



Julkishallinnollisen organisaation turvallisuusjohtamisen kehittäminen ylemmän johdon näkökulmasta

Jonas Sjelvgren

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Julkishallinnollisen organisaation turvallisuusjohtamisen kehittäminen ylemmän johdon näkökulmasta

Jonas Sjelvgren
Turvallisuusjohtaminen
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2024

Jonas Sjelvgren

Julkishallinnollisen organisaation turvallisuusjohtamisen kehittäminen ylemmän johdon näkökulmastaVuosi 2024 Sivumäärä 128

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää yhden julkishallinnollisen organisaation turvallisuusjohtamista ylemmän johdon näkökulmasta. Tarkoituksena oli laatia tätä varten oma kehittämissuunnitelma, jonka sisältämien toimenpiteiden avulla kohdeorganisaatio voisi kehittää turvallisuusjohtamista. Kehittämissuunnitelman pilotoiminen tai jalkauttaminen kohdeorganisaatioon ei kuulunut opinnäytetyön sisältöön.

Opinnäytetyön viitekehys rakennettiin turvallisuusjohtamista käsittelevistä standardeista, kirjoista sekä tutkimuksista. Viitekehysten ydin koostui kolmesta standardista: SFS-EN ISO 45001, SFS-EN ISO/IEC 27001 ja SFS-ISO 31000. Tätä ydintä tuettiin muulla teoreettisella tiedolla. Opinnäytetyöprosessin aikana todettiin myös, että turvallisuusjohtamista käsittelevä suomenkielinen materiaali oli määrältään niukkaa, pois lukien erilaiset opinnäytetyöt.

Tutkimusmenetelmiksi valittiin havainnointi, haastattelu- ja kyselytutkimus. Havainnointi sisälsi organisaation turvallisuusjohtamiseen liittyvien materiaalien tarkastelun. Haastattelututkimukseen kuului neljän turvallisuusosa-alueen vastuuhenkilön haastatteleminen. Kyselytutkimus toteutettiin organisaation kahdeksanhenkiselle johtoryhmälle sähköisellä työkalulla.

Opinnäytetyön keskeisenä tuotoksena syntyi kohdeorganisaatiolle kohdistettu turvallisuusjohtamisen kehittämissuunnitelma. Suunnitelma koostui viidestä toimenpiteestä, joiden tarkoituksena oli laatia uutta dokumentaatio sekä tarkentaa jo olemassa olevaa dokumentaatiota. Toimenpiteet priorisoitiin organisaation nykytilanteen perusteella. Toisina tuotoksina opinnäytetyössä laadittiin myös turvallisuusjohtamisen teoreettinen viitekehys sekä kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilan kuvaus.

Opinnäytetyön aikana saatiin palautetta kohdeorganisaatiolta, että tulokset olivat käyttökelpoisia ja hyödyllisiä. Yhtenä vahvuutena opinnäytetyössä oli kohdeorganisaation edustajien aktiivinen osallistuminen haastattelu- ja kyselytutkimukseen, mikä tuotti paljon tietoa organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanteesta. Johtopäätöksenä todettiin, että opinnäytetyössä saavutettiin asetetut tavoitteet, mutta prosessin loppuvaiheessa todettiin myös kehittämissuunnitelmaa jatkoka varten. Jatkossa vastaavanlaisissa opinnäytetyöissä tulisi panostaa enemmän teoreettisen viitekehysten materiaaleihin sekä suunnittelun tarkkuuteen alkuvaiheessa. Samoin jatkossa voisi olla hyödyllistä myös haastatella ylemmän johdon edustajia kyselytutkimuksen lisäksi.

Jonas Sjelvgren

Development of Safety and Security Management of a Public Administrative Organization from the Perspective of Executive Management

Year 2024 Pages 128

The purpose of this thesis was to develop the safety and security management of a public administrative organization from the perspective of the executive management. The objective was to make a development plan with specific steps which would help the organization to develop their safety and security management. The implementation of the development plan was not part of the content of the thesis.

The theoretical framework of this thesis was built from standards, literature and studies. The core of the framework consists of three standards: SFS-EN ISO 45001, SFS-EN ISO/IEC 27001 and SFS-ISO 31000. This core is supported by other theoretical information. During the thesis process, it was noticed that the safety and security management material in the Finnish language was scarce, excluding various theses.

The chosen research methods were observation, interview and survey. The observation included a review of materials related to the organization's safety and security management. The interview study included interviewing four persons in charge of the safety and security areas. The survey was carried out for the organization's eight-person executive team using an electronic tool.

The main result of the thesis was a safety and security management development plan for the target organization. The plan consisted of five measures, the purpose of which was to create new documentation and to refine the already existing documentation. The measures were prioritized based on the organization's current situation. As other results, the thesis also prepared a theoretical reference framework for safety and security management and a description of the current state of safety and security management in the target organization.

During the thesis process, feedback was received from the target organization that the results were usable and useful. One of the strengths of the thesis was the active participation of the representatives of the target organization in the interview and survey research, which produced a lot of information about the current situation of the organization's safety and security management. As a conclusion, it was stated that the set goals were achieved in the thesis, but at the end of the process, development proposals for the continuation were also stated. In the future, in similar theses there should be more emphasis in the materials of the theoretical reference framework and the precision of the planning in the initial phase. Similarly, in the future it could also be useful to interview representatives of executive management in addition to the survey.

Keywords: safety, security, management, policy, culture

Sisällys

1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	9
2	Kohdeorganisaation esittely	9
3	Tietopohja.....	11
3.1	Keskeiset termit.....	12
3.1.1	Turvallisuus.....	12
3.1.2	Turvallisuusjohtaminen.....	12
3.1.3	Turvallisuuskulttuuri	15
3.1.4	Turvallisuuspolitiikka	15
3.1.5	Riski	16
3.1.6	Riskienhallinta	16
3.2	Työn rajaaminen	17
4	Tutkimusmenetelmien kuvaus.....	17
4.1	Kirjallisuuskatsaus	18
4.2	Organisaation materiaalien havainnointi	19
4.3	Turvallisuuden vastuuhenkilöiden haastattelut.....	19
4.3.1	Tausta.....	20
4.3.2	Ohjaus.....	20
4.3.3	Vastuut.....	20
4.3.4	Suunnittelu	20
4.3.5	Viestintä	21
4.3.6	Seuranta ja kehittäminen	21
4.3.7	Muu	21
4.4	Johtoryhmän kyselytutkimus	22
4.4.1	Vastuut.....	22
4.4.2	Tavoitteet	23
4.4.3	Ohjaus.....	23
4.4.4	Suunnittelu	24
4.4.5	Seuranta	24
4.4.6	Kehittäminen.....	25
4.4.7	Viestintä	25
4.4.8	Turvallisuustoiminta ja johtaminen yleisesti	25
4.5	Tutkimuksen arviointi	26
5	Kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanne	26
5.1	Organisaation materiaalit.....	27
5.1.1	Turvallisuusosa-alueiden materiaalit	27
5.1.2	Muut materiaalit.....	29

5.1.3	Organisaation materiaalien yhteenveto	29
5.2	Haastattelut	31
5.2.1	Haastattelu 1.....	32
5.2.2	Haastattelu 2.....	33
5.2.3	Haastattelu 3.....	34
5.2.4	Haastattelu 4.....	35
5.2.5	Haastatteluiden yhteenveto	36
5.3	Kysely	40
5.3.1	Vastuut	41
5.3.2	Tavoitteet	42
5.3.3	Ohjaus.....	43
5.3.4	Suunnittelu	44
5.3.5	Seuranta	45
5.3.6	Kehittäminen.....	46
5.3.7	Viestintä	46
5.3.8	Turvallisuustoiminta ja -johtaminen yleisesti	47
5.3.9	Yhteenveto ja tulosten hyödyntäminen	49
5.4	Organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilan kuvaus	50
6	Kehittämissuunnitelma	53
6.1	Kohdeorganisaation nykytilanne ja viitekehysten määrittelemä tavoitetila	53
6.2	Toimenpiteet	54
6.2.1	Toimenpide 1: Turvallisuuden kokonaisuuden hallinta.....	55
6.2.2	Toimenpide 2: Turvallisuusosa-alueiden toimintamallien yhtenäistäminen ja tarkentaminen	57
6.2.3	Toimenpide 3: Turvallisuusviestinnän määrittäminen.....	59
6.2.4	Toimenpide 4: Johdon toimintamallien kuvaaminen	61
6.2.5	Toimenpide 5: Turvallisuuden jalkauttamisen kuvaaminen	62
7	Johtopäätökset	64
7.1	Opinnäytetyön tulokset	65
7.2	Opinnäytetyön arviointi	66
7.3	Opinnäytetyön kehittämisajatukset	67
	Lähteet.....	70
	Kuviot	73
	Liitteet	74

1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia kehittämissuunnitelma kohdeorganisaation turvallisuusjohtamiselle. Tätä varten opinnäytetyössä määritellään kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanne ja laaditaan kehittämissuunnitelma peilaten turvallisuusjohtamisen tietopohjaan. Tietopohja laaditaan tässä opinnäytetyössä turvallisuusjohtamista käsittelevästä kirjallisuudesta, standardeista ja tutkimuksista sekä organisaatiolta kerätystä aineistosta. Organisaatiosta aineistoa kerätään tutustumalla organisaatiolla turvallisuutta ja johtamista käsitteleviin materiaaleihin sekä haastatteluiden ja kyselyn avulla. Kehittämissuunnitelma laaditaan juuri kyseiselle kohdeorganisaatiolle, mutta sitä voidaan mahdollisesti myös hyödyntää muihin julkishallinnollisiin organisaatioihin, mikäli niissä on samankaltaisuuksia kohdeorganisaation luonteen ja turvallisuusjohtamisen nykytilanteen saralla.

Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on antaa kohdeorganisaatiolle askelmerkkejä siihen, miten turvallisuusjohtamista saadaan nostettua yleisesti paremmalle tasolle. Askelmerkkien osalta on tarkoitus nostaa esille organisaation nykytilanteen kannalta merkittävimmät ja aikajärjestyksessä ensimmäisenä suoritettavat toimenpiteet. Kehittämissuunnitelman jalkauttaminen kohdeorganisaatioon ei sisälly tähän opinnäytetyöhön.

Kehittämissuunnitelman tavoitetilana voidaan pitää myös sitä, että siinä mainittavat toimenpide ehdotukset tukevat turvallisuuskulttuurin näkemyksellään sitä, että henkilöstö nähdään turvallisuustoiminnassa arvostettuna resurssina. Tämänlainen kulttuuri mahdollistaa henkilöstön tulla kuulluksi muutosten yhteydessä ja lisää avoimuuden ja luottamuksen tunnetta organisaation toimintaa kohtaan. Tämä ei mitenkään vähennä johdon roolia ja merkitystä, vaan tämä enemmänkin tunnistaa henkilöstön voimavarana kehittämisprojektien ja muutosten osalta. (Lloyd 2013, 71-73)

Turvallisuusjohtamisen kirjallisuudella ja tutkimuksilla luodaan tälle opinnäytetyölle teoreettinen viitekehys, joka määrittää opinnäytetyössä käytettävät keskeiset termit. Termistön ja viitekehyyksen avulla rajataan opinnäytetyön aluetta, jotta syntyy ymmärrys siitä mitä eri termeillä tarkoitetaan ja missä laajuudessa asioita käsitellään.

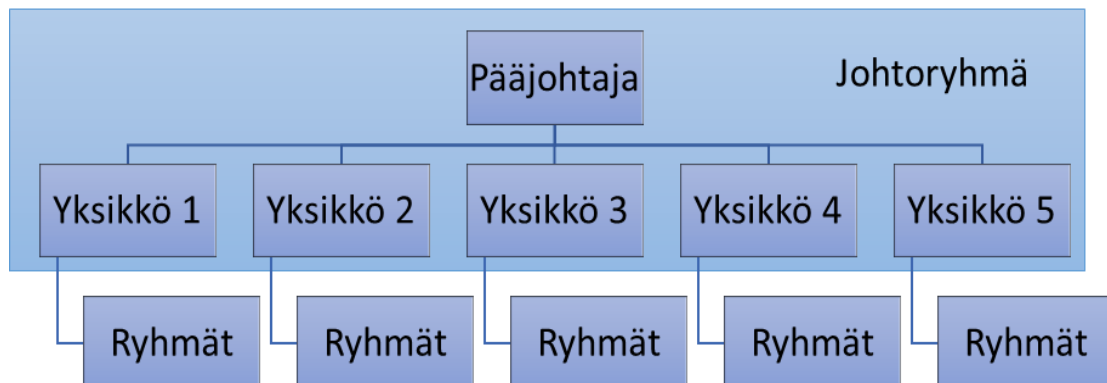
2 Kohdeorganisaation esittely

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatioksi on valittu julkishallinnollinen organisaatio, joka toimii valtionhallinnon piirissä. Organisaatiota voisi kuvailla asiantuntijaorganisaatioksi, sillä

organisaation henkilöstö koostuu erialaisista asiantuntijoista ja heidän työskentelynsä on suurimaksi osaksi itsenäistä sekä asiantuntijavetoista. Organisaation henkilöstön kokoluokka on muutamia satoja. Sen toiminta painottuu turvallisuuteen eri toimialoilla.

Lainsäädännöllä on suuri merkitys organisaation toimintaan, niin sisäänpäin suuntautuvassa kuin myös ulospäin suuntautuvassa toiminnassa. Lainsäädäntö määrittää organisaation tehtäviä ja sen ydintoiminta perustuu myös lainsäädäntöön. Organisaation toiminnan ohjaus tulee myös valtionhallinnosta lakiperusteisesti.

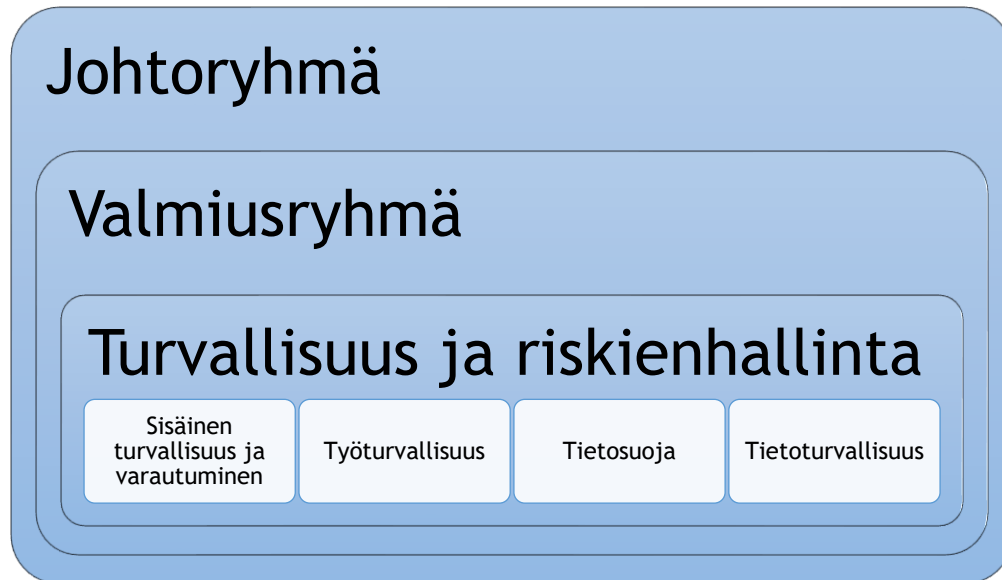
Organisaatiorakenne koostuu erilaisista yksiköistä ja niiden sisäisistä ryhmistä. Yksiköiden yläpuolella on johtoryhmä ja pääjohtaja. Organisaatiorakennetta on kuvattu kuviossa 1. Yksiköitä johtavat yksikön johtajat ja ryhmiä ryhmäpäälliköt. Organisaation johtoryhmä koostuu pääasiassa pääjohtajasta ja yksiköiden johtajista.



Kuvio 1: Organisaatiorakenne

Organisaation sisäistä turvallisuustoimintaa on jaettu neljään osa-alueeseen: sisäinen turvallisuus ja varautuminen, työturvallisuus, tietoturvallisuus sekä tietosuoja. Kyseiset osa-alueet vastuuhenkilöineen muodostavat operatiivisen ydinryhmän turvallisuuteen ja riskienhallintaan. Operatiivisen ydinryhmän toimintaan liittyy myös olennaisesti viestintä, sillä kyseisen ryhmän vastuuhenkilöt viestivät lähtökohtaisesti itse oman osa-alueensa toiminnasta. Tämän ryhmän laajempaa kokoonpanoa kutsutaan valmiusryhmäksi ja siihen kuuluu myös joitakin johtoryhmän edustajia. Valmiusryhmän yläpuolella on johtoryhmä. Nämä ryhmät muodostavat organisaation

turvallisuusjohtamisen kehyksen. Seuraavaksi esitetty kuvio 2 on johdettu organisaation omista materiaaleista kuvaamaan organisaation turvallisuusjohtamista.



Kuvio 2: Turvallisuusjohtaminen kohdeorganisaatiossa

3 Tietopohja

Tämän opinnäytetyön tietopohja rakennetaan kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäinen kokonaisuus kootaan turvallisuusjohtamista käsittelevästä kirjallisuudesta, standardeista ja tutkimuksista, mikä muodostaa tälle opinnäytetyölle teoreettisen viitekehyksen. Tämä noudattaa Hanna Vilkan (2005, 24) esittämää kuvausta teoreettiselle viitekehykselle.

Toinen kokonaisuus rakennetaan organisaatiosta kerätystä tietoaineistosta, mikä tulee muodostamaan kuvan organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanteesta. Tämä aineisto saadaan kerättyä tutustumalla organisaation turvallisuutta ja johtamista koskeviin materiaaleihin, haastatteleamalla turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöitä sekä keräämällä tietoa organisaation johtoryhmältä kyselyn muodossa.

Tietopohjaan liittyy olennaisesti myös keskeiset termit. Tämän opinnäytetyön keskeiset termit on valittu turvallisuusjohtamisen aihealueen ympäriltä. Keskeisten termien valintaan on vaikuttanut olennaisesti teoreettisen viitekehyksen sekä organisaatiosta kerätyn aineiston sisältö.

3.1 Keskeiset termit

Tämän opinnäytetyön sisällön osalta keskeisiksi termeiksi on valittu turvallisuus, turvallisuusjohtaminen, turvallisuuskulttuuri, turvallisuuspolitiikka, vaara, riski, ja riskienhallinta. Näitä termejä käytetään tässä opinnäytetyössä toistuvasti, joten lukijan on hyvä ymmärtää, mitä niillä tarkoitetaan. Termien merkitystä on avattu kirjallisuuden avulla.

3.1.1 Turvallisuus

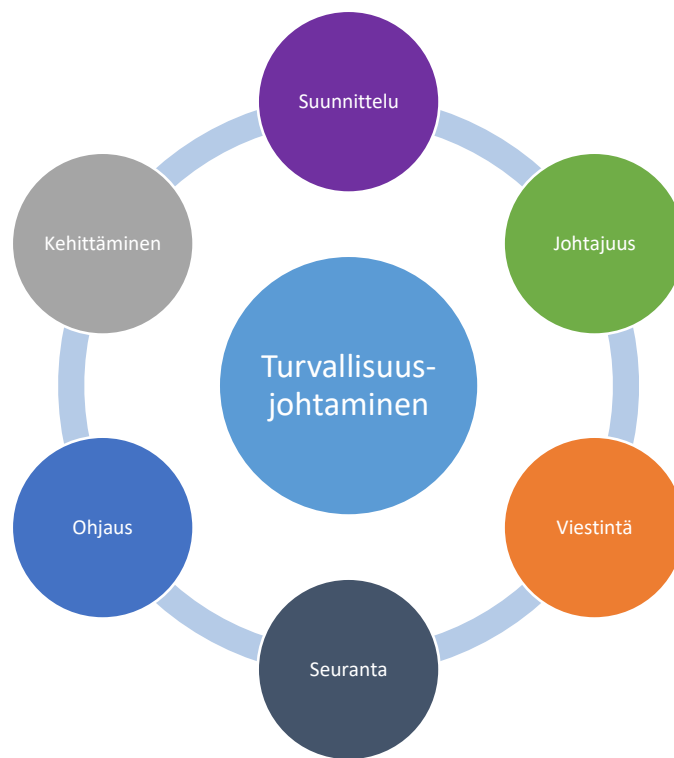
Turvallisuus kuvaa tilannetta tai tunnetta, jossa riskit ja uhat ovat hallinnassa. Englanniksi turvallisuus on jaettu kahteen sanaan - security ja safety. Security kuvaa kovaa turvallisuutta, jossa suojaudutaan yleensä tarkoitukselliselta haitanteolta ja safety kuvaa pehmeää turvallisuutta, jossa suojaudutaan muun muassa onnettomuuksilta, tapaturmilta ja virheelliseltä toiminnalta. Tässä opinnäytetyössä turvallisuus kattaa nämä molemmat englanninkieliset määritelmät, sillä opinnäytetyössä painopiste on organisaation kokonaisturvallisuudessa. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 16).

3.1.2 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa, mihin sisältyy sekä ihmisten ja menetelmien johtaminen sekä ajatus jatkuvasta kehittämisestä (Turvallisuusjohtaminen 2010, 6, 11). Tämä näkemys esiintyy esimerkiksi yhtäläisyyksinä Työsuojeluhallinnon (2010) julkaisussa sekä Juhani Tarkkosen (2018) teoksessa. Työsuojeluhallinto jakaa turvallisuusjohtaminen kolmeen tasoon: turvallisuuspolitiikka, turvallisuusjohtamisen organisointi ja käytännön toiminta (2010, 8), kun taas Tarkkonen (2018, 89-95) tarjoaa turvallisuuden johtamiselle vastaavanlaista jakoa neljään: strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnolliset tehtävät. Tässä jaossa johtaminen on kokonaisvaltaista ja johtaminen lähtee ylimmästä johdosta alaspäin. Luke Danielin (2018, 59-61) näkemyksessä turvallisuusjohtamisessa korostuu myös toiminnan kokonaisvaltaisuus. Kokonaisuudella pitää olla jokin tavoite, johon organisaation toiminnan tulee tähdätä. Toiminta koostuu järjestelmistä ja ihmisistä sekä näiden johtamisesta. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja yhdenmukaista läpi organisaatorakenteen. Turvallisuusjohtaminen voi nähdä koostuvan myös turvallisuusjohtamiseen liittyvien standardien (SFS-ISO 31000, 3; SFS-EN ISO 45001, 2; SFS-EN ISO 27001, 3) sisällön mukaisesti seuraavista asioista: vastuut, johtaminen ja sitoutuminen, suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, toiminnan ohjaaminen, seuranta, kehittäminen ja viestintä. Pauli Juuti (2016) on myös tunnistanut johtajuuden kaksiosaisuuden - asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership).

Tästä turvallisuusjohtamisen kokonaisuusmääritelmästä luotiin turvallisuusjohtamisen malli (kuvio 3). Mallissa esitetään turvallisuusjohtamisen keskeiset osa-alueet. Keskeisiksi osa-alueiksi on

tunnistettu suunnittelu, johtajuus, viestintä, seuranta, ohjaus ja kehittäminen. Tunnistettujen osa-alueiden välillä on paljon liittymäpintoja toisiinsa, joten niiden sisällöissä voi olla yhteneväisyyksiä. Mallin osa-alueiden sisältöjen kuvaamisessa jokainen sisältö on pyritty kohdentamaan yhden osa-alueen sisälle, vaikka se voisi myös kuulua toisen osa-alueen sisälle. Tähän on päädytty opinnäytetyössä mallin kuvaamisen selkeyden vuoksi. Turvallisuusjohtamisen malli ohjaa tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen tarkastelua ja kehittämissuunnitelmassa annettujen kehitysehdotusten kohdentamista. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän avulla organisaatiossa luodaan ja ylläpidetään menettelyitä, joilla lisätään ja kehitetään organisaation sisäistä turvallisuuden tasoa (Lal 2024, 100-101).



Kuvio 3: Turvallisuusjohtamisen malli

Suunnittelu-osio sisältää toimintaympäristön ja lainsäädännön vaatimusten ja tarpeiden tunnistamisen, toiminnan organisoinnin sekä resursoinnin. Toimintaympäristön osalta tulee tunnistaa organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön vaatimukset ja tarpeet. Ulkoiseen toimintaympäristöön vaikuttavat muun muassa sidosryhmät, lainsäädäntö, verkostot ja muut riippuvuussuhteet. Sisäiseen toimintaympäristöön liittyy esimerkiksi organisaation kulttuuri, visio, strategia, arvot, resurssit ja tietämys. Toiminnan organisointiin liittyy riskien ja mahdollisuuksien määrittely sekä riskienhallinta. Resursoinnin osalta tunnistetaan organisaation käytössä olevat resurssit

ja määritellään niiden kohdentaminen organisaation tahtotilan ja tarpeiden mukaisesti. (SFS-ISO 31000, 11-13; SFS-EN ISO 45001, 20-23; SFS-EN ISO 27001, 9-11)

Johtajuuteen liittyy johdon sitoutuminen, vastuiden määrittäminen sekä prosessien ja ihmisten johtamisen. Johdon sitoutuminen voidaan esittää esimerkiksi turvallisuuspolitiikan tai muun vastaavan dokumentin muodossa. Sitoutumisella esitetään turvallisuusjohtamisen läpileikkaus. Sen tarkoituksena on varmistaa ja ohjata organisaation toimintaa tavoitteiden suuntaisesti jatkuvasti kehittäen. Vastuiden määrittämisen osalta ylin johto vastaa loppu kädessä, mutta vastuiden määrittäminen organisaation eri tasoilla riippuu myös organisaation koosta ja resursseista. Prosessien ja ihmisten johtamiseen liittyy organisaation johtamisjärjestelmien suunnittelu, kirjaaminen, toimeenpano ja ylläpito. (SFS-ISO 31000, 10-11; SFS-EN ISO 45001, 17-18; SFS-EN ISO 27001, 8-9)

Viestintä koostuu sisäisestä ja ulkoisesta turvallisuusviestinnästä. Viestinnän ja tiedottamisen perimmäisenä tarkoituksena on lisätä tietoa ja ymmärrystä sekä mahdollistaa tiedonvaihto eri osapuolten välillä. Viestinnän pitäisi olla kohdennettua ja ymmärrettävää sekä faktoihin perustuvaa ja oikea-aikaista. Viestinnän osalta pitäisi myös määritellä turvallisuusjohtamisen kannalta olennaiset viestintävastuut, -tavat, -sisällöt ja -ajankohdat. (SFS-ISO 31000, 14-15; SFS-EN ISO 45001, 24; SFS-EN ISO 27001, 12)

Seuranta sisältää mittareiden asettamisen, niiden seuraamisen ja tiedon analysoinnin. Seurannan osalta tulee tarkastella säännöllisesti asetettuja mittareita ja arvioida niitä tavoitteiden toteutumisen osalta. Samoin tulee seurata, että ovatko tavoitteet ja niille asetetut mittarit edelleen valitsee vai tarvitseeko niihin tehdä muutoksia. Tähän prosessiin kuuluu myös olennaisesti tulosten kirjaaminen. (SFS-ISO 31000, 14-15; SFS-EN ISO 45001, 28-30; SFS-EN ISO 27001, 14-15)

Ohjaus-osio sisältää toiminnan ohjaamisen ja palautteen antamisen. Organisaatiossa tulee määritellä ohjaukseen liittyvät kriteerit sekä toimia niiden mukaisesti. Ohjauksen ja palautteen tarkoituksena on ohjata toimintaa määriteltyyn ja haluttuun suuntaan sekä hallita mahdollisia muutoksia. (SFS-ISO 31000, 13, 19; SFS-EN ISO 45001, 26-28; SFS-EN ISO 27001, 13-15)

Kehittäminen sisältää kehittämiskohteiden tunnistamisen, arvioinnin ja priorisoinnin. Kehittämisellä tulee pyrkiä turvallisuusjohtamisen ja sen sisällön jatkuvaan kehittämiseen soveltuvuuden, tarkoituksenmukaisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Kehittämiskohteiden tunnistamista tehdään esimerkiksi ulkoisten tai sisäisten auditointien ja tarkastusten avulla sekä säännöllisten raportointitilaisuuksien yhteydessä. Tunnistetut kehittämiskohteet tulee arvioida ja priorisoida. Arvioinnin jälkeen kehittämiskohteille tulee laatia suunnitelma, toteuttava taho ja parannusten jälkeen tulee suorittaa seuranta ja arvioida parannusten tuloksia. (SFS-ISO 31000, 13; SFS-EN ISO 45001, 30-31; SFS-EN ISO 27001, 16)

Edellä esitetyn turvallisuusjohtamisen osa-alueiden sisällöt tulee dokumentoida. Dokumentoidun tiedon osalta tulee määrittää, että kuka niitä voi luoda ja päivittää jatkossa. Samoin tiedon hallinnan osalta pitää määritellä, että esimerkiksi kuka voi tietoa luovuttaa ja hävittää. (SFS-ISO 31000, 13, 19; SFS-EN ISO 45001, 25; SFS-EN ISO 27001, 12-13)

3.1.3 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri koostuu organisaation vallitsevista käytännöistä, arvoista ja toimintaperiaatteista turvallisuuden osalta (2010, 5). Turvallisuuskulttuurille on ominaista, että se kuvaa yleistä tunnelmaa organisaatiossa turvallisuusasioiden suhteen ja sen muuttaminen vaatii paljon aikaa (Daniel 2018, 98-106). Organisaation tulee huomioida myös sidosryhmien turvallisuuskulttuurit, sillä ne vaikuttavat myös osaltaan organisaation turvallisuuskulttuuriin.

Ulkomaisessa tutkimuksessa (da Silva & Barbosa 2024) on tunnistettu, että johtamisjärjestelmät toimivat organisaatioiden työkaluina. Nämä järjestelmät osaltaan edistävät organisaatioiden kehittymistä sekä toimintakulttuurin rakentamista. Toisessa tutkimuksessa on korostettu myös vastaavien johtamisjärjestelmien tuomia hyötyjä organisaatiolle, kuten tuottavuuden lisäystä, tarpeettomien toimenpiteiden vähentämistä sekä turvallisuuskulttuurin vahvistamista (Silalahi, Widjajakusuma, Michael & Suraji 2023, 2-3).

Turvallisuuskulttuurin merkitystä on korostanut myös Velas, Halaj, Hofreiter, Kampová, Zvaková ja Jankura (2022, 571-575). He myös laativat turvallisuuskulttuurin mittaamiselle oman arviointimallin, missä on isossa roolissa myös johtamisjärjestelmät. Tutkimuksessa oli huomioitu turvallisuuskulttuurin osalta sekä safety ja security puolet, joten tuloksia voi hyödyntää molempiin.

3.1.4 Turvallisuuspolitiikka

Turvallisuuspolitiikka ilmaisee johdon sitoutumisen organisaation turvallisuuteen ja se määrittää turvallisuustoiminnan puitteet organisaatiossa. Turvallisuuspolitiikasta käy ilmi turvallisuustoiminnan vastuut ja valtuutukset, yhteydet organisaation tavoitteisiin ja muihin toimintoihin, mittarit ja raportointiin liittyvät käytännöt, resurssit sekä katselmointi ja kehittäminen. Turvallisuuspolitiikan esimerkkisisältö otsikkotasolla on esitetty kuviossa 4. Turvallisuuspolitiikan tulee olla dokumentoitu ja sen tulee olla myös organisaation henkilöstöllä tiedossa. (SFS-ISO 31000, 12; SFS-EN ISO 45001, 18; SFS-EN ISO 27001, 9)

Turvallisuuspolitiikan esimerkkisisältö

- Tarkoitus
- Tavoitteet ja mittarit
- Vastuut ja valtuutukset
- Toiminnan organisointi ja resurssit
- Suunnittelu
- Riskienhallinta
- Seuranta ja arviointi
- Kehittäminen
- Viestintä ja tiedottaminen

Kuvio 4: Turvallisuuspolitiikan esimerkkisisältö

SFS-EN ISO 9001 -standardissa (13-14) on myös tunnistettu edellä mainitun mukaista sisältöä laatu- ja turvallisuuspolitiikan osalta. Vaikka kyseessä on erilainen politiikka, siinäkin politiikka määrittelee johdon sitoutumista ja toiminnan sisältöä.

3.1.5 Riski

Riski ilmaisee tavoitteisiin vaikuttavaa epävarmuutta ja riskin vaikutus voi olla positiivinen, negatiivinen tai molempia niitä (SFS-ISO 31000, 6). Riski voidaan nähdä myös yleisemmin epävarmuuden vaikutuksena (SFS-EN ISO 45001, 13). Kummassakin edellä mainitussa standardissa on myös nostettu esille, että riskillä voidaan yleensä kuvata mahdollisia tulevia tapahtumia ja niiden seurauksia. Paul Hopkin (2018, 17) on myös jakanut riskit neljään luokkaan: vaatimustenmukaisuus (compliance), vaara (hazard), hallinta (control) ja mahdollisuus (opportunity). Riskit ovat myös olennainen osa organisaation turvallisuustoimintaa, joten se on sisällytetty myös tämän opinnäytetyön keskeisiin termeihin.

3.1.6 Riskienhallinta

Riskienhallinta on riskien osalta tapahtuvaa koordinoitua organisaation johtamista ja ohjaamista (SFS ISO 31000, 6). Hopkinin (2018, 73-74) mukaisesti riskienhallinta pitää sisällään strategian, arkkitehtuurin ja protokollat. Strategialla luodaan kehys ja perusta koko riskienhallintatyölle, arkkitehtuurilla määritellään vastuut ja rakenteet toiminnalle sekä protokollat pitävät sisällään prosessit, ohjeistukset, työkalut ja toimintamallit.

3.2 Työn rajaaminen

Turvallisuustoiminnasta mainittaessa on tarkoituksenmukaista, että tarkastelukulma vastaa opinäytetyön aiheen mukaisesti ylemmän johdon näkökulmaa. Näin ollen opinäytetyössä on tarkoitus pysyä turvallisuusjohtamisen ja -toiminnan osalta enemmän ylätasolla eikä pureutua organisaation turvallisuustoiminnan ruohonjuuritason toimintaan. Tämän vuoksi organisaation turvallisuustoimintojen sisältöjä ja yksittäisten ohjeiden sisältöä ei tulla käsittelemään juurikaan opinäytetyön yhteydessä.

Tarkastelukulmaksi turvallisuusjohtamiseen organisaatiossa on valittu ylimmän johdon lisäksi erityisesti organisaation sisäisen toimintakulttuurin takia neljä turvallisuusosa-alueita ja näiden osa-alueiden vastuuhenkilöt. Kyseiset vastuuhenkilöt vaikuttavat organisaation turvallisuustoiminnassa olennaisesti, vaikka eivät suoranaisesti olekaan osa organisaation ylintä johtoa. Turvallisuusjohtamisen näkökulmassa on tarkoitus pysyä mahdollisimman tiukasti organisaation sisällä. Tässä opinäytetyössä ei erityisesti käsitellä valtionhallinnon roolia tai maailmantilannetta ja sen aiheuttamia mahdollisia uhkia.

Työn rajauksena on myös julkishallinnollinen organisaatio. Näin ollen opinäytetyön tarkoituksena ei ole löytää yhtäläisyyksiä tai ratkaisuja, jotka sopisivat myös yksityisen puolen organisaatioille. Kuitenkin osa havainnoista ja niiden pohjalta laadituista kehittämissuunnitelmista saattaa olla sovellettavissa myös muihin organisaatioihin. Tarkoitus on selvittää kyseiseen julkishallinnolliseen organisaatioon soveltuvia kehityskohteita.

Opinäytetyön tuotoksena syntyvä kehittämissuunnitelma tulee olemaan suunniteltu juuri kyseiselle organisaatiolle. Tarkoituksena ei ole laatia yleishyödyllistä kehittämissuunnitelmaa kaikille mahdollisille vastaavanlaisille organisaatioille. Samoin kehittämissuunnitelma ei sisällä ehdotettujen toimenpiteiden implementointia organisaatioon.

4 Tutkimusmenetelmien kuvaus

Tässä opinäytetyössä tietoperusta kerättiin useammalla eri tavalla. Tutkimusmenetelmistä ensimmäisenä on perehdytty kirjallisuuskatsaukseen, jonka myötä on haettu suuntaa ja rajauksia opinäytetyön sisältöön (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 109). Kirjallisuuskatsausta on täydennetty opinäytetyön aikana.

Toisena tutkimusmenetelmänä on havainnoitu organisaation omaa dokumentaatiota liittyen turvallisuusjohtamiseen ja -toimintaan, minkä tarkoituksena oli kerätä aineistoa organisaation sisältä siitä, miten turvallisuusjohtamiseen ja -toimintaan olevia asioita on kirjattu ja ymmärretty

(Hirsjärvi ym. 2009, 212-217). Organisaation dokumentaatioon tutustumista on tehty opinnäytetyön eri vaiheissa, kun esimerkiksi haastatteluiden tai kyselyn yhteydessä on tullut tietoon sellaisia materiaaleja, joihin ei ole vielä tutustuttu opinnäytetyön varhaisemmassa vaiheessa. Dokumentaatiotarkastelun tavoitteena on selvittää, että mitä organisaatiossa tehdään ja mitä asioista on kirjattu ylös (Vilka 2005, 119-120).

Kolmantena menetelmänä hyödynnettiin haastattelua. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää organisaation turvallisuustoiminnan vastuuhenkilöiden kokemuksia. Tämän vuoksi haastatteluiden osalta päädyttiin yksilöhaastatteluihin ja toteutustavaksi valikoitui lomakehaastattelu (Vilka 2005, 100-101). Samoin haastattelu mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen, jolloin haastattelevalta saatavaa tietoa voitiin tarkentaa ja syventää (Hirsjärvi ym. 2009, 204-206).

Neljänneksi menetelmäksi valittiin kyselytutkimus. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää organisaation johtoryhmän (Hirsjärvi ym. 2009, 193-204) mielipiteitä ja näkemyksiä turvallisuusjohtamisen osalta. Kysymyksiksi valittiin sekä avoimia ja monivalintakysymyksiä. Kysely toteutettiin vakioidulla kyselylomakkeella, jolloin saatiin yhteismitallisia vastauksia (Vilka 2005, 73-75).

Tiedonkeruumenetelmiä valittaessa ja niiden hyödyntämisessä on otettu huomioon myös johtamisjärjestelmän auditointiin liittyvää ohjeistusta (SFS-EN ISO 19011, 25-31). Siellä on tunnistettu myös tiedonkeruumenetelminä materiaalien tarkastamista sekä annettu tarkempia tapoja suorittaa tiedonkeruuta organisaation johtamisjärjestelmistä.

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen osalta pääteoksiksi valikoitui kolme standardia, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden turvallisuusjohtamisesta. Nämä standardit käsittelevät työterveys- ja työturvallisuusjohtamista (SFS-EN ISO 45001), riskienhallintaa (SFS-ISO 31000) ja tietoturvallisuuden hallintaa (SFS-EN ISO/IEC 27001). Kyseiset osa-alueet ovat olennaisia osia organisaation kokonaisturvallisuuden johtamisen osalta ja jokaisessa edellä mainitussa standardissa on selkeitä yhtymäkohtia keskeisten asioiden osalta. Jokainen mainituista standardeista on myös ISO-standardi eli ne ovat kansainvälisesti laadittuja. Näin ollen standardien laadinnassa on hyödynnetty osaamista maailmanlaajuisesti. Standardit yleisesti kuvaavat mm. hyviä käytäntöjä ja ratkaisuja (SFS Suomen standardit 2024). Standardeja voidaan myös soveltaa niin yksityisissä kuin myös julkishallinnollisissa organisaatioissa. Edellä mainitun kolmen standardin lisäksi opinnäytetyössä hyödynnettiin tarvittaessa myös muita aihepiiriin soveltuvia standardeja.

Muuna kirjallisuutena hyödynnettiin erinäisiä teoksia, jotka liittyivät turvallisuusjohtamiseen ja riskienhallintaan. Englanninkielisessä materiaalissa käytettiin enemmän turvallisuus-sanana *safety*-termiä, mikä osaltaan vaikuttaa myös kyseisten teosten sisältöön. Kirjallisuuden

tarkoituksena oli löytää kotimaisesta ja ulkomaisesta kirjallisuudesta standardeja tukevaa tietoa ja teoriaa opinnäytetyön tietoperustaksi sekä avainstandardien tueksi.

