiset kirjatut toimenpiteet eivät auta riskien hallinnassa. Pahimmassa tapauksessa riskienhallinnan toimenpiteet pettävät ja silloin toimialan johto voi joutua edesvastuuseen riskin toteutuessa. Joten kehitystoimenpiteitä ja tehtäviä tulisi arvioida ja mitoitaa uudelleen, jotta riskienhallintaa voitaisiin parantaa ja saada riskiluvut myös todellisuudessa alenemaan.

7 Turvallisuusjohtamisen vuosikello johtamisen välineenä

Koska kyselyn perusteella kaikki vastaajat kannattivat turvallisuuden vuosikelloa turvallisuusjohtamisen työvälineenä, ja kehitystyön tutkimus myös tuki tätä, jatkettiin vuosikellon suunnittelua eteenpäin. Nurmen (2012, 157) mukaan muutoksesta vastaa harvoin vain yksi työntekijä, vaan kyseessä on yleensä tiimityö, ja tätä kautta vuosikelloa lähdettiin kehittämään eteenpäin kyselyssä mukana olleesta ensimmäisestä versiosta. Lopullisessa versiossa (kuvio 9) otettiin huomioon kyselyyn vastanneiden huomiot ja turvallisuusstoimenpiteitä laajennettiin sekä toimia keskitettiin paremmin kaikille kuukausille.



Kuvio 9: Turvallisuuden vuosikellon lopullinen versio.

Turvallisuusasiantuntijan roolissa kehitystyön tekijä toimi toimialan johdon tukihenkilönä vuosikellon käyttöönotossa ja jatkokehittämisessä. Vuosikello tuki johtoryhmän omaa johtamismallia suoraan, koska johtoryhmällä oli jo valmiina vuosikello muille toimenpiteille. Näin turvallisuusstoimenpiteet pääsivät vähäisellä muutoksella mukaan säännölliseen johtoryhmän käsittelyyn ja johtamismallin rakenteisiin. Vaikka koko johtoryhmä vaihtuisi, niin johtamismalli säilyisi turvallisuusstoimenpiteineen. Jolloin on jo saavutettu huomattavan paljon tehokkaampi turvallisuusjohtamisen tila ja kohennettu toimialan turvallisuuskulttuuria.

Vuosikellon lopullisessa versiossa on aiempaan verrattuna huomattavasti enemmän turvallisuuden näkökulmia esim. työsuojelun osalta. Ensisijaisesti lopullisessa versiossa pyrittiin myös saamaan turvallisuusasiat säännöllisesti johtoryhmän käsittelyyn, mutta turvallisuuskokousten

määrää ja sijoittelua tarkasteltiin kyselyn palautteen mukaan. Vuosikellon tehtävät on siirretty taulukkoon (taulukko 3), jotta ne ovat helpommin luettavissa, vaikka yllä oleva vuosikellon malli oli työkalun lopullinen muoto.

Kuukausi	Tehtävät
Tammikuu	<ul style="list-style-type: none"> Sivustojen läpikäynti ja ajantasaisuuden tarkastus
Helmikuu	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuuskokous (teema + poikkeamat, varautuminen kevääseen) Tilinpäätöstekstin laatiminen tilintarkastajalle
Maaliskuu	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaympäristöanalyysi Työolojen haittojen ja vaarojen arviointi
Huhtikuu	<ul style="list-style-type: none"> Valmiusharjoituksen mahdollisuus Riskianalyysin muistutus
Toukokuu	<ul style="list-style-type: none"> Riskianalyysi (kevytkatsaus) Turvallisuuskokous (teema + poikkeamat ja päivitetävät ohjeet syksyyn)
Kesä- ja heinäkuu	<ul style="list-style-type: none"> Ohjeiden päivitys syksyyn Yhteystietojen tarkastus
Elokuu	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuuskokous (katsaus kesältä ja varautuminen syksyyn)
Syyskuu	<ul style="list-style-type: none"> Valmiussuunnitelman ajantasaisuuden tarkastaminen
Lokakuu	<ul style="list-style-type: none"> Valmiusharjoituksen mahdollisuus Riskianalyysin muistutus
Marraskuu	<ul style="list-style-type: none"> Riskianalyysi (laajempi)
Joulukuu	<ul style="list-style-type: none"> Riskianalyysien koonti Turvallisuuskokous (katsaus kuluneesta vuodesta, teema + poikkeamat)
3. vuoden välein	<ul style="list-style-type: none"> Toimialan valmiussuunnitelman päivitys Turvallisuuskysely

