



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän luominen suureen logistiikka-alan yritykseen

Anttila, Sampsa
Liivand, Anni

2015 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän luominen suureen logistiikka-alan yritykseen

Anttila Sampsa & Liivand Anni
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

Anttila Sampsa & Liivand Anni

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän luominen suureen logistiikka-alan yritykseen

Vuosi 2015 Sivumäärä 171

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten suureen logistiikka-alan yritykseen voidaan luoda laadukas turvallisuusjohtamisjärjestelmä sekä miten tämä järjestelmä tulisi yksilöidä, jotta se vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla käyttäjäyrityksensä tarpeita. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja toimeksianto sen tekemiselle saatiin suomalaiselta logistiikka-alan yritykseltä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: ”Miten suureen suomalaiseen logistiikka-alan yritykseen luodaan laadukas ja yksilöity turvallisuusjohtamisjärjestelmä?”. Tutkimuskysymykseen vastataksaan tekijät hyödynsivät useita tiedonkeruumenetelmiä, joita olivat kirjallisuuskatsaus, teemahaastattelut, suora havainnointi sekä benchmarking. Tutkimuksen puitteissa toimeksiantajayritykselle luotiin sen tarpeita vastaava turvallisuusjohtamisjärjestelmä parhaiksi havaittuja menetelmiä ja toimintamalleja hyödyntäen.

Opinnäytetyössä on kuvattu yksityiskohtaisesti prosessia, jolla turvallisuusjohtamisjärjestelmä luotiin toimeksiantajayritykseen. Lisäksi opinnäytetyössä kuvataan yleisemmällä tasolla niitä toimenpiteitä, joita vastaavan järjestelmän luominen muihin aiheesta kiinnostuneisiin organisaatioihin vaatisi. Opinnäytetyön liitteenä olevaa, työn toimeksiantajalle luotua turvallisuusjohtamisjärjestelmää voidaankin hyödyntää mallipohjana suunniteltaessa vastaavaa järjestelmää muihin organisaatioihin.

Tutkimuksen lopputuloksena todettiin, että suuren logistiikka-alan yrityksen turvallisuuden kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja hallintaan tarvitaan kattavaa, yrityksen jokapäiväistä toimintaa tukevaa turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Tällaisen järjestelmän tekemisessä on pohjimmiltaan kyse turvallisuuden operatiivisesta hallinnoinnista vastaavan organisaation rakenteiden selkiyttämistä, vastuiden ja velvollisuuksien systemaattisesta kuvaamisesta sekä turvallisuuden hallintaan käytetyn prosessin luomisesta ja vakiinnuttamisesta. Pelkkä turvallisuusjohtamisjärjestelmän olemassaolo ei kuitenkaan luo turvallisuutta tai kehitä toimintaa, vaan järjestelmän luomisen lisäksi yrityksen johdon ja koko henkilökunnan on sitouduttava turvallisuuden ylläpitoon sekä kehittämiseen.

Turvallisuustoiminnan tarkoituksena on tukea yrityksen liiketoimintastrategian toteutumista ja turvallisuustoiminnan tavoitteet tulisivat sitoa tähän strategiaan. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen tapauksessa ydintoiminnan jatkuvuus ja päivittäisten toimintojen häiriöttömyys nähtiin tärkeimmiksi suojattaviksi kohteiksi, joiden suojaamisesta tuli yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän päätavoite. Samalla opinnäytetyössä kuvattiin aiempaa yksiselitteisemmin yrityksen jatkuvuudenhallinnan osakokonaisuuksien muodostama prosessi ja määriteltiin näiden osakokonaisuuksien väliset suhteet.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä tulee integroida osaksi yrityksen muuta johtamistoimintaa ja siinä olisi hyvä huomioida myös toiminnan laatu- ja riskikulmat. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkoituksena ei ole tuottaa yritykselle laadukasta turvallisuustoimintaa, vaan varmistaa yrityksen laadukkaan toiminnan turvallisuus.

Asiasanat: yritysturvallisuus, turvallisuusjohtaminen, turvallisuusjohtamisjärjestelmä, riskienhallinta, jatkuvuudenhallinta

Anttila Sampsa & Liivand Anni

Creating Security Management System to a Large Logistics Company

Year	2015	Pages	171
------	------	-------	-----

The aim of the thesis was to research how to create a security management system to a large logistics company and how this system should be individualized so that it would serve its users' needs in the best possible manner. The thesis was carried out as an action research and the assignment for the research was given by a Finnish logistics company. The research question was: "How to create an individualized and high-quality security management system in a large Finnish logistics company?". Several data collection methods were used during the research. These methods were general literature review, theme interviews, direct observation and benchmarking. Within the framework of the research a security management system was created for the client company by using the best known methods and system models.

In the thesis the process for creating the security management system to the client company is described in detail. In addition, the thesis also describes in general the measures required for creating a similar management system in other organizations interested in the subject. The security management system created for the client company is an appendix of the thesis and it can be used as a template for creating an equivalent system in other organizations.

The outcome of the research was that managing the security of a large logistics company requires a comprehensive security management system that supports the daily operations of the company. Basically creating such a system is about clarifying the structures of the organization responsible for security management, describing the roles and responsibilities systematically and establishing the process used for managing security. However, mere existence of a security management system does not create security or develop operations. Therefore the company management team and all personnel have to be committed in maintaining and developing security in the company.

The purpose of security operations is to support the implementation of a company's business strategy and the objectives of these operations should be derived from the strategy. The continuity of core operations and uninterrupted daily operations were seen as the most important values for the client company and therefore protecting them was the main objective in the created security management system. Continuity management has a strong presence also in the thesis as there was a need for precise describing of the continuity management process and defining the relations between the different sections of this process.

The security management system must be integrated into other management operations of a company and it should also take into account the quality perspective of all company's operations. The purpose of a security management system is not to produce high-quality security operations for the company but to ensure the security of high-quality operations of the company.

Keywords: corporate security, security management, security management system, risk management, continuity management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksen yleinen viitekehys	7
2.1	Keskeiset käsitteet.....	7
2.2	Opinnäytetyön taustat ja toimeksiantajayrityksen kuvaus	9
2.3	Tavoite ja toteutus	12
2.4	Rajaukset	13
2.5	Aihealueen aiemmat tutkimukset ja käytetyt standardit	14
3	Toimintatutkimus	15
3.1	Tutkimuskysymys	15
3.2	Käytetyt tiedonkeruumenetelmät.....	16
3.2.1	Kirjallisuuskatsaus.....	17
3.2.2	Teemahaastattelut.....	17
3.2.3	Havainnointi.....	18
3.2.4	Benchmarking.....	19
3.3	Toimintatutkimuksen toteutus.....	19
3.3.1	Tietoperustan rakentaminen	21
3.3.2	Yrityksen lähtötilanteen, tarpeiden ja tavoitteiden kartoitus	21
3.3.3	Saatujen tulosten ja tuotoksen jatkokehittäminen	24
3.4	Toimintatutkimuksen luotettavuusarvioinnissa huomioitavat seikat	25
4	Turvallisuus osana logistiikkayritysten johtamistoimintoja	26
4.1	Logistiikka käsitteenä ja osana yritys X:n toimintoja.....	26
4.2	Turvallisuuden käsite ja yritysturvallisuus Suomessa	28
4.3	Yritysturvallisuus varastointilogistiikan alalla.....	30
4.4	Riskienhallinta yrityksen turvallisuustoiminnan tukena	33
4.5	Yrityksen ydintoimintojen turvaaminen jatkuvuudenhallinnan keinoin	38
4.6	Turvallisuusjohtaminen ja linkitykset laatujohtamiseen.....	41
4.7	Turvallisuusjohtamisjärjestelmä	44
4.8	Turvallisuustoiminnan ohjaaminen ja kehittäminen yrityksissä	47
4.8.1	Turvallisuustoimintaa ohjaava lainsäädäntö	48
4.8.2	Turvallisuustoiminnan seuranta ja raportointi	49
4.8.3	Henkilöstön sitouttaminen ja palkitseminen	50
4.8.4	Oppiva yritys ja jatkuvan kehityksen periaate	51
4.8.5	Yritys- ja turvallisuuskulttuurin merkitys ja kehittäminen	53
5	Turvallisuustoiminnan lähtötilanne yrityksessä X	54
5.1	Turvallisuuden johtaminen ja turvallisuusorganisaatio	54
5.2	Yritysturvallisuuden lähtötilanne ja suurimmat haasteet.....	57
5.3	Turvallisuuden tavoitetila projektin käynnistyessä	58

6	Turvallisuusjohtamisjärjestelmän luominen yritykseen X	60
6.1	Työvaiheet järjestelmän luomiselle	60
6.2	Yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän esittely	62
6.2.1	Järjestelmän rakenne	62
6.2.2	Perustelut eräisiin järjestelmässä tehtyihin ratkaisuihin	64
6.2.3	Järjestelmä osana yritys X:n johtamistoimintoja	65
6.2.4	Yrityksen käyttöön luovutetusta järjestelmästä saatu palaute	68
6.3	Järjestelmän jalkauttaminen ja jatkokehitys yrityksessä	69
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	70
7.1	Tutkimuksen perusteella saadut tulokset.....	71
7.2	Tutkimuksen sovellettavuus ja hyödyt muissa organisaatioissa.....	72
7.3	Pohdinta	73
	Lähteet	75
	Kuviot.....	79
	Taulukot	80
	Liitteet.....	81

1 Johdanto

Nykyaikaisten suuryritysten laajentuneet toimintakentät vaativat entistä monipuolisempaa ja kattavampaa toimintaa yrityksen riskien hallitsemiseksi sekä riittävän turvallisuustason varmistamiseksi. Etenkin suurissa yrityksissä turvallisuustoiminnan riittävän tason ja kattavuuden varmistamiseksi voidaan tarvita erityistä turvallisuuden hallinnointiin keskittyntä johtamisjärjestelmää, eli turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kuvata, miten etenkin varastointilogistiikkaan erikoistuneet yritykset voivat luoda itselleen kattavan ja laadukkaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja se on tehty yritykseltä saadun toimeksiantannon perusteella. Tutkimus ja sen tulokset ovat kohdennettu vastaamaan ensisijaisesti kyseisen yrityksen turvallisuustoiminnan kehitystarpeisiin, mutta tulokset ja niiden saavuttamiseen käytetyn prosessin vaiheet ovat yleistettävissä koskemaan myös muiden organisaatioiden turvallisuustoiminnan kehittämistä. Opinnäytetyössä pyritäänkin antamaan mahdollisimman yksityiskohtainen, mutta yleistettävissä oleva kuvaus niistä toiminnoista ja sekoista, joita laadukkaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittäminen vaatii. Lisäksi opinnäytetyön liitteenä olevaa, toimeksiantajalle luotua turvallisuusjohtamisjärjestelmää voidaan hyödyntää mallipohjana suunniteltaessa vastaavaa järjestelmää muihin organisaatioihin.

Toimeksiantajana opinnäytetyöllä oli suomalainen ja Suomessa toimiva logistiikka-alan yritys, joka vastaa asiakkaidensa varastointi- ja kuljetuslogistiikasta. Opinnäytetyön puitteissa toteutetussa tutkimuksessa keskityttiinkin lähinnä varastologistiikan alalla toimivalle yritykselle ominaisten turvallisuustoiminnan piirteiden kartoittamiseen ja tämän toiminnan tehokkaan johtamisen mahdollistavan järjestelmän luomiseen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten toimeksiantajayritykselle voidaan luoda yksilöity ja laadukas turvallisuusjohtamisjärjestelmä.

2 Tutkimuksen yleinen viitekehys

Seuraavissa luvuissa käydään läpi tämän opinnäytetyön ja sen puitteissa toteutetun tutkimuksen yleistä viitekehystä. Lukijan tietoon tuodaan opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen toiminnan piirteet sillä tarkkuudella, kuin se salassapitosopimusten perusteella on mahdollista. Lisäksi viitekehystä kuvataan aihealueen rajauksia ja aiempia tutkimuksia tarkastelemalla.

2.1 Keskeiset käsitteet

Ydintoiminnoilla tarkoitetaan sellaisia toimintoja, joiden häiriöttömällä toteutumisella on huomattava vaikutus yrityksen toiminnan menestyksellisyyteen. Ydintoiminnot voidaan nähdä

yrityksen asiakkaita välittömästi palvelevina sekä lisäarvoa tuottavina toimintoina ja yleensä niiden sisältämiä prosesseja toteutetaan useilla yrityksen organisaatiotasolla. Kaiken kaikkiaan ydintoiminnot ovat yrityksen toiminnan ja olemassaolon kannalta kaikkein tärkeimpiä toimintoja. (Voutilainen, Ritola & Moisio 2001, 137; Leppänen 2006, 69-72.)

Päivittäinen toiminta on yritykselle arvoa tuottavaa työtä, eli yrityksen perustehtävän täyttämistä, jonka häiriötöntä toteutumista yrityksen on pyrittävä suojaamaan (Reiman & Oedewald 2008, 73; Iivari & Laaksonen 2009, 18-24.) Yritysten päivittäinen toiminta koostuu yrityksen ydintoiminnoista sekä erilaisista tukitoiminnoista (Leppänen 2006, 69-72).

Linjaorganisaatio on yrityksen päivittäisen liiketoiminnan perustehtävää yrityksen sisällä suorittava organisaatio. Tässä opinnäytetyössä linjaorganisaatioon nähdään kuuluvan yritys X:n varastotoimintaa suorittavat työntekijät, näiden työntekijöiden esimiehet sekä esimiesten toiminnan johtamisesta vastaavat vuoropäälliköt (vrt. Reiman & Oedewald 2008, 73).

Logistiikalla tarkoitetaan yritysten tai organisaatioiden sisäisiä ja ulkoisia materiaali-, raha- ja tietovirtoja (Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell ja Santala 2011, 22). Käsitteenä logistiikka kattaa kaiken raaka-aineiden ja myyntituotteiden ostamiseen, huoltoon, kuljetuksiin, varastointiin ja jakeluun liittyvän toiminnan (Karhunen, Pouri & Santala 2008, 23).

Riskillä kuvataan epävarmuuden vaikutusta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin vaikutuksella tarkoitetaan lopputuloksessa esiintyvää poikkeamaa odotetusta ja tämä poikkeama voi olla luonteeltaan joko positiivista tai negatiivista haluttuun lopputulokseen nähden. Usein riskiä kuvaillaan mahdollisten tapahtumien, niiden todennäköisyyden ja niiden toteutumisen seurausten yhdistelmänä. (SFS-ISO 31000, 12.) Yritysten liiketoiminta perustuu riskien ottamiseen (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 12).

Riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jolla yritystä johdetaan ja ohjataan riskien osalta ja sitä toteutetaan yrityksen yleisten strategisten sekä operatiivisten toimintaperiaatteiden puitteissa (SFS-ISO 31000, 12). Riskienhallinnalla pyritään varmistamaan yrityksen toiminnan jatkuvuus ja kannattavuus sekä henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi (Viitala & Jylhä 2014, 340). Samalla riskienhallinta on epävarmuuksien, todennäköisyyksien ja poikkeamien hallintaa (Leppänen 2006, 119-120).

Jatkuvuudenhallinnalla tarkoitetaan jatkuvuussuunnittelun, valmiussuunnittelun ja toipumissuunnittelun sekä niitä tukevan riskienhallinnan muodostamaa kokonaisuutta, jonka tarkoituksena on yrityksen ydintoimintojen jatkuvuuden turvaaminen sekä päivittäisen toiminnan häiriöttömyyden tukeminen (vrt. Mäkinen 2007, 119-120; Huoltovarmuuskeskus 2013).

Turvallisuustoiminnan tarkoituksena on yrityksen strategian saavuttamisen varmistaminen sekä strategiassa määritettyjen yritystoiminnan tavoitteiden saavuttamista uhkaavien tekijöiden selvittäminen ja riittävien korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen, jotta kyseiset tavoitteet saavutetaan (Leppänen 2006, 58, 176).

Turvallisuusorganisaation tehtävänä on tukea linjaorganisaatiota päivittäisen toiminnan turvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä sekä osaltaan valvoa linjaorganisaation toiminnan tasoa ja tarvittaessa käynnistää uusia kehitysprojekteja turvallisuuden tason parantamiseksi (Simola 2005, 103). Yritys X:n olemassa olleeseen turvallisuusorganisaatioon nähtiin kuuluvan kolme yritysturvallisuuden ja riskienhallinnan ammattilaista, jotka olivat yrityksen kaksi turvallisuuspäällikköä sekä riskienhallintapäällikkö (Asiantuntijahaastattelut 2015).

Yritysturvallisuus koostuu kymmenestä osa-alueesta, jotka ovat henkilöturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, pelastustoiminta, rikosturvallisuus, tietoturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, työturvallisuus, ulkomaantoimintojen turvallisuus, valmiussuunnittelu ja ympäristöturvallisuus (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015). Vaihtoehtoisesti yritysturvallisuuden voidaan nähdä myös koostuvan kaikista niistä toimenpiteistä, joiden avulla yrityksen turvallisuusriskejä hallitaan (Leppänen 2006, 59). Yritysturvallisuuden tarkoituksena on yrityksen tulostavoitteiden saavuttamisen tukeminen (Kerko 2001, 21).

Turvallisuusjohtaminen sisältää ”kaikki ne osa-alueet ja toiminnot, joiden avulla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja suojattavien kohteiden vahingoittumattomuus” (Leppänen 2006, 57). Turvallisuusjohtaminen on osa yrityksen normaalia johtamista, eikä sen tule muodostaa itsenäistä toimintoa. Turvallisuusjohtamisen tehtävänä on tukea muuta johtamistoimintaa sekä riittävän turvallisuustason saavuttamista yrityksen toiminnassa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015).

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on yrityksen johdon keino toteuttaa turvallisuusjohtamista. Turvallisuusjohtamisjärjestelmässä asetetaan turvallisuustoiminnan tavoitteet, järjestelmä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, vaatimukset toiminnan tasosta ja tuloksista sekä niiden seurantamenettelyt. (Levä 2003, 37-38.) Turvallisuusjohtamisjärjestelmä muodostuu kaikista yrityksen turvallisuuteen vaikuttavista osa-alueista ja toiminnoista (Leppänen 2006, 57).

2.2 Opinnäytetyön taustat ja toimeksiantajayrityksen kuvaus

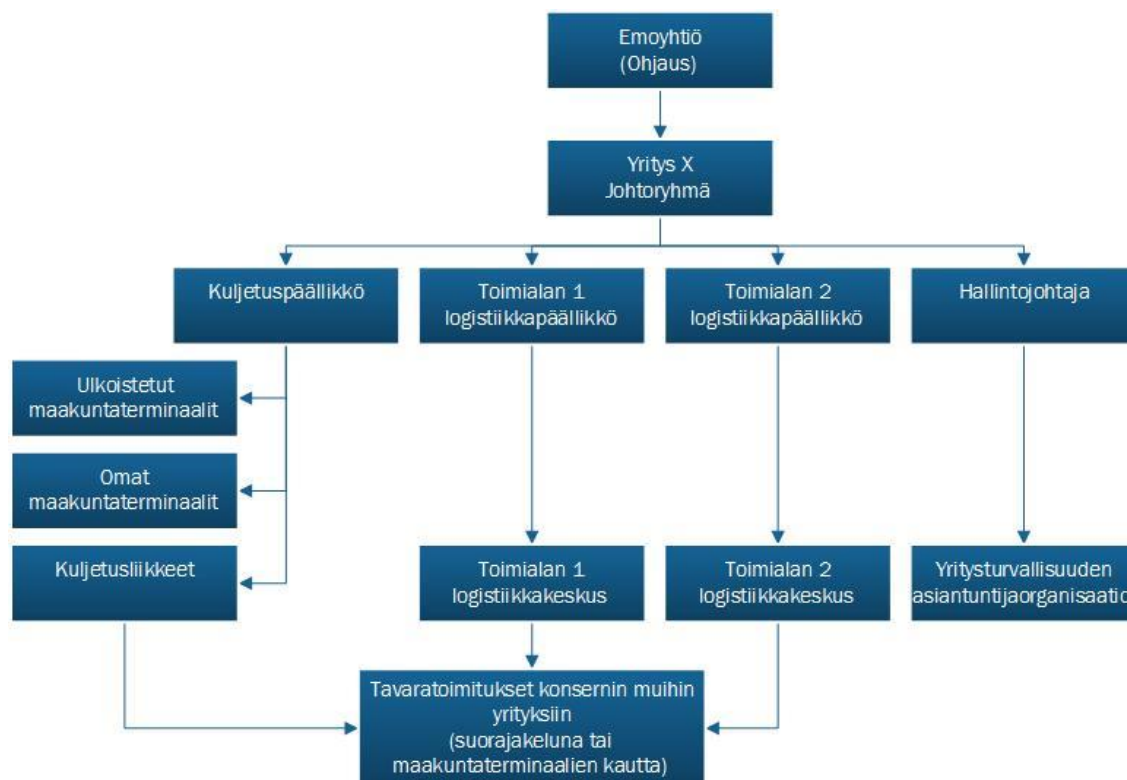
Prosessi tämän opinnäytetyön tekemiselle käynnistyi helmikuussa 2015, jolloin tekijät saivat yritys X:ltä pyynnön turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisesta. Tätä ennen tekijät olivat edeltävänä syksynä toteuttaneet erääseen opintojaksoon liittyen työelämänprojektin kyseiseen yritykseen. Tässä projektissa annettujen näyttöjen pohjalta yritys tarjosi opiskelijoille

mahdollisuuden turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomiseen ja täten tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on suomalainen logistiikka-alan yritys, jonka yritystoiminta on keskittynyt Suomeen. Yrityksen pyynnöstä sen nimeä ei tuoda opinnäytetyön yhteydessä esille, vaan siihen viitataan ainoastaan toimeksiantajayrityksenä, yrityksenä, tai nimellä yritys X. Yritys täyttää työ- ja elinkeinoministeriön määritelmän suuresta yrityksestä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Yritys X on osa yrityskonsernia (myöhemmin konserni), jonka toimintaa tukee ja koordinoi tähän toimintaan erikoistunut emoyhtiö. Näiden tai muiden yritys X:n keskeisien sidosryhmien nimiä ei tuoda tämän opinnäytetyön, tai sen liitteiden yhteydessä julki, sillä niiden julkaiseminen saattaisi johtaa myös yritys X:n nimen paljastumiseen. Samasta syystä myöskään yritys X:n tai sen sidosryhmien työntekijöihin ei viitata nimellä, vaan ainoastaan henkilön työnimikkeen mukaan.

Yritys X toimii B2B markkinoilla ja sen vastuulla on tuottaa samaan konserniin kuuluville yritysasiakkailleen merkittävä osa näiden tarvitsemista varastointi- ja kuljetuslogistisista palveluista. Käytännössä tämä tekee yritys X:stä tärkeän osan asiakkaidensa toimitusketjua. Yrityksen varastointitoiminta on jakautunut kahteen ydintoiminta-alueeseen, joita käsitellään tässä opinnäytetyössä toimialoina 1 ja 2.

Kyseisiä toimintoja varten yritys X:llä oli omat logistiikkakeskuksensa (myöhemmin logistiikkakeskukset 1 ja 2). Lisäksi yrityksen toimintaa tuettiin eri puolilla Suomea olevista, joko yritys X:n tai sen alihankkijoiden hallinnoimista maakuntaterminaaleista käsin. Yrityksen toiminnan yksinkertaistettu perusrakenne on esitetty kuviossa 1. Tässä opinnäytetyössä ja sen liitteissä käytettyjä, yritys X:än, sen toimintoihin, toimitiloihin, sidosryhmiin sekä työntekijöihin liittyviä kiertoilmaisuja on eritelty liitteessä 1.



Kuvio 1 Yritys X:n toiminnan yksinkertaistettu rakenne

Kuljetuslogistiikan osalta yritys X oli ulkoistanut varsinaiset tavarankuljetukset yksityisille kuljetusyrityksille, mutta kuljetusten suunnittelu ja organisointi oli silti yritys X:n vastuulla. Yritys X:n vastuulla olevien tavaroiden vaatimukset varastoinnin ja kuljetusten toteuttamisen osalta erosivat toisistaan merkittävästi. Osa tavaroista vaati esimerkiksi katkeamatonta kylmäketjua ja osaa käsiteltiin vaarallisina kemikaaleina. Näiden vaatimusten täyttäminen oli olennainen osa yrityksen liiketoimintaa.

Lähtötilanne tälle opinnäytetyöprojektille oli, että yritys X oli uudistamassa liiketoimintaansa vuosien 2015 - 2018 aikana sekä siirtämässä toimintansa painopisteen uusiin, pitkälti automatisoituihin logistiikkakeskuksiin. Tämä uudistustyö tulee vaikuttamaan vuosien 2016 - 2018 aikana yritys X:n organisaatorakenteeseen, mikä nähtiin yrityksessä mahdollisuutena uudistaa samalla yrityksen johtamisjärjestelmää. Tähän liittyen yritys X:n johtoryhmä hyväksyi turvallisuusorganisaation esityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisesta, minkä avulla jatkossa varmistetaan yritysturvallisuuden kattava ja kokonaisvaltainen johtaminen osana yritys X:n päivittäistä liiketoimintaa.

Käytännönvastuu järjestelmän suunnittelusta ja luomisesta annettiin tämän opinnäytetyön tekijöille. Yhteyshenkilönä yritys X:n suuntaan toimi yrityksen riskienhallintapäällikkö. Yrityksen liiketoiminnan muutoksista ja järjestelmän käyttöönoton vaatimasta ajasta johtuen turvallisuusjohtamisjärjestelmän valmistumisen takarajaksi asetettiin vuoden 2015 lokakuun lop-

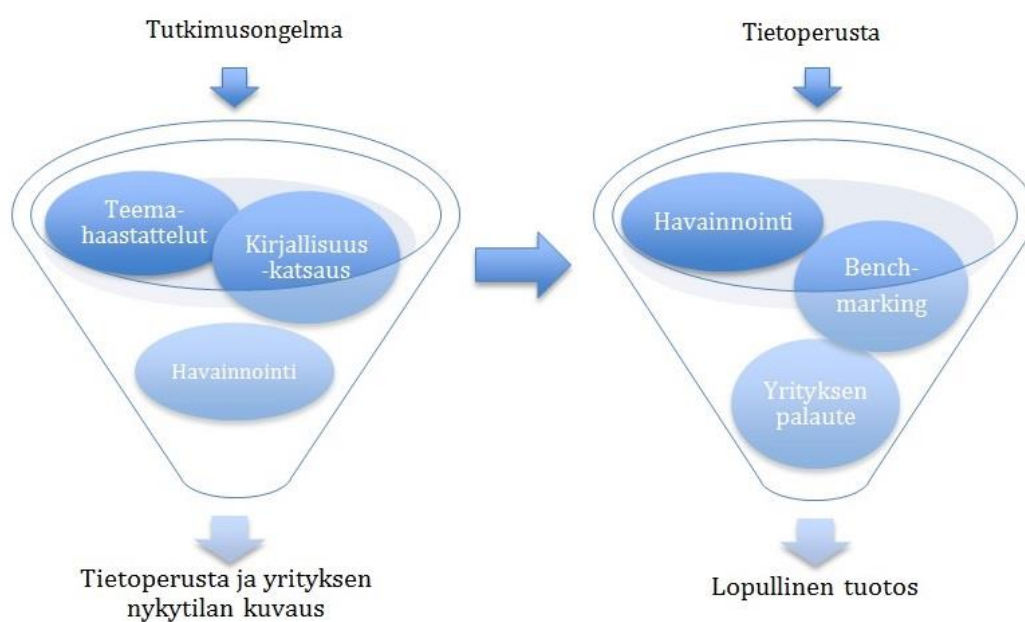
pu. Omaksi päämääräkseen opiskelijat määrittivät opinnäytetyön valmistumisen marraskuun aikana.

2.3 Tavoite ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten suureen logistiikka-alan yritykseen luodaan laadukas turvallisuusjohtamisjärjestelmä sekä millainen tämän järjestelmän tulisi olla, jotta se soveltuisi parhaalla mahdollisella tavalla yritys X:n tarpeisiin. Tutkimuksen lopputuloksena yritys X:lle luotiin sen tarpeisiin räätälöity turvallisuusjohtamisjärjestelmä parhaiksi havaittuja menetelmiä ja toimintamalleja hyödyntäen. Yritys X:lle luotu turvallisuusjohtamisjärjestelmä on tämän opinnäytetyön liitteenä 2.

Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti sitä prosessia, jolla turvallisuusjohtamisjärjestelmä luotiin yritykseen X. Lisäksi opinnäytetyössä kuvataan yleisemmällä tasolla niitä toimenpiteitä, joita vastaavan järjestelmän luominen muihin aiheesta kiinnostuneisiin yrityksiin tai organisaatioihin vaatisi. Johtojatuksena tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa onkin ollut pyrkimys luoda yleistettävissä oleva ja käytännön esimerkkien kautta havainnollistettu kuvaus turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisen vaatimasta prosessista kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena prosessina, jonka kulkua kuvio 2 esittää. Ensimmäisessä vaiheessa opinnäytetyön tekijät rakensivat itselleen kattavan tietoperustan työn aihealueesta, yritys X:n toiminnasta, yrityksessä olemassa olleista käytänteistä sekä sen johto- ja asiantuntijaorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden näkemyksistä ja toiveista tulevaa järjestelmää kohtaan. Samalla kirjoitettiin useimmat tämän opinnäytetyön teoriaosuuksista.



Kuvio 2: Tutkimusprosessin kaksi vaihetta

Projektin toisessa vaiheessa tekijät suunnittelivat ja loivat yritys X:lle varsinaisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän. Järjestelmä luotiin kiinteässä yhteistyössä yrityksen turvallisuusorganisaation kanssa ja projektin ensimmäisessä vaiheessa rakennettuun tietoperustaan nojautuen sekä peilaten saavutettuja tuloksia säännöllisesti yrityksen johdon ja asiantuntijoiden näkemyksiin. Tämän työskentelyn rinnalla tekijät kirjoittivat tutkimusprosessia kuvaavat käytännönsuudet tähän opinnäytetyöhön. Turvallisuusjohtamisjärjestelmää luotaessa panostettiin erityisesti järjestelmän yksilöintiin, jotta se vastaisi mahdollisimman tarkasti yritys X:n tarpeisiin. Lisäksi yritys X:n toiminnan luonne, varastoitavien tavaroiden erityispiirteet sekä toimintaa valvovat viranomaiset, kuten turvallisuus- ja kemikaalivirasto, asettivat omat vaatimuksensa turvallisuustoiminnan sekä turvallisuusjohtamisjärjestelmän tasolle.

2.4 Rajaukset

Työn rajaukset sovittiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa ja niitä määriteltäessä otettiin huomioon ennen kaikkea yrityksen tarpeet sekä käytettävissä olevat aikaresurssit. Pääperiaatteena rajauksia sovittaessa oli, että opinnäytetyön tekijät tuottavat yritys X:lle sen tarvitsemat keskeiset turvallisuusjohtamisjärjestelmää ja järjestelmän toimintaa koskevat dokumentit. Täysin uuden turvallisuusjohtamisjärjestelmän jalkauttaminen yritys X:n kokoiseen yritykseen on niin pitkä prosessi, ettei tämän opinnäytetyön tekijöillä ollut mahdollisuutta osallistua sen viimeisiin vaiheisiin (vrt. Levä 2003, 51). Täten järjestelmän jalkauttamisen sovittiin jäävän yritys X:n vastuulle.

Tietoturvallisuus rajattiin opinnäytetyön tekijöiden luoman turvallisuusjohtamisjärjestelmän ulkopuolelle ja aihetta käsitellään tässä opinnäytetyössä sekä yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmässä ainoastaan toteamalla sen olemassaolo. Tietoturvallisuuden liittäminen osaksi turvallisuusjohtamisjärjestelmää sovittiin jäävän yritys X:n vastuulle. Syynä tietoturvallisuuden rajaamiseen työn ulkopuolelle oli yritys X:n näkemys asiasta sekä käytettävissä olleiden aikaresurssien puute. Yrityksellä oli opinnäytetyön tekohetkellä käynnissä useita tietoturvallisuuden kehittämiseen tähtääviä projekteja, joiden tuloksista ei turvallisuusjohtamisjärjestelmän suunnitteluajankohtana ollut vielä tarkkoja tietoja. Tämän takia tietoturvallisuuden liittäminen osaksi opinnäytetyön puitteissa luotua turvallisuusjohtamisjärjestelmää ei olisi ollut mielekästä, sillä aihealueen käytännön toteutus olisi saattanut poiketa suurestikin järjestelmässä esitetystä mallista.

Opinnäytetyön tekijöiden toteutusvastuun ulkopuolelle rajattiin myös yrityksen turvallisuus-toiminnassa vaadittavien yksittäisten turvallisuusdokumenttien, kuten pelastussuunnitelmien tai turvallisuussuunnitelmien, tekeminen. Asiasta neuvoteltaessa yrityksen kanssa, molemmat osapuolet näkivät arvokkaammaksi keskittyä suurten kokonaisuuksien jäsentelemiseen ja prosessikuvausten luomiseen, kuin yksittäisten turvallisuusdokumenttien kirjoittamiseen. Tällä päätöksellä vapautettiin opiskelijoiden käyttöön huomattavat aikaresurssit, joita hyödynnettiin itse turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomiseen. Yritys X:n sidosryhmien turvallisuustoiminta otettiin mukaan tarkasteluun niiltä osin, mihin yritys X kykeni kohdistamaan suoria vaatimuksia tekemiensä toimeksiantosopimusten puitteissa.

2.5 Aihealueen aiemmat tutkimukset ja käytetyt standardit

Tutkimuksen toteutukseen tarvittiin vahvaa tietoperustaa poikkeuksellisen laajasta aihealueesta sekä hyvää tuntemusta yritys X:n toiminnan luonteesta ja sisällöstä. Aihealueen tietoperustan rakentaminen käynnistettiin etsimällä aihealueesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja muuta siihen liittyvää kirjallisuutta. Aihealueeseen liittyen esimerkiksi laatujohtamisjärjestelmiä ja turvallisuuden johtamista koskevia tutkimuksia on tehty useita, kun taas turvallisuusjohtamisjärjestelmien sisältöä ja toimintaperiaatteita käsitteleviä tutkimuksia ei juurikaan ole.

Johtamisjärjestelmistä ja turvallisuuden johtamisesta tutkimuksia olivat laatineet muun muassa Ruuhilehto & Vilppola (2000), Leppänen (2003), Levä (2003), Simola (2005), Lanne (2007), Piisku & Saari (2007) ja Mäkinen & Törmänen (2014). Aihealueen tutkimusten ja teorialähteiden lisäksi tekijät hyödynsivät tätä opinnäytetyötä sekä yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmää tehdessään myös erilaisia standardeja. Hyödynnettyjä standardeja olivat SFS-ISO 9001, SFS-ISO 9004, SFS-ISO 14001, SFS-ISO 14004, SFS-ISO 28000, SFS-ISO 31000, OHSAS 18001 ja OHSAS 18002.

Standardien aihealueet käsittelivät laadunhallintajärjestelmiä, ympäristöjärjestelmiä, toimitusketjunhallintajärjestelmiä, riskienhallintajärjestelmiä ja työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmiä. Käytetyistä standardeista tekijät hakivat yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja muun muassa johtamiseen ja johtamisjärjestelmiin, riskienhallintaan sekä laadunhallintaan liittyen. Standardien hyödyntämisessä ei kuitenkaan tähdätty järjestelmän sertifiointiin, vaan niitä hyödynnettiin tietolähteinä. Aihealueen tietoperustan rakentaminen toteutettiin kirjallisuuskatsauksella, jota esitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 3.2.1.

3 Toimintatutkimus

Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Hirsjärven ym. (2012, 160-161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (tutkimusilmiö) syvällisesti, minkä jälkeen se tuodaan yleiseen tietoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin ei siten kuulu tilastolliset, tai muut määrälliset keinot aineiston keräämiseen ja sen analysointiin. Molempien tutkimusotteiden perusteluvaatimukset ovat yksilöllisiä. (Kananen 2008, 18-26.)

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisin tavoin. Tämän opinnäytetyön puitteissa toteutettu tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on löytää tutkimuskohteelle paikkansapitäviä ja yksilöllisiä tuloksia, eikä yleistää teoriaa perinteisen tutkimuksen tavoin. Sen yleispiirteisiin kuuluvat käytännönläheisyys, vuorovaikutus ja pysyvään muutokseen tähtääminen. Toimintatutkimus itsessään ei ole tutkimusmenetelmä, vaan siihen sisältyy useita eri tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2009, 9-11.)

Toimintatutkimukselle yksiselitteisen määritelmän antaminen on Kananen (2009, 11) mukaan vaikeaa ja hän puhuukin toimintatutkimuksesta tutkimusstrategiana. Yleisesti ottaen tutkimusten tarkoituksena on tuottaa uutta, tieteellistä tietoa, jota on käsitelty perusteellisesti ja oikeita menetelmiä käyttäen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 19-20). Tieteellisen tutkimuksen eettisyys ja läpinäkyvyys varmistetaan yleisesti hyväksytyillä tutkimusperiaatteilla ja menettelytavoilla (Hirsjärvi ym. 2012, 2327).

3.1 Tutkimuskysymys

Tieteellinen tutkimus lähtee usein liikkeelle pyrkimyksestä ratkaista tutkimusilmiön sisällä esiintyvä ongelma. Tutkimusongelma tulee usein tutkimuksen tilaajalta. Mikäli suoranaista ongelmaa ei ole, muotoillaan tutkittava ilmiö ongelman muotoon. Tutkimusongelma kiteyttää tutkimuksen, eli tässä tapauksessa koko opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. Tutkimus rajataan tutkimusongelman kautta, jotta ilmiötä pystytään hallitsemaan ja ymmärtämään

paremmin tutkimusprosessin aikana. Paras kohderyhmä tutkimukselle on sitoutunut tilaaja. (Kananen 2014, 27-34.)

Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen siitä on muodostettava tutkimuskysymys. Tutkimuskysymyksen funktio on ohjata tutkimusta ja sen aikana suoritettavaa tiedonkeruuta. Tutkimuskysymykseen vastauksen löytäminen ratkaisee tutkimusongelman. (Kananen 2014, 32-37.)

Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksen on ilmaistava tutkimuksen toiminnallista luonnetta. Laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymyksissä on joustavuutta, eli tutkimuksen edetessä tutkimuskysymys voi muuttua alkuperäisestä. (Kananen 2009, 3839.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

”Miten suureen suomalaiseen logistiikka-alan yritykseen luodaan laadukas ja yksilöity turvallisuusjohtamisjärjestelmä?”

Yritys X:ltä saadun, tätä opinnäytetyöprojektia koskevan toimeksiannon vastaanottamisen jälkeen tekijät pyrkivät muodostamaan käsillä olevasta tutkimusongelmasta mahdollisimman yksiselitteisen ja kattavan tutkimuskysymyksen. Opinnäytetyötä ja siihen liittyvää tutkimusta suunniteltaessa hyödynnettiin alun perin kahta tutkimuskysymystä, joista toinen oli ”Millainen turvallisuusjohtamisjärjestelmä parhaiten soveltuu suureen suomalaiseen logistiikka-alan yritykseen?”. Tarkemman tarkastelun jälkeen kysymys päätettiin kuitenkin jättää pois, sillä järjestelmän soveltuvuuden katsottiin kuuluvan ensimmäisessä kysymyksessä mainittuun laatuun ja yksilöitävyyteen. Lopulliseksi tutkimuskysymykseksi valitulla kysymyksellä pyrittiin mahdollistamaan sekä turvallisuusjohtamista yleisesti käsittelevien teorialähteiden tarkastelu että yritys X:lle yksilöidyn järjestelmän sisällön suunnittelu ja luominen.

3.2 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimukselle ominaiset tiedonkeruumenetelmät eivät eroa Kananen (2009, 6061) mukaan muun laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Tiedonkeruumenetelmien valintaan vaikuttaa olennaisesti ennen tutkimuksen aloittamista tehty päätös tarvittavan tiedon luonteesta. Tutkimuksessa saadun tiedon luonne vaikuttaa myös tiedonkeruuvaiheen jälkeen tehtävään tiedon analysointiin ja siinä käytettäviin analysointimenetelmiin. Tiedonkeruuvaihe ja saadun tiedon analyysivaihe kytkeytyvätkin vahvasti toisiinsa. (Kananen 2008, 56.) Toimintatutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kyselyt, havainnointi ja kirjalliset lähteet (Kananen 2009, 61). Tässä opinnäytetyössä käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat kirjallisuuskatsaus, haastattelu, havainnointi ja benchmarking ja niistä saatuja tuloksia kuvataan tämän opinnäytetyön luvussa 3.3.

3.2.1 Kirjallisuuskatsaus

Kanasen (2009, 74) mukaan tutkimuksen aikana on perehdyttävä olemassa olevaan kirjallisuuteen, sillä näin välttyään mahdollisilta päällekkäistutkimuksilta. Tutkimukseen käytetyn kirjallisuuden perusteella voidaan myös arvioida tutkimuksen validiteettiä. Omia tutkimustuloksia voidaan verrata muihin tutkimuksiin, jolloin aiemmissa tutkimuksissa todistetut asiat voivat tukea uuden tutkimuksen tuloksia. Tulosten mahdollisia eroavaisuuksia arvioitaessa on hyvä muistaa, että eroavaisuus voi johtua esimerkiksi tutkittavassa ilmiössä tapahtuneesta muutoksesta. Erot tutkimustuloksissa eivät näin ollen tarkoita tutkimuksen epäonnistumista, vaan voivat kertoa juuri muuttuneesta ilmiöstä ja tutkimusasetelmien erilaisuudesta. (Kananen 2009, 7475.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, joka on yleisimmin käytetty kirjallisuuskatsauksen tyyppi. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta luonnehditaan yleiskatsaukseksi, sillä tarkat ja tiukasti sitovat säännöt puuttuvat. Samalla metodiset säännöt eivät rajaa yleiskatsauksessa käytettäviä aineistoja, toisin kuin muissa kirjallisuuskatsauksen tyypeissä. (Salminen 2011, 6.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kaksi orientaatiota ovat integroiva ja narratiivinen katsaus, joista viimeistä pidetään metodisesti kevyempänä. Tässä tutkimuksessa on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteutumistavaksi valittu narratiivinen yleiskatsaus, mikä tarkoittaa, ettei aineistoa ole valittu ja työstetty systemaattista seulaa käyttäen, vaan pikemminkin kuvailevana synteessinä. (Salminen 2011, 7.) Narratiiviseen ja kuvailevaan yleiskatsaukseen päädyttiin, sillä tämän opinnäytetyön puitteissa tarkasteltavia aihealueita oli liian monia, jotta niistä jokaiseen oltaisi voitu perehtyä esimerkiksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaatimalla syvyydellä (vrt. Salminen 2011, 9-12).

3.2.2 Teemahaastattelut

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin ja käytetyin tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelumuotoja on useita ja esimerkiksi kysymystyyppien mukaan niitä voidaan luokitella syvähaastatteluksi, teemahaastatteluksi ja lomakehaastatteluksi (Kananen 2014, 71). Syvähaastattelussa on kyse vapaamuotoisesta haastattelusta, johon ei ole laadittu kysymyksiä, vaan haastattelussa keskustellaan yleisesti yhdestä valitusta aiheesta. Teemahaastattelussa taas keskusteltavia aiheita on useita ja lomakehaastattelussa on tarkat yksityiskohtaiset kysymykset, joita haastattelija esittää haastateltavalle. (Kananen 2014, 71.) Tässä opinnäytetyössä yhtenä tiedonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.

Teemahaastattelua voidaan pitää lomakehaastattelun ja syvähaastattelun välimuotona (Kananen 2014, 71). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teemahaastatteluun osallistuvat valitaan tiedonsaannin tarpeita silmällä pitäen (Kananen 2009, 66). Teemahaastattelussa pyritään erilaisien teemojen kautta ymmärtämään tutkittavan ilmiön muodostamaa kokonaisuutta (Kananen 2014, 72). Hirsjärvi & Hurme (2010, 47) toteavat teemahaastattelun olevan puolistrukturoitu haastattelumuoto. Puolistrukturoiduille teemahaastattelulle ominaisia piirteitä ovat haastateltavan antamat vapaat vastaukset haastattelijan esittämiin kysymyksiin sekä haastattelijan valitsema vapaa kysymysjärjestys (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48).

Puolistrukturoidun teemahaastattelun voi toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna ja tässä opinnäytetyössä se toteutettiin yksilöhaastatteluiden muodossa. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2010, 61-62.) Haastateltavien määrään ja haastateltavien henkilöiden valintaan vaikuttaa ennen kaikkea haluttu tieto tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58-60.) Tässä opinnäytetyössä käytetyt puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin asiantuntija- ja johtoryhmätason haastatteluina.

Teemahaastattelussa haastattelija ei itse välttämättä ole alan asiantuntija, joten perusteellisesti tehdyt ennakovalmistelut ovat haastattelun onnistumisen kannalta keskeisiä (Kananen 2008, 78). Tässä opinnäytetyössä haastattelujen valmistelussa keskityttiin etenkin soveltuvien ja riittävän kattavien tutkimuskysymysten luomiseen. Oikeiden kysymysten laadinta on Kananen (2009, 61-62) mukaan koko haastattelun onnistumisen perusedellytys, sillä kysymysten ollessa vääriä, ei haastatteluista välttämättä saada tutkimuksen kannalta sovellettavissa olevia vastauksia.

3.2.3 Havainnointi

Vilkan (2006) mukaan havainnoinnista käytetään myös sanaa observointi, jolla viitataan tutkijan suorittamaan aktiiviseen havaintojen tekemiseen, tai tutkittavan kohteen toiminnan tarkkailuun. Havainnointia voi näin ollen havainnointikohteesta riippuen olla näköhavaintojen lisäksi myös muut aistihavainnot. (Vilka 2006, 8-9.) Tässä opinnäytetyössä havainnoinnilla tarkoitetaan tutkimuksen tekemiseen hyödynnettyjen havaintojen keräämiseksi suoritettua yrityksen ja sen työntekijöiden toiminnan tarkkailua.

Havainnointia voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Kananen (2008, 69) luettelee havainnoinnin muodoiksi osallistuvan-, osallistavan-, suoran- ja piilohavainnoinnin. Tässä opinnäytetyössä havainnoinnin muotona on käytetty sovelletusti suoraa havainnointia, eli tarkkailevaa havainnointia (vrt. Vilka 2006, 43), jolle ominaiset menetelmät soveltuivat parhaiten yrityksen X:n ja sen henkilökunnan toiminnan tarkkailuun.

Tarkkailevassa havainnoinnissa tutkija toimii kohteen ulkopuolisena tarkkailijana, eikä osallistu yhteisön toimintaan (Vilka 2006, 43). Tästä huolimatta tarkkailtavan yhteisön työntekijät ovat tietoisia käynnissä olevasta tarkkailusta, mikä voi teoriassa vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä tai työsuoritteeseensa. Tarkkailevan havainnoinnin tavoitteena on oppia tuntemaan kohteensa toimintaa sekä ymmärtämään sitä, ottamatta tähän toimintaan kuitenkaan varsinaisesti osaa (Grönfors 1985, 90).

3.2.4 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi on menetelmä, jossa tutkitaan esimerkiksi toisessa organisaatiossa, tai oman organisaation toisella osastolla hyväksi todettuja käytänteitä ja malleja. Benchmarking vaatii aina kehityskohteen identifioimista ja hyvän pohjatyon, jotta sen tekemisestä saadaan paras mahdollinen hyöty. Sopivan vertailukumppanin valinta riippuu kehitettävän kohteen ominaisuuksista, sillä menetelmä soveltuu parhaiten selväpiirteisesti määriteltyihin kehittämistä vaativiin kohteisiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163.)

Benchmarkingille valitaan vertailukumppani yleensä tarkastelemalla, miten kyseinen toimija on kyennyt osoittamaan omaa asiantuntemustaan tarkasteltavassa asiassa. Asiantuntemuksen näyttönä voidaan pitää esimerkiksi parasta mainetta tai hyviä tunnuslukuja. Ymmärtääkseen tarkasteltavan organisaation toimintatapoja, on Benchmarkingia suorittavan tahon järjestelmällisesti kerättävä tietoa kyseisestä organisaatiosta, käyttäen apuna muun muassa tutustumiskäyntejä ja erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Benchmarking-vierailu eroakin tavallisesta yritysvierailusta juuri järjestelmällisyyden osalta. (Ojasalo ym. 2009, 163-164.)

Vertailua suorittava taho suunnittelee vierailun aikana esitettävät kysymykset valmiiksi ennen benchmarking-vierailua ja vierailun aikana tapahtuvaa havainnointia toteutetaan tavallista yritysvierailua järjestelmällisemmin. Vierailun jälkeen havainnot tulkitaan kriittisesti ja pyritään löytämään oman organisaation tarpeisiin soveltuva ratkaisu havaittujen toimintatapojen ja käytänteiden pohjalta. Kaikkia havainnot ja toimintatapoja ei välttämättä voida ottaa suoraan oman organisaation käyttöön, sillä organisaatioiden toimintatavat voivat erota toisistaan suuresti. Oman organisaation toiminnan vertaaminen muiden toimintaan saattaa edistää organisaation kilpailukykyä ja kiihdyttää kehittämishalukkuutta organisaation sisällä. Samalla vertailussa saadaan tietoa oman organisaation tasosta muihin alan toimijoihin verrattuna. (Ojasalo ym. 2009, 163-164.)

3.3 Toimintatutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tämän opinnäytetyön puitteissa toteutetun toimintatutkimusprosessin etenemistä. Luvun tarkoituksena on kuvata tutkimusta tekijöidensä toiminnan näkökulmasta

sekä perustella teorialähteisiin pohjautuen tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen aikana tehtyjä valintoja. Toimintatutkimuksen tuloksia, eli turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomista varten rakennettua tietoperustaa, yritys X:n turvallisuustoiminnan lähtötilannetta ja yrityksen omia tavoitteita sekä varsinaista tutkimuksen puitteissa luotua turvallisuusjohtamisjärjestelmää tarkastellaan erikseen tämän opinnäytetyön luvuissa 4, 5 ja 6.



Kuvio 3: Tutkimuksen kulku

Tämän opinnäytetyön puitteissa toteutetun toimintatutkimuksen kulku on tiivistetty kuvioon 3. Tutkimus käynnistettiin tekijöiden tietoperustan rakentamisella, jonka jälkeen tekijät kartoittivat yritys X:n turvallisuustoiminnan lähtötilanteen ja yrityksen asettamat tavoitteet toiminnan kehittämiseksi. Näitä tietoja hyödynnettiin yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisessa. Järjestelmän ensimmäisen prototyypin luomisen jälkeen tekijät toteuttivat benchmarking-vierailun vertailukelpoiseen organisaatioon ja tällä käynnillä saaduilla tiedoilla varmistettiin järjestelmän laadukkuus.

Yritys X:n edustajilta kerättiin palautetta ja uusia näkökulmia sekä ideoita turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittämisen kaikissa vaiheissa. Yrityksen avainhenkilöiden kanssa tehdyllä tiiviillä yhteistyöllä pyrittiin varmistamaan kaikkien yrityksen kannalta olennaisten seikkojen huomioiminen sekä järjestelmän soveltuvuus yrityksen käyttöön. Useiden esittely- ja palautekierrosten jälkeen järjestelmä viimeisteltiin saatujen kommenttien sekä uusista kirjallisuuslähteistä kerättyjen ideoiden perusteella, jonka jälkeen järjestelmä luovutettiin yrityksen käyttöön. Seuraavissa luvuissa kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteutuksen työvaiheita.