Tutkimuksia haettiin ProQuest-järjestelmästä. Tutkimusten hakusanoina käytettiin englanninkielisessä tiivistelmässä esitettyjä viittä avainsanaa: safety, security, management, policy ja culture. Suoraan tähän opinnäytetyöhön verrattavia tutkimuksia ei ollut, mutta opinnäytetyössä hyödynnetyissä tutkimuksissa oli tehty sellaisia havaintoja, jotka tukivat myös tämän opinnäytetyön sisältöä. Suomenkielisillä sanoilla ei löytynyt haun yhteydessä hyödynnettäviä tutkimuksia.

4.2 Organisaation materiaalien havainnointi

Opinnäytetyön yhteydessä havainnoidut organisaation materiaalit, voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: neljään eri turvallisuuden osa-alueeseen sekä muihin materiaaleihin. Tähän jaotteluun päädyttiin siksi, että organisaatiossa turvallisuustoiminta on jaettu neljään eri osa-alueeseen ja muuten esimerkiksi organisaation johtamista käsitellään yleisesti muissa materiaaleissa. Havainnoidut materiaalit valittiin tarkasteluun sen perusteella, että ne liittyvät turvallisuusjohtamiseen, joko turvallisuuden tai johtamisen osalta.

Havainnointiin valitut dokumentit valittiin ilman erillistä varmistamista kohdeorganisaatiolta, että liittyvätkö dokumentit heidän mielestään turvallisuusjohtamiseen. Materiaalit valittiin tutkijan toimesta niiden nimien, sisältöjen ja säilytyspaikan mukaisesti. Materiaaleissa käsiteltiin teoreettisen viitekehyksen sisältämiä asioita.

4.3 Turvallisuuden vastuuhenkilöiden haastattelut

Haastattelut suoritettiin turvallisuuden eri osa-alueiden vastuuhenkilöille, joita oli neljä. Haastattelukysymyksiä sisällytettiin listaan yhteensä kahdeksantoista kappaletta ja kysymykset jaettiin seitsemään eri kategoriaan: tausta, ohjaus, vastuut, suunnittelu, viestintä, seuranta ja kehittäminen sekä muu. Kysymyslista on esitetty liitteessä 1. Yksittäisen haastattelun suorittamiseen varattiin aikaa lähtökohtaisesti yksi tunti. Kysymysten määrällä ja asettelulla pyrittiin ohjaamaan haastateltavan vastauksia organisaation turvallisuusjohtamisen osalta tiettyihin aiheisiin ja haastateltavan henkilökohtaisiin kokemuksiin yhtenä organisaation turvallisuustoiminnan vastuuhenkilöistä. Vastuuhenkilöiden roolit organisaatiossa ovat erilaisia, sillä kolme vastuuhenkilöä työskentelevät organisaatiossa asiantuntijaroolissa ja yksi vastuuhenkilö esihenkilöasemassa. Kysymykset päädyttiin jakamaan eri otsikoiden alle selkeyttämään haastattelun rakennetta kysymysten suuren lukumäärän vuoksi. Kysymykset toimitettiin saatesanojen kanssa haastateltaville ennen haastatteluajankohdan suorittamista, sillä tarkoitus oli antaa haastateltavalle mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennalta ja valmistautua vastaamaan juuri ennalta haluttuihin kysymyksiin. Haastattelun tavoitteena oli saada haastateltavilta kuvaukset heidän kokemuksistaan (Vilkkä 2005, 97).

4.3.1 Tausta

Taustakysymyksiksi valikoitui kaksi kappaletta. Näiden kysymysten tarkoituksena oli antaa haastateltavalla tilaisuus esittäytyä ja kertoa omista tehtävistään organisaation turvallisuustoiminnassa (kysymys 1). Samoin tavoitteena oli luoda vastauksille painoarvoa ja kontekstia haastateltavan kokemustason mukaisesti määrittämällä, kuinka pitkään haastateltava on kyseisessä vastuutehtävässä ollut (kysymys 2).

4.3.2 Ohjaus

Ohjauskysymykseksi päädyttiin asettamaan vain yksi kysymys, jolla oli tarkoitus antaa haastateltavan kertoa turvallisuustoiminnan ohjauksesta (kysymys 3). Tässä yhteydessä kysyttiin tarvittaessa lisäkysymystä, että tuleeko turvallisuustoiminnalle ohjausta myös muualta kuin organisaation johdolta. Tässä oli tarkoitus todentaa mahdollisten turvallisuustoimintaa ohjaavien ja määrittävien dokumenttien toteutumista organisaatiossa sekä selvittää vielä tarkemmin vastuuhenkilöiden näkökulmasta, että minkälaista ohjausta he saavat työtehtävien suorittamiseksi. Toiminnan ohjaus on organisaation yksi tehtävistä, minkä tarkoituksena on varmistaa, että toiminta on määritetyn mukaista (SFS-EN ISO 45001, 26).

4.3.3 Vastuut

Vastuukysymyksiä asetettiin lopulta haastattelurunkoon myös vain yksi kappale. Näin ollen vastuukysymys oli asettelultaan hyvin laaja, mikä mahdollisti haastateltavalle kertoa vastuista vapaammin (kysymys 4). Tässä osiossa oli myös mahdollista hyödyntää lisäkysymyksiä, että minkälaisia vastuuta osa-alueella kokonaisuudessaan on. Näitä vastuuta oli joissakin osa-alueissa kuvattu dokumentaatiotasolla ja yhdessä ne puuttuivat. Näin ollen tarkoitus oli myös todentaa olemassa olevien kirjausten paikkansapitävyys sekä kartoittaa puuttuvan osa-alueen tilanne. Turvallisuusjohtamiseen liittyvien vastuiden määrittäminen kuuluu yleensä johdolle (SFS-EN ISO/IEC 27001, 9).

4.3.4 Suunnittelu

Suunnittelukysymyksiä tuli lopulta seitsemän kappaletta ja osan olisi voinut sijoittaa toisenkin osikon alle, mutta tällä kertaa päädyttiin tähän jaotteluun kokonaisuuden vuoksi. Osion ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin saada vapaata kuvausta osa-alueen turvallisuustoiminnan suunnittelusta (kysymys 5). Seuraavalla kysymyksellä haluttiin hahmottaa tarkemmin osa-alueelle asetettuja tavoitteita (kysymys 6). Osa-alueiden dokumentaatioiden kirjaukset vaarojen tunnistamisesta ja riskienarvioinnista olivat myös erilaisia, joten niiden suunnittelusta oli tarkoitus kerätä tarkempia kokemuksia yhden kysymyksen kautta (kysymys 7). Osa-alueiden resurssikirjaukset

dokumentaatioissa olivat hyvin vähäisiä, joten tällä kysymyksellä haluttiin saada tarkempaa tietoa, että paljonko ja minkälaista resurssia oli varattu organisaation tasolta millekin osa-alueelle (kysymys 8). Organisaation turvallisuuteen liittyvä dokumentaatio oli vahvasti edustettuna erilaisien toimintaohjeiden osalta, ja turvallisuuskoulutukset olivat myös mainittu dokumentaatioissa, joten turvallisuuskoulutusten osalta haluttiin tarkentaa, että miten ne on suunniteltu (kysymys 9). Kysymyksellä nro 10 oli tarkoitus tuoda esille, että miten johtamisessa huomioidaan prosessit sekä henkilöryhmät, sillä turvallisuusdokumentaatioissa oli myös kuvattu erilaisia prosesseja vastualueiden osalta. Suunnitteluosion viimeinen kysymys koski sitä, että miten sidosryhmät on huomioitu vastualueiden turvallisuustoiminnassa (kysymys 11). Suunnittelutyön tarkoituksena on tunnistaa toimintaympäristö, ilmaista sitoutuminen ja kohdentaa resurssit (SFS-ISO 31000, 11-12).

4.3.5 Viestintä

Viestinnän osalta päädyttiin lopulta yhteen kysymykseen, sillä viestintä on nähty myös opinnäytetyössä osaksi turvallisuusjohtamisen kokonaisuutta. Yhden kysymyksen vuoksi päädyttiin pyytämään vapaampaa vastausta turvallisuustoiminnan viestinnästä (kysymys 12). Joka tapauksessa turvallisuustoimintaan ja -johtamiseen liittyvä viestintä on osa muitakin alueita, joten haastattelujassa pyrittiin tuomaan muita asioita enemmän esille, sillä oletusarvo oli, että turvallisuustoiminnan viestintää liittyvää tietoa tulisi myös esille muiden kysymysten osalta. Viestintä on osa turvallisuusjohtamista ja organisaation viestintäprosessit tulee määritellä (SFS-EN ISO 45001, 24).

4.3.6 Seuranta ja kehittäminen

Seurantaan ja kehittämiseen laadittiin lopulta kolme kysymystä, joiden tarkoituksena oli selvittää politiikoissa ja muissa ohjaavissa dokumentaatioissa mainittuja seurantaprosesseja ja mittareita sekä tarkempaa kuvausta kunkin osa-alueen kehittämistoiminnasta. Kysymys 13 koski mittareita eli minkälaisia mittareita turvallisuustoiminnalle on asetettu. Mittareiden jälkeen oli luontevaa kysyä turvallisuustoiminnan seurannan säännöllisyydestä (kysymys 14), sillä vuosikelloja ja raportointisyklejä oli mainittu joidenkin dokumentaatioiden sisällä. Näiden sisältö oli kuitenkin yleisluontoista. Osion viimeisellä kysymyksellä haluttiin saada tarkempaa tietoa turvallisuustoiminnan kehittämisestä ja siitä, miten sitä oikein osa-alueella tehdään (kysymys 15). Organisaation tulee seurata toimintaa asetettujen mittareiden kautta, toimintaa tulee arvioida ja toimintaa tulisi pyrkiä jatkuvasti parantamaan (SFS-EN ISO 45001, 28-31).

4.3.7 Muu

Muiden kysymysten haastattelulomakkeen lopussa oli tarkoitus antaa haastateltaville vielä mahdollisuus kertoa jotain organisaation turvallisuustoiminnasta, mikä oli jäänyt sanomatta haastattelun aiempien kysymysten osalta. Kysymys 16 tarjosi haastateltavilla mahdollisuuden tuoda vielä

organisaation turvallisuustoiminnan vahvuuksia ja heikkouksia esille. Viimeinen turvallisuusjohtamiseen ja turvallisuustoimintaan liittyvä kysymys antoi mahdollisuuden haastateltavalle kertoa vielä vapaasti jotain haluamaansa turvallisuustoimintaan liittyen, mikäli se ei tullut edellisessä kysymyksessä vahvuuksien ja heikkouksien muodossa (kysymys 17). Koska kyseessä oli opinnäytetyöhön liittyvä haastattelu, haluttiin haastateltaville antaa mahdollisuus kysyä opinnäytetyön tekijältä opinnäytetyöhön liittyvistä asioista, jotka eivät käyneet ilmi esimerkiksi haastattelun saatekustista (kysymys 18).

4.4 Johtoryhmän kyselytutkimus

Kysely päädyttiin tekemään organisaation ylimmälle johdolle, jonka tässä tapauksessa nähtiin tarkoittavan organisaation johtoryhmää. Opinnäytetyön aiheena oli erityisesti kehittää turvallisuusjohtamista ylemmän johdon näkökulmasta, joten kyselyn merkitys opinnäytetyön kannalta oli myös suuri. Kyselyn vastaajiksi valikoitui näin ollen kahdeksan henkilöä. Kyselytutkimuksella oli tarkoitus kartoittaa johtoryhmässä työskentelevien henkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia organisaation turvallisuusjohtamisesta sekä antaa mahdollisuus kuvata tarkemmin ylemmän johdon toimintaa ja roolia turvallisuusjohtamisessa. Kyselytutkimuksen tutkimuskohteiksi soveltuvat hyvin ihmiset ja toteutusmuotona voidaan käyttää kyselylomaketta (Vilkka 2005, 73).

Kysely toteutettiin Webropol-työkalulla. Työkaluksi valikoitui juuri se työkalu, sillä kyseinen se on muutenkin laajasti käytössä organisaatiossa. Näin ollen kyselyyn vastaaminen oli tutumpaa vastaajille, minkä toivottiin myös edistävän vastausten saamista kyselyn kautta.

Kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä että monivalintaisia väittämiä. Avoimia kysymyksiä oli määrällisesti vähemmän, sillä tarkoitus oli pitää kyselyyn vastaaminen keveämpänä sekä monivalintaiset väittämät mahdollistavat myös vastausten yhteismitallisemman tarkastelun. Kaikissa väittämässä oli samat neljä vaihtoehtoa: täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Väittämiä ja avoimia kysymyksiä valikoitu lopulliseen kyselyyn yhteensä 42 kappaletta. Nämä väittämät ja kysymykset eli kyselyn kohdat jaettiin kahdeksaan eri osioon. Jokainen osio sijoitettiin kyselyssä omalle sivulle visuaalisuuden vuoksi sekä myös jakamaan kohtia vastaajalle määrällisesti pienemmäksi aina kerrallaan. Kyselyn kohtien osiot olivat seuraavat: vastuut, tavoitteet, ohjaus, suunnittelu, seuranta, kehittäminen, viestintä sekä turvallisuustoiminta ja -johtaminen yleisesti. Kyselyn saatesanat ja kohdat on esitetty liitteessä 2.

4.4.1 Vastuut

Vastuita koskevia kohtia oli yhteensä viisi kappaletta ja kaikki kohdat olivat väittämiä. Vastuiden osalta ei koettu tarpeelliseksi luoda avointa kysymystä, sillä vastuiden määrittelyä ja kirjauksia oli havaittavissa organisaation materiaaleissa. Vastuuväittämien tavoitteena oli saada

johtoryhmän jäsenten näkemyksiä esille turvallisuusjohtamisen ja turvallisuustoiminnan vastuisiin liittyvissä asioissa. Turvallisuusjohtamiseen liittyvien vastuiden määrittäminen kuuluu yleensä johdolle (SFS-EN ISO/IEC 27001, 9).

Ensimmäisessä tämän osion väittämässä (kohta 1) haluttiin saada näkemystä siitä, että onko turvallisuuteen liittyvät vastuut määritetty riittävän tarkasti. Seuraavaksi selvitettiin vastaajien kokemaa ymmärrystä johdon vastuusta turvallisuuden suhteen (kohta 2). Kohta 3 liittyi vastuiden dokumentaation riittävyteen. Turvallisuuden kokonaiskuvan hallinnan vastuuttamisesta tiedusteltiin, että onko se osoitettu jollekin tietylle henkilölle tai taholle (kohta 4). Osion viimeinen väittäjä koski organisaation turvallisuuden osa-alueiden vastuuhenkilöiden resursseja ja niiden riittävyttä tehtäviin nähden (kohta 5).

4.4.2 Tavoitteet

Tavoitteisiin liittyviä kohtia oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Näistä kohdista seitsemän olivat väittämiä ja yksi avoin kysymys. Seitsemällä väittämällä oli tarkoitus ensi hahmottaa vastaajien näkemyksiä tavoitteiden suhteen ja lopuksi avoimella kysymyksellä oli tarkoitus selvittää tarkemmin organisaation johdon toimintamallia tavoitteisiin liittyen. Organisaation toiminnalle tulee asettaa tavoitteet, jotka perustuvat toimintaympäristön tarkasteluun ja strategiaan (SFS-ISO 31000, 11).

Osion ensimmäisessä väittämässä tiedusteltiin näkemystä siihen, että osallistuuko johto riittävästi turvallisuustoiminnan tavoitteiden asettamiseen (kohta 6). Turvallisuustoiminnan tavoitteiden tarkastelun säännöllisyyden riittävydestä oli yksi väittäjä (kohta 7) ja samoin turvallisuustoiminnan tavoitteiden ja organisaation strategian linjassa olemisesta (kohta 8). Seuraavissa kahdessa väittämässä selvitettiin turvallisuustoiminnan tavoitteiden dokumentointia (kohta 9) sekä tavoitteiden tarkkuuden riittävyttä (kohta 10). Viimeisissä väittämässä haettiin näkemystä mittareiden asettamisesta kaikille turvallisuustoiminnan tavoitteille (kohta 11) ja nykyisten mittareiden riittävydestä (kohta 12). Avoimella kysymyksellä haettiin johdon osalta toimintamallin kuvaamista turvallisuutta koskevien tavoitteiden ja mittareiden asettamisen osalta, sillä tätä ei ollut juurikaan kuvattu aiemmin tarkastellussa organisaation dokumentaatiossa (kohta 13).

4.4.3 Ohjaus

Tässä osiossa kohtia valikoitui yhteensä neljä kappaletta. Kolme ensimmäistä olivat väittämiä ja viimeinen oli avoin kysymys. Kolmella väittämällä selvitettiin näkemystä turvallisuustoiminnan ohjauksen nykytilasta ja avoimella kysymyksellä haettiin kuvausta johdon suorittamasta ohjauksesta. Toiminnan ohjaus on organisaation yksi tehtävistä, minkä tarkoituksena on varmistaa, että toiminta on määritetyn mukaista (SFS-EN ISO 45001, 26).

Osion ensimmäisellä väittämällä haettiin näkemystä, että onko johdon antama ohjaus turvallisuustoiminnalle riittävää (kohta 14). Seuraavalla kysymyksellä tiedusteltiin johdon ymmärryksen riittävyttä organisaation turvallisuudesta, jotta on mahdollista ohjata turvallisuustoimintaa (kohta 15). Kohta 16 koski johdon saamaa ohjausta valtionhallinnosta turvallisuustoimintaan liittyen sekä sen riittävyttä. Osion avoimella kysymyksellä tiedusteltiin, että miten itseasiassa organisaation johto ohjaa turvallisuustoimintaa, sillä tätäkin oli lopulta avattu organisaation dokumentaatioissa suhteellisen niukasti (kohta 17).

4.4.4 Suunnittelu

Suunnitteluosioon päätyi viisi kohtaa. Näistä neljä ensimmäistä olivat väittämiä ja viimeinen oli avoin kysymys. Tämänkin osion tavoitteena oli ensin kartoittaa väittämillä vastaajien näkemyksiä turvallisuustoiminnan suunnittelusta ja viimeisellä kysymyksellä avata tarkemmin käytännön tasolla johdon toimintamallia. Suunnittelutyön tarkoituksena on tunnistaa toimintaympäristö, ilmaista sitoutuminen ja kohdentaa resurssit (SFS-ISO 31000, 11-12).

Ensimmäisessä väittämässä tiedusteltiin johdon osallistumisen riittävyttä turvallisuustoiminnan suunnitteluun (kohta 18). Seuraavassa väittämässä kerättiin näkemystä turvallisuustoiminnan suunnittelun säännöllisyyden riittävydestä (kohta 19). Kohdassa 20 tiedusteltiin turvallisuustoiminnan suunnittelun dokumentoinnista ja kohdassa 21 kysyttiin turvallisuuteen liittyvien koulutusten sisällön ja laajuuden riittävydestä. Avoimella kysymyksellä tiedusteltiin sitä toimintatapaa tai toiminnan kuvausta, millä johto osallistuu turvallisuustoiminnan suunnitteluun (kohta 22).

4.4.5 Seuranta

Osio koostui kuudesta kohdasta, joista suurin osa oli väittämiä. Näitä oli viisi kappaletta ja avoimia kysymyksiä yksi. Tässäkin osiossa kartoitettiin ensin johdon näkemyksiä seurannasta, minkä jälkeen haettiin avoimen kysymyksen avulla nykykäytänteitä johdon suorittamasta seurannasta. Organisaation tulee seurata toimintaa asetettujen mittareiden kautta. (SFS-EN ISO 45001, 28-29).

Kohdalla 23 selvitettiin näkemystä seurannan säännöllisyydestä ja kohdalla 24 seurannan dokumentoinnista. Seuraavissa väittämässä tiedusteltiin seurannan määrittelyn ja kuvaamisen dokumentointia (kohta 25) sekä johdolle tehtävän raportoinnin säännöllisyyden riittävyttä (kohta 26). Viimeisessä väittämässä kysyttiin johdolle raportoitavan turvallisuustiedon tarkkuuden riittävydestä (kohta 27). Avoimella kysymyksellä kysyttiin lopuksi tapaa, miten johto seuraa turvallisuuden nykytilaa organisaatioissa (kohta 28).

4.4.6 Kehittäminen

Kehittäminen koostui neljästä kohdasta. Kolme ensimmäistä kohtaa olivat väittämiä ja viimeinen kysymys avoin. Monivalintaisilla väittämillä haettiin vastaajien näkemyksiä organisaation turvallisuuden kehittämiseen liittyen ja avoimella kysymyksellä kuvausta johdon toimintatavasta. Organisaation tulee arvioida toimintaa ja pyrkiä jatkuvasti parantamaan sitä. (SFS-EN ISO 45001, 30-31).

Osion ensimmäinen väittäjä koski turvallisuuden kehittämisen säännöllisyyden riittävyttä (kohta 29). Seuraavassa väittämässä tiedusteltiin, että onko johdon osallistuminen turvallisuuden kehittämiseen riittävää heidän omasta mielestään (kohta 30). Osion viimeinen väittäjä koski turvallisuuden kehittämiseen varattuja resursseja ja niiden riittävyttä (kohta 31). Avoimella kysymyksellä kysyttiin johtoryhmän jäseniltä, että miten organisaation johto osallistuu turvallisuuden kehittämiseen (kohta 32).

4.4.7 Viestintä

Kyselyn viestintää koskeva osio koostui myös neljästä kohdasta. Näistä kohdista kolme ensimmäistä olivat väittämiä ja viimeinen kohta oli avoin kysymys. Väittämien kautta haettiin kokemuksia ja näkemyksiä turvallisuusviestinnän nykytilasta ja avoimella kysymyksellä kartoitettiin nykyisiä toimintamalleja. Viestintä on osa turvallisuusjohtamista ja organisaation viestintäprosessit tulee määritellä (SFS-EN ISO 45001, 24).

Kohta 33 koski johdon osallistumisen riittävyttä turvallisuutta koskevassa viestinnässä. Osion toinen väittäjä (kohta 34) liittyi turvallisuusviestinnän määrittelyn riittävyteen organisaatiossa ja viimeinen väittämät (kohta 35) koski yleisesti turvallisuusviestinnän riittävydestä organisaatiossa. Avoin kysymys mahdollisti vastaajille kuvailla johdon nykyisiä osallistumistapoja turvallisuusviestintään liittyen.

4.4.8 Turvallisuustoiminta ja johtaminen yleisesti

Kyselyn viimeiseen osioon kerättiin sellaiset väittämät ja kysymykset, jotka eivät tuntuneet sopivan edellisiin osioihin tai ne koskivat organisaation turvallisuusjohtamista yleisemmällä tasolla. Samoin viimeisessä osiossa mahdollistettiin myös vastaajien kertoa, että mitä hyvää tai kehitettävää organisaation turvallisuusjohtamisessa nykytilanteessa on. Osio koostui kuudesta kohdasta, joista väittämiä olivat ensimmäiset kolme kohtaa ja avoimia kysymyksiä loput kolme.

Osion ensimmäisessä kohdassa tiedusteltiin organisaation turvallisuustoiminnan organisoinnin tarkoituksenmukaisuudesta ja järjestyksestä (kohta 37). Seuraavissa väittämässä selvitettiin turvallisuusjohtamisen määrittelyistä ja kuvauksista dokumentaatioiden osalta (kohta 38) ja johdon

tekemien päätösten välittymisen riittävydestä organisaation eri tasoille (kohta 39). Ensimmäisellä avoimella kysymyksellä (kohta 39) haettiin johdon toimintamalleja siitä, miten varmistetaan turvallisuuteen liittyvien päätösten välittymisestä organisaatiossa. Kyselyn viimeisillä kohdilla (kohta 41 ja kohta 42) kysyttiin organisaation turvallisuusjohtamisen hyviä puolia sekä kehittämisskohteita.

4.5 Tutkimuksen arviointi

Tätä opinnäytetyötä tullaan arvioimaan vertailemalla alkuperäistä tavoitetta sekä lopputuotosta, refleктоimalla omaa työskentelyä ja kohdeorganisaatiolta saatavan palautteen perusteella. Työn tavoite on määritetty opinnäytetyön alussa ja lopputuotoksena voidaan pitää työssä laadittavaa kehittämissuunnitelmaa sekä muita tuotoksia, jotka syntyvät tämän työn yhteydessä. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan tiedonkeruumenetelmillä tuotettavaa materiaalia ja varsinaista kehittämissuunnitelmaa vertaamalla teoriaan (Vilka 2005, 158-159).

Oman työskentelyn reflektointi perustuu subjektiiviseen näkemykseen työskentelyn kulusta, suunnitelmien toteutumisesta, aikatauluttamisesta ja tuotoksesta. Opinnäytetyö laaditaan yhden henkilön toimesta, joten tämä osio kuvaa vain yhden henkilön kokemuksia. Arviointia suoritetaan läpi opinnäytetyöprosessin.

Kohdeorganisaatiolta saatava palaute vaikuttaa myös olennaisesti opinnäytetyön arviointiin. Kohdeorganisaation kanssa järjestetään säännöllisesti seurantatapaamisia, jossa käydään läpi opinnäytetyön edistyminen sekä mahdolliset tuotokset ja havainnot. Tämänkin osalta arviointia tehdään läpi opinnäytetyöprosessin.

5 Kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanne

Kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanne muodostettiin organisaation materiaalien havainnoinnin, vastuuhenkilöiden haastatteluiden ja johtoryhmän kyselyn yhteenvetojen perusteella. Nykytilanteen kuvan muodostaminen oli hyvin tärkeää opinnäytetyön kannalta, sillä sen perusteella laadittiin organisaatiolle suunnatun kehittämissuunnitelman sisältö. Jokainen yhteenveto sisälsi omia havaintoja, mutta eri yhteenvetojen välillä oli nopeasti havaittavissa yhtäläisyyksiä opinnäytetyön edetessä.

Organisaation materiaalien osalta hyödynnettiin organisaation sisäisessä käytössä olevia materiaaleja. Sisäisellä käytöllä tarkoitetaan, että ne olivat organisaation työntekijöiden saatavilla. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut tuoda ilmi organisaation näkökulmasta salassa pidettävää tai muuta arkaluontoista materiaalia, vaikka osassa opinnäytetyön yhteydessä havainnoiduista

materiaaleista sellaista sisälsikin. Näin ollen opinnäytetyön julkisuuden vuoksi oli tärkeää pystyä myös kuvailemaan organisaation dokumenttien sisältöä yleisesti. Tämän tarkoitus oli kuvata organisaatiossa vallitsevia käytäntöjä ja toimintamalleja, mitkä liittyivät turvallisuustoimintaan ja turvallisuusjohtamiseen.

Haastatteluiden avulla lisättiin turvallisuusjohtamisen nykytilanteen kuvaan lisää sisältöä ja muodostettiin kattavampaa kuvaa toimintojen hyvistä puolista ja kehityskohteista. Haastattelu osaltaan täydensi ja toisti dokumentaation perusteella tehtyjä havaintoja. Vastuuhenkilöiltä saatujen tietojen avulla mahdollistettiin seuraavan vaiheen, kyselyn, kysymysten lopullinen hiominen.

Turvallisuusjohtamisen nykytilanteen kuvan viimeisteli johtoryhmän kyselystä saadut tiedot. Johtoryhmän vahva osallistuminen kyselyn vastaamiseen antoi paljon lisätietoa organisaation ylemmän johdon toiminnasta. Samalla kyselyn yhteenvedosta nousi esille muutamia uusia asioita, mutta myös toisaalta osa havainnoista olivat samassa linjassa edellisten yhteenvedojen kanssa.

5.1 Organisaation materiaalit

Organisaation havainnoidut materiaalit jaettiin kahteen osaan. Ensimmäinen osa koski neljän eri turvallisuustoiminnan sisältöön liittyviä dokumentteja. Toinen osa koostui organisaation muista dokumenteista, jotka liittyivät suoraan tai välillisesti turvallisuusosa-alueisiin ja organisaation turvallisuusjohtamiseen.

Toisaalta dokumentaatiota löytyi paljon ja toisaalta vähän. Turvallisuustoiminnan ja -johtamisen ylemmän tasoisten dokumentaatioiden määrät jäivät vähäisiksi. Ylemmän tason dokumentaatiot olivat koko organisaatiota, koko turvallisuustoimintaa tai yhtä turvallisuustoimintaa koskevia dokumentteja. Ne sisälsivät toiminnan organisointia ja määrittelyä koskevaa tietoa, turvallisuuspolitiikkoja sekä johtamista koskevaa tietoa. Samalla taas alemman tasoiset dokumentit olivat määrältään runsaita ja ne sisälsivät erilaisia suunnitelmia ja toimintaohjeita.

Molemmista osista nostettiin esille hyviä ja kehitettäviä asioita. Lopuksi organisaation materiaalien yhteenvedossa on koostettu hyvät puolet yhteen sekä kehitettävät asiat yhteen. Näiden lisäksi yhteenvedoon on lisätty muita havaintoja, jotka tehtiin organisaation materiaalien havainnoinnin yhteydessä.

5.1.1 Turvallisuusosa-alueiden materiaalit

Sisäinen turvallisuuden ja varautumisen osalta havainnoidut materiaalit koskivat lähtökohtaisesti turvallisuus- ja pelastussuunnitelmia tai niistä johdettuja toimintaohjeita. Kyseisen osa-alueen vastuuhenkilön nimi on mainittu materiaalien säilytyspaikan yhteydessä, mutta tarkempaa kuvausta kyseisen osa-alueen organisoinnista ei ollut saatavilla. Erilaisten toimintaohjeiden määrän

perusteella voidaan todeta, että erilaisia asioita on otettu huomioon. Kuitenkin osa-alueen määrittelevä tai kokoava asiakirja puuttuu, jolloin kokonaisuus jää hajanaiseksi. Toimintaohjeissa ja muissa ohjeistuksissa käsiteltiin mm. henkilöstön toimintamalleja toimitiloissa erilaisten poikkeustilanteiden sattuessa. Suunnitelmien ja toimintaohjeiden taustalla on lainsäädännöllinen velvoite. Organisaation salassa pidettävään valmiussuunnitelmaan ei kuitenkaan tutustuttu tässä työssä.

Työturvallisuuden osalta havainnoitiin työsuojelun toimintaohjelmaa, työhyvinvointiohjelmaa sekä erilaisia aihealueeseen liittyviä toimintaohjeita. Työsuojelun toimintaohjelman tarkasteluväliksi on määritelty noin viisi vuotta ja se on laadittu osa-alueen vastuuhenkilön toimesta, ja sen on hyväksynyt organisaation pääjohtaja. Toimintaohjelma ajaa samaa asiaa kuin politiikka. Dokumentin sisällössä on huomioitu suurimmaksi osin kuviossa 3 listattuja asioita. Toimintaohjelman olemassaolo perustuu suoraan lainsäädännölliseen veloitteeseen. Toiminnan kehittäminen on mainittu toimintaohjelman tekstissä lyhyesti, mutta toiminnan kehittämistä ei ole sen enempää avattu dokumentissa. Mittareiden osalta on viitattu henkilöstötilanpäättöksen tunnuslukuihin sekä erillisen kyselyn indeksiarvoihin, mutta sen tarkemmin mittaristoa ei ole dokumentissa avattu. Organisaation työturvallisuudelle ja -suojelulle asetetaan myös erilaisia veloituksia lainsäädännön osalta. Työhyvinvointiohjelmassa on avattu mittaristoa vähän tarkemmin ja siinä toimintaa on myös sidottu organisaation strategiaan.

Tietoturvallisuuden osalta havainnoitiin tietoturvapolitiikkaa ja muita aihealueeseen liittyviä ohjeistuksia. Politiikka on laadittu osa-alueen vastuuhenkilön toimesta, ja sen on hyväksynyt organisaation pääjohtaja. Dokumentin tarkasteluväliksi on määritelty yksi vuosi. Tieturvallisuuden hallintamalli määrittelee myös politiikan lisäksi tietoturvaluuteen liittyvää toimintaa. Toiminnan kehittämisestä, viestinnästä tai tiedottamisesta, resursseista, seurannasta ja raportoinnista ei ole juurikaan mainintoja tietoturvapolitiikassa. Kuvion 3 listauksesta osa asiasisällöistä on mainittu ja osa puuttuu osittain tai kokonaan. Tietoturvan osalta lainsäädäntö asettaa organisaatioille veloituksia, joihin sisältyy myös osaltaan nämä edellä mainitut tietoturvaan liittyvät dokumentit.

Tietosuojan osalta havainnoidut materiaalit sisälsivät tietosuojapolitiikan, toimintaohjeita sekä koulutusmateriaalia. Osa-alueen vastuuhenkilö oli mainittu asiakirjojen säilytyspaikan yhteydessä. Tietosuojapolitiikka oli ajantasainen ja dokumenttiin oli määritetty myös päivitysväliksi kaksi vuotta. Asiakirja on laadittu osa-alueen vastuuhenkilön toimesta, ja sen on hyväksynyt organisaation pääjohtaja. Politiikka sisältää dokumentin tarkoituksen, soveltamisalueen, tavoitteet, määritelmät, tietosuojaorganisaation ja vastuut, tietosuojan toteuttamisen, hankinnat, kehittämisen, riskienhallinnan, suunnittelun, seurannan ja raportoinnin. Tietosuojapolitiikan sisällysluettelo näytti noudattavan suurimmaksi osin kuvion 3 esittämää listausta. Viestintä ja tiedottamisasio puuttuu nykyisestä tietosuojapolitiikasta tai sen maininnat ovat jääneet hyvin pienelle

huomiolle tekstissä. Samoin seurannan osalta ei ole mainittu tarkemmin niitä mittareita, joiden perusteella arvioidaan toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kokonaisuudessaan tietosuojapolitiikka kuvaa kattavasti osa-alueen organisointia ja määrittelyä. Tähän osaltaan voi vaikuttaa suuresti se, että tietosuojaan liittyvien asioiden taustalla on useita lainsäädännöllisiä velvoitteita.

5.1.2 Muut materiaalit

Muissa materiaaleissa on havainnoitu organisaation johtamista koskevia materiaaleja. Yhdessä materiaalissa on kuvattu turvallisuusjohtamista kuvion 2 mukaisesti. Näissä on havainnoitu organisaation työjärjestystä sekä muuta johtamista koskevaa dokumentaatiota. Työjärjestys määrittää organisaation sisällä eri tahoille vastuut ja tehtävät. Tulosjohtamisen vuosikellossa turvallisuustoiminnan katsauksia on varattu vuodelle 2024 yksi kappale helmi-maaliskuulle. Organisaation johtamisesta on linjattu materiaaleissa, että se ”pohjautuu valmentavalle kulttuurille” sekä ”keskeisessä roolissa ovat mm. toimintaedellytysten varmistaminen, organisaation tavoitteiden määrittely ja seuranta, vaikuttavuuden edistäminen sekä hyvinvoivan, turvallisen ja avoimen työyhteisön varmistaminen.” Johtamista käsittelevissä materiaaleissa ei ollut selkeästi havaittavissa, että miten organisaatiossa tapahtuvaa johtamista mitataan ja arvioidaan.

Työjärjestysten osalta organisaatiossa on laadittu useita työjärjestyksiä. Yksi työjärjestys koskee koko organisaatiota ja muut työjärjestykset pienempiä kokonaisuuksia organisaation sisällä, kuten esimerkiksi yksittäisiä yksiköitä. Turvallisuutta ja vaatimustenmukaisuutta koskevat asiat on myös huomioitu koko organisaatiota käsittelevässä työjärjestyksessä. Organisaation turvallisuusosa-alueiden tehtävät on määritetty yhdelle yksikölle työjärjestyksissä. Viestintää koskevat asiat on määritetty toiselle yksikölle. Viestinnän osalta tälle yksikölle kuuluu mm. työyhteisöviestintä ja yleisesti organisaation viestinnän kehittäminen.

Vaikkakin työjärjestyksissä on huomioitu turvallisuutta ja siihen liittyviä tehtäviä sekä johtamis- ja päätösvaltuutuksia, eivät ne suoranaisesti kuvaa organisaation turvallisuusjohtamista. Turvallisuustoiminnan kokonaiskuvaakaan ei löydy suoraan työjärjestysten kautta. Turvallisuustoiminnan kokonaisuuden kuvaaminen puuttuu sekä se miten turvallisuusasioita johdetaan organisaatiossa.

5.1.3 Organisaation materiaalien yhteenveto

Organisaation materiaalien yhteenveto on muodostettu kolmesta osiosta. Osiot ovat organisaation materiaalien hyvät asiat, organisaation materiaalien kehitettävät asiat sekä muut havainnot. Organisaation materiaalien yhteenveto näkyy kuviossa 5. Haastattelun yhteenvetoon jälkeen on kuvattu, että miten yhteenvetoa hyödynnettiin opinnäytetyössä.

Organisaation materiaalien yhteenvedona voi todeta, että turvallisuuden eri osa-alueiden dokumentaatioissa on isoja eroavaisuuksia dokumentaatioiden raamien sekä sisällön suhteen. Esimerkiksi kaikista osa-alueista ei ole laadittu politiikkaa tai muuta ohjaavaa dokumenttia, joka määrittää toiminnan edellytykset ja sisällön. Niistä osa-alueista, joista politiikat tai vastaavat on laadittu, on eroavaisuuksia sisältöjen suhteen toisiinsa verrattuna jo pelkästään otsikkotasolla. Johtamista on huomioitu turvallisuuden eri osa-alueiden ohjaavissa dokumenteissa, mutta itse johtamisen arviointia ja mittareita ei ole mainittu näissä dokumenteissa eikä organisaation johtamista koskevissa asiakirjoissa. Turvallisuuden osa-alueiden dokumentaatiosta löytyy myös paljon hyvää. Kuvion 3 sisältöjä on huomioitu materiaaleissa sekä otsikkotasolla, että myös sisällöllisesti. Lainsäädännössä asetetut tarkemmat velvoitteet ovat oletettavasti vaikuttaneet osa-alueiden dokumentaation tarkkuuteen, joten lähtökohtana on ollut lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen ja noudattaminen. Turvallisuuden neljä osa-aluetta vaikuttavat tarkasteltujen dokumenttikokonaisuuden perusteella suhteellisen irrallisilta toisistaan, sillä osa-alueita ei ole linkitetty dokumentaation perusteella selkeästi yhteen. Organisaation turvallisuustoiminnan kokonaisuutta ei ole kuvattu tarkemmin dokumentaatioissa eikä turvallisuustoimintaa kokonaisuudessaan ole selkeästi sidottu organisaation strategiaan ja tavoitteisiin.

Hyvinä asioina voi nähdä myös turvallisuusosa-alueiden dokumenttimäärät, jotka sisältävät prosessikuvauksia, ohjeita ja suunnitelmia. Näiden tarkoituksena on vaikuttanut olevan organisaation henkilöstön toimintamallien määrittelemine ja turvallisuustoiminnan ohjaaminen. Yleisesti ottaen organisaation sisällä on määritetty ja dokumentoitu organisaation turvallisuuteen ja johtamiseen liittyviä vastuita, mikä auttaa todentamaan ja hahmottamaan organisaation johtamiskulttuuria yleisellä tasolla sekä turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöitä. Organisaation laatimat työjärjestykset ovat myös hyvin yksityiskohtaisia, joten niissä on määritelty vastuita ja päätösvaltoja erilaisten asioiden suhteen tarkasti, mikä osaltaan varmasti vähentää tulkinallisuutta ja selkeyttää sekä nopeuttaa päätöksentekoa. Hyvinä asiana voi myös nähdä, että organisaation turvallisuusosa-alueiden vastuutehtävät on nimetty yhden saman yksikön sisään, jolloin niiden organisoiminen voi olettaa olevan sujuvampaa, kuin että tehtävät olisi jaettu useammalle yksikölle.

Organisaation työjärjestysten mukaisesti viestintää koskevat asiat, kuten työyhteisöviestintä ja viestinnän kehittäminen, kuuluvat erilliselle ryhmälle, joka ei ole osa turvallisuusosa-alueiden vastuutehtävät sisältävää yksikköä, joten tarkasteltujen dokumentaation perusteella herää kysymys, että miten turvallisuusosa-alueiden viestintä on määritelty ja sovittu organisaatiossa? Organisaation turvallisuutta koskevien asioiden viestintä sisäisestä näkökulmasta on kuitenkin pääsääntöisesti työyhteisöviestintää, joten tätä turvallisuusviestinnän määrittelyä ei dokumentaatiosta löytynyt. Joidenkin turvallisuusosa-alueiden politiikassa tai muussa määrittelevässä dokumentissa tai muissa dokumenteissa oli joitakin mainintoja viestinnästä, mutta kirjaukset olivat hyvin vähäisiä eivätkä sisällöltään kovinkaan tarkkoja.