Taulukko 3: Turvallisuuden vuosikellon tehtävät

Turvallisuuskokouksia järjestetään neljä kertaa vuodessa (helmi-, touko-, elo- ja joulukuussa), joissa kaikissa käydään läpi isoimpia yksittäisiä- ja tilastoituja turvallisuuspoikkeamia. Turvallisuuspoikkeamat tarkoittavat tässä tapauksessa työsuojelun tilastointia uhka- ja väkivaltatapauksista ja turvallisuusasiantuntijoiden tietoon tulleet muut poikkeamat, joissa osallisina voi olla vain oppilaita, jolloin ne eivät tilastoidu työsuojeluun. Samalla kokouksissa käydään läpi lapsien ja nuorien ajankohtaisia turvallisuusilmiötä, jotka ovat voineet

nousta esim. nuorisopalveluiden havainnoista esille. Näin varmistetaan se, että johtoryhmällä on ajankohtaista tietoa myös muualta kuin tilastoista, sillä lasten ja nuorten elämä ei lopu koulun porttien jälkeen.

Turvallisuuskokouksissa on mahdollisuus pitää myös teemakokouksia esim. henkilö- tai paloturvallisuudesta, johon voidaan kutsua ulkopuolisia asiantuntijoita mukaan. Teemakokouksia voidaan järjestää, jos ajankohtaiset ilmiöt tai johtoryhmän kiinnostukset tuovat tarpeen esille. Joissakin kokouksissa on myös katsaus menneeseen tai varautuminen tulevaan, jotta johtoryhmällä ja turvallisuusasiantuntijoilla on sama kokonaiskuva turvallisuustilanteesta. Riskianalyysit säilyivät vuosikellon lopullisessa versiossa, koska niissä käytäntö on jo vakiintunut, mutta niille pyritään varaamaan enemmän aikaa, jotta myös hallintatoimenpiteet ehditään käymään läpi. Maaliskuussa on työsuojelun toimenpiteitä useampi, koska nämä ovat vuosittaisia toimenpiteitä, joista saadaan paljon tietoa niin johtoryhmältä kuin toimialan työntekijöiltä.

Asiakirjojen ajantasaisuuteen on myös haluttu kiinnittää huomiota, jonka takia kesäkuukaudet on varattu ohjeiden läpikäymiseen ja päivittämiseen. Tällöin toimialalla on yleisesti ottaen vähemmän toimintaa, joten ajan voi käyttää hyödyksi. Samalla yhteystiedot katsotaan läpi, koska henkilöstövaihdoksia tapahtuu kesäisin varsin paljon toimialan sisällä ja toimialalta pois. Nykyään paljon turvallisuustietoa on myös erilaisilla nettisivuilla, julkisilla ja intrassa, ja näiden tiedot ja dokumentit on hyvä käydä myös läpi, että kaikkialla on ajantasainen turvallisuustieto saatavilla.

Valmiusharjoituksille on varattu kaksi ajankohtaa vuosikellosta, koska johtoryhmän aikataulu voi muuttua nopeasti. Jos toinen aika peruuntuu, voidaan harjoitus pitää myöhemmin ennalta sovitulla paikalla. Valmiusharjoitukset myös antavat johtoryhmälle enemmän rutiinia erilaisten kriisitilanteiden johtamiseen ja harjoituksissa nousee esille myös paljon kehitystoimenpiteitä turvallisuusohjeisiin, valmiussuunnitelmiin ja turvallisuustoimenpiteisiin.