3.3.1 Tietoperustan rakentaminen

Tässä opinnäytetyössä tietoperustan rakentaminen toteutettiin kirjallisuuskatsauksella, jonka tyypiksi valittiin kuivaileva yleiskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kerätä eri lähteistä aihealueeseen liittyviä teoksia ja rakentaa niiden pohjalta aihealueen tietoperusta. Lähdeteoksista haettiin etenkin hyviä käytänteitä ja suosituksia, joita voitiin soveltaa tutkimuksen eri vaiheissa. Lähdeteoksia valittaessa kiinnitettiin erityistä huomiota teosten kirjoittajaan, julkaisuajankohtaan, sisällysluetteloon, tiivistelmiin ja liitteisiin (vrt. Hirsjärvi ym. 2010, 110-112).

Varsinaista turvallisuusjohtamisjärjestelmää ja sen muodollista sisältöä tai rakennetta koskevia teorialähteitä löydettiin tutkimuksen aikana yllättävän vähän. Syynä tähän voi olla, että yritysturvallisuuden hallinnointi yhtenä laajana kokonaisuutena aiemman, yksittäisiin turvallisuuden osa-alueisiin keskittyvän hallinnoinnin sijasta, on toimintakenttänä vielä verraten uusi, eikä siitä tämän vuoksi löydy kattavaa tutkimustietoa tai muita teorialähteitä. Tämä asetti omat haasteensa tutkimuksen toteutukselle, sillä tutkimusongelman ratkaisuun tarvittuja teorialähteitä jouduttiin keräämään poikkeuksellisen laajasta aihealueiden valikoimasta.

Tietoperustan rakentaminen toteutettiin osittain päällekkäin yrityksen lähtötilanteen kartoittamisen kanssa ja sen syventämistä jatkettiin läpi koko tutkimuksen toteutusprosessin. Kirjallisuuskatsauksessa soveltuvien lähteiden hakemiseen hyödynnettiin Google-, FINLEX- ja Finna-tietokantoja sekä jo löydettyjen teosten lähdeluetteloja. Teosten etsimiseen hyödynnettiin edellä mainittujen tietokantojen omia hakukoneita. Keskeisimmät aihealueet joihin hakuja kohdennettiin, liittyivät yritysturvallisuuteen, riskienhallintaan, turvallisuusjohtamiseen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmään.

Tämän opinnäytetyön toteuttamista tukevaa kirjallisuutta haettiin etenkin laadulliseen tutkimukseen, tutkimushaastatteluihin, havainnointiin, tieteelliseen kirjoittamiseen ja benchmarkingiin liittyen. Näiden lisäksi yritys X:lle luotuun turvallisuusjohtamisjärjestelmään liittyen hakuja kohdennettiin myös jatkuvuudenhallintaan, laatujohtamiseen, mittaamiseen ja mittarijärjestelmiin, turvallisuuskulttuuriin sekä henkilöstön palkitsemiseen ja motivoimiseen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella rakennettua tietoperustaa on esitelty tämän opinnäytetyön luvussa neljä (4).

3.3.2 Yrityksen lähtötilanteen, tarpeiden ja tavoitteiden kartoitus

Tässä opinnäytetyössä yritys X:n turvallisuustoiminnan lähtötilanteen kartoituksen ensisijaisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti heinä- ja elokuussa 2015. Haastattelut toteutettiin luottamuksellisina, mistä joh-

tuen niistä saatuja tuloksia ei eritellä haastattelukohtaisesti. Haastatteluaineistojen litteroinneista saadut tulokset koostettiin haastatteluryhmittäin erillisille dokumenteille, jotka ovat tämän opinnäytetyön liitteinä 4 ja 5.

Haastateltavien henkilöiden valintaan vaikuttivat tutkimusongelma ja sen ratkaisemiseksi tarvittavat tiedot (vrt. Kananen 2008, 73). Yrityksen turvallisuustoiminnan lähtötilanteen kartoittamiseksi haastateltiin yhteensä kahtatoista (12) henkilöä, joista viisi (5) oli yrityksen johtoryhmän jäseniä ja seitsemän (7) yrityksessä tai sen emoyhtiössä erilaisissa asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä. Haastatellut johtoryhmän jäsenet olivat yrityksen toimitusjohtaja, hallintojohtaja, kehittämisspäällikkö, kuljetuspäällikkö ja toinen logistiikkapäälliköistä. Haastatellut asiantuntijat olivat kaksi turvallisuuspäällikköä, riskienhallintapäällikkö, kaksi teknistä isännöitsijää, ympäristöasiantuntija ja emoyhtiön ympäristöpäällikkö.

Haastattelukysymykset pyrittiin laatimaan siten, että haastatteluvastausten perusteella saataisiin kokonaisvaltainen kuvaus yrityksen turvallisuustoiminnan lähtötilasta. Haastattelukysymysten teema-alueet laadittiin yritys X:n keskeisiä turvallisuustoiminnan osa-alueita silmällä pitäen ja näiden teema-alueiden puitteissa luotiin haastatteluissa hyödynnetty kysymysjoukko. Vaikka tarkka kysymysjoukko ei kuulukaan perinteiseen teemahaastattelun kuvaukseen, on Hirsjärven ja Hurmen (2010, 102-105) mukaan haastattelussa viime kädessä kyse kysymysten kysymisestä ja vastausten saamisesta. Täten haastattelujen suunnitteluvaiheessa päädyttiin valmiiden kysymysjoukkojen kirjoittamiseen, mahdollisimman kattavan ja laadukkaan aineiston keräämisen varmistamiseksi.

Haastatteluissa läpikäyty teema-alueet yksilöitiin erikseen jokaiselle haastateltavalle ja näiden teema-alueiden puitteissa etukäteen laadittuja kysymyksiä hyödynnettiin haastatteluissa tilanteeseen parhaiten soveltuvalla tavalla. Haastattelun teema-alueiden ja haastattelukysymysten valinta haastattelutilanteessa pohjautui haastateltavan taustaan, työtehtäviin ja osaamiseen yrityksessä. Ennalta laadittujen kysymysten lisäksi haastateltaville esitettiin myös tilanteessa esiinnousseita tarkentavia kysymyksiä. Haastattelukysymysten teema-alueiden puitteissa laaditut kysymysjoukot ovat tämän opinnäytetyön liitteenä 3.

Haastatteluiden tallennustavaksi valittiin kenttämuistiinpanojen tekeminen, sillä haastattelutilanteissa ei haluttu käyttää nauhuria mahdollisimman vapaan keskustelun takaamiseksi. Käytännössä kenttämuistiinpanojen hyödyntämisen mahdollisti se seikka, että haastattelijoita oli kaksi. Tällöin ensimmäinen haastattelija keskittyi haastattelun läpiviemiseen ja kysymysten esittämiseen, samalla kun toinen haastattelijoista kirjoitti haastateltavan vastauksista muistiinpanoja myöhempää litterointia varten. Litterointi, eli kerätyn aineiston purkaminen, pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, kun haastattelutilanne oli vielä tuoreessa muistissa. (Vrt. Kananen 2008, 79-81.)

Tässä opinnäytetyössä haastatteluista kerätty aineisto on litteroitu teema-alueittain, joka on yksi teemahaastattelun analyysitavoista (Kananen 2008, 91). Teemoittelu soveltui kerätyn haastatteluaineiston analysointitavaksi, sillä sanatarkkaan litterointiin ei ollut syytä ryhtyä (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2010, 141). Teemahaastatteluiden rinnalla yrityksen turvallisuustoiminnan lähtötason kartoittamiseksi käytettiin suoraa havainnointia.

Suoraa havainnointia toteutettiin koko tutkimusprosessin ajan ja tehtyjä havaintoja verrattiin säännöllisesti haastatteluista saatuihin tuloksiin. Toteutettujen haastattelujen avulla tekijät pyrkivät selvittämään haastateltujen mielipiteitä ja henkilökohtaisia näkemyksiä yritys X:n turvallisuustoimintaan liittyvistä seikoista, kun taas havainnoinnilla voitiin varmistaa haastatteluvastausten paikkansapitävyys (vrt. Hirsjärvi ym. 2012, 212-213). Hirsjärven ja Hurmen (2010, 38-39) mukaan eri menetelmien käyttö ja niiden tulosten yhdistely sekä vertailu katsotaan hyväksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Suoraa havainnointia toteutettiin yritys X:n eri toimipisteisiin tehtyjen vierailujen yhteydessä. Vierailuja toteutettiin yritys X:n rakenteilla olleisiin ja osittain käyttöönotettuihin uusiin logistiikkakeskuksiin, toimialan 1 vanhaan logistiikkakeskukseen sekä yhteen yrityksen väliaikaisista etävarastoista. Lisäksi tekijät saivat opinnäytetyöprosessin ajaksi käyttöönsä toimistotilat toimialan 1 vanhan logistiikkakeskuksen yhteydestä, joten yrityksen toimintaa voitiin havainnoida myös osana muuta päivittäistä työskentelyä.

Vierailujen aikana tekijät tutustuivat yksityiskohtaisesti yritys X:n uusien sekä vanhojen logistiikkakeskusten toimintaan, varastointilogistiikan yleisiin toimintaperiaatteisiin sekä logistiikkatyöntekijöiden päivittäisiin työtehtäviin. Hirsjärvi ym. (2012, 213-214) toteavat havainnoinnin eduksi välittömän ja suoran tiedonsaannin muun muassa organisaatioiden toiminnasta ja henkilöiden käyttäytymisestä. Suoran havainnoinnin avulla tekijät saivatkin hyvän ja kattavan käsityksen yritys X:n päivittäisestä toiminnasta.

Havainnoinnin perusteella todettiin haastatteluissakin esiinnoussut linjaorganisaation esimiesten passiivinen rooli päivittäisen toiminnan valvojina ja kehittäjinä. Jo esimiesten toimistojen fyysinen sijainti kaukana työnsuorituspaikoista oli omiaan lisäämään mielikuvaa yrityksen sisäisestä voimakkaasta kahtiajaosta työntekijöiden ja johtoportaiden välillä. Varastotyötehtävien todettiin myös olevan fyysisesti raskaita ja sisällöltään yksipuolisia sekä sisältävän paljon itsenäistä työskentelyä. Työnteon puitteiden todettiin kuitenkin parantuvan huomattavasti uusien logistiikkakeskusten käyttöönoton myötä.

Erilaisista teorialähteistä sekä yritys X:n toiminnasta kerättyjä tietoja hyödyntäen tekijät loivat turvallisuusjohtamisjärjestelmän ensimmäisen prototyypin. Prototyyppi sisälsi useissa teo-

rialähteissä kuvaillut johtamisjärjestelmän peruselementit, jotka oli sovitettu vastaamaan yritys X:n tarpeita. Lisäksi järjestelmän puitteissa oli kirjoitettu alustavat prosessi- ja vastuualuekuvaukset, joiden avulla yrityksen turvallisuustoimintaa suunniteltiin toteutettavan.

3.3.3 Saatujen tulosten ja tuotoksen jatkokehittäminen

Tietoperustan rakentamisen, yritys X:n turvallisuustoiminnan lähtötilanteen ja yrityksen omien tavoitteiden kartoittamisen sekä turvallisuusjohtamisjärjestelmän ensimmäisen prototyypin luomisen jälkeen tekijät halusivat vertailla työstettävää järjestelmää jonkin organisaation jo olemassa olevan turvallisuuden johtamisjärjestelmään. Vertailulla haluttiin varmistaa yritys X:lle tehtävän turvallisuusjohtamisjärjestelmän laadukkuus sekä hakea uusia vaikutteita yritys X:n ulkopuolelta. Tämä vertailu päätettiin toteuttaa benchmarking-menetelmän, eli vertailuanalyysin avulla.

Benchmarking valittiin yhdeksi käytettävistä tiedonkeruumenetelmistä sen soveltuvuuden vuoksi. Vierailun kohteeksi valikoitui Posti Group Oyj, jonka toiminnan olennaisena osana on varastointi- ja kuljetuslogistiikka, kuten yritys X:lläkin. Benchmarking-vierailu toteutettiin 17.08.2015 ja sen pääteemoina olivat turvallisuuskäytännöt ja turvallisuusjohtaminen Posti Group Oyj:ssä. Ennen vierailua kohteeseen, tekijät tutustuivat benchmarking-vierailuja käsittelevään teoriaan; vierailun tarkoitukseen ja kerätyn tiedon hyödyntämiseen (ks. luku 3.2.4).

Benchmarking-vierailun aikana vierailevan osapuolen rooliin kuuluu esittää kysymyksiä ongelmasta, johon vastauksia tarvitaan (vrt. Ojasalo ym. 2009, 163-164). Tässä tapauksessa tekijät pystyivät hyödyntämään samoja teema-alueita, joita käytettiin yritys X:n asiantuntijoiden ja johtoryhmän teemahaastatteluissa. Benchmarking-vierailun isäntänä toimi Posti Group Oyj:n turvallisuus- ja riskienhallintojohtaja. Vierailun aikana on syytä varautua Ojasalon ym. (2009, 163-164) mukaan myös vasta paikan päällä esille tulevaan uuteen tietoon, joista tutkijan tulee tehdä muistiinpanoja myöhempää analysointia varten.

Benchmarking-vierailun jälkeen tekijät peilasivat saatuja tietoja yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän silloiseen prototyyppiin ja täydensivät järjestelmän sisältöä tarvittavin osin. Tärkein vierailun aikana tehty havainto oli, että turvallisuusjohtamisjärjestelmän silloinen prototyyppi sisälsi kaikki keskeiset turvallisuuteen vaikuttavat osa-alueet myös Posti Group Oyj:n vastaavaan järjestelmään verrattuna. Lisäksi yritys X:n turvallisuuden hallinnointiin suunnitellut ratkaisut vastasivat monelta osin Posti Group Oyj:n vastaavassa toiminnassa hyödynnettyjä ratkaisuja. Benchmarking-vierailun aikana saatuja tietoja ei eritellä tässä opinnäytetyössä yksityiskohtaisesti, sillä läpikäytyt asiat koskivat pääsääntöisesti Posti Group Oyj:n turvallisuus- ja riskienhallintatoimintaa ja olivat täten luottamuksellisia.

Benchmarking-vierailun lisäksi keskeinen yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän laadun varmistamiseen käytetty keino oli toistuvat keskustelut yrityksessä avainasemissa olleiden asiantuntijoiden sekä tavoitettavissa olleiden johtoryhmän jäsenten kanssa. Keskusteluilla pyrittiin varmistamaan riittävä asiantuntijuus järjestelmää suunniteltaessa sekä yrityksen toiveidenmukainen lopputulos. Kahden- ja kolmenkeskisten keskusteluiden lisäksi tekijät esittelivät työstettävänä ollutta järjestelmää kerran sekä yrityksen johtoryhmän että turvatiimin kokouksissa, joista kerättyä palautetta hyödynnettiin järjestelmän jatkokehittämisessä. Näiden lisäksi järjestelmää esiteltiin vielä turvatiimin kokouksessa tapahtuneen luovutuksen yhteydessä 26.10.2015.

3.4 Toimintatutkimuksen luotettavuusarvioinnissa huomioitavat seikat

Tieteellistä tutkimusta, riippumatta tutkimusotteesta, on aina arvioitava sen luotettavuuden näkökulmasta. Yleiset luotettavuusmittarit tutkimukselle ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä mittauksissa, eli että tutkimuksen tulokset eivät muutu, vaikka tutkimus tehtäisiin uudestaan. Validiteetti taas tarkoittaa, että on tutkittu oikeita asioita, käyttämällä oikeita menetelmiä ja mittareita. Kananen (2009, 87) toteaa validiteetin varmistamisen vaikeaksi joissakin tilanteissa, sillä ”oikea” tapa vaihtelee tutkimuksittain. Myös luotettavuusmittareiden käyttö vaihtelee tutkimuksittain, riippuen käytetystä tutkimus-tyypistä. (Kananen 2009, 87.)

Luotettavuutta arvioitaessa kaikki tutkimusprosessin aikana tehdyt valinnat otetaan huomioon. Kuten kaikissa tutkimuksissa, kattava raportointi on tärkeää, jotta myös ulkopuolinen lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2008, 121-125). Tutkimusraportissa on selostettava kaikki tutkimukseen liittyvät seikat totuudenmukaisesti, jättämättä mitään raportin ulkopuolelle. Olosuhteiden kuvaaminen mahdollisimman selvästi ja tarkasti parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2012, 231-232.) Reliabiliteetin ja validiteetin lisäksi Kananen (2014, 151) luettelee laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi vahvistettavuuden, arvioitavuuden/riittävän dokumentaation, tulkinnan ristiriidattomuuden ja saturaation (kylläntymisen).

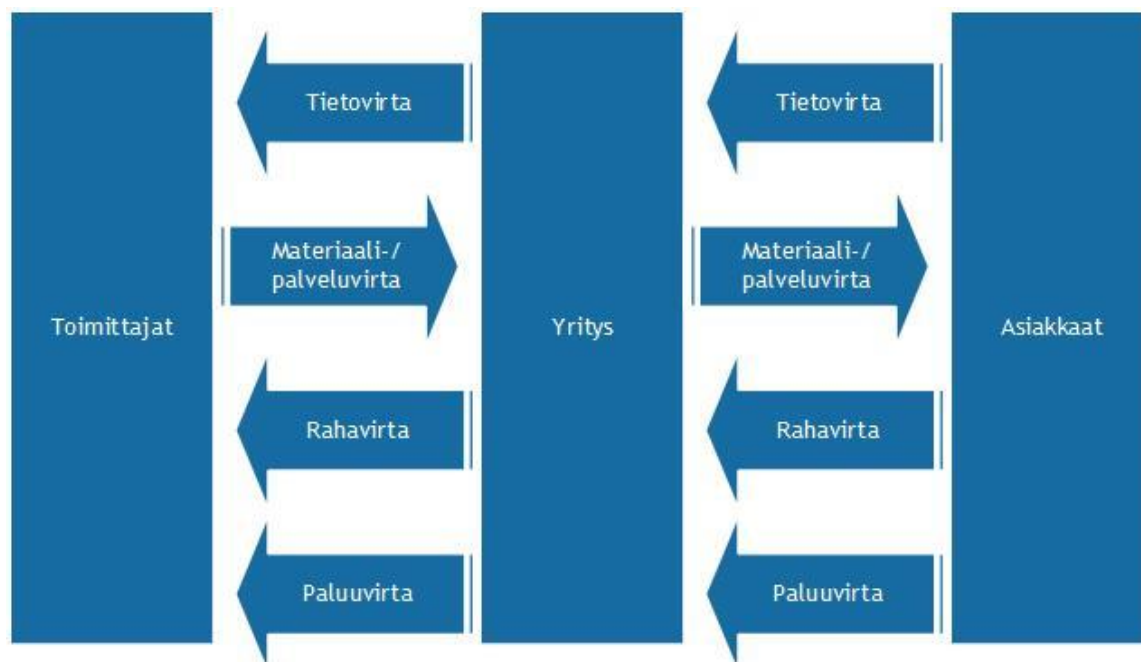
Tässä opinnäytetyössä tekijät ovat raportoineet tutkimusprosessin kaikki vaiheet, jättämättä mitään raportoinnin ja dokumentaation ulkopuolelle. Kaikki tiedonkeruumenetelmät ja niistä saadut tulokset on tuotu ilmi sellaisenaan tai sensuroidusti, perustuen yritys X:n kanssa tehtyyn salassapitosopimukseen. Tutkimuksessa käytettiin useita tiedonkeruumenetelmiä, joiden avulla tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan. Tutkimuksen perusteella saatujen tulosten ja käytettyjen menetelmien luotettavuutta käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa seitsemän (7).

4 Turvallisuus osana logistiikkayritysten johtamistoimintoja

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritettun kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettiin turvallisuusjohtamisjärjestelmän tekemisessä hyödynnetty tietoperusta. Tietoperustaa muodostettiin etenkin yritysturvallisuuden, riskienhallinnan, turvallisuusjohtamisen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmien osalta, mutta työn poikkihallinnollisesta luonteesta johtuen tietoperustaa muodostettiin myös laatujohtamisen, mittaroinnin sekä henkilöstön palkitsemisen ja motivoimisen osalta. Tietoperustan muodostamisen tarkoituksena oli kerätä turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisessa tarvittavaa tietoa ja täten mahdollistaa toimintatutkimuksen seuraavien vaiheiden toteuttaminen ja varsinaisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän tekeminen. Tämän luvun tarkoituksena on kuvailla hyödynnetyn tietoperustan keskeisimpiä elementtejä.

4.1 Logistiikka käsitteenä ja osana yritys X:n toimintoja

Logistiikalla tarkoitetaan yritysten tai organisaatioiden sisäisiä ja ulkoisia materiaali-, raha- ja tietovirtoja. Yritysten perusmuotoisia logistisia virtoja on mallinnettu kuviossa 4 (Ritvanen ym. 2011, 22). Logistiikkaa voidaan jakaa esimerkiksi erilaisten kaupallisten toimijoiden suorittamiin osa-alueisiin, kuten varastointi- ja kuljetuslogistiikkaan sekä näitä ohjaaviin tietovirtoihin, jotka yhdessä muodostavat tietyn logistisen ketjun. (Vesterinen 2011,25-36; SFS-ISO 28000, 12.) Tyypillisin esimerkki tällaisesta logistisesta ketjusta on jonkin yrityksen toimitusketju, jota pitkin yrityksen myymät tuotteet kulkeutuvat raaka-aineiden tuotannosta erilaisien välivaiheiden kautta yrityksen asiakkaalle ostotapahtuman seurauksena (SFS-ISO 28000, 12). Käsitteenä logistiikka kattaakin kaiken raaka-aineiden ja myyntituotteiden ostamiseen, huolintaan, kuljetuksiin, varastointiin ja jakeluun liittyvän toiminnan (Karhunen ym. 2008, 23).



Kuvio 4 Yrityksen logistiset virrat (Ritvanen ym. 2011, 22)

Tuotteita myyvälle (tai vuokraavalle) yritykselle logistiikka tarjoaa mahdollisuuden tuotteidensa hankintaan ja tarjontansa varmistamiseen, luoden täten edellytykset yrityksen liiketoiminnalle. Tällaisen yrityksen näkökulmasta logistiikka on kuitenkin menoerä, joka halutaan pitää mahdollisimman pienenä yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja tuottojen maksimimiseksi. Samalla yrityksen logistiseen toimintaan liittyy aina liiketoiminnallinen riski, sillä tuotteiden hankinta myyntiä varten sitoo yrityksen rahavaroja ilman varmuutta myynnin toteutumisesta ja siitä saatavasta myyntivoitosta. Samalla tuotteiden kuljetus- ja varastointiaikojen pitkittyminen nostaa yrityksen logistisia kuluja ja täten pienentää tuotteista saatavaa tuottoa. Ritvanen ym. (2011, 96-100) toteavatkin, että logistisen toiminnan keskeisenä tavoitteena on pitää yrityksen varastoimat tavaramäärät mahdollisimman pieninä ja varastojen kiertoajat mahdollisimman lyhyinä, varmistaen kuitenkin samalla tuotteiden riittävän ja oikea-aikaisen tarjonnan. (Karhunen ym. 2008, 23-28.)

Yritykset voivat toteuttaa tarvitsemiaan logistisia toimintoja itse, tai ulkoistaa ne osittain tai kokonaan muille kaupallisille toimijoille (Karhunen ym. 2008, 26-27). Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on erikoistunut tarjoamaan samaan konserniin kuuluville yritysasiakkailleen keskitettyjä logistisia palveluja, joiden avulla nämä yritysasiakkaat hankkivat suurimman osan myymistään tuotteista. Näistä palveluista osan yritys X tuottaa itse (huolto ja varastointi) ja loput on joko ulkoistettu (kuljetukset) tai niitä toteutetaan yhteistyössä tytäryhtiöiden ja emoyhtiön kanssa (hankinta). Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että yritys X on tärkein yksittäinen toimija asiakasyritystensä toimitusketjussa ja täten kriittisessä asemassa näiden

yrittäjien toimitusvarmuuden kannalta. Yritys X:n kannalta harjoitetussa logistisessa toiminnassa on kyse kaupallisesta palveluntarjonnasta. (vrt. Ritvanen ym. 2011, 179-85.)

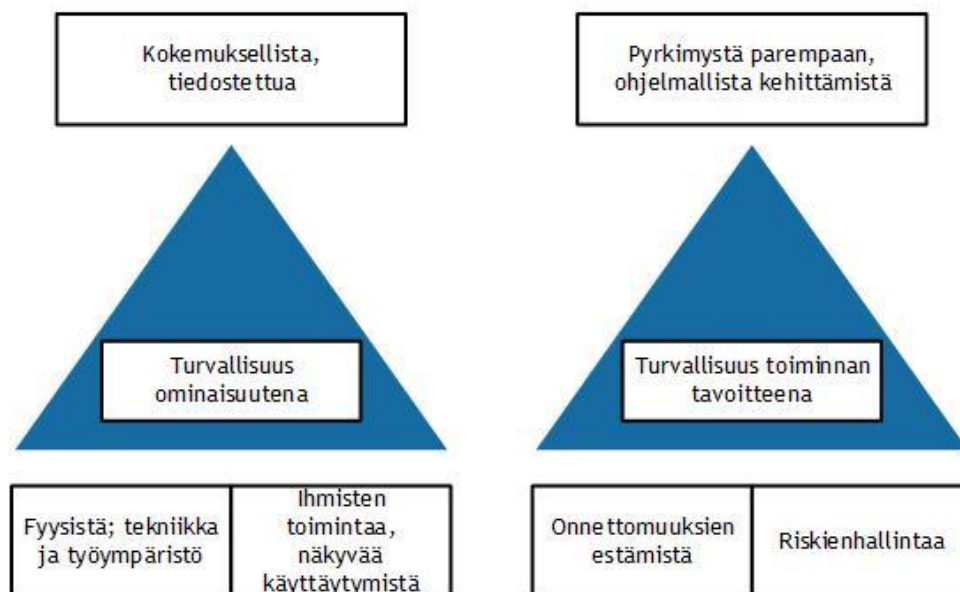
Yritys X:n ydinliiketoiminta on siis varastointipalveluiden tuottamista, jota tuetaan tehokkaalla kuljetuslogistiikalla. Tästä johtuen myös tämän opinnäytetyön puitteissa toteutettu yrityksen turvallisuustoiminnan kehittäminen ja kehittämistoiminnan vaatiman tietoperustan rakentaminen keskittyvätkin lähinnä varastointitoiminnan, varastotyön sekä soveltuvin osin kuljetusten turvallisuuden varmistamiseen. Tiedon liikkuminen, eheys ja luottamuksellisuus, tietojärjestelmien toimivuus sekä näiden suojaamiseen tarvittava tekninen ja hallinnollinen tietoturvaluus olivat tärkeä osa yritys X:n päivittäisen toiminnan turvaamista, mutta niiden käsittely on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

4.2 Turvallisuuden käsite ja yritysturvaluus Suomessa

Turvaluus on käsitteenä laaja ja sitä käytetään usein määrittelemättömänä, jolloin turvallisuus-käsitteen tarkka sisältö määräytyy tarkastelun näkökulman sekä asiayhteyden mukaan. Turvaluus-käsitettä käytetään usein kuvaamaan yrityksen olotilaa ja turvallisuusorientoituneessa yrityksessä siihen liitetään myös tavoitteita. Tästä syystä turvallisuuden tulisi olla käsitteenä selkeästi määritelty ja sen sisällön tulisi olla yrityksessä yhteisesti hyväksytty. Selkeällä, yhteisesti hyväksytyllä turvallisuus-käsitteen sisällöllä yrityksessä mahdollistetaan turvallisuuden mittaaminen, arvioiminen ja kehittäminen. (Levä 2003, 31.)

Turvaluutta voidaan määritellä monella tavalla asiayhteydestä ja näkökulmasta riippuen. Tutkimuksessaan Levä (2003, 32) kuvaa turvallisuutta olotilana, ”joka on vapaa ihmisille, omaisuudelle tai ympäristölle vahinkoa aiheuttavista tekijöistä”. Toisaalta turvallisuudella viitataan myös yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen oman olotilansa suhteesta vahingoittumattomuutta uhkaaviin riskeihin, jolloin turvallisuudentunteeseen vaikuttavat tiedossa olevat riskit ja vahingoittumisen todennäköisyys (Leppänen 2006, 54). Kuten kuvioista 5 nähdään, voidaan turvallisuus myös hahmottaa yhtäaikaaisesti kahdesta näkökulmasta; ominaisuutena ja toisaalta toiminnan tavoitteena. Tällöin ominaisuus kuvaa tekniikan, työympäristön ja toiminnan yhteisvaikutuksesta syntyvää turvallisuuden olotilaa, kun taas tavoite kuvaa prosessin laatua suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Levä 2003, 33-34.) Tässä opinnäytetyössä turvallisuutta tarkastellaan yritystoiminnan tukemisen sekä kehittämisen näkökulmasta ja se hahmotetaan sekä ominaisuutena että toiminnan tavoitteena (Vrt: Reiman & Oedewald 2008, 292-93; Kerko 2001, 23; Levä 2003, 33-34).

Turvallisuuden kaksi näkökulmaa



Kuvio 5: Turvallisuuden kaksi näkökulmaa (Levä 2003, 33-34)

Yritysten toimintaan liittyvää turvallisuutta kutsutaan yritysturvallisuudeksi. ”Yritysturvallisuus on yrityksen kaikkien toimintojen turvallisuutta” (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015). Toisaalta yritysturvallisuuden voidaan nähdä koostuvan kaikista niistä toimenpiteistä, joiden avulla yrityksen turvallisuusriskejä hallitaan (Leppänen 2006, 59). Yritysturvallisuuden tulisi myös tukea yrityksen tulostavoitteita (Kerko 2001, 21).

Yritysturvallisuus koostuu kymmenestä eri osa-alueesta, jotka ovat henkilöturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, pelastustoiminta, rikosturvallisuus, tietoturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, työturvallisuus, ulkomaantoimintojen turvallisuus, valmiussuunnittelu ja ympäristöturvallisuus (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015). Näiden osa-alueiden tarkka sisältö ja merkitys kokonaisturvallisuuden ylläpidolle riippuvat yrityksen toimialasta, yrityksen koosta sekä toiminnan luonteesta (soveltaen Miettinen 2002, 19-20; Kerko 2001, 21-35; Leppänen 2006, 53, 203-204).

Tällöin henkilöturvallisuudella tarkoitetaan yrityksessä työskentelevien ja siellä asioivien henkilöiden suojaamista, avainhenkilöriskien hallintaa sekä liiketoiminnalle kriittisten henkilöresurssien varmistamista. Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen hallinnoimien tilojen toiminnallista, rakenteellista ja teknistä suojausta henkilöstön, prosessien, tiedon ja materiaalin turvaamiseksi. Pelastustoiminnalla tarkoitetaan tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ennaltaehkäisyä ja mahdollisissa onnettomuustilanteissa tarvittavien reagoitavalmiuksien varmistamista etukäteen. Rikosturvallisuudella tarkoitetaan yritystä uhkaa-

vien sisäisten ja ulkoisten rikosten ennaltaehkäisemiseksi ja selvittämiseksi suoritettavia toimenpiteitä. Tietoturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen tai sen sidosryhmien hallussa olevan tiedon luottamuksellisuuden, käytettävyyden ja eheyden varmistamista tarvittavin rakenteellisin, teknisin ja toiminnallisoin ratkaisuin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015.)

Tuotannon ja toiminnan turvallisuudella tarkoitetaan tuoteturvallisuuden varmistamista, yrityksen ydinliiketoiminnan häiriöttömyyden turvaamista sekä nopean palautumisen varmistamista mahdollisissa toiminnan häiriö- ja keskeytystilanteissa. Työturvallisuudella tarkoitetaan työympäristön, työkoneiden, työvälineiden ja työtehtävien turvallisuuden sekä työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamista aktiivisilla ylläpito- ja kehitystoimenpiteillä. Ulkomaantoimintojen turvallisuudella tarkoitetaan yrityksen henkilöstön turvallisuuden takaamista heidän ollessaan työtehtävissä ulkomailla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015.)

Valmiussuunnittelulla tarkoitetaan yrityksen toimintaedellytysten turvaamista yhteiskunnan häiriö- ja poikkeusoloissa sekä huoltovarmuuskriittisten yritysten valmiusvelvoitteen täyttämistä. Ympäristöturvallisuus tarkoittaa, että yrityksen ja sen sidosryhmien toiminnasta aiheutuu mahdollisimman vähän haittaa ja vaaraa ympäristölle, vaarallisten aineiden käsittely ja säilytys on turvallista, toiminta kuluttaa mahdollisimman vähän luonnonvaroja ja että yritys on varmistanut reagointikykynsä ympäristön turvaamiseksi mahdollisissa onnettomuustilanteissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015.)

Yritysten turvallisuustoimintaa ja sen tavoitteita suunniteltaessa tulee ottaa huomioon yritysten olemassaolon perimmäinen tarkoitus, eli voiton tuottaminen yrityksen omistajille. Yrityksen strategiassa määritellään yleiset periaatteet tämän päämäärän saavuttamiseksi ja turvallisuusvalveutuneessa yrityksessä turvallisuustoiminta nähdään keinona varmistaa yrityksen strategian saavuttaminen. Turvallisuustoiminta ja sen johtaminen tulisikin liittää kiinteästi osaksi yrityksen muuta johtamista sekä liiketoimintaa. (Leppänen 2006, 21-23, 58.)

4.3 Yritysturvallisuus varastointilogistiikan alalla

Varastointilogistiikka-alan yritysten turvallisuustoimintaa sävyttävät sekä varastoitavan tavaran että yritysten toiminnan erityispiirteistä johtuvat seikat. Vesterisen (2011, 37) mukaan kuljetettavien tuotteiden turvallisuuden näkökulmasta ”logistiikan riskipisteet muodostuvat niistä kohdista, joissa tavaravirta tavalla tai toisella pysähtyy”. Yleensä tällaiset pysähdykset tapahtuvat tavaravirran solmukohdissa, kuten satamissa, lentokentillä, terminaaleissa tai varastoissa. Näissä solmukohdissa tapahtuva tavaroiden käsittely, säilytys ja varastointi altistavat tavarat erilaisille vaaroille, kuten onnettomuuksista johtuvalle vahingoittumiselle tai tuhoutumiselle, anastamiselle ja katoamiselle. Toisaalta myös säilytettävät tavarat saattavat aiheuttaa vaaraa ihmisille, ympäristölle tai muulle omaisuudelle. (Vesterinen 2011, 37-38.)

Tässä opinnäytetyössä varastoinnilla tarkoitetaan sitä rakennusten, tilojen, laitteiden, järjestelmien, prosessien ja toimintojen muodostamaa kokonaisuutta, jota tarvitaan myytävien tuotteiden laajamittaiseen säilyttämiseen osana yrityksen kaupallista toimintaa (vrt. Ritvanen ym. 2011, 79-81). Varastointilogistiikan alalla toimivan yrityksen tulee varmistua varastois- saan säilytettävien tavaroiden turvallisuudesta, säilyvyydestä ja saatavuudesta varastoinnin ajan. Tällä toiminnalla yritys pyrkii täyttämään asiakkailleen antamansa palvelulupauksen ja asiakkaiden kyseiselle varastointitoiminnalle asettamat vaatimukset sekä varmistamaan nämä asiakkuudet myös jatkossa. (Ritvanen ym. 2011 144-151.) Toisaalta yrityksen tulee varmistaa myös oman toimintansa turvallisuus ja lainmukaisuus.

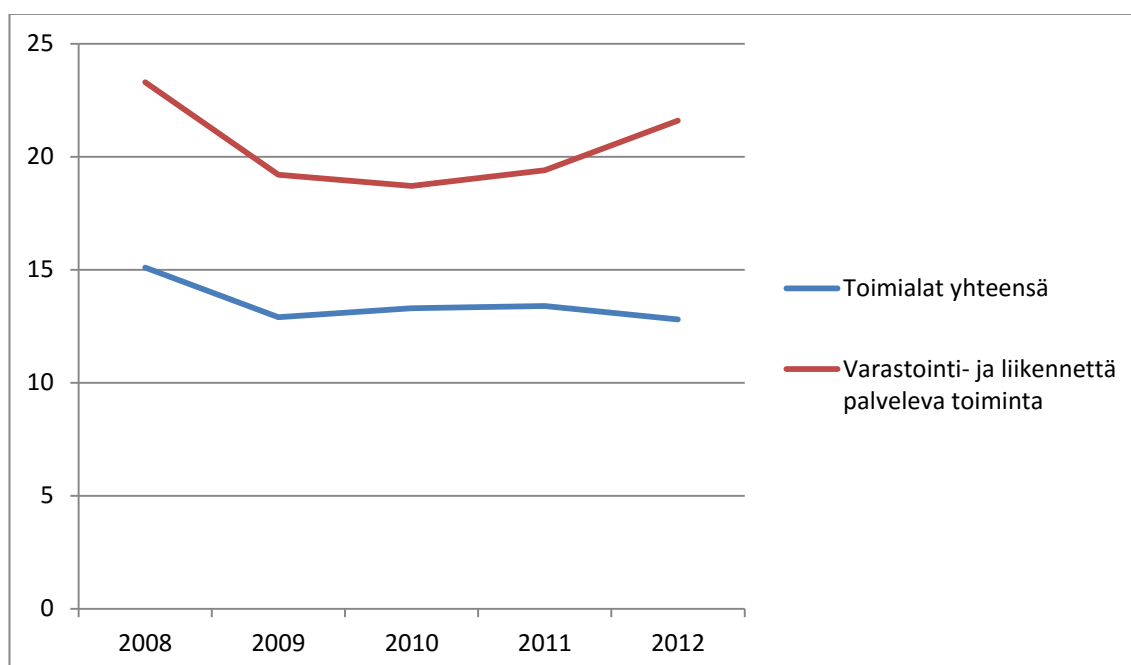
Johdon- ja asiantuntijahaastattelujen (liitteet 4 ja 5) sekä useiden teorialähteiden (vrt. Vesterinen 2011, 37-38; Ritvanen ym. 2011, 143-146; Levä 2003, 28-29 ja 67; Viitala & Jylhä 2014, 287) perusteella muodostettiin listaus varastointia ydinliiketoimintanaan harjoittavien yritysten, eritoten yritys X:n, turvallisuuteen vaikuttavista ominaispiirteistä. Tällaisia varastointilogistiikkaa harjoittavien yritysten turvallisuuteen vaikuttavia ominaispiirteitä voivat olla esimerkiksi:

- toiminnan voimakas keskittyminen ja riippuvuus käytössä olevista kiinteistöistä ja niiden erityispiirteistä (esim. lämmitettävä/kylmävarasto, suuri varastointikapasiteetti)
- toimitusvarmuuden merkitys yrityksen laatutekijänä
- riippuvuus ulkoisista palveluntarjoajista (käytännössä kuljetusyrityksistä) korkean toimitusvarmuuden saavuttamisessa
- sähkösaannin ja tiedonkulun korostunut merkitys
- työ-, ympäristö- ja paloturvallisuuteen liittyvien tarpeiden ja vaatimusten korostuminen
- varastoitavien tuotteiden erityispiirteet ja niiden tuomat vaatimukset tilojen, laitteiden ja toiminnan tasosta (esim. lämpötilasäädellyt tuotteet, vaaralliset kemikaalit)
- henkilöstön verrattain alhainen koulutus ja suuri vaihtuvuus
- uudistuksia vastustava, jäykkä ja oppimaton organisaatiokulttuuri sekä tämän kulttuurin vaikutuksesta turvallisuuden kannalta puutteellisiksi jäävät toiminnot, toimintatavat tai suojaukset.

Näistä erityispiirteistä johtuen yritys X:n kaltaisten varastointilogistiikan alalla toimivien yritysten intresseissä on suojata keskeiset kiinteistönsä ja kiinteistöjen toimintaan tarvittava talotekniikka, kuten jäähdytys- ja lämmitysjärjestelmät (Johdon haastattelut 2015). Yrityksiin, joiden toimintaan kuuluu vaarallisten kemikaalien varastointia, kohdistuu erityistä valvontaa ja vaatimuksia viranomaisten, kuten TUKES:in, taholta (Turvallisuus- ja kemikaalivirasto 2015). Vanhanaikaisissa, automatisoimattomissa varastoissa käsin suoritettava tavaratilaus-

ten keräilytyö voi aiheuttaa työntekijöille kovaa fyysistä rasitusta, eikä työtä ole aina mahdollista suorittaa riittävän ergonomisissa asennoissa (Karhunen ym. 2008, 385-387).

Tästä johtuen etenkin työturvallisuuden ylläpito on varastointilogistiikan alan yrityksillä keskimääräistä hankalampaa, mikä näkyy kansallisissa tilastoissa työtaturmien korkeana määränä. Esimerkiksi vuonna 2012 Suomessa tapahtui miljoonaa työtuntia kohden keskimäärin 12,8 työtaturmaa, joissa uhrina oli palkansaaja. Vastaavasti samana vuonna varastoinnin ja liikennettä palvelevilla toimialoilla palkansaajille tapahtui keskimäärin 21,6 työtaturmaa miljoonaa työtuntia kohden. Miljoonaa työtuntia kohden tapahtuneiden työtaturmien määrän kehitystä Suomessa vuosina 2008 - 2012 on kuvattu taulukossa 1. Taulukosta nähdään, että varastoinnin- ja liikennettä palvelevan toiminnan aloilla tapahtuu vuosittain huomattavasti suomalaista keskiarvoa enemmän työtaturmia. (Tilastokeskus 2015.)



Taulukko 1: Työtaturmia miljoonaa työtuntia kohden (Tilastokeskus 2015)

Yritys X:n kaltaisten varastointilogistiikkayritysten toiminta saattaa olla luvanvaraista toimintaa siten kuin siitä säädetään Ympäristönsuojelulaissa (527/2014, 27 §). Tällöin niillä on kyseisen lain 6 - 8 § perusteella velvollisuus olla tietoisia toimintansa ympäristövaikutuksista, ehkäistä, rajoittaa ja seurata näitä vaikutuksia, käyttää toiminnassaan parasta mahdollista teknologiaa sekä pyrkiä hyvään energiatehokkuuteen. Toiminnan lainmukaisuuden lisäksi etenkin asiakaslähtöisyys nähdään yhä useammin menestyvän yritystoiminnan lähtökohtana; asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja ostotoiminnan huomioiminen yrityksen toimintaa suunnitellessa ja toteutettaessa (Viitala & Jylhä 2014, 72-73). Ritvanen ym. (2011, 13-16) puolestaan toteavat, että asiakaslähtöisen toimitusketjun (ja siihen kuuluvien varastointiyritysten) eräitä tär-

keitä piirteitä ovat joustavuus, reaaliaikainen informaatiojärjestelmä, nopea päätöksenteko- ja toimituskyky sekä toimitusten luotettavuus.

Yhdessä nämä tekijät vaikuttavat siihen, että varastointilogistiikan alalla toimivien yritysten turvallisuustoiminnassa on yleensä tarpeen korostaa etenkin ympäristö- ja työturvallisuutta, prosessien jatkuvuuden turvaamista sekä tietojärjestelmien toimivuutta. Työturvallisuuslaissa (2002/738, 8, 10 §) ja ympäristönsuojelulaissa (2014/527, 6, 7, 11, 15 §) viitataan yrityksen velvollisuuteen olla perillä toimintaansa liittyvistä vaaroista ja ehkäistä, pienentää sekä hallita näistä aiheutuvia riskejä.

Seuraavissa luvuissa käsitellään yritysten riskienhallintaa sekä toiminnan jatkuvuudenhallintaa yritysten turvallisuustoimintaa tukevana ja ydinliiketoimintaa suojaavina toimintoina. Tietoturvallisuus rajattiin yritys X:lle tämän opinnäytetyön puitteissa tehdyn turvallisuusjohtamisjärjestelmän ulkopuolelle, eikä tietoturvallisuutta tai logistiikkayritysten tietojärjestelmien vaatimuksia täten käsitellä myöskään tässä opinnäytetyössä.

4.4 Riskienhallinta yrityksen turvallisuustoiminnan tukena

Riskillä tarkoitetaan epävarmuuden vaikutusta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin vaikutuksella tarkoitetaan lopputuloksessa esiintyvää poikkeamaa odotetusta ja tämä poikkeama voi olla luonteeltaan joko positiivista tai negatiivista haluttuun lopputulokseen nähden. Usein riskiä kuvaillaan mahdollisten tapahtumien, niiden todennäköisyyden ja niiden toteutumisen seurausten yhdistelmänä. (SFS-ISO 31000, 12.) Yritysten liiketoimintaan liittyy aina riskejä, sillä pohjimmiltaan kaikki liiketoiminta on riskin ottamista, eikä kaikkien yrityksen riskien poistaminen olisi täten edes mielekäästä. (Ilmonen ym. 2010, 12.)

Yritysten riskien tehokas hallinnointi vaatii usein riskien luokittelua, jota voidaan toteuttaa erilaisilla tavoilla. Riskien luokittelussa on kyse tunnistettujen riskien jakamisesta tiettyihin kategorioihin ja hyvin toteutettuna luokittelu helpottaa tunnistettujen riskien hallinnointia. Usein riskejä on järkevintä luokitella samojen lähtökohtien perusteella, joiden mukaan yrityksen riskienhallinnan tavoitteet ja yleiset toimintaperiaatteet on määritelty. (Iivari & Laaksonen 2009, 128-129.)

Hopkinin (2012, 18-19) mukaan riskien luokittelu voi perustua riskin lähteeseen, vaikutusalueeseen tai riskin realisoitumisen vaikutuksiin ja tähän luokittelupäätökseen vaikuttavat ennen kaikkea yrityksen ja sen toiminnan erityispiirteet. Eräs liiketoiminnassa vakiintunut luokittelumenetelmä on jakaa yrityksen riskit strategisiin, taloudellisiin, toiminnallisiin ja vahinkoriskeihin. Tämän opinnäytetyön aihealueen kannalta edellä luetelluista etenkin toiminnalliset ja

vahinkoriskit sekä niiden hallinta ovat olennaisessa roolissa, joten ne otetaan tässä yhteydessä tarkempaan tarkasteluun. (vrt. Ilmonen ym. 2010, 70-75.)

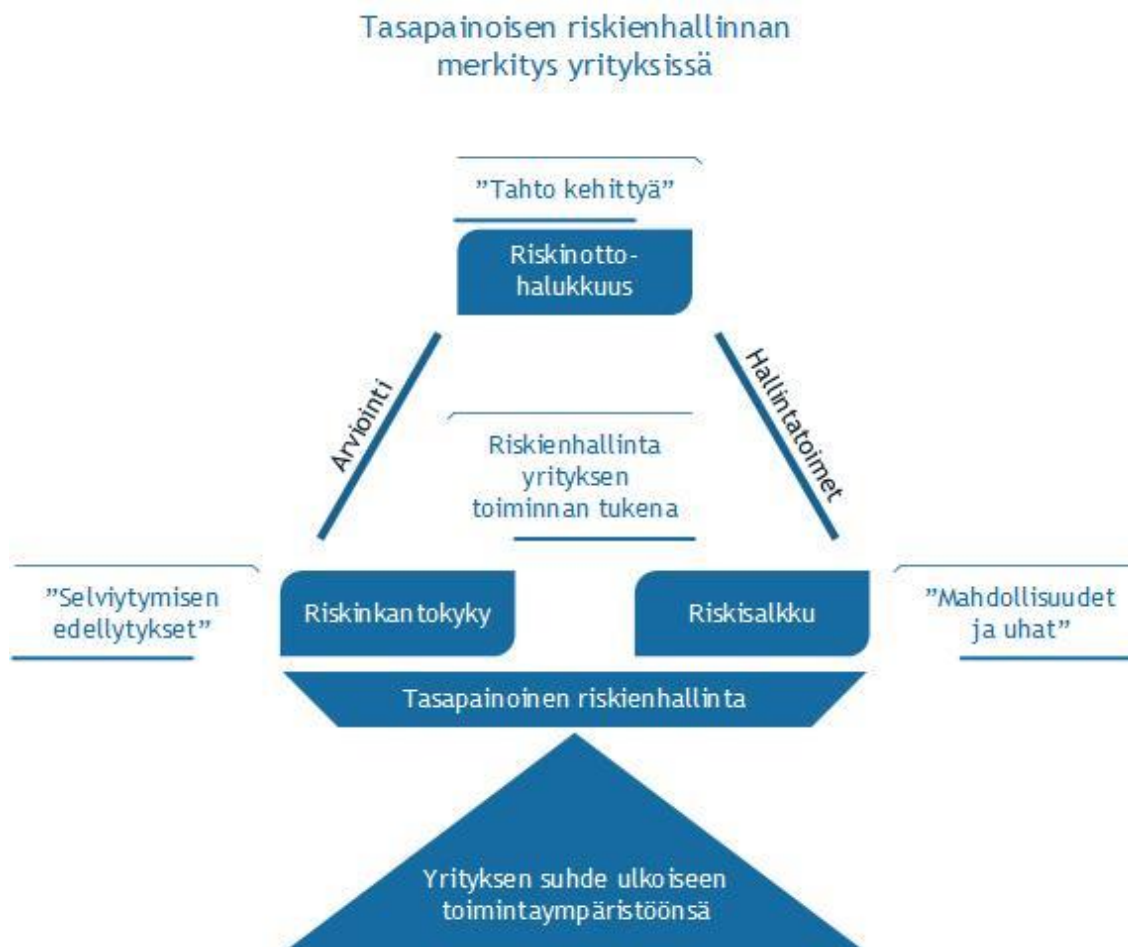
Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan yrityksen johtamiseen, toimintaan ja sen jatkuvuuteen, prosesseihin, tehokkuuteen ja tuottavuuteen, sopimuksiin ja kriisitilanteisiin liittyviä riskejä sekä rikosriskejä. Vahinkoriskeillä puolestaan tarkoitetaan henkilöstöön, työturvallisuuteen, ympäristöön ja toimitiloihin kohdistuvia riskejä sekä vahingoittumiseen tai luonnonmullistuksiin liittyviä riskejä. (Ilmonen ym. 2010, 71.) Riskien luokittelutapaa tärkeämpää on kuitenkin varmistua siitä, että kaikki keskeisimmät yritystä koskevat riskit saadaan tunnistettua ja arvioidua (Iivari & Laaksonen 2009, 128).

Merkittävimpien yrityksen toimintaan liittyvien riskien kokonaisuus muodostaa yrityksen riskisalkun, joka muuttuu tehtävien päätösten ja toiminnan sekä toimintaympäristön muutosten myötä. Yrityksen liiketoiminnan suhdetta vallitsevaan riskisalkkuun kuvataan yrityksen riskinkantokyvyllä. Riskinkantokyvyllä tarkoitetaan yleensä sitä taloudellisten menetysten määrää, jonka yritys voi enintään kärsiä vuoden aikana joutumatta maksuvaikeuksiin tai konkurssiin. (Ilmonen ym. 2010, 12-14.)

Riskinkantokyvyn mittaaminen voi olla linkitetty monenlaisiin liiketoiminnan mittareihin, kuten käyttöpääomaan, kassavirtaan tai liikevoittoon, mikä mahdollistaa riskien toteutumisesta aiheutuvien taloudellisten vaikutusten vertailemisen päätettyyn mittariin nähden. Käytettävien mittarien soveltuvuus riippuu etenkin yrityksen toimialasta ja toiminnan laajuudesta. Yrityksen olisi suotavaa toimia riskinkantokykensä puitteissa, mutta sen ylittäminen ei automaattisesti johda maksuvaikeuksiin tai konkurssiin, sillä liiketoimintaa uhkaavien riskien toteutumisesta ei ole varmuutta. (Ilmonen ym. 2010, 12-14.)

Yrityksen halukkuutta pitää yllä tai kasvattaa omaa riskisalkkuaan kutsutaan riskinottohaluksi. Yrityksen ylin johto on vastuussa yrityksen riskinottohalukkuuden määrittämisestä. Käytännössä tällä kuvataan sitä taloudellisten menetysten määrää, jonka yritys on valmis enimmillään sietämään pyrkiessään ylläpitämään ja kehittämään omaa liiketoimintaansa ja kassavirtaansa. Yleensä suuri riskinottohalu yhdistetään maksimoitujen taloudellisten voittojen tavoittelemiseen. (Ilmonen ym. 2010, 14.)