Strategian osalta dokumentaatiosta ei käynyt ilmi, että onko organisaation turvallisuustoiminnalle määritelty oma strategia, josta johdetaan turvallisuusosa-alueiden tavoitteet. Turvallisuustoiminta ei ollut myöskään sidottu näkyvästi organisaation strategiaan, jolloin turvallisuustoiminta voi jäädä erilliseksi kokonaisuudeksi. Organisaation materiaalien havainnointi herätti kysymyksen, että onko näitä asioita kirjattu johonkin muihin dokumentteihin, mitä ei tässä yhteydessä tarkasteltu vai onko ne määrittelemättä.

Vahvuudet	Kehityskohteet	Muut havainnot
<ul style="list-style-type: none"> •Turvallisuuspolitiikkokojen sisällöissä paljon hyvää •Turvallisuusosa-alueilla paljon erilaisia prosesseja, ohjeita ja suunnitelmia •Turvallisuuteen ja johtamiseen liittyviä vastuita on määritetty organisaation dokumentaatioissa •Työjärjestykset ovat hyvin yksityiskohtaisia •Turvallisuusosa-alueiden vastuutehtävät on nimetty yhdelle yksikölle 	<ul style="list-style-type: none"> •Sisäisen turvallisuuden ja varautumisen osa-alueen ohjaavan dokumentin laatiminen •Turvallisuusosa-alueiden dokumentaation yhdenmukaistaminen •Johtamisen mittaamisen ja arvioinnin määritteleminen ja dokumentointi •Turvallisuusjohtamisen ja kokonaisturvallisuuden määritteleminen ja dokumentointi •Turvallisuustoiminnan linkittäminen organisaation strategiaan •Turvallisuusviestinnän määritteleminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Lainsäädäntö ilmeisesti vaikuttanut tiettyjen dokumenttien laadintaan ja niiden sisällön tarkkuuteen •Miten viestintäasioista vastaavan ryhmän ja turvallisuusosa-alueiden vastaavien yhteistyö on määritelty? •Turvallisuustoiminnalla ei omaa strategiaa ja sitä ei ole sidottu organisaation strategiaan?

Kuvio 5: Organisaation materiaalien yhteenveto

Organisaation materiaaleista tehtyä yhteenvetoa hyödynnettiin opinnäytetyössä suoritettavien haastatteluiden kysymysten valinnassa. Yhteenvedon avulla rajattiin haastatteluiden kysymysten sisältöjä ja aiheita sisältämään opinnäytetyön kannalta olennaisia asioita. Samoin organisaation materiaaleista tehtyä yhteenvetoa hyödynnettiin myös johtoryhmälle tehdyn kyselyn sisällön osalta sekä osana organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanteen kuvausta. Tämä yhteenveto oli ensimmäinen kolmesta yhteenvedosta, joten senkin vuoksi se oli tärkeä pohjustamaan opinnäytetyössä käytettäviä muita tiedonkeruumenetelmiä ja nykytilanteen kuvausta.

5.2 Haastattelut

Haastatteluita pidettiin lopulta neljä kappaletta eli organisaation jokaisen turvallisuusosa-alueen vastuuhenkilö haastateltiin etukäteen suunniteltujen kysymysten avulla. Haastattelut toteutettiin suunnitellusti etäyhteyksien avulla ja litteroinnissa hyödynnettiin etäyhteystyökalun

litterointitoimintoa. Etäyhteystyökalun luomaa litterointia muokattiin vastaamaan haastattelussa käytyä keskustelua, sillä osittain litterointien sanat ja sanamuodot eivät vastanneet keskustelussa käytettyjä valintoja. Samoin haastatteluista on muutettu organisaation nimi vain organisaatioksi sekä mahdolliset henkilöiden nimet on poistettu ja korvattu yleisemmillä vastineilla.

5.2.1 Haastattelu 1

Ensimmäisessä haastattelussa käsiteltiin sisäiseen turvallisuuteen ja varautumiseen liittyviä asioita niiden vastuuhenkilön näkökulmasta (haastateltava 1). Vastuuhenkilöllä oli kokemusta vastuuhenkilön tehtävästä organisaatiossa kolmen vuoden ajalta sekä avustavista tehtävistä sitä ennen kahden vuoden ajalta. Vastuuhenkilön tehtäviin kuuluu pääasiassa organisaation tilaturvallisuuden ja varautumiseen liittyvien asioiden ylläpito, kouluttaminen, kehittäminen ja seuranta.

Haastateltava 1 nosti haastattelussa esiin kehitettävänä asioina esimerkiksi turvallisuustoiminnan johtamisen ja ohjaamisen, turvallisuustoiminnan organisoiminen, riskienarvioinnin ja viestinnän. Haastattelun keskeinen havainto oli, että turvallisuusosa-alueen hallinnointivastuu on kokonaan vastuuhenkilön vastuulla ja henkilöstöressurssin vähäisyyden sekä organisaation sisäisen ohjauksen ja johtamisen puutteellisuuden vuoksi turvallisuusosa-alueen vastuuhenkilön tehtävä on haasteellista. Ajanpuute sanelee vastuuhenkilön tehtävien priorisointia ja tekemistä. Koska kyseisen turvallisuusosa-alueen toimintaperiaatteita ei ole määritelty missään dokumenteissa, jää moni asia yksittäisen vastuuhenkilön vastuulla saada tehtyä. Tämä on johtanut siihen, että asioita hoidetaan pääsääntöisesti reaktiivisesti ja yleisesti ottaen erilaiset kehittämistehtävät jäävät joko kokonaan tekemättä tai hyvin pienelle huomiolle. Samoin vastuuhenkilön tehtäväkuva organisaation sisällä vaikeuttaa tehtävänhoitoa, kun asiantuntijastatuksella on hankalampaa viedä asioita käytäntöön sekä turvallisuusorganisaation rakenteen monijakoisuus vaikeuttaa käytännön tehtäviä. Riskienarviointi on vastuuhenkilön mukaan tällä hetkellä hyvin sektorikohtaista, jolloin toimintasuhteen ei ole yhteismitallista eikä se ole yhtenäisesti johdettua. Viestinnän osalta vastuuhenkilö vastaa pääasiassa yksin oman turvallisuusosa-alueensa viestinnästä oman työaikaresurssinsa puitteissa, mikä johtaa usein siihen, että viestintää jää vähäiseksi. Turvallisuustoimintaa koskeva viestintää ei ole organisaatiossa tarkemmin määritelty tai organisoitu yleisellä tasolla, pois lukien turvallisuuden poikkeustilanteita koskeva viestintä, joka on määritelty tarkemmin. Haastateltava 1 kertoi myös haastattelussa, että hänen vastuualueensa tavoitteiden ja mittareiden asettaminen on ollut lähestulkoon olematonta. Niitä on ilmeisesti saatu joltain tasolta vuositaisesta raportista, mutta hänen mukaansa mitään erityisempää mittaria ei ole toiminnalle asetettu, jota esimerkiksi raportoitaisiin johdolle ja minkä mukaan arvioitaisiin tavoitteiden toteutumista.

Haastateltava 1 nosti haastattelussa esiin hyvinä puolina neljän vastuuhenkilön yhteisen tekemisen sekä tiedon ja taidon löytymisen organisaation sisältä. Vastuuhenkilöt ovat aktiivisesti käyneet vuoropuhelua keskenään ja jakaneet tietoja säännöllisissä kokoontumisissa. Samoin haastateltava 1 mainitsi, että organisaation luonteen vuoksi organisaation sisältä löytyy turvallisuustoimintaan tarvittavaa tietoa ja taitoa, mikä omalta osaltaan edesauttaa organisaation turvallisuustoiminnan ylläpitämistä.

Muuten haastateltava 1 kuvaili vastuualueensa toimintamalleja ja omia kokemuksiaan organisaation turvallisuustoiminnassa. Haastattelussa korostui yleisesti näkemys organisaation kokonaisturvallisuuden määrittelyn puutteellisuudesta ja ajanpuutteen haasteesta. Turvallisuustoimintojen, johtamisen epäselvyys yhdistettynä vastuuhenkilön kokemaan henkilöstöresurssipuutteeseen on haastanut vastuuhenkilön toimintaa tällä turvallisuusosa-alueella. Haastattelussa oli havaittavissa, että toiminta tuntuu perustuvan hyvin vahvasti reaktiiviseen toimintaan, mikä omalta osaltaan myös rasittaa henkilöstöresurssin käyttöä. Vastuuhenkilö tunnisti haastattelussa paljon erilaisia kehittämiskohteita organisaation turvallisuustoiminnan osalta, mutta toiminnassa nähtiin myös hyviä puolia.

5.2.2 Haastattelu 2

Toisessa haastattelussa käsiteltiin tietosuojaan liittyviä asioita niiden vastuuhenkilön näkökulmasta (haastateltava 2). Vastuuhenkilöllä oli kokemusta vastuuhenkilön tehtävästä organisaatiossa puolentoista vuoden ajalta. Vastuuhenkilön tehtäviin kuuluu pääasiassa organisaation tietosuojaan liittyvien asioiden ylläpito, kouluttaminen, kehittäminen ja seuranta.

Haastateltava 2 nosti haastattelussa esiin kehitettävänä asioina ylemmän johdon ohjauksen turvallisuustoiminnassa, johtamisen, valvonnan, riskienhallinnan ja turvallisuustoiminnan organisoinnin. Ylemmältä johdolta kaivattiin lisää ohjausta oman vastuualueen osalta ja samalla koko organisaation johtamisessa nähtiin kehitettävää, erityisesti henkilöiden johtamisen osalta. Organisaatiorakenteen ja vastuiden jakautumisen läpi eri organisaatiotasojen johtaa siihen, että sisäinen valvonta omalla turvallisuusosa-alueella jää vähäiseksi, koska eri tasoilla johtajilla ja päälliköillä on paljon muutakin tekeillä samaan aikaan, missä turvallisuustoiminnan valvonta omien alaisten keskuudessa voi jäädä vähäiselle. Riskienhallinnan koettiin olevan pintapuolista ja siihen kaivattiin organisaation sisältä tarkempaa määrittelyä. Haastateltava 2 koki myös turvallisuustoiminnan organisoinnissa olevan parantamisen varaa, vaikkakin hän myös myönsi, että tilanne on kehittynyt viime aikoina riskienhallintapäällikön palkkauksen myötä.

Haastateltava 2 nosti haastattelussa esiin hyvinä puolina, että tietosuojalla on liittymäpintoja muihin organisaation turvallisuusosa-alueisiin ja sen vuoksi vastuuhenkilöt keskustelevat yhdessä turvallisuuteen liittyvistä asioista säännöllisesti sekä tarvittaessa erilaisten projektien

yhteydessä. Tukea ja apua tietosuojatoimintaan on saatu myös organisaation ulkopuoliselta tietosuojavastaavalta. Vaikkakin riskienhallinnassa on vielä kehitettävää, sitä on kuitenkin jo aloitettu kehittämään, mikä koettiin myös hyväksi asiaksi. Haastateltava 2 koki myös, että oman vastualueen toiminnasta löytyy myös hyvin prosessikuvauksia sekä oma täysipäiväinen henkilöstöresurssi tietosuojaan edesauttaa vastuuhenkilön tehtävien suorittamista.

Yleisesti ottaen haastateltava 2 kuvaili monipuolisesti oman turvallisuusosa-alueensa toimintoja ja kokemuksiaan. Vastuuhenkilö löysi paljon hyviä asioita turvallisuustoiminnasta ja haastattelun perusteella oli nähtävissä, että organisaatiossa on pyritty kehittämään toimintoja ja edistämään organisaation turvallisuuteen liittyviä toimintoja ja prosesseja. Lainsäädännön vahva läsnäolo tietosuojan osalta antaa organisaatiolle erilaisia veloitteita, joista osa voi auttaa edistämään toimintamalleja ja prosesseja, mutta toisaalta ne myös antavat tiettyjä pakollisia työtehtäviä, joita varten organisaatiossa täytyy budjetoida enemmän henkilöstöresurssia tehtävien hoitamiseksi. Tämä näkyi vastuuhenkilön täysipäiväisenä työpanoksena omalla turvallisuusosa-alueella sekä työtehtävien moninaisuutena.

5.2.3 Haastattelu 3

Kolmannessa haastattelussa käsiteltiin työturvallisuuteen liittyviä asioita niiden vastuuhenkilön näkökulmasta (haastateltava 3). Vastuuhenkilöllä oli kokemusta vastuuhenkilön tehtävästä organisaatiossa seitsemän vuoden ajalta. Vastuuhenkilön tehtäviin kuuluu pääasiassa organisaation työsuojeluun liittyvien asioiden ylläpito, kouluttaminen, kehittäminen ja seuranta.

Haastateltava 3 nosti haastattelussa esiin kehitettävänä asioina henkilöjohtamisen, sisäisen keskustelukulttuurin ja henkilöstöresurssin. Henkilöiden johtamisessa ja asioiden läpiviemisessä organisaation läpi on vielä kehitettävää. Organisaation sisäisessä keskustelukulttuurissa esiintyy vielä siiloutumista, joten sitä olisi myös hyvä saada muutettua. Työsuojelun vastuuhenkilö oli suurimmaksi osaksi tyytyväinen vastuualueensa toimintaan, vaikkakin tunnisti henkilöstöresurssin vähäisyyden myös yhdeksi haasteeksi. Isommalla henkilöstöresurssilla olisi mahdollisuus päästä kehittämään työsuojelutoimintaa organisaation sisällä, mutta tällä hetkellä on yritetty käyttää henkilöstöresurssi siihen, mikä on koettu tärkeimmäksi.

Haastateltava 3 nosti haastattelussa esiin hyvinä puolina työhyvinvointiohjelman, työsuojeluyönteisen ja keskusteleavan kulttuurin sekä riskienhallinnan kehittämisprojektin. Työhyvinvointiohjelma on vastuuhenkilön kertoman mukaan organisaation tahtotilasta laadittu toiminto, jonka tarkoituksena on tehdä enemmän kuin lainsäädännön edellyttämä minimitaso ja lisätä organisaation työntekijöiden hyvinvointia. Kulttuurin osalta vastuuhenkilö korosti organisaation kulttuuria, jossa työsuojeluun suhtaudutaan myönteisesti ja muutenkin organisaatiossa vallitsee sellainen keskustelukulttuuri, joka mahdollistaa keskustelun matalalla kynnyksellä eri organisaatiotasojen

välillä. Haastateltava 3 totesi myös organisaatiossa käynnissä olevan riskienhallinnan kehittämissuunnitelman tuomat hyödyt riskienhallinnan osalta, mikä osaltaan edesauttaa myös työsuojelutoiminnan kehittämistä organisaation sisällä.

Muuten haastateltava 3 kuvasi haastattelussa oman turvallisuusosa-alueen toimintaa ja rakennetta. Lainsäädäntö asettaa työsuojelun ja työturvallisuuden näkökulmasta erilaisia velvoitteita organisaatioille. Tämän vuoksi haastateltavankin organisaatiossa on työsuojelutoimikunta perustettu ja erilaisia dokumentaatioita laadittu, koska niiden olemassaolosta on säädetty lainsäädännössä. Tämä osaltaan on tuntunut selkeyttävän kyseisen turvallisuusosa-alueen toimintaa ja rakennetta. Työsuojelun osalta korostuu myös organisaation johtajien ja päälliköiden rooli turvallisuustoimintojen valvonnan ja jalkauttamisen osalta.

5.2.4 Haastattelu 4

Neljännessä haastattelussa käsiteltiin tietoturvasuhteeseen liittyviä asioita niiden vastuuhenkilön näkökulmasta (haastateltava 4). Vastuuhenkilöllä oli kokemusta vastuuhenkilön tehtävästä organisaatiossa kolmen ja puolen vuoden ajalta. Vastuuhenkilön tehtäviin kuuluu pääasiassa organisaation tietoturvasuhteeseen liittyvien asioiden ylläpito, kouluttaminen, kehittäminen ja seuranta.

Haastateltava 4 nosti haastattelussa esiin kehitettävänä asioina turvallisuustoiminnan ohjauksen, johtamisen, suunnitelmallisuuden lyhytjänteisyys, turvallisuustoimintaa koskevan strategian puuttumisen, kehittämistoiminnan realistisuus, riskienhallinnan sekä tavoitteiden ja mittareiden asettamisen. Turvallisuustoiminnan ohjaus koettiin ylemmän johdon tasolta suhteellisen olemattomaksi, sillä ohjaus liittyy suuremmaksi osin vain resurssikysymyksiin. Ohjausta on nähtävissä enemmän yksittäisten projektien osalta. Vastuuhenkilön turvallisuusosa-alueen osalta johtamista ei juurikaan toteuteta. Johtamisessa korostuu erityisesti henkilöjohtaminen eli se, miten asioita saadaan vietyä organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Pidempijänteisen suunnittelun puuttuminen on tunnistettu jo aiemmin ja siihen on pyritty vastaamaan, mutta tällä hetkellä turvallisuustoiminnan suunnitelmallisuus on vielä suurimmaksi osin jäänyt lyhytjänteiseksi. Turvallisuustoiminnan strategiasta on ollut organisaatiossa puhetta tietoturvan osalta, mutta sen sitouttaminen organisaation ylätasoiseen strategiaan on koettu ongelmalliseksi. Organisaation tietotilinpäätöksestä on johdettu turvallisuustoiminnalle kehittämissuunnitelma, mutta siinä listattuja toimenpiteitä ei pidetty vastuuhenkilön mukaan realistisena muun muassa henkilöstöresurssien vähäisyyden vuoksi. Kehittämissuunnitelma kuitenkin mahdollistaa organisaation ylimmän johdon kannanoton tietoturvan kehittämisen priorisointiin. Riskienhallinnan osalta ei ole vielä päästy organisaatiotasoiseen riskienhallintaan, mutta tätä on ryhdytty kehittämään riskienhallinnan kehittämissuunnitelman avulla. Tavoitteiden ja mittareiden osalta toivottiin niiden yhdistämistä tietoturvastrategiaan, jollain niistä saataisiin myös laajemman kuvan mittareita.

Haastateltava 4 nosti haastattelussa esiin hyvinä puolina riskienhallinnan kehittämisprojektin, tietoturvakoulutuksen vuosikellon, turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöiden yhteistyön ja kehittämismyönteisyyden. Riskienhallinnan kehittämisprojektin myötä organisaatioon on saatu riskienhallintapäällikkö ja organisaation riskienhallintaa on lähdetty yhtenäistämään organisaation sisällä myös eri turvallisuusosa-alueiden välillä. Tietoturvakoulutuksen vuosikello on koettu hyödylliseksi, kun siinä on huomioitu organisaation eri käyttäjäryhmien osalta koulutustarpeet vuosittaisella tasolla. Turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöt kokoustavat säännöllisesti ja jakavat tietoa keskenään, mikä edesauttaa organisaation turvallisuustoiminnan ylläpitoa ja kehittämistä. Haastateltava 4 nosti haastattelussa myös esille, että organisaatiossa suhtaudutaan myönteisesti kehittämiseen, mikä on koettu hyväksi.

Yleisesti vastuuhenkilö kuvaili organisaation turvallisuustoimintaa ja tietoturvaa koskevia asioita monipuolisesti oman ammattitaitonsa näkökulmasta. Tietoturvan osalta korostui erilaisten toimintojen liitännäisyys organisaation muihin turvallisuusosa-alueisiin. Organisaation tietoturvaa on kehitetty vuosien saatossa parempaan suuntaan, mutta erilaisia kehityskohteita on vielä havaittavissa. Tässä turvallisuusosa-alueen toiminnassa oli havaittavissa myös tarvetta organisaation ylemmän tason toiminnan ja linjausten luomiselle tai selkeyttämiseksi.

5.2.5 Haastatteluiden yhteenveto

Haastatteluiden yhteenveto on muodostettu kolmesta osiosta. Osiot ovat turvallisuustoiminnan hyvät asiat, turvallisuustoiminnan kehitettävät asiat sekä muut havainnot. Haastatteluiden yhteenveto näkyy kuviossa 6. Haastattelun yhteenvedon jälkeen on kuvattu, että miten yhteenvetoa hyödynnettiin opinnäytetyössä.

Haastatteluissa esiin nousseet keskeiset hyvät asiat olivat vastuuhenkilöiden keskinäinen yhteistyö, organisaatiosta löytyvä tieto ja osaaminen, prosessikuvaukset ja ohjeet, kehittämismyönteinen kulttuuri, keskusteleva kulttuuri sekä riskienhallinnan kehittämisprojekti. Useampi vastuuhenkilö oli kokenut vastuuhenkilöiden keskinäisen toiminnan hyödyllisenä. Tietoa on jaettu yhteisissä kokouksissa sekä erilaisten projektien yhteydessä ja muuten myös vapaammin. Organisaation turvallisuustoiminnan turvallisuusosa-alueet ovat monessa asiassa tavalla tai toisella kytköksissä toisiinsa, jollain avoin keskusteluyhteys ja tiedonjakaminen vastuuhenkilöiden välillä helpottaa osaltaan työtehtävien hoitamista, kun tiettyjä asioita ei tarvitse ratkaista vain omien resurssien ja osaamisen puitteissa. Useammassa haastattelussa nousi esille myös se, että organisaation turvallisuustoimintaan liittyen on laadittu useita prosesseja ja ohjeistuksia, joiden tarkoitus on ollut yhtenäistää organisaation sisäistä toimintakulttuuria. Tämä oli koettu myös hyväksi asiaksi, vaikkakin niiden johtamisessa käytännön tasolle oli vielä havaittu kehitettävää.

Vastuuhenkilöt kokivat, että organisaatio on luonteeltaan myönteinen erilaisille kehittämisprojekteille, joiden tarkoitus on esimerkiksi edistää organisaation turvallisuustoimintaa tai -kulttuuria. Tässä asiassa myös kolikon kääntöpuolena oli, että välttämättä aina organisaation kehitystarpeet ja henkilöstöresurssit eivät ole kohdanneet. Samoin kulttuurin osalta organisaatio miellettiin keskustelumuonteiseksi eli organisaatiossa asioista keskustelu on helppoa ja luontevaa myös organisaatorakenteen eri tasojen välillä, mikä omalta osaltaan koettiin edesauttavan vastuuhenkilöiden tehtävien hoitamista ja organisaation turvallisuustoiminnan ylläpitämistä. Viimeisimpinä turvallisuustoiminnan hyvänä asiana nostettiin useammassa haastattelussa esille organisaatiossa juuri käynnissä olevan riskienhallinnan kehittämisprojektin. Sen myötä organisaatioon on saatu riskienhallintapäällikön tehtävä ja samalla myös koko organisaation turvallisuustoimintaa on lähdetty kehittämään riskienhallinnan näkökulmasta.

Haastatteluissa esiin nousseet keskeiset kehitettävät asiat olivat johtamisen lisääminen ja selkeyttäminen, kokonaiskuvan selkeyttäminen, riskienhallinnan yhtenäistäminen, vastuuhenkilöiden henkilöstöresurssin riittävyys, turvallisuustoiminnan organisoinnin tehostaminen, turvallisuusviestinnän määrittelemine ja yhtenäistäminen, tavoitteiden ja mittareiden määrittelemine ja yhtenäistäminen sekä suunnitelmallisuuden lyhytjänteisyys ja reaktiivinen kulttuuri. Jokaisessa haastattelussa nousi tavalla tai toisella johtaminen kehittämistarpeena. Kehittämistarve liittyi joko yleisesti organisaation turvallisuusjohtamiseen tai sitten organisaation henkilöjohtamiseen. Johtamista tulisi lisätä organisaatiossa sekä sitä pitäisi myös selkiyttää, että miten johtamista turvallisuustoimintojen osalta suoritetaan. Kokonaiskuvan epäselvyys oli myös yksi toistuva kehittämis kohta haastatteluissa. Vaikkakin organisaation turvallisuuskuva koostuu neljästä turvallisuusosa-alueesta sekä muutamasta ryhmästä, joissa on myös johtoa mukana, ei organisaatiossa tunnu olevan selkeää tahoja, joka pitää yllä ja vastaa kokonaisturvallisuuden tilanteesta.

Vastuuhenkilöiden henkilöstöresurssit oman vastualueen ja siihen kuuluvien tehtävien hoitamiseksi poikkesi toisistaan ja useammassa haastattelussa nousi esille nykyisen henkilöstöresurssin puutteellisuus vastuutehtävien hoitamiseksi. Sen koettiin samalla vaikeuttavan vastuuhenkilön tehtävien suorittamista ja aiheuttavan haasteita erilaisten reaktiivisten asioiden käsittelylle. Turvallisuustoiminnan organisoinnissa nähtiin myös kehittämistarpeita hallinnollisten ja käytännön asioiden näkökulmasta, kun vastuuhenkilöllä voi olla erilaisia rooleja organisaation sisällä. Näihin eri rooleja voi ohjata ja hallinnoida eri tahot organisaatiossa, jolloin kokonaisuutena organisoinnin monimutkaisuus voi hankaloittaa päivittäisten tehtävien hoitamista.

Turvallisuusviestinnässä koettiin olevan kehittämistarvetta, sillä sitä suoritetaan hyvin vahvasti vastuuhenkilölähtöisesti ilman erityisempää yhteistä linjausta. Näin ollen vastuuhenkilöiden omaan harkintaan jää, että mistä asioista viestitään ja millä tavalla. Siinäkin jokaisen turvallisuusosa-alueen henkilöstöresursseilla on myös merkitystä, että miten vastuuhenkilö ehtii

viestimään tarvittavista asioista. Tähän kaivattiin selkeämpää yhteistä ohjeistusta siihen, että miten organisaatiossa tehdään turvallisuusviestintää eli niin sanottuja pelisääntöjä tai ohjeita. Riskienhallintaa on tehty tähän asti hyvin sektorikohtaisesti joko oman tehtäväkentän lainsäädännön puitteissa tai vastuuhenkilön oman näkemyksen mukaan, jolloin siinä nähtiin tarvetta kehitykselle. Organisaation riskienhallinnan yhtenäistäminen edesauttaisi myös vastuuhenkilöiden tehtävien hoitamista, kun organisaatiotasolta tulisi tiettyjä työkaluja ja määritelmiä riskienhallintatoiminnalle, jota voidaan hyödyntää vastuuhenkilön omalla turvallisuusosa-alueella. Riskienhallinnan kehittämisprojekti on juuri käynnissä organisaatiossa, kuten aiemmin on jo mainittukin, mutta haastatteluhetkellä se ei ole vielä ehtinyt tuoda näkyviä muutoksia turvallisuusosa-alueiden riskienhallintatyöhön.

Jokaisella turvallisuusosa-alueella on asetettu tavoitteita tai mittareita, mutta niiden tarkkuus vaihteli suuresti osa-alueittain. Tietyllä tavalla lainsäädännön merkitys on sanellut myös tavoitteiden ja mittareiden sisältöä, mutta yhteistä linjausta niiden tasoista ja tarkkuuksista ei ole tehty. Tämä on johtanut siihen, että jonkin alueen tavoitteet voivat olla hyvinkin epäselviä, jolloin niiden mittareiden seuranta voi olla myös hyvin hankalaa. Kun taas toisaalta jollain osa-alueella voi olla useita hyvinkin tarkkoja mittareita ja tavoitteissa on kuvattu selkeämmin toiminnan tavoitetila. Viimeisenä kehittämiskohteenä nousi esille turvallisuustoiminnan suunnitelmallisuuden lyhytjänteisyys ja reagoiva toimintakulttuuri. Haastatteluissa nousi esille, että turvallisuusosa-alueiden suunnitelmallisuus on jäänyt ajoittain hyvin lyhytnäköiseksi, jolloin muutoksia toimintaan tarvitaan useasti. Tämä osaltaan myös johtaa siihen, että reaktiivisia asioita tulee säännöllisesti, mikä vaikeuttaa vastuuhenkilöiden tehtävien hoitamista nykyisen henkilöstöressurssien puitteissa. Turvallisuusosa-alueiden toiminnan suunnittelun ja tavoitteiden näkökulmasta nähtiin tarpeelliseksi myös pyrkiä luomaan suunnitelmia useamman vuoden ajalle, mikä helpottaisi vastuuhenkilön työn suunnittelua ja käytössä olevien henkilöstöressurssien kohdentamista.

Muina havaintoina haastatteluiden pohjalta oli, että ilmeisesti turvallisuustoimintaa ei ole sidottu organisaation strategiaan tai ainakaan sitä mahdollista kytköstä ei ole tiedostettu turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöiden toimesta. Ulkopuoliset auditoinnit on koettu hyödyllisiksi, sillä niistä on saatu hyviä ideoita organisaation turvallisuustoiminnan kehittämiseksi. Mahdolliset ulkopuoliset auditoinnit tai tarkastukset ovat myös olleet vastuuhenkilöiden näkökulmasta toimivia, mikä varmasti johtuu ainakin yhdestä syystä siitä, että omat resurssit koetaan hyvin rajallisiksi oman toiminnan kehittämiseksi. Auditoinneista ja tarkastuksista on saatukin hyviä ajatuksia ja näkemyksiä toiminnan heikkouksista sekä suoria kehittämisehdotuksia, joita on voitu lähteä organisaation johdon näkemysten mukaisesti edistämään. Haastatteluiden perusteella jäi kuitenkin sellainen käsitys, että erilaisten auditointien ja tarkastusten säännöllisyys voi vaihdella mahdollisten lainsäädännön vaatimusten ja oman halun mukaisesti.

Kuten vastuuhenkilöt nostivatkin esille haastatteluissa, on organisaatioissa tehty paljon toiminnan kehittämistä ja sitä kehittämistyötä tehdään edelleen. Tästä huolimatta kehittämistä tarvitaan edelleen ja ainakin haastatteluiden pohjalta kehittämistarvetta on myös tunnustettu olevan organisaation turvallisuustoiminnan ylemmällä tasolla toiminnan johtamisen, ohjauksen ja määrittelyiden osalta. Vastuuhenkilöiden omat henkilöstöresurssit ovat rajalliset sekä vastuuhenkilöiden asemat organisaation rakenteessa johtavat siihen, että turvallisuuden johtamisessa ja asioiden jalkauttamisessa ovat yksiköiden johtajat ja ryhmäpäälliköt tärkeässä asemassa. Näille tehtäväsarjojen vastuulle jää paljon turvallisuusjohtamiseen liittyvää asiaa, joten organisaation johtamiskulttuurin ja henkilöstöjohtamisen merkitys turvallisuustoiminnan osalta on suuri.

Haastatteluiden perusteella organisaation kokonaisturvallisuuden kuva jää vähän kysymysmerkiksi. Turvallisuusosa-alueita on neljä ja jokainen osa-alue raportoi säännöllisesti ylemmälle johdolle omasta toiminnastaan, mutta kokonaiskuvan hahmottaminen yhdestä paikasta, tahosta tai dokumentaatiosta jää epäselväksi. Ylempi johto kantaa lopussa vastuun, mutta esimerkiksi vastuuhenkilöilläkin on epäselvää, että mikä taho pitää yllä organisaation kokonaisturvallisuuden kuvaa. Vastuuhenkilöiden mukaan valtionhallinnon tasolta tuleva ohjaus ja ohjeistus julkishallinnollisille organisaatioille on yleisesti suhteelliseen suppeaa. Samalla tasolla olevien julkishallinnollisten organisaatioiden turvallisuudesta vastaavat henkilöt tekevät vaihtelevasti yhteistyötä yhteisten asioiden osalta, mikä osaltaan lisää yksittäisen turvallisuusosa-alueen vastuuhenkilön tehtävämäärää, kun tukea samoihin asioihin ei välttämättä ole saatavilla valtionhallinnon tasolta. Loppuhavaintona on myös nähtävissä, että kohdeorganisaation turvallisuusosa-alueiden asioita on määriteltä tarkkuuden ja sisällön tasolta hyvin vaihtelevasti, mihin vaikuttaisi yhtenä suurena osasyynä olla kyseisen sektorilainsäädännön sisältö ja vaatimukset. Tämä on edesauttanut joitakin turvallisuusosa-alueita jäsentelemään omaa toimintaa tarkemmin, kun jollain toisella osa-alueella voi toiminnan jäsentäminen olla irrallisempaa ja kokonaisuus voi koostua useasta palasta, joita ei ole välttämättä määriteltä sen tarkemmin turvallisuusosa-alueen kuvauksessa ja sisällössä.

Vahvuudet	Kehityskohteet	Muut havainnot
<ul style="list-style-type: none"> •Vastuuhenkilöiden keskinäinen yhteistyö •Tieto ja osaaminen •Prosessikuvaukset ja ohjeet •Kehittämismyönteinen kulttuuri •Keskusteleva kulttuuri •Riskinhallinnan kehittämisprojekti 	<ul style="list-style-type: none"> •Johtamisen ja ohjauksen lisääminen ja selkeyttäminen •Kokonaiskuvan selkeyttäminen •Riskienhallinnan yhtenäistäminen •Vastuuhenkilöiden henkilöstöresurssin riittävyys •Organisoinnin tehostaminen •Viestinnän määrittäminen ja yhtenäistäminen •Tavoitteiden ja mittareiden määrittäminen ja yhtenäistäminen •Suunnitelmallisuuden lyhytjänteisyys ja reaktiivinen kulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> •Turvallisuustoimintaa ei ole sidottu näkyvästi organisaation strategiaan? •Auditoinneista saatu hyviä kehitysideoita •Parannuksia on tehty, mutta kehitettävää on edelleen •Johtajilla ja päälliköillä iso merkitys turvallisuuden valvonnassa ja jalkauttamisessa •Miten kokonaisturvallisuus on määritelty organisaatiossa? •Valtiovallinnon tasolta tuleva ohjaus julkishallinnollisille organisaatioille vähäistä •Lainsäädännön vaatimukset ovat vaikuttaneet turvallisuustoiminnan tarkkuuteen ja määrittelyyn

Kuvio 6: Haastatteluiden yhteenveto

Tätä haastatteluiden yhteenvetoa hyödynnettiin tämän opinnäytetyön seuraavissa vaiheissa - kyselyssä ja kehittämissuunnitelmassa. Haastattelun vastausten puolesta valittiin kyselyä varten sopivia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada opinnäytetyön kannalta olennainen tieto kerättyä organisaation johtoryhmältä. Haastattelun yhteenveto osaltaan muodosti yhden osan organisaation turvallisuuden nykytilan kuvauksesta, jota peilattiin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelun yhteenveto itsessään antaa myös tärkeää tietoa organisaation turvallisuuskulttuurista, turvallisuustoiminnan sisällöstä, hyvistä puolista sekä kehityskohteista, mutta se kuvaa erityisesti organisaation neljän turvallisuusosa-alueen vastuuhenkilön näkemyksiä ja kokemuksia turvallisuustoiminnan nykytilanteesta.

5.3 Kysely

Johtoryhmälle suunnattu kysely toteutettiin lopulta henkilökohtaisilla vastauslinkeillä, sillä sen tarkoituksena oli pystyä seuraamaan, että kuka on vastannut ja kuka ei ole. Näin ollen mahdollistettiin kohdistettujen muistutusviestien lähettäminen kyselyn aikana. Kyselyn vastauslinkit lähetettiin 9.4.2024 kahdeksalle johtoryhmän jäsenelle ja vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa. Lopulta vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä seitsemältä henkilöltä. Ensimmäisen viestin jälkeen muutaman seuraavan päivän aikana saatiin vastauksia kolmelta henkilöltä. 18.4.2024 lähetettiin

muistutusviesti johtoryhmän jäsenille, minkä jälkeen seuraavan kahden päivän aikana saatiin vielä neljä vastausta lisää.

Kyselyn tuloksia tarkasteltiin keskeisten havaintojen osalta kyselyn osa-alueittain (vastuut, tavoitteet, ohjaus, suunnittelu, seuranta, kehittäminen, viestintä sekä turvallisuustoiminta ja -johtaminen yleisesti). Jokaisen osa-alueen osalta tehtiin havaintoja, että mitkä asiat on koettu vastaajien näkökulmasta hyväksi ja toimiviksi asioiksi sekä missä asioissa organisaatiossa olisi kehittämistarpeita. Näiden lisäksi kyselyn vastauksia peilattiin aiemmin havainnoituihin organisaation materiaaleihin ja vastuuhenkilöille suoritettuihin haastatteluihin. Kyselyn tarkempi raportti on nähtävissä liitteessä 4.

Kyselyn tuloksien hyödyntämistä on käsitelty omassa osiossa. Siinä on kuvattu tarkemmin, että miten tuloksia hyödynnettiin opinnäytetyön seuraavissa vaiheissa. Kyselyn tuloksilla ja yhteenvedolla oli iso merkitys opinnäytetyön kokonaisuuden kannalta, koska juuri kyselyn vastaajat eli johtoryhmä edustivat kohdeorganisaatiossa ylemmää johtoa, joka on fokuksena tässä opinnäytetyössä turvallisuusjohtamisen näkökulmasta.

Kyselyn väittämiin annettiin neljä vastausvaihtoehtoa: 1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 osittain samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Kyseisten lukuarvojen perusteella kyselyn raportissa muodostettiin keskiarvot. Näihin keskiarvoihin viitataan kyselyn osa-alueiden tuloksissa. Kyselyn väittämien vastausten keskiarvot eivät kuitenkaan vielä pelkästään ollut relevantti tieto, vaan vastauksissa huomioitiin myös vastausten jakautuminen ja miten se mahdollisesti vaikuttaa tulosten tulkintaan.

5.3.1 Vastuut

Vastuiden osalta saatiin jokaiseen viiteen väittämään vastaukset, sillä ne oli merkitty kyselyssä pakollisiksi. Vastuuosiossa ei ollut yhtään avointa kysymystä. Organisaation toimintaan liittyviä vastuita oli kuvattu paljon erilaisissa dokumentaatioissa, mutta osittain turvallisuustoiminnan osalta niissä oli havaittu puutteita. Vastuiden määrittämisessä korostuu niiden tarkkuus, että mistä tosiasiallisesti kyseinen henkilö vastaa. Liian yleinen kuvaus tai liian tarkka kuvaus voi johtaa siihen, että jokin asia jää tekemättä, koska sitä ei ole kirjattu vastuiden sisälle.

Vastausten perusteella vastaajat olivat selkeästi sitä mieltä, että johto ymmärtää vastuunsa organisaation turvallisuudessa. Se erottui selkeästi muista vastauksista keskiarvon ollessa 3,9. Muiden väittämien keskiarvot olivat välillä 2,9-3,1. Vastaajat olivat vastanneet hyvin samankaltaisesti väittämään turvallisuuteen liittyvien vastuiden määrittämisen tarkkuudesta (keskiarvo 3,1), jossa suurin osa oli valinnut vaihtoehdon 'osittain samaa mieltä'. Vastaajat olivat myös lähes yksimielisiä siitä, että turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöille on varattu riittävät resurssit (keskiarvo

2,9), joista suurin osa oli valinnut vaihtoehdon 'osittain samaa mieltä'. Vastuiden dokumentoinnin tarkkuuden osalta oli vähän enemmän hajontaa (keskiarvo 2,9), missä vastaajat olivat enemmän eri linjoilla väittämän kanssa. Samoin turvallisuuden kokonaiskuvan hallinnan vastuuttamisessa vastaajien näkemykset olivat jakaantuneet eri vastausvaihtoehtojen välille (keskiarvo 3,0). Vastausten perusteella voi nostaa esille, että organisaation ylemmän johdon näkökulmasta johdon vastuu turvallisuudessa tunnustetaan erittäin hyvin ja suurimmaksi osaksi turvallisuuteen liittyvät vastuuasiat ovat hyvällä tasolla. Vastuuihin liittyvän dokumentoinnin tarkkuudessa olisi kuitenkin vielä parannettavaa ja samoin kokonaiskuvan hallinnan vastuuttamisessa. Koska vastaajien keskuudessa oli kokonaiskuvan väittämään vastattu ääripäitä edustaen, on tarpeen selkeyttää organisaatiossa sitä, miten turvallisuuden kokonaiskuva on vastuutettu. Vastuuhenkilöiden resurssien osalta ei oltu täysin samaa mieltä siitä, että ne ovat työtehtäviin nähden riittävät, mikä tukee myös haastatteluissa esiin nousseita vastuuhenkilöiden näkemyksiä, vaikkakin ne eivät kyselyssä korostu samalla tavalla kuin haastatteluissa.