Hyvä toiminnan jatkuvuussuunnitelma on kattava, taloudellinen, käytännöllinen, tehokas, ajantasainen ja harjoiteltu. Jatkuvuussuunnitelman tulee kattaa kaikki organisaation osa-alueet ja se tulee olla tarpeen vaatiessa koko henkilöstön ymmärrettävissä. Suunnitelman on oleellista testata ja päivittää aina tarpeen mukaan, jotta se vastaa organisaation toimintaympäristöä ja kehittyy tehokkaammaksi. (Hopkin 2018, 206-208.) Tämän takia toimialan valmiussuunnitelma päivitetään kolmen vuoden välein, joka käydään tuolloin laajemmin läpi ja katsotaan, onko suurempia muutoksia tapahtunut toimialan, kaupungin tai yhteistyötahojen toiminnassa, joka pitää päivittää suunnitelmaan. Valmiussuunnitelman ajantasaisuus varmistetaan myös vuosittain, sillä käytäntö on osoittanut, ettei kaikkea päivitystyötä voi jättää kolmen vuoden välein tapahtuvaksi. Vuosittain käydään läpi toimialan valmiussuunnitelman

yhteystiedot ja varmistetaan, että erilaisiin kriisi- ja häiriötilanteisiin laaditut toimintakortit vastaavat toimialan tarpeita.

8 Pohdintaa

Martikainen ja Ranta (2018, 40) puhuvat artikkelissaan, kuinka jokainen organisaatio tarvitsee turvallisuusjohtamista. Varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja toiseen asteen koulutuksen turvallisuuden vähimmäistason määrittely tulee lainsäädännöstä. Laki määrittää oikeudet ja velvollisuudet niin työnantajalle, työntekijöille kuin toimialan asiakkaillekin. Työnantajan pitää tunnistaa ja arvioida riskit, jotka liittyvät työhön, ja työntekijän huolehtia kaikkien turvallisuudesta, myös omastaan. Tämän saavuttaminen vaatii hyvää ja kokonaisvaltaista turvallisuusjohtamista. (Martikainen & Ranta, 2018, 40.) Tähän tarpeeseen Vantaan kasvatuksen ja oppimisen toimialan johtoryhmälle laadittu turvallisuuden vuosikello vastaa.

Vantaan kasvatuksen ja oppimisen toimialalla on tehty hyvää perustyötä riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen osalta, mutta uuden Vantaan myötä tulisi toimialan kehittää molempia selkeämpään suuntaan, jotta toimiala voi turvata tulevaisuudessa niin työntekijöiden kuin kuntalaisten terveyden ja palveluiden kattavuuden. Tämä vaatii kokonaisvaltaista ja riskiperusteista turvallisuusjohtamisen osaamista, riittävät henkilöresurssit turvallisuudelle sekä koko toimialan työyhteisöjen mukaan ottamista turvallisuustyöhön. Turvassa olemisen tarve korostuu kouluyhteisöissä, koska valitettavan usein ne liitetään mielikuvaan äärimmäisten väkivallanteiden tapahtumapaikkoina, vaikka kyseiset teot ovat epätodennäköisiä. (Martikainen & Ranta, 2018 41.) Pienempiä uhka- ja väkivallanteita sitä vastoin tapahtuu joka päivä Vantaan oppimisympäristöissä.