Yrityksen riskinkantokyvyn, riskisalkun ja riskinottohalukkuuden pitäminen toisiinsa nähden oikeassa suhteessa vaatii jatkuvaa arviointia ja erilaisia riskien hyväksyttävällä tasolla pitämiseen tähtäviä toimenpiteitä. Tätä toimintaa kutsutaan riskienhallinnaksi. Kuvioista 6 nähdään yrityksen riskinottohalukkuuden, riskinkantokyvyn ja riskisalkun väliset suhteet ja tämän suhteen tasapainoisuuden merkitys yrityksen toiminnalle.



Kuvio 6: Tasapainoisen riskienhallinnan merkitys

Riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jolla yritystä johdetaan ja ohjataan riskien osalta ja sitä toteutetaan yrityksen yleisten strategisten ja operatiivisten toimintaperiaatteiden puitteissa (SFS-ISO 31 000, 12). "Riskienhallinta on osa johtamistyötä, jolla pyritään varmistamaan yrityksen jatkuvuus ja kannattavuus sekä henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi yrityksessä" (Viitala & Jylhä 2014, 340). Toisaalta riskienhallinta voidaan ymmärtää epävarmuuksien, todennäköisyyksien ja poikkeamien hallintana (Leppänen 2006, 119-120).

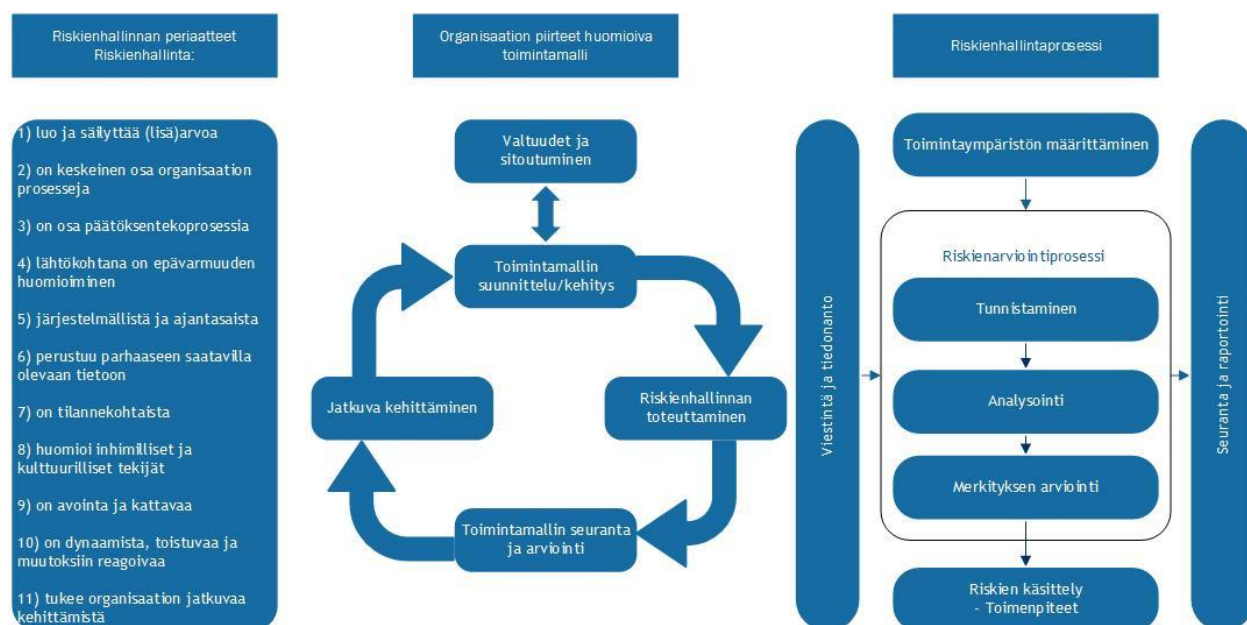
Riskienhallinnan tulee olla luonteeltaan ennakoivaa, suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa, jolla pyritään vähentämään riskejä sekä niistä aiheutuvia vahinkoja. Hyvällä riskienhallinnalla yritys pyrkii turvaamaan harjoittamansa toiminnan sekä tarjoamiensa palveluiden jatkuvuutta ja omistajiensa tekemiä sijoituksia. Yritysten riskienhallinnan tulisi olla kokonaisvaltaista, eli riskejä tulisi tarkastella koko organisaation, eikä yksittäisten prosessien näkökulmasta. Samalla yrityksen riskienhallinnan tavoitteet tulisi johtaa yrityksen strategisista, toiminnallisista ja taloudellisista tavoitteista. (Viitala & Jylhä 2014, 340-341.)

Riskienhallintakeinot voidaan jaotella karkeasti neljään pääryhmään, jotka ovat riskien pitäminen, pienentäminen, siirtäminen ja poistaminen. Tällöin riskin pitäminen tarkoittaa, että riskin olemassaolo tiedetään ja hyväksytään, mutta sen hallintaan ei haluta, voida tai nähdä järkeväksi käyttää tarvittavia resursseja. Riskin pienentämisellä tarkoitetaan aktiivisia toimenpiteitä, joiden avulla olemassa olevaa riskiä pyritään pitämään tai palauttamaan hyväksyttävälle tasolle. Riskin siirtämisellä yritys sananmukaisesti siirtää sopimusten tai vakuutus-ten avulla riskien realisoitumisesta mahdollisesti syntyvät taloudelliset kustannukset osittain tai kokonaan jonkin muun tahon, kuten vakuutusyhtiön vastuulle. (Hopkin 2012, 224-230.)

Riskin poistaminen tarkoittaa riskin syntymisen edellytysten poistamista yrityksen toiminnasta, eli yrityksen toimintojen muuttamista tai karsimista riskin syntymisen ja realisoitumisen estämiseksi. (Hopkin 2012, 230-231.) Toisaalta, jos tunnettu riski sisältää selkeän mahdollisuuden jota halutaan hyödyntää, voidaan riskinoton tasoa päätyä myös lisäämään (SFS-ISO 31000, 44). Todellisuudessa riskienhallintakeinot ja niiden käyttö tiettyjen riskien hallintaan eivät myöskään ole näin selkeäpiirteisesti jaettavissa yllä kuvailtuun neljään pääryhmään, vaan käytettyjen menetelmien skaalaa voidaan säätää tarpeen mukaan. Joustamaton riskienhallintakeinojen käyttö voisi johtaa tilanteeseen, jossa riskin hyväksymisestä jouduttaisi siirtymään suoraan riskin poistamiseen, jos kyseiseen riskiin liitetystä todennäköisyydestä ja vakavuudesta tapahtuisi pientä kasvua. (Hopkin 2012, 235.)

Reiman ja Oedewald (2008, 168) toteavat organisaatioiden pyrkivän ensisijaisesti hallitsemaan niitä riskejä, jotka ne kulloinkin kokevat kaikkein keskeisimmiksi. Yritysten toteuttamasta riskienhallinnasta puhuttaessa on myös hyvä pitää mielessä, että toimintaa toteuttavat ihmiset, jolloin riskit, niiden luokittelu sekä hallinta perustuvat viimekädessä kyseisten henkilöiden subjektiiviseen näkemykseen riskeistä ja niiden vakavuudesta (vrt. Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 217-219). Riskienhallintaa ja siihen liittyvää raportointia tulisikin toteuttaa yrityksen kaikilla tasoilla, eikä sen toteuttamisen vastuuden tulisi rajautua pelkästään yrityksen johtoon tai turvallisuuden ja riskienhallinnan asiantuntijaorganisaatioon (Mäkinen 2007, 157; Ilmonen ym. 2010, 187-191).

Riskienhallintaa tulisi toteuttaa järjestelmällisesti kolmessa säännöllisesti toistetussa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa yritys määrittelee riskienhallinnan toteuttamisen yleiset periaatteet sekä tavoitteet. Toisessa vaiheessa yritys määrittää puitteet ja valtuudet, joiden rajoissa riskienhallintaa toteutetaan sekä seuraa ja kehittää näitä toiminnan puitteita osana riskienhallintaprosessia. Kolmannessa, eli varsinaisessa prosessivaiheessa yritys määrittää riskienhallinnan toimintaympäristön, tunnistaa, analysoi sekä arvioi riskit ja niiden merkityksen ja käsittelee riskit niiden vaatimalla tavalla. Seuranta, katselmointia ja tiedonvaihtoa tulisi tapahtua prosessin kaikissa vaiheissa. Riskienhallinnan periaatteiden, puitteiden ja prosessien välisiä suhteita on esitelty kuviossa 7. (SFS-ISO 31000, 10.)



Kuvio 7: Riskienhallinnan toimintojen kokonaisuus (SFS-ISO 31000)

Yrityksen turvallisuuden ylläpito ja kehittäminen ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa riskienhallinnan kanssa. ”Turvallisuus ei ole staattinen tila tai tulos vaan jatkuva prosessi” (Reiman & Oedewald 2008, 295). Yritysten tulisi pyrkiä toiminnassaan kohti kokonaisturvallisuutta, eli tilaa, jossa yrityksen toimintaan liittyvistä vaaroista ollaan tietoisia ”parhaalla mahdollisella tavalla” ja niihin varaudutaan asianmukaisesti. Käytännössä tämä vaatii aktiivista riskienhallintaa; riskien tunnistamista ja arviointia sekä niihin vaikuttamista riskienhallinnan keinoin. (Reiman & Oedewald 2008, 295.) Tällä toiminnalla pyritään varmistamaan yrityksen liiketoiminnan jatkuvuus kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa (Mäkinen 2007, 155).

Turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan välistä suhdetta ei ole yksiselitteisesti määritelty. Yhtäältä turvallisuuden ylläpitämiseksi suoritettua toimintaa voidaan pitää riskienhallintana, jolloin turvallisuustoiminta nähdään eräänä riskienhallinnan ilmenemismuotona (vrt. Ilmonen ym. 2010, 38-39). Toisaalta turvallisuus tulisi nähdä tavoiteltavana olotilana, jossa vahingoittumattomuutta uhkaavat riskit ovat mahdollisimman pieniä (Levä 2003, 32; Leppänen 2006, 54).

Tällöin tähän olotilaan pyrkivää toimintaa kutsutaan turvallisuustoiminnaksi ja riskienhallinta nähdään yhtenä keinona halutun turvallisuustason saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Yritysturvallisuuden (tai laajemmin organisaatioturvallisuuden) voidaan nähdä koostuvan sekä perinteisistä yritysturvallisuuden osa-alueista että niitä tukevasta, tai muuten toteutetusta riskienhallinnasta. Tällä kokonaisuudella yrityksessä pyritään hallitsemaan yrityksen turvallisuusriskejä. (Leppänen 2006, 57-60.)

Tässä opinnäytetyössä turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan välistä suhdetta on tulkittu siten, että yritys X:n strategisten ja taloudellisten riskien hallinta nähtiin koko yritystä ohjaavaksi toiminnaksi ja täten niiden hallinta on lähinnä yrityksen johtoryhmän vastuulla. Toiminnalliset ja vahinkoriskit puolestaan nähtiin yrityksen turvallisuuden tasoon olennaisesti vaikuttavina tekijöinä, joiden hallinta haluttiin linkittää turvallisuuden ylläpitoa ja kehittämistä tukevaksi toiminnaksi. Tästä syystä yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmässä (liite 2) toiminnallisten ja vahinkoriskien hallinta sekä siihen liittyvät tehtävät on linkitetty turvallisuustoimintaa tukeviksi toiminnoiksi.

4.5 Yrityksen ydintoimintojen turvaaminen jatkuvuudenhallinnan keinoin

Yrityksen toiminnot voidaan jakaa niiden merkittävyyden perusteella kahteen ryhmään: ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin. Ydintoiminnoilla (tai ydinprosesseilla) tarkoitetaan sellaisia toimintoja, joiden häiriöttömällä toteutumisella on huomattava vaikutus yrityksen toiminnan menestyksellisyyteen. Ydintoiminnot voidaan nähdä yrityksen asiakkaita välittömästi palvelevina sekä lisäarvoa tuottavina toimintoina ja yleensä niiden sisältämiä prosesseja toteutetaan useilla yrityksen organisaatiotasoilla. Kaiken kaikkiaan ydintoiminnot ovat yrityksen toiminnan ja olemassaolon kannalta tärkeimpiä toimintoja. Tukitoiminnot (tai tukiprosessit) puolestaan nähdään toimintoina, joilla tuetaan ydintoimintojen toteutumista ja niiden yritykselle tuottama arvo nähdään lähinnä ydinprosessien häiriöttömänä ja tehokkaana toteutumisena. (Voutilainen ym. 2001, 137; Leppänen 2006, 69-72.)

Yritysten intresseissä on suojata ydintoimintojensa toteutuminen ja häiriöttömyys kaikissa tilanteissa. Tällöin riskienhallinnan perustehtävänä on selvittää näiden toimintojen toteutumista uhkaavat tekijät ja mahdollistaa niihin vaikuttaminen erilaisin menetelmin. Jos ydintoimintoihin kohdistuvia riskejä ei voida siirtää, pienentää tai poistaa, joudutaan niiden realisoitumiseen varautumaan. (Iivari & Laaksonen 2009, 18-24.) Tällaista yrityksen ydintoimintoihin liittyvien riskien tunnistamista ja hallintaa sekä riskien realisoitumisen aiheuttamiin vaikutuksiin varautumista kutsutaan tässä opinnäytetyössä jatkuvuudenhallinnaksi (vrt. Mäkinen 2007, 119-120; Huoltovarmuuskeskus 2013).

Esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton (2015) määritelmän mukaisesti eräs kymmenestä yritysturvallisuuden osa-alueesta on valmiussuunnittelu, joka tähtää yrityksen toimintaedellytysten varmistamiseen yhteiskunnan vakavissa häiriötiloissa ja poikkeusoloissa. Valmiussuunnittelu voidaan nähdä myös osana huoltovarmuuskriittisten yritysten varautumisvelvollisuuden mukaista varautumissuunnittelua. Näiden lisäksi yritysten toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen voidaan liittää ainakin jatkuvuus- ja toipumissuunnittelu, jotka tähtäävät yrityksen toi-

mintojen häiriöttömyyden turvaamiseen ja nopeaan häiriöstä palautumiseen yhteiskunnan normaaliolojen vallitessa. (Iivari & Laaksonen 2009, 18-22.)

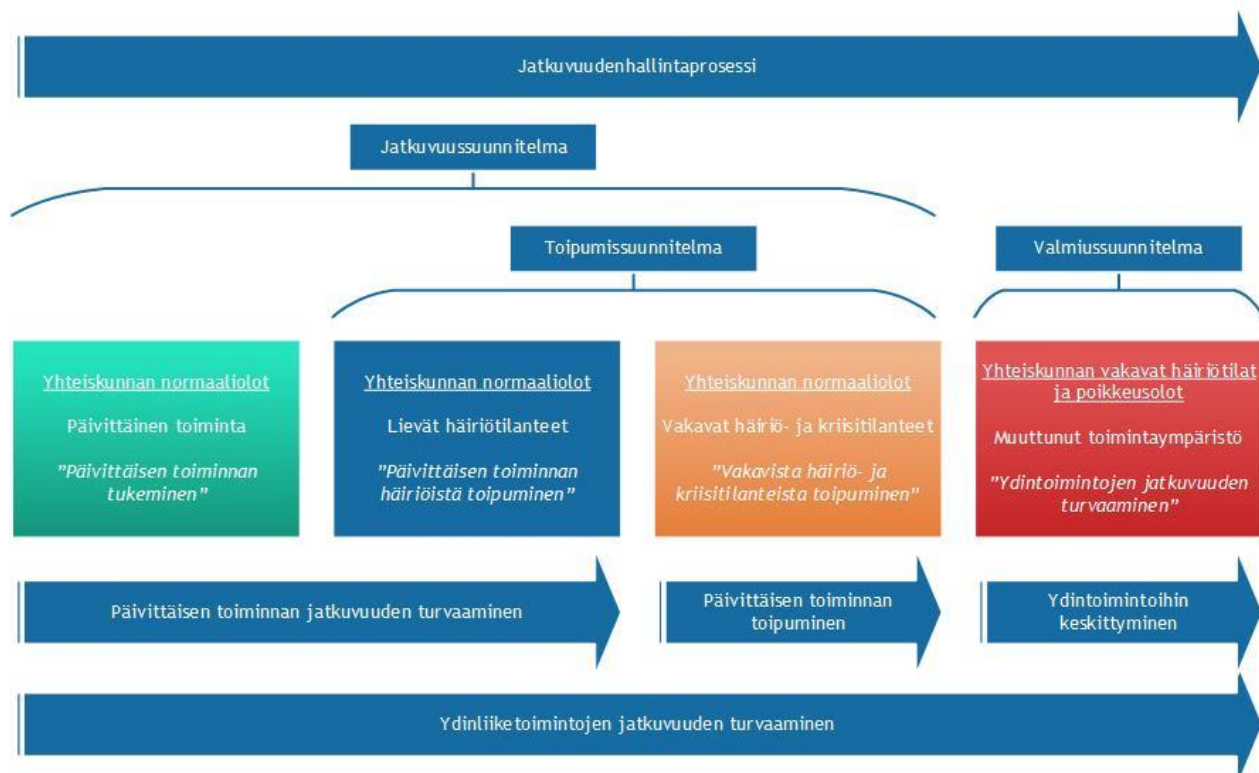
Näiden toimintojen väliset suhteet eivät ole yksiselitteisiä. Joissakin tapauksissa kaiken yrityksen päivittäisten toimintojen jatkuvuuden turvaamiseen tähtäävän toiminnan nähdään kuuluvan osaksi valmiussuunnittelua (vrt. Miettinen 2002, 187). Joidenkin yritys X:n asiantuntijaorganisaatioon kuuluvien henkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa tämä kanta nousi esiin, sillä valmiussuunnittelu nähtiin ainoana yrityksen toiminnan turvaamista käsittelevänä osa-alueena, johon viranomaiset voivat kohdistaa vaatimuksia. Yleisesti ottaen tämä jaottelu ei kuitenkaan ole mielekäästä, sillä useimmissa yrityksissä toiminnan jatkuvuuden turvaaminen perustuu yrityksen johdon ja omistajien tahtotilaan, eikä esimerkiksi viranomaisten vaatimukseen (vrt. Leppänen 2006, 72-73, 305-307).

Jatkuvuussuunnittelun tai toipumissuunnittelun näkeminen osana valmiussuunnittelua ei ole perusteltua, sillä yrityksen poikkeusolojen aikaisen tai sisäisissä kriisitilanteissa harjoittaman toiminnan tulisi perustua normaaliolojen toimintaperiaatteisiin, eikä toisinpäin (vrt. Mäkinen 132-133). Yksiselitteistä, nämä kaikki toiminnot yhdistävää ja niiden väliset suhteet selkiyttävää termiä tai toimintamallia ei ole vakiinnutettu yleiseen käyttöön. Tämä saattaa ainakin osittain johtua siitä, että yritykset, niiden toiminnot ja toimintojen turvaaminen ovat aina yksilöllisiä (Miettinen 2002, 65).

Yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän suunnittelussa tekijöiden oli kyettävä huomioimaan yritystä koskeva valmiussuunnittelun taso, toiminnan huonon häiriönsietokyvyn asettamat vaatimukset häiriöttömyyden turvaamiseen ja nopeaan häiriöstä palautumiseen sekä näiden seikkojen toteutumiseen vaikuttavan toimintakentän laajuus. Turvallisuusjohtamisjärjestelmää suunniteltaessa tekijät päätyivätkin ratkaisuun, jossa jatkuvuussuunnittelun, valmiussuunnittelun ja toipumissuunnittelun sekä niitä tukevan riskienhallinnan muodostama kokonaisuus kutsuttiin termillä jatkuvuudenhallinta (vrt. Huoltovarmuus 2013). Tällöin yrityksen toiminnassaan mahdollisesti kohtaamat toiminnan ja toimintaympäristön tilat voidaan jakaa neljään ryhmään: normaali päivittäinen toiminta, päivittäisen toiminnan häiriötilat, vakavat häiriö- ja kriisitilanteet sekä yhteiskunnan vakavat häiriötilat ja poikkeusolot (vrt. Iivari & Laaksonen 2009, 19).

Samaten jatkuvuudenhallintaprosessiin liittyvät toiminnot voidaan tällöin jakaa päivittäisen toiminnan tukemiseen, päivittäisen toiminnan häiriöstä toipumiseen, vakavista kriisitilanteista toipumiseen sekä ydintoimintojen turvaamiseen yhteiskunnan vakavissa häiriötiloissa ja poikkeusoloissa. Näiden toimintojen toteutumista voidaan yrityksissä tukea jatkuvuussuunnitelmilla, toipumissuunnitelmilla sekä valmiussuunnitelmilla ja niiden ajantasaisuus varmistetaan ydinprosessien turvaamiseen tähtäävän riskienhallinnan keinoin. Tällöin jatkuvuudenhallintaprosessin

linnan ensisijaisena tarkoituksena on varmistaa yrityksen ydintoimintojen jatkuvuus kaikissa tilanteissa, ja toissijaisena tarkoituksena on tukea päivittäisen toiminnan häiriöttömyyttä sekä nopeaa häiriöistä palautumista myös yrityksen tukitoimintojen osalta. Kuviosta 8 nähdään jatkuvuudenhallinnan prosessin osa-alueet ja niitä tukevat suunnitelmat. (Soveltaen livari & Laaksonen 2009, 18-24; Leppänen 2006, 69-74.)



Kuvio 8: Yrityksen jatkuvuudenhallintaprosessi (soveltaen livari & Laaksonen 2009, 19)

Kuten edellä on todettu, jatkuvuudenhallinnan perustehtävänä on turvata yrityksen ydintoimintojen jatkuvuus kaikissa tilanteissa sekä tukea päivittäisen toiminnan häiriöttömyyttä ja nopeaa häiriöistä palautumista. Tällöin jatkuvuudenhallinta voidaan nähdä myös yhtenä keskeisenä yrityksen laadunhallinnan keinona, jos laadulla tarkoitetaan yrityksen toiminnan erinomaisuutta. Tällöin esimerkiksi yrityksen toimitusvarmuus voidaan nähdä yhtenä yrityksen laatutekijänä. (Lecklin & Laine 2009, 16-21.)

Asiakkaalle annetun palvelulupauksen toteutuminen vaatii muun muassa yrityksen toimintojen ja prosessien virheetöntä ja oikea-aikaista toteutumista, jonka tukemiseen jatkuvuudenhallinta tähtää. Kattavasta jatkuvuudenhallintatoiminnasta voi olla yritykselle myös muita suoria hyötyjä, esimerkiksi pienentyneiden vakuutusmaksujen muodossa. livarin ja Laaksonen (2009, 66) mukaan yrityksen vakuutusmaksut ovat usein suurempia, mikäli yrityksellä ei vakuutusyhtiönsä näkemyksen mukaan ole riittäviä turvallisuuden ja toiminnan jatkuvuudenhallinnan taakavia toimintoja.

Tässä opinnäytetyössä esitetystä jatkuvuudenhallinnan kokonaisuudessa jatkuvuussuunnittelu, toipumissuunnittelu ja valmiussuunnittelu täydentävät toisiaan ja tukevat yrityksen toimintaa kuviossa 8 esitetyllä tavalla. Tällöin jatkuvuussuunnittelu tähtää päivittäisen liiketoiminnan häiriöttömyyden varmistamiseen ja jatkuvuussuunnittelun eräänä osa-alueena oleva toipumissuunnittelu tähtää nopeaan häiriö- ja toiminnan keskeytystilanteista palautumiseen. Elliottin, Swartzin ja Herbanen (2010, 170-171) mukaan jatkuvuussuunnittelussa on kyse yrityksen toiminnan jatkuvuudenhallintaprosessin tukemisesta ja kehittämisestä, kriisien vakavuuden arvioimisen tukemisesta sekä systemaattisen toipumisprosessin varmistamisesta. Opinnäytetyönsään Takala (2015, 41) puolestaan toteaa, ettei toipumissuunnittelua tule nähdä jatkuvuussuunnitteluprosessin viimeisenä vaiheena, sillä toimintavalmiuksien ja suunnitelmien riittävän tason varmistaminen edellyttää säännöllistä harjoittelua, seuranta ja kehittämistä.

Jatkuvuudenhallintaprosessin harvemmin tarvittavalla, mutta siihen silti olennaisena osana kuuluvalla valmiussuunnittelulla pyritään takaamaan yrityksen toimintaedellytykset yhteiskunnan vakavissa häiriötiloissa ja poikkeustiloissa. Huoltovarmuuskriittisten yritysten valmiussuunnittelutoimintaa, sen kehittämistä sekä harjoittelua, tuetaan Suomessa Huoltovarmuuskeskuksen toimesta. (Huoltovarmuuskeskus 2013.) Valmiussuunnitteluprosessiin kuuluvat kuvaukset: 1) toimintaperiaatteista yhteiskunnan häiriötilanteiden ja poikkeusolojen varalle, 2) normaaliolojen aikana suoritettavista varautumistehtävistä, 3) yhteiskunnan häiriötilanteiden ja poikkeusolojen aikana ylläpidettävistä yrityksen toiminnoista ja palveluista sekä 4) toiminnan toteuttamiseen tarvittavista sidosryhmistä ja niiden kanssa toteutetun yhteistyön sisällöstä (Iivari & Laaksonen 2009, 20). Yritys X:lle luodussa turvallisuusjohtamisjärjestelmässä (liite 2) yrityksen koko turvallisuustoiminta ja siihen liittyvä riskienhallinta nähdään yrityksen jatkuvuudenhallinnan toteutuksen keinoina, joilla pyritään muun muassa turvaamaan yrityksen toiminnan jatkuvuus ja häiriöttömyys.

4.6 Turvallisuusjohtaminen ja linkitykset laatujohtamiseen

Yritysten turvallisuustoiminnan keskeisiä piirteitä ovat johdon koulutus ja sitoutuminen turvallisuusasioihin, henkilöstön osaamisen varmistaminen, vaarojen tunnistaminen ja riskienarvioinnit, laitteiden ja tilojen huolto ja kunnossapito, hätätilanteisiin varautuminen sekä turvallisuustoiminnan tason sekä tulosten mittaaminen ja turvallisuuskulttuurin kehittäminen. Kun tähän toimintaan liitetään tavoitteita ja päämäärätietoista kehittämistä sekä vastuiden ja valtuuksien määrittämistä, voidaan puhua turvallisuusjohtamisesta. (Levä 2003, 35-37.) ”Turvallisuusjohtamisella ja riskienhallinnalla varmistetaan prosessien panosten, toimintojen ja tuotosten toteutuminen suunnitellusti” ja ilman häiriöitä (Leppänen 2006, 25). Samalla turvallisuusjohtaminen on ”ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojelemista” ja useimmiten hyvä turvallisuusjohtaminen pohjautuu kirjalliseen turvallisuuspolitiikkaan (Levä 2003, 35-37).

Etenkin suuremmissa yrityksissä turvallisuuden johtamiseen liittyy usein erilaisia toimijoita, jotka voidaan karkeasti jakaa yrityksen johtoon, turvallisuuden asiantuntijaorganisaatioon ja yrityksen päivittäisestä toiminnasta vastuussa olevaan linjaorganisaatioon (Miettinen 2002, 52-54; Simola 2005, 102-103; Reiman & Oedewald 2008, 73-76). Yritysturvallisuuden toteuttaminen on viimekädessä aina yrityksen ylimmän johdon vastuulla, mutta etenkin suurissa yrityksissä turvallisuustoiminnan operatiivinen johtaminen on usein annettu erikseen tätä tehtävää varten erikseen nimetyille henkilöille, kuten turvallisuusjohtajalle (Miettinen 2002, 52).

Nykyaikaisissa organisaatioissa normaalit esimiesvelvoitteet eivät välttämättä enää takaa, että yrityksen turvallisuustoiminnan vaatimuksia noudatetaan päivittäisessä toiminnassa, sillä yrityksessä saattaa työskennellä useita ala-organisaatioita ja sidosryhmiä samanaikaisesti. Tällöin yksittäisten esimiesten valtuudet ja toimintamahdollisuudet eivät välttämättä riitä turvallisten toimintatapojen valvomiseen ja varmistamiseen. Tämän takia yrityksessä on nimitettävä turvallisuuden tason seurannasta vastaava henkilö (tai henkilöitä), joiden tehtävänä on varmistaa eri toimijoiden suorittaman toiminnan riittävä turvallisuustaso. (Kerko 2001, 61.) Käytännössä tämä toteutetaan yritys X:llä linjaorganisaatiosta erillään olevalla turvallisuusorganisaatiolla, jonka operatiivinen johtaminen on keskitetty erikseen nimetyille turvallisuuspäälliköille (vrt. Miettinen 2002, 52).

Asiantuntijaorganisaation suorittamilla turvallisuustoiminnoilla luodaan kuitenkin vain pieni osa yrityksen turvallisuuden kokonaistasosta. Turvallisuus syntyy ennen kaikkea yrityksen harjoittaman ja turvallisesti toteutetun päivittäisen liiketoiminnan, eli tuottavan työn, lopputuloksena. Useimmissa yrityksissä tätä perustehtävää hoitaa perinteinen linjaorganisaatio. (Reiman & Oedewald 2008, 73-76). Tällöin turvallisuuden asiantuntijaorganisaation ensisijainen tehtävä on tukea linjaorganisaatiota päivittäisen toiminnan turvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä sekä osaltaan valvoa linjaorganisaation toiminnan tasoa ja tarvittaessa käynnistää uusia kehitysprojekteja turvallisuuden tason parantamiseksi (Simola 2005, 103).

Yrityksen turvallisuustoimintaa kehitettäessä on tärkeää, että yrityksen ylin johto osoittaa yrityksen koko henkilökunnalle omaa johtajuuttaan ja aktiivisuuttaan asian suhteen. Johdon tulee asettaa toiminnalle selkeitä tavoitteita ja ilmaista nämä tavoitteet siten, että koko henkilökunta kykenee ymmärtämään ne ja näkemään niiden täyttämässä myös omakohtaista hyötyä. Mikäli johdon antamat ohjeet ja vaatimukset eivät siirry osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, rapauttaa tämä koko johtamistoiminnan uskottavuutta. Tästä johtuen yrityksen ylimmän johdon tulee vaatien tavoitteiden asettamisen lisäksi myös edellyttää ja valvoa niiden saavuttamista. (Simola 2005, 111.)

Yrityksissä harjoitettavaa turvallisuustoimintaa ei tulisi pitää omana erillisenä toiminnanalueenaan, vaan se tulisi nähdä kaikkeen yrityksen toimintaan liittyvänä ominaisuutena, jota johdetaan ja kehitetään muun liiketoiminnan rinnalla (Reiman & Oedewald 2008, 292-93; Kerko 2001, 23). Tällaisesta tarkastelukulmasta ajateltuna yrityksen turvallisuustoiminta ja siihen liittyvä riskienhallinta voidaan nähdä yhtenä yrityksen laatutoimintaa tukevana ja täydentävänä toiminnan osa-alueena (vrt. SFS-ISO 9004, 8, 16-20). Yritysten turvallisuusjohtamisessa voidaanakin nähdä useita yhtymäkohtia laatujohtamisen kanssa.

Reason ja Hobbs (2003, 162) toteavat turvallisuus- ja laatutoiminnalla olevan huomattavia yhteisiä piirteitä. Heidän mukaansa tällaisia yhteneväisyyksiä ovat muun muassa 1) vaatimus toiminnan suunnitelmallisuudesta ja johtamisesta, 2) koko organisaation kattava toiminta; koko henkilöstön ja kaikkien toimintojen huomioiminen 3) jatkuvaan asteittaiseen parantamiseen pyrkivä toiminta, ja 4) voimakas tarve toiminnan mittaamiseen, seurantaan ja dokumentointiin. Lisäksi sekä turvallisuus- että laatutoiminnan tarkoituksena on vähentää järjestelmien ja prosessien sisällä esiintyvää vaihtelua, sillä tämä voi johtaa erilaisiin laatu- ja turvallisuusongelmiin ja tätä kautta ei-toivottuihin tapahtumiin, kuten onnettomuuksiin tai huonolaatuisiin tuotteisiin (vrt. Levä 2003, 50; SFS-ISO 9001, 12-14).

Lecklin (2006, 29) puolestaan huomauttaa, ettei organisaatioiden tulisi kehittää prosesseihinsa erillistä laadunhallintajärjestelmää (Quality Management System), vaan kehityksen kohteena pitäisi olla organisaation johtamisjärjestelmän laadukkuus (Quality of Management System). Tällaisen kokonaisvaltaisen toiminnankehittämisen tietyn näkökulman tarpeiden mukaan voidaan katsoa pätevän myös turvallisuustoimintaan, kuten edellä on esitetty.

Sekä turvallisuus- että laatutoiminnan sisältö, tavoitteet ja kriteerit riippuvat tarkasteltavasta yrityksestä (Leppänen 2006, 53, 203-204; Viitala & Jylhä 2014, 287-88). Esimerkiksi logistiikkayritysten tarjoamissa palveluissa keskeiseksi laatutekijäksi nousee yrityksen toiminta- ja toimitusvarmuus. Käytännössä tämä tarkoittaa perusteltua todennäköisyyttä sille, että logistiikkayritys kykenee tuottamaan lupaamansa palvelut sovitulla tavalla ja aikavälillä. Tällöin yrityksen jokaisella toiminnolla ja työntekijällä voidaan nähdä olevan suoraa tai epäsuoraa vaikutusta laadun, eli tässä tapauksessa toimitusvarmuuden, toteutumiseen. (Viitala & Jylhä 2014, 287-288.)

Hyvin johdetulla turvallisuustoiminnalla ja siihen liittyvällä riskienhallinnalla yritys voi tunnistaa ja pienentää sekä ennaltaehkäistä näiden prosessien toteutumiseen ja henkilöstön toimintaan kohdistuvia (tai niistä johtuvia) riskejä ja siten tukea laadun toteutumista yrityksen toiminnassa (Leppänen 2006, 176). Turvallisuus- ja laatujohtamisen toimintaperiaatteissa havaittujen yhteneväisyyksien takia laatujohtamiseen ja laatujohtamisjärjestelmiin liittyviä teorialähteitä hyödynnettiin myös varsinaista turvallisuusjohtamisjärjestelmää suunniteltaessa.

4.7 Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Kun tarkastellaan esimerkiksi standardeja SFS-ISO 9001, -9004, -14001, -14004 -28000 ja -31000 sekä OHSAS 18001 ja -18002, huomataan että niiden asettamisessa, omien aihealueidensa hallintaan tarkoitettujen johtamisjärjestelmien tai prosessien toteutumisen vaatimuksissa on paljon yhtäläisyyksiä. Tällaisia yhteneväisiä piirteitä ovat esimerkiksi vaatimukset:

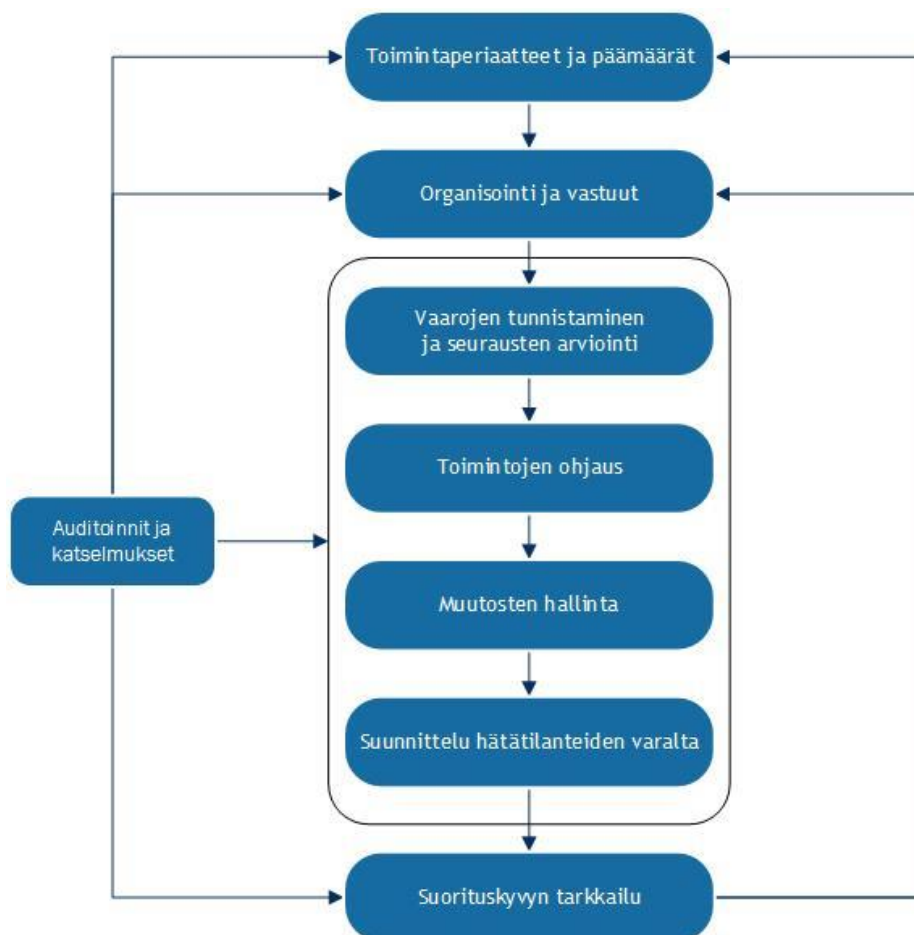
- johdon sitoutumisesta harjoitettavaan toimintaan ja säännöllisistä katselmuksista
- lakisääteisten ja muiden velvoitteiden täyttämisestä
- toimintaympäristön ja toiminnan puitteiden sekä vastuiden määrittelystä
- toiminnan tavoitteellisuudesta sekä toimenpiteiden ja tulosten dokumentoinnista
- toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta (tai riskiperusteisuudesta)
- toiminnan tulosten seurannasta ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä.

Kerkon (2001, 20) mukaan laajaan turvallisuustoimintaan kuuluvat turvallisuus-, terveys-, ympäristö- ja laatu- ja näkökulmien integroiminen yhdeksi kokonaisuudeksi. Levä (2003, 50) puolestaan toteaa, että yritysten järjestelmissä esiintyvä vaihtelu toimii yhteisenä perussyynä yritysten laatu-, turvallisuus- ja ympäristöongelmille ja että näitä ongelmia voidaan hallita tehokkaalla ja kattavalla johtamisjärjestelmällä. Leppänen (2006, 57) määrittelee turvallisuusjohtamisjärjestelmän (ts. turvallisuusjohtamisen portfolion) kokonaisuudeksi, jonka turvallisuusjohto muodostaa yrityksen kaikista turvallisuuteen vaikuttavista osa-alueista. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä voidaan myös nähdä systemaattisena ja dokumentoituna lähestymistapana yrityksen turvallisuuden hallintaan (Reiman & Oedewald 2008, 64).

Toisaalta Reiman ja Oedewald (2008, 67) myös toteavat, ettei massiivinenkaan johtamisjärjestelmä tai tietojen dokumentointi tee laatua tai turvallisuutta, vaan näitä toimintoja hyödynnetään ainoastaan laadun ja turvallisuuden riittävän tason ja kehityksen varmistamisessa. Turvallisuusjohtamisessa ja sitä tukevassa turvallisuusjohtamisjärjestelmässä tulisikin heidän mukaansa keskittyä yhtä voimakkaasti töiden tekemisen tapaan kuin niiden lopputulokseen. Hyvin toteutettuna turvallisuus- ja laatujohtaminen edistävät yrityksen koko toimintaa; työn laatua ja tehokkuutta sekä turvallisuutta ja henkilöstön hyvinvointia. (Reiman & Oedewald 2008, 67-68.) Turvallisuusjohtamisjärjestelmä tulisikin nähdä ennen kaikkea yrityksen johdon keinona toteuttaa turvallisuusjohtamista (Levä 2003, 37).

Turvallisuusjohtamisjärjestelmien sisältö ja näkökulmat vaihtelevat yrityksissä, mutta niiden rakenteista voidaan tunnistaa yhteneväisiä elementtejä. Tällaisia elementtejä ovat 1) päämäärien ja tavoitteiden asettaminen sekä toimintaperiaatteiden määrittely 2) kirjallisen johtamisjärjestelmän laadinta, 3) organisointi ja vastuiden määrittely, 4) vaarojen tunnistaminen ja hallintakeinoista päättäminen, 5) toimintojen ohjeistus, 6) muutostilanteiden hallinta, 7) varautuminen onnettomuus- ja hätätilanteiden varalta sekä 8) turvallisuusjohtamisjärjestel-

män toimivuuden mittaus, auditointi ja katselmointi. (Levä 2003, 69.) Suppeimmillaan turvallisuusjohtamisjärjestelmä voidaan siis toteuttaa näiden elementtien pohjalta, kuten kuviosta 9 nähdään (Levä 2003, 46).



Kuvio 9: Turvallisuusjohtamisjärjestelmän perusrakenne (Levä 2003, 46)

Tehokkaalla johtamisjärjestelmällä mahdollistetaan tiedon oikea-aikainen ja kohdennettu jakaminen yrityksessä sekä näiden tukema kehitysmahdollisuuksien tunnistamis- ja hyödyntämisprosessi. Eräs keskeisimmistä johtamisjärjestelmän suunnitteluvaiheen huomionkohteista tulisikin olla riittävän ja oikea-aikaisen tiedonkulun varmistaminen osana käyttöönotetun järjestelmän toimintaa. Johtamisjärjestelmän tulisi mahdollistaa tietojen ja erilaisten näkökulmien analysointi sekä paikkansapitävän tiedon saatavuus osana johdettavan osa-alueen, kuten turvallisuuden, päätöksenteon tukemista. Johtamisjärjestelmän tavoitteena tulisi olla johdonmukaisesti rutinoitunut ja oikeaan tietoon nojaava päätöksenteko. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 155-158.)

Ruhotien ja Hongan (1999, 182) mukaan yrityksen johdon tehtävänä on muun muassa ”suunnitella joustavia organisaatiomuotoja ja poistaa esteitä, jotka rajoittavat toimintaa tai vaikeuttavat yrittämistä”. Yrityksessä tulee kuitenkin määrittellä ja tiedottaa sisäisesti eri rooleissa

toimivien henkilöiden vastuut ja roolit yrityksen toiminnassa. Lisäksi yrityksen sisältä löytyvää erikoisosaamista tulisi pyrkiä hyödyntämään ja yhdistelemään, esimerkiksi erilaisia poikkihallinnollisia tiimejä käyttäen. Työntekijöiden viihtyvyyttä ja tehokkuutta tulisi tukea aktiivisella, yhtenäisyyden tunnetta lisäävällä toiminnalla. (Ruohotie & Honka 1999, 182-183.) Näiden seikkojen toteutumista voidaan pyrkiä varmistamaan systemaattisella johtamisjärjestelmällä (Niemelä ym. 2008, 118-119).

Yritys X:n kaltaisessa, niin sanotusti funktionaalisesti organisoituneessa yrityksessä, eri tulosyksiköillä ja osastoilla on omat, yrityksen ydin- ja tukitoimintoja ylläpitävät tehtävänsä. Tällöin yrityksen liiketoimintaprosessien toteutuminen vaatii eri osastojen välistä yhteistyötä, jota voivat sävyttää osastojen toisistaan eroavat sisäiset tavoitteet. Tällöin on olemassa riski, että osastojen välinen yhteistyö ei ole riittävän saumatonta, jolloin esimerkiksi prosessin toteutusvastuun siirtyessä osastolta toiselle, prosessin rajapinnat jäävät liian vähäiselle huomiolle. Tällöin eräänä kyseisen riskin pienentämiskeinona (ja samalla yrityksen joustavuutta lisäävänä tekijänä) voi olla niin sanottu prosessijohtaminen, jossa yrityksen johtamistoiminta keskitetään ydinprosesseihin, eikä niinkään organisaatioon tai tulosyksiköihin. (vrt. Lecklin 2006, 124-125.)

Riippumatta siitä, toteutetaanko yrityksen johtamista perinteiseen organisaatioon tukeutuen tai prosessijohtamisen periaatteilla, etenkin suurempien yritysten on hyödyllistä käyttää toimintansa laadun ja turvallisuuden varmistamiseen erillistä asiantuntijaorganisaatiota (vrt. Simola 2005, 103). Yrityksen turvallisuuden ja toiminnan laadun varmistamisessa tulisi myös huomioida vallitsevan organisaatiokulttuurin ja yrityksessä esiintyvien asenteiden vaikutus tavoiteltuun lopputulokseen (vrt. Reiman & Oedewald 2008, 115-116; SFS-ISO 9001, 22). Turvallisuuden tehokas hallinnointi vaatiikin yritysturvallisuuden teorioiden lisäksi tietämystä myös ihmisen yksilö- ja ryhmäkäyttäytymisen psykologiasta sekä erilaisista keinoista, joilla ihmisen toiminnan luotettavuuteen voidaan vaikuttaa (Reiman & Oedewald 2008, 35). Kerkon (2001, 23) mukaan hyvän turvallisuusjohtamisjärjestelmän tulisikin kannustaa jokaista yksilöä henkilökohtaiseen järjenkäyttöön ja luovuuteen.

Leppänen (2006, 53) toteaa turvallisuusjohtamisen määrittelevän turvallisuuden omien osalueidensa mukaan. Käytännössä tämän voidaan tulkita tarkoittavan, että turvallisuutta, sen johtamista sekä johtamisessa hyödynnettävää johtamisjärjestelmää voidaan Leppäsen (2006) mukaan soveltaa yrityksissä niiden yksilöllisten tarpeiden ja painopistealueiden mukaan. Tätä toimintaperiaatetta sovellettiin myös yritys X:lle luodussa turvallisuusjohtamisjärjestelmässä (liite 2), jonka jatkuvuudenhallintaan tähtäävä toimintaperiaate ja Elinkeinoelämän keskusliiton (2015) suosituksista johdettu sisältö muokattiin vastaamaan yritys X:n yksilöllisiä tarpeita. Käytännössä turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisen ja käyttöönoton voidaan olettaa lisäävän yrityksen toimipaikkojen omaa roolia ja vastuuta turvallisuustasostaan, yrityksen ja sen

prosessien turvallisuustasoa sekä kriisitilanteiden aikaisia toimintavalmiuksia (vrt. Levä 2003, 144).

Tutkimuksessaan Lanne (2007, 70) toteaa havainneensa, että organisaatioiden turvallisuustason kehittyessä myös organisaation turvallisuudelle asettamat vaatimukset muuttuvat, mikä edistää toiminnan kriittistä arviointia ja jatkuvaan kehittämiseen pyrkimistä. Täten turvallisuusjohtamisjärjestelmän toimintaperiaatteita määriteltäessä tulisivin kiinnittää riittävästi huomiota jatkuvasti muuttuvien, turvallisuuden tasoon kohdistuvien vaatimusten täyttämiseen ja turvallisuustoiminnan kehittämisen edellytyksiin (vrt. SFS-ISO 9004, 38-40). Lisäksi turvallisuustoiminnan tavoitteita on kyettävä mittaamaan, sillä ainoastaan toimintaa, jonka vaikutus kyetään arvioimaan, voidaan ohjata ja johtaa onnistuneesti (Leppänen 2006, 177).

4.8 Turvallisuustoiminnan ohjaaminen ja kehittäminen yrityksissä

Kuten edellä on esitetty, tehokas turvallisuustoiminta vaatii toteutuakseen yrityksen sisäistä ohjausta, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi kattavan turvallisuusjohtamisjärjestelmän avulla. Toiminnan laadun ja tehokkuuden asettamien vaatimusten lisäksi yritysten turvallisuustoimintaan kohdistuu myös erilaisia ulkoisia vaatimuksia, kuten lainsäädäntöä sekä yritysten sidosryhmien tai toimintakentän muutosten tuomia vaatimuksia. Tämän luvun tarkoituksena on esitellä joitakin yritysten turvallisuustoiminnan ohjaamiseen liittyviä periaatteita sekä toimintaa ohjaavia tekijöitä, jotka on hyvä huomioida yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmää suunniteltaessa.

Suomen lainsäädäntö kohdistaa vaatimuksia yritysten turvallisuustoiminnan sisältöön ja tasoon lähinnä työ-, ympäristö-, ja toiminnan turvallisuuden sekä pelastustoiminnan osalta. Muun muassa Levä (2003, 13) kritisoikin tutkimuksessaan, että liian suppea tai kapeakatseisista lähtökohdista toteutettu sääntely ja viranomaistoiminta voivat olla osasyinä yrityksissä esiintyviin turvallisuuspuutteisiin. Yritysten turvallisuustoimintaa käsitellään tarkemmin tämän opinäytetyön luvussa 4.8.1.

Tärkeimmät yrityksen turvallisuustoimintaa ohjaavat sisäiset dokumentit ovat liiketoimintastrategia sekä näihin sidottava turvallisuuspolitiikka ja riskienhallintapolitiikka (Leppänen 2006, 21-23, 175-177; SFS-ISO 31000). Turvallisuustoiminnan tavoitteena tulisivin olla yrityksen strategian saavuttaminen (Leppänen 2006, 57). Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan niitä määriteltyjä toimintaperiaatteita, joiden varassa yritys aikoo toimia markkinoilla, erottua kilpailijoistaan ja toimia mahdollisimman kannattavasti (Viitala & Jylhä 2014, 60).

Yrityksen strategia voidaan rakentaa joko yrityksen lähtötilanteen ja olemassa olevien resursien tai vaihtoehtoisesti yritykselle haluttujen tulevaisuudennäkymien mukaan (Viitala & Jylhä

2014, 61-62). Strategiasta ja sen taustoista voidaan johtaa yrityksen missio sekä arvot, jolloin strategia kertoo, miten yritys aikoo toteuttaa visiotaan (Niemelä ym. 2008, 47-48). Vapailla markkinoilla toimivien yritysten on oltava riittävän muutoskykyisiä voidakseen vastata toimintaympäristönsä muutosten tuomiin haasteisiin. Käytännössä tämä edellyttää yrityksen strategialta joustavuutta, jotta muutoksiin kyetään sopeutumaan ja niitä kyetään myös toteuttamaan yrityksessä. (Salminen 2008, 220-221.)

Useimmiten hyvä turvallisuusjohtaminen pohjautuu kirjalliseen turvallisuuspolitiikkaan (Levä 2003, 35-37). Turvallisuuspolitiikan tarkoituksena on määritellä, mitä kaikkea yrityksen turvallisuustoiminta sisältää. Se ilmentää johdon sitoutumista turvallisuustoimintaan ja asioita, joita turvallisuustoiminnassa erityisesti painotetaan. Turvallisuuspolitiikka on julkilausuma turvallisuuden merkityksestä yritykselle ja se määrittelee, mikä on turvallisuustoiminnan asema yrityksen strategiassa sekä kenen vastuulla turvallisuusasiat ovat. (Leppänen 2006, 177.) Poliitiikan tulee olla tarkoituksenmukainen yrityksen riskien luonteeseen ja laajuuteen nähden ja sen sisällöstä tulee tiedottaa kaikkia yrityksen valvonnassa työskenteleviä henkilöitä (vrt. OHSAS 18001: 2007, 20).

Riskienhallintapolitiikan tarkoituksena on määritellä yrityksen riskienhallinnan tavoitteet ja ilmaista yrityksen sitoutumista näihin tavoitteisiin ja riskienhallinnan toteutumiseen. Yleisesti ottaen riskienhallintapolitiikan tulisi kuvata niitä periaatteita, joiden mukaan riskienhallintaa toteutetaan sekä riskienhallinnan suhdetta yrityksen tavoitteisiin ja yleisiin toimintaperiaatteisiin. Poliitiikan tulisi myös määritellä riskienhallinnan tason mittaamiseen, raportointiin ja kehittämiseen käytettävät menetelmät sekä periaatteet. (SFS-ISO 31000, 28-30.)