Kyselyn vastuita käsittelevän osion hyviä tuloksia tukee myös organisaation materiaalien havainnoinnin pohjalta tehty yhteenvedo, jossa on todettu, että turvallisuuteen ja johtamiseen liittyviä vastuita on kirjattu organisaation dokumentaatioon yksityiskohtaisesti. Kuitenkin esimerkiksi kokonaisturvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen osalta vastuuasiat eivät ole välttämättä dokumentoitu riittävällä tarkkuudella, sillä niistä oli epäselvyyttä. Turvallisuuteen liittyvien vastuiden selkeyttämisen avulla on mahdollista määritellä tarkemmin, että kenen tehtävänä on tehdä mitään. Näin ollen varmistetaan myös se, että jotain ei jää tekemättä sen vuoksi, että sitä ei ole asetettu kenenkään tehtäväksi.

5.3.2 Tavoitteet

Tavoitteiden osalta saatiin jokaiseen seitsemään väittämään vastausta ja osion ainoaan avoimeen kysymykseen viisi vastausta. Väittämät oli merkitty kyselyssä vastaajille pakollisiksi ja avoimet kysymykset vapaaehtoisiksi. Tavoitteiden osalta kyselyssä nousi esille hyväksi koettuja asioita, mutta myös kehitettäviä asioita. Kehitettävät asiat oli myös osaltaan tunnustettu organisaation materiaalien ja haastatteluiden perusteella tehdyissä yhteenvedoissa.

Tässä osiossa vastausten perusteella turvallisuustoiminnan tavoitteiden tarkastelun säännöllisyys oli hyvällä tasolla (keskiarvo 3,3). Muuten johdon osallistumisessa tavoitteiden asettamiseen (keskiarvo 2,9) oli jonkin verran näkemyseroja vastaajien joukossa. Tavoitteiden asettaminen oli noussut myös aiemmin esille haastatteluiden osalta, joten tämä on nähtävissä sen perusteella kehitettävänä asiana. Vastaajat olivat kokeneet suurimmaksi osin, että turvallisuustoiminnan tavoitteet ovat linjassa organisaation strategian osalta (keskiarvo 3,1), mutta muutama oli osittain eri mieltä. Haastatteluissa oli noussut myös esille turvallisuustoiminnan irrallisuus organisaation

strategiasta ja organisaation materiaalien yhteenvedossa oli myös samansuuntainen havainto, että miten turvallisuustoiminta on sidottu organisaation strategiaan. Näin ollen tämä on myös perustellusti yksi kehitettävä asia. Muuten tavoitteiden dokumentoinnin ja tarkkuuden osalta (keskiarvot 2,6) oli havaittavissa, että niissä on kehitettävää. Molemmissa väittämässä yli puolet olivat osittain eri mieltä väittämästä. Tämän asian kehittämisenäkökulmaa tukevat myös aiemmat yhteenvedot organisaation materiaaleista ja haastatteluista. Samoin turvallisuustoiminnalle asetettujen tavoitteiden mittareiden määrittämisessä (keskiarvo 2,0) ja nykyisten mittareiden riittävydessä (keskiarvo 2,4) oli selkeästi havaittavissa kehittämistarvetta ja tätäkin tukee organisaation materiaalien ja haastatteluiden yhteenvedot. Avoimessa kysymyksessä vastaajat kuvailivat johdon toimintaa turvallisuutta koskevien tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa. Vastauksista kävi ilmi, että organisaation turvallisuusasioita käydään esittelemässä johtoryhmässä ja organisaatiossa tällä hetkellä käytössä prosesseja ja dokumentteja, minkä avulla tavoitteita ja mittareita asetetaan sekä niitä on nähtävissä. Samalla muutamasta vastauksesta kävi ilmi, että turvallisuusjohtamisessa on yleisesti kehitettävää esimerkiksi organisaation sisäisen turvallisuuden kokonaiskuvasta ja katselmoinnin säännöllisyydessä olisi myös kehitettävää.

Hyvänä asiana voidaan nähdä, että turvallisuusasioita seurataan säännöllisesti johtoryhmän tasolta, mikä oli noussut esille myös vastuuhenkilöiden haastattelussa. Samoin johto osallistuu tavoitteiden asettamiseen, vaikka tavoitteiden seuraamista varten asetettujen mittareiden osalta nähtiin tarvetta kehittämiselle. Tavoitteiden toteutumista voi olla hankala arvioida ilman mittaristoa.

5.3.3 Ohjaus

Ohjauksen osalta kolmeen väittämään saatiin seitsemän vastausta ja ainoaan avoimeen kysymykseen viisi vastausta. Väittämät oli merkitty kyselyssä vastaajille pakollisiksi ja avoimet kysymykset vapaaehtoisiksi. Ohjauksen osio organisaation turvallisuusjohtamisen osalta nousi esille jo organisaation materiaalien havainnoinnista ja vastuuhenkilöiden haastatteluista, sillä siihen liittyvät kirjaukset olivat suhteellisen niukkoja materiaaleissa, ja vastuuhenkilötasolla oli myös erilaista näkemystä siitä, miten johtoryhmä antaa ohjausta. Ohjauksen merkitys organisaation turvallisuusjohtamisessa korostuu, kun turvallisuustoiminnan vastuuhenkilöt ovat organisaatiossa alemmilla tasoilla, jolloin heillä ei ole samantasoista tietoa käytettävissä kuin ylemmällä johdolla, joka ohjaa koko organisaation toimintaa.

Vastaajat olivat käytännössä yksimielisestä osittain samaa mieltä siitä, että organisaation johdolla on riittävää ymmärrystä organisaation turvallisuudesta ohjausta varten (keskiarvo 3,1). Samoin vastaajat olivat suurimmaksi osaksi osittain samaa mieltä siitä, että johto ohjaa organisaation turvallisuustoimintaa riittävästi (keskiarvo 3,0). Eli vastausten perusteella ohjauksessa on

pientä kehittämistarvetta ja samaa tukisi myös erityisesti vastuuhenkilöiden haastatteluista kerätty tieto. Kuitenkin haastatteluiden pohjalta johdon ohjauksessa olisi paikoittain paljonkin kehitettävää, sillä joillakin turvallisuusosa-alueilla koettiin, että johto ei anna juuri ollenkaan ohjausta. Tässä voi tietysti pohtia, että ymmärretäänkö johdon antama ohjaus turvallisuustoiminnalle eri tavoin johdossa kuin vastuuhenkilöiden tasolla. Tämä on myös siksi yksi kehitettävä asia. Valtionhallinnosta saatavaan ohjaukseen organisaation johdolle turvallisuustoiminnan osalta olisi myös kehitettävää (keskiarvo 2,9), mitä tukee myös joiltakin osin vastuuhenkilöiden haastattelut. Niissä oli todettu myös, että valtionhallinnosta tulee yleisesti heikosti ohjausta turvallisuusosa-alueiden toimintaan liittyen. Avoimen kysymyksen vastausten perusteella johdon toiminta ohjauksen osalta tarkoittaa, että johtoryhmä antaa ohjausta organisaation turvallisuusosa-alueille säännöllisten katsausten yhteydessä. Vastajaat olivat tässä asiassa hyvin yhdenmukaisia.

Säännöllisesti annettu ohjaus johtoryhmän toimesta turvallisuusosa-alueiden katsausten yhteydessä on hyvä asia. Johtoryhmän ja vastuuhenkilöiden välisen työskentelyn tarkentamiselle on tarvetta erityisesti ohjauksen osalta, sillä osapuolet tuntuvat näkevän asian nykytilanteen eri tavoin. Näin ollen ohjauksen osalta organisaatiossa on hyviä asioita, mutta kehityskohteitakin löytyy.

5.3.4 Suunnittelu

Suunnittelun osalta neljään väittämään vastasi seitsemän vastaajaa ja ainoaan avoimeen kysymykseen neljä vastaajaa. Väittämät oli merkitty kyselyssä vastaajille pakollisiksi ja avoimet kysymykset vapaaehtoisiksi. Suunnittelun kehittämistarve lyhytjänteisestä suunnittelusta pidemmän aikavälin suunnittelulle nousi esille haastatteluissa, joten tässä osiossa johtoryhmän jäsenet pääsivät kertomaan omaa näkemystensä turvallisuustoiminnan suunnittelusta ja heidän rooliaan siinä.

Organisaation osallistumisesta turvallisuustoiminnan suunnitteluun riittävällä tasolla, oltiin myös vastaajien keskuudessa eri mieltä (keskiarvo 2,7). Lähes puolet vastaajista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Haastatteluiden yhteenveto tukee myös suunnitelmallisuuden kehittämistä, jotta organisaatiossa siirryttäisiin pitkäjänteisempään suunnitteluun sekä ennakoivampaan toimintamalliin. Vastajaat olivat turvallisuustoiminnan suunnittelun säännöllisyyden riittävydestä (keskiarvo 3,0) ja suunnittelun dokumentoinnista (keskiarvo 2,9) pääsääntöisesti osittain samaa mieltä. Sisäisten turvallisuuskoulutusten laajuuden ja sisällön riittävydestä oltiin suurimmaksi osin joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, mutta kaksi oli valinnut myös valinnut vastausvaihtoehdon 'osittain eri mieltä' (keskiarvo 3,0). Avoimen kysymyksen vastauksista nousi esille, että turvallisuustoiminnan suunnittelua tehdään johtoryhmätasolla yleensä esimerkiksi kommentoimalla vastuuhenkilöiden tekemiä alustavia suunnitelmia turvallisuusosa-alueiden

toiminnasta. Samoin tulossopimusten, seurannan ja raportoinnin avulla johtoryhmä osallistuu myös turvallisuustoiminnan suunnitteluun.

Yleisesti ottaen johtoryhmä osallistuu turvallisuustoiminnan suunnitteluun, mutta kyselyn perusteella johtoryhmän jäsenet näkivät pientä kehittämistarvetta suunnitteluun osallistumisessa. Tiettyllä tavalla ylemmän johdon vähäisempi osallistuminen turvallisuustoiminnan suunnitteluun voi johtaa siihen, että suunnittelu jää juuri lyhytjänteisemmäksi, kun suunnitteluvastuu ja -työ jää suureksi osaksi turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöille. Sillä tasolla ei ole välttämättä tiedossa ylemmän tason tiedossa olevia tulevia muutoksia tai pidemmän tason hankkeita, jolloin suunnittelu tapahtuu heidän näkökulmastansa. Eli suunnittelua tapahtuu johtoryhmän tasolla, mutta siinä voitaisiin olla myös aktiivisempia. Suunnittelun määrittelyn ja dokumentoinnin tarkentamisen avulla olisi myös mahdollista vahvistaa johtoryhmän ja vastuuhenkilöiden välistä turvallisuustoiminnan suunnittelua ennakoivampaan suuntaan.

5.3.5 Seuranta

Seurannan viiteen väittämään saatiin lopulta seitsemän vastausta ja ainoaan avoimeen kysymyksen kuusi vastausta. Väittämät oli merkitty kyselyssä vastaajille pakollisiksi ja avoimet kysymykset vapaaehtoisiksi. Seurantaan liittyvä tavoitteiden toteutumisen seuraaminen asetettujen mittareiden avulla oli myös tärkeä osio, sillä tavoitteiden ja mittareiden osalta oli tehty havaintoja organisaation materiaalien havainnoinnin ja vastuuhenkilöiden haastatteluiden perusteella, että niissä olisi tarvetta kehittämiselle.

Johdon suorittaman turvallisuustoiminnan seurannan säännöllisyydestä (keskiarvo 3,3) ja seurannan dokumentoinnista (keskiarvo 3,1) vastaajat olivat suurimmaksi osaksi joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Seurannan määrittelyn ja sen dokumentoinnin osalta nähtiin kuitenkin kehittämistarvetta (keskiarvo 2,7). Melkein puolet vastaajista olivat osittain eri mieltä väittämän kanssa. Turvallisuuteen liittyvän tiedon raportoinnin säännöllisyyden osalta melkein kaikki vastaajat olivat osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Turvallisuuteen liittyvän tiedon raportoinnin tarkkuudesta olisi myös pientä kehittämisvaraa (keskiarvo 2,9). Johdon tasolta siis koettiin, että organisaation turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöt raportoivat riittävän usein, mutta raportoitavan tiedon tarkkuudessa olisi kehitettävää. Tässä voi olla myös näkemyseroja johtoryhmän ja vastuuhenkilöiden välillä, joten seurannan määrittelemisen ja selkeyttämisen voisi edesauttaa näkemyserojen ja ymmärryksen yhteensovittamisessa. Avoimen kysymyksen vastauksissa nousi esille taas säännöllisten raportointien merkitys. Vastuualueiden raportointien lisäksi esille nousi tulossopimukset sekä muut raportit. Yhdessä vastauksessa oli mainittu myös

keskustelut organisaation henkilöstön välillä, mikä puolestaan tukee haastatteluista esille nous-
sutta positiivista näkökulmaa organisaation keskustelukulttuurista.

Yhteenvetona voi todeta, että johto näki myös kehittämistarvetta seurantaan liittyvien asioiden
osalta. Kuitenkin johdon näkemykset kehittämistarpeista eivät olleet yhtä vahvoja, kuin organi-
saation materiaalien havainnoinnin ja haastatteluiden pohjalta nousseet kehittämistarpeet. Doku-
mentoinnin osalta havainnot olivat kyselyssä enemmän yhteneväisiä muiden tiedonkeruumenetel-
mien yhteenvetojen kanssa.

5.3.6 Kehittäminen

Kehittämisosion kolmeen väittämään oli vastattu seitsemän vastaajan toimesta ja yhteen avoi-
meen kysymykseen oli tullut neljä vastausta. Väittämät oli merkitty kyselyssä vastaajille pakolli-
siksi ja avoimet kysymykset vapaaehtoisiksi. Turvallisuusjohtamisessa jatkuva kehittäminen on
tärkeä kulmakivi toiminnalle, jotta organisaatio kehittyy muuttuvan ympäristön mukana ja toi-
minta pystyy vastaamaan uusiin tarpeisiin. Tässä osiossa johto pääsi kuvaamaan omaa toimin-
taansa turvallisuustoiminnan kehittämisen osalta sekä kertomaan näkemyksensä sen nykytilan-
teesta.

Organisaation turvallisuustoiminnan kehittämisen säännöllisyyteen ja kehittämisen varattujen re-
sursien riittävyyteen oltiin suhteellisen tyytyväisiä (molempien keskiarvo 3,0). Organisaation joh-
toryhmän osallistumisessa turvallisuustoiminnan kehittämiseen on parannettavaa, sillä melkein
puolet vastaajista olivat osittain eri mieltä väittämän kanssa (keskiarvo 2,7). Avoimessa kysymyk-
sessä mainittiin, että raportointien yhteydessä käsitellään kehittämistä ja kehittämistarpeita. Sa-
moin johtoryhmä osallistuu myös kehittämiseen tavoitteiden asettamisella, resursoimalla ja kes-
kusteluiden välityksellä. Yhdessä vastauksessa oli mainittu, että kehittämistyöhön osallistuminen
johdon tasolta voisi olla myös aktiivisempaa.

Yhteenvetona kehittämisen osalta voi todeta, että turvallisuusvastaavien säännölliset raportoinnit
johtoryhmälle ovat tärkeitä tilaisuuksia kehitystyön kannalta. Silti johdon osallistumisessa viestintään
olisi kehitettävää. Samoin viestinnän määrittely turvallisuusdokumentaatioissa nousi yhdeksi
kehityskohteeksi.

5.3.7 Viestintä

Viestinnän osalta kolmeen väittämään oli vastattu seitsemän vastaajan toimesta ja yhteen avoi-
meen kysymykseen neljän vastaajan toimesta. Väittämät oli merkitty kyselyssä vastaajille pakolli-
siksi ja avoimet kysymykset vapaaehtoisiksi. Tämä auttoi ymmärtämään enemmän organisaation

turvallisuustoiminnan ja viestinnän liittymäpintoja sekä johdon toimintaa osana organisaation turvallisuusviestintää.

Keskiarvallisesti viestintää koskevien väittämien arvot olivat muita osioita heikommat (keskiarvot 2,4-2,7). Vastausten perusteella turvallisuusviestinnän osalta olisi kehitettävää johdon osallistumisen, viestinnän määrittelyn dokumentoinnin ja yleisesti organisaation sisäisen turvallisuusviestinnän osalta. Tätä tietyllä tavalla tukee myös havainnot organisaation turvallisuusosa-alueiden turvallisuuspolitiikkojen puutteet viestinnän kirjausten osalta. Samoin haastatteluissa oli nousset esille viestinnän kehittäminen määrittelyiden ja yhtenäistämisen osalta. Avoimen kysymyksen vastauksissa oli todettu, että viestinnän osalta löytyy poikkeusviestintäohje, mutta muuten turvallisuusviestinnän kirjauksia ei taida löytyä. Toisessa vastauksessa on myös myönnetty, että turvallisuusviestintä saa ehkä vähiten huomiota johtoryhmässä. Muuten turvallisuusviestintää käsitellään johtoryhmän kokouksissa sekä tietoa välitetään yksiköihin niiden omien johtoryhmien kokouksissa. Yleisesti ottaen turvallisuusviestintä on mukana johtoryhmän toiminnassa, mutta johtoryhmässäkin on tiedostettu, että viestinnän määrittelyssä ja toteutuksessa on kehittämisen varaa. Sama on tiedostettu myös vastuuhenkilötasolla ja se on havaittavissa myös organisaation dokumentaatiosta.

5.3.8 Turvallisuustoiminta ja -johtaminen yleisesti

Kyselyn viimeisessä osiossa eli turvallisuustoiminta ja -johtaminen yleisesti -osiossa kolmeen väittämään vastasi viisi vastaajaa ja kolmeen avoimeen kysymykseen tuli vastauksia kolme, neljä ja viisi kappaletta. Väittämät oli merkitty kyselyssä vastaajille pakollisiksi ja avoimet kysymykset vapaaehtoisiksi. Tämä osio viimeisteli kyselyn ja mahdollisti yhteenvetojen yhdistämisen turvallisuusjohtamisen nykytilan kuvaukseksi.

Turvallisuustoiminnan organisoinnin tarkoituksenmukaisuudessa ja järkevyydessä (keskiarvio 2,7) oli jonkin verran hajontaa vastausten osalta. Melkein puolet vastaajista ovat olleet osittain eri mieltä väittämän kanssa. Turvallisuustoiminnan organisoinnin kehittäminen nousi esille myös vastuuhenkilöiden haastatteluista, joten turvallisuustoiminnan organisoinnissa olisi myös kehitettävää. Turvallisuuden johtamisen määrittely ja kuvaaminen dokumentaatioissa (keskiarvo 2,9) oli vastaajien näkemyksen mukaan suhteellisen hyvällä tasolla, vaikkakin muutama oli osittain eri mieltä. Organisaation sisäisissä dokumentaatioissa on kuvattu johtamista ja niihin liittyviä vastuuta, mutta turvallisuustoiminnan osalta kirjaukset olivat vaikeammin havaittavissa. Tämä osaltaan voi selittää muutaman vastauksen eroavaisuutta muista vastauksista. Organisaation johdon tekemien päätösten välittymisen riittävydestä organisaation eri tasoille (keskiarvo 2,6) oli muutamien vastaajien mielestä kehitettävää, sillä he olivat osittain eri mieltä väitteestä. Ja suurinkin

osa vastaajista oli väitteestä osittain samaa mieltä. Turvallisuuteen liittyvien päätösten välittyminen voidaan nähdä myös turvallisuusviestintänä, joka on tunnistettu aiemmin kehityskohteenä.

Avoimien kysymysten osalta ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin johdon tapoja varmistaa turvallisuuteen liittyvien päätösten välittyminen organisaation eri tasoille. Vastausten perusteella luotettiin siihen, että päätökset välittyvät organisaation rakenteen mukaisesti eteenpäin. Samoin yhdessä vastauksessa viitattiin tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan, että sillä tavoin varmistetaan päätösten jalkautumista organisaatioon. Tämän kysymykset vastaukset omalta osaltaan olivat linjassa edellisen väittämän kanssa, että tässä olisi kehittämistä esimerkiksi viestinnän keinoin. Toisessa avoimessa kysymyksessä oli kysytty turvallisuusjohtamisen hyviä puolia. Vastausten perusteella organisaation vahvuusiksi tunnistettiin nykyisen turvallisuusjohtamisen kokonaisvaltaisuus ja suunnitelmallisuus, turvallisuusjohtamisen menettelyiden dokumentoinnit sekä organisaation sisäinen vahva osaaminen turvallisuuteen liittyvissä asioissa ja muutenkin turvallisuusmyönteinen kulttuuri. Turvallisuusmyönteinen kulttuuri oli noussut esille jo aiemmissa yhteenvedoissa hyvänä asiana, mutta turvallisuusjohtamisen kokonaisvaltaisuus ja dokumentointi oli aiemmin tunnistettu kehittämiskohteiksi. Tässä voi näkyä myös yksittäisten vastaajien erilaiset näkökulmat asioihin sekä osaltaan se, kehittämiskohteissa on myös olemassa hyviä toimivia asioita tällä hetkellä. Kolmas kysymys koski turvallisuusjohtamisen kehittämiskohteita. Vastauksissa nousi esille turvallisuusjohtamisen kuvauksen tarkentaminen, vastuiden selkeyttäminen, seurannan kehittäminen, viestinnän lisääminen, turvallisuusjohtamisen kokonaiskuva ja hallinta sekä yleisesti turvallisuusnäkökulman yhtenäistäminen organisaation sisällä. Osittain tämänkin kysymyksen vastauksissa nousi esille samoja asioita, kuin turvallisuusjohtamisen hyvissä puolissa.

Yhteenvetona voi sanoa, että organisaation turvallisuusjohtamisessa kokonaisuudessaan on jo olemassa hyviä elementtejä, mutta myös kehityskohteita elementtien sisällä. Turvallisuusjohtamisen hyvissä ja huonoissa puolissa ei noussut yhtään sellaista kehittämiskohdetta, joka uupuisi toiminnasta kokonaan. Enemmänkin kehittämistarpeet liittyivät nykyisten käytäntöjen tarkentamiseen tai laajentamiseen. Eli turvallisuusjohtamisesta ja organisaation turvallisuuskulttuurista löytyy

paljon hyvää, minkä vuoksi kehittämistarpeita on tunnistettu myös organisaation sisällä ja tällöin kehittämistyön toteuttaminen on helpompaa, kun ei tarvitse luoda täysin jotain uutta.

5.3.9 Yhteenveto ja tulosten hyödyntäminen

Kyselyn tuloksista laadittiin myös oma yhteenveto. Yhteenveto on jaettu hyviin asioihin, kehitettäviin asioihin sekä muihin havaintoihin. Yhteenveto on esitetty kuviossa 7.

Vahvuudet	Kehityskohteet	Muut havainnot
<ul style="list-style-type: none">• Johto ymmärtää vastuunsa• Turvallisuusasioita seurataan säännöllisesti johtoryhmässä• Turvallisuusasioita ohjataan, suunnitellaan, seurataan ja kehitetään säännöllisten turvallisuusosa-alueiden katsausten yhteydessä• Yksiköillä on omat johtoryhmät, joiden avulla yksiköiden johtajat tuovat tietoa yksikköön• Organisaatiossa yleisesti vahvaa turvallisuusosaamista eri organisaation tasoilla• Organisaatiossa turvallisuusmyönteinen kulttuuri	<ul style="list-style-type: none">• Dokumentaation tarkentaminen• Kokonaiskuvan hallinnan vastuuttamisen tarkentaminen• Johdon osallistuminen turvallisuustoiminnan tavoitteiden asettamiseen• Strategian selkeyttäminen• Tavoitteiden tarkentaminen ja dokumentointi• Ohjauksen määrittäminen ja selkeyttäminen• Suunnittelun kehittäminen• Seurannan määrittäminen ja selkeyttäminen• Kehittämisen määrittäminen ja selkeyttäminen• Viestinnän määrittäminen ja selkeyttäminen• Turvallisuustoiminnan uudelleenorganisointi	<ul style="list-style-type: none">• Vastuuhenkilöiden resurssien riittävyys tunnistettu, mutta painoarvo eri kuin haastatteluissa.• Johto kokee, että turvallisuustoiminnan ohjaus on suhteellisen hyvällä tasolla, mutta vastuuhenkilöiden haastatteluiden tulokset ristiriidassa tämän kanssa.• Monia turvallisuusjohtamisen elementtejä löytyy ylemmän johdon toiminnasta, mutta kehitettävää on myös.• Minkälaisia kehyksiä ja toimintamalleja on sovittu raportointitilaisuuksista johtoryhmän ja vastuuhenkilöiden välillä?

Kuvio 7: Kyselyn yhteenveto

Tätä kyselyn yhteenvetoa hyödynnettiin organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanteen kuvauksessa sekä kehittämissuunnitelman laadinnassa. Yhteenvedon hyviä ja kehitettäviä asioita sekä muita havaintoja yhdistettiin organisaation materiaalien ja haastatteluiden yhteenvetoon. Kyselyn yhteenvedolla oli tärkeä rooli opinnäytetyön kannalta, sillä kysely kuvasi organisaation ylemmän johdon kokemuksia ja näkemyksiä johtoryhmän työskentelystä ja roolista turvallisuusjohtamisen parissa.

Yhteenvedossa nousi esille jo itsessään useita havaintoja turvallisuusjohtamisesta, mutta muiden yhteenvetojen havainnot vahvistivat näitä entisestään sekä täydensivät niitä. Yhteenvetojen keskinäistä vertailua tehtiin jo kyselyn yhteenvedon yhteydessä. Kyselyn yhteenveto viimeisteli organisaatiolta suoritettavan tiedon keräämisen, minkä jälkeen voitiin siirtyä seuraavaan vaiheeseen muodostamaan organisaation turvallisuuden nykytilan kuvausta.

5.4 Organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilan kuvaus

Organisaation materiaalien, haastatteluiden ja kyselyn yhteenvetoja vertailtiin keskenään ja niiden perusteella muodostettiin yhteenveto nykytilanteesta eli organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilan kuvaus. Kuvauksen muodostamisessa helpotti se, että jokaisen tiedonkeruumenetelmän yhteenveto oli kuvattu samalla tavalla (kuviot 5, 6 ja 7). Organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilan kuvaus turvallisuusjohtamisesta päädyttiin esittämään aiemmin esitettyjen yhteenvetojen mukaisesti, pois lukien muut havainnot. Aiemmat muut havainnot on yhdistetty joko vahvuuksiin tai kehityskohteisiin tässä yhteydessä, sillä mahdollisiin kysymyksiin on saatu tiedonkeruun valmistuessa joko vastaukset tai vastaukset ovat jääneet saamatta, mikä on osaltaan voinut kuvastaa jotain puutetta. Kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanteen kuvaus on esitetty kuviossa 8.

Turvallisuusjohtamisen vahvuudet	Turvallisuusjohtamisen kehityskohteet
<ul style="list-style-type: none">•Turvallisuusosa-alueiden politiikat ja niiden sisältö•Prosessien, ohjeiden ja suunnitelmien monipuolisuus•Turvallisuustoiminnan ja johtamisen vastuiden kuvaukset•Turvallisuusvastaavien tehtävät samassa yksikössä•Turvallisuusvastaavien keskinäinen yhteistyö•Organisaation sisäinen tieto ja osaaminen•Kehittämisen- ja turvallisuus myönteinen sekä keskusteleva kulttuuri•Riskienhallinnan kehittämisprojektin käynnistäminen•Johto tunnistaa omat turvallisuuteen liittyvät vastuut•Säännölliset katsaukset johtoryhmässä•Säännöllinen suunnittelu, ohjaus, seuranta ja kehittäminen•Yksiköiden omat johtoryhmät•Auditoinneista saadut kehitysehdotukset	<ul style="list-style-type: none">•Turvallisuuspolitiikkojen sisältöjen yhdenmukaisuus ja tarkkuus•Sisäisen turvallisuuden ja varautumisen osa-alueen sekä kokonaisturvallisuuden politiikan puute•Turvallisuusjohtamisen määrittäminen, kuvaaminen, mittaaminen ja dokumentointi (kokonaiskuvan muodostaminen)•Turvallisuustoiminnan linkittäminen organisaation strategiaan•Turvallisuusviestinnän määrittelemine ja yhtenäistäminen•Ohjauksen määrittelemine ja selkeyttäminen•Kehittämisen määrittelemine ja selkeyttäminen•Riskienhallinnan yhtenäistäminen•Turvallisuusosa-alueiden organisoiminnin ja resursoiminnin uudelleenjärjestely•Turvallisuusosa-alueiden tavoitteiden ja mittareiden määrittelemine, kirjaaminen ja yhtenäistäminen•Suunnittelun kehittäminen ja selkeyttäminen•Ylemmän johdon osallistumisen määrittely ja selkeyttäminen

Kuvio 8: Kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilan kuvaus

Organisaation vahvuuksina turvallisuusjohtamisen osalta olivat nykyinen turvallisuuskulttuuri sekä henkilöstöstä löytyvä tieto ja osaaminen. Samoin lainsäädäntö asettaa organisaation toiminnalle erilaisia vaatimuksia, mikä on edesauttanut tiedon ja osaamisen kehittämistä vastaamaan

lainsäädännön velvoitteisiin. Tämän perustan päälle on rakennettu useita prosesseja ja toimintamalleja turvallisuusjohtamisen tueksi.

Kehittämismyönteinen toiminta omalta osaltaan edesauttaa organisaation turvallisuustoiminnan edistämistä, mistä yhtenä viimeisimpänä hyvänä esimerkkinä nousi esille riskienhallinnan kehittämisprojekti. Kehittämistä ovat myös tukeneet organisaatiossa teetetyt auditoinnit ja tarkastukset joko sisäisesti tai ulkoisesti. Toiminnan organisoinnissa on se hyvää, että turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöiden tehtävät on asetettu yhden yksikön sisälle ja vastuuhenkilöiden keskinäiset koontumiset ja tiedonvaihdot on koettu toimivaksi.

Vastuuhenkilöiden ja johtoryhmän välisiä katsauksia organisaation turvallisuuteen liittyen on järjestetty säännöllisesti. Näiden katsausten sekä muiden keskusteluiden ja tapaamisten yhteydessä johto on osallistunut turvallisuustoiminnan suunnitteluun, johtamiseen, viestintään, seurantaan, ohjaukseen ja kehittämiseen. Organisaatiossa vallitsee keskusteleva kulttuuri, minkä vuoksi esimerkiksi vastuuhenkilöiden ja johtoryhmän jäsenten on myös helppoa keskustella turvallisuustoimintaan liittyvistä asioista myös erillisten katsausten ulkopuolella. Johdossa on tiedostettu omat vastuut organisaation turvallisuuden johtamisen osalta ja päätöksiä sekä informaatiota vietään yksiköiden johtajien toimesta omiin yksiköihin yksiköiden omien johtoryhmäkokousten myötä. Johtamiseen ja turvallisuustoimintaa liittyviä vastuita on avattu erilaisissa dokumenteissa sekä turvallisuusosa-alueille on laadittu myös omia politiikkoja tai muita määritteleviä asiakirjoja ohjaamaan turvallisuustoimintaa.

Organisaation kehityskohteina tunnistettiin toimintamallien tarkentamista ja selkeyttämistä turvallisuusjohtamisen osalta. Johtoryhmän ja vastuuhenkilöiden välisen toiminnan osalta oli osittain eroavaista näkemystä toimintatavoista ja niiden sisällöistä. Tästä esimerkkinä johdon osallistuminen turvallisuustoiminnan eri osa-alueiden toimintoihin eli onko osallistuttu ja miten on osallistuttu. Vastuuhenkilöiden säännölliset katsaukset johtoryhmässä ovat tärkeä työkalu ylemmän johdon ja turvallisuusosa-alueiden välillä, mutta katsaustilaisuuksien sisältö ja tarkoitus ei näytä olevan kaikkien osapuolten ymmärryksen mukaisesti sama. Ylemmän johdon toimintamalleja turvallisuuden osalta tulisi myös kirjata auki ja selventää, jotta näkemys ylemmän johdon toimintatavoista olisi yhdenmukaisempi eri osapuolten välillä.

Turvallisuusjohtamisen kokonaisuutta eli organisaation turvallisuuden kokonaiskuvaa ei ole dokumentoitu ja organisaation sisällä on erinäisiä näkemyksiä siitä, että miten turvallisuuden kokonaisuus on hallittu ja kuvattu. Tähän liittyen turvallisuusjohtamisen suunnittelussa, johtamisessa, viestinnässä, seurannassa, ohjauksessa ja kehittämisessä on puutteita. Toimintamalleja ja kirjauksia on, mutta organisaation näkemysten yhdenmukaistaminen vaatii dokumentaation täydentämistä ja tarkentamista sekä avointa keskustelua kehityskohteista.

Turvallisuusjohtamiseen liittyvien tavoitteiden ja mittareiden epätarkkuus vaikeuttaa toiminnan seuranta ja arviointia, kun tietojen kerääminen ja hyödyntäminen jää enemmän tulkinnanvaraiseksi. Turvallisuusviestinnän osalta on määritelty poikkeusviestintää, mutta muuten turvallisuuden liittyvässä viestinnässä toimitaan enemmän vapaammin, kuin yhtenäisesti ja ohjeistettusti. Turvallisuusjohtamista ei ole liitetty organisaation strategiaan, jolloin toiminnan suunnitelmallisuus jää myös lyhytjänteisemmäksi, mikä johtaa reagoivampaan toimintaan ja aiheuttaa toistuvia haasteita turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöille nykyisten resurssien puitteissa.

Riskienhallinnan yhtenäistäminen on todettu myös kehitystarpeeksi ja tätä on organisaatiossa juuri kehitetty ja kehitetään edelleen. Kehitystarpeen mukaisesti riskienhallinnan kehityshankkeen tulisi yhdenmukaistaa organisaation sisällä riskienhallintaa työkaluin ja menetelmin, jotta riskienhallinta on yhdenmukaista organisaation sisällä. Riskienhallinnan kehityshankkeen toivottiin tuovan apua turvallisuusosa-alueiden riskienhallintaan, mikä osaltaan säästäisi henkilöstöresursseja muihin tehtäviin.

Turvallisuusosa-alueita on tällä hetkellä neljä ja niissä jokaisessa on oma vastuuhenkilö. Jokaisella vastuuhenkilöllä on eri määrä henkilöstöresurssia käytössä työtehtäviin sekä eri painotus vastuuhenkilön tehtävissä omassa työajankäytössä. Nykyinen järjestelmä on johtanut siihen, että suunnitellut tehtävät voivat viedä paljon enemmän aikaa, kuin on alun perin ajateltu ja tämä taas osittain kuormittaa vastuuhenkilöiden muiden työtehtävien hoitamista. Henkilöstöresurssin ja tehtäviin varatun työajan tulisi vastata suunniteltuja tehtäviä. Muuten on vaara, että joitakin asioita jää tekemättä, työn sisällön laadussa voi esiintyä puutteita tai vastuuhenkilö voi kuormittua henkisesti.

Ylemmän johdon sitoutumisen osalta organisaation turvallisuusjohtamiseen, on turvallisuustoiminnan linkitys organisaation strategiaan jäänyt puutteelliseksi. Tämä osaltaan heijastuu toiminnan lyhytjänteisempään suunnitteluun sekä tavoitteiden ja mittareiden puutteellisuuteen. Turvallisuusjohtamisen ja turvallisuustoiminnan määrittelevän dokumentaation lisäksi sisäisen turvallisuuden ja varautumisen osa-alueen turvallisuutta määrittelevä dokumentaatio puuttuu. Organisoimien ja toiminnan epäselvyys ja tulkinnallisuus johtaa erilaisiin toimintamalleihin organisaation sisällä, mikä vaikeuttaa yhteisen turvallisuuskulttuurin ylläpitoa sekä toiminnan seuranta ja arviointia.

Kuten opinnäytetyössä oli aiemmin mainittu, organisaatiossa oli käynnissä riskienhallinnan kehittämisprojekti opinnäytetyön aikaan, joten kehittämissuunnitelman toimenpiteisiin ei erityisesti sisällytetty riskienhallintaa. Organisaation ylempi johto pystyy vaikuttamaan turvallisuuskulttuuriin ja riskikulttuuriin omalla toiminnallaan, esimerkiksi viestinnällä (Chappel 2014, 122-

125). Näin ollen toimenpiteillä on myös yhteneväisyyksiä organisaation riskienhallintaan eli turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan tulee olla yhdenmukaisia.

6 Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelman taustalla on ollut ajatus standardin (SFS-EN ISO 45001, 6-7) esittelemästä PDCA-malli. Mallin mukaisesti toimintaa tulee suunnitella, toteuttaa, arvioida ja toimia arvioinnin mukaisesti. Tällä ajattelumallilla tähdätään jatkuvan parantamisen malliin, mikä sopii myös kohdeorganisaatiolle, jossa ollaan yleisesti ottaen kehittämismyönteisiä.

Opinnäytetyö kohdistuu turvallisuusjohtamisen kehittämiseen ylemmän johdon eli johtoryhmän näkökulmasta ja Mikko Luoma (2021, 193-197) on korostanut itseään kehittävän johtoryhmätyöskentelyn merkitystä. Tällöin olennaista olisi nähdä johtoryhmän työskentelytilaisuudet kehittämisen paikkoina. Luoma on jakanut näkemyksensä kolmeen menetelmää - ryhmädynaamiset menetelmät, jaettu johtajuus ja kehitysprojektit. Tämän opinnäytetyön osalta tuo kolmas menetelmä, kehitysprojekti, sopii hyvin tarkastelukulmaksi myös johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelman sisältävien toimenpiteiden osalta voidaan myös hyödyntää tätä menetelmää, jossa kehittämisprojektin tai -tehtävän vetovastuuseen laitetaan sellainen henkilö, joka ei välttämättä ole se kaikista vahvin osaaaja sillä alueella. Tällä tavalla projekti tai tehtävä saadaan tehtyä, mutta samalla johtoryhmän jäsen ja niin ollen johtoryhmä pystyy kehittämään tietoa ja osaamista.

Turvallisuusjohtamisessa korostuu henkilöstön luottamus organisaation johtoon. Luottamus koostuu johdon kyvykkyydestä, rehellisyydestä ja avoimuudesta sekä empatiasta (Lloyd 2020, 11-16). Kehittämissuunnitelman toimenpiteiden kautta johto voi lisätä näiden piirteiden ilmenemistä organisaatioiden eri tasoilla. Tämä edellyttää myös toimenpiteistä laadittavien dokumenttien toimintatapojen ja käytäntöjen toteuttamista myös organisaation toiminnassa.

6.1 Kohdeorganisaation nykytilanne ja viitekehyksen määrittelemä tavoitetila

Organisaation kehittämissuunnitelma on laadittu organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilaa ja teoreettista viitekehystä vertailemalla. Vahvuuksia ja kehityskohteita nousi iso määrä esille nykytilan kuvauksessa. Vahvuudet ja heikkoudet ovat myös johdettavissa nykytilan kuvauksesta viitekehykseen.

Tavoitetilaksi asetettiin lähtökohtaisesti ydinstandardeissa kuvattu tila. Tämän tilan osalta standardien kuvaukset eivät olleet joka kohdassa aivan täsmällisiä, joten tulkintaa on myös käytetty standardien tulkinnassa. Kuitenkin standardit asettavat organisaation turvallisuusjohtamiselle ja

sen dokumentaatiolle tietyt vaatimukset, jotka on johdettu myös tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelmaan.