Jos toimiala ei kehitä turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa eteenpäin, voi toimiala olla ongelmissa lähivuosien aikana, vaikka se kehittäisi kaikkia muita työtapoja. Riskienhallinta vaatii ajanmukaista turvallisuustietoa, jotta sekä hallintatoimenpiteet että riskiluvut ovat oikein mitoitettuja. Näin vältetään ns. mututiedolta, joka yleensä perustuu vain työntekijöiden tai johtajien omiin arvioihin kokonaistilanteesta. Henkilökohtaisen kokemuksen tuoman subjektiivisen näkemyksen vuoksi riskiluvut voivat olla korkeita, vaikka itse toiminta tai jo tapahtuneet uhat eivät olisi koko palvelu- tai toimialaa uhkaavia. Vaikka työntekijöiden tuntemukset ja kokemukset uhasta ovat oikeutettuja ja niihin tulee paneutua mm. työturvallisuuden ja -terveyden kannalta, pitää niitä johtoryhmissä pystyä käsittelemään objektiivisemmin. Näin saadaan luotua ajankohtaisempi ja luotettavampi riskianalyysi.

Samalla lailla kuin riskienhallintaa ei pidä nähdä vain negatiivisena, tulee myös muusta turvallisuudesta viestiä positiivisesti, jos siihen on syytä. Ranta ja Martikainen (2019, 45) mainitsevat turvallisuusviestinnän olevan parhaimmillaan kannustava, yhteinen asia, joka toimii

turvallisuusjohtamisen tukena. Turvallisuusviestinnän ei tule olla ongelmia piilottelevaa, vaan päinvastoin työntekijöitä kannustetaan tuomaan turvallisuuspoikkeamat johdon tietoon. Kaksipuoleisella turvallisuusviestinnällä myös johto näyttää, että työntekijöiden huoliin ja esiin nostamiin poikkeamiin puututaan ja kehitetään toimenpiteitä. (Ranta & Martikainen, 2019, 46.)

Jotta johto voi näyttää, että he toimivat vastuullisesti, tulee heidän osoittaa, että he saavat oleellista tietoa sekä reagoivat ongelmiin omien resurssiensa puitteissa. Kaiken raportoinnin ja päätöksenteon taustalla tulisi olla tiedon tarjoaminen ylöspäin, joka mahdollistaa toimenpiteiden kehittämisen ja niiden toimeenpanemisen. (Spencer & Jarmen 2020, 122.) Ylimmän johdon ei tarvitse olla tietoinen kaikista riskeistä ja uhkakuvista, mutta ilman alhaalta tulevaa tietoa, ei ylempi johto voi tehdä tarvittavia päätöksiä riskien alentamiseksi tai poistamiseksi.

Turvallisuuden vuosikelloon merkittyjen säännöllisten turvallisuuskokousten kautta kasvatuksen ja oppimisen toimialan johtoryhmälle tuodaan turvallisuustietoa kaksisuuntaisesti. Joskus on oleellista käsitellä turvallisuuspoikkeamien suurta määrää tai ilmiöiden vakavuutta, jotta toimialan turvallisuustyöhön voidaan mahdollisesti suunnata lisää resursseja. Mutta samalla lailla turvallisuusasioiden positiivista kehitystä voidaan tuoda ilmi, jolloin näytetään turvallisuuskulttuurin kehitystä palvelualoilla ja resurssien käytön vaikutukset. Uudella ja rohkealla otteella on turvallinen Vantaa mahdollinen visio niin toimialan kuin koko kaupungin osalta.

9 Johtopäätökset

Kasvatuksen ja oppimisen johtoryhmälle esitettiin turvallisuuden vuosikellon lopullinen versio tammikuussa 2021 ja se päätettiin ottaa osaksi toimialan johtoryhmän johtamistyökaluja. Vuosikellon avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja siirtämään toimenpiteet käytäntöön, sillä vuosikellon avulla parannettiin toimialan turvallisuusjohtamista tuomalla turvallisuustyö säännöllisesti esiin ja mukaan organisaation rakenteisiin. Vuosikellon käyttö myös helpottaa turvallisuusjohtamisen ja yleisen turvallisuustyön kehittämistä tulevaisuudessa, koska turvallisuus on aktiivisemmin esillä johtoryhmässä. Lopputulos oli hyvä ja johtoryhmä oli työkaluun tyytyväinen.