Yrityksen liiketoimintastrategiaa koskevan joustavuusvaatimuksen voidaan katsoa koskevan myös turvallisuus- ja riskienhallintastrategiaa ja turvallisuustoimintaa ylipäänsä, sillä kyseisen toiminnan tarkoituksena on yrityksen strategian toteutumisen varmistaminen (Leppänen 2006, 58). Seuraavissa luvuissa tarkastellaan, millaista sääntelyä yritysten turvallisuustoimintaan kohdistuu, miten turvallisuustoiminnan tasoa voidaan seurata, miten turvallisuuskulttuuri vaikuttaa turvallisuustoimintaan ja miten sitä tulisi kehittää. Lisäksi kappaleessa 4.8.3 tarkastellaan yleisemmällä tasolla, millaisia elementtejä henkilöstön sitouttamis- ja palkitsemistoimintaan liittyy. Kyseisiä tietoja hyödynnettiin yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmää (liite 2) suunniteltaessa.

4.8.1 Turvallisuustoimintaa ohjaava lainsäädäntö

Yritysten turvallisuustoiminnan tulisi varmistaa, että yritys noudattaa aihealuetta koskevaa lainsäädäntöä sekä viranomaisten ja muiden yritysten toimintaa säätelevien tahojen asettamia kriteerejä (soveltaen OHSAS 18001, 20; OHSAS 18002, 26, 30). Suomen lainsäädännössä

yritysturvallisuuteen liittyviä seikkoja käsitellään lähinnä työturvallisuuden (ja siihen liittyvän työhyvinvoinnin), ympäristöturvallisuuden, pelastustoiminnan sekä työntekijöiden yksityisydensuojan näkökulmasta. Varastointi- ja kuljetuslogistiikan alalla toimivan yrityksen turvallisuustoimintaa ohjaavat keskeisimmin seuraavat lait ja asetukset:

- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334
- Työturvallisuuslaki 2002/738
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44
- Työterveyshuoltolaki 2001/1383
- Ympäristönsuojelulaki 2014/527
- Laki vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyn turvallisuudesta 2005/390
- Valtioneuvoston asetus vaarallisten kemikaalien käsittelyn ja varastoinnin valvonnasta 855/2012
- Pelastuslaki 2001/379
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759
- Henkilötietolaki 1999/532

Käytännössä näiden lakien ja asetusten vaatimuksista seuraa, että yrityksen on tunnistettava yrityksessä suoritettavaan toimintaan ja työtehtäviin liittyvät riskit sekä hallittava näitä riskejä tarvittavin toimenpitein henkilöstön ja ympäristön suojaamiseksi. Vaarallisten kemikaalien varastoinnissa ja kuljettamisessa on noudatettava erityistä varovaisuutta sekä täytettävä viranomaisten asettamat vaatimukset toiminnan turvallisuudesta. Yrityksen toimintaa, toiminnan turvallisuutta sekä henkilöstön hyvinvointia tulee kehittää yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Henkilöstöön kohdistuvan teknisen valvonnan tulee olla perusteltua ja siitä tulee tiedottaa koko henkilökuntaa sekä muita yrityksen hallinnoimissa kiinteistöissä työskenteleviä. Yrityksen tulee varmistua oman toimintansa turvallisuudesta sekä riittävästä toimintavalmiuksista riskianalyseissa todennäköisimmiksi todetuissa vaara- ja onnettomuustilanteissa.

4.8.2 Turvallisuustoiminnan seuranta ja raportointi

Yrityksen strategian määrittäminen ja sen seuranta vaikuttavat olennaisesti yrityksen menestykseen. Selkeän suunnan ja tavoitteiden asettamisen jälkeen, on toimintaa ja sen tehokkuutta myös valvottava ja tarpeen vaatiessa kehitettävä. (vrt. Salminen 2008, 30-33.) Yrityksen toiminnan mittaaminen antaa yrityksen johdolle tiedon yrityksen tilasta ja tavoitteiden mahdollisesta saavuttamisesta. Leppänen (2006, 177) toteaaakin, että ainoastaan mitattavissa olevaa toimintaa voidaan johtaa onnistuneesti. Yritysten on suositeltavaa määritellä keskeisimmät mitattavat toiminnan osa-alueet sekä kehittää näitä varten yrityksen tarpeisiin yksilöity mittaristo (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 17-19.)

Kaiken yrityksen toiminnan, myös turvallisuustoiminnan, mittaaminen ja siihen tarvittavan mittariston sisällön kehittäminen riippuu siitä, mitä toimintaa halutaan seurata sekä mitä saaduilla tiedoilla aiotaan tehdä. Usein mittausjärjestelmän luominen yritykseen auttaa täsmentämään mitattavan toiminnan tavoitteita. Mittausjärjestelmän käyttöönotto vaatii myös yrityksen johdon aktiivista sitoutumista, sillä pelkällä mittariston luomisella yrityksen tavoitteiden saavuttamista ei voida varmistaa, vaan mittarien tuoma hyöty konkretisoituu niiden pohjalta tehtävissä päätöksissä ja kehitystoimenpiteissä. (Kankkunen ym. 2005, 19-26.) Kankkunen ym. (2005, 133-135) mukaan käytettävien mittareiden oikeaa määrää ei voida määrittää, vaan asiaa tulee aina tarkastella tapauskohtaisesti.

Mittaamiseen tulisi käyttää sekä proaktiivisia että reaktiivisia mittareita, jotta niillä saavutetaisiin kokonaisvaltainen kuva yrityksen turvallisuustasosta. Reimanin & Oedewaldin (2008, 68-71) mukaan on syytä muistaa, että mittareiden avulla saatu tieto on kuitenkin vain näyte mitatusta ilmiöstä, eikä tieto sellaisenaan tarjoa ratkaisua mahdolliseen ongelmaan. Mittaustulokset onkin raportoitava ja niiden esiintuomiin ilmiöihin pureuduttava, jotta yrityksessä voidaan määrittää soveltuvat tavoitteet sekä toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi. Turvallisuustoiminnan seurantaan on oltava selkeä ohjeistus sekä raportointikanavat, joita pitkin organisaation eri tahot saavat tarvittavan tiedon turvallisuuteen ja turvallisuustoimintaan liittyvistä seikoista. (Kerko 2001, 160-161; Reiman & Oedewald 2008, 68-71.)

4.8.3 Henkilöstön sitouttaminen ja palkitseminen

Ylimmän johdon sitoutuminen yrityksessä toteutettaviin uudistuksiin sekä aktiivinen esillä oleminen vaikuttavat tapaan, jolla yrityksen työntekijät suhtautuvat heiltä vaadittuihin asioihin. Otettaessa käyttöön esimerkiksi uusia toimintatapoja, on johdon näytettävä esimerkkiä, sitouduttava toiminnan uudistamiseen ja löydettävä tapoja, joilla mahdollista muutosvastarintaa saisi pienennettyä. (Kerko 2001, 26-27.) Esimiehet puolestaan ovat vastuussa omien yksiköidensä toiminnasta. Tätä voidaan hyödyntää, kun halutaan varmistua esimerkiksi turvallisuustoiminnan tai uusien tapojen jalkauttamisesta ja näihin liittyvien ohjeistusten sekä koulutusten toimintaperiaatteiden toteutumisesta. Esimiesten tehtävänä on käyttää omaa ammattitaitoaan muun muassa työn resursoinnissa ja organisoinnissa, jotta johdon asettaman tavoitteet täyttyisivät. (Hyppänen 2013, 80-81.)

Työntekijöiden palkitsemiseen käytetyt keinot voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäisten palkkioiden tarkoituksena on palkita työntekijää antamalla hänelle lisää vastuuta, valtaa, toimintavapauksia tai muuten tukea hänen urakehitystään tai lisätä työskentelyn mielekkyyttä. Ulkoiset palkkiot puolestaan antavat työntekijälle toimintaympäristöstä suoraan johdettavissa olevia hyötyjä, kuten korotetun palkan, erillisen rahapalkkion, kiitosta, tunnustusta tai kannustusta. (Ruohotie & Honka 1999, 45-47.)

Sisäisillä palkkioilla vaikutetaan siihen, miten mieluisana työntekijä kokee työnsä ja miten mieluusti hän tätä työtä tekee. Ulkoisilla palkkioilla puolestaan lisätään niitä hyötyjä, joita työntekijä kokee saavansa työntekonsa lopputuloksena. Näistä kahdesta palkitsemismallista sisäisiä palkkioita pidetään yleisesti ottaen ulkoisia palkkioita tehokkaampina, sillä ne lisäävät työtyytyväisyyttä, työn mielekkyyttä ja henkilöstön sitoutuneisuutta. (Ruohotie & Honka 1999, 45-47.)

Puron (2002, 102-103) mukaan vuorovaikutus työpaikoilla on tarkoituksenmukaista työyhteisön toiminnan kannalta. Oikealla vuorovaikutuksella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden työsuorituksiin sekä kohentamaan työyhteisön tasa-arvoa. Esimiesten päivittäisessä toiminnassa vuorovaikutus voi tarkoittaa myös erilaisten roolien käyttämistä, jolloin esimies itse valitsee tilanteeseen sopivimman roolin. Myönteisten ja kielteisten roolien välillä on kuitenkin oltava tasapaino, sillä tietyn roolin omaksuminen voi pienentää esimiesten johtamistaitoja alaistensa silmissä. (Puro 2002, 102-105.)

Hyvän työilmapiiriin eräs tekijä on positiivinen ryhmäkäyttäytyminen ja ryhmään hyväksyminen, jolloin työryhmällä on parhaat edellytykset tehokkaaseen toimintaan. Juutin (2013, 154-155) mukaan henkilöt voivat tuntea itsensä työryhmän jäseneksi, jos henkilöillä on muun ryhmän kanssa yhteiset päämäärät, toimintatavat, arvot ja normit. Esimiesten taidot yksikkönsä johtamisessa ja työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat ryhmän dynaamisuuden kannalta oleellisia. (Juuti 2013, 154-157.)

Vaikka uusia toimintatapoja otettaisiin käyttöön ja niitä koskevat vaatimukset lisääntyisivät, oikealla resursoinnilla ja hyvillä järjestelyillä haastavaltakin tuntuva työ voidaan pitää teki-
jöilleen mielekkäänä. Myönteinen stressi kuuluu työtyytyväisyyteen ja saa työyhteisön pyrkimään parempiin tuloksiin. Hyvinvointi työpaikalla luo työyhteisölle turvallisuuden tunnetta sekä edistää työn sujuvuutta ja työntekijöiden terveyttä ja sen voidaan nähdä vähentävän myös sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnin eräänä perusedellytyksenä on sekä fyysisestä että henkisestä kuormituksesta johtuvan kielteisen stressin määrän väheneminen. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2009, 155-156.)

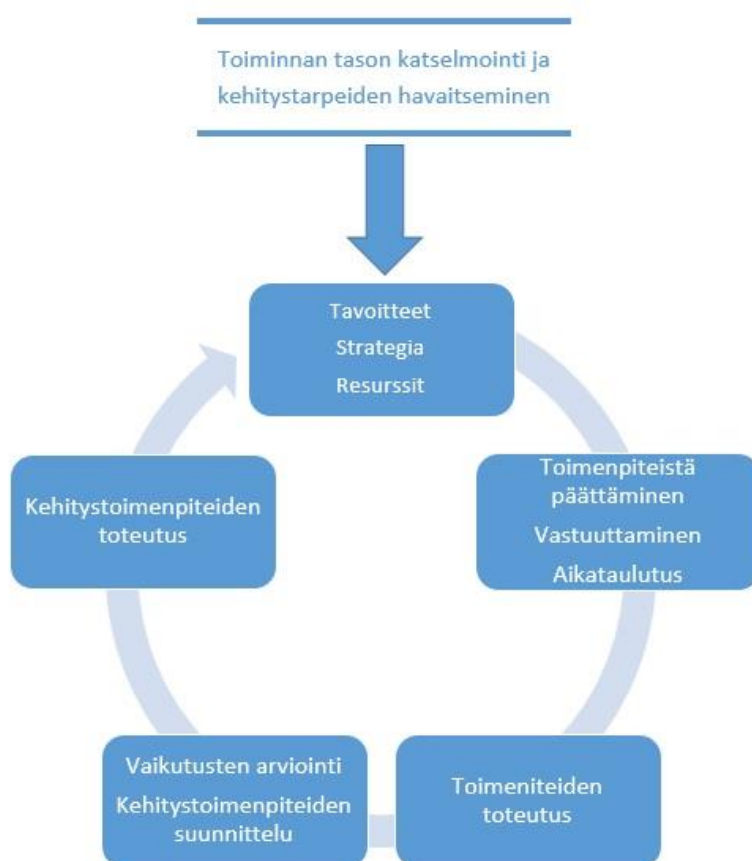
4.8.4 Oppiva yritys ja jatkuvan kehityksen periaate

Ylimmän johdon tulee asettaa vuosittain yrityksen toiminnan kehittämiseen ja turvallisuuden lisäämiseen tähtäviä tavoitteita, jotka ovat riittävän vaativia, mutta realistisia sekä tosiasiallisesti saavutettavissa. Tavoitteiden asettamisen lisäksi johdon ja toimintaa suorittavien tahojen esimiesten tärkeänä tehtävänä on valvoa niiden saavuttamista. (Simola 2005, 111.)

Muutosten läpiviemisen on oltava järjestelmällistä ja hyvin organisoitua, jotta sitä voisi hallita kokonaisvaltaisesti (Juuti 2013, 219-220).

Olellaisena osana toiminnan kehittämisessä ovat tarvittavien korjaustoimenpiteiden vastuuttaminen ja toteuttaminen sekä toiminnan, tulosten ja niiden vaikuttavuuden analysointi ja raportointi. Yrityksen tulee auditoida säännöllisesti omaa toimintaansa sekä suorittaa mahdollisuuksien mukaan Benchmarking -käyntejä muihin vertailukelpoisiin yrityksiin. Muita jatkuvaa kehitystä tukevia toimenpiteitä ovat muun muassa (Viitala & Jylhä 2014, 298-300; SFS-ISO 9001; SFS-ISO 9004):

- käytössä olevien resurssien riittävyyden säännöllinen arviointi
- verkostoituminen, yhteyksien luominen ja vuorovaikutteisuus sekä organisaation sisällä että ulkopuolella
- johdon, linjaorganisaation ja asiantuntijaorganisaation tekemät itsearviointit
- kerätyn tiedon, saatujen tulosten ja uusien teorialähteiden analysointi.



Kuvio 10: Jatkuvan kehityksen periaate (vrt. Lecklin 2006, 134-135)

Kuvio 10 esittää jatkuvan kehityksen periaatteen mukaista yrityksen toiminnan kehittämismallia. Toiminnan kehittämiseksi asetetuista tavoitteista, suoritetuista toimenpiteistä ja niiden

vaikuttavuudesta tulee säännöllisesti informoida yrityksen koko henkilökuntaa toiminnan läpinäkyvyyden takaamiseksi. (Viitala & Jylhä 2014, 299.) Saatujen tulosten raportointi, katselointi ja analysointi antavat etenkin johdolle tiedon siitä, miten muutosten läpiviennissä sekä niiden tavoitteissa on onnistuttu. Suoristusten arvioinnissa on syytä muistaa, että ainoastaan tulevaisuuteen voi vaikuttaa, eikä mahdollinen pettymys suoritustuloksista tarkoita automaattisesti yrityksen kehitystoiminnan epäonnistumista. Uusien tavoitteiden asettaminen ja prosessiin pureutuminen antavat uuden mahdollisuuden onnistumisille. Prosessia voi arvioida myös välikatsauksilla, jotta tieto kehityksen nykytilasta olisi tuoretta ja jotta toteutumisen seuranta olisi helpompaa. (vrt. Niemelä ym. 2008, 45; 161-163.)

4.8.5 Yritys- ja turvallisuuskulttuurin merkitys ja kehittäminen

Mäkinen (2007, 19) määrittelee yrityskulttuurin (tai organisaatiokulttuurin) seuraavasti: ”organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan niitä tapoja ja itsestään selvänä pidettyjä oletuksia, joiden mukaan asioita tulee organisaatiossa hoitaa”. Yleisesti ottaen yrityskulttuurina voidaan pitää ihmisten tottumuksia ja tapoja toimia sekä käyttäytyä yrityksessä. Jokaisessa yrityksessä on oma kulttuurinsa, joka on kehittynyt vuosien varrella ja sen muuttaminen voi viedä aikaa, etenkin jos kulttuurimuutokseen liittyy toimintatapojen muutos. (Mäkinen 2007, 19-21.)

Yrityksen toimintaperiaatteiden kehittäminen vaatii positiivista yrityskulttuuria, jonka voidaan nähdä vaikuttavan myönteisesti yrityksen kykyyn oppia uutta. (Levä 2003, 28-29.) Yrityskulttuuria on Paasonen (2012, 67-68) mukaan käsitelty myös ohjaavana tekijänä, joka antaa ymmärryksen oikeasta ja väärästä toiminnasta. Yritysten turvallisuuskulttuurin voidaan nähdä olevan sidoksissa vallitsevaan yrityskulttuuriin (Levä 2003, 28-29).

Turvallisuuskulttuuri nähdään muun muassa yrityksen työntekijöiden tahdoksi ymmärtää turvallisuutta, käyttää turvallisia toimintatapoja työnteossa sekä edistää turvallisuutta esimerkiksi ehkäisemällä vaarojen muodostumista. Hyvä yritys- ja turvallisuuskulttuuri ovat kytköksissä myös yrityksen työntekijöiden toivottuun käyttäytymismalliin, joka kertoo työntekijöiden valinnasta toimia yrityksessä hyväksytyjen normien mukaan. Paasonen (2012, 67-68) toteaa, että turvallisuuskulttuurin kaikki elementit eivät ole nähtävissä, mutta erilaiset symbolit, kuten työhuoneiden ulkoasu, saattavat kertoa jostain statuksesta turvallisuuskulttuurissa. (Paasonen 2012, 67-70.)

Ruuhilehdon & Vilppolan (2002, 32-33) mukaan vahvan yrityskulttuurin piirteisiin kuuluvat raportointi, oikeudenmukaisuus, joustavuus ja oppiminen. Edellä mainittujen elementtien hallintaan tarvitaan ennen kaikkea järjestelmällisyyttä, systemaattisuutta sekä halua kehittyä yrityksenä (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 32-33). Hyvän yritys- ja turvallisuuskulttuurin edistämiseksi voidaan nähdä myös kattavan turvallisuusjohtamisjärjestelmän hyödyntäminen, jota

Reiman & Oedewald (2008, 64) kuvaavat systemaattiseksi ja dokumentoiduksi lähestymistavaksi yrityksen turvallisuuden hallintaan.

”Turvallisuusjohtamisjärjestelmien kehittämällä ja käyttöönotolla oletetaan olevan vaikutuksia organisaatioiden menettelytapoihin ja johtamiseen”, eli yrityskulttuuriin (Levä 2003, 70). Turvallisuusjohtamisjärjestelmää kehitettäessä on tärkeää, että yrityksen ylin johto osoittaa yrityksen koko henkilökunnalle omaa aktiivisuuttaan asian suhteen. Johdon tulee asettaa toiminnalle selkeitä tavoitteita ja ilmaista nämä tavoitteet siten, että koko henkilökunta kykenee ne ymmärtämään ja näkemään niiden täyttämässä myös omakohtaista hyötyä. (Simola 2005, 111.) Tällöin yritys- ja turvallisuuskulttuurin kehittämällä on parhaat onnistumisen edellytykset.

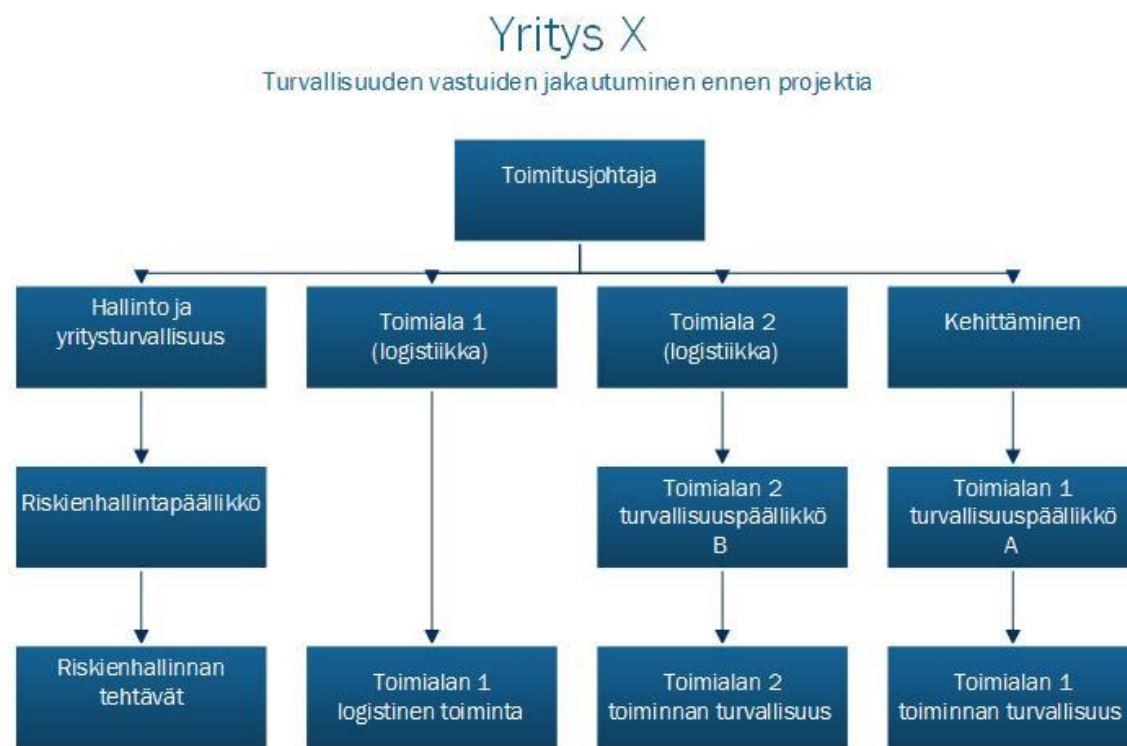
5 Turvallisuustoiminnan lähtötilanne yrityksessä X

Yritys X:ssä johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien henkilöiden teemahaastatteluilta kartoitettiin yrityksen turvallisuustoiminnan lähtötilannetta sekä haastateltujen henkilökohtaisia näkemyksiä ja toiveita turvallisuusjohtamisjärjestelmään liittyen. Haastattelujen lisäksi kartoituksessa hyödynnettiin turvallisuustoiminnan tason havainnointia ja keskeistä yritysturvallisuuteen liittyvää dokumentaatiota, kuten yrityksen turvallisuuspolitiikkaa (Yritys X 2014). Tulokseksi saatiin kattava kuva yritys X:n turvallisuustoiminnasta sekä organisaatorakenteen että yritysturvallisuuden osa-alueiden näkökulmasta. Turvallisuustoiminnan tarkastelu yritysturvallisuuden osa-alueiden lisäksi myös toimintaa toteuttavan organisaation rakenteen näkökulmasta on tarpeen, sillä yritysturvallisuuden jaottelu erinäisiin osa-alueisiin on aina keinoitekoista ja siinä esiintyy päällekkäisyyksiä (Leppänen 2006, 203-204). Organisatorisesta näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa nähdään turvallisuusorganisaation rakenne osana yrityksen muuta johtamisorganisaatiota sekä vastuiden jakautuminen myös tilanteissa, joissa vastuut jonkin turvallisuuden osa-alueen sisään kuuluvista toimenpiteistä ovat jakautuneet useamman henkilön kesken.

5.1 Turvallisuuden johtaminen ja turvallisuusorganisaatio

Opinnäytetyöprojektin käynnistyessä yritys X:n turvallisuustoiminnan organisointi oli hajautunut yrityksen kaikilla tasoilla. Yrityksen johtoryhmästä oli nimetty kaksi henkilöä, joista toisen vastuulla oli työturvallisuuden- ja toisen vastuulla koko muun yritysturvallisuuden hallinnointi. Molemmat johtoryhmän jäsenet olivat vastuussa eri hallinnonalueista ja turvallisuuden hallinnointi oli ylimääräinen vastuu oman hallinnonalan vastuiden lisänä. (Johdon haastattelut 2015.) Yrityksellä oli osa-aikainen riskienhallintapäällikkö sekä kaksi turvallisuuspäällikköä (henkilöt A ja B). Turvallisuuspäällikkö A:n vastuulla oli yrityksen logistiikkakeskus 1:n turvallisuus ja turvallisuuspäällikkö B:n vastuulla oli yrityksen logistiikkakeskus 2:n turvalli-

suus. Kyseisten henkilöiden tarkkoja toimenkuvia sekä vastuuta ja valtuuksia ei kuitenkaan oltu yksiselitteisesti määritelty. (Asiantuntijahaastattelut 2015.)



Kuvio 11: Yritys X:n vanha turvallisuuden organisaatiokaavio

Kuviossa 11 on pelkistetty versio niistä yritys X:n johto-organisaation osista, jotka olivat vastuussa yritysturvallisuudesta tämän opinnäytetyöprosessin alkaessa. Kuvasta nähdään turvallisuusorganisaation ja turvallisuuden hallinnoinnin vastuiden hajanaisuus. Turvallisuuspäällikkö A oli toiminnan kehittämisestä ja työturvallisuudesta vastanneen kehittämispäällikön ja riskienhallintapäällikön muusta yritysturvallisuudesta vastanneen hallintojohtajan suorassa alaisuudessa. Turvallisuuspäällikkö B puolestaan oli toimiala 2:n johtamisesta vastanneen logistiikkapäällikön suorassa alaisuudessa. Logistiikkakeskus 1:n turvallisuuden lisäksi turvallisuuspäällikkö A oli käytännössä vastuussa koko yrityksen liiketoimintaan liittyvien turvallisuusasioiden hoitamisesta. Kyseisiä vastuuta ei kuitenkaan oltu yksiselitteisesti kuvattu, eikä turvallisuuspäällikkö A:n valtuuksia oltu tarkasti määritelty. (Asiantuntijahaastattelut 2015.)

Linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten vastuuta turvallisuuden organisoimisessa ei oltu määritelty millään tavalla, tosin rajattua työturvallisuutta edistävää toimintaa esiintyi oma-aloitteisesti yksittäisten esimiesten toimesta. Voidaankin todeta, että yritys X:n turvallisuustoimintaa käsiteltiin pääsääntöisesti kahdella tasolla; yrityksen johdon tasolla ja asiantuntijatasolla, joka käsitti turvallisuuspäälliköt, riskienhallintapäällikön sekä muutamia muita yrityksessä työskennelleitä erityisalojen asiantuntijoita. Johdon toimintaan kuului lähinnä ra-

portoinnin seuranta ja joidenkin turvallisuustavoitteiden asettaminen. Asiantuntijataso toimi yrityksessä turvallisuutta organisoivana ja toimeenpanevana tahona. Kolmannella tasolla, eli linjaorganisaatiossa turvallisuutta ei käsitelty aktiivisesti ollenkaan. (Johdon haastattelut 2015.)

Käytännössä tämä turvallisuusorganisaation rakenteiden hajanaisuus sai aikaan turvallisuus-toiminnan sirpaloitumista; yksittäisiin yritysturvallisuuden osa-alueisiin panostettiin muiden olennaisten osa-alueiden kustannuksella, eikä kokonaisuutta kyetty johtamaan hallitusti. Tarkkojen vastuiden ja valtuuksien määrittelyn puuttuminen kuormitti turvallisuuspäälliköitä ja asioiden eteenpäin vieminen koettiin usein työlääksi. Samalla etenkin linjaorganisaation esimiesten toiminnan ja heille annettujen ohjeistusten noudattamisen valvominen oli hankalaa tarkkojen valtuuksien puuttuessa. (Asiantuntijahaastattelut 2015.) Eräs haastateltu johtoryhmän jäsen totesikin suoraan, ettei edes yrityksen johdolla ollut riittäviä keinoja varmistaa esimiehille annettujen toimintaohjeiden noudattamista, tai ohjeiden välittymistä esimiehiltä varastotyöntekijöille (Johdon haastattelut 2015).

Yritys X:n turvallisuusorganisaation toimintaa voidaan tarkastella myös Elinkeinoelämän keskusliiton (2015) määrittämien yritysturvallisuuden osa-alueiden mukaisesti. Tuotannon ja toiminnan turvallisuudesta vastasi lähinnä riskienhallintapäällikkö, tosin logistiikkakeskusten päivittäisen toiminnan turvallisuudesta vastasivat turvallisuuspäälliköt. Valmius- ja jatkuvuus-suunnittelua toteutti riskienhallintapäällikkö yhteistyössä muun turvallisuusorganisaation ja yrityksen johdon kanssa. (Asiantuntijahaastattelut 2015.)

Työturvallisuus, pelastustoiminta, henkilöturvallisuus, rikosturvallisuus sekä kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus olivat käytännössä turvallisuuspäälliköiden vastuulla, mutta näihin liittyvien toimintojen koordinoimista vastuuta ei oltu selkeästi määritelty. Kumpikaan turvallisuuspäälliköiden esimiehinä toimivista johtoryhmän jäsenistä ei ollut kyseisten asioiden seurannasta vastuussa, vaan yritysturvallisuudesta vastasi riskienhallintapäällikön esimies. Tämän lisäksi ympäristöturvallisuustoiminta oli viime kädessä turvallisuuspäälliköiden vastuulla, mutta käytännössä suorittavina ja päivittäistä toimintaa valvovina tahoina toimivat työnjohto, tekniset isännöitsijät ja ympäristöasiantuntija. Turvallisuuspäälliköillä ei ollut suoraa vaikutusvaltaa kyseisiin tahoihin. (Asiantuntijahaastattelut 2015.)

Yritys X:llä ei ollut omia suoria ulkomaantoimintoja, joten niiden käsittelylle ei ollut tarvetta. Yrityksellä oli oma tietoturvallisuuden koordinoimista vastaava tahonsa, mutta tietoturvasuuteen liittyvien operatiivisten toimenpiteiden suorittaminen ja turvallisuustason ylläpito oli ulkoistettu. Tietoturvallisuus rajattiin turvallisuusjohtamisjärjestelmän ulkopuolelle järjestelmän suunnitteluvaiheessa ja kyseisen osa-alueen liittäminen osaksi järjestelmää jäi yritys X:n vastuulle. (Asiantuntijahaastattelut 2015.)

5.2 Yritysturvallisuuden lähtötilanne ja suurimmat haasteet

Yritys X:n turvallisuustoiminnan hajautuneisuudesta huolimatta yksittäisten turvallisuuden osa-alueiden taso oli yrityksessä kohtuullisella tasolla. Esimerkiksi jatkuvuussuunnitteluun ja ympäristöturvallisuuteen sekä pelastustoimintaan oli panostettu yrityksessä huomattavasti. Tämä näkyi johdon säännöllisinä kriisijohtamisharjoituksina, ympäristönäkökulmien huomioimisena toimintaa suunniteltaessa sekä suurina rahallisina panostuksina esimerkiksi keskeisimpien kiinteistöjen paloturvallisuuteen. (Johdon haastattelut 2015.) Ongelmakohtina yrityksessä olivat turvallisuustoiminnan koordinoiminen ja katselmoiminen puute johdon taholta, hajanaisuudesta johtuva keskitetyn turvallisuusjohtamisen puuttuminen sekä työturvallisuuden ylläpidon haasteellisuus (Asiantuntijahaastattelut 2015).

Yrityksessä tapahtui vuosittain huomattava määrä työtapaturmia, laskennallisesti vuosien 2010-2014 aikana noin joka kymmenes yritys X:n työntekijä joutui vuosittain työtapaturman uhriksi, vaikka vuodesta 2012 eteenpäin tapaturmien määrän trendi olikin ollut laskeva (yritys X 2015). Työtapaturmien lisäksi myös muiden sairauspoissaolojen määrä oli selkeä ongelma yrityksessä: laskennallisesti sen työntekijöistä noin 10 prosenttia oli jatkuvasti sairauslomalla, mikä aiheutti suuret taloudelliset kustannukset yritykselle (Johdon haastattelut 2015). Työmotivaation parantamisessa ja sairauspoissaolojen vähentämisessä keskeisessä roolissa nähtiin olevan varastotyöntekijöiden suorien esimiesten toiminnan kehittäminen (Asiantuntijahaastattelut 2015). Yritysturvallisuuden ja etenkin työturvallisuuden tason parantaminen yritys X:ssä vaatiikin olemassa olevan organisaatiokulttuurin ja siihen sidoksissa olevan turvallisuuskulttuurin muokkaamista nykyistä positiivisemmaksi (vrt. Levä 2003, 28-29).

Yrityksen rikosturvallisuuden sekä kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden lähtötason nähtiin olevan riittämätön uusien toimitilojen käyttöönoton jälkeiselle ajalle. Toisaalta uusien tilojen nähtiin automaattisesti parantavan toiminnan puitteita, eikä käytöstä poistuvien toimitilojen turvallisuuteen investoimiselle nähty tarvetta. Yrityksessä oli epävirallisesti määritelty toimintaperiaatteet ja tutkinnan vastuut epäilyissä rikostapauksissa, mutta näitä periaatteita ei oltu dokumentoitu tai tiedotettu koko henkilöstölle. Varsinaista rikostorjuntapolitiikkaa yrityksellä ei ollut, eikä johto ollut asettanut mitään tavoitteita kyseisille toiminnan osa-alueille. Suurimpana rikostorjunnan ongelmana yrityksessä nähtiin henkilöstöstä johtuva varkaushävikki, vaikka sen tason ja taloudellisten vaikutusten myönnettiin olevan täysin marginaalisia. (Asiantuntijahaastattelut 2015.)

Valmiussuunnittelu, tuotannon ja toiminnan turvallisuus sekä näihin liittyvä jatkuvuudenhallinnan suunnittelu koettiin etenkin yrityksen johdossa keskeiseksi asiaksi. Liiketoiminnan keskeytysriskit oli arvioitu yritys X:ssä suuriksi, sillä yhdenkin vuorokauden toimintakatkoksen kumulatiiviset vaikutukset aiheuttaisivat suuria taloudellisia menetyksiä sekä yritys X:lle että

tämän asiakkaille. Tämän takia yritys X:ssä suoritettiin säännöllistä jatkuvuus- ja toipumissuunnittelua ja esimerkiksi yrityksen kriisijohtamisvalmiudet nähtiin hyviksi. Valmiussuunnittelua ja siihen liittyvää harjoitustoimintaa toteutettiin yhteistyössä Huoltovarmuuskeskuksen kanssa ja tästä yhteistyöstä koettiin olevan suoraa hyötyä yrityksen oppimisen ja toiminnan kehittämisen kannalta. (Johdon haastattelut 2015.)

Pelastustoiminnan ja henkilöturvallisuuden lähtötaso oli yrityksessä verrattain hyvä. Yrityksen varastotilat ja etenkin molemmat logistiikkakeskukset (sekä vanhat että uudet) nähtiin yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeimpinä suojattavina kohteina, joten yrityksen johdolla oli selkeä intressi panostaa tärkeimpien kiinteistöjen paloturvallisuuteen. Panostus näkyi automaattisina paloilmoin- ja sammutusjärjestelminä sekä valmiutena osoittaa korjausten tekemiseen kaikki tarvittavat resurssit. Yrityksessä oli jo olemassa olevia suunnitelmia ottaa uusissa logistiikkakeskuksissa käyttöön oma ensivasteen palo- ja pelastusyksikkö. Yrityksen vierailijakäytänteet koettiin toimiviksi ja vierailijoiden turvallisuuden varmistamiseksi oli selkeät ohjeet, mutta vierailujen järjestämiseen liittyviä valtuuksia ja toimintaperiaatteita ei oltu määritelty yksiselitteisesti. (Asiantuntijahaastattelut 2015.)

Yritys X:n ympäristötoiminta oli opinnäytetyöprojektin käynnistyessä valmiiksi hyvällä tasolla ja sitä valvottiin turvallisuus- ja kemikaaliviraston toimesta. Yrityksellä oli oma ympäristöasiantuntija, joka vastasi ympäristölainsäädännön seurannasta sekä näiden säädösten vaatimusten täyttymisestä yrityksen liiketoiminnassa. Yritys X oli suuri jätteiden tuottaja varastoitavan tavaran sekä kuljetuspakkausten luonteesta johtuen, mutta yrityksessä panostettiin jätteiden hyötykäyttöasteen kasvattamiseen. Uusissa logistiikkakeskuksissa jätteiden hyötykäyttöprosentti olikin erittäin vakuuttava, 98-99 prosenttia kaikesta tuotetusta jätteestä. Vaarallisten aineiden varastoinnin turvallisuuteen panostettiin sekä teknisillä että toiminnallisilla ratkaisuilla. Yritys X:n toiminnasta aiheutuvia ympäristöhaittoja seurattiin ja ympäristöriskejä myös arvioitiin, mutta tähän toimintaan toivottiin lisää johdonmukaisuutta uudessa turvallisuusjohtamisjärjestelmässä. (Asiantuntijahaastattelut 2015.)

5.3 Turvallisuuden tavoitetila projektin käynnistyessä

Opinnäytetyöprojektia käynnistettäessä yritys X:n asettaman yhteyshenkilön kanssa sovittiin yleiset tavoitteet turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomiselle ja yrityksen asiantuntija- ja johtohenkilöiden haastattelujen yhteydessä näitä tavoitteita tarkennettiin entisestään. Hyvän turvallisuusjohtamisjärjestelmän eräänä piirteenä on, että yrityksen johto sitoutuu turvallisuuteen ja osoittaa tätä sitoutumista myös käytännössä (Levä 2003, 35-36). Tästä johtuen yritys X:n johdon haastattelujen yhteydessä johtoryhmän jäseniltä kysyttiin suoraan heidän haluaan ja valmiuttaan sitoutua turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittämiseen ja sen mahdolli-

sesti vaatimiin sisäisiin muutoksiin. Kysymyksellä haluttiin varmistaa johdon sitoutumisen riittävä taso projektin läpiviemiseen ja tässä myös onnistuttiin.

Alkuperäisen toimeksiannon ja haastattelujen perusteella muodostettiin kokonaiskuva yrityksen turvallisuuden tavoitetilasta ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän toivotuista ominaisuuksista. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä vaatii toimiakseen yrityksen koko henkilöstön sitoutumisen, mutta toiminnan kehittämisen tulee lähteä johdon sitoutumisesta sekä yleisten toimintapuitteiden määrittämisestä (Kerko 2001, 32-33). Tästä syystä haastattelujen yhteydessä kysyttiin sekä tavoitteita asettavalta ja katselmoivalta portaalta (johdolta) että organisoivalta ja toimeenpanevalta portaalta (asiantuntijoilta) heidän mielipiteitään ja toiveitaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällöstä. Yleisesti ottaen molempien portaiden näkemykset järjestelmän sisällöstä olivat yhteneväisiä, eikä suuria näkemuseroja yrityksen turvallisuustoiminnan lähtötasosta tai -tavoitetilasta esiintynyt.

Asiantuntijoiden toiveissa järjestelmän sisällöstä nousivat esiin etenkin turvallisuustavoitteiden asettaminen ja seuranta johdon toimesta sekä tehtäväkohtaisten vastuiden ja valtuuksien selkiyttäminen. Turvallisuustyön tekeminen koettiin haastavaksi, sillä johto ei osoittanut selkeää tahtotilaa tai asettanut tavoitteita toiminnan kehittämiseksi. Olemassa oleva organisaatorakenne nähtiin sekavana ja toimintaa vaikeuttavana. Suurin osa haastatelluista asiantuntijoista toivoikin turvallisuusorganisaation rakenteen yksinkertaistamista ja turvallisuuden johtamisen keskittämistä selkeämmin yhden henkilön vastuulle. (Asiantuntijahaastattelut 2015.)

Yrityksen johto toivoi tehokasta, selkeärakenteista, kattavaa ja käytännössä toimivaa turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Olemassa olleessa turvallisuusorganisaatiossa nähtiin olevan hyviä elementtejä, mutta toimintaa haluttiin tehostaa. Johto esittikin yksiselitteisen toivomuksen turvallisuuden johtamis- ja vastuurakenteiden selkiyttämisestä. Haastatteluissa myös korostettiin, ettei tarkoituksena ole luoda standardienmukaista ja sertifioitavaa järjestelmää, sillä se koettiin tarpeettoman raskaaksi. Erilaiset standardit nähtiin ennen kaikkea lähteenä, joista yrityksen käyttöön voitiin poimia parhaita käytänteitä. (Johdon haastattelut 2015.)

Sekä johdossa että asiantuntijoiden keskuudessa oltiin yhtä mieltä siitä, että työntekijöiden työhyvinvoinnin tasoa oli tarve parantaa. Lisäksi nähtiin, että yrityksen toimintakulttuuria tulisi kehittää entistä turvallisuusorientoituneemmaksi siten, että muutos näkyisi myös yksittäisten työntekijöiden asennoitumisessa omaan työhönsä. Esimiestoiminnan kehittämisen nähtiin olevan keskeisessä asemassa näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi molemmat haastatellut tahot näkivät tärkeäksi kehittää työntekijöiden välistä yhteisöllisyyttä. (Johdon haastattelut 2015; Asiantuntijahaastattelut 2015.)

6 Turvallisuusjohtamisjärjestelmän luominen yritykseen X

Tässä luvussa esitellään yritys X:lle tämän opinnäytetyön puitteissa tehty turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Järjestelmän ja sen sisällön kuvaamisen lisäksi luvussa perustellaan järjestelmän suunnittelussa tehtyjä valintoja. Luvun tarkoituksena on antaa yleistettävissä oleva kuvaus siitä prosessista, jolla liitteenä 2 oleva turvallisuusjohtamisjärjestelmä on luotu yritys X:än ja miten tätä prosessia voidaan mahdollisesti hyödyntää muissa asiasta kiinnostuneissa organisaatioissa. Aihealueen teorioita on käyty kattavasti läpi tämän opinnäytetyön luvussa 4, joten tässä luvussa järjestelmän kuvaamisen ja tehtyjen valintojen perusteluiden painopiste on käytännönläheisessä yritys X:n tarpeiden kuvaamisessa.

6.1 Työvaiheet järjestelmän luomiselle

Uuden turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittäminen yritykseen on pitkä prosessi. Tämän opinnäytetyön tekijät osallistuivat yritys X:lle tehtävän turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehitysprosessin olennaisimpiin vaiheisiin, eli lähtötilanteen kartoittamiseen, järjestelmän kehittämiseen, tulosten vertaamiseen ja jatkokehittämiseen. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehitysprosessin ymmärtämiseksi asiaa on kuitenkin tarkasteltava kaikkien prosessin työvaiheiden osalta, joita yritys X:lle luodun järjestelmän tapauksessa oli yhteensä kymmenen (10). Järjestelmän kehittämisen työvaiheet voidaan jakaa seuraavalla tavalla:

1. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarpeen havaitseminen yrityksessä, mahdollisuuksien kartoittaminen sekä johdon hyväksyntä ja sitouttaminen projektiin.
2. Vastuiden, valtuuksien, tavoitteiden ja aikataulun päättäminen johdon toimesta.
3. Työn suunnittelu ja aihealueeseen liittyvän tietoperustan rakentaminen.
4. Yrityksen turvallisuustoiminnan lähtötilanteen kartoitus, tavoitteiden tarkennus ja koko johto- ja asiantuntijaorganisaation sitouttaminen.
5. Järjestelmäpohjan luominen ja vertaaminen; yhteistyökumppanin löytäminen ja benchmarkkaus järjestelmän laadun varmistamiseksi sekä uusien ideoiden keräämiseksi.
6. Järjestelmäpohjan kehittäminen ja ensimmäisen version esittely turvallisuuden asiantuntijaorganisaatiolle sekä vastaaville johtoryhmän jäsenille (ns. turvatiimi).
7. Järjestelmän jatkokehitys kerätyn palautteen sekä omien visioiden ja uusien lähteiden perusteella; jatkokehitetyn järjestelmän esittely johtoryhmälle.
8. Järjestelmän viimeistely johdolta ja asiantuntijoilta kerätyn palautteen perusteella. Järjestelmän esittely ja palautus yrityksen turvatiimille; yrityksen antaman loppuarvioinnin kerääminen.
9. Järjestelmän jalkauttaminen ja jalkautusvaiheessa huomattaviin muutostarpeisiin reagoiminen.

10. Järjestelmän käyttöönotto ja kehittäminen jatkuvan kehityksen periaatteiden mukaisesti osana muuta liiketoiminnan kehittämistä.

Näiden työvaiheiden toteutuksesta osiot 3-8 olivat tämän opinnäytetyön tekijöiden vastuulla. Erityisten turvatiimille ja johtoryhmälle pidettyjen esitysten lisäksi järjestelmän sisältöä ja toimintamalleja käytiin toistuvasti läpi yrityksen turvallisuuspäälliköiden ja riskienhallintapäällikön sekä ajoittain joidenkin johtoryhmän jäsenten (lähinnä hallintojohtajan ja kehityspäällikön) kanssa. Näillä keskusteluilla pyrittiin varmistamaan tekijöiden riittävä ymmärrys yrityksen toimintatavoista sekä yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmälle asettamista odotuksista.

Vaiheet 1 ja 2, eli turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarpeen havaitseminen sekä hankkeen ja sen sisältämien vastuiden ja valtuuksien hyväksyttäminen johtoryhmässä tapahtuivat yrityksessä pääsääntöisesti vuoden 2014 aikana sekä alkuvuodesta 2015. Tämän opinnäytetyön tekijät vastaanottivat toimeksiannon turvallisuusjohtamisjärjestelmän tekemisestä helmikuussa 2015 ja työn suunnittelu käynnistyi maaliskuussa. Aihealueen tietoperusta saatiin riittävälle tasolle kesäkuun loppuun mennessä, jolloin käynnistettiin yrityksen lähtötilanteen kartoitus teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tietoperustan syventäminen jatkui kuitenkin koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Teemahaastatteluiden toteutuksessa onnistuttiin ja niiden avulla toteutettiin yritys X:n turvallisuustoiminnan tason kartoitus, haastateltujen henkilöiden näkemysten ja toiveiden selvittäminen sekä tekijöiden oman riittävän tietotason ja ymmärryksen varmistaminen. Haastatelluista ja yrityksen toiminnan tarkkailusta saatuja tietoja yhdistelemällä tekijät kykenivät muodostamaan kattavan kuvan yrityksen toiminnan lähtötasosta ja vertaamaan sitä haastateltujen henkilöiden esittämiin toiveisiin toiminnan tulevasta tasosta sekä kehityssuunnista. Yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmä (liite 2) rakennettiin kolmen tietolähdetyypin varassa: 1) yrityksessä olemassa olevan tietotaidon ja hyväksi havaittujen käytänteiden, 2) johdon ja asiantuntijoiden esittämien näkemysten ja toivomusten sekä 3) teorialähteiden perusteella muodostetun laajan tietoperustan ja siitä johdetun tekijöiden oman vision varassa.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä viimeisteltiin yritykseltä saadun palautteen perusteella loka-kuun aikana ja järjestelmä luovutettiin yritys X:n käyttöön 26.10.2015 turvatiimin kokouksessa suoritetun luovutusesittelyn yhteydessä. Samalla vastuu järjestelmän jalkauttamisesta ja jatkokehittämisestä vaiheiden 9 ja 10 mukaisesti siirtyi yritys X:lle. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä, kuten laadunhallintajärjestelmäkin, muokkautuu lopulliseen muotoonsa vasta jalkauttamisen jälkeen, sillä järjestelmän käyttöönoton mukanaan tuomat uudet toimintatavat muokkautuvat niitä käyttävien henkilöiden toimesta (vrt. Kerko 2001, 69-70).

Yritys X:n ”lopullinen” turvallisuusjohtamisjärjestelmä saattaakin poiketa tämän opinnäytetyön liitteenä olevasta versiosta, mutta kuten luovutustilaisuudessa todettiin, toimii tämän opinnäytetyön puitteissa luotu järjestelmä erinomaisena pohjana yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän käyttöönotossa ja viimeistelyssä. Toisaalta, turvallisuusjohtamisjärjestelmää ei tulekaan pitää koskaan ”valmiina”, sillä sen sisällön, tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden tulee mukautua yrityksessä tapahtuviin muutoksiin (vrt. Lanne 2007, 70; SFS-ISO 9004, 38-40). Liitteenä 2 olevassa turvallisuusjohtamisjärjestelmässä esiteltyä jatkuvan kehityksen periaatetta ei tulisikaan kohdistaa pelkästään turvallisuustoimintaan ja sen sisältöön, vaan myös itse järjestelmään ja sen hallinnointiperiaatteisiin.

6.2 Yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän esittely

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä yritys X:lle tehdyn turvallisuusjohtamisjärjestelmän (liite 2) rakennetta, sisältöä ja toimintaperiaatteita. Lisäksi järjestelmän kehittämisen aikana tehtyjä ratkaisuja perustellaan ja tarvittaessa perustelut on sidottu teorialähteisiin. Järjestelmän sensurointiin liittyvien termien käyttöä ja eräitä muita järjestelmää koskevia ratkaisuja on perusteltu erikseen tämän opinnäytetyön liitteessä 1.

6.2.1 Järjestelmän rakenne

Yritys X:lle luodun turvallisuusjohtamisjärjestelmän (liite 2) sisältö jakautui seitsemään (7) lukuun. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi kyseisen dokumentin tarkoitus, joka on kuvata yritys X:lle käyttöönotettavan turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältö ja yleiset toimintaperiaatteet. Lisäksi luvussa kuvataan turvallisuusjohtamista ja -johtamisjärjestelmää käsittelevää teoriaa yleisemmällä tasolla. Kyseinen luku lisättiin järjestelmään kokonaisuuden viimeistelyn yhteydessä ja yrityksen toiveiden perusteella, erään yritys X:n turvallisuusorganisaation jäsenen todettua aihealueen yleisen teorian käsittelyn olevan tarpeen asiaan perehtymättömien, järjestelmän kuvausta lukevien henkilöiden tukemiseksi. Samalla teorialähtöinen lähestymistapa asiaan toimi hyvänä johdantona varsinaiselle turvallisuusjohtamisjärjestelmälle.

Toisessa luvussa kerrotaan yrityksen missio, visio ja arvot sekä kuvataan niiden merkitystä yritysturvallisuuden näkökulmasta. Tekijöiden tarkoituksena oli käsitellä kyseisessä luvussa yritysturvallisuutta myös yritys X:n liiketoimintastrategian näkökulmasta, mutta asiasta tiedusteltaessa todettiin, ettei yritys hyödyntänyt erillistä kirjallisesti ilmaistua strategiaa, vaan toimintaa ohjattiin yrityksen mission ja vision perusteella. Yrityksen turvallisuustoiminnan tulee perustua toiminnan yleisiin periaatteisiin ja tukea asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Täten mission, vision, arvojen sekä mahdollisen liiketoimintastrategian käsittely on turvallisuustoimintaa suunniteltaessa olennaista ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän tavoitteiden tulisi perustua näihin periaatteisiin.

Kolmannessa luvussa kuvataan yritys X:n turvallisuustoiminnan tarkoitusta tarkemmin sekä esitellään tekijöiden ehdotukset yrityksen turvallisuustoiminnan strategiasta ja pitkän aikavälin tavoitteista. Yrityksen toiminta oli altis erilaisille häiriöille, eikä useiden tuntien pituisia toiminnankeskeytyksiä voitu hyväksyä niiden kumulatiivisten vaikutusten vuoksi. Tästä johtuen yrityksen turvallisuustoimintaa päädyttiin ohjaamaan toiminnan jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta, joskin perinteisemmät suojattavat arvot (henkilöt, omaisuus, ympäristö ja maine) huomioitiin myös. Tieto oli yritys X:ssä olennainen suojattava arvo, mutta sen suojaamista käsittelevä tietoturvallisuuden osa-alue oli rajattu tämän opinnäytetyön tekijöiden vastuualueen ulkopuolelle, eikä sitä täten käsitelty järjestelmässä. Ehdotettu turvallisuustoiminnan strategia ja pitkän aikavälin tavoitteet johdettiin yrityksellä olemassa olleesta turvallisuuspolitiikasta (Yritys X 2014) sekä keskeisimmin kehitystä vaativista toiminnan osa-alueista, suhtautuen samalla realistisesti yrityksellä käytössä olleisiin resursseihin.