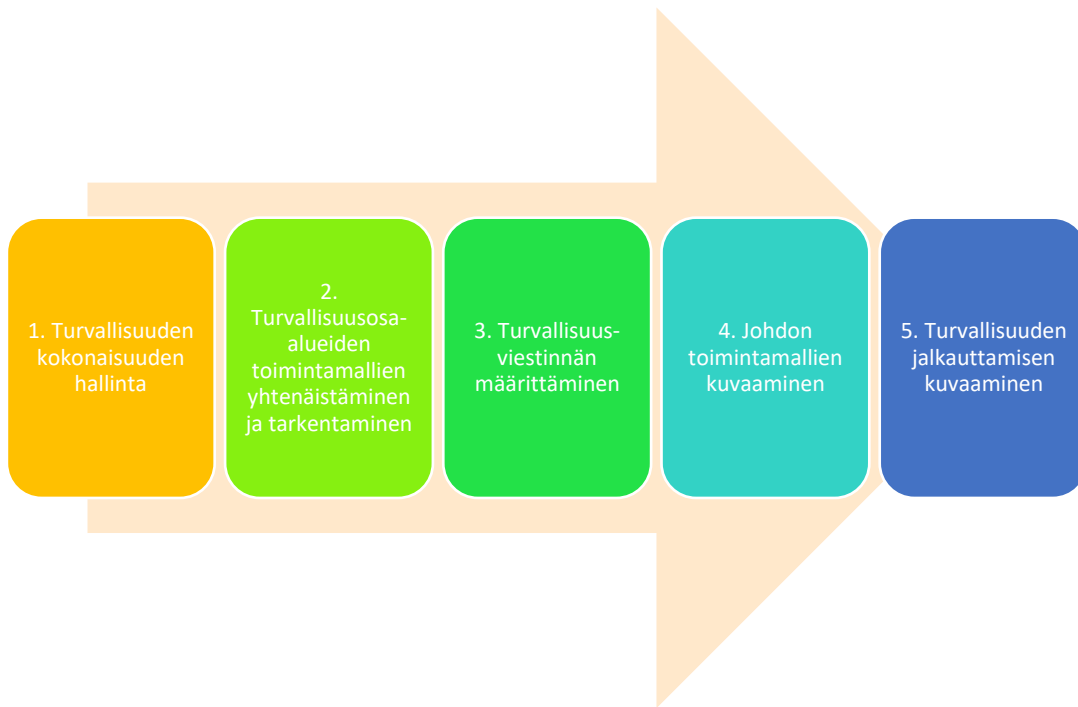
Tavoitetilan saavuttaminen riippuu hyvin vahvasti siitä, että aiotaanko kohdeorganisaatiossa toteuttaa suunnitellut kehittämistoimenpiteet esitysten mukaisesti kokonaan, osittain vai hyödynnetäänkö opinnäytetyön tuotosta ja nykytilan kuvausta jollain toisella tavalla. Lähtökohtaisesti organisaation sisältää löytyy riittävät kyvykkydet toteuttaa suunnitellut toimenpiteet ja kehittää turvallisuusjohtamisen tasoa, mutta henkilöstöressurit sanelevat varmastikin kehittämistyön tahdin. Koska tämän opinnäytetyön sisältöön ei kuulu kehittämissuunnitelman toimeenpano, ei tässä ole erityistä aikataulutusta myöskään kehittämissuunnitelmalle esitetty.

6.2 Toimenpiteet

Kehittämissuunnitelma koostuu viidestä toimenpiteestä, joissa kaikissa on tarkoitus luoda tai tarkentaa dokumentaatioita. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten käytänteiden luomista, selkeyttämistä ja kirjaamista. Dokumentaatioiden tarkoituksena on selkeyttää turvallisuusjohtamisen kokonaiskuvaa sekä yhdenmukaistaa organisaation sisäistä toimintaa. Toimenpiteet on esitetty kuviossa 9.

Toimenpiteiden sisällössä ja järjestyksessä on huomioitu turvallisuusjohtamisen nykytila ja viitekehys. Ensimmäisenä on lähdetty liikkeelle kokonaisuuden määrittämisestä ja sen jälkeen on tarkennettu olemassa olevia turvallisuustoiminnan käytänteitä. Toimenpiteet päättyvät turvallisuustoiminnan jalkauttamiseen organisaatiossa.

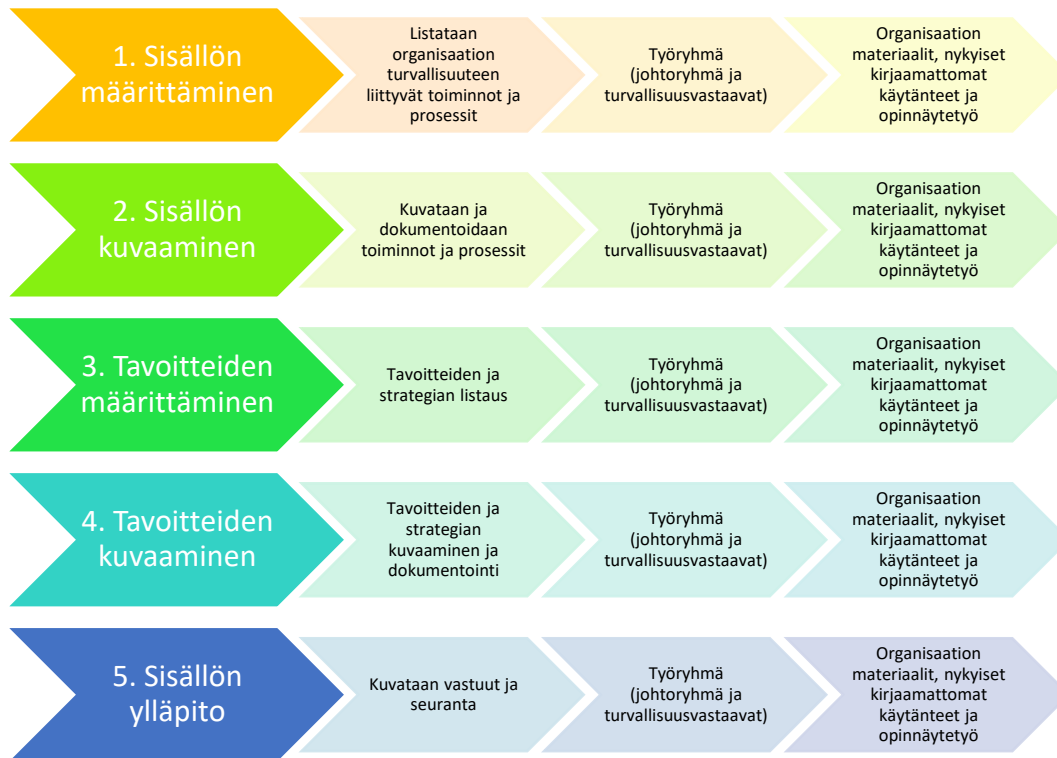
Toimenpiteiden laadinnassa on huomioitu myös organisaation sisäiset kyvykkydet. Toimenpiteiden suorittamiseen tarvitaan organisaation eri tasojen jäseniä. Tärkeimmässä roolissa ovat ylempi johto eli johtoryhmän jäsenet sekä turvallisuusosa-alueiden vastuhenkilöt.



Kuvio 9: Kehittämissuunnitelman toimenpiteet

6.2.1 Toimenpide 1: Turvallisuuden kokonaisuuden hallinta

Organisaatioon tulee laatia turvallisuuden kokonaisuuden hallinnan määrittelystä dokumentaatio. Dokumentaation tulisi pystyä kuvaamaan mitä turvallisuuden kokonaisuuteen kuuluu organisaatiossa ja minkälaisia prosesseja ja toimintoja siihen liittyy. Se olisi niin sanotusti turvallisuusjohtamisen kuvaus kohdeorganisaatiossa. Tässä tulisi esimerkiksi kuvata organisaation turvallisuusosa-alueet sekä niiden ja johtoryhmän yhteistoiminta organisaation kokonaisturvallisuuden ylläpitämiseksi. Samoin turvallisuuden kokonaiskuvalle pitäisi määritellä vastuuhenkilö tai -taho. Toimenpide 1:n vaiheet on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10: Kokonaisuuden hallinta

Organisaatiolta löytyy jo riittävä tieto ja osaaminen toimenpiteen toteuttamiseksi, mutta se vaatii työaikaa. Käytännössä tämä tarkoittaisi, että johtoryhmän ja turvallisuusvastaavien sisältä valittaisiin pieni ryhmä tai työpari, jossa olisi edustusta molemmista tasoista. Kyseinen valittu ryhmä perehtyisi materiaaleihin ja käytänteisiin sekä laatisi sen perusteella esityksen. Muut johtoryhmän jäsenet ja turvallisuusvastaavat voisivat sitten kommentoida luonnosta ja työryhmä voisi tehdä korjauksia sen mukaisesti. Korjausten jälkeen luonnos voitaisiin tuoda esityksenä johtoryhmälle ja turvallisuusvastaaville.

Toimenpiteen ensimmäisessä vaiheessa työryhmän tulee määritellä dokumentaation sisältö. Tämä käytännössä tarkoittaa olemassa olevien toimintojen ja prosessien listaamista. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää organisaation nykyistä dokumentaatiota sekä tämän opinnäytetyön sisältöä. Samoin tässä määrittelyvaiheessa tulisi huomioida myös ne muut toiminnot, joita organisaatiossa suoritetaan, mutta niitä ei ole kirjattu sen tarkemmin.

Toisessa vaiheessa laaditaan kuvaukset prosesseista ja toiminnoista. Niistä toiminnoista ja prosesseista, joista on kuvaukset laadittu jo aiemmin, voitaisiin tässä dokumentaatioissa kirjoittaa lyhyt kuvaus ja laittaa viittaus olemassa olevaan materiaaliin. Ylläpidon näkökulmasta ei ole hyödyllistä

kirjoittaa samoja asioita useaan paikkaan, sillä silloin päivitystyön yhteydessä voi jäädä vanhentunutta tietoa dokumentaatioihin.

Kolmannessa vaiheessa määritellään turvallisuusjohtamisen tavoitteet ja strategia kokonaisuuden osalta. Turvallisuusjohtaminen pitäisi pystyä liittämään läheisesti organisaation strategiaan tai vaihtoehtoisesti turvallisuustoiminnalle tulisi laatia oma strategia. Tämä tulisi kuitenkin huomioida dokumentaatioissa. Eli strategisella tasolla tavoitteita voitaisiin asettaa pidemmällä aikavälillä ja muuten tavoitteissa olisi huomioitu myös turvallisuusjohtamisen tavoitteita lyhyemmällä aikavälillä. Neljännessä vaiheessa edellisen vaiheen listausta ja määrittelyä siirrettäisiin enemmän kirjalliseen muotoon dokumentin luonnosversioon.

Viidennessä vaiheessa kuvattaisiin turvallisuusjohtamiseen liittyvät vastuut muun muassa uuden dokumentin osalta sekä määriteltäisiin myös turvallisuusjohtamiselle mittareita, joiden avulla turvallisuuden kokonaiskuva voitaisiin arvioida. Muutenkin tässä vaiheessa myös määritettäisiin turvallisuusjohtamisen seurantaan liittyvät seikat.

Aikataulullisesti toimenpiteen edistymisen alkuosa riippuisi hyvin pitkälle siitä, miten valittu työryhmä ehtisi tutustumaan organisaation turvallisuusjohtamiseen ja laatimaan ensimmäisen esityksen dokumentaatiosta. Asian edistymistä tulisi seurata säännöllisesti johtoryhmän toimesta esimerkiksi kokousten yhteydessä. Luonnoksen kommentointivaiheessa olisi tärkeää huomioida riittävän pitkä aika luonnoksen perehtymiseen, jotta jokaisella johtoryhmän jäsenellä ja turvallisuusvastaavalla olisi mahdollisuus osallistua dokumentin kommentointiin. Kommenttien jälkeen työryhmän tehtävänä olisi tehdä tarvittavat korjaukset ja viimeistellä lopullinen ehdotus. Tässä tilanteessa ajantarpeen sanelisi aika paljon aiemmin vaiheen luonnostelun valmistelun huolellisuus sekä kommenttien määrä.

Tämä toimenpide olisi erittäin tärkeä suorittaa ensimmäisenä, sillä turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskokonaisuuden kuvaus puuttuu organisaatiossa. Sen jälkeen, kun kokonaisuus on jäsenelty ja määritelty, on helpompaa lähteä kehittämään myös muita osa-alueita. Tällöin turvallisuusjohtamiselle ja kokonaisturvallisuudelle on annettu johdon sitoutuminen kirjallisessa muodossa. Dokumentaation jäsentelyssä voisi käyttää kuviossa 3 esitettyä turvallisuusjohtamisen mallia.

6.2.2 Toimenpide 2: Turvallisuusosa-alueiden toimintamallien yhtenäistäminen ja tarkentaminen

Kolmessa turvallisuusosa-alueessa neljästä oli laadittu jokin toimintaa määrittelevä asiakirja, mutta niiden kirjaukset olivat otsikkotasoiltaan toisistaan eroavaisia sekä niiden sisällön tarkkuudessa oli myös. Kyseisissä dokumenteissa on kuvattu muun muassa osa-alueen vastuista,

tavoitteista, organisoinnista, seurannasta ja kehittämisestä. Tässä toimenpiteessä jokaiseen neljään turvallisuusosa-alueeseen laadittaisiin yhtenäisemmät turvallisuuspolitiikat tai vastaavat dokumentit. Samalla niiden sisältöjen tarkkuuteen kiinnitettäisiin huomiota. Kuviossa 11 on kuvattu turvallisuuspolitiikan esimerkkisisällysluetteloa sekä ohjeistusta sisältöjen tarkkuuteen. Esimerkkisisällysluettelo on johdettu kuvioista 4.

Tarkoitus
<ul style="list-style-type: none">• Kuvataan mitä varten dokumentti on laadittu
Tavoitteet ja mittarit
<ul style="list-style-type: none">• Kuvataan tavoitteiden osalta esimerkiksi osa-alueet, joissa on tarkoitus saavuttaa tai ylläpitää lainsäädännön taso ja missä osa-alueissa on tarkoitus saavuttaa tai ylläpitää lainsäädännön yläpuolinen taso.• Mittareiden osalta kuvataan ne mittarit, joiden perusteella toimintaa arvioidaan. Jos luvut on otettu esimerkiksi tietotilinpäätöksestä tai jostain muusta raportista, kirjataan myös ne kyseiset mittarit tähän. Mittareina voi olla myös esimerkiksi jonkin projektin läpivienti tietyssä ajassa.
Vastuut ja valtuutukset
<ul style="list-style-type: none">• Kuvataan turvallisuusosa-alueen vastuut sekä kuvataan, että kuka on valtuutettu tekemään mitään.
Toiminnan organisointi ja resurssit
<ul style="list-style-type: none">• Kuvataan turvallisuusosa-alueen sisäiset toiminnot ja niihin varatut resurssit.
Suunnittelu
<ul style="list-style-type: none">• Kuvataan turvallisuusosa-alueen toiminnan suunnitteleminen (milloin sitä tehdään, miten tehdään ja ketä siihen osallistuu).
Riskienhallinta
<ul style="list-style-type: none">• Kuvataan ne riskienhallintamenetelmät sekä työkalut, joita turvallisuusosa-alueella hyödynnetään.
Seuranta ja arviointi
<ul style="list-style-type: none">• Kuvataan toiminnan seuranta ja arviointi (milloin sitä tehdään, miten tehdään ja ketä siihen osallistuu).
Kehittäminen
<ul style="list-style-type: none">• Kuvataan toiminnan kehittäminen (milloin sitä tehdään, miten tehdään ja ketä siihen osallistuu)
Viestintä ja tiedottaminen
<ul style="list-style-type: none">• Kuvataan viestintä ja tiedottaminen (mistä viestitään, milloin viestitään, miten viestitään ja kuka viestii).

Kuvio 11: Turvallisuuspolitiikan esimerkkisisällysluettelo ja ohjeistus

Tähänkin toimenpiteeseen löytyy jo nykyisellään organisaatiosta riittävä tieto ja osaaminen. Enemmänkin toimenpiteen suorittaminen edellyttäisi ylemmän johdon siunauksen ja samalla vastuuhenkilöille työtehtävien priorisoinnin sillä tavalla, että oman turvallisuusosa-alueen politiikan päivittäminen olisi mahdollista. Ajankäytön vaatimus vaihtelisi turvallisuusosa-alueittain, sillä eroja niiden välillä on. Se alue mistä dokumentti puuttuu kokonaisuudessa, on kirjoitus- ja määrittelytyötä enemmän. Toisilla alueilla voi olla tarpeen enemmän vain tarkentaa nykyisiä kirjauksia, jotta se vastaisi uutta linjausta yhdenmukaisista politiikoista.

Johtoryhmän tasolta tämä tarkoittaisi, että siellä tasolla tehtäisiin asiasta päätös viedä toimenpide käytäntöön sekä antaa vastuuhenkilöille toimenpide tehtävänannoksi. Johdon tehtäviin kuuluisi myös toimenpiteen suorittamisen seuranta, jotta tehtävät tulevat suoritettua ja niiden

sisällön taso olisi yhdenmukainen ja riittävän tarkka. Turvallisuusosa-alueiden politiikkojen päivittäminen on nostettu toiseksi toimenpiteeksi, sillä kokonaiskuvan määrittämisen jälkeen on luontevaa määrittellä turvallisuusosa-alueiden toimintaa määrittelevät dokumentaatiot vastaamaan kokonaisturvallisuutta kuvaavia dokumentteja.

6.2.3 Toimenpide 3: Turvallisuusviestinnän määrittäminen

Turvallisuusviestintää on käsitelty jo yleisemmällä tasolla edellisissä toimenpiteissä, mutta tässä toimenpiteessä olisi tarkoitus määrittää turvallisuusviestinnälle toimintamallit ja vastuut. Tästä toimenpiteen suorittamisesta syntyvää dokumenttia voitaisiin käyttää niin sanottuna viitemateriaalina hyödyksi myös edellisissä toimenpiteissä. Kuviossa 12 on esitetty turvallisuusviestinnän tehtäväkuvaus.



Kuvio 12: Turvallisuusviestinnän määrittäminen

Organisaation tieto ja osaaminen riittää tämän toimenpiteen suorittamiseen ilman ulkopuolista apua. Tässä toimenpiteessä johtoryhmän ja turvallisuusvastaavien tulee toimia yhdessä organisaation viestinnästä vastaavan ryhmän kanssa. Ajankäyttö- ja resurssisyistä olisi käytännöllisintä muodostaa työryhmä näiden toimijoiden välillä, missä olisi edustusta jokaisesta ryhmästä. Johtoryhmän edustus tässä työryhmässä on tärkeää, jotta myös ylemmän johdon suorittama turvallisuusviestintä on yhdenmukaista ja se kuvaa organisaation tahtotilaa.

Ensimmäisessä vaiheessa työryhmän tulisi tunnistaa nykyiset viestintäkäytännöt. Opinnäytetyöprosessin aikana kävi ilmi, että turvallisuuden osalta viestitään organisaatiossa eri tavoin ja perusteiden. Tunnistamisen yhteydessä onkin tärkeää tunnistaa kirjatut käytännöt sekä

kirjaamattomat käytänteet. Organisaatiossa on laadittu viestinnänkin osalta omaa dokumentaatiota, joten sitä tulisi hyödyntää tässä yhteydessä, jotta dokumentaatiot ovat linjassa toistensa kanssa. Työryhmän olisi myös hyvä tutustua tähän opinnäytetyöhön ja sen sisältöön ennen toimenpiteen käynnistämistä organisaatiossa, jotta siitä voidaan saada myös ajatuksia ja näkemyksiä turvallisuusviestinnän määrittelytyöhön.

Toisessa vaiheessa määritetään halutut toimintamallit. Toimintamallien osalta tuli pystyä määrittämään koko turvallisuustoiminnan osalta yleisiä pelisääntöjä. Kuviossa 13 on esitetty listausta pelisääntöjen sisällöstä. Listaus ei saa kuitenkaan olla yleisesti ottaen liian tarkka ja tiukka, jotta se jättää myös liikkumavaraa viestintää suorittaville tahoille. Toisaalta myös liian yleinen listaus voi johtaa erilaisiin käytänteisiin, jolloin turvallisuusviestintä ei ole yhdenmukaista.

Turvallisuusviestinnän aiheet

- Annetaan esimerkkejä viestintäkynnyksen ylittävistä asioista.
- Esim. projektien käynnistäminen ja lopettaminen, uudet ohjeet, toimintamallit ja koulutukset, merkittävän turvallisuuspoikkeaman havaitseminen, turvallisuuspoikkeamien suuren määrän havaitseminen.
- Nykyisistä käytännöistä viestiminen.
- Esim. vuosikellon mukaisesti (tarkempi vuosikello esimerkiksi turvallisuusosa-alueiden omaan dokumentointiin).

Turvallisuusviestinnän vastuut

- Kerrotaan, että minkälaisista asioista mikäkin taho viestii.
- Esim. johtoryhmä, turvallisuusvastaavat, johtajat, ryhmäpäälliköt, jne.

Turvallisuusviestinnän kanavat

- Tässä yhteydessä annetaan esimerkkejä, että minkälaista viestintää toteutetaan milläkin tavalla.
- Esim. listataan organisaation viestintäkanavia (intrasivusto, sähköposti, kokous, jne.) sekä määritetään, että missä yhteydessä niitä tulisi käyttää.

Kuvio 13: Turvallisuusviestinnän sisältö

Turvallisuusviestinnän sisällön osalta tulisi määritellä aiheet, vastuut ja kanavat. Tässä määrittelyssä tulisi esittää ne tavat, joilla turvallisuusviestintää tehdään sekä kuvata vastuut, että kenen tehtävä on viestiä mistäkin asiasta. Tätä sisältöä voi tarpeen mukaan tarkentaa turvallisuusosa-alueiden osalta niiden omassa dokumentaatioissa, kuten turvallisuuspolitiikassa. Aiheiden osalta pitäisi määritellä uusien ja esille nousevien asioiden viestiminen sekä nykyisten käytäntöjen viestiminen. Tätä tiedon ja osaamisen ylläpitoa voisi esimerkiksi avata viestinnän vuosikellon kautta, jolloin turvallisuusosa-alueilla voisi olla omat vuosikellot. Tällöin tähän yleisempään turvallisuusviestinnän dokumentaatioon voisi laittaa lyhyen kuvauksen asiasta sekä viittauksen turvallisuusosa-alueiden omiin vuosikelloihin. Yhtenäisen turvallisuusviestinnän vuoksi olisi tärkeää, että

viestintäkanavien käyttö olisi myös yhdenmukaista, jotta turvallisuusviestintäkulttuuri saadaan ajansaatossa myös muutettua yhdenmukaisemmaksi. Tässä yhteydessä on hyvä myös linkittää turvallisuusviestintä organisaation yleisiin viestintäohjeistuksiin, jotta viestinnän peruseriaatteen, kuten viestimisen kohdentamisen ja sisällön osalta mietitään myös tarkkuutta, pituutta ja selkeyttä (Williams, K. & Johnson, B. 2003, 231-234).

Kolmannessa vaiheessa dokumentaatiota täydennetään seurannan ja ylläpidon määrittelyn osalta. Tässä yhteydessä määritellään myös vastuut ja syklit näille toimenpiteille. Tämän tarkoituksena on varmistaa, että turvallisuusviestinnän määritelmää tarkastellaan riittävän säännöllisesti ja sitä kehitetään muuttuvan toimintaympäristön ja tahtotilan mukaisesti. Tämä vaihe olisi ajankäytöllisesti yksi nopeimpia vaiheita tässä toimenpiteessä.

Toimenpiteen suorittamisen jälkeen turvallisuusviestinnän määritelmän luonnos olisi hyvä antaa kommentoitavaksi vielä ainakin johtoryhmälle, turvallisuusvastaaville sekä viestinnästä vastaavalle ryhmälle. Kommenttien määrästä ja luonnoksen valmisteluista riippuen dokumentin tarkennuksiin tarvittava aikatarve voi vaihdella.

6.2.4 Toimenpide 4: Johdon toimintamallien kuvaaminen

Turvallisuusjohtamisen osalta kävi ilmi opinnäytetyön edetessä, että ylemmän johdon eli johtoryhmän toimintamallien ymmärryksestä oli eroja johtoryhmän ja vastuuhenkilöiden välillä. Tämän vuoksi olisi tärkeää kirjata ja tarkentaa johdon toimintamallit, jotta organisaation sisällä vallitsisi ymmärrys toimintatavoista. Organisaation sisäisen näkemyksen ja ymmärryksen yhdenmukaistamisen myötä jäisi vähemmän tilaa väärinymmärryksille. Kuviossa 14 on esitetty sisältö, joka johtoryhmän toimintamallien osalta olisi syytä tarkentaa ja dokumentoida. Dokumentointi voisi olla erillinen dokumentti, johon viitataan organisaation turvallisuusjohtamisen määrittelyssä tai tämä tieto voisi olla myös suoraan organisaation turvallisuusjohtamista käsittelevässä dokumentissa.

Suunnittelemine

- Kuvataan ne toimintamallit, miten johtoryhmä osallistuu turvallisuustoiminnan suunnitteluun
- Esim. Säännölliset katselmoinnit ja muut tilaisuudet
- Kuvataan johdon rooli (esim. tavoitteiden, resurssien ja muun suunnittelun osalta)

Ohjaaminen

- Kuvataan ne toimintamallit, miten johtoryhmä antaa turvallisuustoiminnalle ohjausta
- Esim. Säännölliset katselmoinnit ja muut tilaisuudet
- Kuvataan johdon rooli (esim. toiminnan arvioinnin ja muun ohjaamisen osalta)

Seuraaminen

- Kuvataan ne toimintamallit, miten johtoryhmä osallistuu turvallisuustoiminnan seurantaan
- Esim. Säännölliset katselmoinnit ja muut tilaisuudet
- Kuvataan johdon rooli (esim. mittareiden, raportoinnin sisällön ja muun seurannan osalta)

Kehittäminen

- Kuvataan ne toimintamallit, miten johtoryhmä osallistuu turvallisuustoiminnan kehittämiseen
- Esim. Säännölliset katselmoinnit ja muut tilaisuudet
- Kuvataan johdon rooli (esim. johto osallistuu kehittämiseen säännöllisten katselmointien osalta kommentoimalla vastuhenkilöiden esittämiä alustavia kehittämissuunnitelmia oman turvallisuusosa-alueen osalta).

Kuvio 14: Ylemmän johdon toimintamallien kuvaaminen

Edelleenkin organisaatiosta löytyvä tieto ja osaaminen tämän toimenpiteen suorittamiseksi. Tämä edellyttää ylemmältä johdolta tahtotilaa sekä ajankäyttöä. Tässä toimenpiteessä johtoryhmä olisi dokumentin laatija ja sen luonnokselle olisi hyvä hakea kommentit myös turvallisuusvastaavilta, sillä kyseiset toimintamallit liittyvät heidän toimintaansa hyvin läheisesti. Tämä myös mahdollistaisi turvallisuusvastaavien päästä vaikuttamaan heidän toimintaansa liittyvien toimintamallien kehittämiseen. Samoin se vähentäisi mahdollisen muutosvastarinnan tasoa.

Tässä yhteydessä on hyvä käydä läpi nykyiset toimintamallit ja myös pohtia, että onko tarpeen nykyisiin toimintamalleihin tehdä muutoksia. Tämän dokumentaation sisällyttäminen tai liittäminen viittauksella turvallisuusjohtamisen määritelmään, mahdollistaisi myös sisällön ylläpidon yhdessä turvallisuusjohtamisen määritelmän kanssa. Tämän toimenpiteen avulla organisaation turvallisuusjohtamisen kokonaiskuvaus täydentyy myös ylemmän johdon toiminnan osalta tarkemmalle tasolle, mikä edesauttaa organisaation turvallisuustoiminnan ja -kulttuurin kehittämistä.

6.2.5 Toimenpide 5: Turvallisuuden jalkauttamisen kuvaaminen

Neljä ensimmäistä toimenpidettä ovat koskeneet turvallisuusjohtamisen sisältöä ja määrittelymistä, joten viidennessä toimenpiteessä on tarkoitus määritellä, miten organisaation turvallisuus jalkautetaan organisaation eri tasoille. Tähän liittyen organisaatiolla oli työjärjestystä ja johtamista koskevaa dokumentaatiota, mutta tässä toimenpiteessä haetaan enemmän käytännön toimintamalleja. Kuviossa 15 on esitetty esimerkkilistausta niistä asioista, joita tulisi määritellä

enemmän käytäntöjen osalta. Dokumentointi voisi olla erillinen dokumentti, johon viitataan organisaation turvallisuusjohtamisen määrittelyssä tai tämä tieto voisi olla myös suoraan organisaation turvallisuusjohtamista käsittelevässä dokumentissa.

Päätösten jalkauttaminen

- Voidaan viitata työjärjestykseen tai johtamista käsittelevään dokumentaatioon, mutta tässä tulisi tarkentaa, että mitä käytännössä tehdään.
- Esim. Miten päivittäisessä toiminnassa saadaan otettua turvallisuuteen liittyvät päätökset osaksi arkea? (Viestintä, kokoukset, koulutukset, jne.)
- Esim. Miten ylemmän johdon päätökset viedään organisaatiossa asiantuntijatasolle?
- Esim. Miten turvallisuusnäkökulmat huomioidaan organisaation sisäisessä toiminnassa?

Toimintamallien jalkauttaminen

- Voidaan viitata työjärjestykseen tai johtamista käsittelevään dokumentaatioon, mutta tässä tulisi tarkentaa, että mitä käytännössä tehdään.
- Esim. Miten päivittäisessä toiminnassa saadaan otettua turvallisuuteen liittyvät päätökset osaksi arkea? (Viestintä, kokoukset, koulutukset, jne.)
- Esim. Miten turvallisuusnäkökulmat huomioidaan organisaation sisäisessä toiminnassa?

Turvallisuuskulttuurin ylläpito

- Kuvataan niitä toimia, joiden tarkoituksena on ylläpitää nykyistä turvallisuuskulttuuria.
- Esim. Tunnistettu organisaation sisällä turvallisuuteen liittyvä tieto ja osaaminen vahvuutena, joten niiden toimien kuvaaminen, joilla ylläpidetään tätä jatkossa.

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen

- Kuvataan niitä toimia, joiden tarkoituksena on kehittää nykyistä turvallisuuskulttuuria
- Esim. Kuvataan niitä toimia, joiden tarkoituksena on jatkossa edistää päätösten ja toimintamallien jalkauttamista (Viestintä, kokoukset, koulutukset, jne.)

Kuvio 15: Turvallisuuden jalkauttamisen kuvaaminen

Dokumentaation sisällön tulisi käytännössä vastata siihen, että miten organisaation turvallisuus-toiminnasta tulee osa arkea, eikä se jäisi liian erilliseksi kokonaisuudeksi. Dokumentaatioiden laadinnan lisäksi on tärkeää viedä asiat käytäntöön, sillä muuten prosessikuvauksilla ja toimintamallien määrittelyillä ei ole merkitystä käytännön toiminnassa. Turvallisuuden jalkauttamisen tavoitteena on linjata organisaatiossa ne toiminnot, joiden avulla varmistetaan turvallisuustoiminnan huomiointi organisaation eri tasoilla jokaisen henkilöstön jäsenen toiminnassa.

Päätöksen ja toimintamallien jalkauttamisen osalta dokumentaatioissa voidaan viitata työjärjestykseen ja muihin asiakirjoihin, mutta tarkoituksena on kirjata konkreettisia asioita, joilla nämä saadaan jalkautettua organisaation eri tasoille. Tähän voidaan kirjata esimerkiksi toimenpiteitä viestinnän, kokouskäytänteiden, koulutusten sekä muiden vastaavien osalta. Tarkoituksena on kertoa, että miten nämä organisaation turvallisuuteen liittyvät päätökset ja toimintamallit saadaan sujuvammin osaksi arkea. Nieminen ja kumppanit (2017, 30-31) ovat todenneet muutosten olevan haasteellisia johtaa johdosta alaspäin, sillä eri tekijöiden vuorovaikutus voi johtaa

itsenäisempään toimintakulttuuriin. Tällöin on tärkeää pyrkiä sanoittamaan ylemmän tason linjauksia, jotta organisaation sisäinen toiminta olisi strategian mukaista.

Turvallisuuskulttuurin ylläpidon ja seurannan osalta tulisi tuntea organisaation sisäistä kulttuuria. Tätä tietoahan voidaan saada esimerkiksi turvallisuusosa-alueiden seurannan eli mittareiden kautta. Opinnäytetyössä tunnistettiin vahvuudeksi organisaation sisällä oleva tieto ja osaaminen turvallisuuteen liittyvissä asioissa, joten tämän tunnistamisen jälkeen, olisi tärkeää myös määrittellä niitä toimenpiteitä, joilla tilanne saadaan ylläpidettyä. Samoin organisaation tulisi aktiivisesti pyrkiä kehittämään turvallisuuskulttuurin tasoa, mikä osaltaan voisi myös johtaa erilaisten poikkeamien lukumäärän laskuun tai nousuun (henkilöstön hyödyntäminen tunnistamisvaiheessa) sekä uusien päätösten ja toimintamallien nopeampaan omaksumiseen.

Tämän dokumentaation laadinnassa tulisi olla mukana organisaation henkilöstöä eri tasoilta, jotta dokumentin sisällössä huomioitaisiin mahdollisimman kattavasti eri tasojen näkemyksiä. Pienemmän työryhmän valmistelevaa luonnosta voisivat kommentoida koko henkilöstö. Tällainen osallistaminen myös edesauttaisi turvallisuuskulttuurin omaksumista. Koko henkilöstön osallistaminen aiheuttaisi sen, että toimenpide vaatisi isompaa henkilöstöresurssia ja ajankäyttöä, jotta dokumentin sisältö olisi osuvampi. Tässä yhteydessä nousisi varmasti myös paljon kehitysideoita nykyisistä toimintamalleista, mikä myös osaltaan hidastaisi toimenpiteen suorittamista.

Toinen vaihtoehto olisi suorittaa toimenpide johtoryhmän ja turvallisuusvastaavien jäsenistä koostuvalla työryhmällä. He laatisivat luonnoksen ja sitä kommentoitaisiin johtoryhmän ja turvallisuusvastaavien tasolta. Tämän jälkeen koko henkilöstön osallistamista voisi tehdä myös lyhyemmällä kyselytutkimuksella tai osana jotain suurempaa kyselyä. Kyselyn avulla olisi mahdollista enemmänkin saada näkemystä turvallisuuskulttuurin nykytilasta ja kehitysehdotuksista, kuin tästä toimenpiteen kautta laaditusta dokumentaatiosta.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön johtopäätökset koostuvat opinnäytetyön tuloksista, arvioinnista ja kehittämisaikatuksista. Tulosten osalta opinnäytetyössä saatiin luotua päätuotos sekä kaksi muuta tuotosta. Päätuotoksena syntyi kehittämissuunnitelma sekä sen lisäksi teoreettinen viitekehys turvallisuusjohtamiselle ja kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanteen kuvaus.

Arviointi koostuu opinnäytetyön yleisestä arvioinnista ja opinnäytetyön hyödyntämisestä muissa organisaatioissa. Yleisen arvioinnin osalta arvioitiin opinnäytetyötä kokonaisuudessaan ja siihen liittyvää työskentelyprosessia sekä opinnäytetyön alkuvaiheessa tehtyjen suunnitelmien

toteutumista. Opinnäytetyön tulosten hyödyntämisen osalta on arvioitu kohdeorganisaation, muiden julkishallinnollisten organisaatioiden sekä muiden organisaatioiden näkökulmia.

Kehittämisajatuksissa esitetään opinnäytetyön yhteydessä heränneitä kehittämisajatuksia. Siinä pohditaan, että olisiko jotain kannattanut tehdä toisin jälkikäteen ajateltuna tai miten opinnäytetyöstä olisi voinut saada vielä hyödyllisemmän kohdeorganisaatiolle. Samalla pohdittiin käytettyjen tutkimusmenetelmien osalta kehittämisajatuksia.

7.1 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tärkein tuotos oli kehittämissuunnitelma, sillä opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation turvallisuusjohtamista. Päätuotoksen lisäksi opinnäytetyössä laadittiin teoreettinen viitekehys sekä kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanteen kuvaus. Muiden tuotosten painoarvo päätuotoksen osalta ei ollut samansuuruinen, mutta se ei tarkoita, etteikö niilläkin olisi arvoa ja hyötyä jatkoskannalta.

Kehittämissuunnitelmasta tuli viisi toimenpidettä sisältävä kokonaisuus, joka suunniteltiin erityisesti kohdeorganisaation tarpeita silmällä pitäen. Kehittämissuunnitelman painoarvo oli opinnäytetyössä tärkein. Kehittämissuunnitelmassa pyrittiin antamaan toimenpiteiden kautta selkeitä ja toteutuskelpoisia kehittämissuunnitelmia kohdeorganisaatiolle, joiden avulla turvallisuusjohtamisessa havaittuja puutteita voitaisiin kehittää. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena ei ollut antaa toimenpide-ehdotuksia kattamaan kaikkia havaittuja puutteita, vaan toimenpide-ehdotuksissa priorisoitiin kohdeorganisaation nykytilanteen kannalta tärkeimpiä ja oleellisimpia. Kehittämissuunnitelmaa ei viety opinnäytetyössä käytäntöön, joten suunnitelma jäi kohdeorganisaatiolle ehdotukseksi mahdollisista toimenpiteistä. Kehittämissuunnitelmaa varten piti luoda teoreettinen viitekehys, minkä jälkeen organisaatiosta kerättiin turvallisuusjohtamisen nykytilan kuvaus havainnoimalla, haastattelemalla ja kyselyn avulla.

Teoreettinen viitekehys luotiin opinnäytetyön alkuvaiheessa ja siihen tehtiin pientä täydennystä opinnäytetyön edetessä. Viitekehysten ytimeksi valikoitui suhteellisen nopeasti kolme maailmanlaajuista standardia, jotka tukivat vahvasti toisiaan sisällöltään. Standardien lisäksi viitekehystä vahvistettiin alan kirjallisuudella ja tutkimuksilla. Viitekehysten hyödyntäminen myös tämän opinnäytetyön ulkopuolella on mahdollista, mutta viitekehys rakennettiin erityisesti turvallisuusjohtamisen kehittämistä varten kohdeorganisaatiossa.

Kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanteen kuvaus oli tärkeä opinnäytetyön päätuotoksen, kehittämissuunnitelman laadinnan osalta. Ilman nykytilan kartoitusta ei olisi ollut mahdollista tehdä kehittämissuunnitelmaakaan. Nykytilan kartoitusta varten havainnoitiin organisaation turvallisuusjohtamiseen ja -toimintaan liittyvää dokumentointia, haastateltiin

turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöitä sekä suoritettiin kysely johtoryhmälle. Nykytilanteen kuvausta voidaan hyödyntää organisaatiossa muutenkin irrallisena kehittämissuunnitelmasta. Toisaalta nykytilanteen kuvaus ja kehittämissuunnitelma toimivat parhaiten yhdessä, sillä nykytilanteen kuvaus toimii perusteena kehittämissuunnitelmalle ja siinä esitetyille toimenpiteille.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyössä saavutettiin kaikki ne tulokset, joita opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa asetettiin. Erityisesti haastatteluiden ja kyselyn onnistuminen edesauttoi opinnäytetyön suorittamista ja tässä esitettyjen tulosten sisältöä ja laatimista. Opinnäytetyössä syntyneistä tuloksista saatiin myönteistä palautetta kohdeorganisaatiolta jo opinnäytetyön aikana.

7.2 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö eteni suunnitellusti ja tutkimusmenetelmien hyödyntäminen sujui odotetusti. Opinnäytetyön aikana pidettiin aktiivisesti yhteyttä kohdeorganisaation kanssa opinnäytetyön etenemisestä ja yhteenvetojen sisältämistä havainnoista. Kohdeorganisaatiolle mahdollistettiin tällä tavalla myös vaikuttaa ja kommentoida opinnäytetyön suuntaa ja sisältöä. Tässä arviointiosuudessa arvioitiin opinnäytetyön ja sen laatijan suoriutumista, minkä tarkoituksena on arvioida opinnäytetyön hyötyjä ja vaikutuksia kohdeorganisaatiolle (Abraham 2013, 40).

Tutkimusmenetelmien osalta erityisesti haastattelut ja kysely olivat erittäin onnistuneita kohdeorganisaation osallistumisen osalta. Haastatteluiden osalta kaikki vastuuhenkilöt olivat avoimia ja kertoivat omia näkemyksiään organisaation turvallisuustoiminnasta. Haastatteluista saatiin paljon hyödyllistä tietoa turvallisuusjohtamisen toiminnasta, sillä vastuuhenkilöiden asema organisaation turvallisuustoiminnassa on merkittävä. Samoin he toimivat aktiivisesti yhteistoiminnassa organisaation johtoryhmän kanssa, joten heidän näkemyksensä ja kokemukset organisaation toimista olivat tärkeitä, kun pohditaan turvallisuusjohtamisen kehittämistä ylemmän johdon näkökulmasta. Kyselyyn onnistuttiin saamaan myös lopulta erittäin hyvä vastausprosentti johtoryhmän jäseniltä. Melkein kaikki johtoryhmän jäsenet vastasivat kyselyyn, minkä vuoksi kyselyn tulokset olivat hyödyllisempiä, kuin jos vastausmäärä olisi jäänyt vähäisemmäksi.