Vuosikellon viimeinen versio esitettiin myös Etelä-Suomen Aluehallintoviraston sivistystoimien turvallisuuden kehitysryhmässä. Kokouksessa oli paikalla noin kaksikymmentä päällikköä ja asiantuntijaa Etelä-Suomen kaupungeista mm. koulutoimen johtajia, nuorisopalvelujen- ja kouluterveydenhuollon edustajia. Paikalla oli myös oppilaitosturvallisuuden asiantuntija, joka koki vuosikellon hyvänä turvallisuustyön kehittämisen työkaluna ja sen periaatteita ja toimenpiteitä hyvänä alkuna.

9.1 Tiivistelmä päälöydöksistä ja lopputuloksesta

Vuosikello oli helppo työkalu ottaa käyttöön ja toteuttaa. Liian monimutkainen johtamisjärjestelmän muutos olisi vaatinut pitemmän kehitystyön ja käyttöönottoajan sekä resursseja, joita kehitystyöhön ei ollut osoittaa. Koska kaikki kehitystoimet herättävät luonnollisesti johtoryhmissä kysymyksen, mitkä tulevat olemaan projektin kustannukset. Vuosikellon osalta kehitystoimet olivat onneksi varsin halpoja ja suurimmat muutokset ilmaisia. Riskienhallinnan kehittäminen oli suurimmilta osin rutiinien muuttamista. Targetor Pro-ohjelma oli jo hankittu kaupungille, joten sen opetteleminen oli vain koulutusajan järjestäminen johtoryhmille sekä käyttöön ottaminen riskienhallinnassa. Turvallisuuskokousten säännöllinen pitäminen ja näin riskikartoitusten näkemisen työntekijöiden ja kaupungin strategian näkökulmasta ei vaatinut muuta kuin ajan järjestämistä johtoryhmien kokouksiin.

Vuosikelloa oli helppo viedä eteenpäin, koska kehitystyön alustus oli esitelty toimialan apulaiskaupunginjohtajalle ja Vantaan kaupungin silloiselle riskienhallintapäällikölle, jotka molemmat osoittivat tukensa turvallisuuden kehitystyölle. Hyvä turvallisuus on hyvää johtamista, jota tekee motivoitunut, osaava ja kykenevä johtoryhmä. (Spencer & Jarmen 2020, 102.) Hyvä turvallisuuskulttuuri on sekä yksilöiden että ryhmien arvojen, asenteiden ja käytöksen tuotos. Nämä johtavat hyvään, ennakoivaan turvallisuuskulttuurin sitoutumiseen, ja hyvän turvallisuuskulttuurin omaavat organisaatiot omaavat myös hyvän sisäisen viestinnän, jonka kautta kaikki ymmärtävät turvallisuuden merkityksen. (Hopkin 2018, 288.)

9.2 Opinnäytetyön hyödyt

9.2.1 Hyöty kasvatuksen ja oppimisen toimialalle

Vantaan kaupungin kasvatuksen ja oppimisen toimiala hyötyi turvallisuuden vuosikellosta huomattavasti. Vuosikellon käyttöönoton jälkeen turvallisuusasiat ovat olleet säännöllisesti esillä neljä kertaa vuodessa. Johtoryhmän jäsenillä on huomattavan paljon selkeämpi näkemys toimialan kokonaisturvallisuudesta, koska he kuulevat turvallisuuspoikkeamista ja muista ajankohtaisista ilmiöistä suoraan turvallisuusasiantuntijoilta ja Vantaan kaupungin poliisikoordinaattorilta. Samalla turvallisuusasiantuntijat ovat saaneet tuotua kehitysehdotuksia johtoryhmälle ja avoin ja rohkea kaksisuuntainen dialogi turvallisuudesta on avattu. Turvallisuusongelmista on saanut ja pitänytkin puhua ääneen, eikä ongelmia ole siloteltu mahdollisten maine-riskien takia, vaan niihin on puututtu ohjeistuksilla, projekteilla ja linjauksilla. Koska johtoryhmä myös pääsee itse harjoittelemaan kriisivalmiutta ja -johtamista, on sen jäsenillä huomattavan paljon parempi rutiini johtaa palveluitaan poikkeustilanteissa.