Neljännessä luvussa kuvaillaan yritys X:n turvallisuustoiminnan ohjaamisen perusteet sekä toimintaa ohjaava keskeinen lainsäädäntö ja dokumentit. Käytännössä kyseisten asioiden listauksella haluttiin kuvata yrityksen turvallisuustoiminnan yleistä viitekehystä, jonka avulla esimerkiksi työ- ja ympäristöturvallisuuden hallinnointiin liittyviä tehtäviä voitiin perustella. Samalla luvussa käytiin läpi yritys X:n turvallisuustoiminnan seurannan periaatteita yleisellä tasolla sekä yksityiskohtaisemmin raportoinnin ja mittaamisen osalta. Lisäksi kuvattiin henkilöstön palkitsemisen ja jatkuvan kehityksen periaatteen hyödyntämistä turvallisuutta ja turvallisuustoimintaa kehitettäessä. Keskeisenä toteamuksena luvussa on johdon sitoutumisen ja aktiivisuuden merkityksen ilmaiseminen turvallisuustoimintaa kehitettäessä (vrt. Simola 2005, 111).

Viidennessä luvussa kuvataan yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakennetta, turvallisuusorganisaatiota ja siihen liittyviä johto- ja raportointisuhteita, eri toimijoiden roolia osana järjestelmää, järjestelmään liittyviä johtamisfoorumeita sekä turvallisuuden vuosikelloa. Toimijoiden roolien kuvaukset ovat yhteenvedo myöhemmin järjestelmässä esiteltävistä yksityiskohtaisemmista vastuista. Järjestelmän toimintaperiaatteiden ja eri toimijoiden roolien kuvauksissa pyrittiin riittävään laajuuteen ja yksityiskohtaisuuteen, mikä johti tiettyjen asioiden tarkoitukselliseen toistamiseen järjestelmän eri osioissa. Tarkoituksena tässä oli, että kaikki tiettyä turvallisuustoiminnan osa-aluetta koskeva tieto oli löydettävissä kyseisen osa-alueen kuvauksesta ymmärrettävyyden varmistamiseksi.

Kuudennessä luvussa kuvaillaan jatkuvuudenhallintaa ja siihen liittyviä osa-alueita siten, kuin tämän opinnäytetyön luvussa 4.5 esitetään. Kyseisessä luvussa keskitytään kuvailemaan lähinnä jatkuvuudenhallintaan liittyvien toimintojen toteutuksen vastuita, sillä yritys X:llä oli valmiiksi olemassa ajantasaiset sekä kattavat jatkuvuus-, toipumis- ja valmiussuunnitelmat. Joh-

tamijärjestelmien kuvauksissa tulisi keskittyä toimintojen vaatimien prosessien toiminnan, ohjauksen, varmistamisen, kehittämisen ja vaikuttavuuden seurannan kuvaamiseen (vrt. SFS-ISO 9001, 14), joten kyseisten ohjeiden liittäminen osaksi järjestelmää nähtiin tarpeettomaksi. Konkreettisten suunnitelmien ja toimintojen linkittäminen osaksi jatkuvuudenhallintatoimintaa jäi kyseisistä osa-alueista vastuussa olleiden henkilöiden vastuulle.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän seitsemännessä ja samalla viimeisessä luvussa käsitellään yrityksen päivittäisen liiketoiminnan varmistamiseksi vaadittavia toimintoja sekä näiden toimintojen vastuita. Turvallisuutta käsitellään Elinkeinoelämän keskusliiton (2015) mukaisten yritysturvallisuuden osa-alueiden mukaisesti, tämän opinnäytetyön luvussa 2.3 perustellut rajaukset huomioiden. Kyseiset osa-alueet haluttiin linkittää yhden otsikon alle, pitäen kuitenkin jatkuvuudenhallinnan muita käsiteltyjä osa-alueita korkeamman tason otsikkona, sen korostetun merkityksen vuoksi. Lopputuloksena oli ”päivittäisen liiketoiminnan turvallisuus” -termin käyttäminen. Kyseinen termi oli osuva, sillä toisin kuin yritys X:n toiminnan jatkuvuudenhallinnan osiossa, päävastuu päivittäisen turvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä kuului yrityksen linjaorganisaatiolle, eli päivittäistä toimintaa suorittavalle taholle.

6.2.2 Perustelut eräisiin järjestelmässä tehtyihin ratkaisuihin

Yritys X:lle tehdyn turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältö ja siinä esitetyt toimintatavat sekä eri toimijoiden välisten vastuiden jako poikkeaa tietyiltä osin yrityksessä aiemmin käytetyistä ratkaisuksista (ks. opinnäytetyön luku 5). Keskeisimpiä tarkempaa perustelua vaativia eroja olivat yrityksen johdon roolin korostaminen, linjaorganisaation vastuun lisääminen, turvallisuusorganisaation rakenteiden muuttaminen sekä siihen kuuluvien henkilöiden vastuiden ja velvollisuuksien uudistaminen.

Eräs kaikissa hyödynnetyissä standardeissa mainittu, erilaisia johtamisjärjestelmiä yhdistävä tekijä on johdon sitoutumisen ja roolin korostaminen osana järjestelmän kuvausta. Yritys X:n asiantuntijahaastattelujen perusteella tehtiin johtopäätös, ettei yrityksen johto ollut riittävän sitoutunut turvallisuustoimintaan, tai tätä sitoutumista ei osoitettu riittävästi. Ongelmaan pyrittiin vaikuttamaan turvallisuusjohtamisjärjestelmässä esittämällä vaatimukset sekä toimintamalli, jossa turvallisuustoiminta perustuu yrityksen johdon tavoitteiden asettamiseen ja säännölliseen seurantaan.

Linjaorganisaation rooliin ja vastuiden lisäämiseen päivittäisen turvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä päädyttiin, sillä asia nousi esiin useissa haastatteluissa, joissa ongelmalliseksi koettiin etenkin linjaorganisaation esimiesten passiivisuus turvallisuuden suhteen. Myös esimerkiksi Simola (2005, 103) ja Reiman ja Oedewald (2008, 73) tuovat esiin linjaorganisaation päivittäisestä turvallisuudesta vastaavana tahona, jolloin turvallisuusorganisaation tehtävänä

on tukea ja valvoa turvallisuustoiminnan tasoa. Tämä jako oli eräs yritys X:lle tehdyn turvallisuusjohtamisjärjestelmän kantavista toimintaperiaatteista.

Sekä yritys X:n asiantuntijoiden että johdon haastatteluissa tuotiin esille yrityksen turvallisuusorganisaation silloisen rakenteen ongelmallisuus, jonka koettiin haittaavan tehokasta ja järjestelmällistä työskentelyä. Tästä johtuen yritykselle päädyttiin esittämään täysin uutta turvallisuusorganisaation rakennetta, jossa yritysturvallisuuden hallinnointi on keskitetty yhden johtoryhmän jäsenen, eli hallintojohtajan vastuulle. Tämän koettiin helpottavan tiedon liikkumista sekä erilaisten vastuukysymysten jäsentämistä.

Turvallisuuspäällikön asemalla turvallisuusorganisaation yksiselitteisenä operatiivisena johtajana haluttiin varmistaa turvallisuustoiminnan tehokkuus. Samalla tällä ratkaisulla pyrittiin pääsemään eroon asiantuntijahaastatteluissa (2015) esiintuoduista tilanteista, joissa selkeiden vastuurajojen ja johtamisen puuttuessa jokainen turvallisuusorganisaation jäsen edisti turvallisuutta omista lähtökohdistaan, yhtenäisten toimintamallien etsimisen sijaan. Yrityksessä vallalla ollut turvallisuustoiminnan kulttuuria kuvasi hyvin yrityksen turvallisuuspäälliköiden välinen keskustelu, jonka aikana turvallisuuspäällikkö B totesi: ”...tai näin meillä ainakin tehdään, mitenäs teillä (turvallisuuspäällikkö A)?”. Yritys X:lle luodussa turvallisuusjohtamisjärjestelmässä pyrittiinkin tarkoituksellisesti eroon yrityksessä vallinneesta jaottelusta, jossa turvallisuuspäälliköiden vastualueet oli jaettu yrityksen toimialojen (toimialat 1 ja 2) mukaan.

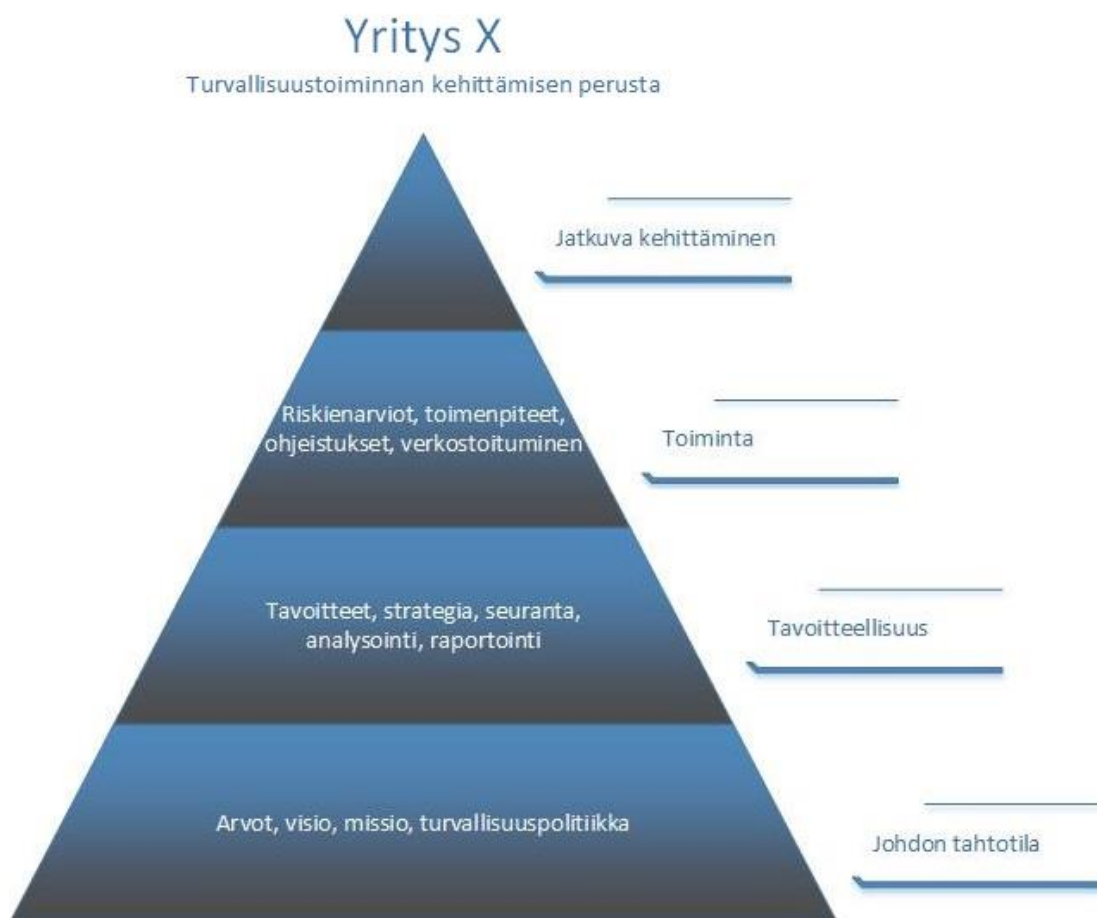
Yritys X:n jatkuvuudenhallinnan nähtiin rakentuvan tämän opinnäytetyön luvussa 4.5 esitetyllä tavalla. Jatkuvuussuunnittelun perinteisestä kuvauksesta (vrt. Iivari & Laaksonen 2009, 18-20) poiketen, yritys X:n jatkuvuudenhallintaprosessiin kuuluvan jatkuvuussuunnittelun toimintakentän nähtiin jakautuvan normaalin kahden sijasta kolmeen (3) osaan: päivittäisen toiminnan tukemiseen, päivittäisen toiminnan (lievistä) häiriöistä toipumiseen sekä vakavista häiriö- ja kriisitilanteista toipumiseen. Yritys X:n tapauksessa häiriötilanteet ja niistä toipuminen haluttiin jakaa erikseen lieviin ja vakaviin häiriötilanteisiin, sillä yrityksen johdon haastatteluissa tuotiin esiin, että yritys X:ssä tapahtui verrattain paljon lieviä toiminnan häiriöitä tai keskeytyksiä. Tällaisten tilanteiden selvittämiseen yrityksellä tuli olla omat toimintamallinsa ja suunnitelmansa, joiden toteuttaminen ei kuitenkaan vaatinut vakavien kriisitilanteiden tavoin erillisiä kriisijohtamistoimenpiteitä yrityksen johdolta.

6.2.3 Järjestelmä osana yritys X:n johtamistoimintoja

Yritys X:lle tehdystä turvallisuusjohtamisjärjestelmästä turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan välistä suhdetta tulkittiin siten, että strategisten ja taloudellisten riskien operatiivisen hallinnan nähtiin kuuluvan lähinnä yrityksen ylimmän johdon vastuulle. Vaikka kyseisten riski-

en hallinnan voidaan nähdä kuuluvan osaksi laadukasta turvallisuusjohtamisjärjestelmää (vrt. Leppänen 2006, 57), päätettiin niiden käsittelyn vaatimat prosessit jättää liitteenä 2 olevan turvallisuusjohtamisjärjestelmän ulkopuolelle. Syynä tähän oli yrityksen edustajien esittämä ja työn toimeksiannossakin luonnehdittu toive yrityksen toiminnan turvallisuuden hallintaan tähtäävästä järjestelmästä. Järjestelmässä keskitytäänkin yrityksen turvallisuuden, turvallisuustoiminnan ja turvallisuusjohtamisen sekä näitä tukevan operatiivisten- ja vahinkoriskien hallinnan vaatimien toimintojen kuvaamiseen.

Strategisten ja taloudellisten riskien hallinnan osa-alueet voidaan myös lisätä osaksi yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmää, kunhan operatiivisen toiminnan turvallisuuteen tähtäävien toimintojen jalkautus on viety yrityksessä onnistuneesti loppuun. Kaiken kaikkiaan yritys X:lle tehdyssä turvallisuusjohtamisjärjestelmässä otetaan verrattain vähän kantaa yrityksen johdon toimintaan. Käytännössä yritys X:n johdon toimintaan otetaan järjestelmässä kantaa vain niiltä osin, kuin tällä on merkitystä turvallisuustoiminnan ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Toisaalta yrityksen johdon sitoutumisella ja tahtotilalla on merkittävä rooli yritys X:n turvallisuustoiminnan perustana, kuten kuviosta 12 nähdään (soveltaen Lecklin 2006, 31; Leppänen 2006, 60).



Kuvio 12: Turvallisuustoiminnan kehittämisen perusta (soveltaen Lecklin 2006, 31; Leppänen 2006, 60)

Toisin kuin esimerkiksi Lecklin (2006, 31) esittää, yritys X:n turvallisuustoiminnan osalta yrityksen johdon sitoutumista ja sen ilmenemismuotoja (kuten arvoja, visiota ja missiota) ei haluttu nähdä niinkään toiminnan ”kehittämispiramidin” huipulla, vaan sen juuressa. Tällä ratkaisulla haettiin ajatustapaa, jossa kaiken yrityksessä tapahtuvan toiminnan, turvallisuustoiminta mukaan lukien, tulisi perustua johdon tahtotilaan ja sen aktiiviseen osoittamiseen. Käytännössä tämä ajatusmalli näyttäytyy yritys X:lle tehdyn turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällössä yrityksen johdon roolin ja vastuiden johdonmukaisena korostamisena.

Samalla turvallisuustoiminnan aiempaa voimakkaampi sitominen yrityksen missioon, visioon ja arvoihin loi vahvan pohjan turvallisuuden vähimmäistason saavuttamista suurempien panostusten toteuttamiselle. Etenkin yrityksen arvoissaan osoittama sitoutuminen vastuun kantamiseen ihmisistä ja ympäristöstä sekä toiminnan uudistamiseen, olivat sellaisinaan aktiivista turvallisuus- ja riskienhallintatoimintaa vaativia toimia. Turvallisuustoiminnan sitominen näihin johdon tahtotilan ilmiäisiin nähtiin helpottavan yrityksen toiminnan turvallisuusnäkökulmien havaitsemista, etenkin turvallisuusorganisaation ulkopuolisten henkilöiden osalta.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän jalkauttamista pyrittiin tukemaan luomalla sen toimintaperiaatteet, edellä kuvattuja poikkeuksia lukuun ottamatta, mahdollisimman yhdenmukaisiksi yrityksessä olemassa olleiden johtorakenteiden ja toimintaperiaatteiden kanssa. Johdon haastatteluista tehtiin johtopäätös, ettei yrityksen turvallisuustoiminnan tason ongelmana ollut niinkään osaamisen tai tahdon puute, vaan toiminnan tehokkuutta kuluttava organisaatiokerke. Kyseiset ongelmat pyrittiin ratkaisemaan turvallisuusjohtamisjärjestelmässä etenkin turvallisuusorganisaation rakenteisiin vaikuttamalla, kuten edellä on kuvattu.

Yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittämisessä hyödynnettiin useita yrityksessä olemassa olleita turvallisuuden johtamisfoorumeita, eli johtoryhmän kokousta, turvatiimiä, yhteisen työpaikan turvallisuuskokousta, työsuojelutoimikuntaa ja työntekijöiden kuukausipalaveria. Kyseisten foorumien toimintaperiaatteita hyödynnettiin joko sellaisenaan, tai muokattuina, kuten vaikkapa yhteisen työpaikan turvallisuuskokouksen tapauksessa. Ainoa aiempaan nähden täysin uusi johtamisfoorumi oli linjan kuukausipalaveri, jonka käyttöönotolla haluttiin tehostaa ja tukea linjaorganisaation roolia turvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä.

Muita turvallisuuden hallinnoinnin tehostamistoimia turvallisuusjohtamisjärjestelmässä olivat esimerkiksi yritys X:n ja emoyhtiön välisen yhteistyön pääperiaatteiden kuvaaminen sekä yritys X:n omien maakuntaterminaalien systemaattinen huomioiminen osana yrityksen turvallisuustoimintaa. Myös esimerkiksi henkilöstön palkitsemisen huomioiminen osana turvallisuuden ja turvallisuustoiminnan kehittämistä oli käytännössä täysin uusi piirre yritys X:n turvallisuustoiminnassa. Todettakoon myös että, vaikka järjestelmässä ei erikseen käsiteltykään yritys- ja turvallisuuskulttuuria ja näiden merkitystä, oli niiden kehittämisen periaatteet huomioitu osana järjestelmän suunnittelua. Järjestelmään liitettyjen ehdotusten (kuten turvallisuusmitarien) toivottiin luovan hyvää pohjaa kyseisten aihealueiden jatkokehittämiseen sekä mahdollistavan uusia keskustelunavauksia yrityksessä.

6.2.4 Yrityksen käyttöön luovutetusta järjestelmästä saatu palaute

Yritys X:lle tehty turvallisuusjohtamisjärjestelmä luovutettiin yrityksen käyttöön 26.10.2015. Valmiin järjestelmän esittely ja luovutus tapahtuivat yrityksen turvatiimin kokouksessa. Kokouksen aikana tekijät esittelivät viimeisimmät järjestelmään tehdyt muutokset ja päivitykset sekä kävivät yrityksen edustajien kanssa avointa keskustelua järjestelmän ja sen kehittämisprosessin sisällöstä ja tuloksista.

Kokouksen aikana tekijät saivat positiivista palautetta etenkin järjestelmällisestä ja ammattitaitoisesta työstä sekä korkealaatuisesta lopputuloksesta. Suurimmiksi kehityskohteiksi

yrittäjien edustajat näkivät tekijöiden työskentelyn avoimuuden lisäämisen sekä toteutunutta laajemmin asiantuntijaorganisaatioon kuuluvien henkilöiden tietotaidon hyödyntämisen. Osittain nämä kehityskohteet selittyvät tekijöiden työskentelyperiaatteella, jota noudattaen kaikkiin yrityksen edustajien kanssa toteutettuihin tapaamisiin pyrittiin tuomaan konkreettisia tuloksia ja kehitysehdotuksia. Samaten tekijät pyrkivät hyödyntämään yrityksessä ollutta asiantuntemusta mahdollisimman tehokkaasti, kohdentaen kulloinkin käsittelyssä ollutta aihealuetta koskevat kysymykset suoraan kyseisestä alueesta vastanneelle henkilölle, mikä saattoi luoda yksittäisille yrityksen edustajille kuvaa todellisuutta itsenäisemmästä työskentelymetodista.

Opinnäytetyön tilaajan ja lopullisen työn vastaanottajan roolissa toiminut turvatiimi arvosteli tekijöiden työskentelyn Laurean arviointikriteerien mukaisesti. Turvatiimi toteutti arvostelun siten, että jokainen tiimin jäsen antoi tekijöiden työstä oman henkilökohtaisen arvionsa, joiden keskiarvon pohjalta tiimi muodosti lopullisen arvionsa. Turvatiimin nimissä arvostelun allekirjoitti ja luovutti tiimin puheenjohtajana toiminut riskienhallintapäällikkö. Arvostelussa todettiin, että;

”yritys X:n turvatiimi piti luovutettua työtä hyvänä ja toimeksiannon tavoitteiden mukaisena. Työ oli laadittu yhteistyössä eri organisaatiotasojen kanssa haastatteluin, väliesityksin sekä palautekyselyin. Työssä tuli esille opiskelijoiden osaaminen opiskeltavalla alueella. Työ antaa hyvät lähtökohdat järjestelmän kehittämiseksi edelleen ja on hyödyllinen yritykselle”.

6.3 Järjestelmän jalkauttaminen ja jatkokehitys yrityksessä

Kuten aihealueen rajauksissa todettiin, yritys X:lle tehdyn turvallisuusjohtamisjärjestelmän jalkauttaminen rajattiin tämän opinnäytetyön tekijöiden vastuiden ulkopuolelle. Liitteenä 2 olevan turvallisuusjohtamisjärjestelmän jalkauttaminen saumattomaksi osaksi yrityksen toimintaa sekä jatkokehitys käytännön toiminnan osoittamien muutostarpeiden mukaisesti jäävät yritys X:n vastuulle. Viimekädessä järjestelmän käyttöönoton toteutumisesta vastaa yrityksen johtoryhmä ja johtoryhmän sisällä eritoten hallintojohtaja, jolle vastuu yritysturvallisuuden hallinnoinnista keskitetään.

Käytännössä turvallisuusjohtamisjärjestelmän jalkauttaminen vaatii johdon vahvaa esillä oloa, riittäviä resursseja, onnistunutta viestintää sekä yritys X:n henkilöstön että sidosryhmien suuntaan, koko henkilöstön sitouttamista ja kouluttamista uusiin toimintatapoihin sekä turvallisuustoiminnan laatutavoitteiden hahmottelemista ja seuraamista. Järjestelmän jalkauttaminen on myös suositeltavaa toteuttaa vaiheittain, jotta sen toimintaa voidaan helposti tarkkailla ja tarvittaessa muuttaa mahdollisten ongelmien ilmetessä. Samalla järjestelmän käyttöö-

otto ja onnistunut toiminta vaativat yritys X:ltä myös panostuksia aiempaa positiivisemmän yrityskulttuurin luomiseen ja siihen liittyvän turvallisuuskulttuurin tason kehittämiseen.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmällä ei voida pakottaa ihmisiä ottamaan oman toimintansa turvallisuusnäkökohtia huomioon, mutta järjestelmän avulla voidaan luoda yritykseen olosuhteet, joissa näiden näkökohtien huomioiminen on mahdollista ja siihen kannustetaan. Tällaiseen realistisista näkökulmista tapahtuvaan turvallisuuskulttuurin kehittämiseen myös yritys X:ssä tulisi tähdätä. Kuten myös esimerkiksi johdon haastatteluissa todettiin, voidaan yritys X:n nähdä olevan poikkeuksellisen hyvissä lähtökohdissa oman turvallisuusjohtamisjärjestelmänsä käyttöönotossa, sillä sen toiminta ja organisaatorakenne ovat joka tapauksessa muutoksen kohteena. Tällöin yrityksen organisaatorakennetta sekä toimintoja voidaan lähitulevaisuudessa muokata myös turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarpeiden näkökulmasta ja muutenkin muutostilassa olevat toimintamallit on helpompi sopeuttaa järjestelmässä esitettyihin periaatteisiin.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten suureen suomalaiseen logistiikka-alan yritykseen voidaan luoda laadukas ja yksilöity turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Työ toteutettiin toimintatutkimuksena ja sen lopputuloksena tuotettiin työn tilanteelle yritys X:lle yksilöity turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Järjestelmän tarkoituksena oli vastata yritys X:n turvallisuustoimintaan kohdistuviin haasteisiin ja kehityspaineisiin, joita yrityksen toiminnan muutokset toivat tullessaan. Tiedonkeruuta toteutettiin kattavalla menetelmävalikoimalla ja sitä kohdistettiin useisiin aihealueisiin mahdollisimman laadukkaiden tulosten saavuttamiseksi. Tiedonkeruumenetelmiksi valittiin kirjallisuuskatsaus, teemahaastattelut, havainnointi ja benchmarking. Tiedonkeruumenetelmät valittiin niiden soveltuvuuden perusteella.

Kaikkien menetelmien käytössä saavutettiin niille asetetut tavoitteet ja etenkin kirjallisuuskatsauksesta ja teemahaastatteluista saatuja tuloksia kyettiin hyödyntämään laajasti läpi koko tutkimusprosessin. Tietoperustan rakentaminen ja aihealueen kirjallisuuteen tutustuminen aloitettiin heti prosessin alussa ja sen ensivaiheen aikana luotiin yleiskuva aihealueesta, siihen liittyvästä kirjallisuudesta sekä tutkittavasta ilmiöstä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmiä käsittelevien tutkimusten ja muiden teorialähteiden vähäisyyttä voidaan pitää tämän opinnäytetyön vahvuutena ja sille lisäarvoa tuottavana seikkana, sillä tutkimuksella voitiin tuottaa aidosti uutta tietoa.

Alustavan tietoperustan rakentamisen jälkeen tekijät kartoittivat yritys X:n turvallisuustoiminnan lähtötilanteen teemahaastatteluilla ja suoralla havainnoinnilla. Teemahaastatteluiden suunnittelu pohjautui aiemmin rakennettuun tietoperustaan ja kaikki suunnitellut haastatte-

lut toteutuivat. Haastatteluista saatu aineisto antoi kattavan kuvan yritys X:n turvallisuuden lähtötilanteesta sekä halutuista kehityssuunnista. Lisäksi etenkin yritys X:ssä eri johtotehtävissä olevien henkilöiden haastatteluista saatiin tietoa yrityksen turvallisuustoiminnasta osana laajempaa viitekehystä, mikä osaltaan tuki turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittämistä. Kaiken kaikkiaan suoritettuja teemahaastatteluja voidaan pitää onnistuneina ja niistä saadun aineiston oikeellisuuden varmistamiseksi tekijät käyttivät suoraa havainnointia yritys X:n eri toimipisteissä vieraillessaan.

Kirjallisuuskatsauksen, teemahaastatteluiden ja havainnoinnin perusteella luodun turvallisuusjohtamisjärjestelmän ensimmäisen prototyypin tasoa vertailtiin Posti Group Oyj:n vastaavaan järjestelmään benchmarking-menetelmää käyttäen. Benchmarking-vierailun aikana saatuja tietoja hyödynnettiin yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällön kehittämisessä. Tämän lisäksi tekijät hyödynsivät yrityksessä ollutta aihealueen tietotaitoa. Aihealueen tietoperustan syventäminen jatkui läpi koko prosessin.

7.1 Tutkimuksen perusteella saadut tulokset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suuren suomalaisen logistiikka-alan yrityksen turvallisuuden kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja hallintaan tarvitaan kattavaa, yrityksen jatkuvaa toimintaa tukevaa turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Useissa aihealueen tutkimuksissa ja teorialähteissä todetaan, ettei pelkkä järjestelmän olemassaolo luo turvallisuutta tai kehittää toimintaa. Turvallisuuden kehittäminen yrityksissä vaatii etenkin yrityksen johdolta vahvaa sitoutumista ja aitoa kiinnostusta aiheita kohtaan. Turvallisuustoiminnan tulee tukea yrityksen strategian saavuttamista ja turvallisuustoiminnan tavoitteet tulisi johtaa tästä strategiasta. Laadukkaaseen turvallisuustyöhön kuuluu olennaisesti myös asetettujen tavoitteiden saavuttamisen seuraamista, joka puolestaan vaatii systemaattista ja aktiivista toimintaa yrityksen johdolta.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tekemisessä on pohjimmiltaan kyse turvallisuuden operatiivisesta hallinnoinnista vastaavan organisaation rakenteiden selkiyttämisestä, vastuiden ja velvollisuuksien systemaattisesta kuvaamisesta sekä turvallisuuden hallintaan käytetyn prosessin luomisesta ja vakiinnuttamisesta. Turvallisuustoiminnan tavoitteellisuuden ja tavoitteiden saavuttamisen seurannan varmistamiseksi yritys tarvitsee päätöksentekonsa tueksi kattavaa mittarijärjestelmää, jonka avulla varmistetaan ajantasaisen ja paikkansapitävän tiedon saanti. Mittareista saadun tiedon raportoinnilla, katselmoinnilla ja analysoinnilla yrityksen johto saa tarkoituksenmukaista tietoa turvallisuustoiminnan tasosta sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Yritys X:lle tehdyssä turvallisuusjohtamisjärjestelmässä hyödynnettiin jatkuvan kehityksen periaatetta yrityksen turvallisuuden sekä turvallisuusjohtamisen ja -johtamisjärjestelmän kehittämiseksi. Johdon roolin lisäksi myös linjaorganisaation rooli korostui tärkeänä turvallisuuden tasoon vaikuttavana tekijänä yrityksessä. Yrityksen perustehtävän suorittajana linjaorganisaatiolla todettiin olevan suurin operatiivinen vastuu turvallisuuden edistämisestä käytännössä. Samalla sillä nähtiin olevan tähän toimintaan parhaat valmiudet työtä tekevien varastomiesten suorien esimiesten kautta. Yrityksen turvallisuusorganisaatiolla ja muilla asiantuntijoilla nähtiin olevan ennen kaikkea linjaorganisaatiota tukeva ja valvova rooli turvallisuustyössä.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän ja turvallisuustoiminnan on kyettävä uudistumaan yrityksen toiminnanmuutosten mukana, jotta järjestelmä ja sen toiminnot pystyvät täyttämään oman perustehtävänsä, eli yrityksen ydintoimintojen jatkuvuuden turvaamisen. Yritys X:lle tehdyssä turvallisuusjohtamisjärjestelmässä turvallisuustoimintaa päädyttiin ohjaamaan jatkuvuudenhallinnan varmistamisen näkökulmasta. Turvallisuusjohtamisjärjestelmää suunniteltaessa onkin hyvä muistaa, että jokainen järjestelmä tulee yksilöidä yrityksen toiminnan luonteen sekä tarpeiden mukaan.

7.2 Tutkimuksen sovellettavuus ja hyödyt muissa organisaatioissa

Tässä opinnäytetyössä käytetään johdonmukaisesti termiä ”yritysturvallisuus” ja kuvatus turvallisuustoiminnan kohteena nähdään olevan yritys ja sen toiminnot. Tämä johtuu lähinnä siitä, että työn sisältö haluttiin kohdentaa erityisesti toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Tästä huolimatta opinnäytetyön puitteissa suoritettujen tutkimusten tulokset ovat yleistettävissä koskemaan myös muita yrityksiä sekä organisaatioita myös yleisemmällä tasolla. Tuloksia hyödyntäessään muiden organisaatioiden tulisi kuitenkin ottaa huomioon työn ja sen toimeksiantajan erityispiirteet.

Opinnäytetyön osalta suoraan muissa organisaatioissa hyödynnettäviä tietoja ovat esimerkiksi kuvaus järjestelmän luomiseen tarvittavasta prosessista ja sen vaiheista. Opinnäytetyössä käytetyt tiedonkeruumenetelmät havaittiin toimiviksi ja tavoitteen kannalta järkeviksi, joten niiden käyttöä voi suositella vastaaviin projekteihin myös muissa organisaatioissa. Järjestelmän jalkauttamisvaihetta silmällä pitäen sekä riittävän tietämyksen varmistamiseksi, on suositeltavaa haastatella johdon ja asiantuntijoiden lisäksi myös linjaorganisaatioon kuuluvia henkilöitä.

Varsinaisen yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän perusrakennetta voidaan käyttää mallipohjana ja siitä voidaan hakea viitteitä muissa organisaatioissa tarvittaviin turvallisuustoiminnan ratkaisuihin. Erityisesti yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmää tutkiessa kannat-

taa kiinnittää huomiota tapaan, jolla turvallisuus on sidottu osaksi yrityksen muuta toimintaa. Lisäksi etenkin ylimmän johdon ja linjaorganisaation vastuuttamiseen sekä sitouttamiseen tähtääviä menetelmiä voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

Perinteisestä ajattelumallista poiketen yritys X:lle luodun turvallisuusjohtamisjärjestelmän perimmäisenä tarkoituksena ei ole tuottaa käyttäjäyritykselleen laadukasta turvallisuustoimintaa. Järjestelmä luotiin, jotta sen avulla voidaan tukea ja varmistaa yrityksen laadukkaan toiminnan turvallisuus kaikilla toiminnan osa-alueilla. Turvallisuutta ei täten nähty yrityksessä erillisenä toimintona, vaan kaikkeen toimintaan liittyvänä, laatua tukevana ominaisuutena. Tätä ajatusmallia on suositeltavaa käyttää turvallisuustoimintaa sekä turvallisuuden johtamista kehitettäessä, organisaation toimialasta riippumatta.

7.3 Pohdinta

Molemmat opinnäytetyöprosessin alussa asetetut aikataulutavoitteet saavutettiin ja opinnäytetyöprosessi saatiin päätökseen jopa suunniteltua nopeammassa aikataulussa. Prosessi oli sisällöltään vaihteleva, työskentelyn keskittyessä vuoroin teorialähteiden etsintään ja lukemiseen, teemahaastattelujen suunnitteluun ja toteutukseen, järjestelmän sisällön suunnitteluun, vertailuun ja kirjoittamiseen sekä varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamiseen. Työn aihealue oli keskivertoa laajempi, sillä laadukkaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän tekeminen vaati tietoperustaa huomattavasti perinteistä turvallisuus- ja riskienhallinta-ajattelua laajemmasta toimintakentästä.

Tarvitun tietoperustan monipuolisuuden takia opinnäytetyön tekijät joutuivat jakamaan vastuut valittujen aihealueiden lukemisesta. Jako päätettiin toteuttaa tavalla, jonka nähtiin parhaiten tukevan yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän tekemistä. Käytännössä aihealueiden vastuut jaettiin siten, että Anttilan vastuulla oli turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällön tekemisen kannalta keskeisimpien aihealueiden läpikäyminen, kun taas Liivandin vastuulla oli tutkimuksen tekemiseen ja tutkimusmenetelmiin liittyvät aihealueet. Näiden lisäksi molemmat tekijät tutustuivat turvallisuusjohtamisjärjestelmää tukevien aihealueiden, kuten mitaamisen, henkilöstön sitouttamisen ja palkitsemisen, jatkuvan kehityksen sekä yritys- ja turvallisuuskulttuurin teorialähteisiin.

Kattavan tietoperustan rakentamisen jälkeen tekijät suunnittelivat ja kirjoittivat yhdessä yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän, tehden samalla kiinteää yhteistyötä yrityksen turvallisuusorganisaation jäsenten kanssa. Vaikka tekijöiden vastuut olikin jaettu aihealueittain, toteutettiin koko opinnäytetyöprosessi kiinteänä parityöskentelyä tekijöiden opponoidessa toistensa töitä päivittäin sekä hakiessa toisiltaan uusia ideoita ja ratkaisuja käsillä olleisiin ongelmiin. Prosessin lopputuotos, eli tämä opinnäytetyö liitteineen, tuleekin nähdä ennen

kaikkea saumattoman parityöskentelyn aikaansaannoksena, jossa lopputuloksen taso on enemmän kuin tekijöidensä henkilökohtaisten osaamisten summa.

Etenkin yritys X:lle tehdyn turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittämisen aikana kohdattiin haasteita, joiden käsitteleminen oli kahden henkilön voimin huomattavasti helpompaa, kuin vastaavien haasteiden kohtaaminen yksin. Parityöskentely ei siis ainoastaan tarjonnut kaksinkertaisten resurssien muodossa mahdollisuutta tavanomaista laajemman työn tekemiseen, tai kasvattanut lopputuloksen laatua. Tekijöiden yhteisenä näkemyksenä olikin, että parityöskentely, muiden etujensa lisäksi, oli ratkaisevassa roolissa työn onnistuneessa läpiviennissä.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana tekijät kasvattivat huomattavasti omaa osaamistaan sekä tietoperustaa yritysten turvallisuuden hallinnoinnista ja johtamisesta erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Työn puitteissa saatu kokemus ja uudet näkemykset tukevat jatkossa tekijöiden valmiuksia vastaavien järjestelmien luomiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen erilaisissa organisaatioissa. Työn aihealueiden lisäksi tekijät saivat kokemusta myös yritysten toiminnan kehittämisprosessin läpiviemisestä ja tällaiseen prosessiin liittyvistä haasteista. Eräänä tärkeänä oppina olikin, että minkä tahansa organisaation toiminnan kehittäminen olemassa oleviin toimintatapoihin tai organisaatorakenteisiin vaikuttamalla, voi herättää voimakasta muutostavastarintaa organisaation sisällä. Tämän vastarinnan ennakoiminen, sen ehkäiseminen ja siihen varautuminen ovat tärkeä osa tämältyyppisen prosessin suunnittelua ja niissä onnistuminen voi olennaisesti helpottaa muutostyön onnistunutta läpivientä.

Lähteet

Painetut lähteet

Elliott, D., Swartz, E. & Herbane, B. 2010. Business continuity management: a crisis management approach. 2. painos. New York: Routledge.

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

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15-17. painos. Helsinki: Tammi.

Hopkin, P. 2012. Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management. 2. painos. London; Philadelphia: Kogan Page.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Iivari, M. & Laaksonen, M. 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Helsinki: Tietosanoma.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Karhunen, J., Pouri, R. & Santala, J. 2008. Kuljetukset ja varastointi - järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. 2. painos. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys.

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

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. VTT Publications 623. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Lecklin, O. 2006 Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Leppänen, J. 2003. Turvallisuuskulttuuri ja riskit. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.
- Levä, L. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. TUKES-julkaisu 1/2003. Helsinki: Turvatekniikan keskus.
- Miettinen, J. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Kauppakaari.
- Mäkinen, A. & Törmänen, T. 2014. Suomen Pelastusarmeijan turvallisuusjohtamisen kehittäminen. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.
- Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita Publishing.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin -tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.
- OHSAS 18001:fi. 2007. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät. Vaatimukset. 3. painos. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.
- OHSAS 18002:fi. 2008. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät. Ohjeita OHSAS 18001:n soveltamiseksi. 3. painos. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Paasonen, J. (toim.) 2012. Oppilaitoksen turvallisuusjohtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Piisku, H. & Saari, E. 2007. Turvallisuusjohtaminen ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.
- Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Reason, J. & Hobbs, A. 2003. Managing Maintenance Error. A Practical guide. Hampshire: Ashgate.
- Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. 1. Painos. Helsinki: Edita Prima.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto; Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Ruuhilehto, K., & Vilppola, K. 2000. Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä. TUKES-julkaisu 1/2000. Helsinki: Turvatekniikan keskus.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

SFS-ISO 14001. 2004. Ympäristöjärjestelmät. Vaatimukset ja opastusta niiden soveltamisesta. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

SFS-ISO 14004. 2010. Ympäristöjärjestelmät. Yleisiä ohjeita periaatteista, järjestelmistä ja tukea antavista menetelmistä. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

SFS-ISO 9001. 2008. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 4. painos. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

SFS-ISO 9004. 2008. Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli. 3. painos. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

SFS-ISO 28000. 2007. Toimitusketjun turvallisuuden hallintajärjestelmät. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

SFS-ISO 31000. 2009. Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Oulu: Oulun yliopisto.

Takala, J. 2015. Liiketoimintayksikön jatkuvuussuunnitteluopas. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo.

Vesterinen, P. (toim.) 2011. Turvaa logistiikka: kuljetusten ja toiminnan turvallisuus. Helsinki: Helsingin Kamari.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.-7. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Voutilainen, P., Ritola, O. & Moisio, J. 2001. IMS-johtamisjärjestelmä -laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Yritysturvallisuus. Viitattu 15.07.2015.
<http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>

Huoltovarmuuskeskus. 2013. Logistiikka: Varautumisjärjestelyt. Viitattu 02.11.2015.
<http://huoltovarmuus.fi/toimialat/logistiikka/varautumisjarjestelyt/>

Tilastokeskus. 2015. Palkansaajien työtaturmataajuus toimialan mukaan vuonna 2008-2012: muuttujina Vuosi, Toimiala ja Tiedot. Viitattu 26.10.2015
http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tym__ttap/060_ttap_tau_106_fi.px/table/tableViewLayout1/?rxid=064f1384-5ae9-4dc3-8d55-507394536ea3

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto. 2015. Kemikaalit, biosidit ja kasvinsuojeluaineet: Valvonta. Viitattu 26.10.2015
<http://tukes.fi/fi/Toimialat/Kemikaalit-biosidit-ja-kasvinsuojeluaineet/Valvonta/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Yritys-Suomi. Yrityksen koko. Viitattu 08.07.2015.
<https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko>

Lait ja asetukset

Henkilötietolaki 1999/532

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44

Laki vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyn turvallisuudesta 2005/390

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759

Pelastuslaki 2001/379

Työterveyshuoltolaki 2001/1383

Työturvallisuuslaki 2002/738

Valtioneuvoston asetus vaarallisten kemikaalien käsittelyn ja varastoinnin valvonnasta 855/2012

Ympäristönsuojelulaki 2014/527

Julkaisemattomat lähteet

Asiantuntijahaastattelut. 2015. Asiantuntijat. Yritys X. Haastattelu.

Johdon haastattelut. 2015. Johtoryhmä. Yritys X. Haastattelu.

Yritys X. 2014. Turvallisuuspolitiikka.

Yritys X. 2015. Työtaturmat vuosina 2010-14. Työtaturmatilasto.

Kuviot

Kuvio 1 Yritys X:n toiminnan yksinkertaistettu rakenne	11
Kuvio 2: Tutkimusprosessin kaksi vaihetta	13
Kuvio 3: Tutkimuksen kulku	20
Kuvio 4 Yrityksen logistiset virrat (Ritvanen ym. 2011, 22)	27
Kuvio 5: Turvallisuuden kaksi näkökulmaa (Levä 2003, 33-34)	29
Kuvio 6: Tasapainoisen riskienhallinnan merkitys.....	35
Kuvio 7: Riskienhallinnan toimintojen kokonaisuus (SFS-ISO 31000).....	37
Kuvio 8: Yrityksen jatkuvuudenhallintaprosessi (soveltaen Iivari & Laaksonen 2009, 19) ..	40
Kuvio 9: Turvallisuusjohtamisjärjestelmän perusrakenne (Levä 2003, 46)	45
Kuvio 10: Jatkuvan kehityksen periaate (vrt. Lecklin 2006, 134-135).....	52
Kuvio 11: Yritys X:n vanha turvallisuuden organisaatiokaavio	55
Kuvio 12: Turvallisuustoiminnan kehittämisen perusta (soveltaen Lecklin 2006, 31; Leppänen 2006, 60)	67

Taulukot

Taulukko 1: Työtaturmia miljoonaa työtuntia kohden (Tilastokeskus 2015)	32
---	----

Liitteet

Liite 1 Huomautuksia opinnäytetyöstä ja sen liitteistä	82
Liite 2 Yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmä	85
Liite 3 Haastattelukysymykset	149
Liite 4 Asiantuntijahaastattelujen yhteenveto	157
Liite 5 Johdon haastattelujen yhteenveto	166

Liite 1 Huomautuksia opinnäytetyöstä ja sen liitteistä

Tämän dokumentin tarkoitus

Tämän dokumentin tarkoituksena on kuvata liitteenä 2 olevaan turvallisuusjohtamisjärjestelmään tehtyjä muutoksia. Lisäksi tässä dokumentissa eritellään ja perustellaan opinnäytetyössä ja sen liitteissä käytettäviä ilmaisuja, joiden tarkoituksena on taata opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen anonymiteetti. Opinnäytetyössä ja sen liitteissä käytetyt ilmaisut sekä toimeksiantajayrityksen luottamuksellisten tietojen ilmaisumuodot on sovittu yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Dokumentissa annetaan myös perusteluja tiettyihin liitteenä 2 olevassa turvallisuusjohtamisjärjestelmässä tehtyihin ratkaisuihin.

Liitteeseen 2 ”turvallisuusjohtamisjärjestelmä” tehdyt muutokset

Tämän opinnäytetyön liitteenä oleva turvallisuusjohtamisjärjestelmä tehtiin suomalaiseseen logistiikkayritykseen. Yritykseltä saatiin projektin alussa lupa julkaista kyseinen järjestelmä kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä, kunhan yrityksen nimeä ei tuoda opinnäytetyön tai sen liitteiden yhteydessä ilmi. Tästä johtuen yrityksestä ja sen toimintaan olennaisesti liittyvistä muista organisaatioista, logistiikkakeskusten nimistä ja sijainneista sekä yritystoiminnan tarkasta sisällöstä jouduttiin opinnäytetyössä ja sen liitteissä käyttämään kiertoilmaisuja tai tarkoituksellisesti muunneltuja termejä. Nämä kiertoilmaisut ja muunnellut termit listataan tämän dokumentin luvussa 3.

Liitteenä 2 oleva toimeksiantajayrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmä on sisällöltään identtinen yrityksen käyttöön luovutetun, uutta turvallisuusjohtamisjärjestelmää kuvaavan dokumentin kanssa. Ainoat muutokset joita liitteenä 2 olevaan dokumenttiin on tehty, liittyvät toimeksiantajayrityksen nimen salaamiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on osa suurempaa yrityskonsernia ja se hyödyntää uusissa logistiikkakeskuksissaan tietyiltä alihankkijoilta hankittuja laitteita ja palveluita. Näiden sidosryhmien nimiä ei tuoda opinnäytetyön tai sen liitteiden yhteydessä julki, sillä niiden julkaiseminen saattaisi johtaa myös toimeksiantajayrityksen nimen paljastumiseen. Samasta syystä myöskään toimeksiantajayrityksen tai sen sidosryhmien työntekijöihin ei viitata nimellä, vaan ainoastaan henkilön työnimikkeen mukaan.

Opinnäytetyössä ja sen liitteissä toimeksiantajayrityksen kuvaamiseen käytetyt ilmaisut

Opinnäytetyössä ja sen liitteissä on käytetty seuraavia ilmaisuja kuvaamaan opinnäytetyön toimeksiantajayritystä, sen sidosryhmiä, tiloja ja toimintaa:

- opinnäytetyön toimeksiantajayritys = yritys X
- yrityskonserni, johon toimeksiantajayritys kuuluu = konserni
- konsernin ohjaus- ja tukiyksikkö = emoyhtiö
- muut keskeiset sidosryhmät = esim. ”laitetoimittaja”
- keskeiset varastointilogistiikan osa-alueet = toimialat 1 ja 2
- logistiikkakeskuksista käytetyt yleisnimitykset = uudet/vanhat logistiikkakeskukset
- uusien logistiikkakeskusten tarkat nimitykset = logistiikkakeskus 1 / 2
- uudet logistiikkakeskukset liitteessä 2 = DC1 ja DC2
- yrityksen tai sidosryhmien työntekijät = henkilön työnimike

Yritys X:n logistiikkakeskuksista jouduttiin käytännönsyistä käyttämään useita nimityksiä. Yritykselle luovutetussa turvallisuusjohtamisjärjestelmän versiossa etenkin uudet logistiikkakeskukset mainitaan niiden omilla nimillä, tai niiden sijaintipaikkakunnan mukaan. Yrityksen nimen salaamiseen liittyen kyseisiä tietoja ei kuitenkaan voitu tuoda opinnäytetyön ja sen liitteiden yhteydessä julki, joten kyseisille logistiikkakeskuksille piti luoda kontekstiin sopivat termit. Täten päädyttiin ratkaisuun, jossa logistiikkakeskuksista yleisellä tasolla puhuttaessa käytetään määrittelevää termiä ”uudet” tai ”vanhat” logistiikkakeskukset, joita käytettiin lähinnä korvaamaan logistiikkakeskusten sijaintia kuvaavia paikkakuntaan sidottuja nimiä. Näitä termejä käytettiin sekä opinnäytetyössä että sen liitteissä.

Tietyissä tapauksissa varsinaisessa opinnäytetyössä oli tarve käsitellä jompaakumpaa yritys X:n logistiikkakeskusta kohdennetusti, eli varastointilogistiikan osa-alueiden mukaan. Tällaisissa tapauksissa logistiikkakeskuksista käytettiin termejä ”logistiikkakeskus 1” tai ”logistiikkakeskus 2”. Näissä tapauksissa numerointi oli yhtenevä varastointilogistiikan osa-alueiden (osa-alueet 1 ja 2) kanssa.

Yritys X:lle luovutettua turvallisuusjohtamisjärjestelmää sensuroitaessa tekijät kohtasivat ongelman, sillä oletetusta poiketen yrityksen edustajien näkemyksenä oli, ettei varastointilogistiikan osa-alueita saanut käsitellä opinnäytetyössä omilla nimillään. Käytännössä tämä johti ”toimialat 1 ja 2” termien käyttöön. Tekijät olivat kuitenkin jo hyödyntäneet yritykselle luovutetun, sensuroimattoman turvallisuusjohtamisjärjestelmän vastuu- ja prosessikuvauksissa termejä DC1 ja DC2 kuvaamaan uusia logistiikkakeskuksia.

Syynä DC -termien käyttöön oli tekijöiden haluttomuus ottaa kantaa, toimiiko yrityksen uutena turvallisuuspäällikkönä (eli nykyisestä asemastaan ylennettynä) toimialan 1 vai 2 turvallisuuspäällikkö (ks. opinnäytetyön luku 5). Vaikka näiden kahden ilmaisutavan numerointi onkin yhtenevä, ei esimerkiksi DC1:n numeroinnilla viitata toimialaan 1, vaan ainoastaan jompaankumpaan yritys X:n uusista logistiikkakeskuksista. Kyseisten ilmaisujen käyttö ei ole paras mahdollinen, mutta siihen päädyttiin, sillä tekijät eivät halunneet käyttää liian monia erilai-

sia kirjain- ja numeroyhdistelmiä yritys X:n toiminnan, henkilöstön ja toimitilojen kuvaamiseen. Toisaalta asian ymmärrettävyyttä helpottaa se, että DC -termejä käytetään ainoastaan turvallisuusjohtamisjärjestelmässä (liite 2).

On myös hyvä huomata, että opinnäytetyön toimeksiantajayritys hyödyntää toiminnassaan eri puolissa Suomea olevia maakuntaterminaaleja, joista osaa toimeksiantajayritys hallinnoi itse ja osassa toimintaa toteuttaa alihankkijana jokin toinen logistiikkayritys. Opinnäytetyössä ja sen liitteissä toimeksiantajayrityksen itsensä hallinnoimiin maakuntaterminaaleihin viitataan termillä ”yritys X:n omat maakuntaterminaalit”, tai jollakin tämän termin muunnelmalla. Alihankkijoiden hallinnoimien maakuntaterminaalien turvallisuustoimintaan ei opinnäytetyössä tai sen liitteissä oteta suoraan kantaa. Kyseiset alihankkijat ovat itse vastuussa oman toimintansa turvallisuudesta ja yritys X:llä on suoraa vaikutusvaltaa tähän toimintaan ainoastaan toimeksiantosopimusten puitteissa.