Samalla organisaation materiaalien havainnointi, vastuuhenkilöiden haastattelut ja johtoryhmän kysely täydensivät ja tukivat toinen toistaan, minkä vuoksi organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilasta saatiin myös todenmukaisempi ja organisaation kannalta hyödyllisempi. Opinnäytetyön päätuotos, kehittämissuunnitelma, noudattaa juuri tässä opinnäytetyössä luodun viitekehäksen mukaista turvallisuusjohtamista. Turvallisuusjohtamisen viitekehys tuntui olevan myös toimiva ja oikeansuuntainen, sillä eri lähteissä turvallisuusjohtamisessa oli yhtäläisiä elementtejä, joista viitekehys oli rakennettu tätä opinnäytetyötä varten.

Tämän opinnäytetyön hyödyntäminen kokonaisuudessaan muissa organisaatioissa voi olla hankalaa, koska opinnäytetyön kehittämissuunnitelma ja suunnittelu oli räätälöity juuri kyseiselle organisaatiolle. Opinnäytetyön hyödyntäminen muihin julkishallinnollisiin organisaatioihin, on varmasti helpompaa, kuin muihin organisaatioihin. Tämä siksi, että julkishallinnollisissa ja muissa organisaatioissa voi olla hallinnon ja organisaatorakenteen osalta isoja eroja. Kuitenkin osia opinnäytetyöstä voidaan hyödyntää kaikissa muissakin organisaatioissa. Esimerkiksi turvallisuusjohtamisen nykytilan selvittämisessä muissakin organisaatioissa voidaan hyödyntää viitekehystä sekä tässä opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Haastattelun ja kyselyn kysymyksiä tulisi kuitenkin tässä tapauksessa tarkastella oman organisaation ja sen materiaalien havainnoinnin näkökulmasta.

7.3 Opinnäytetyön kehittämisajatukset

Opinnäytetyöprosessin aikana ja sen loppupuolella nousi muutamia kehittämisajatuksia jatkoa varten vastaavanlaisen opinnäytetyön laatimiseksi. Kehittämisajatuksissa nousi esille suunnittelun merkitys, viitekehysten rakentaminen, tutkimusmenetelmien käyttö sekä opinnäytetyön lopputulos.

Suunnittelun merkitys nousi esille opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa. Alkuvaiheessa työn varsinaisessa suunnitteluvaiheessa opinnäytetyön sisältö ja fokus muovaantuivat pidemmän aikaa ennen kuin varsinainen työskentely käynnistyi. Pidempi suunnitteluvaihe helpotti kirkastamaan opinnäytetyön punaisen langan, jolloin sitä ei tarvinnut kyseenalaistaa opinnäyteprosessin aikana. Näin jälkikäteen ajateltuna, työvaiheiden aikataulutaminen jäi turhan löyhäksi tai tarkemmin sanottuna epämääräiseksi, mikä johti siihen, että joidenkin työvaiheiden työmäärä pääsi lopulta suorittamisvaiheessa yllättämään. Tämän vuoksi opinnäytetyön aikana aikataulutusta täydennettiin ja tarkennettiin, mikä edesauttoi edistämään työn valmistumista suunnittelun mukaisesti. Näin ollen opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa olisi ollut tarpeen laatia tarkempia suunnitelma, jossa on tunnistettu työn eri vaiheet riittävän tarkasti ja aikataulutettu esimerkiksi viikkotasolla. Kuukausitasoinen suunnittelu voi toimia jollain ylemmällä tasolla toimintojen suunnittelun osalta, mutta tämänlaisen opinnäytetyön osalta kuukausittainen suunnittelutaso ei ollut riittävää.

Viitekehystä rakennettiin opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa, työstövaiheen alkupuolella sekä osittain myös opinnäytetyön aikana. Viitekehukseen saatiin useita relevantteja lähdemateriaaleja, kuten maailmanlaajuisia standardeja, mikä osaltaan myös mahdollistaisi opinnäytetyön tain sen osien hyödyntämisen myös Suomen ulkopuolella. Jälkikäteen ajateltuna viitekehukseen kasattujen lähdemateriaalien määrä olisi voinut olla suurempi, mutta viitekehukseen löydettiin kuitenkin useita hyviä ja käyttökelpoisia lähdemateriaaleja. Lähdemateriaalien osalta suomenkielisten materiaalien löytäminen oli turvallisuusjohtamisen osalta haastavaa, sillä suomeksi materiaalia

löytyi pääasiassa opinnäytetöiden muodossa. Tällöin lähdemateriaaleja etsiessä piti hakusanoina käyttää englannin kielen vastineita, mikä osaltaan jakoi aina materiaaleja safety ja security sanan muodossa. Näin ollen lähdemateriaalien etsimiseen olisi voinut varata enemmän aikaa opinnäytetyöprosessin alkupuolella, jotta viitekehuksesta olisi saanut vielä monipuolisemman ja mahdollisesti kohdeorganisaatiolle sopivamman.

Opinnäytetyön aikana käytettiin useita tutkimusmenetelmiä ja se koettiin hyödylliseksi. Jälkikäteen ajateltuna esimerkiksi organisaation materiaalien osalta olisi voinut myös pyytää tarkempaa listausta kohdeorganisaatiolta turvallisuusjohtamista koskevista materiaaleista tai hakea validointia opinnäytetyöhön valituille, havainnoitaville materiaaleille. Haastatteluiden ja kysymysten osalta olisi voinut kysymysten valinnassa tehdä vielä muutoksia, sillä osittain kysymykset toistivat itseään tai eivät välttämättä olleet kokonaisuuden osalta olennaisia. Tällöin toistavia ja muita vähemmän tärkeitä kysymyksiä olisi voinut korvata muilla. Esimerkiksi henkilöiden johtamista koskevia kysymyksiä olisi voinut tarkentaa ja lisätä haastatteluun ja kyselyyn enemmän. Kyselyn osalta avointen kysymysten vastaaminen olisi kannattanut laittaa pakolliseksi, mikä toisaalta olisi tehnyt kyselyyn vastaamisesta hieman raskaamman, mutta silloin niihin olisi saatu enemmän vastauksia. Esimerkiksi yhdessäkin avoimessa kysymyksessä saatiin vain kolme vastausta, vaikka vastaajia oli seitsemän. Samoin kyselyn avointen kysymysten vastaukset johtoryhmän toimintatavoista jäivät osittain yleiselle tasolle, jolloin niiden tarkentaminen olisi voinut olla myös hyödyllistä. Tätä olisi voinut kehittää sillä tavalla, että kyselyn jälkeen olisi toteutettu vielä haastattelu esimerkiksi kahdelle johtoryhmän jäsenelle johtoryhmän toimintatapojen osalta. Tämä olisi osaltaan vaatinut enemmän aikaa opinnäytetyöprosessin valmistumiselle, mutta sen olisi voinut budjetoida prosessiin suunnittelun alkuvaiheessa, jos se olisi tiedostettu silloin.

Opinnäytetyön tuloksena luotiin suunniteltu kehittämissuunnitelma ja siihen saatiin sisällytettyä olennaisia havaittuja kehityskohteita organisaation turvallisuusjohtamisessa. Opinnäytetyö olisi voinut olla vielä täydellisempi kokonaisuus, jos siihen olisi sisällytetty kehittämissuunnitelman jalkauttaminen organisaatioon. Sen jälkeen olisi ollut parempaa tietoa kehittämissuunnitelman toimivuudesta ja siihen liittyvistä kehityskohteista. Tämä olisi kuitenkin vaatinut huomattavasti enemmän resurssia työn läpivientiin, jolloin se ei olisi enää välttämättä sopinut hyvin yhden henkilön opinnäytetyöksi. Tällöin opinnäytetyö olisi voinut kahden henkilön suorittama tai vastaavasti kehittämissuunnitelman jalkauttaminen oli erillinen opinnäytetyö. Joka tapauksessa kehittämissuunnitelman toimivuuden voi todeta vasta, kun kehittämissuunnitelmaa on viety käytäntöön ja sitä ei tässä opinnäytetyössä tehty. Näin ollen kehittämissuunnitelman toimivuus ja sen kehittämisohdotukset ovat enemmän teoreettisella ja hypoteettisella tasolla.

Lopulta voi todeta, että vaikka opinnäytetyössä ja sen laatimisessa olisi ollut parantamisen varaa, tuli siitä lopulta aika lailla sellainen, kuin alun perin oli suunniteltu. Opinnäytetyössä on paljon

hyvää ja tätä näkemystä vahvistivat kohdeorganisaation kanssa käydyt tilannekatsaukset opinnäytetyön edistymisestä. Tietysti aina löytyy jotain kehitettävää, vaikka asioita olisi tehty oikein. Tämän asian vahvisti myös opinnäytetyöni kokonaisuudessaan.

Lähteet

Painetut

Chappell, C. 2014. The Executive guide to enterprise risk management: Linking strategy, risk and value creation. Houndmills, Basingstoke, UK : New York: Palgrave Macmillan.

Daniel, L. 2018. Practical guide to safety leadership: An evidence-based approach. Abingdon: Routledge.

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

Hopkin, P. 2018. Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective enterprise risk management. Fifth edition. London: Kogan Page.

Lloyd, C. k. 2020. Next generation safety leadership: From compliance to care. Boca Raton, FL: CRC Press.

Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen: Organisaatiokyvykkyyden ja tulokellisuuden tärkeä edellytys. Helsinki: UNIpress.

Turvallisuusjohtaminen. 2010. Tampere: Työsuojeluhallinto.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Abraham, A. 2013. Project Planning and Management: An Aspect of Development. Hamburg: Anchor Academic Publishing. Viitattu 19.5.2024 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laura/reader.action?docID=1640322>

da Silva, I.T. & Barbosa, M.d.F.N. 2024. INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS: THE CASE OF A PENITENTIARY IN THE STATE OF PARAÍBA. Revista de Gestão Social e Ambiental, vol. 18, no. 3, pp. 1-16. Viitattu 14.5.2024 <https://www.proquest.com/central/docview/3047346368/C68C88A591DA4429PQ/2?accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 20.3.2024.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517409>

Kokonaisturvallisuuden sanasto. 2017. Sanastokeskus TSK ry. Viitattu 20.4.2024. <https://turvallisuuskomitea.fi/viestinta/kokonaisturvallisuuden-sanasto/>

Lal, H. 2024. Top Leaders' Role and Approach in Transforming Corporates' Safety Culture. International Journal of Education and Management Studies, vol. 14, no. 1, pp. 100-107. Viitattu 14.5.2024

<https://www.proquest.com/central/docview/3042154704/C68C88A591DA4429PQ/18?accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>

<https://www.proquest.com/central/docview/3042154704/C68C88A591DA4429PQ/18?accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Luoma, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja: Organisaation tärkeimmän joukkueen toiminta, johtaminen ja kehittäminen. Alma Talent. Viitattu 20.5.2024. [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/EAFBEXETEB#kohta:5\(\(20\)Johtoryhm\(\(e4\)n\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(:5.4\(\(20\)Johtoryhm\(\(e4\)n\(\(20\)kehitt\(\(e4\)misratkaisujen\(\(20\)valitsemisen\(:5.4.2\(\(20\)Itse\(\(e4\)\(\(e4\)n\(\(20\)kehitt\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(20\)johtoryhm\(\(e4\)ty\(\(f6\)skentely/piste:twf](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/EAFBEXETEB#kohta:5((20)Johtoryhm((e4)n((20)kehitt((e4)minen(:5.4((20)Johtoryhm((e4)n((20)kehitt((e4)misratkaisujen((20)valitsemisen(:5.4.2((20)Itse((e4)((e4)n((20)kehitt((e4)v((e4)((20)johtoryhm((e4)ty((f6)skentely/piste:twf)

Nieminen, M., Airola, M. k., Heikkilä, J., Talja, H., Tuovinen, J. & Viitanen, K. 2017. Muutosjous-tavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. Espoo: VTT. Viitattu 19.5.2024 <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2017/T318.pdf>

SFS-EN ISO/IEC 27001. 2023. Tietoturvallisuus, kyberturvallisuus ja tietosuojatietoturvallisuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry

SFS-EN ISO 45001. 2023. Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry

SFS-EN ISO 9001. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry

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

SFS Suomen standardit ry 2024. Mitä standardi tarkoittaa? Viitattu 23.4.2024. <https://sfs.fi/standardista/mika-on-standardi/>

Silalahi, A.P., Widjajakusuma, J., Michael, S.T. & Suraji, A. 2023. A conceptual framework for integrating QSHE in construction. IOP Conference Series.Earth and Environmental Science, vol. 1195, no. 1, pp. 012041. Viitattu 14.5.2024

<https://www.proquest.com/central/docview/2826813909/C68C88A591DA4429PQ/4?accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>

<https://www.proquest.com/central/docview/2826813909/C68C88A591DA4429PQ/4?accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Veľas Andrej, Halaj, M., Ladislav, H., Kampová Katarína, Zvaková Zuzana & Jankura, R. 2022. Research of security and safety culture within an organization. The case study within the Slovak Republic, Security Journal, vol. 35, no. 2, pp. 571-599. Viitattu 14.5.2024 <https://www.proquest.com/central/scholarly-journals/research-security-safety-culture-wit-hin/docview/2668575593/sem-2?accountid=12003>

<https://www.proquest.com/central/scholarly-journals/research-security-safety-culture-wit-hin/docview/2668575593/sem-2?accountid=12003>

Williams, K. & Johnson, B. 2003. *Introducing management: A development guide*. Burlington: Routledge. Viitattu 20.5.2024 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=296805>

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatorakenne	10
Kuvio 2: Turvallisuusjohtaminen kohdeorganisaatiossa	11
Kuvio 3: Turvallisuusjohtamisen malli	13
Kuvio 4: Turvallisuuspolitiikan esimerkkisisältö	16
Kuvio 5: Organisaation materiaalien yhteenveto	31
Kuvio 6: Haastatteluiden yhteenveto	40
Kuvio 7: Kyselyn yhteenveto	49
Kuvio 8: Kohdeorganisaation turvallisuusjohtamisen nykytilan kuvaus	50
Kuvio 9: Kehittämissuunnitelman toimenpiteet	55
Kuvio 10: Kokonaisuuden hallinta	56
Kuvio 11: Turvallisuuspolitiikan esimerkkisisällysluettelo ja ohjeistus	58
Kuvio 12: Turvallisuusviestinnän määrittäminen	59
Kuvio 13: Turvallisuusviestinnän sisältö	60
Kuvio 14: Ylemmän johdon toimintamallien kuvaaminen	62
Kuvio 15: Turvallisuuden jalkauttamisen kuvaaminen	63

Liitteet

Liite 1: Haastattelun saatesanat ja kysymykset	75
Liite 2: Kyselyn saatesanat ja kysymykset	77
Liite 3: Kyselyn vastaukset	87

Liite 1: Haastattelun saatesanat ja kysymykset

Saatesanat

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyötä (YAMK) täällä organisaatiossanne ja opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ensin organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilanne ja tämän jälkeen laatia sinne sopiva suunnitelma turvallisuusjohtamisen kehittämiseksi. Nykytilan määrittely koostuu kolmesta osiosta: tutustuminen organisaation materiaaleihin, haastattelemine organisaation turvallisuuden eri osa-alueiden vastuuhenkilöitä sekä kyselyn teettäminen organisaation johtoryhmälle. Jälkimmäisessä vaiheessa kerättyä tietoa verrataan erilaisiin kirjoihin, standardeihin ja tutkimuksiin, joiden perusteella laaditaan organisaatiolle soveltuva kehittämissuunnitelma. Kyseisessä opinnäytetyössä ei tulla mainitsemaan organisaation eikä haastateltavien nimiä tai titteleitä.

Tässä haastatteluvaiheessa haastatellaan seuraavien osa-alueiden vastuuhenkilöitä: Sisäinen turvallisuus ja varautuminen, työturvallisuus, tietoturvallisuus sekä tietosuojaja. Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää, miten turvallisuusjohtamista on suoritettu eri osa-alueilla. Tässä vaiheessa tarkoitus on kerätä tietoa vastuuhenkilöiltä heidän osa-alueensa toiminnasta sekä miten niitä on määritelty, suunniteltu ja toteutettu.

Haastattelu tullaan suorittamaan etähaastatteluna ja keskustelu tullaan tallentamaan litterointia varten. Tallenteet tullaan poistamaan litteroinnin jälkeen. Opinnäytetyön ja organisaation luonteen vuoksi ei ole tarkoituksenmukaista keskustella salassa pidettävistä asioista, sillä sellaista tietoa ei tulla myöskään sisällyttämään opinnäytetyöhön. Tarkoituksena on, että jokainen haastateltava vastaa kysymyksiin oman turvallisuuden osa-alueensa osalta. Haastattelija voi tarvittaessa kysyä tarkentavia kysymyksiä, mikäli jokin asia kaipaa tarkennusta yksittäisen vastauksen osalta. Haastateltaviin tullaan viittamaan opinnäytetyössä haastateltava 1, 2, 3 ja 4.

Jokaiseen haastatteluun on varattu yksi (1) tunti aikaa. Kysymykset toimitetaan haastateltaville ennen varsinaista haastattelua, jotta haastateltavat pääsevät tutustumaan kysymyksiin ennakolta. Tämän tarkoitus on sujuvoittaa keskustelua haastattelutilanteessa.

Ystävällisin terveisin,

Jonas Sjelvgren

Laurea ammattikorkeakoulu

Kysymykset

Vastaa kysymyksiin oman vastualueesi osalta.

Tausta

1. Kuvailisitko alkuun, minkälaisia tehtäviä sinulle kuuluu, kun toimit organisaatiossanne yhtenä turvallisuuden vastuuhenkilöistä?
2. Kuinka pitkään olet toiminut kyseisessä tehtävässä?

Ohjaus

3. Miten turvallisuustoimintaa ohjataan?

Vastuut

4. Miten vastuut on jaettu turvallisuustoiminnassa?

Suunnittelu

5. Miten turvallisuustoiminta on suunniteltu?
6. Minkälaisia tavoitteita turvallisuustoiminnalle on asetettu?
7. Miten turvallisuustoiminnan vaarojen tunnistamista ja riskien arviointia on suunniteltu?
8. Minkälaisia resursseja turvallisuustoimintaan on määritelty?
9. Miten turvallisuuskoulutukset on suunniteltu?
10. Miten erilaisten turvallisuustoimintaan liittyvien prosessien ja henkilöryhmien johtaminen on huomioitu?
11. Miten eri sidosryhmät on huomioitu vastualueesi turvallisuustoiminnassa?

Viestintä

12. Miten turvallisuustoiminnan viestintä on järjestetty?

Seuranta ja kehittäminen

13. Minkälaisia mittareita turvallisuustoiminnalle on asetettu?
14. Kuinka usein turvallisuustoimintaa seurataan?
15. Miten turvallisuustoimintaa kehitetään?

Muu

16. Mitä hyvää ja kehitettävää koet turvallisuustoiminnassa olevan?
17. Onko jotain muuta, jota haluaisit kertoa turvallisuustoiminnasta?
18. Onko jotain kysyttävää itse opinnäytetyöstä?

Liite 2: Kyselyn saatesanat ja kysymykset

Saatesanat

Hei,

Opiskelen turvallisuusjohtamista Laurean ammattikorkeakoulussa (Tradenomi YAMK) ja olen teke-
mässä organisaationne opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on selvittää julkishallinnollisen orga-
nisaation turvallisuusjohtamisen kehittämistä ylemmän johdon näkökulmasta.

Opinnäyte koostuu kolmesta eri vaiheesta:

1. **Turvallisuusjohtamisen viitekehyksen rakentaminen:** Tutustuminen turvallisuusjohta-
mista käsitteleviin teoksiin, standardeihin ja tutkimuksiin.
2. **Organisaation turvallisuusjohtamisen nykytilan määrittely:** Tutustuminen organisaation
turvallisuusjohtamista koskeviin materiaaleihin, turvallisuuden vastuualueiden vastuuhenkilöiden haastattelut ja kyselyn toteuttaminen organisaation johdolle.
3. **Organisaation turvallisuusjohtamisen kehittämissuunnitelman laatiminen:** Organisaation
nykytilan vertaaminen viitekehykseen ja eroavaisuuksien esille tuominen kehittämissuunnitelman muodossa.

Tällä hetkellä olen edennyt toisen vaiheen viimeiseen kohtaan eli organisaation johdolle suoritettavaan kyselyyn. Organisaation johdolla tarkoitetaan tässä tapauksessa organisaationne johtoryhmää ja sen jäseniä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää organisaation johdon nykyisiä toimintamalleja, näkemyksiä ja kokemuksia organisaation sisäisten turvallisuusasioiden johtamisesta.

Kyselyn toteutus

Tämä kysely koostuu eri osa-alueista, jotka käsittelevät turvallisuusjohtamiseen liittyviä teki-
jöitä. Jokaisen osa-alueen kysymykset on sijoitettu kyselyssä omalle sivulle. Kysymykset sisältävät
mm. monivalintaisia ja avoimia kysymyksiä. Kyselyn vastauksia ja tuloksia tullaan hyödyntämään
opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyö itsessään tulee olemaan julkinen. Näin ollen siinä ei tulla mainitsemaan organisaationne nimeä, vaan siihen viitataan julkishallinnollisena organisaationa. Tarkoituksena on selvittää organisaation turvallisuusjohtamista yleisemmällä tasolla eli kysymyksillä ei ole tarkoitus kerätä salassa pidettävää tietoa.

Kysely toimitetaan vastaajille henkilökohtaisilla vastauslinkeillä, mutta vastaajien nimiä tai titteleitä ei tulla mainitsemaan opinnäytetyön lopullisessa, julkaistavassa versiossa. Kyselyn vastaajia tullaan viittaamaan opinnäytetyössä organisaation johtoryhmän jäseninä.

Kysely sisältää yhteensä 42 kysymystä ja kysely alkaa seuraavalta sivulta. Kysely on auki ke 24.4. asti. Onnea matkaan!

Lisätietoja kyselystä ja opinnäytetyöstä

Iso kiitos jo etukäteen osallistumisestanne opinnäytetyöni edistämiseen! Mikäli kyselystä tai opinnäytetyöstäni herää kysymyksiä, ota yhteyttä matalalla kynnyksellä.

Ystävällisin terveisin,

Jonas Sjelvgren

Vastuut

1. Organisaation turvallisuuteen liittyvät vastuut on määritetty riittävän tarkasti organisaation eri tasoilla
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
2. Ymmärrän, mikä on johdon vastuu organisaation turvallisuudessa
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
3. Turvallisuuden johtamiseen liittyvät vastuut on dokumentoitu riittävän tarkasti
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
4. Organisaation turvallisuuden kokonaiskuvan hallinta on vastuutettu tietylle henkilölle tai taholle
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
5. Organisaation turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöille on varattu riittävät henkilöresurssit määritettyjen tehtäviensä hoitamiseksi
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä

Tavoitteet

6. Organisaation johto osallistuu riittävästi turvallisuustoiminnan tavoitteiden asettamiseen
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
7. Organisaation turvallisuustoiminnan tavoitteita tarkastellaan riittävän säännöllisesti
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
8. Organisaation turvallisuustoiminnan tavoitteet ovat linjassa organisaation strategian osalta
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
9. Organisaation turvallisuustoiminnan tavoitteet on dokumentoitu
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
10. Organisaation turvallisuustoiminnan tavoitteet ovat riittävän tarkkoja
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
11. Turvallisuustoiminnan kaikille tavoitteille on määritetty mittareita
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
12. Turvallisuustoiminnan nykyiset mittarit ovat riittäviä
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
13. Miten organisaation johto osallistuu turvallisuutta koskevien tavoitteiden ja mittareiden asettamiseen?
Avoim kysymys

Ohjaus

14. Organisaation johto ohjaa riittävästi turvallisuustoimintaa organisaatiossa
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä

15. Organisaation johdolla on riittävä ymmärrys organisaation turvallisuudesta ohjatakseen turvallisuustoimintaa
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä

16. Organisaation johto saa riittävästi ohjausta turvallisuustoimintaan liittyen valtionhallinnosta
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä

17. Miten organisaation johto ohjaa organisaation turvallisuustoimintaa?
Avoim kysymys

Suunnittelu

18. Organisaation johto osallistuu riittävästi turvallisuustoiminnan suunnitteluun
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
19. Organisaation turvallisuustoiminnan suunnittelua tehdään riittävän säännöllisesti
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
20. Organisaation turvallisuustoiminnan suunnittelu on dokumentoitu
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
21. Organisaation turvallisuuteen liittyvät sisäiset koulutukset ovat sisällöltään ja laajuudeltaan riittäviä
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
22. Miten organisaation johto osallistuu turvallisuustoiminnan suunnitteluun?
Avoim kysymys

Seuranta

23. Organisaation johto seuraa säännöllisesti organisaation turvallisuutta
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
24. Organisaation turvallisuuden seuranta on dokumentoitu
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
25. Organisaation turvallisuuden seuranta on määritelty ja kuvattu organisaation turvallisuutta koskevissa dokumentaatioissa
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
26. Turvallisuuteen liittyvää tietoa raportoidaan johdolle riittävän usein
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
27. Turvallisuuteen liittyvää tietoa raportoidaan johdolle riittävän tarkasti
Täysin eri mieltä osittain eri mieltä osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä
28. Miten organisaation johto seuraa turvallisuuden nykytilaa organisaatiossa?
Avoim kysymys

Kehittäminen

29. Organisaation turvallisuutta kehitetään riittävän säännöllisesti

Täysin eri mieltä *osittain eri mieltä* *osittain samaa mieltä* *Täysin samaa mieltä*

30. Organisaation johto osallistuu riittävästi turvallisuuden kehittämiseen

Täysin eri mieltä *osittain eri mieltä* *osittain samaa mieltä* *Täysin samaa mieltä*

31. Organisaation turvallisuuden kehittämiseen on riittävät resurssit

Täysin eri mieltä *osittain eri mieltä* *osittain samaa mieltä* *Täysin samaa mieltä*

32. Miten organisaation johto osallistuu turvallisuuden kehittämiseen?

Avoim kysymys

Viestintä

33. Organisaation johto osallistuu turvallisuutta koskevaan viestintään riittävästi

Täysin eri mieltä *osittain eri mieltä* *osittain samaa mieltä* *Täysin samaa mieltä*

34. Organisaation turvallisuusviestintä on määritelty riittävässä määrin organisaation turvallisuusdokumentaatioissa

Täysin eri mieltä *osittain eri mieltä* *osittain samaa mieltä* *Täysin samaa mieltä*

35. Organisaatiossa viestitään riittävästi turvallisuudesta

Täysin eri mieltä *osittain eri mieltä* *osittain samaa mieltä* *Täysin samaa mieltä*

36. Miten organisaation johto osallistuu turvallisuusviestintään?

Avoim kysymys

Turvallisuustoiminta ja -johtaminen yleisesti

37. Turvallisuustoiminta on organisoitu tarkoituksenmukaisesti ja järkevästi (esim. vastuuhenkilöiden sijoitukset organisaatorakenteessa)

Täysin eri mieltä *osittain eri mieltä* *osittain samaa mieltä* *Täysin samaa mieltä*

38. Organisaation turvallisuuden johtaminen on määritelty ja kuvattu organisaation dokumentaatiossa

Täysin eri mieltä *osittain eri mieltä* *osittain samaa mieltä* *Täysin samaa mieltä*

39. Organisaation johdon tekemät päätökset välittyvät riittävän hyvin organisaation eri tasoille

Täysin eri mieltä *osittain eri mieltä* *osittain samaa mieltä* *Täysin samaa mieltä*

40. Miten organisaation johto varmistaa, että johdon tekemät päätökset turvallisuuteen liittyen välittyvät organisaation eri tasoille?

Avoim kysymys

41. Mitä hyvää organisaation turvallisuusjohtamisessa on?

Avoim kysymys

42. Mitä kehitettävää organisaation turvallisuusjohtamisessa on?

Avoim kysymys

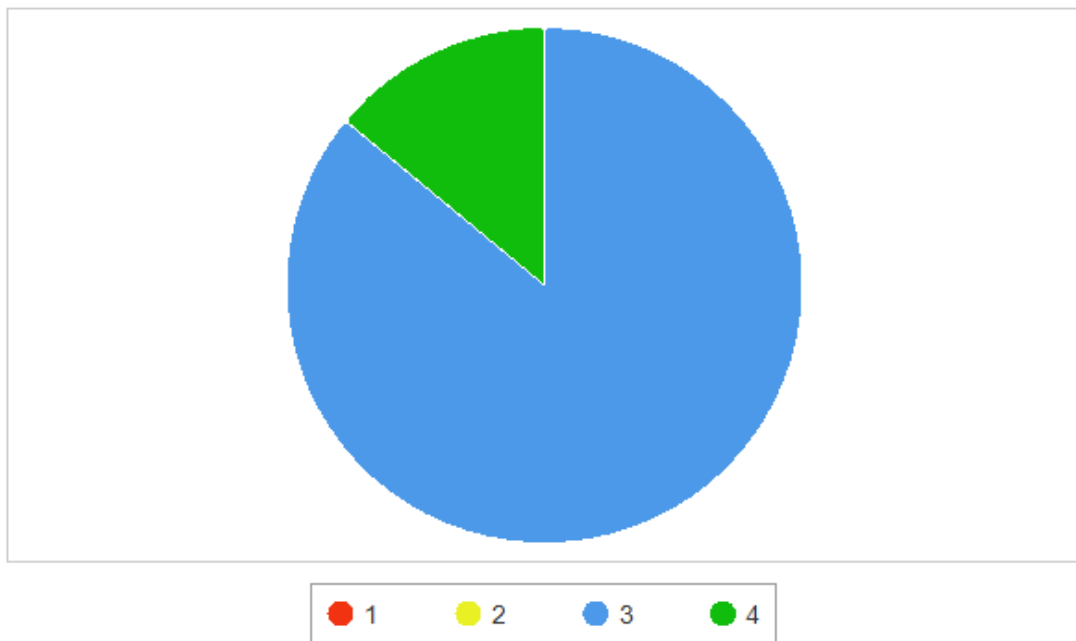
Liite 3: Kyselyn vastaukset

Kysely turvallisuusjohtamisesta organisaation johtoryhmälle

Vastaajien kokonaismäärä: 7

1. Organisaation turvallisuuteen liittyvät vastuut on määritetty riittävän tarkasti organisaation eri tasoilla.

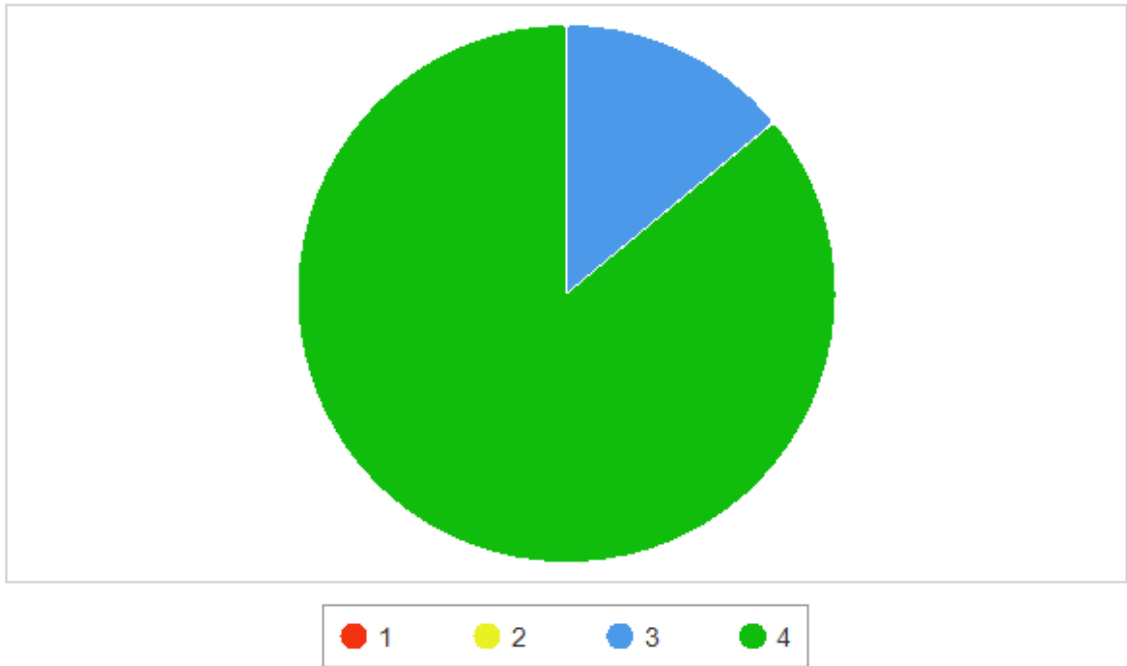
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	0	0	6	1	Täysin samaa mieltä	7	3,1	3,0
	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%				
Yhteensä	0	0	6	1		7	3,1	3,0

2. Ymmärrän, mikä on johdon vastuu organisaation turvallisuudessa.

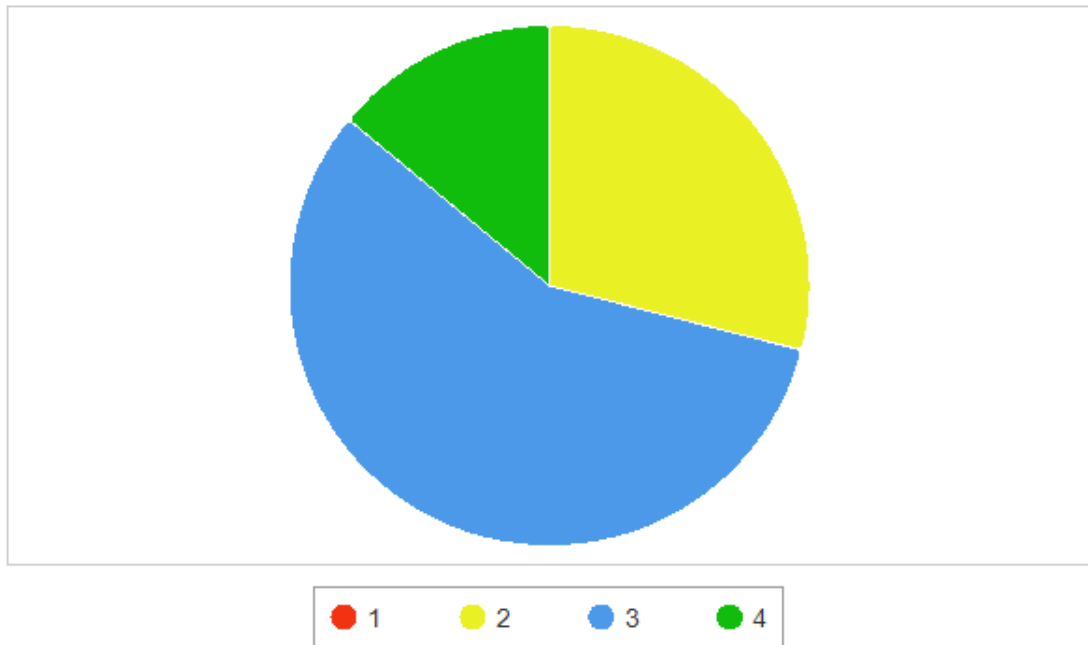
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	0	1	6	Täysin samaa mieltä	7	3,9	4,0
	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%				
Yhteensä	0	0	1	6		7	3,9	4,0

3. Turvallisuuden johtamiseen liittyvät vastuut on dokumentoitu riittävän tarkasti.

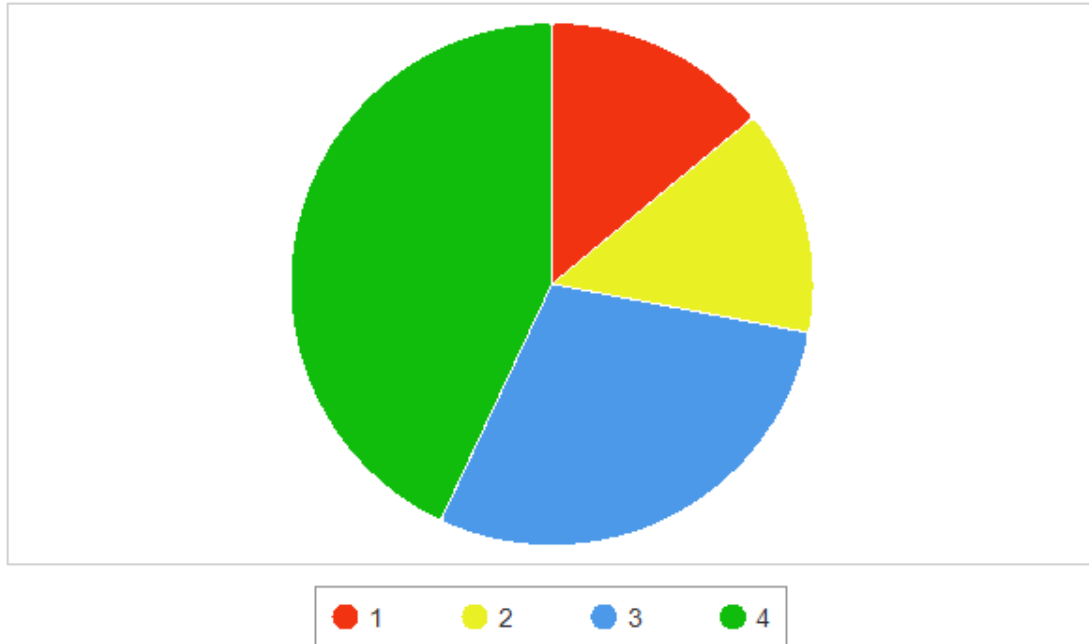
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	0	2	4	1	Täysin samaa mieltä	7	2,9	3,0
	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%				
Yhteensä	0	2	4	1		7	2,9	3,0

4. Organisaation turvallisuuden kokonaiskuvan hallinta on vastuutettu tietylle henkilölle tai taholle.

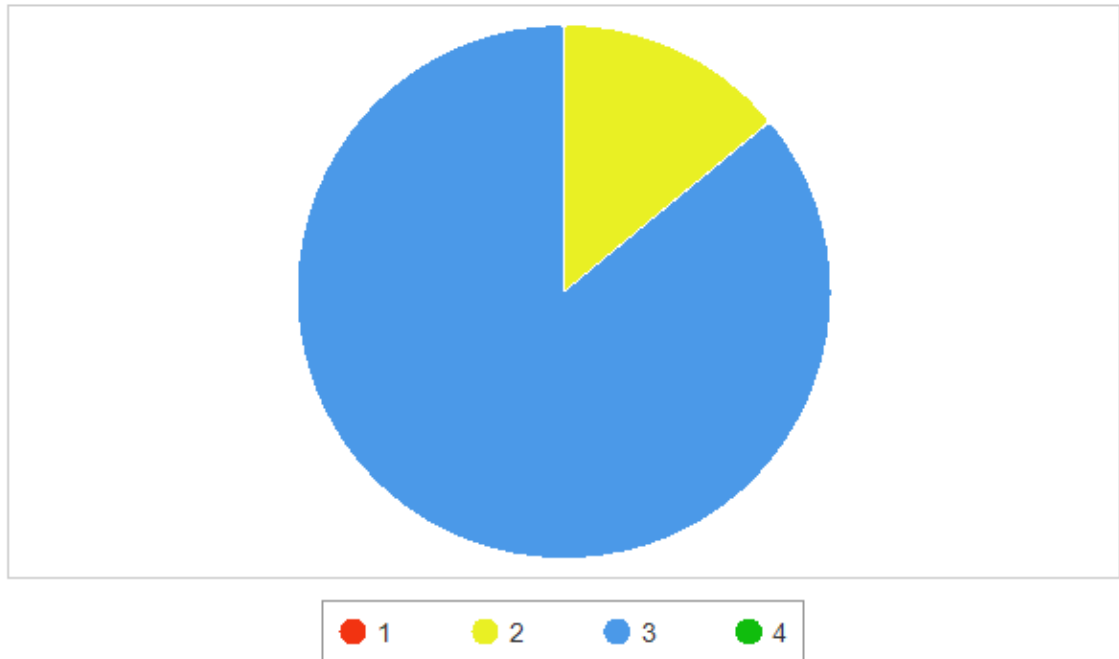
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	1	1	2	3	Täysin samaa mieltä	7	3,0	3,0
	14,3%	14,3%	28,6%	42,8%				
Yhteensä	1	1	2	3		7	3,0	3,0

5. Organisaation turvallisuusosa-alueiden vastuuhenkilöille on varattu riittävät henkilöresurssit määritettyjen tehtäviensä hoitamiseksi.