9.2.2 Hyöty muille Vantaan kaupungin toimialoille

Turvallisuuden vuosikellojen ideaa on tuotu esille myös muille Vantaan kaupungin toimialoille. Muut toimialat eroavat kuitenkin niin paljon kasvatuksen ja oppimisen toimialasta, että tätä projektia ei ole vielä lähdetty viemään eteenpäin, koska turvallisuusasiantuntijalla ei ole niin paljoa kokemusta muiden kaupungin toimialojen toiminnasta. Tämän vuoksi päätettiin kasvatuksen ja oppimisen toimialalta kerätä ensin vuosikellon käyttökokemuksia ja alkaa lähitulevaisuudessa viemään turvallisuuden vuosikelloja muille toimialoille, kun rakenteellista turvallisuusjohtamista kehitetään koko Vantaan kaupunkikonsernissa.

9.2.3 Hyöty laajemmin suomalaisille oppilaitoksille

Turvallisuuden vuosikello on yksinkertainen työkalu kaikille oppilaitoksille, kouluille ja päiväkodeille Suomessa. Tämän työkalun kautta on helppo siirtää turvallisuusjohtamista rakenteisiin isossa tai pienemmässä mittakaavassa. Turvallisuusasioiden säännöllinen käsittely auttaa turvallisuuskulttuurin kehittämisessä ja turvallisuusnäkökulmien laajentamisessa. Näin mikään turvallisuuden työtehtävä ei olisi vain yhdestä avainhenkilöstä riippuvainen, vaikka oppilaitoksella tai organisaatiolla ei olisikaan erillisiä turvallisuusasiantuntijoita Vantaan malliin.

9.3 Jatko tutkimus- ja kehittämismahdollisuudet

Jatkotoimenpiteinä turvallisuuden vuosikelloja kehitettiin omat, soveltuvat versiot heti keväällä 2021 palvelualuejen - varhaiskasvatuksen, perusopetuksen, toisen asteen koulutuksen ja ruotsinkielisten palveluiden - johtoryhmille turvallisuusasiantuntijan toimesta toimialan johtoryhmän toiveesta. Näiden vuosikellojen kehityksessä oli mukana palvelualuejen omat johtoryhmät, koska heillä oli parempi tietämys omista tarpeistaan. Näin vuosikelloista saatiin myös käytännönläheisiä eivätkä ne jääneet vain ylätason strategiaksi.

Palvelualueat kehittivät itse toimipisteilleen yksikkökohtaisia vuosikelloja. Näissä ei turvallisuusasiantuntija ollut enää mukana muuta kuin konsultoivana asiantuntijana, sillä esim. perusopetuksen koulussa on paljon enemmän turvallisuustoimia ja ohjeita kuin mitä johtoryhmällä. Näistä toimipisteiden vuosikelloista tehtiin enemmän taulukkomuotoinen check-in listaus, jotta toimenpiteet ja ohjeistukset oli helppo löytää yhdestä dokumentista.

Lähteet

Painetut

Bryson, J. M. 2011. Strategic planning for public and nonprofit organizations. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hopkin, P. 2018. Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management. 5th edition. New York: Kogan Page.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet, kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy.

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

Roper, C., Grau, J. A. & Fischer, L. 2006. Security Education, Awareness and Training: SEAT from Theory to Practice. Oxford: Elsevier Science & Technology.