Huomautuksia turvallisuusjohtamisjärjestelmässä tehdyistä ratkaisuista

Liitteenä 2 olevassa turvallisuusjohtamisjärjestelmässä luotiin opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle uusi turvallisuusjohtamisen toimintamalli ja järjestelmä tämän toimintamallin toteuttamiseksi. Näiden kuvausten lisäksi järjestelmään liitettiin yrityksen pyynnöstä myös suosituksia turvallisuustoiminnan tukemiseen liittyvien seikkojen, kuten hyödynnettävien mittarien ja henkilöstön palkitsemisen toteuttamisesta.

Tällaiset suositukset, joille ei turvallisuusjohtamisjärjestelmän luovutushetkellä oltu aikataullisista syistä saatu yrityksen johdon hyväksyntää (ja jotka täten on tulkittava pelkiksi ehdotuksiksi muuten johdon hyväksymän järjestelmän kuvauksessa), on merkitty järjestelmään toteamalla niiden olevan ehdotuksia. Kyseisten ehdotusten sisällön hyväksyminen ja täydentäminen jää yrityksen ylimmän johdon vastuulle.

Liite 2 Yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Yritys X
Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Sisällys

1	Tämän dokumentin tarkoitus	88
1.1	Turvallisuusjohtamisen ja -johtamisjärjestelmän taustat	88
2	Yrityksen missio, visio ja arvot yritysturvallisuuden näkökulmasta	89
3	Turvallisuustoiminnan tarkoitus sekä pitkän aikavälin tavoitteet ja strategia.....	90
4	Yritys X:n turvallisuustoiminnan ohjaaminen	90
4.1	Turvallisuustoimintaa ohjaavat keskeiset lait	91
4.2	Turvallisuustoimintaa ohjaavat dokumentit.....	91
4.3	Turvallisuustoiminnan seuranta	91
4.3.1	Turvallisuuden raportointi	92
4.3.2	Turvallisuuden mittaaminen	93
4.4	Henkilöstön palkitsemisen huomioiminen turvallisuutta kehitettäessä	94
4.5	Turvallisuustoiminnan jatkuva kehittäminen.....	95
5	Yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmä	98
5.1	Eri toimijoiden roolit turvallisuusjohtamisjärjestelmässä	99
5.2	Turvallisuuden johtamisfoorumit.....	104
5.3	Turvallisuuden vuosikello	108
6	Jatkuvuudenhallinta	109
6.1	Eri toimijoiden roolit jatkuvuudenhallinnassa	109
6.2	Jatkuvuudenhallinnan prosessikuvaus	110
6.2.1	Riskienhallinta	112
6.2.2	Jatkuvuussuunnittelu	112
6.2.3	Kriisijohtamisvalmiudet	113
6.2.4	Valmiussuunnittelu.....	113
6.2.5	Omatoiminen valvonta	113
7	Päivittäisen liiketoiminnan turvallisuus.....	113
7.1	Työturvallisuus.....	114
7.1.1	Eri toimijoiden roolit työturvallisuudessa.....	115
7.1.2	Työturvallisuuden prosessikuvaus	117
7.2	Ympäristöturvallisuus.....	119
7.2.1	Eri toimijoiden roolit ympäristöturvallisuudessa	120
7.2.2	Ympäristöturvallisuuden prosessikuvaus	123
7.3	Toiminnan turvallisuus	126
7.3.1	Eri toimijoiden roolit toiminnan turvallisuudessa	127
7.3.2	Toiminnan turvallisuuden prosessikuvaus.....	130
7.4	Toimitilaturvallisuus.....	132
7.4.1	Eri toimijoiden roolit toimitilaturvallisuudessa	133
7.4.2	Toimitilaturvallisuuden prosessikuvaus.....	134

7.5	Rikosturvallisuus.....	136
7.5.1	Eri toimijoiden roolit rikosturvallisuudessa.....	138
7.5.2	Rikosturvallisuuden prosessikuvaus	139
7.6	Palo- ja pelastusturvallisuus	141
7.6.1	Eri toimijoiden roolit palo- ja pelastusturvallisuudessa.....	143
7.6.2	Palo- ja pelastusturvallisuuden prosessikuvaus	144
	Lähteet	147
	Kuvaluettelo	148

1 Tämän dokumentin tarkoitus

Tämän dokumentin tarkoituksena on kuvata yritys X:lle käyttöön otettavan turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältö ja yleiset toimintaperiaatteet. Uusi, keskitetty turvallisuusjohtamisjärjestelmä tullaan ottamaan käyttöön yrityksen siirtäessä liiketoimintansa painopisteen uusiin logistiikkakeskuksiin vuosien 2016 - 2018 aikana. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkoituksena on varmistaa yritys X:n harjoittaman toiminnan turvallisuus, lakien ja viranomaisten asettamien vaatimusten täyttyminen sekä tukea turvallisuustoiminnan jatkuvaa kehittämistä.

1.1 Turvallisuusjohtamisen ja -johtamisjärjestelmän taustat

Turvallisuus -käsitettä käytetään usein kuvaamaan yrityksen olotilaa ja turvallisuusorientoituneessa yrityksessä turvallisuuteen liitetään myös tavoitteita. Käytännössä turvallisuutta voidaan pitää olotilana, joka on vapaa ihmisille, omaisuudelle tai ympäristölle vahinkoa aiheuttavista tekijöistä. Yritysten toimintaan liittyvää turvallisuutta kutsutaan yritysturvallisuudeksi. Yritysturvallisuus koostuu kaikista niistä toimenpiteistä, joiden avulla yrityksen turvallisuusriskejä hallitaan ja hyvin toteutettuna se tukee yrityksen tulostavoitteita.

Yritys X:ssä turvallisuustoiminnan tavoitteena on turvata yrityksen toiminnan häiriöttömyys, eli varmistaa, että toimintaan liittyvät prosessit tuottavat haluttuja lopputuloksia suunnitellussa aikataulussa. Lisäksi tavoitteena on suojata yrityksen henkilöstöä ja muita yrityksessä asioivia henkilöitä, ympäristöä, omaisuutta sekä mainetta. Tällöin turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan tavoitteena on selvittää ne tekijät, jotka voivat vaarantaa kyseisten tavoitteiden saavuttamisen sekä valita sellaiset arviointi-, hallinta- ja korjaustoimenpiteet, joiden avulla tavoitteiden saavuttaminen voidaan varmistaa.

Turvallisuusorientoituneessa yrityksessä turvallisuustoiminta nojaa usein erikseen määriteltyyn turvallisuuspolitiikkaan. Turvallisuuspolitiikan tarkoituksena on määritellä, mitä kaikkea yrityksen turvallisuustoiminta sisältää ja miten turvallisuutta ja turvallisuustoimintaa pyritään kehittämään. Se ilmentää johdon sitoutumista turvallisuustoimintaan sekä asioita, joita turvallisuustoiminnassa erityisesti painotetaan. Turvallisuuspolitiikka on julkilausuma turvallisuuden merkityksestä yritykselle ja se määrittelee, mikä on turvallisuustoiminnan asema yrityksen strategiassa sekä kenen vastuulla turvallisuusasiat ovat.

Turvallisuustoiminnan tehokas ja keskitetty hallinnointi vaatii turvallisuusjohtamista sekä aktiivista riskienhallintaa, joiden toteutumisesta yrityksen ylin johto on viime kädessä vastuussa. Tämän kokonaisuuden tehokkaan ja laadukkaan hallinnoinnin varmistamiseksi yritys X:ssä tullaan ottamaan käyttöön turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on johdon työkalu, jonka avulla johto voi varmistaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisen ja

suojattavien kohteiden vahingoittumattomuuden. Järjestelmä koostuu kaikista yritys X:n turvallisuuteen vaikuttavista toiminnan osa-alueista ja se sisältää kaikki ne toiminnot, joiden avulla varmistetaan turvallisuuden riittävä taso yrityksessä.

Yrityksen ylimmän johdon tehtävänä on asettaa vaativat ja realistiset tavoitteet turvallisuustyölle, osoittaa riittävät resurssit toiminnan toteuttamiselle sekä määritellä yrityksen turvallisuuspolitiikka. Vaativien tavoitteiden asettamisen lisäksi yrityksen johdon tehtävänä on myös vaatia sekä valvoa näiden tavoitteiden saavuttamista aktiivisesti. Tällä varmistetaan tarvittavien toimenpiteiden toteutuminen, sitoutetaan henkilökuntaa mukaan turvallisuustoimintaan sekä vaikutetaan organisaatiokulttuurin ja siihen liittyvän turvallisuuskulttuurin kehitykseen.

Käytännöllisin tapa tavoitteiden saavuttamisen seurantaan on erilaisten raporttien ja mittarien hyödyntäminen. Johtoajatuksena tulisi olla, että kaikkea millä on vaikutusta turvallisuuden tasoon, tulee mitata ja näiden mittarien tulokset tulee raportoida. Yrityksessä tulee olla selkeät ohjeet mittaamisen ja raportoinnin toteuttamisesta sekä kuvaukset näihin liittyvistä vastuista ja velvollisuuksista.

2 Yrityksen missio, visio ja arvot yritysturvallisuuden näkökulmasta

Konsernin emoyhtiön mission mukaisesti yritys X:n tarkoituksena on luoda ylivoimaista kilpailuetua konsernin liiketoiminnalle sekä tuottaa konsernin käyttöön tarkoitettuja palveluitaan tehokkaasti. Visiona on tuottaa ylivoimaista osaamista ja suorituskykyä konsernin ja sen asiakkaiden hyödyksi. Yritys on määrittänyt arvoikseen:

- olemme asiakasta varten
- kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä
- uudistamme jatkuvasti toimintaamme
- toimimme tuloksellisesti.

Yritys X:ssä asiakaslähtöisyys ja ylivoimaisen kilpailuedun tuottaminen tarkoittavat kustannus-
tehokasta toimintaa ja korkeaa toimitusvarmuutta. Vastuun kantaminen ihmistä tarkoittaa, että yritys X:n ja sen sidosryhmien vaikutuspiirissä olevat työtehtävät ovat mahdollisimman turvallisia suorittaa ja henkilöstön hyvinvointia pyritään aktiivisesti tukemaan. Vastuun kantaminen ympäristöstä tarkoittaa, että yrityksen ja sen sidosryhmien toiminnasta aiheutuu mahdollisimman vähän haittaa ja vaaraa ympäristölle, toiminta kuluttaa mahdollisimman vähän luonnonvaroja ja että yritys on varmistanut reagointikykyä ympäristön turvaamiseksi mahdollisissa onnettomuustilanteissa.

Yritys X pyrkii arvojensa mukaisesti uudistamaan jatkuvasti omaa toimintaansa ja turvallisuus-
toiminnan osalta tätä uudistustoimintaa toteutetaan jatkuvan kehityksen periaatteiden mu-

kaisesti. Toiminnan kehittämisen tavoitteena on lisätä yrityksen tuloksellisuutta, parantaa toimitusvarmuutta, edistää työn ja toiminnan turvallisuutta sekä vähentää ympäristöön kohdistuvaa kulutusta, haittaa ja vaaraa.

Turvallisuustoiminnalla varmistetaan yritys X:n liiketoiminnan jatkuvuus ja häiriöttömyys sekä tuetaan toiminnan laadun kehittämistä. Yhdessä nämä tekijät tukevat yrityksen mission toteuttamista ja ovat mukana takaamassa laadukkaiden palveluiden tarjoamisen konsernin muille yrityksille myös jatkossa.

3 Turvallisuustoiminnan tarkoitus sekä pitkän aikavälin tavoitteet ja strategia

Yritys X:ssä harjoitettavan turvallisuustoiminnan tarkoituksena on varmistaa yrityksen liiketoiminnan jatkuvuus ja häiriöttömyys sekä turvata yrityksessä työskenteleviä tai asioivia henkilöitä, ympäristöä, omaisuutta ja mainetta. Pitkän aikavälin tavoitteina ovat: (Huom! Ehdotus)

- kehittää linjaorganisaation turvallisuusorientoituneisuutta sekä linjan omia valmiuksia päivittäisen turvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä
- korostaa yrityksen ylimmän johdon roolia aktiivisena tavoitteiden asettajana ja tulosten seuraajana osana turvallisuuden kehittämistyötä
- kääntää yrityksessä tapahtuvien työtapaturmien suhteellinen määrä selkeään laskuun ja vähentää aktiivisesti yrityksestä aiheutuvien ympäristövaikutusten syntyä sekä
- uudistaa turvallisuustoimintaa jatkuvan kehityksen periaatteiden mukaisesti

Ehdotus turvallisuustoiminnan strategiasta: yritys X osoittaa riittävät resurssit yleisen turvallisuustason ylläpitämiseen ja häiriöttömän liiketoiminnan varmistamiseen. Yritys tunnistaa vuosittain riskienarvioinnilla tai muulla vastaavalla toimenpiteellä turvallisuuden tasossa tai turvallisuustoiminnassa kaksi keskeisintä kehittämistä vaativaa osa-aluetta, jotka valitaan seuraavan vuoden turvallisuuden kärkihankkeiksi. Yrityksen johtoryhmä tekee päätöksen kärkihankkeista ja vaatii niitä koskevien tavoitteiden saavuttamista annetun ajan sisällä. Turvallisuutta ylläpitävällä toiminnalla ja keskitetyillä kehityshankkeilla varmistetaan yritysturvallisuuden riittävä taso ja keskeisimpien osa-alueiden kehittyminen tehokkaasti.

4 Yritys X:n turvallisuustoiminnan ohjaaminen

Yritys X:ssä toteutetaan turvallisuustoimintaa lakien ja viranomaisten asettamien vaatimusten mukaisesti ja toimintaa sekä turvallisuuden tasoa pyritään aktiivisesti kehittämään. Vastuu yritysturvallisuuden tason riittävydestä on yrityksen ylimmällä johdolla ja yrityksen hallintojohtaja toimii yritysturvallisuudesta vastaavaksi nimettynä johtoryhmän jäsenenä. Vastuu yri-

tysturvallisuuden operatiivisesta johtamistoiminnasta on tehtävään erikseen nimetyllä turvallisuuspäälliköllä.

4.1 Turvallisuustoimintaa ohjaavat keskeiset lait

Yritys X:n turvallisuustoimintaa ohjaavat seuraavat lait ja asetukset:

- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334
- Työturvallisuuslaki 2002/738
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44
- Työterveyshuoltolaki 2001/1383
- Ympäristönsuojelulaki 2014/527
- Laki vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyn turvallisuudesta 2005/390
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759
- Henkilötietolaki 1999/532
- Pelastuslaki 2001/379
- Valtioneuvoston asetus vaarallisten kemikaalien käsittelyn ja varastoinnin valvonnasta 855/2012

Lain vaatimuksista seuraa, että yrityksen on tunnistettava yrityksessä suoritettavaan toimintaan ja työtehtäviin liittyvät riskit sekä hallittava näitä riskejä tarvittavin toimenpitein henkilöstön ja ympäristön suojaamiseksi. Vaarallisten kemikaalien varastoinnissa ja kuljettamisessa on noudatettava erityistä varovaisuutta sekä täytettävä viranomaisten asettamat vaatimukset toiminnan turvallisuudesta. Yrityksen toimintaa, toiminnan turvallisuutta sekä henkilöstön hyvinvointia tulee kehittää yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Henkilöstöön kohdistuva tekninen valvonta tulee olla perusteltua ja siitä tulee tiedottaa koko henkilökuntaa sekä muita kiinteistöissä työskenteleviä. Yrityksen tulee varmistua oman toimintansa turvallisuudesta sekä riittävästä toimintavalmiuksista riskianalyseissä todennäköisimmiksi todetuissa vaara- ja onnettomuustilanteissa.

4.2 Turvallisuustoimintaa ohjaavat dokumentit

Yritys X:n turvallisuustoimintaa ohjaavat emoyhtiön riskienhallintapolitiikka, yrityksen oma turvallisuuspolitiikka sekä yrityksen missio.

4.3 Turvallisuustoiminnan seuranta

Yritys X:ssä toteutettavan turvallisuustoiminnan tasoa ja riittävyyttä seurataan useilla organisaation tasoilla. Yrityksen työntekijöiden vastuulla on tarkkailla omaan työympäristöönsä sekä omiin työtehtäviinsä liittyviä vaara- ja riskitekijöitä ja raportoida havainnoistaan esimiehille

sekä mahdollisuuksien mukaan suorittaa itsenäisesti pienimuotoisia korjaavia toimenpiteitä. Esimiesten vastuulla on valvoa yrityksen työntekijöiden toimintatapoja ja päivittäiseen toimintaan liittyvän turvallisuuden yleistä tasoa yrityksessä sekä vastaanottaa ja välittää työntekijöiden ilmoittamia havaintoja eteenpäin tarvittaville tahoille. Vuoropäälliköiden tehtävänä on tuoda yrityksen johdon tahtotila turvallisuuden tasosta ja tavoitteista esimiesten tietoisuuteen, osoittaa riittävät resurssit turvatiimin määrittämien toimenpiteiden toteuttamiseen sekä valvoa näiden toimenpiteiden toteutumista ja esimiesten toiminnan yleistä tasoa.

Yritys X:n logistiikkapäälliköiden tehtävänä on osoittaa vuoropäälliköille ja koko linjaorganisaatiolle yrityksen ylimmän johdon tahtotila toiminnan laadun ja turvallisuuden tasosta. Tarvittaessa he myös tukevat turvallisuuspäällikön ja turvallisuusvastaavan toimintaa, mikäli nämä kohtaavat työssään aiheutonta vastustusta vuoropäälliköiltä tai esimiehiltä. Turvallisuuspäällikön, turvallisuusvastaavan ja riskienhallintavastaavan tehtävänä on tukea ja valvoa koko linjaorganisaation turvallisuustoimintaa sekä tarvittaessa käynnistää uusia projekteja toiminnan kehittämiseksi. Tämän lisäksi turvallisuuspäällikkö johtaa ja seuraa muun turvallisuusorganisaation toimintaa ja raportoi turvallisuuteen liittyvistä seikoista yrityksen johtoryhmälle.

Hallintojohtajan vastuulla yrityksen johtoryhmän nimettynä edustajana on varmistua, että turvallisuusorganisaatio turvallisuuspäällikön johdolla toteuttaa turvallisuustoimintaa johtoryhmän määrittämien perusteiden mukaisesti. Johtoryhmän vastuulla on määrittää turvallisuuspolitiikka, osoittaa turvallisuustyöhön riittävät resurssit, asettaa turvallisuustyölle lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä vaatia ja valvoa aktiivisesti näiden tavoitteiden saavuttamista.

4.3.1 Turvallisuuden raportointi

Turvallisuuden raportointia toteuttavat yritys X:ssä seuraavat tahot:

- **Turvallisuuspäällikkö**, joka raportoi hallintojohtajalle sekä johtoryhmälle turvallisuuden ja turvallisuustoiminnan tasosta.
- **Ympäristöasiantuntija**, joka raportoi johtoryhmälle sekä turvallisuuspäällikölle ympäristötoiminnan tasosta ja ympäristöturvallisuuteen liittyvistä seikoista.
- **Turvallisuusvastaava**, joka raportoi turvallisuuspäällikölle uusien logistiikkakeskusten teknisen ja rakenteellisen turvallisuuden sekä DC2:n työturvallisuuden tasosta
- **Riskienhallintavastaava**, joka raportoi turvallisuuspäällikölle vahinkoriskien hallintaan, kriisijohtamisvalmiuksiin ja vakuuttamiseen liittyvistä seikoista.
- **Maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt**, jotka raportoivat turvallisuuspäällikölle oman terminaalin turvallisuustoimintaan liittyvistä seikoista.

- **Työterveyshuolto**, joka raportoi turvallisuuspäällikölle työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin kehittymisestä ja näihin mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä
- **DC1 vuoropäälliköt**, jotka raportoivat turvallisuuspäällikölle sekä asianomaiselle logistiikkapäällikölle oman linjaorganisaationsa suorittamista turvallisuutta edistävästä toimenpiteistä, esimiesten tarkastuskierrosten toteutumisesta, sairauspoissaoloista sekä muista logistiikkakeskuksen turvallisuuteen liittyvistä seikoista.
- **DC2 vuoropäälliköt**, jotka raportoivat turvallisuusvastaavalle sekä asianomaiselle logistiikkapäällikölle oman linjaorganisaationsa suorittamista turvallisuutta edistävästä toimenpiteistä, esimiesten tarkastuskierrosten toteutumisesta, sairauspoissaoloista sekä muista logistiikkakeskuksen turvallisuuteen liittyvistä seikoista.
- **Tekniset isännöitsijät**, jotka raportoivat turvallisuusvastaavalle uusissa logistiikkakeskuksissa toteutetuista kiinteistön kunnossapidollisista, rakenteellisista tai taloteknisistä turvallisuuteen vaikuttavista toimenpiteistä sekä mahdollisista omista havainnoistaan.
- **Esimiehet**, jotka raportoivat oman logistiikkakeskuksensa vuoropäälliköille suorittamistaan tarkastuskierroksista, esimiesten tai henkilökunnan havaitsemista turvallisuuspoikkeamista, onnettomuus ja läheltä piti -tilanteista, tai esiin tulleista kehitysideoista.
- **Työntekijät**, jotka raportoivat esimiehille havaitsemistaan turvallisuuspoikkeamista, onnettomuus- ja läheltä piti -tilanteista sekä omista kehitysehdotuksistaan.

Yritys X:n turvallisuustoimintaan liittyvää raportointia tulisi kehittää etenkin työntekijöiden ja esimiesten suorittaman raportoinnin osalta. Työntekijöille tulee tarjota helppo keino (esim. taskussa kulkeva ilmoitusvihkonen), jonka avulla työntekijät voivat helposti ja nopeasti ilmoittaa havaitsemistaan läheltä piti -tilanteista, tai turvallisuuspoikkeamista (vrt. esim. yhteistyökumppanin toimintamalli eräessä vanhoista varastoista). Esimiesten tulisi raportoida suorittamistaan päivittäisistä tarkastuskierroksista, turvallisuutta edistävästä toimenpiteistä, havaituista turvallisuuspoikkeamista, läheltä piti -tilanteista ja onnettomuuksista sekä muista turvallisuuteen vaikuttavista seikoista joko päivä- tai koostetusti viikkotasolla vuoropäälliköille. Vuoropäälliköiden tehtävänä olisi tällöin tarvittavien toimenpiteiden organisoinnin lisäksi raportoida kyseisistä asioista koostetusti kuukausitasolla turvallisuusorganisaatiolle, kuten yllä on kuvattu.

4.3.2 Turvallisuuden mittaaminen

Yritys X:ssä tulee pyrkiä mittaamaan kaikkia tiedossa olevia, turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Mittaamiseen hyödynnetään sekä proaktiivisia että reaktiivisia mittareita, jolloin yrityksessä pystytään seuraamaan aktiivisen ja kehittävän turvallisuustyön tasoa sekä toisaalta tämän toiminnan tuloksia, eli ei-toivottujen tapahtumien määrän kehittymistä. Käytettävät

mittarit ovat yrityksen johdon asettamia ja johto seuraa aktiivisesti niiden antamien tulosten kehittymistä.

Turvallisuuden mittaamiseksi hyödynnetään seuraavia mittareita:

(Huom! Alla luetellut mittarit ovat ehdotuksia, eivätkä ne kata kaikkia yritysturvallisuuden osa-alueita. Mittareista ja niiden käytöstä päättää yrityksen johto.)

- Työtapaturmien määrä ja vakavuus
- Ilmoitettujen läheltä piti -tilanteiden määrä
- Havaittujen turvallisuuspoikkeamien määrä
- Henkilöstön antamien kehitysehdotusten määrä
- Turvallisuuden edistämiseksi käynnistettyjen projektien määrä
- Aikataulussa toteutuneiden turvallisuusaiheisten projektien määrä
- Annettujen turvallisuuskoulutusten ja täydennyskoulutusten määrä
- Toteutettujen turvallisuusauditointien määrä
- Varastossa olevien vaarallisten kemikaalien määrät
- Vaarallisten kemikaalien käsittelyyn liittyvien onnettomuuksien määrä
- Omaisuusvahinkojen määrä ja vakavuus
- Yrityksen henkilökunnan vaihtuvuus
- Henkilökunnan työhyvinvoinnin kehitys
- Toiminnan häiriöiden ja keskeytysten määrä ja vakavuus

4.4 Henkilöstön palkitsemisen huomioiminen turvallisuutta kehitettäessä

Työntekijöiden palkitsemiseen käytetyt keinot voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: sisäisiin ja ulkoiisiin palkkioihin. Sisäisten palkkioiden tarkoituksena on palkita työntekijää antamalla hänelle lisää vastuuta, valtaa, toimintavapauksia tai muuten tukea hänen urakehitystään tai lisätä työskentelyn mielekkyyttä. Ulkoiset palkkiot puolestaan antavat työntekijälle toimintaympäristöstä suoraan johdettavissa olevia hyötyjä, kuten korotetun palkan, erillisen rahapalkkion, kiitosta, tunnustusta tai kannustusta. Sisäisillä palkkioilla vaikutetaan siihen, miten mieluisana työntekijä kokee työnsä ja miten mielusti hän tätä työtä tekee. Ulkoisilla palkkioilla puolestaan lisätään niitä hyötyjä, joita työntekijä kokee saavansa työntekonsa lopputuloksena. Näistä kahdesta palkitsemismallista sisäisiä palkkioita pidetään yleisesti ottaen ulkoisia palkkioita tehokkaampina, sillä ne lisäävät työtyytyväisyyttä, työn mielekkyyttä ja henkilöstön sitoutuneisuutta.

Yritys X:n toiminnan luonteesta johtuen työntekijöiden palkitsemisessa ei juurikaan voida hyödyntää toimenkuvien tai vastuualueiden laajentamista, joten sisäisen palkitsemisen keinoista etenkin työn mielekkyyteen vaikuttaminen nousee keskeiseen rooliin. Työnteko on mie-

lekkäämpää, jos työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Tästä johtuen etenkin esimiesten rooliin työnantajan edustajina, palautteen antajina ja toiminnan kehittäjinä on kiinnitettävä erityistä huomiota yrityksen toiminnan siirtyessä uusiin logistiikkakeskuksiin. Työntekijöiden tulee kokea, että esimiehet osallistuvat aktiivisesti päivittäiseen toimintaan, välittävät aidosti alaisistaan, pyrkivät aktiivisesti kehittämään toimintaa ja sen turvallisuutta sekä käsittelevät annettuja kehitysehdotuksia ja poikkeamailmoituksia läpinäkyvästi.

Turvallisuus, sen taso ja kehitys ovat asioita, jotka tulee jatkossa ottaa mukaan yritys X:n harjoittamaan palkitsemistoimintaan. Turvallisuuteen liittyviä asioita, joista yrityksen tulisi palkita henkilökuntaa, ovat esimerkiksi:

- Työtapaturmista, onnettomuuksista ja muista vahingoista johtuvien kulujen piene-
neminen vuositasolla (esim. tietty osuus säästetystä summasta siirretään työntekijöi-
den käyttöön)
- Aiheellisten läheltä piti -ilmoitusten tekeminen (esim. pieni bonus jokaisesta ilmoi-
tuksesta, tai vuositasolla tehtyjen ilmoitusten määrän lisääntyminen. Ilmoituksia
hyödynnetään toiminnan kehittämisessä, joten niiden määrän kasvu on positiivinen
asia)
- Aiheellisten poikkeamailmoitusten tekeminen (esim. pieni bonus jokaisesta ilmoituk-
sesta)
- Työntekijöiden tekemien kehitysehdotusten määrä (esim. pieni bonus jokaisesta ke-
hitysehdotuksesta sekä vuositasolla tehtyjen ehdotusten määrän lisääntyminen)
- Yrityksen, logistiikkakeskuksen, tai tietyn yksikön tehokkuuden kehittyminen ja toi-
mintavarmuuden paraneminen, keskeytysaikojen lyheneminen
- Vahinkohävikin pieneneminen

Turvallisuudesta annettujen palkkioiden tulisi olla kertaluonteisia, tarkasti harkittuja ja erikseen tiedotettuja. Turvallisuuden mittaamista ja siihen liittyvää palkitsemistoimintaa tulee käsitellä esimiesten toimesta säännöllisesti työntekijöiden kuukausipalavereissa, jotta toimenpiteiden, tulosten ja palkitsemisen välinen syy-seuraus -suhde on helpommin työntekijöiden hahmotettavissa. Samalla vuositasolla kertaluonteisesti tapahtuva/tapauskohmainen palkitseminen varmistavat, ettei turvallisuuteen liittyvästä palkitsemisesta tule itsestäänselvyys. Tämä auttaa työntekijöitä mieltämään turvallisuuden kaikkia yhteisesti koskevaksi sekä yrityksen tärkeänä pitämäksi asiaksi.

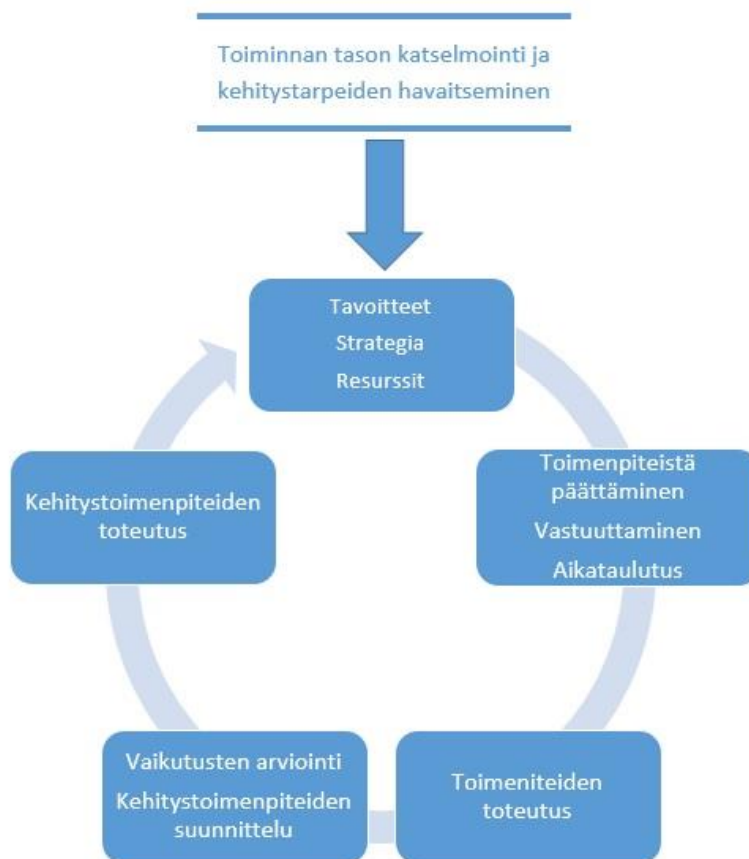
4.5 Turvallisuustoiminnan jatkuva kehittäminen

Yritys X on määrittänyt yhdeksi arvokseen toiminnan jatkuvan uudistamisen ja tämän saman periaatteen tulee näkyä myös yrityksen turvallisuuspolitiikassa. Turvallisuuspolitiikassa tulee

määritellä turvallisuuden ja turvallisuustoiminnan suhde jatkuvan kehityksen periaatteeseen. Yrityksen tulee pyrkiä jatkuvasti kehittämään turvallisuuden sekä turvallisuustoiminnan tasoa. Samalla tulee huomioida, että jo pelkkä turvallisuuden ylläpito vaatii toiminnan säännöllistä kehittämistä. Tätä toimintaa tulee harjoittaa organisaation kaikilla tasoilla (ylin johto, keski-johto, linjaorganisaatio, turvallisuusorganisaatio) ja sen tulee olla luonteeltaan yrityksen työntekijöille läpinäkyvää.

Turvallisuustoiminnan kehittäminen perustuu yrityksen ylimmän johdon tahtotilaan. Johdon tulee osoittaa omalla aktiivisuudellaan, esimerkillään ja selkeällä viestinnällä omaa sitoutumistaan turvallisuuteen ja sen kehittämiseen yrityksen koko henkilökunnalle.

Turvallisuustoiminnan toteuttamista jatkuvan kehityksen periaatteella on kuvattu kuvassa 1. Johdon tulee asettaa vuosittain toiminnan kehittämiseen ja turvallisuuden lisäämiseen tärkeitä tavoitteita, jotka ovat riittävän vaativia, mutta realistisia ja tosiasiallisesti saavutettavissa. Päivittäisen toiminnan kehittämisen tulisi pääsääntöisesti olla linjaorganisaation vastuulla, jolloin turvallisuusorganisaation tehtävänä on omalla asiantuntemuksellaan tukea linjaa tässä kehitystoiminnassa. Turvallisuusorganisaation toiminnan kehittäminen on lähtökohteisesti yrityksen hallintojohtajan ja turvallisuuspäällikön vastuulla. Tavoitteiden asetannan lisäksi johdon ja toimintaa suorittavien tahojen esimiesten tärkeänä tehtävänä on valvoa näiden tavoitteiden saavuttamista.



Kuva 1: Turvallisuuden kehittäminen jatkuvan kehityksen periaatteella

Tärkeä osa toiminnan kehittämistä ovat suoritettujen kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnit, tarvittavien korjaustoimenpiteiden vastuuttaminen ja toteuttaminen sekä toiminnan ja tulosten raportointi. Yrityksen tulee auditoida säännöllisesti omaa toimintaansa sekä suorittaa mahdollisuuksien mukaan Benchmarking -käyntejä muihin vertailukelpoisiin yrityksiin. Muita jatkuvaa kehitystä tukevia toimenpiteitä ovat muun muassa:

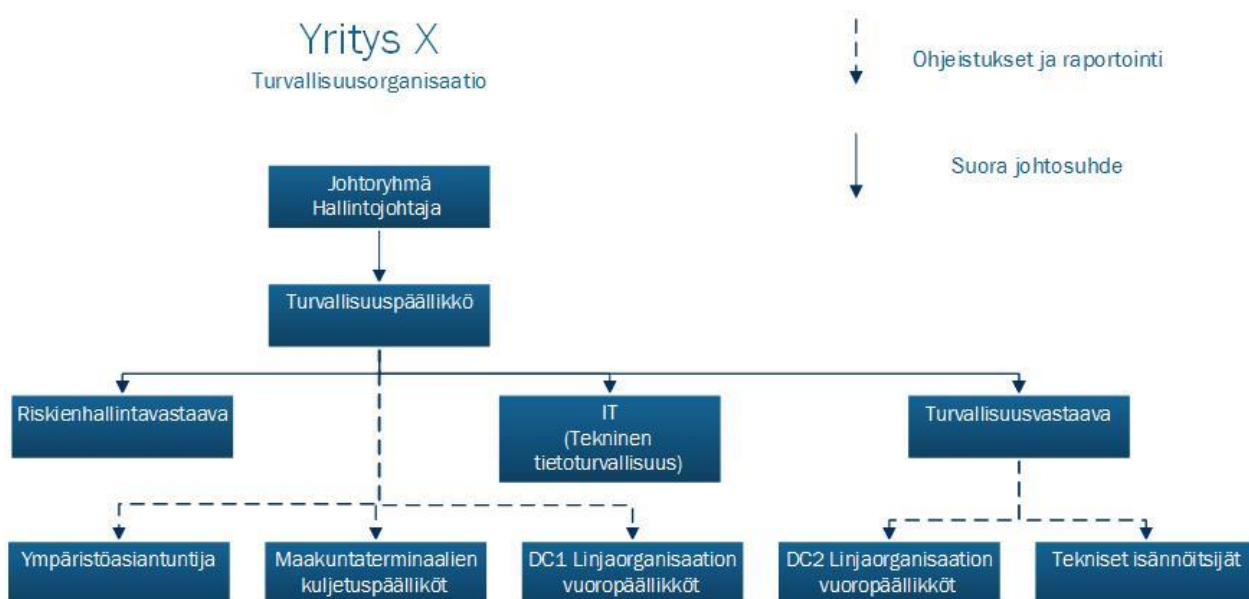
- käytössä olevien resurssien riittävyyden säännöllinen arviointi
- verkostoituminen, yhteyksien luominen ja vuorovaikutteisuus sekä organisaation sisällä että ulkopuolella
- johdon, linjaorganisaation ja turvallisuusorganisaation tekemät itsearviointit
- kerätyn tiedon, saatujen tulosten ja uusien teorialähteiden analysointi

Toiminnan kehittämiseksi asetetuista tavoitteista, suoritetuista toimenpiteistä ja niiden vaikuttavuudesta tulee säännöllisesti informoida yrityksen koko henkilökuntaa toiminnan läpinäkyvyyden takaamiseksi. Yrityksen tulee löytää tarvittavat keinot etenkin linjaorganisaation sitouttamiseksi mukaan kehitystoimintaan.

5 Yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmä

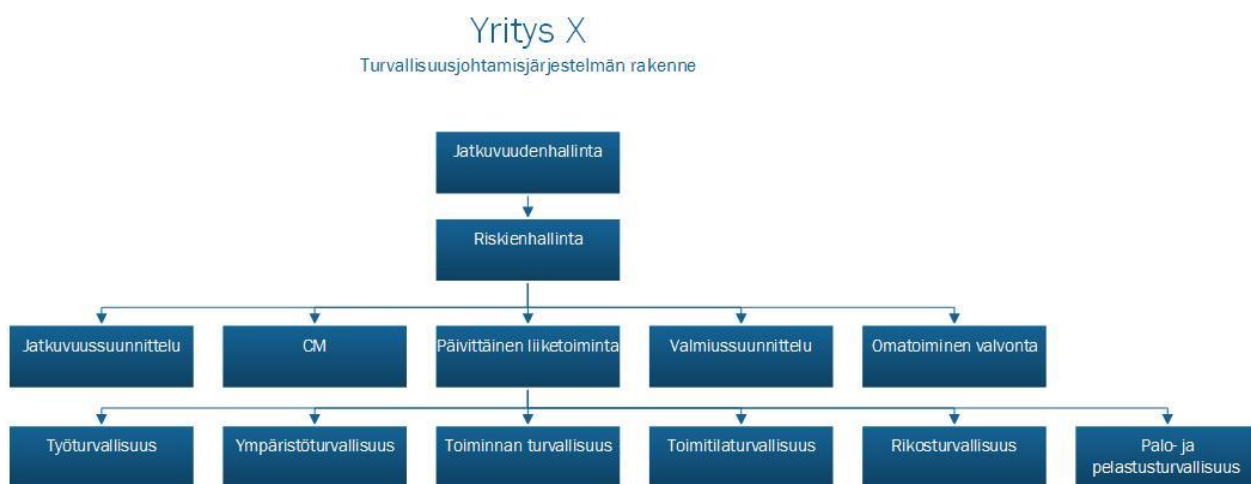
Yritys X:n yritysturvallisuutta hallinnoidaan keskitetyn turvallisuusjohtamisjärjestelmän avulla. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on kokonaisuus, jonka avulla varmistetaan yritysturvallisuuden tehokas ja kattava hallinnointi. Järjestelmään kuuluvat kaikki yritys X:n turvallisuuden vaikuttavat osa-alueet ja yrityksen johto on sitoutunut järjestelmän ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä kattaa koko yrityksen liiketoiminnan ja se sisältää kaikki ne osa-alueet ja toiminnot, joiden avulla varmistetaan yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttaminen sekä suojattavien kohteiden vahingoittumattomuus. Järjestelmällinen yritysturvallisuuden johtaminen sisältää vuosittaisten turvallisuustavoitteiden asettamisen, toimintamallit näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, toimintaa koskevat vaatimukset sekä niiden seurantamenettelyt. Järjestelmän toiminta perustuu jatkuvan kehityksen periaatteeseen.

Yritysturvallisuuden toteutuminen on yritys X:n johtoryhmän vastuulla ja johtoryhmän sisällä yrityksen hallintojohtaja on nimetty yritysturvallisuudesta vastaavaksi henkilöksi. Vastuu yritysturvallisuuden operatiivisesta johtamisesta ja koordinoinnista kuuluu yrityksen turvallisuuspäällikölle, joka toimii hallintojohtajan suorassa alaisuudessa. Turvallisuuspäällikön tukena toimii muu turvallisuusorganisaatio, jonka jäsenet ovat joko turvallisuuspäällikön suoria alaisia tai turvallisuusasioiden osalta raportointivastuussa hänelle. Kokonaisuudessaan turvallisuusorganisaatio koostuu yrityksen hallintojohtajasta, turvallisuuspäälliköstä, turvallisuusvastaavasta, riskienhallintavastaavasta, yritys X:n omien maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköistä, uusien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköistä, teknisistä isännöitsijöistä, ympäristöasiantuntijasta sekä IT-yksikön asiantuntijoista (ks. kuva 2).



Kuva 2: Turvallisuusorganisaatio

Turvallisuusjohtamisjärjestelmällä hallinnoitavaa yritysturvallisuutta toteutetaan jatkuvuudenhallinnan periaatteella. Kaikki yritys X:n turvallisuustoiminta tähtää toiminnan häiriöttömyyden varmistamiseen ja nopeaan häiriöistä toipumiseen sekä henkilöiden, omaisuuden, ympäristön ja maineen suojaamiseen. Jatkuvuudenhallinnan toteutuminen varmistetaan koko yrityksen liiketoiminnan kattavalla riskienhallinnalla, jolla on omat myöhemmin tässä dokumentissa määriteltävät painopistealueensa. Riskienhallintaa toteutetaan ISO 31 000 -standardia soveltaen ja kaiken yrityksessä harjoitettavan turvallisuustoiminnan tulee olla riskiperusteista. Yritys X:n harjoittama turvallisuustoiminta on linjassa emoyhtiön riskienhallintapolitiikan kanssa.



Kuva 3: Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenne

Kuvassa 3 näkyy turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenne yritysturvallisuuden osa-alueisiin jaettuna. Yritys X:n päivittäisen liiketoiminnan turvallisuuden hallinnointi jakautuu kuuteen osa-alueeseen, jotka ovat työturvallisuus, ympäristöturvallisuus, toiminnan turvallisuus, toimitilaturvallisuus, rikosturvallisuus sekä palo- ja pelastusturvallisuus. Lisäksi yrityksessä toteutetaan jatkuvuussuunnittelua, valmiussuunnittelua ja omatoimista valvontaa sekä kehitetään yrityksen sisäisiä kriisijohtamisvalmiuksia.

5.1 Eri toimijoiden roolit turvallisuusjohtamisjärjestelmässä

Johtoryhmä on vastuussa yritys X:n yritysturvallisuuden toteutumisesta. Johtoryhmän kokouksissa käsitellään säännöllisesti turvallisuuteen liittyviä seikkoja. Yrityksen johtoryhmä vastaa strategisten ja taloudellisten sekä yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvien riskien hallinnasta. Johtoryhmä määrittelee yrityksen riskinottohalun ja riskinkantokyvyn, joiden puitteissa liiketoimintaa harjoitetaan. Jokainen johtoryhmän jäsen vastaa oman hallinnonalansa toimintaan liittyvien riskien hallinnasta osana muuta liiketoiminnan johtamista.

Yrityksen hallintojohtaja vastaa jatkuvuussuunnittelun koordinoinnista ja toteuttamisesta yhteistyössä turvallisuuspäällikön kanssa. Johtoryhmä asettaa vuosittain ajantasaiseen tietoon perustuvat tavoitteet yrityksessä tehtävälle turvallisuustyölle ja seuraa näiden tavoitteiden toteutumista mittarien, raportoinnin ja katselmoinnin keinoin. Seurannasta saatuja tuloksia hyödynnetään turvallisuustoiminnan kehittämisessä. Johtoryhmä katselmoi turvallisuustoiminnan tasoa vähintään neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävällä johdon kierroksella, jonka aikana johto kiertää molemmat logistiikkakeskukset ja keskustelee kierrosten aikana myös linjaorganisaation ja työntekijöiden kanssa.

Turvallisuuspäällikkö on vastuussa yritys X:n turvallisuustoiminnan organisoinnista ja johtamisesta yritystasolla ja hän raportoi yritysturvallisuuteen liittyvistä seikoista johtoryhmälle säännöllisesti. Turvallisuuspäällikön vastuulla on organisoida ja toteuttaa yrityksen turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa yritysturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö koordinoi yrityksen valmiussuunnittelua ja tekee yhteistyötä Huoltovarmuuskeskuksen kanssa. Turvallisuuspäällikkö tukee DC1:n linjaorganisaatiota työturvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä sekä valvoo tämän turvallisuustoiminnan tasoa ja sen riittävyyttä. Hän toimii DC1:ssä yhteisen työpaikan turvallisuuskokouksen järjestäjänä ja puheenjohtajana. Turvallisuuspäällikkö koordinoi yrityksen uusien logistiikkakeskusten ympäristöturvallisuuden ylläpitoa ja kehittämistä. Hän vastaa kuljetusten turvallisuuden kehittämisestä, keskeisten sidosryhmien turvallisuuden auditointien organisoinnista, vakuutustoiminnan ohjauksesta, vartiointisopimusten hallinnoinnista sekä yritys X:n henkilökuntaan kohdistuvan teknisen valvonnan tiedottamisesta lain vaatimusten mukaisesti. Turvallisuuspäällikön vastuulla on tuottaa tarvittavia yritysturvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia ja materiaaleja sekä tarkistaa vuosittain yrityksen koulutusrekisterin ajantasaisuus. Varkausrikoksia epäiltäessä turvallisuuspäällikkö vastaa tutkinnan toteuttamisesta. Kaikkea kehitystoimintaa toteutetaan yhteistyössä asianomaisten tahojen kanssa. Turvallisuuspäällikkö valvoo muun turvallisuusorganisaation toiminnan tasoa säännöllisesti raportoinnin ja katselmoinnin keinoin ja koostaa eri kohteista saatavaa tietoa johdon määrittämiä mittareita varten. Turvallisuuspäällikkö toimii yrityksen turvallisuusorganisaation operatiivisena johtajana sekä turvatiimin puheenjohtajana.

Turvallisuusvastaava on vastuussa uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen turvallisuuden ylläpidon sekä kehittämisen koordinoinnista. Lisäksi hän vastaa vaarallisten aineiden varastoinnin ja kuljettamisen turvallisuudesta (toimintaperiaatteista vastaava henkilö) sekä siihen liittyvien rakenteellisten ja teknisten vaatimusten täyttymisen valvonnasta. Turvallisuusvastaava valvoo ja koordinoi uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen palo- ja pelastusturvallisuuden ylläpitoa ja kehittämistä. Hän toimii myös avainhallinnasta vastaavana henkilönä sekä kameravalvonnan henkilötietorekisterin hallinnoijana uusissa logistiikkakeskuksissa. Hänen vastuullaan on kulkuoikeusalueiden suunnittelu ja turvallisuuskriittis-

ten tilojen, kuten serverihuoneiden kulkuoikeuksien hallinnointi. Turvallisuusvastaava tukee DC2:n linjaorganisaatiota työturvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä sekä valvoo tämän turvallisuustoiminnan tasoa ja sen riittävyttä. Hän toimii DC2:ssä yhteisen työpaikan turvallisuuskokouksen järjestäjänä ja puheenjohtajana. Turvallisuusvastaava vastaa yrityksen X:n valmiussuunnitelman laatimisesta ja päivittämisestä yhteistyössä turvallisuuspäällikön kanssa. Lisäksi hän vastaa yrityksen VAP -varausten tekemisestä ja päivittämisestä yhteistyössä HR:n kanssa. Turvallisuusvastaavalla on oikeus myöntää tulityölupia yrityksen kiinteistössä tehtäviin tulitöihin. Turvallisuusvastaava toimii Turvatiimin palaverissa sihteerinä.

Riskienhallintavastaava on vastuussa yrityksen vahinkoriskien hallinnan toteutumisen varmistamisesta sekä uusien logistiikkakeskusten päivittäiseen toimintaan liittyvän riskienhallinnan tukemisesta. Tarvittaessa hän tukee myös johtoryhmän suorittamaa strategisten ja ulkoisten riskien hallintaa. Riskienhallinnan painopistealueina ovat erityisesti työhön ja ympäristöön liittyvien vaarojen säännöllinen tunnistaminen ja riskiarvioinnit, joiden toteuttamisessa riskienhallintavastaava tukee etenkin linjaorganisaatiota. Riskienhallintavastaava on vastuussa yrityksen vakuutusosaston hallinnoinnista. Tämän lisäksi hän ylläpitää ja kehittää yrityksen kriisijohtamisvalmiuksia yhteistyössä emoyhtiön riskienhallintayksikön kanssa.

Tekniset isännöitsijät ovat vastuussa yrityksen toimitilojen rakenteiden sekä talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteiden toteutumisesta sekä rakenteellisen ja teknisen paloturvallisuuden toteutumisesta uusissa logistiikkakeskuksissa. Heidän vastuulleen kuuluu myös logistiikkakeskusten alueen kunnossapidon toteutuminen. Huolto- ja kunnossapitotoimenpiteitä toteutetaan oman vuosikellonsa mukaisesti ja niistä tehdään aina kirjalliset merkinnät. Lisäksi tekniset isännöitsijät vastaavat vaarallisten aineiden varastointia koskevien rakenteellisten ja teknisten vaatimusten toteutumisesta käytännössä. Teknisillä isännöitsijöillä on oikeus myöntää tulityölupia yrityksen kiinteistössä tehtäviin tulitöihin.

Linjaorganisaatio jakautuu kahteen osaan, jotka koostuvat DC1:n ja DC2:n linjojen vuoropäälliköistä ja esimiehistä. Linjaorganisaatio on vastuussa oman logistiikkakeskuksensa päivittäisen turvallisuuden ylläpidosta ja valvonnasta ja se osallistuu aktiivisesti myös turvallisuustoiminnan kehittämiseen. Linjaorganisaatio vastaa uusien logistiikkakeskusten automaatiotekniikan toiminnasta yhteistyössä laitetoimittajan kanssa. Linjaorganisaatio toimii linkkinä muun turvallisuusorganisaation ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Linjaorganisaation esimiesten näkyvyys työpisteillä on keskeinen tekijä työturvallisuuden parantamisessa, rikosten ennaltaehkäisemisessä sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kehittämisessä. Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt vastaavat raportoinnin koostamisesta ja toteutumisesta. Linjaorganisaation esimiesten vastuulla on yrityksen koulutusrekisterin päivittäminen omien alaistensa osalta.

Linjaorganisaation esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palavereja, joissa käydään läpi työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja.

Käytönvalvojat vastaavat, että uusissa logistiikkakeskuksissa toimitaan kemikaaleja koskevien säännösten, määräysten ja lupaehtojen mukaisesti. Heidän vastuullaan on varmistaa, että viranomaisille ilmoitetaan toiminnassa tapahtuvista merkittävistä muutoksista ja mahdollisesti tapahtuvista onnettomuuksista. Käytönvalvojat varmistuvat, että kemikaaleihin liittyvistä poikkeamatilanteista suoritetaan tutkinta ja raportointi, joka toimitetaan myös turvallisuusvastaavalle. Työntekijöinä käytönvalvojat ovat osa linjaorganisaatiota.

Turvallisuusneuvonantaja selvittää keinoja, joiden avulla yrityksen VAK -kuljetukset suoritetaan mahdollisimman turvallisesti ja määräyksiä noudattaen. Hänen tulee edistää tällaisten keinojen käyttöönottoa kuljetuksissa. Lisäksi hän antaa neuvoja ja koulutusta VAK- kuljetuksiin liittyen sekä huolehtii, että kyseisiin kuljetuksiin liittyvästä toiminnasta laaditaan yritykselle vuosittainen toimintakertomus. Mahdollisissa VAK- kuljetusten poikkeamatilanteissa turvallisuusneuvonantaja huolehtii, että tilanteesta laaditaan onnettomuusselostus yritykselle. Lisäksi turvallisuusneuvonantaja hoitaa muita asetuksessa (Vna 274/2002) tarkemmin säädettyjä tehtäviä sekä osallistuu tarvittaessa kemikaaleja koskeviin viranomaistarkastuksiin. Työntekijänä turvallisuusneuvonantaja on osa linjaorganisaatiota.

Maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien toiminnan turvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. Lisäksi heidän vastuullaan on järjestää vuosittain kyseisissä terminaaleissa toimivien kuljetusyritysten edustajien kanssa yhteisen työpaikan turvallisuuskokous. Kuljetuspäälliköt raportoivat terminaalien turvallisuustoimintaan liittyvistä seikoista säännöllisesti turvallisuuspäällikölle.

Ympäristöasiantuntija on vastuussa ympäristölainsäädännön seurannasta ja lain vaatimusten toteutumisen varmistamisesta yritys X:n liiketoiminnassa. Lisäksi hän osallistuu emoyhtiön toiminnan ohjauksen ja hankinnan REACH ja vaaralliset kemikaalit - työryhmään, seuraa aktiivisesti aihealueen julkaisuja sekä kartoittaa erilaisten foorumien kautta muiden yritysten ympäristötoimintaan liittyviä hyviä käytänteitä. Näitä käytänteitä hyödynnetään yritys X:n ympäristötoiminnan kehittämisessä. Ympäristöasiantuntija seuraa ympäristöturvallisuuteen liittyvien mittarien kehittymistä (mukaan lukien logistiikkakeskusten kemikaalimäärät) ja vastaa näiden mittarien päivittämisestä. Omalta osaltaan hän varmistaa kemikaalien tuoteperustietojen oikeellisuutta varastoitavien kemikaalien osalta sekä CLP-asetuksen vaikutuksen näihin tietoihin. Ympäristöasiantuntija osallistuu vaarallisten aineiden jätehuollon järjestämiseen ja siihen liittyvien ohjeiden ja koulutusten organisoimiseen. Lisäksi hän suorittaa yhteistyössä linjaorganisaation kanssa säännöllisiä auditointeja ympäristötoiminnan tason selvittämiseksi. Ympäristöasiantuntija raportoi ympäristötoimintaan liittyvistä seikoista säännöllisesti sekä

yrittäjien johtoryhmälle että turvallisuuspäällikölle. Hän myös osallistuu yrityksen ympäristö-riskien arviointiin ja tukee riskienhallintavastaavaa tässä toiminnassa. Ympäristöasiantuntija osallistuu kemikaaleja koskeviin viranomaistarkastuksiin.

Työsuojeluvaltuutettu on vastuussa uusien logistiikkakeskusten työntekijöiden edustamisesta sekä työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistumisesta. Työsuojeluvaltuutettu osallistuu kuukausittain järjestettävään linjaorganisaation ja turvallisuusorganisaation edustajan väliseen palaveriin.

Työterveyshuolto on vastuussa yrityksen työntekijöiden työterveyden ja työhyvinvoinnin tukemisesta. Työterveyshuolto tuottaa yrityksen turvallisuusorganisaatiolle tietoa ja tilastoja työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin kehittymisestä ja näihin mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä. Työterveyshuollon edustaja osallistuu vuosittain järjestettävään työn riskienarviointiin ja tuo siihen terveydenhuollon näkemyksen työn turvallisuudesta. Työterveyshuollosta on määritetty yhteyshenkilö, joka raportoi työterveyteen ja -hyvinvointiin liittyvistä seikoista säännöllisesti yrityksen turvallisuuspäällikölle.

Henkilöstöresurssit (HR) on vastuussa työntekijöiden rekrytoinnista ja työsuhteiden päättämisen hallinnoinnista, joilla osaltaan tuetaan yrityksen henkilöstöturvallisuutta. HR vastaa yrityksen avainhenkilöitä koskevien varamiesjärjestelyiden suunnittelusta sekä tukee VAP -varauksien pitämistä ajan tasalla. Yrityksessä on kirjalliset kuvaukset kaikista työtehtävistä ja niiden suorittamiseksi vaadituista pätevyyksistä. Yrityksellä on koko henkilöstön kattava koulutusrekisteri, jonka ylläpidon ja kehittämisen toteutumisesta HR on vastuussa. Yrityksen turvallisuusorganisaatio tukee HR:n toimintaa tarjoamalla kattavat ohjeistukset rekrytointiin ja työsuhteen päättämiseen liittyvistä turvallisuusseikoista.

Kuljetuspäällikkö on vastuussa kuljetusten toteutumisesta ja maakuntaterminaalien toiminnasta sekä näihin toimintoihin liittyvien turvallisuusvaatimusten toteutuksen valvonnasta. Kuljetuspäällikkö toimii linkkinä yritys X:n turvallisuusorganisaation ja maakuntaterminaalien sekä kuljetusyritysten välillä. Kuljetus- ja maakuntaterminaalien turvallisuustoiminnassa havaittujen puutteiden korjaamisen koordinoiminen ja valvominen on kuljetuspäällikön vastuulla ja hän toimii tarvittaessa yhteistyössä turvallisuuspäällikön kanssa. Kuljetuspäällikön vastuulla on järjestää vuosittain uusissa logistiikkakeskuksissa toimivien kuljetusyritysten edustajien kanssa yhteisen työpaikan turvallisuuskokous.

Sisäinen tarkastus on vastuussa yritys X:n toimihenkilöiden toiminnan oikeellisuuden varmistamisesta yrityksen rahavirtojen seurannasta. Sisäinen valvonta on osa rikostorjuntaan liittyvää organisaatiota, mutta se on rajattu varsinaisen turvallisuusorganisaation ulkopuolelle ja

se kohdistaa valvontaa myös varsinaiseen turvallisuusorganisaatioon. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on ennen kaikkea talousrikosten ennaltaehkäisy ja paljastaminen.

5.2 Turvallisuuden johtamisfoorumit

Yritysturvallisuutta käsitellään yritys X:ssä kuudessa (6) eri johtamisfoorumissa. Foorumien merkitys ja tehtävät on kuvattu alla.



Kuva 4: Turvallisuuden johtamisfoorumit

Johtoryhmän kokous järjestetään yritys X:ssä säännöllisesti, yleensä kerran kuukaudessa. Johtoryhmä ottaa turvallisuusnäkökulmat huomioon kaikessa päätöksenteossaan. Yritys X:n turvallisuuden tilaa käsitellään johtoryhmän kokouksissa säännöllisesti, vähintään neljä (4) kertaa vuodessa. Tällöin kokousten päteemana ovat yritysturvallisuuteen liittyvät seikat, kuten turvallisuuden kärkihankkeet, tavoitteiden asettaminen sekä mittarien ja ajankohtaisten aiheiden läpikäynti yhdessä turvallisuuspäällikön kanssa. Vuoden ensimmäisessä turvallisuusaiheisessa kokouksessa asetetaan turvallisuusustyön lyhyen aikavälin tavoitteet, turvallisuuden kärkihankkeet ja niiden toteutumisen mittaamiseen käytettävät mittarit sekä katselmoi-

daan ja analysoidaan edellisen vuoden turvallisuustyön tuloksia. Seuraavissa turvallisuusaiheisissa johtoryhmän kokouksissa käsitellään asetettujen turvallisuustavoitteiden senhetkistä tilaa ja neljännessä kokouksessa arvioidaan näiden tavoitteiden toteutumista vuoden loppuun mennessä. Johtoryhmä edellyttää asetettujen turvallisuustavoitteiden saavuttamista, eikä hyväksy puutteellista raportointia turvallisuustyön etenemisestä. Turvallisuusaiheisiin johtoryhmän kokouksiin osallistuu johtoryhmän lisäksi yrityksen turvallisuuspäällikkö sekä mahdollisia muita asiantuntijoita, kuten riskienhallintavastaava tai ympäristöasiantuntija.

Turvatiimi kokoontuu vähintään neljä (4) kertaa vuodessa käsittelemään yritys X:n päivittäisen liiketoiminnan turvallisuuteen liittyviä asioita. Turvatiimin puheenjohtajana toimii yrityksen turvallisuuspäällikkö ja sihteerinä toimii yrityksen turvallisuusvastaava. Muut turvatiimin pysyvät jäsenet ovat yrityksen hallintojohtaja, riskienhallintavastaava, tekniset isännöitsijät, ympäristöasiantuntija, linjaorganisaation vuoropäälliköt sekä uusien logistiikkakeskusten työsuojeluvaltuutettu. Lisäksi turvatiimin kokouksiin voi tarpeen vaatiessa osallistua myös muita yrityksen sisäisiä tai ulkoisia asiantuntijoita, kuten työterveyshuollon edustaja. Turvatiimin ensisijaisena tehtävänä on päättää toimintaperiaatteista, joilla saavutetaan yrityksen johdon turvallisuustyölle asettama strategia ja tavoitteet. Turvallisuuspäälliköllä on kuitenkin viime kädessä oikeus tehdä tarvittavat päätökset myös itsenäisesti, mikäli turvatiimin muiden jäsenten ehdottama päätös ei turvallisuuspäällikön mielestä ole linjassa yrityksen turvallisuustoiminnan periaatteiden kanssa, tai mikäli turvatiimin kokousta ei ole mahdollista järjestää. Päätöksenteon lisäksi turvatiimin tarkoituksena on jakaa tietoa turvallisuusorganisaation sisällä sekä seurata yrityksen turvallisuustoiminnan kehittymistä ja tuloksia.

Yhteisen työpaikan turvallisuuskokous järjestetään molemmissa uusissa logistiikkakeskuksissa turvallisuuspäällikön (DC1) tai turvallisuusvastaavan (DC2) vetäminä neljä (4) kertaa vuodessa. Kokouksiin osallistuu edustaja kaikilta sellaisilta ulkoisilta toimijoilta, jotka harjoittavat kyseisessä logistiikkakeskuksessa säännöllistä ja laajuudeltaan huomioon otettavaa toimintaa. Näihin toimijoihin kuuluvat ainakin varastointiautomaatiojärjestelmän laitetoimittaja, siivous, vartiointi, kiinteistöhuolto ja henkilöstöruokala. Yhteisen työpaikan turvallisuuskokouksen tarkoituksena on mahdollistaa tiedon ja kehitysideoiden jakaminen molempiin suuntiin sekä varmistaa ulkoisten toimijoiden turvallisuustoiminnan riittävä taso. Tavoitteena on kehittää kaikkien logistiikkakeskuksissa työskentelevien henkilöiden työturvallisuutta sekä yleisesti toiminnan turvallisuutta. Vastaavia kokouksia tulee järjestää vähintään kerran (1) vuodessa sekä uusissa logistiikkakeskuksissa että yritys X:n omissa maakuntaterminaaleissa toimivien kuljetusyritysten edustajien kanssa. Tällöin yrityksen kuljetuspäällikkö on, yhteistyössä turvallisuuspäällikön kanssa, vastuussa kokouksen järjestämisestä uusissa logistiikkakeskuksissa toimivien kuljetusyritysten kanssa. Maakuntaterminaaleissa vastaavien kokousten järjestäminen on kyseisten terminaalien kuljetuspäälliköiden vastuulla.

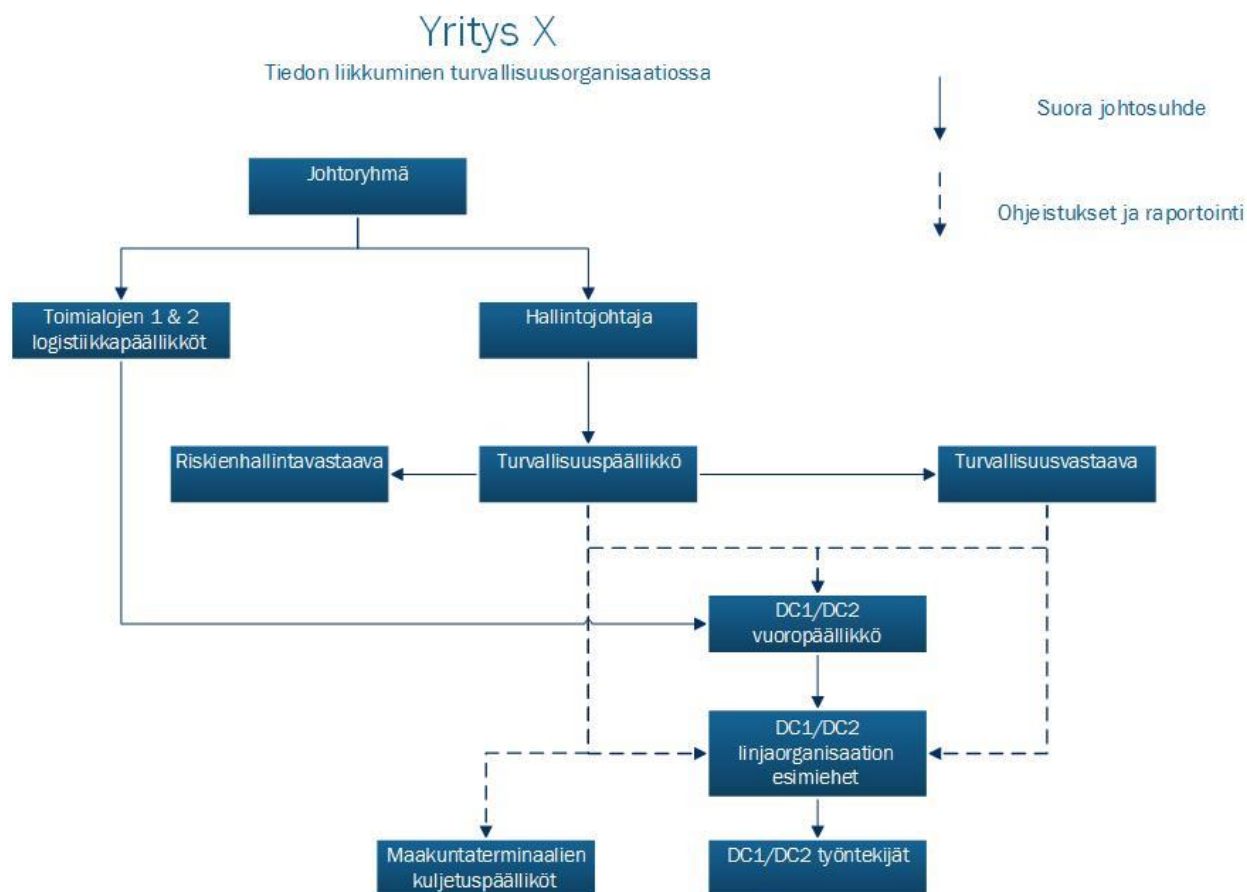
Työsuojelutoimikunta toimii siten kuin Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006/44) säädetään. Toimikunta kokoontuu säännöllisesti, vähintään neljä (4) kertaa vuodessa. Yrityksen asettamana työsuojelupäällikkönä toimii turvallisuuspäällikkö ja muita työnantajapuolen edustajia ovat kehittämisspäällikkö ja yksi vuoropäälliköistä. Lakisääteisten tehtävien lisäksi työsuojelutoimikunnan kokouksia hyödynnetään työntekijä-osapuolen kuulemisessa myös yleisemmällä tasolla. Toimikunnan kokouksissa voidaan sopia yhteistyössä työntekijäosapuolen kanssa turvallisuustoiminnan yhteisistä päämääristä sekä toimintaperiaatteista. Työsuojelutoimikunnalla ei kuitenkaan ole toimeenpanevaa päätäntävaltaa, vaan sen tehtävä on luoda kehitysehdotuksia ja lisätä vuoropuhelua osapuolien välillä.

Linjan kuukausipalaverit järjestetään molemmissa uusissa logistiikkakeskuksissa kuukausittain. DC1:ssä palaveriin osallistuvat turvallisuuspäällikkö, linjaorganisaation vuoropäällikkö (vuorossa oleva), linjaorganisaation esimiehet sekä työsuojeluvaltuutettu tai muu työntekijöiden edustaja. DC2:ssa palaveriin osallistuvat turvallisuusvastaava, linjaorganisaation vuoropäällikkö (vuorossa oleva), linjaorganisaation esimiehet sekä työsuojeluvaltuutettu tai muu työntekijöiden edustaja. Linjan kuukausipalaverin tavoitteena on lisätä linjaorganisaation turvallisuusorientoituneisuutta ja varmistua päivittäisen turvallisuuden ylläpidon ja kehittämisen vaatimien toimenpiteiden toteutumisesta. Tarkoituksena on ohjeistaa ja tukea linjaorganisaatiota, mahdollistaa molemminpuolinen tiedonjakaminen, käsitellä viimeisen kuukauden aikana suoritettua turvallisuustoimintaa, ilmenneitä turvallisuuspoikkeamia sekä henkilökunnan turvallisuustoimintaan liittyvää palkitsemistoimintaa. Lisäksi palavereissa sovitaan toimintatavoista, joilla varmistetaan johtoryhmän asettamien tavoitteiden saavuttaminen sekä valvotaan näiden toimintatapojen jalkauttamista osaksi päivittäistä toimintaa. Turvallisuuspäälliköllä ja turvallisuusvastaavalla on yrityksen johdon antama ja linjan vuoropäälliköiden tukema valtuus tarvittaessa velvoittaa esimiehet toimimaan vaaditulla tavalla turvallisuuden ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi.

Työntekijöiden kuukausipalaveri järjestetään linjaorganisaation esimiesten toimesta kuukausittain ja siihen osallistuvat lähtökohtaisesti kaikki esimiehen suorat alaiset. Työntekijöiden kuukausipalaverit tulisi pyrkiä järjestämään linjan kuukausipalaverien jälkeen kohtuullisen ajan sisällä, jotta linjan palavereissa käsitellyt ajankohtaiset asiat voidaan tuoda mahdollisimman nopeasti työntekijöiden tietoon. Palaverin tarkoituksena on jakaa tietoa molempiin suuntiin ja antaa työntekijöille tilaisuus keskustella esimiehensä kanssa (ja toisinpäin). Esimiesten velvollisuus on käydä palavereissa läpi työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja ja samalla vapaamuotoisesti keskustella työntekijöiden kanssa näiden mahdollisista huolista tai havainnoista aihealueeseen liittyen. Esimiesten tulee suunnitella palaverien läpivienti etukäteen ja suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota asioiden esitystapaan; tarkoituksena on kannustaa, motivoida, jakaa tietoa ja luoda yhteisöllisyyden henkeä työntekijöi-

den ja esimiehen välille. Esimiesten henkilökohtaiset taidot ja osaaminen nousevat tässä merkittävään asemaan.

Tiedon ja raportoinnin liikkuminen tulee toteuttaa yrityksessä kuvassa 5 esitetyllä tavalla. Yrityksen johtoryhmään kuuluvat (toimialojen 1 ja 2) logistiikkapäälliköt asettavat omien logistiikkakeskustensa linjaorganisaatioiden vuoropäälliköille toiminnan tavoitteet ja vaativat niiden saavuttamista. Johtoryhmässä istuva hallintojohtaja puolestaan vastaa yritysturvallisuuden ylläpidon ja kehittämisen valvonnasta. Hallintojohtajan suorassa alaisuudessa toimiva turvallisuuspäällikkö ja tämän alaiset, turvallisuusvastaava ja riskienhallintavastaava, tukevat omalla asiantuntemuksellaan linjaorganisaatiota päivittäisen toiminnan turvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä. Lisäksi turvallisuuspäällikkö ja -vastaava valvovat päivittäisen toiminnan turvallisuuden tasoa ja varmistuvat sen riittävydestä. Tarvittaessa heillä on yrityksen johdon antama valtuus vaatia esimiehiltä tarvittavien toimenpiteiden viivytyksetöntä suorittamista. Turvallisuuspäällikön ja -vastaavan rooli on kuitenkin lähtökohtaisesti linjaorganisaatiota ohjeistava ja tukeva.



Kuva 5: Tiedon liikkuminen turvallisuusorganisaatiossa

Esimiehet vastaavat kyseisiltä tahoilta saamansa tiedon ja ohjeistusten saattamisesta työntekijöiden tietoon ja osaksi päivittäistä toimintaa sekä näiden vaatimusten täyttymisen valvonnasta. Työntekijöiden tekemät havainnot ja ehdotukset kulkevat aina kyseisen työntekijän oman esimiehen kautta. Linjaorganisaation vuoropäälliköt vastaavat osaltaan esimiesten toiminnan valvomisesta ja tarvittaessa puuttuvat puutteellisiin toimintatapoihin. Esimiehet raportoivat päivittäisestä toiminnastaan päivittäin vuoropäällikölle (ns. vuorokausiraportti), joka koostaa tiedot ja välittää ne eteenpäin toimialojen 1 ja 2 logistiikkapäälliköille sekä turvallisuuspäällikölle (DC1) tai turvallisuusvastaavalle (DC2). Turvallisuuspäällikkö ja -vastaava valvovat raportoinnin avulla linjaorganisaation turvallisuustoiminnan tasoa sekä analysoivat toiminnan tuloksia. Turvallisuusvastaava välittää DC2:n osalta analysoidut tiedot kuukausittain turvallisuuspäällikölle, joka raportoi näistä asioista johtoryhmälle säännöllisesti. Turvallisuuspäällikkö valvoo maakuntaterminaalien turvallisuustoiminnan tasoa ja näiden terminaalien kuljetuspäälliköt raportoivat hänelle säännöllisesti omien terminaaliensa turvallisuuden tasosta.

5.3 Turvallisuuden vuosikello

Esitetyt aikavälit ovat käsittely- ja raportointitajuuksien enimmäispituuksista.

Turvallisuuden johtamisfoorumit

- Johtoryhmä käsittelee turvallisuusasioita neljä (4) kertaa vuodessa
- Turvatiimi kokoontuu neljä (4) kertaa vuodessa
- Yhteisen työpaikan turvallisuuskokous toteutetaan neljä (4) kertaa vuodessa
- Kuljetusyritysten osalta yhteisen työpaikan turvallisuuskokous järjestetään kerran (1) vuodessa sekä uusissa logistiikkakeskuksissa että maakuntaterminaaleissa
- Työsuojelutoimikunta kokoontuu neljä (4) kertaa vuodessa
- Linjan kuukausipalaveri järjestetään 12 kertaa vuodessa
- Työntekijöiden kuukausipalaveri järjestetään 12 kertaa vuodessa

Raportointivälit

- Turvallisuuspäällikkö raportoi johtoryhmälle neljä (4) kertaa vuodessa
- Turvallisuusvastaava raportoi turvallisuuspäällikölle 12 kertaa vuodessa
- Riskienhallintavastaava raportoi turvallisuuspäällikölle 12 kertaa vuodessa
- DC1/DC2 linjaorganisaation vuoropäälliköt raportoivat turvallisuuspäällikölle (DC1) ja turvallisuusvastaavalle (DC2) 12 kertaa vuodessa
- Ympäristöasiantuntija raportoi johtoryhmälle ja turvallisuuspäällikölle kaksi (2) kertaa vuodessa
- Maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt raportoivat turvallisuuspäällikölle kaksi (2) kertaa vuodessa

- Tekniset isännöitsijät raportoivat turvallisuusvastaavalle neljä (4) kertaa vuodessa
- DC1/DC2 linjaorganisaation esimiehet raportoivat vuoropäälliköille kerran (1) vuorokaudessa (ns. vuorokausiraportti)
- Työterveyshuolto raportoi turvallisuuspäällikölle kaksi (2) kertaa vuodessa

6 Jatkuvuudenhallinta

Yritys X:n liiketoiminta on luonteeltaan sellaista, että yli 12 tunnin mittaiset toimintakatkokset aiheuttavat merkittävää haittaa sekä taloudellisia tappioita yritys X:lle ja sen asiakkaille. Yli neljän (4) tunnin mittaiset toimintakatkokset aiheuttavat selkeää haittaa ja toimitusten myöhästymisiä. Tästä johtuen yrityksessä panostetaan erityisesti toiminnan häiriöttömyyden varmistamiseen ja nopeaan häiriöistä toipumiseen. Yrityksen liiketoiminnan jatkuvuutta tuetaan aktiivisella turvallisuustoiminnalla ja riskienhallinnalla, joita johdetaan sekä hallinnoidaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän avulla.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä kattaa kaikki yrityksen kannalta keskeiset turvallisuuden osa-alueet ja niitä johdetaan keskitetysti jatkuvan kehityksen periaatteella. Aktiivisella riskienhallinnalla varmistetaan, että todennäköisimmät häiriötekijät tunnistetaan ja niitä pystytään ennaltaehkäisemään ja niiden vaikutuksiin voidaan varautua. Riskienhallinnalla kehitetään yrityksen kokonaisturvallisuuden tasoa ja pienennetään toiminnan keskeytymisriskejä. Samalla mahdollisia toiminnan keskeytys- ja häiriöaikoja saadaan lyhennettyä.

Yrityksellä on ajantasaiset ja ylimmän johdon hyväksymät turvallisuuden- ja riskienhallinnan politiikat, joissa määriteltyihin periaatteisiin yrityksen johto ja koko henkilökunta on sitoutunut. Yrityksen johtoryhmästä on nimetty yksi henkilö (hallintojohtaja), joka vastaa yritysturvallisuuteen liittyvien asioiden hallinnoimisesta ja jonka suorassa alaisuudessa yrityksen turvallisuuspäällikkö toimii.

6.1 Eri toimijoiden roolit jatkuvuudenhallinnassa

Johtoryhmä on vastuussa yritys X:n liiketoiminnan häiriöttömyyden ja jatkuvuudenhallinnan turvaamisesta. Yrityksen johtoryhmä vastaa strategisten ja taloudellisten sekä yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvien riskien hallinnasta, joita käsitellään johtoryhmässä vähintään neljä (4) kertaa vuodessa. Jokainen johtoryhmän jäsen vastaa oman hallinnonalansa toimintaan liittyvien riskien hallinnasta osana muuta liiketoiminnan johtamista. Yrityksen hallintojohtaja vastaa jatkuvuussuunnittelun koordinoinnista ja toteuttamisesta yhteistyössä turvallisuuspäällikön kanssa. Johtoryhmän kokouksissa käsitellään jatkuvuudenhallintaan liittyviä asioita säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa. Johtoryhmä asettaa vuosittain ajantasaiseen tietoon perustuvat tavoitteet turvallisuustyölle jatkuvuudenhallinnan

osalta ja seuraa näiden tavoitteiden toteutumista mittarien, raportoinnin ja katselmoinnin keinoin.

Turvallisuuspäällikkö on vastuussa jatkuvuudenhallintaan liittyvien toimenpiteiden organisoinnista ja johtamisesta yritystasolla. Hän raportoi jatkuvuudenhallintaan liittyvistä seikoista johtoryhmälle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa. Turvallisuuspäällikön vastuulla on toteuttaa jatkuvuudenhallintaan liittyvää turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa jatkuvuudenhallinnan tilasta. Turvallisuuspäällikön vastuulla on yrityksen jatkuvuussuunnitteluun osallistuminen ja turvallisuustoiminnan tason valvominen katselmoinnin ja raportoinnin keinoin sekä turvallisuuden mittarien päivittäminen (poislukien ympäristöturvallisuus). Lisäksi hän koordinoi yrityksen valmiussuunnittelua ja tekee yhteistyötä Huoltovarmuuskeskuksen kanssa.

Turvallisuusvastaava on vastuussa yritys X:n valmiussuunnitelman laatimisesta ja päivittämisestä yhteistyössä turvallisuuspäällikön kanssa. Lisäksi hän vastaa yrityksen VAP -varausten tekemisestä ja päivittämisestä yhteistyössä HR:n kanssa.

Riskienhallintavastaava on vastuussa yrityksen vahinkoriskien hallinnasta sekä uusien logistiikkakeskusten päivittäiseen toimintaan liittyvän riskienhallinnan toteuttamisen tukemisesta. Tarvittaessa hän tukee myös johtoryhmän suorittamaa strategisten ja ulkoisten riskien hallintaa. Tämän lisäksi riskienhallintavastaava ylläpitää ja kehittää yrityksen kriisijohtamisvalmiuksia yhteistyössä emoyhtiön riskienhallintayksikön kanssa. Kriisijohtamisvalmiuksien kehittämisen tavoitteena on yritys X:n, emoyhtiön ja muiden konserniin kuuluvien yritysten välisen yhteistyön kehittäminen ja toimintamallien yhtenäistäminen kriisijohtamisen osalta. Riskienhallintavastaava raportoi kuukausittain riskienhallintaan liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle.

Henkilöstöresurssit (HR) on vastuussa työntekijöiden rekrytoinnista ja työsuhteen päättämisen hallinnoinnista. HR vastaa yrityksen avainhenkilöitä koskevien varamiesjärjestelyiden suunnittelusta sekä tukee VAP-varauksien pitämistä ajan tasalla, ilmoittamalla turvallisuusvastaavalle kuukausittain VAP-varauksessa olleiden henkilöiden mahdollisista työsuhteiden päättymisistä.

6.2 Jatkuvuudenhallinnan prosessikuvaus

Yrityksen johtoryhmä hyväksyy vuosittaiset tavoitteet liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi ja osoittaa tähän riittävät resurssit. Samalla johtoryhmä hyväksyy jatkuvuudenhallinnan ja liiketoiminnan häiriöttömyyden mittaamiseen käytettävät mittarit. Johtoryh-

mä edellyttää, että sille raportoidaan jatkuvuudenhallinnan tilasta ja kehityksestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa turvallisuuspäällikön toimesta. Raportoinnista saatavia tietoja hyödynnetään liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä ja uusista tavoitteista päätettäessä. Johtoryhmä katselmoi turvallisuustoiminnan tasoa vähintään neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävällä johdon kierroksella, jonka aikana johto kiertää molemmat logistiikkakeskukset ja keskustelee kierrosten aikana myös linjaorganisaation ja työntekijöiden kanssa. Kierros tulee suunnitella etukäteen ja siitä pitää tiedottaa molempien logistiikkakeskusten koko henkilökuntaa. Kierrokset voidaan järjestää esimerkiksi vuosittain vaihtuvan teeman mukaan. Yrityksen hallintojohtaja vastaa liiketoiminnan jatkuvuus suunnittelun koordinoinnista ja toteuttamisesta yhteistyössä turvallisuuspäällikön kanssa.

Turvallisuuspäällikkö vastaa jatkuvuudenhallintaan liittyvien toimenpiteiden organisoinnista ja johtamisesta yritystasolla. Hän raportoi jatkuvuudenhallintaan liittyvistä seikoista johtoryhmälle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa. Turvallisuuspäällikön vastuulla on toteuttaa jatkuvuudenhallintaan liittyvää turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa jatkuvuudenhallinnan tilasta. Turvallisuuspäällikön vastuulla on yrityksen jatkuvuus suunnitteluun osallistuminen yhteistyössä hallintojohtajan kanssa. Hän valvoo yrityksessä toteutettavan riskienhallinnan ja turvallisuustoiminnan tasoa katselmoinnin ja raportoinnin keinoin. Samalla turvallisuuspäällikkö on vastuussa yritysturvallisuuden mittarien päivittämisestä, pois lukien ympäristöturvallisuuden mittarit, joiden päivittäminen on ympäristöasiantuntijan vastuulla.

Riskienhallintavastaava on vastuussa yrityksen vahinkoriskien hallinnasta, mukaan lukien vakuutussalkun hallinnointi yhteistyössä emoyhtiön riskienhallintayksikön kanssa. Hänen vastuullaan on toteuttaa uusien logistiikkakeskusten päivittäiseen toimintaan liittyvää riskienhallintaa ympäristöturvallisuuden osalta sekä tukea linjaorganisaatiota työhön liittyvien riskien hallinnassa. Tarvittaessa hän tukee myös johtoryhmän suorittamaa strategisten ja ulkoisten riskien hallintaa. Riskienhallintavastaavan tehtävänä on varmistua, että yritys X:ssä toteutetaan ainakin päivittäiseen liiketoimintaan liittyvää riskienhallintaa soveltaen ISO 31 000 mallin mukaisesti. Tarkoituksena on, että kaikki yrityksen turvallisuustoiminta on riskiperusteista.

Tämän lisäksi riskienhallintavastaava ylläpitää ja kehittää yrityksen kriisijohtamisvalmiuksia yhteistyössä emoyhtiön riskienhallintayksikön kanssa. Tähän liittyen riskienhallintavastaava järjestää yhteistyössä emoyhtiön riskienhallintayksikön kanssa vuosittain yritys X:n johtoryhmälle kriisijohtamisharjoituksia. Kriisijohtamisvalmiuksien kehittämisen tavoitteena on yritys X:n, emoyhtiön ja muiden konserniin kuuluvien yritysten välisen yhteistyön kehittäminen ja toimintamallien yhtenäistäminen kriisijohtamisen osalta. Riskienhallintavastaava raportoi kuukausittain riskienhallintaan liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle.

Turvallisuusvastaava toteuttaa yritys X:n valmiussuunnittelua yhteistyössä turvallisuuspäällikön kanssa. Valmiussuunnittelun koordinoivastuu sekä vastuu yhteistyön tekemisestä Huoltovarmuuskeskuksen kanssa on turvallisuuspäälliköllä, joka antaa turvallisuusvastaavalle tarvittavaa ohjausta valmiussuunnittelun toteuttamisesta. Lisäksi turvallisuusvastaava vastaa yrityksen VAP -varausten tekemisestä ja päivittämisestä sekä henkilöstön että kuljetuskaluston osalta. Henkilöstön vaihtumisesta johtuvat VAP-varausten päivitykset tulee tehdä vähintään kuuden (6) kuukauden välein ja ajantasaiset tiedot henkilöstöstä saadaan HR:n kautta.

6.2.1 Riskienhallinta

Yritys X:ssä toteutettu riskienhallinta tukee yrityksen liiketoimintaa ja mahdollistaa yrityksen liiketoiminta-ajatuksen toteuttamisen. Keskeisiä toimijoita yrityksen riskienhallinnassa ovat johtoryhmä, turvallisuuspäällikkö, turvallisuusvastaava, riskienhallintavastaava sekä linjaorganisaation vuoropäälliköt ja esimiehet. Yrityksen johtoryhmä vastaa strategisten ja taloudellisten sekä yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvien riskien hallinnasta, joita käsitellään johtoryhmässä vähintään neljä (4) kertaa vuodessa. Jokainen johtoryhmän jäsen vastaa oman hallinnonalansa toimintaan liittyvien riskien hallinnasta osana muuta liiketoiminnan johtamista.

Riskienhallintavastaavan tehtäviin kuuluu toiminnallisten sekä vahinkoriskien hallinta, mukaan lukien vakuutusalkun hallinnointi. Hän vastaa ympäristöturvallisuuteen liittyvän riskienhallinnan toteuttamisesta. Lisäksi hän tukee turvallisuuspäällikön ja turvallisuusvastaavan toimintaa tuottamalla riskianalyysejä avulla tarvittavaa tietoa turvallisuustoiminnan toteuttamiseen. Linjaorganisaatiota riskienhallintavastaava tukee ohjeistamalla ja valvomalla työn vaarojen tunnistus- ja riskienarviointiprosessia, jonka toteuttaminen on linjaorganisaation vastuulla. Riskienhallintavastaavan vastuulla on varmistua, että yrityksen riskienhallintaa suoritetaan kokonaisvaltaisesti ja soveltaen ISO 31000 mallin mukaisesti.

6.2.2 Jatkuvuussuunnittelu

Yritys X:n liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelun toteutumisesta vastaa yrityksen hallintojohtaja, yhteistyössä turvallisuuspäällikön kanssa. Osana jatkuvuussuunnittelua yritys tunnistaa suurimmat sen liiketoimintaa uhkaavat riskit ja tekee tarvittavat valmius- ja toipumissuunnitelmat näiden riskien toteutumisen varalle. Yritys turvaa suunnitelmien toteuttamisen vaatimat resurssit.

6.2.3 Kriisijohtamisvalmiudet

Riskienhallintavastaava ylläpitää ja kehittää yritys X:n kriisijohtamisvalmiuksia sekä tuottaa ja ylläpitää tähän tarvittavia materiaaleja. Hänen vastuullaan on tuottaa ja ylläpitää ajantasaisiin riskiarvioihin perustuvia kriisitilanteiden johtamiskortteja (CMT -tilannekortit), joilla mahdollistetaan nopea ja kattava päätöksenteko kriisitilanteissa. Riskienhallintavastaava järjestää yhteistyössä emoyhtiön riskienhallintayksikön kanssa vuosittain kriisijohtamisharjoituksia yritys X:n johtoryhmälle. Harjoituksia käytetään hyödyksi toiminnan kehittämisessä. Kriisijohtamisvalmiuksia kehitettäessä huomioidaan myös yrityksen maineen suojaaminen ja sen vaatimat toimenpiteet osana kriisitilanteen johtamista. Tähän liittyen riskienhallintavastaava tuottaa ja ylläpitää yrityksen kriisiviestintäsuunnitelmia.

6.2.4 Valmiussuunnittelu

Yritys X on huoltovarmuuskriittinen yritys ja se toteuttaa valmiussuunnittelua sekä osallistuu Huoltovarmuuskeskuksen järjestämiin harjoituksiin. Yrityksen turvallisuuspäällikkö on vastuussa valmiussuunnittelun ja harjoitustoiminnan koordinoimisesta yhteistyössä Huoltovarmuuskeskuksen kanssa, mutta varsinaisen valmiussuunnittelun toteutuksesta vastaa turvallisuusvastaava. Harjoituksia käytetään hyödyksi myös yrityksen oman toiminnan kehittämisessä.

6.2.5 Omatoiminen valvonta

Yritys X toteuttaa omatoimista valvontaa osana turvallisuustoiminnan tason ja laadun varmistamista. Turvallisuustoiminnan osalta valvontaa toteuttavat yrityksen johtoryhmä sekä turvallisuuspäällikkö. Näiden lisäksi koko yrityksen toimintaan liittyvää valvontaa suorittaa emoyhtiön sisäinen tarkastus, joka kohdistaa valvontaa myös yrityksen turvallisuusorganisaatioon. Yrityksen johtoryhmä ja turvallisuuspäällikkö valvovat turvallisuustoiminnan tasoa, asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä tehtyjen muutosten vaikutuksia mittaroinnin, raportoinnin ja katselmoinnin keinoin. Yrityksen tulisi käyttää toiminnan tason mittaamiseen sekä proaktiivisia että reaktiivisia mittareita. Yrityksen johto päättää yrityksessä käytettävät mittarit.

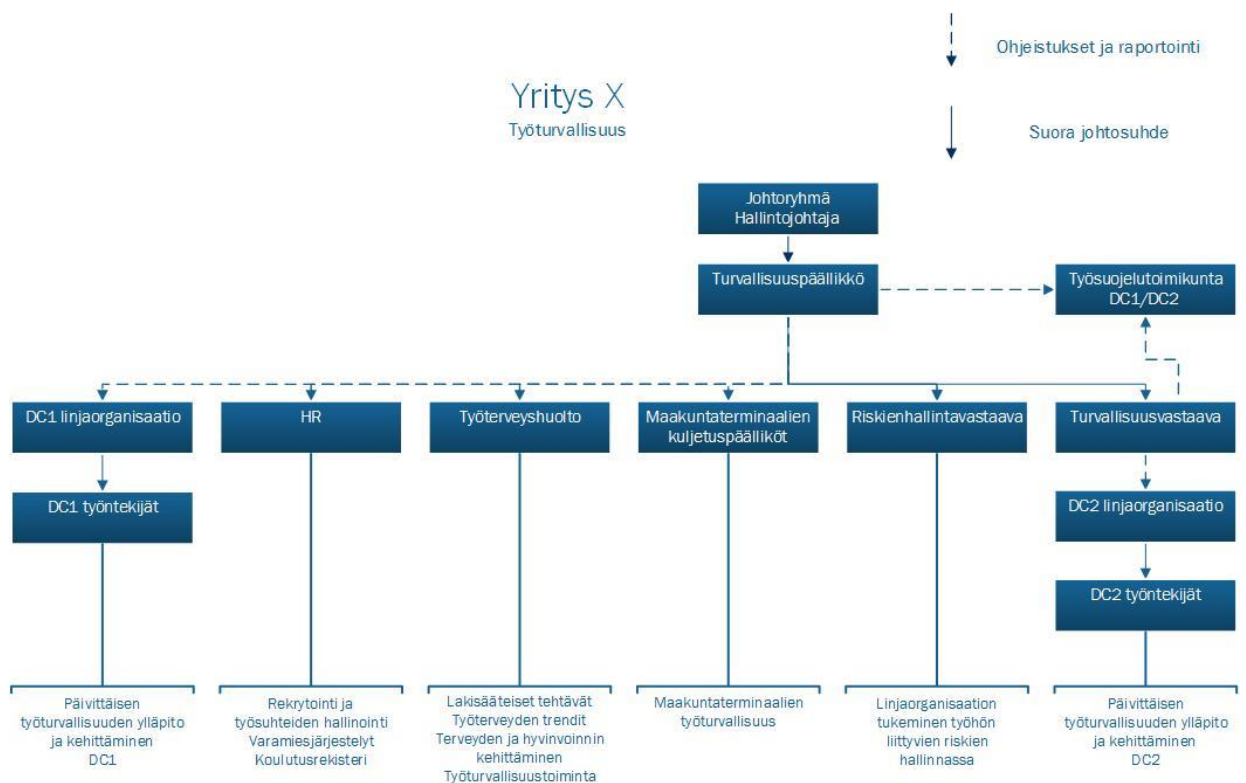
7 Päivittäisen liiketoiminnan turvallisuus

Turvallisuuspäällikkö vastaa koko yritys X:n turvallisuustoiminnan operatiivisesta johtamisesta. Lisäksi hän vastaa uusien logistiikkakeskusten toiminnallisen turvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä sekä DC1:n työturvallisuustoiminnan tukemisesta ja seurannasta. Turvallisuusvastaava puolestaan vastaa uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen turvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä sekä DC2:n työturvallisuustoiminnan tukemisesta ja seurannasta. Riskienhallintavastaava tukee turvallisuustoiminnan kehittämistä tuottamalla tarvitta-

via riskianalyseja sekä avustamalla linjaorganisaatiota työhön liittyvien riskien hallinnassa. Turvallisuusvastaava ja riskienhallintavastaava kuuluvat turvallisuuspäällikön suoraan alaisuuteen. Päävastuu päivittäiseen toimintaan liittyvän turvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä on linjaorganisaatiolla, jolla toimintaa toteuttavana tahona on parhaat edellytykset vaikuttaa toiminnan sisältöön ja toimintatapoihin.

7.1 Työturvallisuus

Yrityksessä suoritetaan paljon fyysisiä työtehtäviä ja tietyt toimenkuvat vaativat esimerkiksi korkealla työskentelyä. Uusissa logistiikkakeskuksissa yksittäisen työntekijän merkitys yritykselle on huomattavasti aiempaa suurempi. Työturvallisuudella ja siihen liittyvällä työhyvinvoinnilla tuetaan työntekijöiden terveyttä ja työssä jaksamista. Työturvallisuutta ja työhyvinvointia kehittämällä voidaan vaikuttaa työtaturmien määrään ja vakavuuteen sekä sairauspoissaolojen määrään. Hyvällä työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin tasolla voidaan katsoa olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen henkilöstökustannusten pienenemiseen. Työturvallisuustoiminnan tavoitteena on työhön, työvälineisiin ja työympäristöön liittyvien vaarojen tunnistaminen ja näistä aiheutuvien riskien ennaltaehkäisy sekä työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen.



Kuva 6: Työturvallisuus

Kuvasta 6 nähdään työturvallisuuteen liittyvien vastuiden sekä johto- ja raportointisuhteiden jakautuminen. Työturvallisuustoiminnan koordinoinnista ja johtamisesta yritystasolla vastaa yrityksen turvallisuuspäällikkö, joka tämän lisäksi vastaa myös DC1:n työturvallisuuden ylläpito- ja kehitystoiminnan tukemisesta ja seurannasta. DC2:n työturvallisuuden tason valvonnasta ja kehitystyön tukemisesta vastaa yrityksen turvallisuusvastaava, joka raportoi kuukausittain turvallisuuspäällikölle. Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatiot ovat vastuussa omassa keskuksessaan suoritettavien työtehtävien turvallisuudesta. Yritys X:n omien maakuntaterminaalien turvallisuustoiminnasta vastaavat terminaalien kuljetuspäälliköt, jotka raportoivat vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa turvallisuuspäällikölle.

Uusissa logistiikkakeskuksissa linjaorganisaatioilla on vastuu päivittäisen työturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. Ylläpito- ja kehittämistoimintaa suorittavat esimiehet, joiden toiminnan valvonta on linjaorganisaation vuoropäälliköiden vastuulla. Työturvallisuutta tulee kehittää yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Myös uusien logistiikkakeskusten työsuojeluvaltuutettu osallistuu työturvallisuuden kehittämiseen aktiivisesti.

7.1.1 Eri toimijoiden roolit työturvallisuudessa

Johtoryhmä on vastuussa yritys X:n työturvallisuudesta. Johtoryhmän kokouksissa käsitellään työturvallisuutta säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa. Johtoryhmä asettaa vuosittain ajantasaiseen tietoon perustuvat tavoitteet turvallisuustyölle työturvallisuuden osalta ja seuraa näiden tavoitteiden toteutumista mittarien, raportoinnin ja katselmoinnin keinoin.

Turvallisuuspäällikkö on vastuussa työturvallisuustoiminnan organisoinnista ja johtamisesta yritystasolla. Hän raportoi työturvallisuuteen liittyvistä seikoista johtoryhmälle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa. Turvallisuuspäällikön vastuulla on toteuttaa työturvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa työturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö tukee DC1:n linjaorganisaatiota työturvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä sekä valvoo tämän toiminnan tasoa ja riittävyttä. Hän järjestää kuukausittain tapaamisia DC1:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa työturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Tapaamisiin osallistuu myös työsuojeluvaltuutettu. Turvallisuuspäällikkö valvoo DC2:n ja maakuntaterminaalien työturvallisuuden tasoa säännöllisesti raportoinnin ja katselmoinnin keinoin ja koostaa näistä kohteista saatavaa tietoa johdon määrittämiä mittareita varten.

Turvallisuusvastaava tukee DC2:n linjaorganisaatiota työturvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä sekä valvoo tämän toiminnan tasoa ja riittävyttä. Hän raportoi työturvallisuuteen

liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, vähintään kerran (1) kuukaudessa. Turvallisuusvastaava järjestää kuukausittain tapaamisia DC2:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa työturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Tapaamisiin osallistuu myös työsuojeluvaltuutettu.

Riskienhallintavastaava tukee linjaorganisaatiota työhön liittyvien vaarojen tunnistamisessa sekä työn riskienarvioinneissa. Työn riskienarviointeja suoritetaan säännöllisesti, kuitenkin vähintään yhden (1) kerran vuodessa. Riskienhallintavastaavan vastuulla on varmistua, että linjaorganisaatio harjoittaa riskienhallintaa riittävän kattavasti ja että riskienhallintaprosessia toteutetaan ISO 31000 mallin mukaan. Riskienarvointien jälkeen riskienhallintavastaava käy vuosittain kertomassa arvointien tuloksista ja niiden perusteella tehtävistä kehitystoimenpiteistä molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaation kuukausipalaverissa. Tavoitteena on lisätä linjaorganisaation tietämystä yrityksessä suoritettaviin työtehtäviin liittyvistä riskeistä ja tukea linjaorganisaatiota työn turvallisuuden kehittämässä. Riskienhallintavastaava raportoi kuukausittain riskienhallintaan liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle.

Linjaorganisaatio jakautuu kahteen osaan, jotka koostuvat DC1:n ja DC2:n linjojen vuoropäälliköistä ja esimiehistä. Linjaorganisaatio on vastuussa oman logistiikkakeskuksensa päivittäisen työturvallisuuden ylläpidosta ja valvonnasta ja se osallistuu aktiivisesti myös turvallisuustoiminnan kehittämiseen. DC1:n linjaorganisaation vuoropäällikkö raportoi kuukausittain työturvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuuspäällikölle ja DC1:n linjaorganisaatio käsittelee näitä asioita aktiivisesti myös kuukausipalaverissa. DC2:n linjaorganisaation vuoropäällikkö raportoi kuukausittain työturvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuusvastaavalle ja DC2:n linjaorganisaatio käsittelee näitä asioita aktiivisesti myös kuukausipalaverissa. Linjaorganisaatio toimii linkkinä turvallisuusorganisaation ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Uusien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt ovat vastuussa raportoinnin koostamisesta ja toteuttamisesta sekä esimiesten toiminnan valvomisesta. Linjaorganisaation esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palaveria, joissa käydään läpi työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja.

Maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien työturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportovat työturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa.

Työsuojeluvaltuutettu on vastuussa uusien logistiikkakeskusten työntekijöiden edustamisesta sekä työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistumisesta. Työsuojeluvaltuutettu osallistuu kuukausittain järjestettävään linjaorganisaation ja turvallisuusorganisaation edustajan väliseen palaveriin. Lisäksi työsuojeluvaltuutettu osallistuu turvatiimin palavereihin sekä vuosittaisiin työn riskienarvointeihin.

Työterveyshuolto on vastuussa yrityksen työntekijöiden työterveyden ja työhyvinvoinnin tukemisesta lakisääteisten velvoitteiden mukaisesti. Työterveyshuolto tuottaa yrityksen turvallisuusorganisaatiolle tietoa ja tilastoja työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin kehittymisestä ja näihin mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä. Työterveyshuollon edustaja osallistuu vuosittain järjestettävään työn riskienarviointiin ja tuo siihen terveydenhuollon näkemyksen työn turvallisuudesta. Työterveyshuollosta on määritetty yhteyshenkilö, joka raportoi työterveyteen ja -hyvinvointiin liittyvistä seikoista säännöllisesti, kuitenkin vähintään kuuden (6) kuukauden välein yrityksen turvallisuuspäällikölle.

Henkilöstöresurssit (HR) on vastuussa työntekijöiden rekrytoinnista ja työsuhteiden päättämisen hallinnoinnista, joilla osaltaan tuetaan yrityksen henkilöstöturvallisuutta. HR vastaa yrityksen avainhenkilöitä koskevien varamiesjärjestelyiden suunnittelusta. Yrityksessä on kirjalliset kuvaukset kaikista työtehtävistä ja niiden suorittamiseksi vaadituista pätevyyksistä. Yrityksen turvallisuusorganisaatio tukee HR:n toimintaa tarjoamalla kattavat ohjeistukset rekrytointiin ja työsuhteen päättämiseen liittyvistä turvallisuusseikoista. Tähän liittyvää ohjeistusta voi tulla myös emoyhtiön riskienhallintayksiköltä.

Vierailijoiden isännät ovat vastuussa yrityksessä vierailevien henkilöiden turvallisuudesta. Yrityksen turvallisuusorganisaatio tuottaa tarvittavat ohjeistukset sekä esimerkiksi salassapitosopimukset vierailijoiden turvallisuuteen liittyen.

7.1.2 Työturvallisuuden prosessikuvaus

Yrityksen johtoryhmä hyväksyy vuosittaiset tavoitteet työturvallisuuden kehittämiseksi ja osoittaa tähän riittävät resurssit. Samalla johtoryhmä hyväksyy työturvallisuuden mittaamiseen käytettävät mittarit. Johtoryhmä edellyttää, että sille raportoidaan työturvallisuuden tilasta ja kehityksestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa turvallisuuspäällikön toimesta. Raportoinnista saatavia tietoja hyödynnetään työturvallisuustoiminnan kehittämisessä ja uusia työturvallisuuden tavoitteita päätettäessä. Johtoryhmä katsoi turvallisuustoiminnan tasoa vähintään neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävällä johdon kierroksella, jonka aikana johto kiertää molemmat logistiikkakeskukset ja keskustelee kierrosten aikana myös linjaorganisaation ja työntekijöiden kanssa. Kierros tulee suunnitella etukäteen ja siitä pitää tiedottaa molempien logistiikkakeskusten koko henkilökuntaa. Kierrokset voidaan järjestää esimerkiksi vuosittain vaihtuvan teeman mukaan.