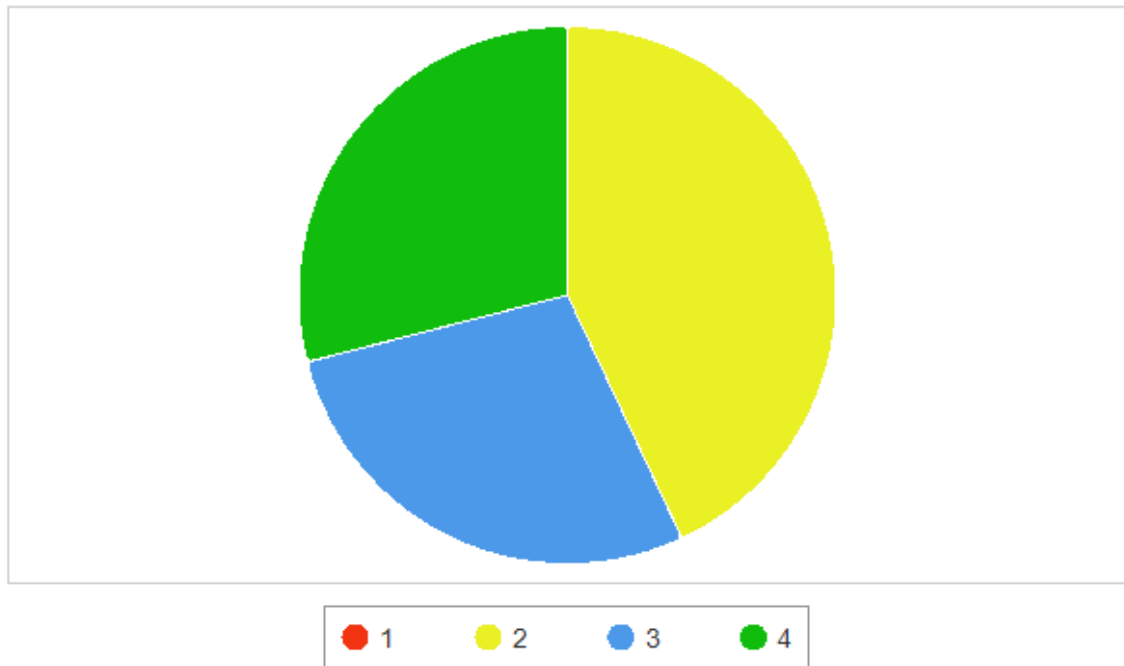
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin erimielistä	0	1	6	0	Täysin samaa mieltä	7	2,9	3,0
	0,0%	14,3%	85,7%	0,0%				
Yhteensä	0	1	6	0		7	2,9	3,0

6. Organisaation johto osallistuu riittävästi turvallisuustoiminnan tavoitteiden asettamiseen.

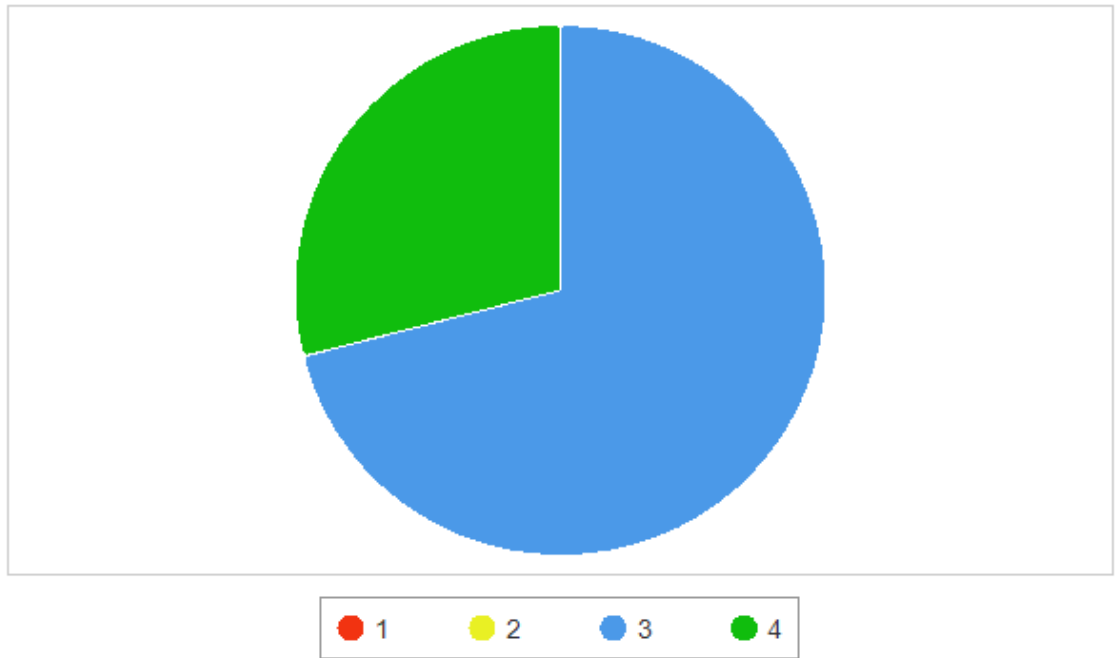
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	3	2	2	Täysin samaa mieltä	7	2,9	3,0
	0,0%	42,8%	28,6%	28,6%				
Yhteensä	0	3	2	2		7	2,9	3,0

7. Organisaation turvallisuustoiminnan tavoitteita tarkastellaan riittävän säännöllisesti.

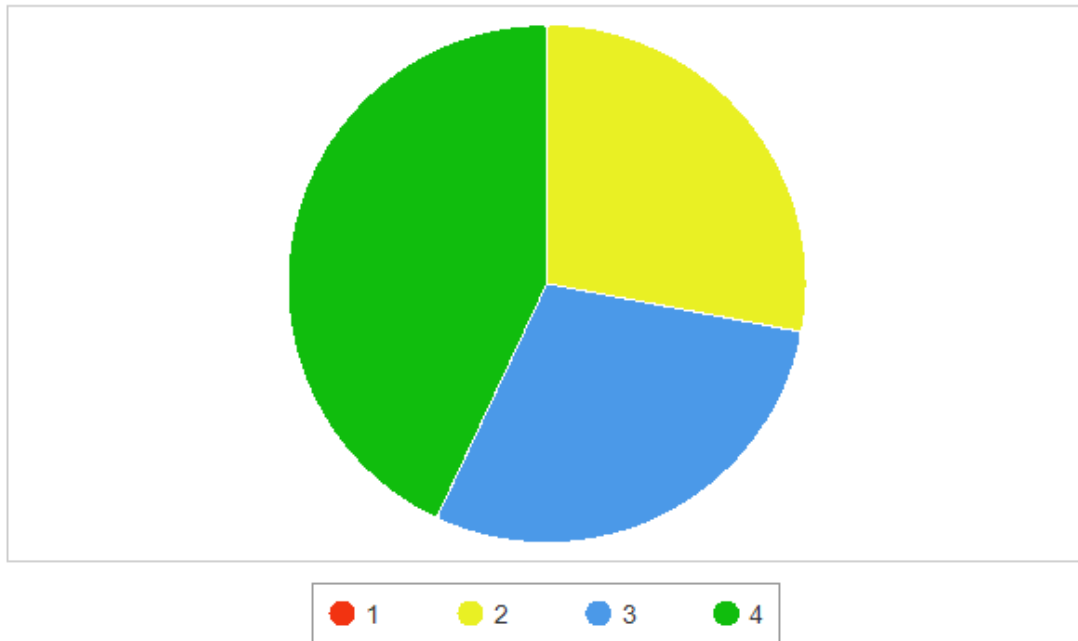
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	0	5	2	Täysin samaa mieltä	7	3,3	3,0
	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%				
Yhteensä	0	0	5	2		7	3,3	3,0

8. Organisaation turvallisuustoiminnan tavoitteet ovat linjassa organisaation strategian osalta.

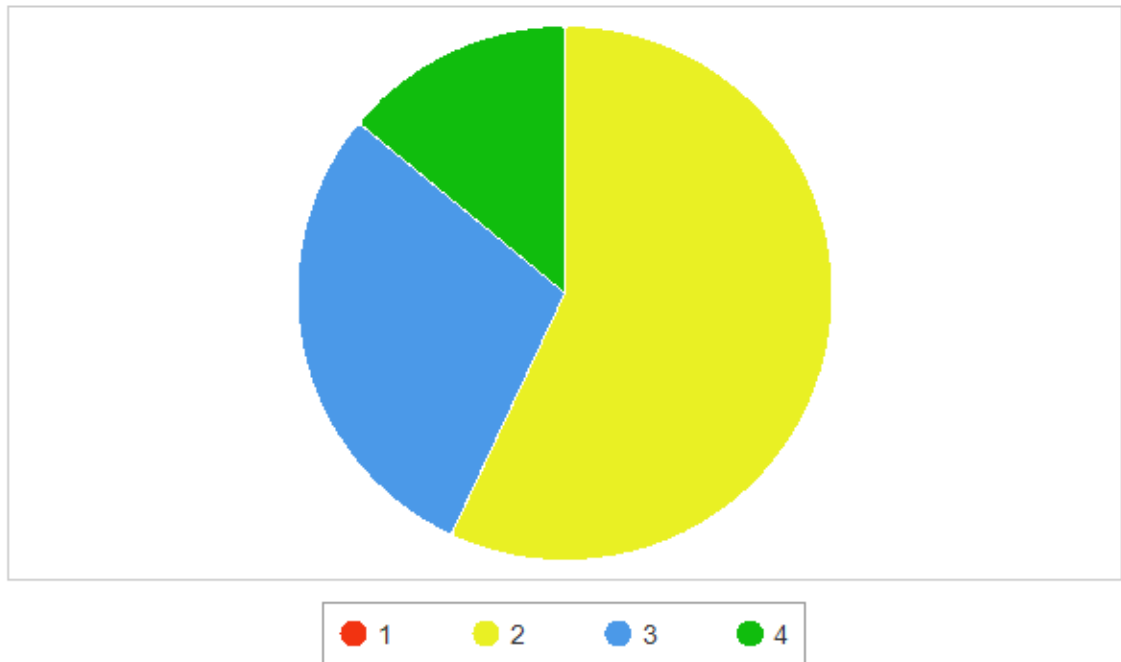
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	0	2	2	3	Täysin samaa mieltä	7	3,1	3,0
	0,0%	28,6%	28,6%	42,8%				
Yhteensä	0	2	2	3		7	3,1	3,0

9. Organisaation turvallisuustoiminnan tavoitteet on dokumentoitu.

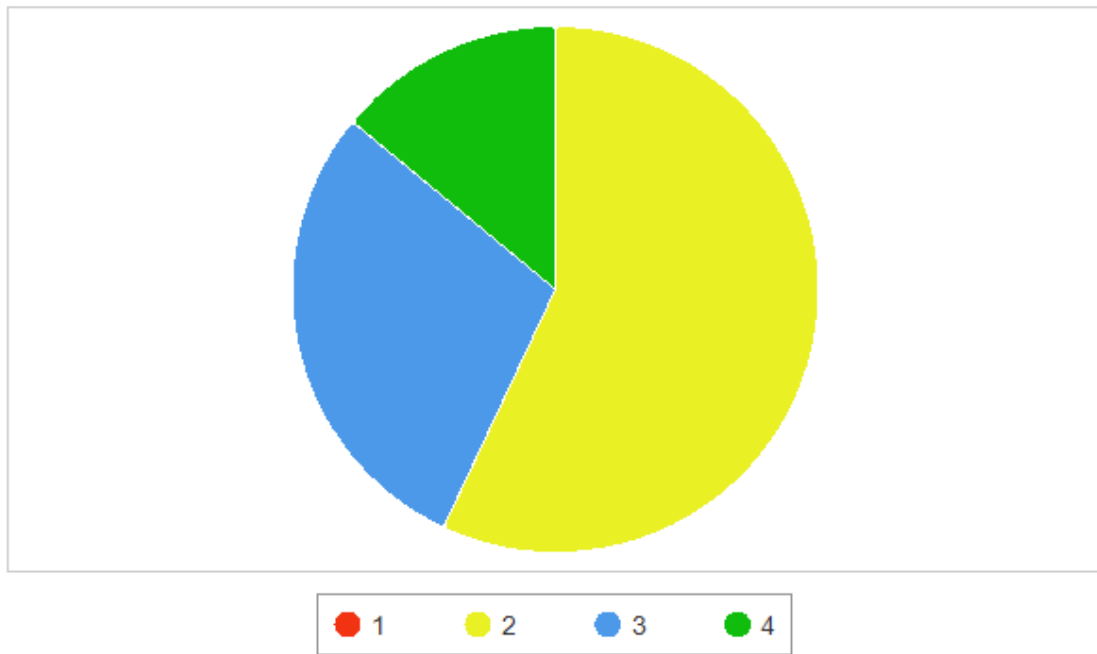
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	4	2	1	Täysin samaa mieltä	7	2,6	2,0
	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%				
Yhteensä	0	4	2	1		7	2,6	2,0

10. Organisaation turvallisuustoiminnan tavoitteet ovat riittävän tarkkoja.

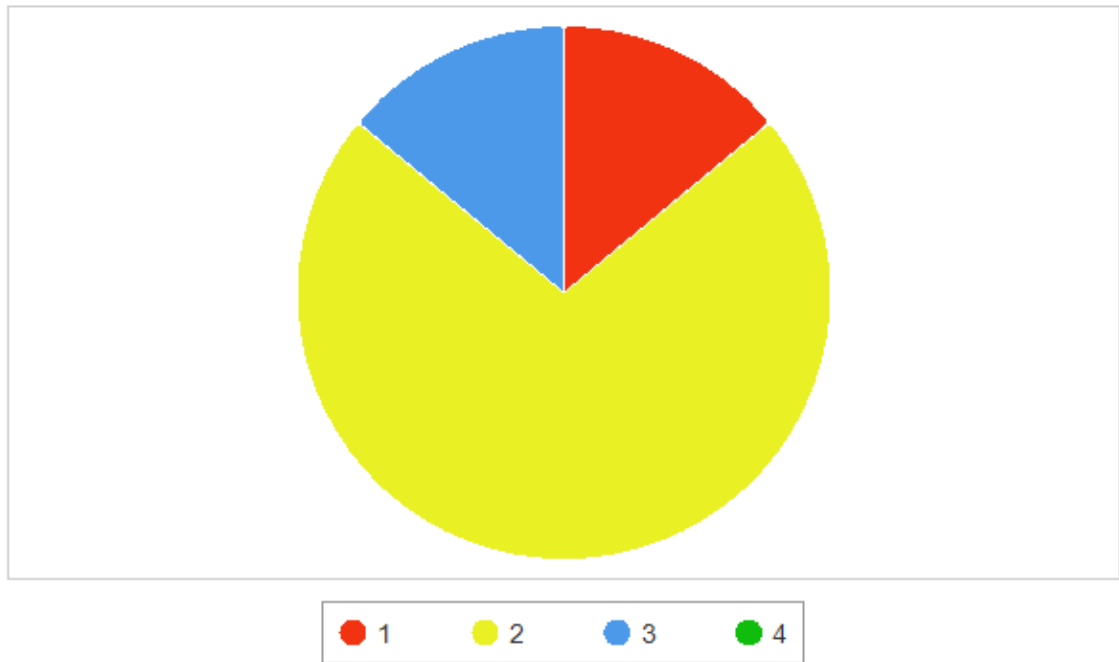
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin erimielä	0	4	2	1	Täysin samaa mieltä	7	2,6	2,0
	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%				
Yhteensä	0	4	2	1		7	2,6	2,0

11. Turvallisuustoiminnan kaikille tavoitteille on määritetty mittareita.

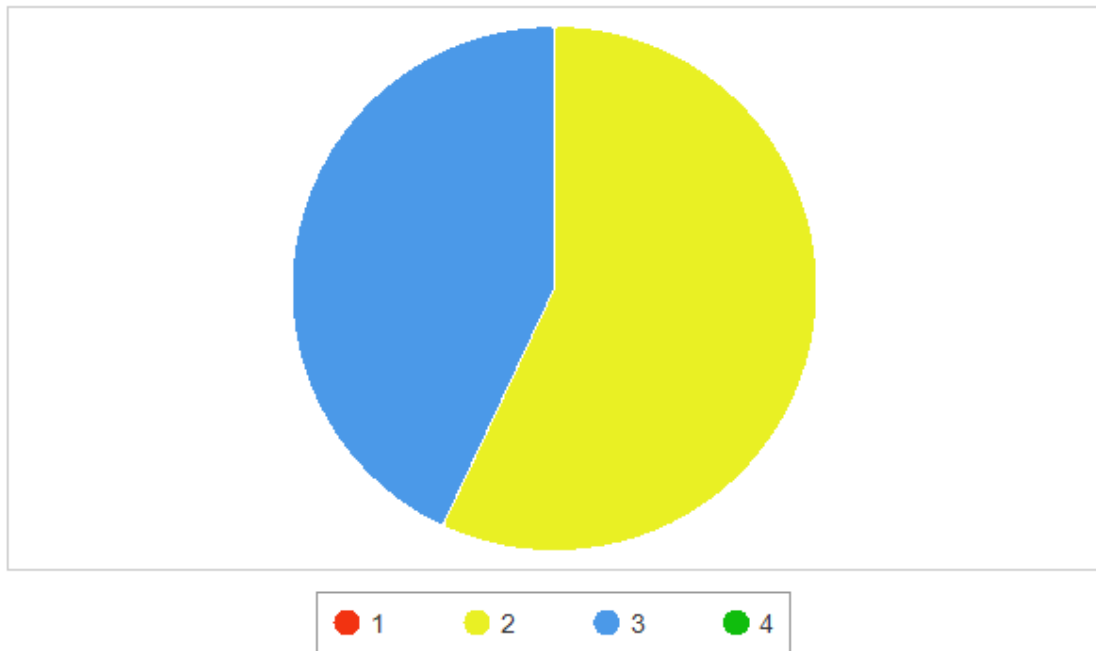
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	1	5	1	0	Täysin samaa mieltä	7	2,0	2,0
	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%				
Yhteensä	1	5	1	0		7	2,0	2,0

12. Turvallisuustoiminnan nykyiset mittarit ovat riittäviä.

Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	0	4	3	0	Täysin samaa mieltä	7	2,4	2,0
	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%				
Yhteensä	0	4	3	0		7	2,4	2,0

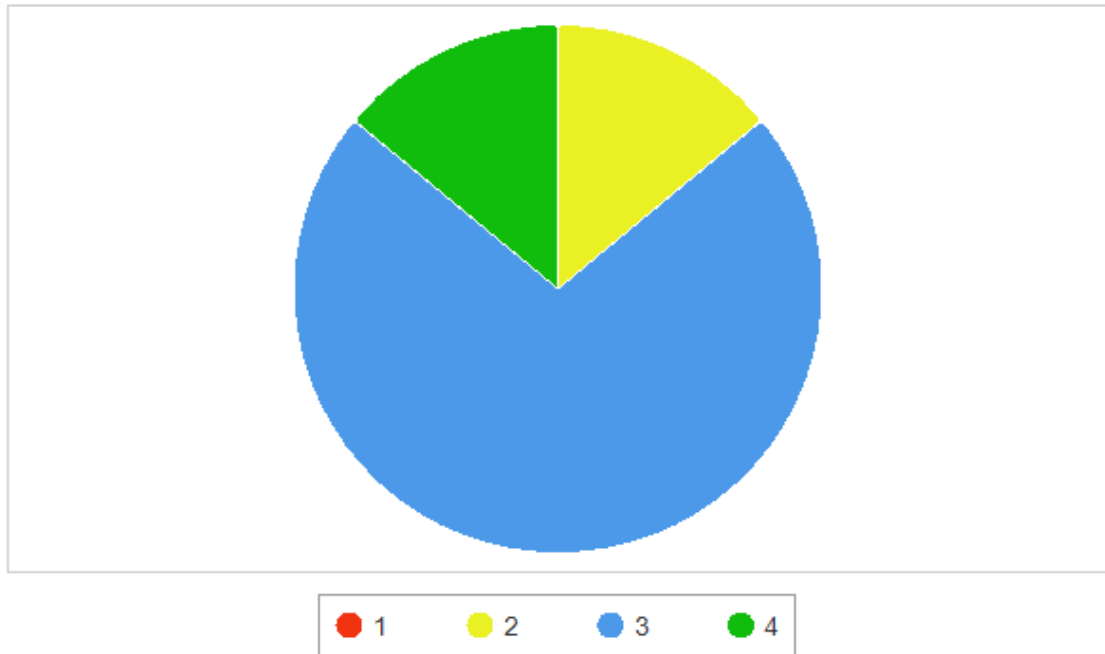
13. Miten organisaation johto osallistuu turvallisuutta koskevien tavoitteiden ja mittareiden asettamiseen?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
Asia on esillä johtoryhmän kokouksissa. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja todennettavia.
Turvallisuussuunnitelmaa käydään esittelemässä johtoryhmälle, jolloin tästä keskustellaan.
Organisaation johdon tulisi vastata ja suunnitella ylätasolla turvallisuusjohtamisen kokonaisuuden keskeiset elementit ja niiden väliset priorisoinnit. Johdolla tulisi olla myös ajantasainen kokonaiskuva turvallisuuden eri osa-alueiden tilanteesta. Tällä hetkellä turvallisuusjohtaminen on pirstoutunutta. Osa-alueiden vastuhenkilöt toimivat hyvin, mutta johdon ote kokonaisuuden hallinnasta vaatii kehittämistä.
Työpajatyypisesti, säännöllinen katselmointi on järjestämättä
Organisaation kontekstissa turvallisuus on yleistä merkittävästi laajempi käsite, koska pääosin organisaation substanssisäädökset liittyvät yhteiskunnan ja yritysten turvallisuusvalvontaan ja kehittämiseen. Tavoitteet asetetaan säädöksissä ja tulossopimuksissa. Organisaation oma turvallisuus liittyy toimitila ja henkilöturvallisuuteen sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämiseen. Tältä osin henkilöstöön liittyviä tavoitteita ja mittareita on työsuojelun toimintaohjelmassa, työterveyshuollon raporteissa ja henkilöstötilinpäätöksessä. Toimitila, tietohallinto ja riskienhallinta johdetaan yksiköstä X.

14. Organisaation johto ohjaa riittävästi turvallisuustoimintaa organisaatiossa.

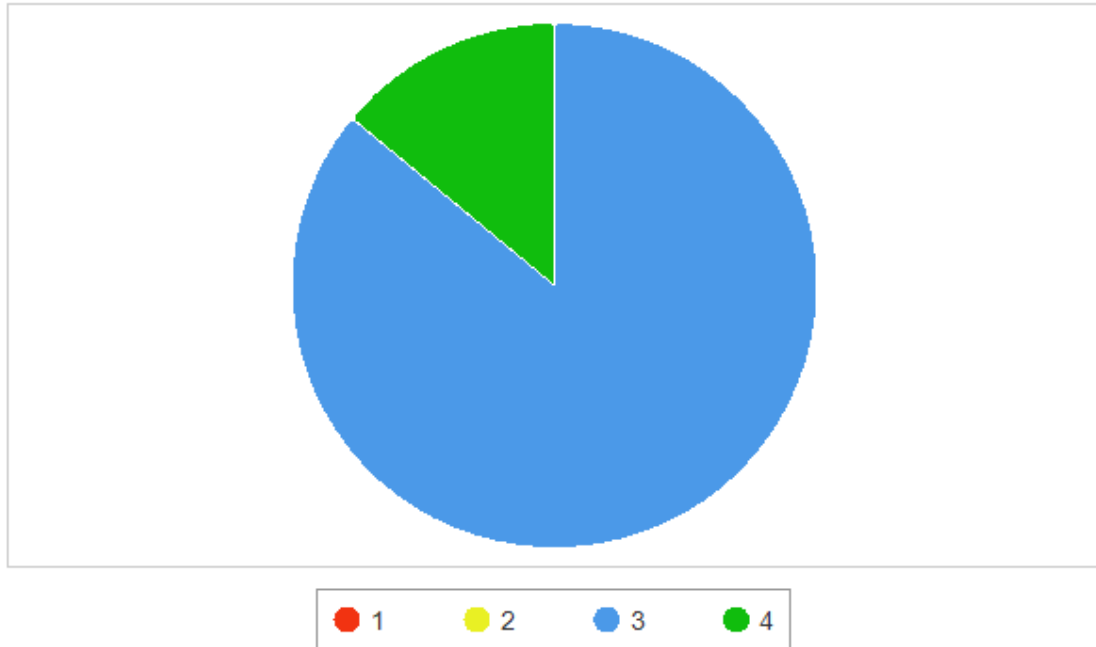
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	1	5	1	Täysin samaa mieltä	7	3,0	3,0
	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%				
Yhteensä	0	1	5	1		7	3,0	3,0

15. Organisaation johdolla on riittävä ymmärrys organisaation turvallisuudesta ohjatakseen turvallisuustoimintaa.

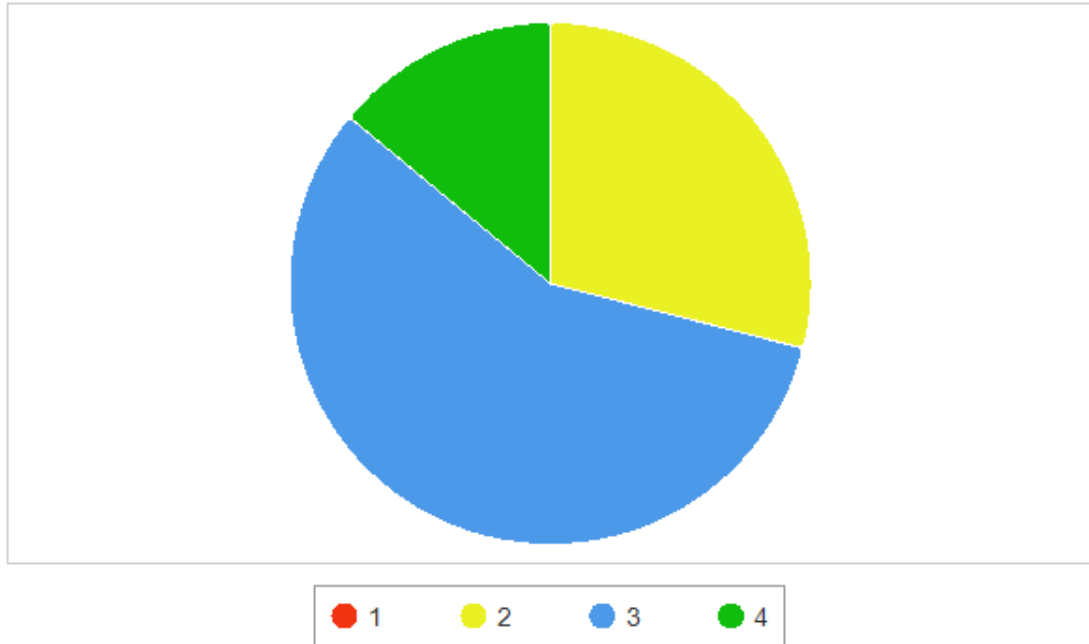
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin erimielä	0	0	6	1	Täysin samaa mieltä	7	3,1	3,0
	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%				
Yhteensä	0	0	6	1		7	3,1	3,0

16. Organisaation johto saa riittävästi ohjausta turvallisuustoimintaan liittyen valtionhallinnosta.

Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	0	2	4	1	Täysin samaa mieltä	7	2,9	3,0
	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%				
Yhteensä	0	2	4	1		7	2,9	3,0

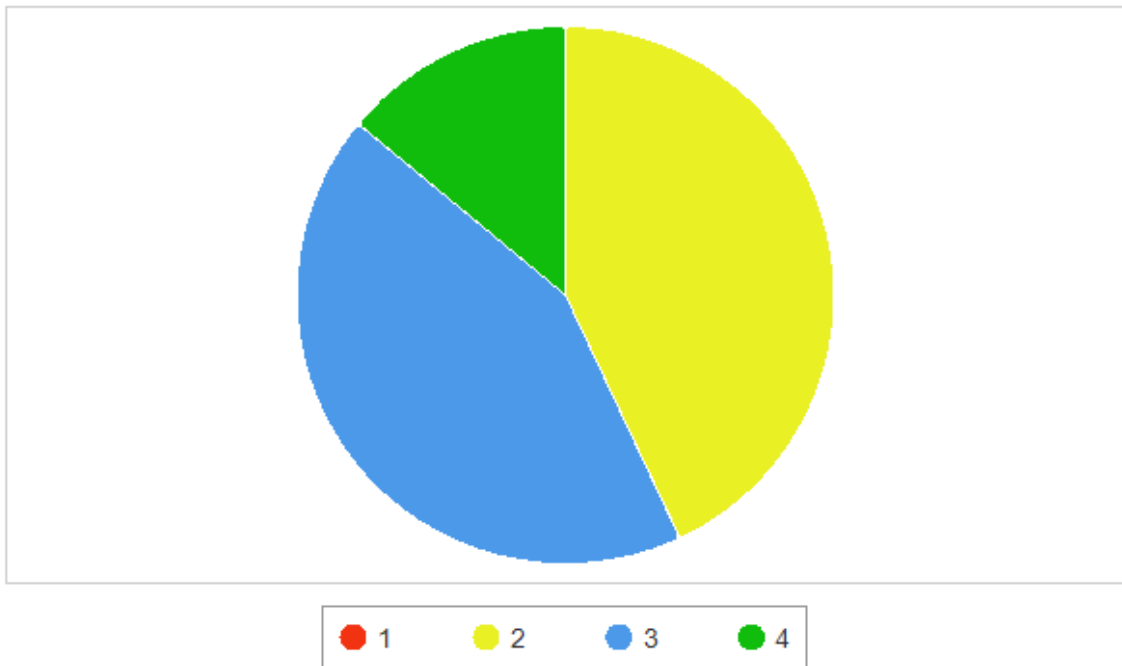
17. Miten organisaation johto ohjaa organisaation turvallisuustoimintaa?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
mm. Johtoryhmän agendalla eri osa-alueiden katsaukset säännöllisesti
Turvallisuus- ja riskienhallintakatsausten säännöllinen läpikäynti vuosikellon mukaisesti johtoryhmässä
Suunnitelmat käsitellään ja hyväksytään johtoryhmässä.
Johtoryhmäkatsausten avulla - vahvempi struktuuri voisi olla paikallaan. Vuosittaiset raportoinnit nostavat esille tarpeita, joihin tartutaan.
Tulosjohtamisen sekä eri työryhmien kautta

18. Organisaation johto osallistuu riittävästi turvallisuustoiminnan suunnitteluun.

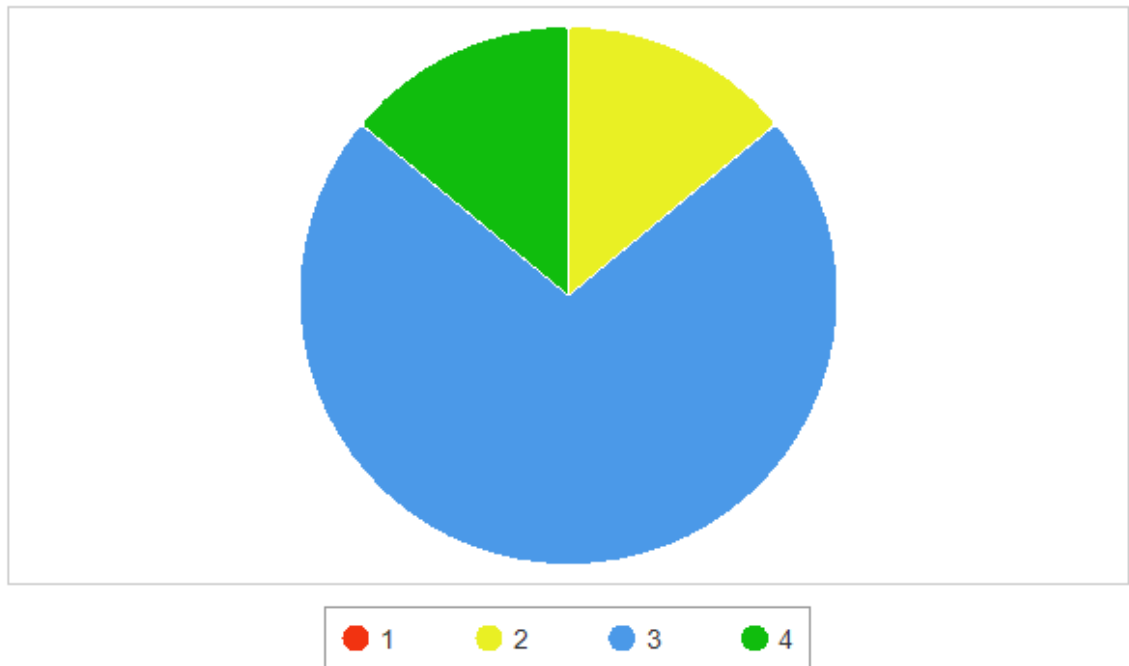
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	3	3	1	Täysin samaa mieltä	7	2,7	3,0
	0,0%	42,8%	42,9%	14,3%				
Yhteensä	0	3	3	1		7	2,7	3,0

19. Organisaation turvallisuustoiminnan suunnittelua tehdään riittävän säännöllisesti.

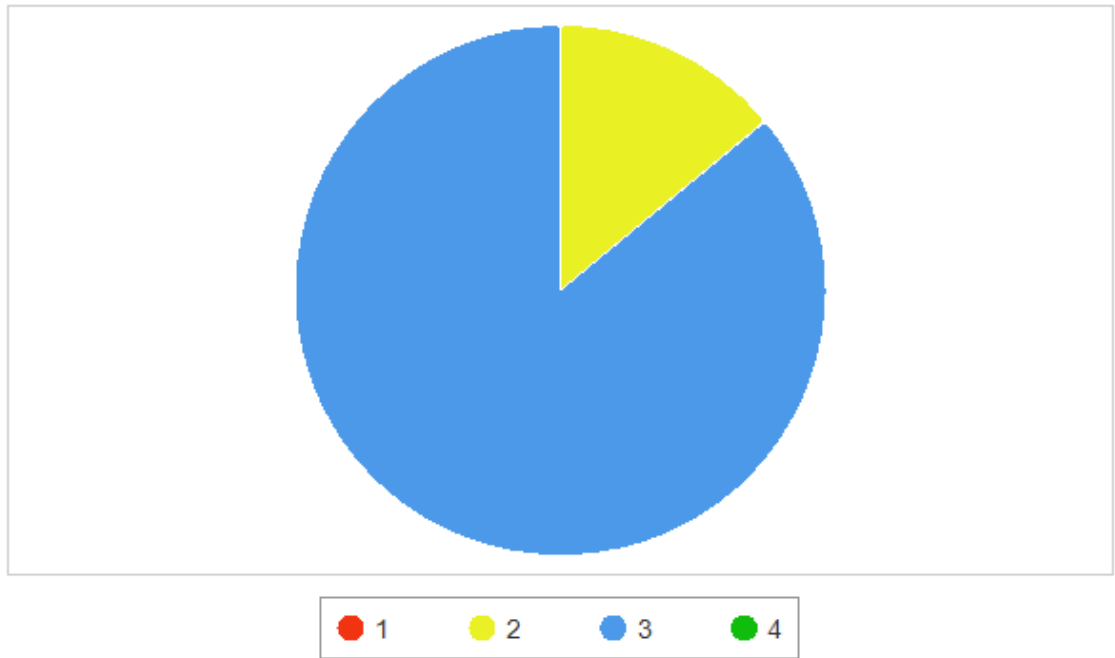
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	1	5	1	Täysin samaa mieltä	7	3,0	3,0
	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%				
Yhteensä	0	1	5	1		7	3,0	3,0

20. Organisaation turvallisuustoiminnan suunnittelu on dokumentoitu.

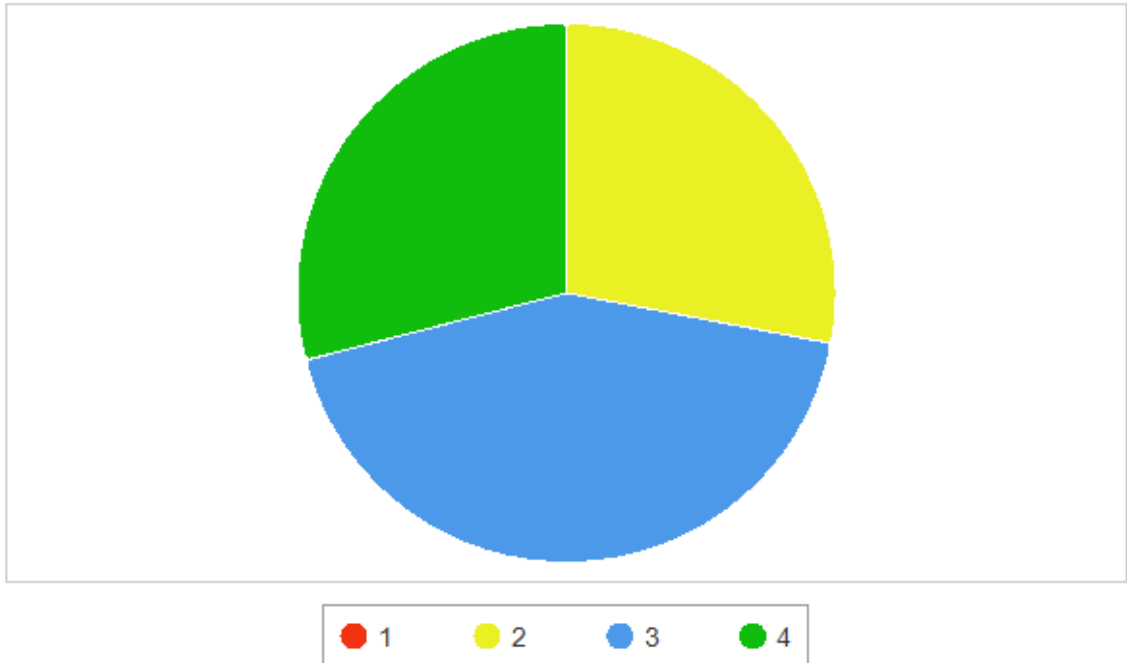
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	1	6	0	Täysin samaa mieltä	7	2,9	3,0
	0,0%	14,3%	85,7%	0,0%				
Yhteensä	0	1	6	0		7	2,9	3,0

21. Organisaation turvallisuuteen liittyvät sisäiset koulutukset ovat sisällöltään ja laajuudeltaan riittäviä.

Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin erimielä	0	2	3	2	Täysin samaa mieltä	7	3,0	3,0
	0,0%	28,6%	42,8%	28,6%				
Yhteensä	0	2	3	2		7	3,0	3,0

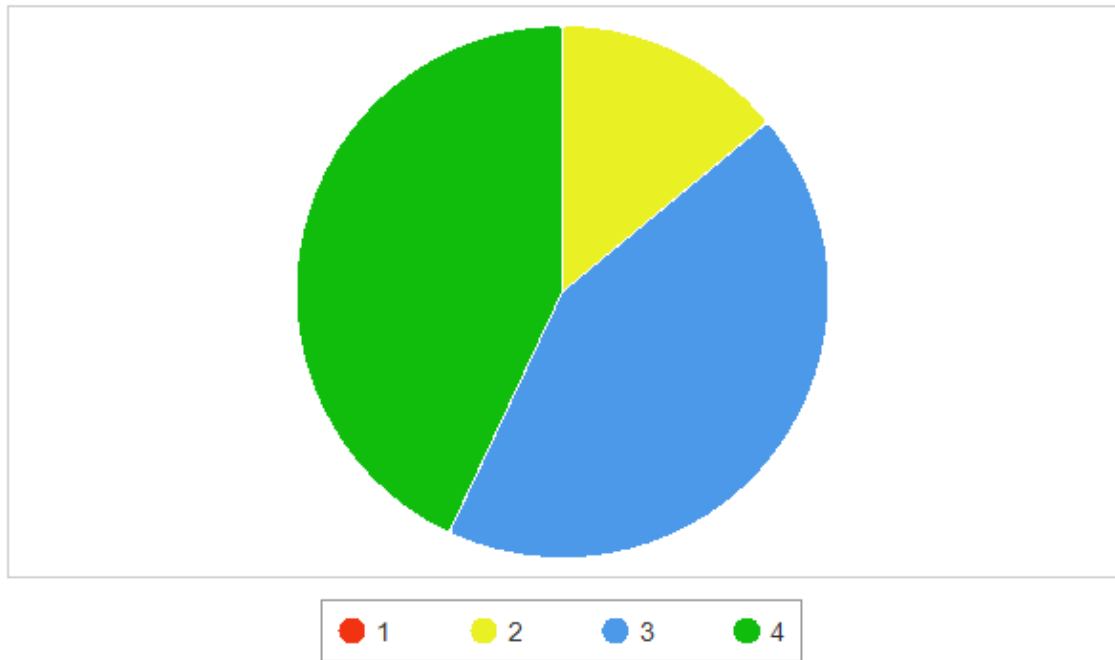
22. Miten organisaation johto osallistuu turvallisuustoiminnan suunnitteluun?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Turvallisuustoimintaa suunnitellaan johtoryhmässä ja erikseen nimetyssä valmiusryhmässä.
varsinaiseen suunnitteluun ei osallistuta vaan vasta kun suunnitelmat ovat jo melko pitkällä. Niiden esittelyvaiheessa voi kuitenkin tuoda vielä omia näkökulmia esille.
Emme ehkä riittävästi johtoryhmätasolla yhteisissä tapahtumissa. Ohjaus tapahtuu lähinnä pj ja hallintojohtajan 1 to 1 keskusteluissa. Toimii, mutta tieto ja tavoitteet eivät välity parhaalla mahdollisella tasolla.
Tulossopimuksen valmistelijana, tavoitteiden jalkauttamisella yksiköihin sekä seurannalla ja raportoinnilla