Spencer, D. & Jerman, C. 2020. Risk-led safety: Evidence-driven management. 2nd edition. Boca Raton: CRC Press / Taylor & Francis Group.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Elinkeinoelämän keskusliitto 2022. Yritysturvallisuus. Viitattu 29.10.2022. <https://ek.fi/hy-oty-tietoa-yrityksille/yritysturvallisuus/>

Opetushallitus 2022. Opetustoimen ja varhaiskasvatuksen turvallisuusopas. Viitattu 29.10.2022. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/opetustoimen-ja-varhaiskasvatuksen-turvallisuus>

Ranta, T. 2018. Hyvää turvallisuuskulttuuria kehittämässä. Teoksessa Turvallinen, väkivallaton koulu ja päiväkotikoulu. Laurea julkaisut 100. 46-57. Viitattu 29.10.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157840/Laurea%20julkaisut%20100.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martikainen, S. & Ranta, T. 2018. Turvallisuus osana ammattikorkeakoulun yhteiskunnallista vastuuta. Kehittäjä 3, 40-41. Viitattu 31.10.2022. <https://indd.adobe.com/view/3dbca27b-c6ea-4b93-99be-bbbbe5136405>

Ranta, T. & Martikainen, S. 2019. Turvallisuusjohtaminen varhaiskasvatuksen tukena - lapsen oikeus turvalliseen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen. Laurea julkaisut 106. Viitattu 29.10.2022. https://www.laurea.fi/globalassets/laurea/documents/turvallinen-ja-hyvinvoiva-varhaiskasvatus---opas-varhaiskasvatuksen-turvallisuusjohtami-seen.pdf?t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&t_q=&t_tags=language%3afi%2csiteid%3a80f129bd-70b9-4511-ae6e-b396f8e2edde&t_ip=217.140.214.242%3a52778&t_hit.id=Laurea_Web_Features_Media-Data_GenericMediaData/_818520b3-7a37-4d10-a37d-c7875eb44b48&t_hit.pos=6

Sitomo. 2020. Muutosjohtajan käsikirja; Monologista dialogiksi. Viitattu 30.11.2020. <https://sitomo.fi/opas-muutosjohtajan-kasikirja-monologista-dialogiksi/>

Targetor 2020a. Targetor Pro - Strategisen johtamisen työkalu. Viitattu 21.4.2020. <https://www.targetor.com/targetor-pro/>

Targetor 2020b. Targetor Risk Management - Riskienhallintatyökalu. Viitattu 21.4.2020. <https://www.targetor.com/risk-management/>

Vantaa 2020a. Kasvatuksen ja oppimisen toimiala. Viitattu 29.3.2020. https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/kasvatuksen_ja_oppimisen_toimiala

Vantaa 2020b. Vantaan oppilaitokset 2020. Viitattu 21.11.2020. https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/141327_Vantaan_oppilaitokset_2020.pdf

Vantaa 2020c. Päiväkodit. Viitattu 21.11.2020. https://www.vantaa.fi/varhaiskasvatus_ja_koulutus/varhaiskasvatus/palvelut/paivakodit

Vantaa 2020d. Valtuustokauden strategia 2018-2021. Viitattu 21.4.2020 https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/136267_Valtuustokauden_strategia_2018-2021.pdf

Vantaa 2020e. Strategia. Viitattu 17.4.2020. http://vantaa.fi/hallinto_ja_talous/talous_ja_strategia/strategia

Vantaa 2020f. Turvallinen Vantaa. Viitattu 21.4.2020. https://www.vantaa.fi/turvallisuus/turvallinen_vantaa

Vantaan turvallisuussuunnitelma 2021. Vantaa. Viitattu 29.10.2022. <https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Turvallisuussuunnitelma%202021%20KH%201.11.2021%20FINAL.pdf>

Julkaisemattomat

Vantaa. Sivistystoimen riskianalyysit 2017-2020.

Vantaa. Työturvallisuustilastointi 2018-2022.

Kuviot

Kuvio 1: Kasvatuksen ja oppimisen toimiala (Vantaa 2020a.)	8
Kuvio 2: Yritysturvallisuuden malli. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022.)	15
Kuvio 3: Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2014, 54.)	19
Kuvio 4: Konstrukttiivisen tutkimuksen prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 67.)	20
Kuvio 5: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli. (Ojasalo ym. 2014, 137.)	25
Kuvio 6: Turvallisuuden kehitys (Iiskola 2020, esitys apulaiskaupunginjohtajalle)	28
Kuvio 7: Targetor Pro riskien tiekartta (Targetor Pro 2020a.)	30
Kuvio 8: Turvallisuuden vuosikellon ensimmäinen versio.	34
Kuvio 9: Turvallisuuden vuosikellon lopullinen versio.	40

Taulukot

Taulukko 1: Riskiluvut vuosina 2017-2020 (Sivistystoimen riskianalyysit)	31
Taulukko 2: Vuosikellon ensimmäisen luonnoksen tehtävät.	35
Taulukko 3: Turvallisuuden vuosikellon tehtävät	41

Liitteet

Liite 1: Turvallisuuden vuosikellon haastattelupohja	52
--	----

Liite 1: Turvallisuuden vuosikellon haastattelupohja

<p>Ohje: Tallenna ystävällisesti Word-muodossa suoraan tälle pohjalle. Kirjoita kunkin kysymyksen alle samaan laatikkoon. Laatikot pitenevät sitä mukaa kun kirjoitat.</p> <p>Täytä ensin tämän haastattelun kysymykset 1.-9. Katso sitten alustava turvallisuuden vuosikellon pp-esitys ja vastaa esityksen lopussa oleviin kysymyksiin. Tämän tarkoituksena on saada palautetta laatimastani alustavasta suunnitelmasta ilman, että se vaikuttaa teidän vastauksiinne.</p> <p>Tutkimuslupa: Haastattelu perustuu opiskeluuni Laurean turvallisuusjohtamisen YAMK-koulutuksessa ja vastauksia voidaan käyttää nimettömänä tutkimustehtävän aineistona. Aineisto voidaan tallentaa salasanalla turvattuun oppimisympäristöön, missä sen näkevät vain minä ja ohjaava opettaja.</p>
Haastattelijan nimi: Samu Iiskola
Haastateltava: nimi – titteli (nimi auttaa itseäni jäsentelemään tiedon, mutta itse työhön ei nimiä tule)
1. Millainen kokemus sinulla on kasvatuksen ja oppimisen toimialalla (missä rooleissa olet toiminut, työkokemus)
2. Mitkä seikat olet havainnut tärkeiksi tiedolla johtamisessa?
3. Minkä tiedon koet tärkeäksi turvallisuutta ajatellen?
4. Kerro lyhyesti ajatuksesi turvallisuusjohtamisen nykytilasta kasvatuksen ja oppimisen toimialalla? (mikä on mielestäsi toiminut hyvin, mikä kaipaisi kehittämistä, mitä mieltä omat alaisesi ovat?)
5. Miten koet kasvatuksen ja oppimisen toimialan yleisen turvallisuuskulttuurin?
6. Mitkä toimenpiteet mielestäsi pitäisi löytyä turvallisuuden vuosikellosta?
7. Koetko tällaisesta työkalusta olevan hyötyä johtamisen apuna?
8. Turvallisuuden vuosikellosta on tarkoitus tehdä eri malleja eri tarpeisiin esim. turvallisuusasiantuntija, toimialan johtoryhmä. Keille kaikille haluaisit toimialalla tehtävän oman turvallisuuden vuosikellon?
9. Mitä muuta haluaisit kertoa turvallisuusjohtamiseen/vuosikelloon liittyen?