23. Organisaation johto seuraa säännöllisesti organisaation turvallisuutta.

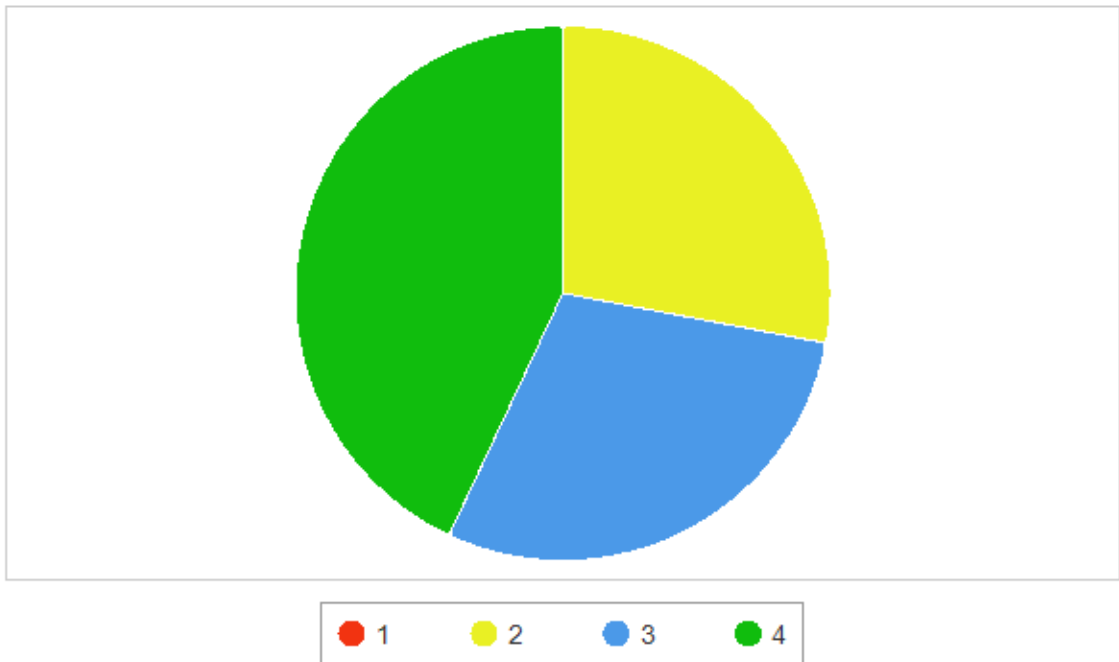
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	1	3	3	Täysin samaa mieltä	7	3,3	3,0
	0,0%	14,3%	42,8%	42,9%				
Yhteensä	0	1	3	3		7	3,3	3,0

24. Organisaation turvallisuuden seuranta on dokumentoitu.

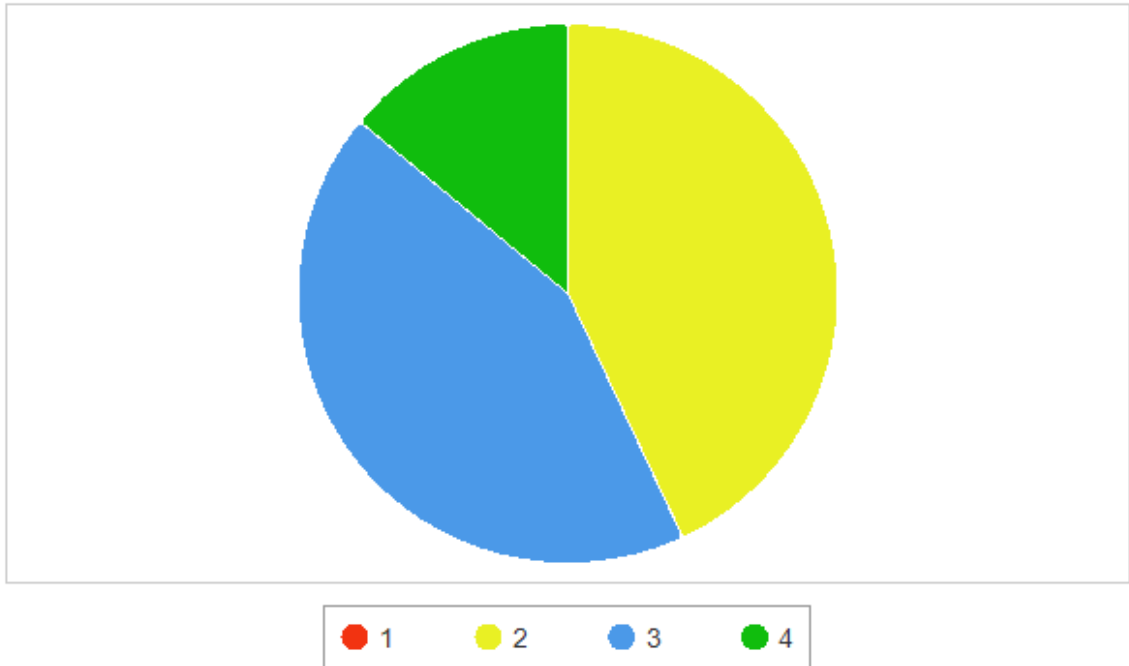
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin erimielä	0	2	2	3	Täysin samaa mieltä	7	3,1	3,0
	0,0%	28,6%	28,6%	42,8%				
Yhteensä	0	2	2	3		7	3,1	3,0

25. Organisaation turvallisuuden seuranta on määritelty ja kuvattu organisaation turvallisuutta koskevissa dokumentaatioissa.

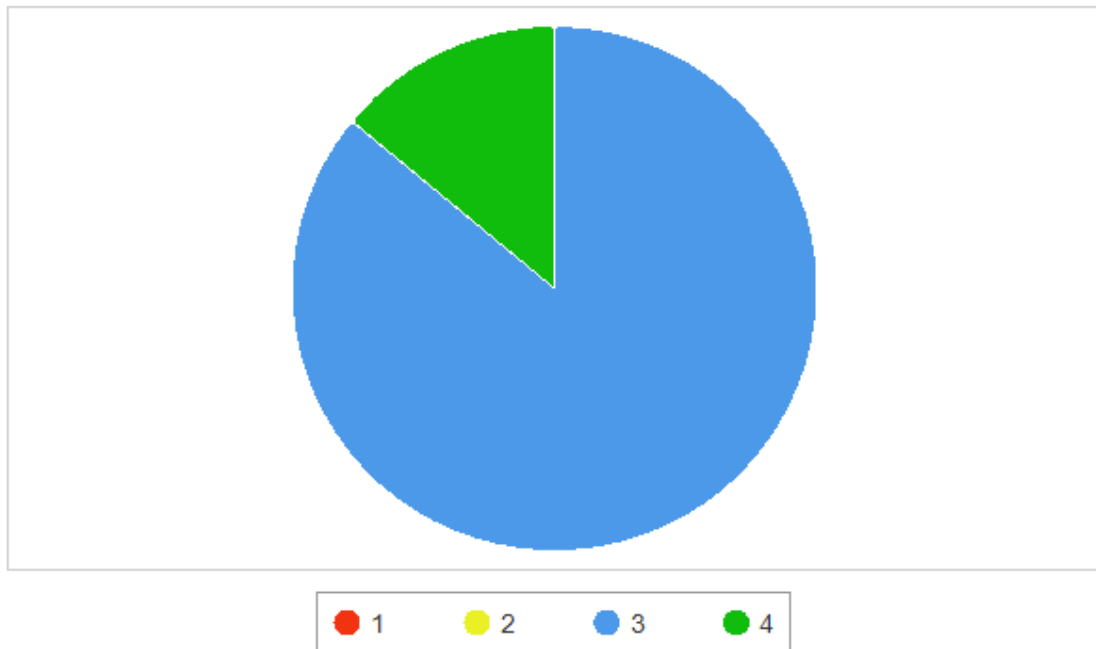
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin erimielä	0	3	3	1	Täysin samaa mieltä	7	2,7	3,0
	0,0%	42,8%	42,9%	14,3%				
Yhteensä	0	3	3	1		7	2,7	3,0

26. Turvallisuuteen liittyvää tietoa raportoidaan johdolle riittävän usein.

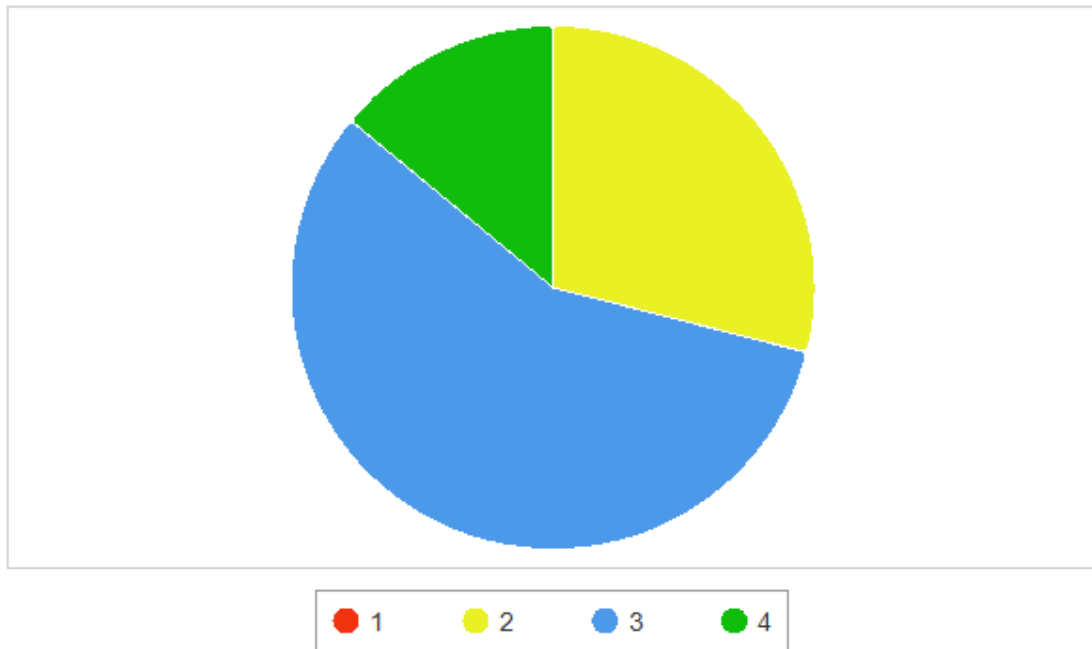
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	0	0	6	1	Täysin samaa mieltä	7	3,1	3,0
	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%				
Yhteensä	0	0	6	1		7	3,1	3,0

27. Turvallisuuteen liittyvää tietoa raportoidaan johdolle riittävän tarkasti.

Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	0	2	4	1	Täysin samaa mieltä	7	2,9	3,0
	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%				
Yhteensä	0	2	4	1		7	2,9	3,0

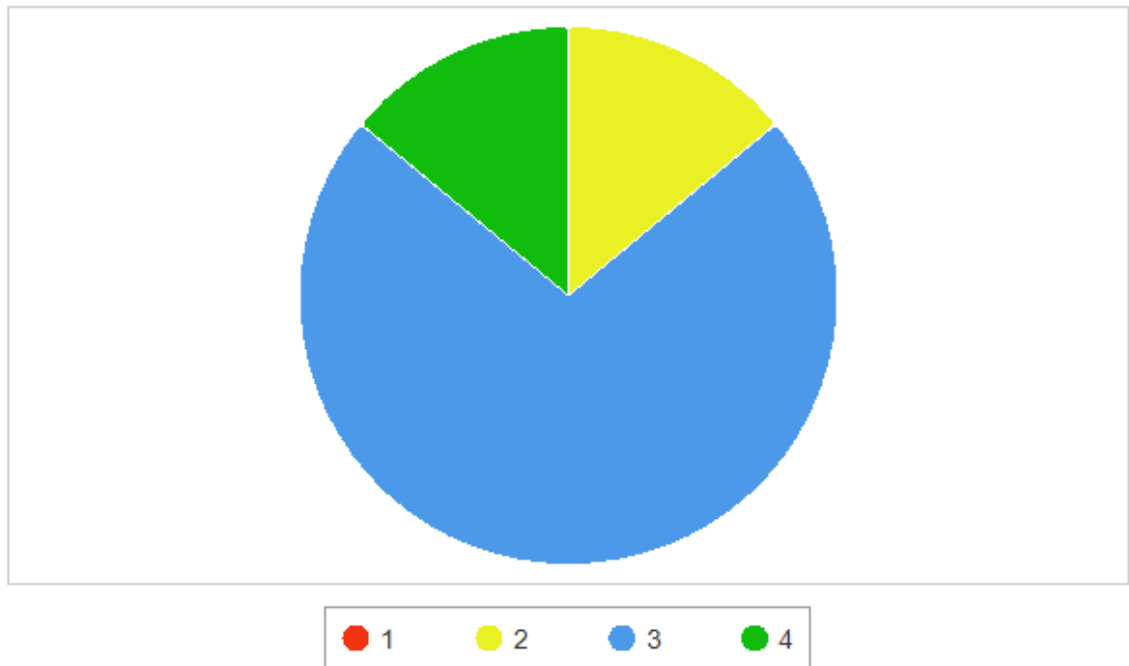
28. Miten organisaation johto seuraa turvallisuuden nykytilaa organisaatiossa?

Vastaajien määrä: 6

Vastaukset
mm. johtoryhmän kokouksissa
Säännöllinen raportointi johtoryhmälle
päivittäin keskustelemalla henkilöstön kanssa sekä säännöllisesti johtoryhmän kokouksissa
Johtoryhmälle tullaan raportoimaan toteumasta säännöllisesti ja jos jotain hyvin poikkeavaa on tapahtunut, siitä tiedotetaan välittömästi
Seuranta on varmaankin organisaatiotasolla keskittynyt pj ja hallintojohtajalle. Vuosikellossa on maininta ja seuranta kulminoituu tuloisraportointiin.
Johtoryhmässä ja yksiköiden johtoryhmässä sekä työsuojelun, työterveyshuollon ja henkilöstötilinpäätöksen raporteilla

29. Organisaation turvallisuutta kehitetään riittävän säännöllisesti.

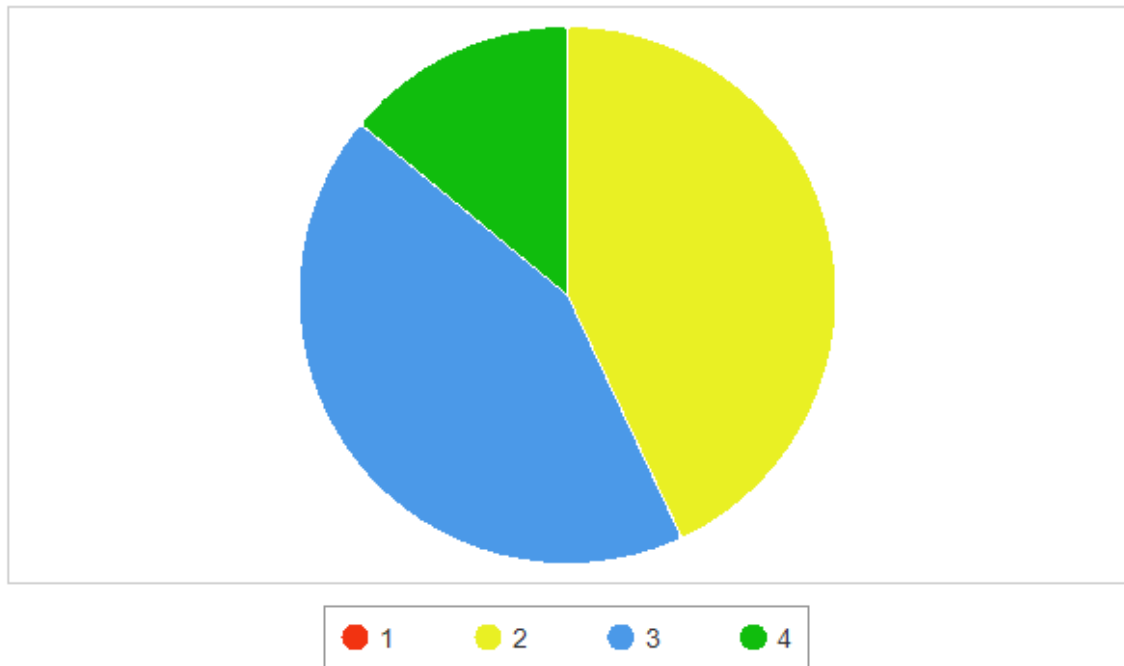
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	1	5	1	Täysin samaa mieltä	7	3,0	3,0
	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%				
Yhteensä	0	1	5	1		7	3,0	3,0

30. Organisaation johto osallistuu riittävästi turvallisuuden kehittämiseen.

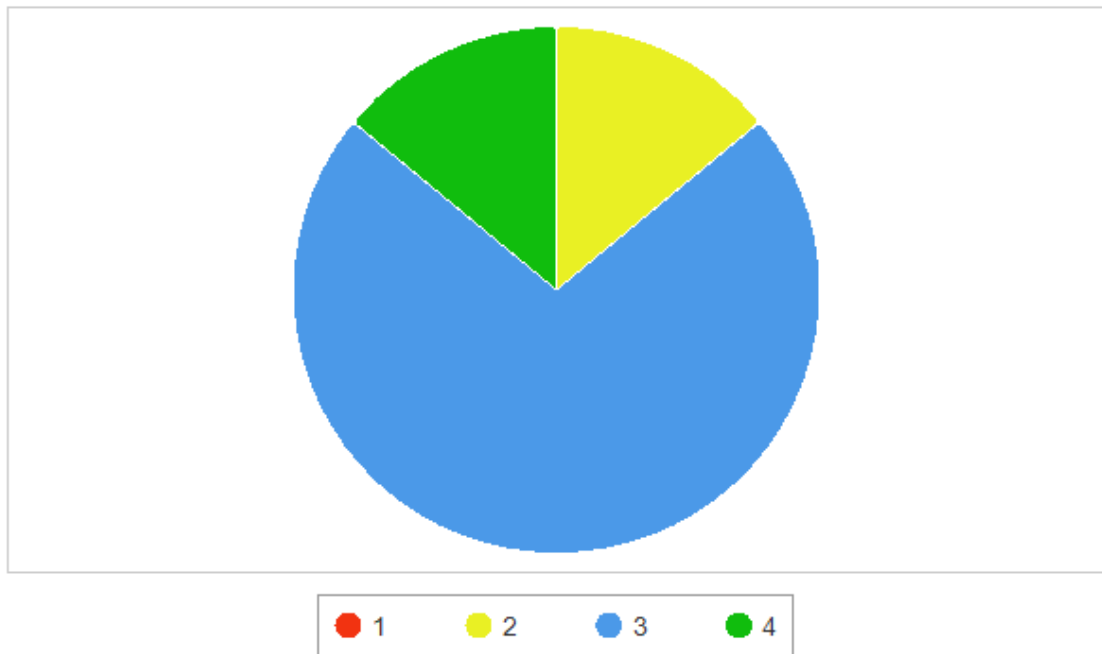
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	3	3	1	Täysin samaa mieltä	7	2,7	3,0
	0,0%	42,8%	42,9%	14,3%				
Yhteensä	0	3	3	1		7	2,7	3,0

31. Organisaation turvallisuuden kehittämiseen on riittävät resurssit.

Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	0	1	5	1	Täysin samaa mieltä	7	3,0	3,0
	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%				
Yhteensä	0	1	5	1		7	3,0	3,0

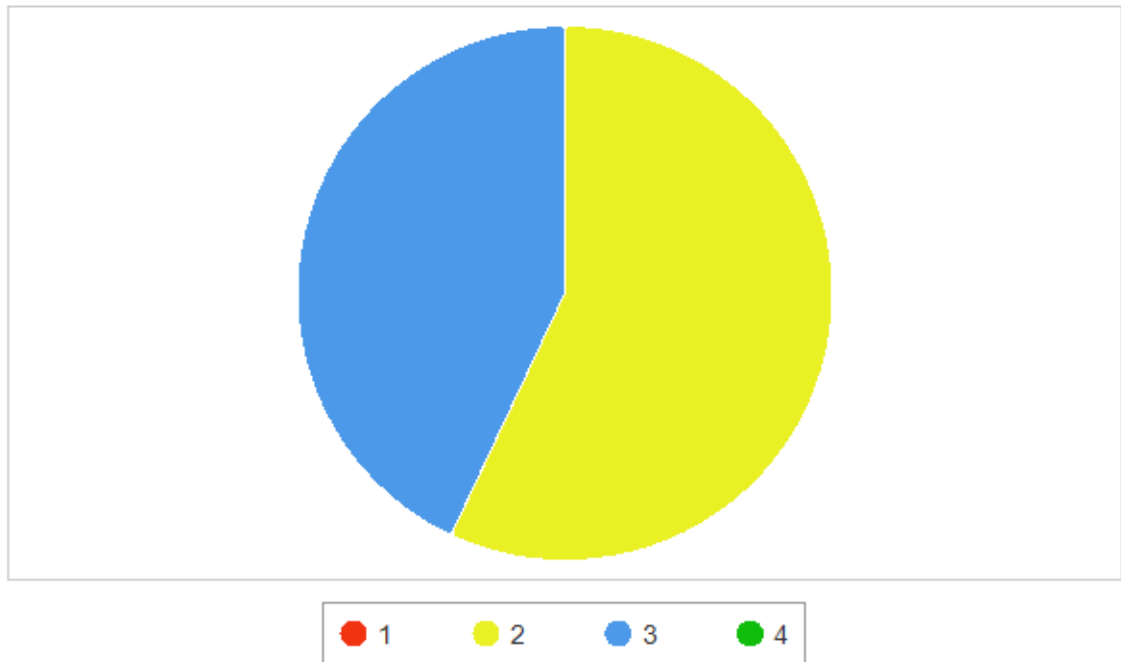
32. Miten organisaation johto osallistuu turvallisuuden kehittämiseen?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Kehittämistyöhön osallistuminen voisi olla aktiivisempaa. Johtoryhmää ei ole juurikaan siihen osallistettu.
kehittämistä käsitellään johtoryhmässä ja kehittämistarpeita tuodaan joryn käsittelyyn.
Raportoinnin yhteydessä kommentointia ja ne edellä mainitut 1 to 1 keskustelut.
Tavoiteasetannan ja seurannan kautta, epäkohtien ja ongelmien ratkomisen kautta, resursoimalla

33. Organisaation johto osallistuu turvallisuutta koskevaan viestintään riittävästi.

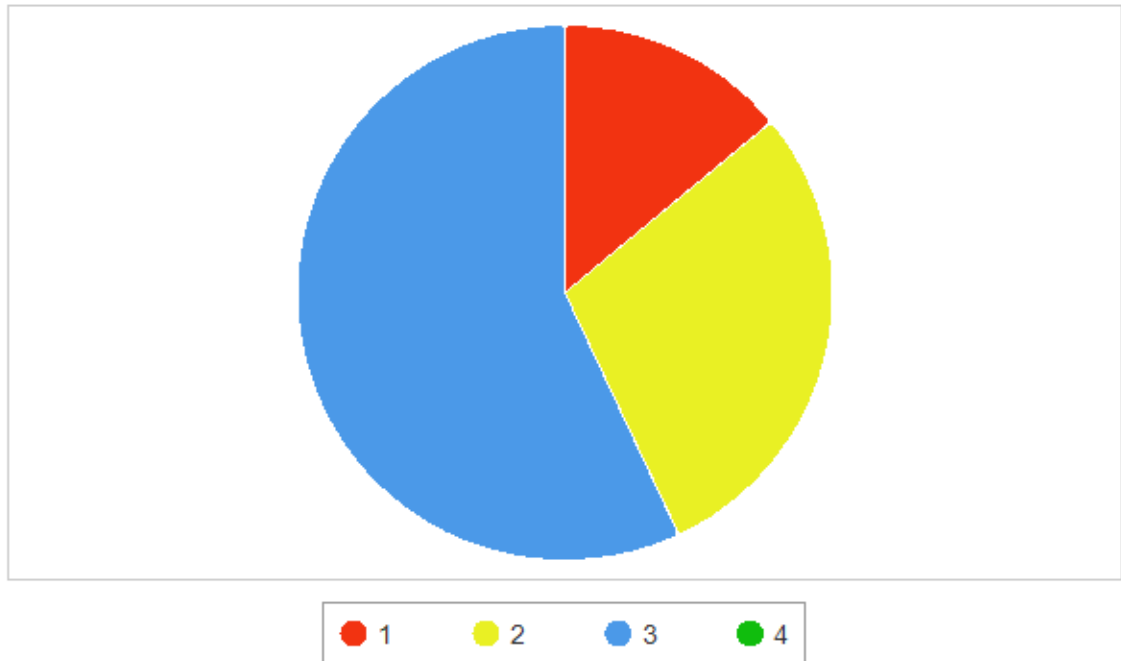
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	4	3	0	Täysin samaa mieltä	7	2,4	2,0
	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%				
Yhteensä	0	4	3	0		7	2,4	2,0

34. Organisaation turvallisuusviestintä on määritelty riittävässä määrin organisaation turvallisuusdokumentaatioissa.

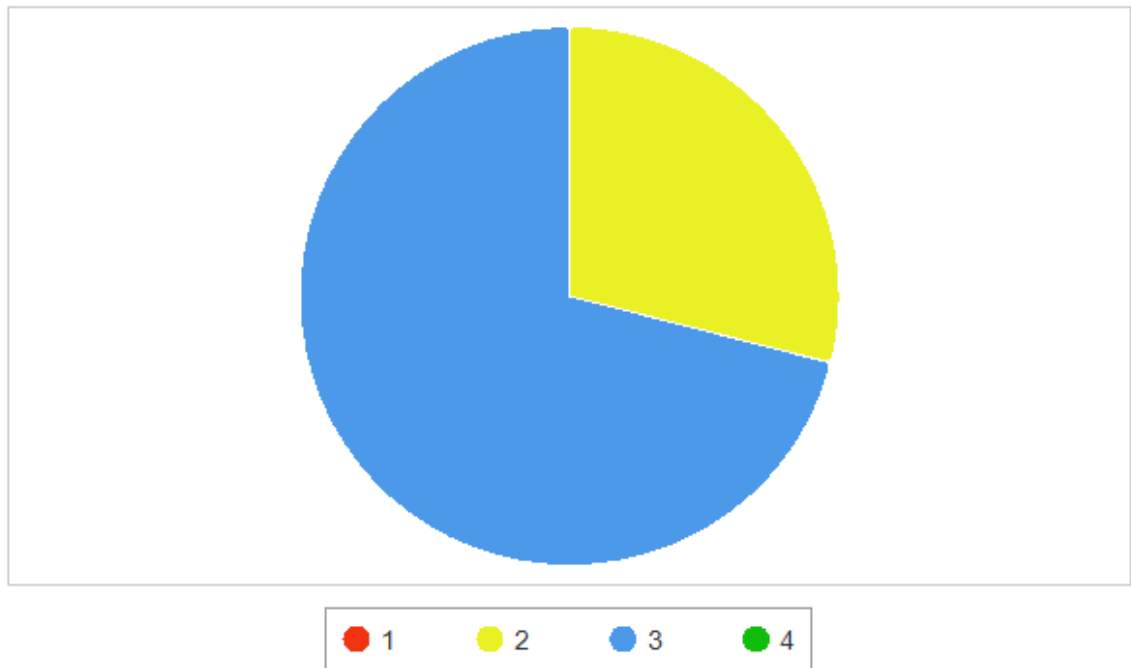
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	1	2	4	0	Täysin samaa mieltä	7	2,4	3,0
	14,3%	28,6%	57,1%	0,0%				
Yhteensä	1	2	4	0		7	2,4	3,0

35. Organisaatiossa viestitään riittävästi turvallisuudesta.

Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	2	5	0	Täysin samaa mieltä	7	2,7	3,0
	0,0%	28,6%	71,4%	0,0%				
Yhteensä	0	2	5	0		7	2,7	3,0

36. Miten organisaation johto osallistuu turvallisuusviestintään?

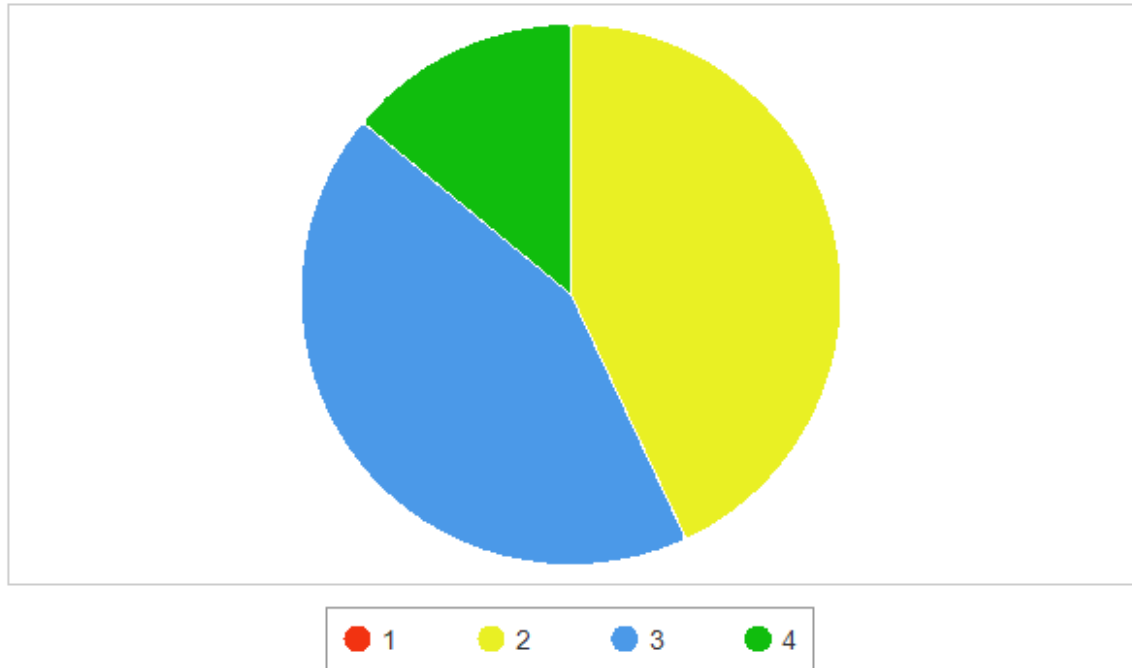
Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Tehostetun viestinnän ohjeessa on määritelty viestintävastuut poikkeavassa turvallisuustilanteessa. En usko, että viestintään on otettu kantaa turvallisuusdokumentaatiossa muuten.
asia on esillä organisaation yhteisissä tilaisuuksissa, sekä yksiköiden ja ryhmien kokouksissa
Tämä saa ehkä vähiten huomiota johtoryhmässä ja petrattavaa on selvästi. Erilaisia nostoja tapahtuu ´, mutta ei välttämättä johdon toiveesta. Työyhteisöviestinnällä tärkeä rooli + tietty ulkoista viestintää ei saa unohtaa.
Yksikön johtoryhmän tai yksikön kokoukset

37. Turvallisuustoiminta on organisoitu tarkoituksenmukaisesti ja järkevästi.

Esim. vastuhenkilöiden sijoitukset organisaatiarakenteessa.

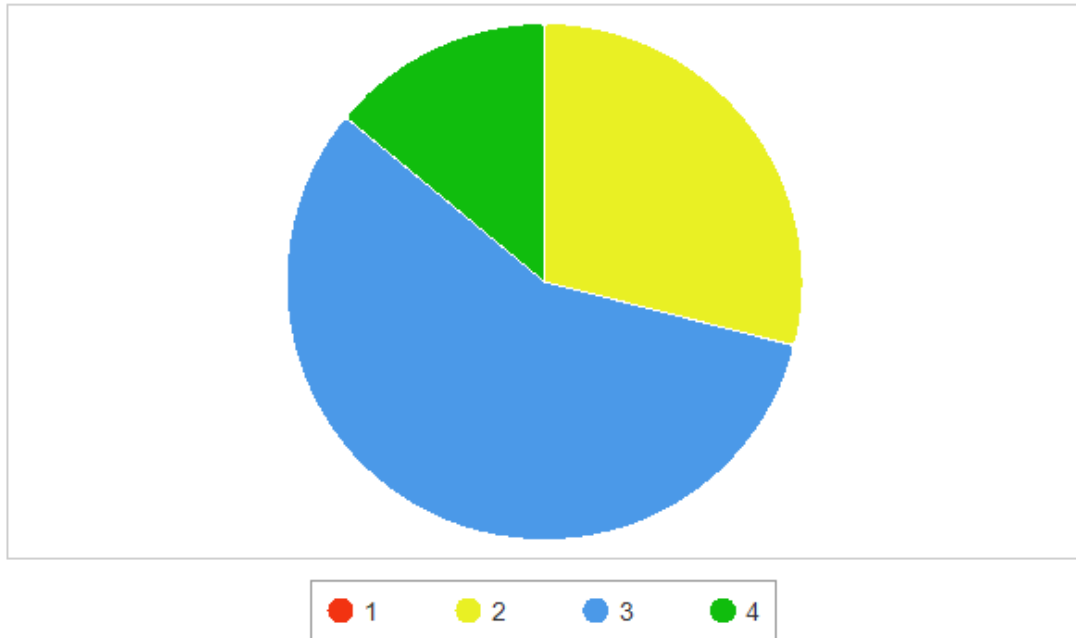
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin erimielä	0	3	3	1	Täysin samaa mieltä	7	2,7	3,0
	0,0%	42,8%	42,9%	14,3%				
Yhteensä	0	3	3	1		7	2,7	3,0

38. Organisaation turvallisuuden johtaminen on määritelty ja kuvattu organisaation dokumentaatiossa.

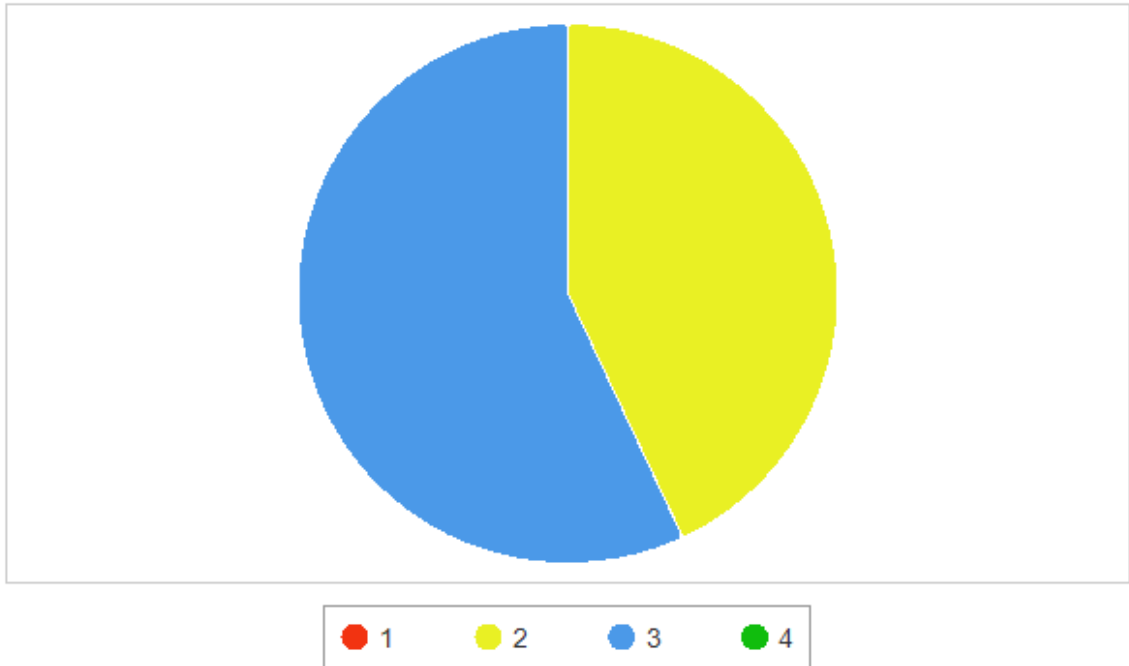
Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	2	4	1	Täysin samaa mieltä	7	2,9	3,0
	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%				
Yhteensä	0	2	4	1		7	2,9	3,0

39. Organisaation johdon tekemät päätökset välittyvät riittävän hyvin organisaation eri tasoille.

Vastaajien määrä: 7



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	3	4	0	Täysin samaa mieltä	7	2,6	3,0
	0,0%	42,9%	57,1%	0,0%				
Yhteensä	0	3	4	0		7	2,6	3,0

40. Miten organisaation johto varmistaa, että johdon tekemät päätökset turvallisuuteen liittyen välittyvät organisaation eri tasoille?

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset
Asiaa käsitellään organisaation eri portailla.
Takaisinkytkentää ei ole vaan ajatus on, että linjaorganisaation mukaisesti tietoa välittyy. Takaisin kytkentä tulisi rakentaa.
Tavoiteasetanta ja seuranta on järjestelmässä X. Keskustelemalla joryssä ja yksiköiden joryssä

41. Mitä hyvää organisaation turvallisuusjohtamisessa on?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista.
Turvallisuusjohtamisesta on olemassa dokumentoidut menettelyt organisaation intrassa
Mielestäni hyvää/parasta on se, että se toimii halutulla tasolla joka toimii turvallisuusalan ammattilaisille. Kukaan ei kyseenalaista tarpeellisia roolituksia tai välttämättömiä muutoksia toimintaa kun niitä perustellaan turvallisuusnäkökulmilla.
Organisaatiossa on useita Tampereen yliopiston turvallisuustekniikasta valmistuneita ja väitelleitä. Myös johtoryhmässä. Organisaatiossa on vahvaa turvallisuusosaamista.

42. Mitä kehitettävää organisaation turvallisuusjohtamisessa on?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
Turvallisuusjohtaminen pitäisi kuvata paremmin sekä määritellä vastuut, mittarit ja seuranta.
Henkilökunnalle voisi ehkä vielä useammin muistuttaa ja viestittää asioista, koska nämä asiat usein valitettavasti unohtuvat muussa kiireessä
Johdolla (tai johdosta nimetyllä hlöllä) tulisi olla turvallisuusjohtamisen kokonaisvastuu, nyt turvallisuusjohtaminen hajautuu useiden toimijoiden osa-alueisiin ja kokonaisuuden hallinta puuttuu.
Mielestäni merkittävimmät kehittämiskohteet ovat mittarit ja viestintä. Jossain kohdin roolitusten selkeys kaipaa tarkentamista, mutta hoitunee työjärjestyspäivityksellä.
Tavoiteasetanta ja johtaminen safety2 mukaiseksi eli johdetaan turvallisuuden onnistumista
Kokonaisvaltainen turvallisuuden käsite ei selkeä koko organisaatiossa, koska johdon ja asiantuntijoiden taustat ovat erilaiset. Tällä hetkellä focus on safety1 eli riskien tunnistamista ja hallintaa.
Turvallisuus ja ihminen näkökulma ei ole viimeisimmän tutkimuksen tasolla vrt. Teperin TTL tutkimus systeemiälykkästä organisaatiosta ja turvallisuuden johtamisesta. CHEF hankkeen materiaalit on TTL:n sivuilla. Teperiltä on myös uusi kirja. Suosittelen, että otat sen mukaan aineistoosi. Tsemppiä työhön ja jos haluat jutella, autan mielelläni. Samoin henkilön Y kanssa kannattaa jutella.