Turvallisuuspäällikön vastuulla on johtaa turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa työturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö vastaa työturvallisuustoiminnan johtamisesta ja organisoinnista yri-

tystasolla. Hän koostaa ja analysoi molemmista logistiikkakeskuksista, maakuntaterminaaleista sekä työterveyshuollosta saatavaa, työturvallisuuteen liittyvää tietoa ja tämän perusteella ohjaa kyseisten tahojen työturvallisuustoiminnan kehittämistä. Turvallisuuspäällikkö vastaa työturvallisuuteen liittyvien mittarien päivittämisestä. Tämän lisäksi hän tuottaa ohjeistuksia ja tarvittavia materiaaleja vierailijoiden turvallisuuteen, henkilöstöturvallisuuteen sekä matkustusturvallisuuteen liittyen. Turvallisuuspäällikkö vastaa myös yrityksen avainhenkilöiden tunnistamisen organisoinnista ja varamiesjärjestelyiden suunnittelun toteutumisesta yhteistyössä HR:n kanssa.

Turvallisuuspäällikkö tukee DC1:n työturvallisuuden ylläpitoa ja kehittämistä ja vastaa osaltaan tämän kehitystoiminnan valvomisesta yhteistyössä DC1:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden kanssa. Hän järjestää kuukausittain tapaamisia DC1:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa työturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Tapaamisiin osallistuu myös työsuojeluvaltuutettu. Tapaamisten tavoitteena on lisätä linjaorganisaation turvallisuusorientoituneisuutta ja jakaa tietoa molempiin suuntiin.

Turvallisuusvastaava tukee DC2:n työturvallisuuden ylläpitoa ja kehittämistä sekä vastaa osaltaan tämän kehitystoiminnan valvomisesta yhteistyössä DC2:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden kanssa. Hän raportoi työturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti vähintään kerran (1) kuukaudessa siten. Turvallisuusvastaava järjestää kuukausittain tapaamisia DC2:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa työturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Tapaamisiin osallistuu myös työsuojeluvaltuutettu. Tapaamisten tavoitteena on lisätä linjaorganisaation turvallisuusorientoituneisuutta ja jakaa tietoa molempiin suuntiin.

Linjaorganisaatio on vastuussa oman logistiikkakeskuksensa päivittäisen työturvallisuuden ylläpidosta ja valvomisesta ja se osallistuu aktiivisesti myös turvallisuuden kehittämiseen. Linjaorganisaation esimiehet toteuttavat päivittäin tarkastuskierroksia, joilla valvotaan muun muassa tilojen ja työvälineiden kuntoa, oikeita ja turvallisia työtapoja, toimintaohjeiden noudattamista, paloturvallisuutta sekä muita mahdollisia turvallisuuspoikkeamia. Tarkastuskierroksista tehdään merkinnät valmiille tarkastuslomakepohjalle. Lomakkeet liitetään osaksi muuta vuoropäälliköille menevää vuorokausiraportointia (ns. vuorokausiraportti). Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt koostavat tarkastuskierroksilla tehdyt sekä muut kuukauden aikana esiin tulleet havainnot kuukausittain ja raportoivat niistä DC1:ssä turvallisuuspäällikölle ja DC2:ssa turvallisuusvastaavalle osana muuta kuukausittaista turvallisuusraportointia.

Tarkastuskierroksilla havaittujen tai työntekijöiden ilmoittamien puutteiden tai turvallisuuspoikkeamien korjaaminen on ensisijaisesti linjaorganisaation vastuulla. Mikäli linja ei pysty

itsenäisesti korjaamaan tilannetta, tulee siitä tehdä välitön ilmoitus tarvittaville tahoille. Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt vastaavat raportoinnin koostamisesta ja toteutumisen valvonnasta. Linjaorganisaatio toimii linkkinä turvallisuusorganisaation ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Linjaorganisaation esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palaverreja, joissa käydään työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja läpi. Tarkoituksena on mahdollistaa molemminpuolinen keskustelu aiheista, osoittaa yrityksen sitoutuneisuutta turvallisuuteen ja hyvinvointiin sekä varmistaa tiedon liikkuminen.

Yritys X:n omien maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien työturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportoivat työturvallisuuteen liittyvistä asioista kuuden (6) kuukauden välein turvallisuuspäällikölle.

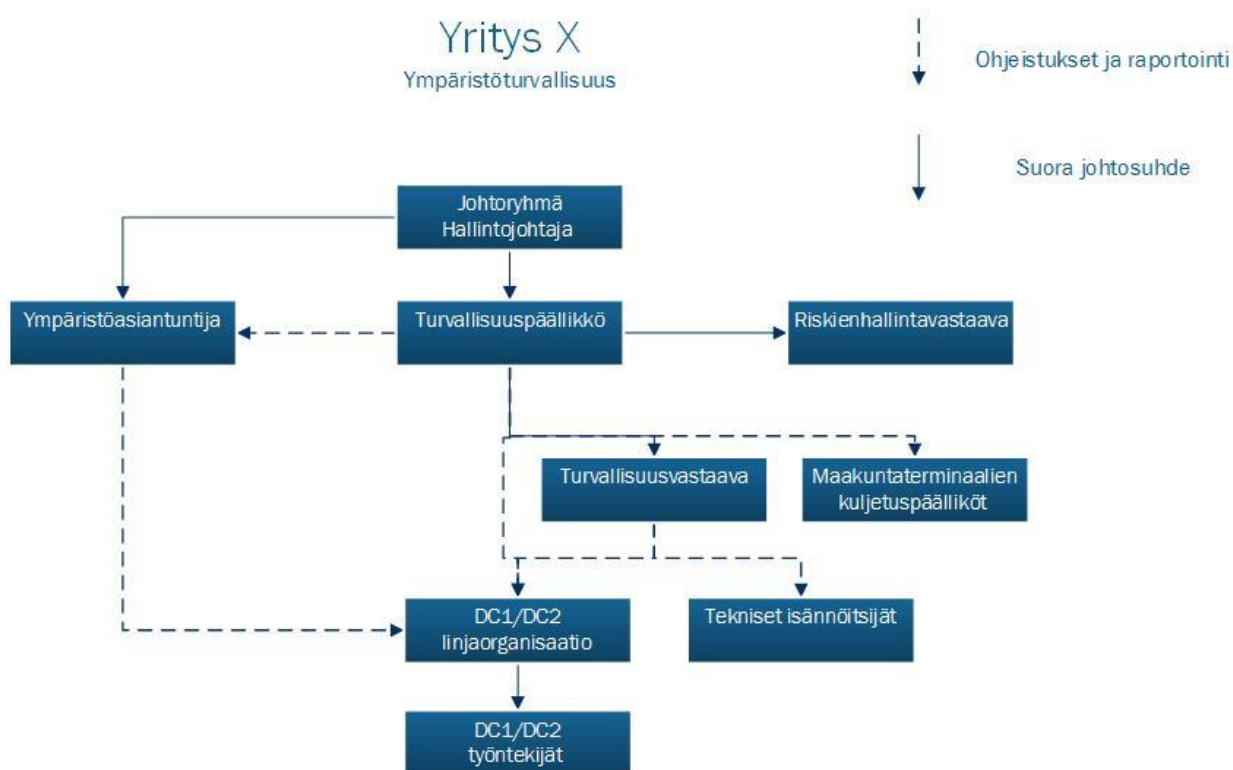
Työn vaarojen tunnistamista ja riskienarviointia suoritetaan vuosittain linjaorganisaation, riskienhallintavastaavan sekä työsuojeluvaltuutettujen toimesta ja arviointeihin osallistuu myös työntekijöitä sekä työterveyshuollon edustaja. Arviointien laajuus ja rajaukset päätetään linjaorganisaation ja riskienhallintavastaavan toimesta siten, kuin ne on järkevintä toteuttaa. Vuoden aikana toteutettavien arviointien tulee kuitenkin kattaa vähintään kaikki uusissa logistiikkakeskuksissa suoritettavat työtehtävät. DC1:n osalta riskienhallintavastaava raportoi työturvallisuuden riskienarvioinneista turvallisuuspäällikölle ja DC2:n osalta turvallisuusvastavalle. Työturvallisuuteen liittyvää riskienhallintaa toteutetaan ISO 31000 mallin mukaisesti linjaorganisaation toimesta ja riskienhallintavastaavan tukemana. Riskienhallintavastaava raportoi tästä työstä kuukausittain turvallisuuspäällikölle.

7.2 Ympäristöturvallisuus

Yritys X:n uusissa logistiikkakeskuksissa harjoittama liiketoiminta on luvanvaraista toimintaa siten, kuin siitä säädetään Ympäristönsuojelulaissa (527/2014). Täten yrityksen on lain mukaan oltava selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista, ympäristöriskeistä ja niiden hallinnasta sekä haitallisten vaikutusten vähentämismahdollisuuksista. Ympäristöturvallisuutta käsittelevien lakien ja asetusten täyttäminen on keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa.

Ympäristöturvallisuustoiminnan tavoitteena on ehkäistä ympäristön pilaantumista, varmistaa toimintavalmiudet mahdollisissa onnettomuus- ja hätätilanteissa sekä ehkäistä ja pienentää näissä tilanteissa syntyviä ympäristövahinkoja. Lisäksi ympäristöturvallisuustoiminta tähtää yrityksen toiminnasta aiheutuvien ympäristöhaittojen pienentämiseen. Turvallisuuspäällikkö koordinoi yritys X:n ympäristöturvallisuuden ylläpitoa ja kehittämistä yhteistyössä ympäristöasiantuntijan, turvallisuusvastavalle ja maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköiden kanssa. Näistä etenkin ympäristöasiantuntijalla on keskeinen rooli ympäristöturvallisuuden tason seu-

rannassa sekä toiminnan kehittämässä. Ympäristöturvallisuuteen liittyviä johto- ja raportointisuhteita on kuvattu kuvassa 7.



Kuva 7: Ympäristöturvallisuus

Keskeisiä ympäristöturvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä yritys X:n liiketoiminnassa ovat jätteen tuotanto, jätteiden lajittelu ja hyötykäyttöaste, maaperän ja pohjavesien pilaantumisen ennaltaehkäisy, kemikaalien turvallinen varastointi ja kuljetus, kylmälaitteiden kylmäaineiden vuotojen ennaltaehkäisy, tulipaloriskit, kuljetusten aiheuttamat päästöt sekä yrityksen energiankulutuksen taso. Yritys pyrkii ottamaan ympäristönäkökohdat huomioon kaikessa liiketoiminnassaan. Ympäristöstä kannetaan vastuuta kestävästä kehityksestä tukemalla ja etenkin varastoinnissa ja kuljetuksissa käsiteltävien tuotteiden ja materiaalien elinkaariajattelulla sekä energiankulutusta minimoimalla.

7.2.1 Eri toimijoiden roolit ympäristöturvallisuudessa

Johtoryhmä on vastuussa yritys X:n ympäristöturvallisuudesta. Johtoryhmän kokouksissa käsitellään ympäristöturvallisuutta säännöllisesti, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Johtoryhmä asettaa vuosittain ajantasaiseen tietoon perustuvat tavoitteet turvallisuustyölle ympäristöturvallisuuden osalta ja seuraa näiden tavoitteiden toteutumista mittarien, raportoinnin ja katselmoinnin keinoin.

Turvallisuuspäällikkö on vastuussa ympäristöturvallisuustoiminnan organisoinnista ja johtamisesta yritystasolla. Hän raportoi ympäristöturvallisuuteen liittyvistä seikoista johtoryhmälle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Turvallisuuspäällikön vastuulla on toteuttaa turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa ympäristöturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö vastaa uusien logistiikkakeskusten ympäristöturvallisuuden ylläpidon ja kehittämisen koordinoinnista. Hän tuottaa tarvittavia ohjeistuksia ja materiaaleja sekä tukee ympäristölainsäädännön vaatimien toiminnan lupaprosessien läpiviemistä. Hän järjestää kuukausittain tapaamisia DC1:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa ympäristöturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Turvallisuuspäällikkö valvoo DC2:n ja maakuntaterminaalien ympäristöturvallisuuden tasoa säännöllisesti raportoinnin ja katselmoinnin keinoin.

Turvallisuusvastaava on vastuussa uusien logistiikkakeskusten teknisen ja rakenteellisen turvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä, mikä osaltaan tukee myös ympäristöturvallisuustoimintaa. Lisäksi hän vastaa vaarallisten aineiden varastoinnin ja kuljettamisen turvallisuudesta (toimintaperiaatteista vastaava henkilö) sekä siihen liittyvien rakenteellisten ja teknisten vaatimusten täyttymisen valvonnasta yhteistyössä teknisten isäntien kanssa. Hän raportoi ympäristöturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, vähintään kerran (1) kuukaudessa. Turvallisuusvastaava järjestää kuukausittain tapaamisia DC2:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa ympäristöturvallisuuteen liittyviä seikkoja.

Riskienhallintavastaava on vastuussa säännöllisestä yrityksen toimintaan liittyvien ympäristöä uhkaavien vaarojen tunnistamisesta sekä ympäristöriskien arvioinneista yhteistyössä ympäristöasiantuntijan kanssa. Ympäristöriskien arviointeja suoritetaan säännöllisesti, kuitenkin vähintään yhden (1) kerran vuodessa. Riskienhallintavastaava käy vuosittain kertomassa riskienarviointien tuloksista ja niiden perusteella tehtävistä kehitystoimenpiteistä arviointien jälkeen linjaorganisaation kuukausipalaverissa. Tarkoituksena on lisätä linjaorganisaation tietoisuutta myös yleisistä yrityksen liiketoimintaan liittyvistä riskeistä. Riskienhallintavastaava raportoi kuukausittain riskienhallintaan liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle.

Tekniset isännöitsijät ovat vastuussa yrityksen toimitilojen rakenteiden sekä talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteiden toteutumisesta uusissa logistiikkakeskuksissa. Huolto- ja kunnossapitotoimenpiteitä toteutetaan oman vuosikellonsa mukaisesti ja niistä tehdään aina kirjalliset merkinnät. Tekniset isännöitsijät raportoivat toimitilojen rakenteiden sekä talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteistä sekä muista rakenteelliseen tai talotekniiseen turvallisuuteen liittyvistä seikoista kolmen (3) kuukauden välein turvallisuusvastaavalle.

Lisäksi tekniset isännöitsijät vastaavat vaarallisten aineiden varastointia koskevien rakenteellisten ja teknisten vaatimusten toteutumisesta käytännössä.

Linjaorganisaatio jakautuu kahteen osaan, jotka koostuvat DC1:n ja DC2:n linjojen vuoropäälliköistä ja esimiehistä. Linjaorganisaatio on vastuussa oman logistiikkakeskuksensa päivittäisen ympäristöturvallisuuden valvomisesta ja se osallistuu aktiivisesti myös kehittämistoimintaan. Linjaorganisaatio vastaa uusien logistiikkakeskusten automaatiotekniikan toiminnasta yhteistyössä laitetoimittajan kanssa. DC1:n linjaorganisaatio raportoi kuukausittain ympäristöturvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuuspäällikölle ja käsittelee näitä asioita aktiivisesti myös kuukausipalavereissa. DC2:n linjaorganisaatio raportoi kuukausittain ympäristöturvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuusvastaavalle ja käsittelee näitä asioita aktiivisesti myös kuukausipalavereissa. Vaarallisten kemikaalien varastoinnista ja käsittelystä vastuussa olevien linjaorganisaation esimiesten tulee kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden toiminnan valvontaan ja kynnys puuttua mahdollisiin virheisiin tai väärin toimintatapoihin tulee olla alhainen. Linjaorganisaatio toimii linkkinä turvallisuusorganisaation ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt vastaavat raportoinnin koostamisesta ja toteuttamisesta. Linjaorganisaation esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palavereja, joissa käydään läpi työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja.

Käytönvalvojat vastaavat, että uusissa logistiikkakeskuksissa toimitaan kemikaaleja koskevien säännösten ja määräysten ja lupaehtojen mukaisesti. Heidän vastuullaan on varmistaa, että viranomaisille ilmoitetaan toiminnassa tapahtuvista merkittävistä muutoksista ja mahdollisesti tapahtuvista onnettomuuksista. Käytönvalvojat varmistuvat, että kemikaaleihin liittyvistä poikkeamatilanteista suoritetaan tutkinta ja raportointi, joka toimitetaan myös turvallisuusvastaavalle. Työntekijöinä käytönvalvojat ovat osa linjaorganisaatiota.

Turvallisuusneuvonantaja selvittää keinoja, joiden avulla yrityksen VAK -kuljetukset suoritetaan mahdollisimman turvallisesti ja määräyksiä noudattaen. Hänen tulee edistää tällaisten keinojen käyttöönottoa kuljetuksissa. Lisäksi hän antaa neuvoja ja koulutusta VAK -kuljetuksiin liittyen sekä huolehtii, että kyseisiin kuljetuksiin liittyvästä toiminnasta laaditaan yritykselle vuosittainen toimintakertomus. Mahdollisissa VAK -kuljetusten poikkeamatilanteissa turvallisuusneuvonantaja huolehtii, että tilanteesta laaditaan onnettomuusselostus yritykselle. Lisäksi turvallisuusneuvonantaja hoitaa muita asetuksessa (Vna 274/2002) tarkemmin säädettyjä tehtäviä sekä osallistuu tarvittaessa kemikaaleja koskeviin viranomaistarkastuksiin. Työntekijänä turvallisuusneuvonantaja on osa linjaorganisaatiota.

Maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien ympäristöturvallisuuden ylläpidosta ja kehittamisestä. He raportoivat ympäristöturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa.

Ympäristöasiantuntija on vastuussa ympäristölainsäädännön seurannasta ja lain vaatimusten toteutumisen varmistamisesta yritys X:n liiketoiminnassa. Lisäksi hän osallistuu emoyhtiön toiminnan ohjauksen ja hankinnan REACH ja vaaralliset kemikaalit - työryhmään, seuraa aktiivisesti aihealueen julkaisuja sekä kartoittaa erilaisten foorumien kautta muiden yritysten ympäristötoimintaan liittyviä hyviä käytänteitä. Näitä käytänteitä hyödynnetään yritys X:n ympäristötoiminnan kehittämisessä. Ympäristöasiantuntija seuraa ympäristöturvallisuuteen liittyvien mittarien kehittymistä (mukaan lukien logistiikkakeskusten kemikaalimäärät) ja vastaa näiden mittarien päivittämisestä. Omalta osaltaan hän varmistaa kemikaalien tuoteperustietojen oikeellisuutta varastoitavien kemikaalien osalta sekä CLP-asetuksen vaikutus tietoihin. Ympäristöasiantuntija osallistuu vaarallisten aineiden jätehuollon ja siihen liittyvien ohjeiden ja koulutusten järjestämiseen. Lisäksi hän suorittaa yhteistyössä linjaorganisaation kanssa säännöllisiä auditointeja ympäristötoiminnan tason selvittämiseksi. Ympäristöasiantuntija raportoi ympäristötoimintaan liittyvistä seikoista säännöllisesti sekä yrityksen johtoryhmälle että turvallisuuspäällikölle. Hän myös osallistuu yrityksen ympäristöriskien arviointiin ja tukee riskienhallintavastaavaa tässä toiminnassa. Ympäristöasiantuntija osallistuu kemikaaleja koskeviin viranomaistarkastuksiin.

7.2.2 Ympäristöturvallisuuden prosessikuvaus

Yrityksen johtoryhmä hyväksyy vuosittaiset tavoitteet ympäristöturvallisuuden kehittämiseksi ja osoittaa tähän riittävät resurssit. Samalla johtoryhmä hyväksyy ympäristöturvallisuuden seuraamiseen käytettävät mittarit. Johtoryhmä edellyttää, että sille raportoidaan ympäristöturvallisuuden tilasta ja kehityksestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta vähintään kerran vuodessa turvallisuuspäällikön toimesta. Lisäksi johtoryhmä edellyttää, että yrityksen ympäristöasiantuntija raportoi ympäristöturvallisuuteen liittyvistä mittareista sekä yrityksen ympäristötoiminnasta vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa. Raportoinnista saatavia tietoja hyödynnetään ympäristöturvallisuustoiminnan kehittämisessä ja uusia ympäristöturvallisuuden tavoitteita päätettäessä. Johtoryhmä katselmoi turvallisuustoiminnan tasoa vähintään neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävällä johdon kierroksella, jonka aikana johto kiertää molemmat logistiikkakeskukset ja keskustelee kierrosten aikana myös linjaorganisaation ja työntekijöiden kanssa. Kierros tulee suunnitella etukäteen ja siitä pitää tiedottaa molempien logistiikkakeskusten koko henkilökuntaa. Kierrokset voidaan järjestää esimerkiksi vuosittain vaihtuvan teeman mukaan.

Turvallisuuspäällikön vastuulla on johtaa turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa ympäristöturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö vastaa turvallisuustoiminnan johtamisesta ja organisoinnista yritystasolla. Hän koostaa ja analysoi molemmista logistiikkakeskuksista, yritys X:n omista maakuntaterminaaleista sekä ympäristöasiantuntijalta ja riskienhallintavastaavalta saatavaa, ympäristöturvallisuuteen liittyvää tietoa ja tämän perusteella ohjaa kyseisten tahojen ympäristöturvallisuustoiminnan kehittämistä.

Turvallisuuspäällikkö seuraa ympäristöturvallisuuteen liittyvien mittarien tarjoamaa tietoa osana ympäristöasiantuntijan suorittamaa raportointia ja tarvittaessa ohjaa ympäristötoimintaa turvallisuuden näkökulmasta. Tämän lisäksi hän tuottaa ohjeistuksia ja tarvittavia materiaaleja ympäristöturvallisuuteen liittyen. Turvallisuuspäällikkö järjestää kuukausittain tapaamisia DC1:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa ympäristöturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Tapaamisten tavoitteena on lisätä linjaorganisaation turvallisuusorientoituneisuutta ja jakaa tietoa molempiin suuntiin.

Turvallisuusvastaava on vastuussa uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen ympäristöturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä sekä vaarallisten kemikaalien varastoinnin ja kuljettamisen turvallisuudesta. Hän raportoi ympäristöturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, vähintään kerran (1) kuukaudessa siten, että turvallisuuspäällikkö saa uusimmat tiedot ennen niiden esittelemistä johtoryhmälle kerran vuodessa. Turvallisuusvastaava järjestää kuukausittain tapaamisia DC2:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa ympäristöturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Tapaamisten tavoitteena on lisätä linjaorganisaation turvallisuusorientoituneisuutta ja jakaa tietoa molempiin suuntiin.

Tekniset isännöitsijät vastaavat uusien logistiikkakeskusten rakenteiden sekä talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteiden toteutumisesta oman vuosikellonsa mukaisesti, mikä osaltaan tukee myös ympäristöturvallisuuden toteutumista. Kaikista huolto- ja korjaustoimenpiteistä tehdään aina kirjalliset merkinnät joko laitteiden huoltokirjoihin tai yrityksen tietojärjestelmään. Tekniset isännöitsijät raportoivat rakenteiden ja talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteistä sekä muista rakenteelliseen tai tekniseen turvallisuuteen liittyvistä seikoista kolmen (3) kuukauden välein turvallisuusvastaavalle. Lisäksi he vastaavat vaarallisten kemikaalien varastointiin liittyvien rakenteellisten ja teknisten vaatimusten seurannasta sekä varastoinnin vaatimustenmukaisuudesta.

Linjaorganisaatio on vastuussa oman logistiikkakeskuksensa päivittäisen ympäristöturvallisuuden valvomisesta ja se osallistuu aktiivisesti myös turvallisuuden kehittämiseen. Käytönvalvojat sekä turvallisuusneuvonantaja vastaavat vaarallisten aineiden varastointiin ja kuljetukseen

liittyvistä toimenpiteistä omien toimenkuvien mukaisesti. Linjaorganisaation esimiehet toteuttavat päivittäin tarkastuskierroksia, joissa valvotaan muun muassa tilojen ja työvälineiden kuntoa, oikeita ja turvallisia työtapoja, toimintaohjeiden noudattamista, lajittelun toteutumista sekä muita mahdollisia turvallisuuspoikkeamia. Tarkastuskierroksilla varmistetaan myös vaarallisten kemikaalien varastoinnin turvallisuudesta sekä erityisesti näissä varastotiloissa käytettävän varastoautomaatiotekniikan toimivuudesta. Tarkastuskierroksista tehdään merkinnät valmiille tarkastuslomakepohjalle. Lomake liitetään osaksi muuta vuoropäälliköille menevää vuorokausiraportointia (ns. vuorokausiraportti). Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt koostavat tarkastuskierroksista tehdyt havainnot kuukausittain ja raportoivat niistä DC1:ssä turvallisuuspäällikölle ja DC2:ssa turvallisuusvastaavalle osana muuta kuukausittaista turvallisuusraportointia. Linjaorganisaatio osallistuu ympäristötoiminnan tason auditointeihin yhteistyössä ympäristöasiantuntijan kanssa.

Tarkastuskierroksilla havaittujen, tai työntekijöiden ilmoittamien puutteiden, tai turvallisuuspoikkeamien korjaaminen on ensisijaisesti linjaorganisaation vastuulla. Mikäli linja ei pysty itsenäisesti korjaamaan tilannetta, tulee siitä tehdä välitön ilmoitus tarvittaville tahoille. Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt vastaavat raportoinnin koostamisesta ja toteuttamisesta. Linjaorganisaatio toimii linkkinä turvallisuusorganisaation ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Linjaorganisaation esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palavereja, joissa käydään työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja läpi. Tarkoituksena on mahdollistaa molemminpuolinen keskustelu aiheista, osoittaa yrityksen sitoutuneisuutta turvallisuuteen ja hyvinvointiin sekä varmistaa tiedon liikkuminen.

Ympäristöasiantuntija vastaa ympäristölainsäädännön seurannasta ja lain vaatimusten toteutumisen varmistamisesta yritys X:n liiketoiminnassa. Hän seuraa aktiivisesti aihealueen julkaisuja sekä kartoittaa erilaisten foorumien kautta muiden yritysten ympäristötoimintaan liittyviä hyviä käytänteitä ja pyrkii näiden avulla kehittämään yritys X:n ympäristötoimintaa. Ympäristöasiantuntija auditoi yrityksen ympäristötoiminnan tasoa kuukausittain yhteistyössä linjaorganisaation kanssa. Auditoinneilla seurataan esimerkiksi jätteiden lajittelun toteutumista. Lisäksi hän seuraa kuukausitasolla yrityksen jätteen tuotantoa, veden- ja energiankulutusta sekä arvioi vähintään kerran vuodessa kuljetuksista aiheutuneiden päästöjen määrän ja koostaa näistä lähteistä tietoa ympäristöturvallisuuden mittareita varten. Ympäristöasiantuntija raportoii ympäristötoimintaan liittyvistä seikoista (mukaan lukien ympäristöturvallisuuden mittarit) vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa sekä yrityksen johtoryhmälle että turvallisuuspäällikölle. Hän myös osallistuu yrityksen ympäristöriskien arviointiin ja tukee riskienhallintavaataavaa tässä toiminnassa.

Riskienhallintavastaava toteuttaa säännöllisesti yrityksen toimintaan liittyvien ympäristöä uhkaavien vaarojen tunnistamista sekä ympäristöriskien arviointeja yhteistyössä ympäristöasiantuntijan kanssa. Ympäristöriskien arviointeja suoritetaan säännöllisesti, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Riskienhallintavastaava käy vuosittain kertomassa riskienarviointien tuloksista ja niiden perusteella tehtävistä kehitystoimenpiteistä arviointien jälkeen linjaorganisaation kuukausipalaverissa. Tarkoituksena on lisätä linjaorganisaation tietoisuutta myös yleisistä yrityksen liiketoimintaan liittyvistä riskeistä. Ympäristöturvallisuuteen liittyvää riskienhallintaa toteutetaan ISO 31000 mallin mukaisesti riskienhallintavastaavan toimesta ja hän raportoi tästä työstä kuukausittain turvallisuuspäällikölle.

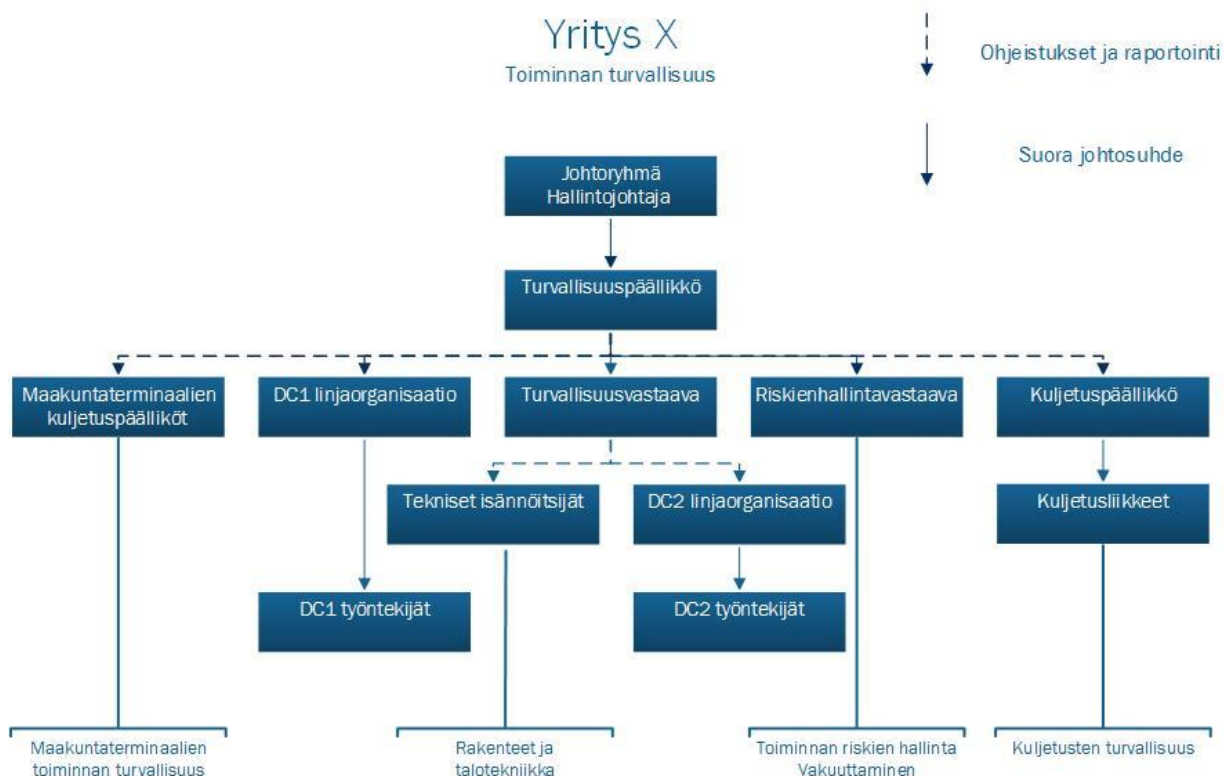
Yritys X:n omien maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien ympäristöturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportoivat ympäristöturvallisuuden liittyvistä asioista kuuden (6) kuukauden välein turvallisuuspäällikölle.

7.3 Toiminnan turvallisuus

Yrityksen varastotoiminta ja tavaravirtojen sekä kuljetusten hallinta ovat huomattavan riippuvaisia sähkösaannista sekä tietojärjestelmien toimivuudesta. Toiminnan luonteesta johtuen myös yrityksen liiketoiminnan keskeytysriskit ovat korkeat ja tämän takia yritys hyödyntää kattavia vakuutuksia osana muuta toiminnan riskienhallintaa. Toiminnan turvallisuuden keskeisiä tekijöitä ovat vaarallisten aineiden turvallinen varastointi ja kuljettaminen, lämpötilasäädelyjen tuotteiden katkeamattoman kylmäketjun varmistaminen ja seuranta, kylmälaitteiden ja jäähdytysjärjestelmien säännölliset huolto- ja kunnossapitotoimenpiteet, toimitilaturvallisuuden varmistaminen, sähkösaannin varmistaminen sekä tietojärjestelmien toimivuuden varmistaminen. Toiminnan turvallisuuden tavoitteena on turvata yrityksen liiketoiminnan häiriöttömyys ja varmistaa toimintaan vaadittavien resurssien saatavuus ja riittävyys.

Tietoturvaluus on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Toiminnan turvallisuuden organisoinnista ja johtamisesta yritystasolla vastaa turvallisuuspäällikkö. Hän vastaa tarvittavien ohjeistusten ja materiaalien tuottamisesta, kuljetusten turvallisuuden kehittämisestä yhteistyössä yrityksen kuljetuspäällikön kanssa sekä vakuuttamistoiminnan ohjauksesta. Turvallisuusvastaavan vastuulla on molempien uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen turvallisuuden ylläpidon ja kehittämisen koordinointi. Lisäksi hän välittää turvallisuuspäällikön tuottamia ohjeistuksia ja materiaaleja edelleen DC2:n linjaorganisaatiolle osana linjaorganisaation kanssa järjestettäviä kuukausipalavereja. Toiminnan turvallisuuteen liittyviä vastuita sekä johto- ja raportointisuhteita on kuvattu kuvassa 8.



Kuva 8: Toiminnan turvallisuus

Mikäli yritys X:ssä käytössä oleviin toimintamalleihin tai toimitiloihin tehdään muutoksia, on muutostöiden tilaajalla vastuu tähän muutostyöhön liittyvän riskienhallinnan toteuttamisesta yhteistyössä tarvittavien tahojen kanssa. Mikäli yrityksen toimitiloihin otetaan ulkopuolisia urakoitsijoita, on näiden urakoitsijoiden toiminnan turvallisuuden varmistaminen tilaavan tahon vastuulla. Turvallisuuden varmistamiseksi tarvittavien toimenpiteiden suorittamisesta tulee sopia jo toimeksiantosopimusta tehtäessä. Yrityksen turvallisuuspäällikkö tuottaa tarvittavat ohjeistukset ja materiaalit urakoitsijoiden toiminnan turvallisuuteen liittyen.

Yritys X:n omien maakuntaterminaalien toiminnan turvallisuudesta vastaavat kyseisten terminaalien kuljetuspäälliköt, jotka raportoivat turvallisuustoiminnasta kuuden (6) kuukauden välein turvallisuuspäällikölle.

7.3.1 Eri toimijoiden roolit toiminnan turvallisuudessa

Johtoryhmä on vastuussa yritys X:n toiminnan turvallisuudesta. Johtoryhmän kokouksissa käsitellään toiminnan turvallisuutta säännöllisesti, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Johtoryhmä asettaa vuosittain ajantasaiseen tietoon perustuvat tavoitteet turvallisuustyölle toiminnan turvallisuuden osalta ja seuraa näiden tavoitteiden toteutumista mittarien, raportoinnin ja katselmoinnin keinoin.

Turvallisuuspäällikkö on vastuussa toiminnan turvallisuuden organisoinnista ja johtamisesta yritystasolla. Hän raportoi toiminnan turvallisuuteen liittyvistä seikoista johtoryhmälle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa. Turvallisuuspäällikön vastuulla on johtaa turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa toiminnan turvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö on vastuussa tarvittavien ohjeistusten ja materiaalien tuottamisesta, kuljetusten turvallisuuden kehittämisestä yhteistyössä yrityksen kuljetuspäällikön kanssa sekä vakuuttamistoiminnan ohjauksesta. Turvallisuuspäällikkö järjestää kuukausittain tapaamisia DC1:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa toiminnan turvallisuuden liittyviä seikkoja. Lisäksi hän valvoo yrityksen omien maakuntaterminaalien toiminnan turvallisuuden tasoa säännöllisesti raportoinnin ja katselmoinnin keinoin ja koostaa näistä kohteista saatavaa tietoa johdon määrittämiä mittareita varten.

Turvallisuusvastaava on vastuussa molempien uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen turvallisuuden ylläpidon sekä kehittämisen koordinoinnista yhteistyössä teknisten isäntien kanssa. Lisäksi hän vastaa vaarallisten aineiden varastoinnin ja kuljettamisen turvallisuudesta (toimintaperiaatteista vastaava henkilö) sekä siihen liittyvien rakenteellisten ja teknisten vaatimusten täyttymisen valvonnasta yhteistyössä teknisten isäntien kanssa. Hän raportoi toiminnan turvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, vähintään kerran (1) kuukaudessa. Turvallisuusvastaava järjestää kuukausittain tapaamisia DC2:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa toiminnan turvallisuuteen liittyviä seikkoja. Turvallisuusvastaavalla on oikeus myöntää tulitölupia yrityksen kiinteistössä tehtäviin tulitöihin.

Riskienhallintavastaava on vastuussa yrityksen vakuutusten hankinnasta ja ylläpidosta. Vakuuttamisen tulee olla riskiperusteista ja vakuutusten kattavuutta ja tarpeellisuutta tulee arvioida vuosittain. Riskienhallintavastaava toteuttaa vähintään kerran vuodessa yritys X:n varastointi- ja kuljetustoimintaan liittyvän riskienarvioinnin. Riskienhallintavastaava raportoi vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa vakuuttamiseen ja riskienhallintaan liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle.

Tekniset isännöitsijät ovat vastuussa vaarallisten aineiden varastointia koskevien rakenteellisten ja teknisten vaatimusten toteutumisesta käytännössä. Lisäksi he vastaavat yrityksen toimitilojen rakenteiden sekä talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteiden toteutumisesta uusissa logistiikkakeskuksissa. Huolto- ja kunnossapitotoimenpiteitä toteutetaan oman vuosikellonsa mukaisesti ja niistä tehdään aina kirjalliset merkinnät. Tekniset isännöitsijät raportoivat rakenteiden ja laitteiden huolto- ja kunnossapitotoimenpiteistä sekä muista rakenteelliseen tai tekniseen turvallisuuteen liittyvistä seikoista kolmen (3) kuukauden välein

turvallisuusvastaavalle. Teknisillä isännöitsijöillä on oikeus myöntää tulityölupia yrityksen kiinteistössä tehtäviin tulitöihin.

Linjaorganisaatio jakautuu kahteen osaan, jotka koostuvat DC1:n ja DC2:n linjojen vuoropäälliköistä ja esimiehistä. Linjaorganisaatio on vastuussa oman logistiikkakeskuksensa toiminnan turvallisuuden päivittäisestä valvomisesta ja se osallistuu aktiivisesti myös toiminnan kehittämiseen. Linjaorganisaatio vastaa uusien logistiikkakeskusten automaatiotekniikan toiminnasta yhteistyössä laitetoimittajan kanssa. DC1:n linjaorganisaatio raportoi kuukausittain toiminnan turvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuuspäällikölle ja käsittelee näitä asioita aktiivisesti myös kuukausipalavereissa. DC2:n linjaorganisaatio raportoi kuukausittain toiminnan turvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuusvastaavalle ja käsittelee näitä asioita aktiivisesti myös kuukausipalavereissa. Linjaorganisaatio toimii linkkinä turvallisuusorganisaation ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Molempien uusien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt vastaavat raportoinnin koostamisesta ja toteutumisen valvonnasta. Linjaorganisaation esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palavereja, joissa käydään läpi työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja.

Käytönvalvojat vastaavat, että uusissa logistiikkakeskuksissa toimitaan kemikaaleja koskevien säännösten ja määräysten ja lupaehtojen mukaisesti. Heidän vastuullaan on varmistaa, että viranomaisille ilmoitetaan toiminnassa tapahtuvista merkittävistä muutoksista ja mahdollisesti tapahtuvista onnettomuuksista. Käytönvalvojat varmistuvat, että kemikaaleihin liittyvistä poikkeamatilanteista suoritetaan tutkinta ja raportointi, joka toimitetaan myös turvallisuusvastaavalle. Työntekijöinä käytönvalvojat ovat osa linjaorganisaatiota.

Turvallisuusneuvonantaja selvittää keinoja, joiden avulla yrityksen VAK-kuljetukset suoritetaan mahdollisimman turvallisesti ja määräyksiä noudattaen. Hänen tulee edistää tällaisten keinojen käyttöönottoa kuljetuksissa. Lisäksi hän antaa neuvoja ja koulutusta VAK-kuljetuksiin liittyen sekä huolehtii, että kyseisiin kuljetuksiin liittyvästä toiminnasta laaditaan yritykselle vuosittainen toimintakertomus. Mahdollisissa VAK-kuljetusten poikkeamatilanteissa turvallisuusneuvonantaja huolehtii, että tilanteesta laaditaan onnettomuusselostus yritykselle. Lisäksi turvallisuusneuvonantaja hoitaa muita asetuksessa (Vna 274/2002) tarkemmin säädettyjä tehtäviä sekä osallistuu tarvittaessa kemikaaleja koskeviin viranomaistarkastuksiin. Työntekijänä turvallisuusneuvonantaja on osa linjaorganisaatiota.

Maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien toiminnan turvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportoivat toiminnan turvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa.

Kuljetuspäällikkö on vastuussa kuljetusten toteutumisesta ja maakuntaterminaalien toiminnasta sekä näihin toimintoihin liittyvien turvallisuusvaatimusten toteutumisen valvonnasta. Kuljetuspäällikkö toimii linkkinä yritys X:n turvallisuusorganisaation ja maakuntaterminaalien sekä kuljetusyriyten välillä. Kuljetus- ja maakuntaterminaalien turvallisuustoiminnassa havaittujen puutteiden korjaamisen koordinoiminen ja valvominen on kuljetuspäällikön vastuulla ja hän toimii tarvittaessa yhteistyössä turvallisuuspäällikön kanssa.

7.3.2 Toiminnan turvallisuuden prosessikuvaus

Yrityksen johtoryhmä hyväksyy vuosittaiset tavoitteet toiminnan turvallisuuden kehittämiseksi ja osoittaa tähän riittävät resurssit. Samalla johtoryhmä hyväksyy toiminnan turvallisuuden mittaamiseen käytettävät mittarit. Johtoryhmä edellyttää, että sille raportoidaan toiminnan turvallisuuden tilasta ja kehityksestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa turvallisuuspäällikön toimesta. Raportoinnista saatavia tietoja hyödynnetään toiminnan turvallisuuden kehittämisessä ja uusia turvallisuuden tavoitteita päätettäessä. Johtoryhmä katselmoi turvallisuustoiminnan tasoa vähintään neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävällä johdon kierroksella, jonka aikana johto kiertää molemmat logistiikkakeskukset ja keskustelee kierrosten aikana myös linjaorganisaation ja työntekijöiden kanssa. Kierros tulee suunnitella etukäteen ja siitä pitää tiedottaa molempien logistiikkakeskusten koko henkilökuntaa. Kierrokset voidaan järjestää esimerkiksi vuosittain vaihtuvan teeman mukaan.

Turvallisuuspäällikön vastuulla on johtaa turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa toiminnan turvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö vastaa toiminnan turvallisuuden johtamisesta ja organisoinnista yritystasolla. Hän koostaa ja analysoi molemmista logistiikkakeskuksista, yritys X:n omista maakuntaterminaaleista sekä keskeisistä kuljetusyriyksistä saatavaa, toiminnan turvallisuuden liittyvää tietoa ja tämän perusteella ohjaa kyseisten tahojen turvallisuustoiminnan kehittämistä. Turvallisuuspäällikkö vastaa toiminnan turvallisuuden liittyvien mittarien päivittämisestä. Tämän lisäksi hän tuottaa ohjeistuksia ja tarvittavia materiaaleja toiminnan turvallisuuden liittyen sekä valvoo ja ohjaa riskienhallintavastaavan toteuttamaa vakuutus- ja riskienarviointitoimintaa. Riskienhallintapäällikkö järjestää kuukausittain palaverin DC1:n linjaorganisaation kanssa, jossa käsitellään muun muassa toiminnan turvallisuuden liittyviä seikkoja.

Turvallisuusvastaava on vastuussa molempien uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen turvallisuuden ylläpidon ja kehittämisen koordinoinnista sekä vaarallisten kemikaalien varastoinnin ja kuljettamisen turvallisuudesta. Turvallisuusvastaava toimii yhteistyössä teknisten isännöitsijöiden sekä tarvittaessa varastoautomaatiotekniikan laitetoimittajan kans-

sa. Hän raportoi rakenteelliseen ja tekniseen toiminnan turvallisuuteen liittyvistä asioista ker-
ran (1) kuukaudessa turvallisuuspäällikölle. Lisäksi turvallisuusvastaava järjestää kuukausit-
tain palaverin DC2:n linjaorganisaation kanssa, missä käydään läpi muun muassa toiminnan
turvallisuuteen liittyviä seikkoja.

Tekniset isännöitsijät vastaavat uusien logistiikkakeskusten rakenteiden sekä talotekniikan
huolto- ja kunnossapitotoimenpiteiden toteutumisesta oman vuosikellonsa mukaisesti. Kaikis-
ta huolto- ja korjaustoimenpiteistä tehdään aina kirjalliset merkinnät joko laitteiden huolto-
kirjoihin tai yrityksen tietojärjestelmään. Tekniset isännöitsijät raportoivat rakenteiden ja
talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteistä sekä muista rakenteelliseen tai tekniseen
turvallisuuteen liittyvistä seikoista kolmen (3) kuukauden välein turvallisuusvastaavalle. Lisäk-
si he vastaavat vaarallisten kemikaalien varastointiin liittyvien rakenteellisten ja teknisten
vaatimusten seurannasta sekä varastoinnin vaatimustenmukaisuudesta.

Linjaorganisaatio osallistuu oman logistiikkakeskuksensa toiminnan turvallisuuden päivittäi-
seen valvomiseen. Käytönvalvojat sekä turvallisuusneuvonantaja vastaavat vaarallisten ainei-
den varastointiin ja kuljetukseen liittyvistä toimenpiteistä omien toimenkuviansa mukaisesti.
Linjaorganisaation esimiehet toteuttavat päivittäin tarkastuskierroksia, joilla valvotaan muun
muassa tilojen ja työvälineiden kuntoa, työntekijöiden poikkeavaa tai ohjeidenvastaista toi-
mintaa sekä muita mahdollisia turvallisuuspoikkeamia. Tarkastuskierroksilla valvotaan myös
vaarallisten aineiden varastoinnin turvallisuutta sekä erityisesti näissä varastotiloissa käytet-
tävän varastoautomaatiotekniikan toimivuutta. Tarkastuskierroksista tehdään merkinnät val-
miille tarkastuslomakepohjalle. Lomake liitetään osaksi muuta vuoropäälliköille menevää vuo-
rokausiraportointia (ns. vuorokausiraportti). Molempien uusien logistiikkakeskusten linjaor-
ganisaatioiden vuoropäälliköt koostavat tarkastuskierroksista tehdyt havainnot kuukausittain
ja raportoivat niistä DC1:ssä turvallisuuspäällikölle ja DC2:ssa turvallisuusvastaavalle osana
muuta kuukausittaista turvallisuusraportointia.

Tarkastuskierroksilla havaittujen tai työntekijöiden ilmoittamien puutteiden tai turvallisuus-
poikkeamien korjaaminen on ensisijaisesti linjaorganisaation vastuulla. Mikäli linja ei pysty
itsenäisesti korjaamaan tilannetta, tulee siitä tehdä välitön ilmoitus tarvittaville tahoille.
Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt vastaavat raportoinnin
koostamisesta ja toteuttamisesta. Linjaorganisaatio toimii linkkinä turvallisuusorganisaation
ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Linjaorganisaation
esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palavereja, joissa käydään työhön, hyvin-
vointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja läpi. Tarkoituksena on mahdollistaa molemmi-
puolinen keskustelu aiheista, osoittaa yrityksen sitoutuneisuutta turvallisuuteen ja hyvinvoin-
tiin sekä varmistaa tiedon liikkuminen.

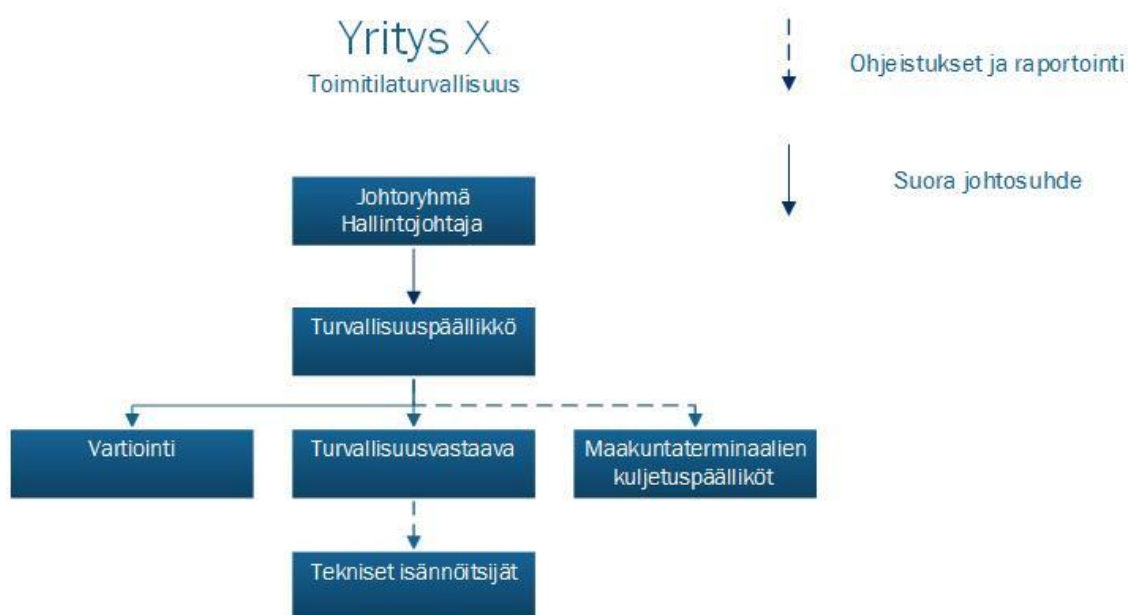
Yritys X:n omien maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien toiminnan turvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportoivat toiminnan turvallisuuden liittyvistä asioista kuuden (6) kuukauden välein turvallisuuspäällikölle.

Yritys X:n keskeisten sidosryhmien, kuten suurimpien kuljetusyriyten, turvallisuustoimintaa auditoidaan säännöllisesti yritys X:n kuljetuspäällikön toimesta ja turvallisuuspäällikön tukeamana. Auditointien aikavälistä ja käytännön toteutuksesta sovitaan kuljetuspäällikön ja turvallisuuspäällikön toimesta.

Yrityksen riskienhallintavastaava vastaa yrityksen vakuutusten hankinnasta ja ylläpidosta. Hän toteuttaa vuosittain varastointi- ja kuljetustoimintaan liittyvän riskienarvioinnin, minkä yhteydessä hän arvioi myös olemassa olevien vakuutusten kattavuutta ja tarpeellisuutta. Mikäli vakuutuksiin on tarve tehdä muutoksia, vastaa riskienhallintavastaava niiden toteuttamisesta yhteistyössä turvallisuuspäällikön sekä emoyhtiön kanssa. Riskienhallintavastaava raportoi vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa vakuuttamiseen ja riskienhallintaan liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle.

7.4 Toimitilaturvallisuus

Uudet logistiikkakeskukset ovat yritys X:n liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta tärkein yksittäinen resurssi ja niiden suojauksen tulee olla riittävällä tasolla. Yrityksen toimitilaturvallisuuden hyvä taso tukee osaltaan rikosten torjuntaa ja rikosturvallisuuden ylläpitoa. Toimitilaturvallisuuden tavoitteena on suojata yrityksen henkilökuntaa, toiminnan häiriöttömyyttä, tietoliikennettä ja tietokantoja, sähkönsaantia ja varastoitavaa omaisuutta sekä kiinteistöjä. Suojausta toteutetaan rakenteellisin ja teknisin menetelmin sekä valvonnalla ja vartiointilla.



Kuva 9: Toimitilaturvallisuus

Toimitilaturvallisuuden toimijoihin liittyviä johto- ja raportointisuhteita on kuvattu kuvassa 9. Turvallisuuspäällikkö vastaa toimitilaturvallisuuden toteutumisesta yritystasolla. Hänen vastuullaan on toiminnan organisointi sekä vartiointisopimusten hallinnointi. Turvallisuusvastaavan vastuulla on teknisen ja rakenteellisen toimitilaturvallisuuden ylläpito ja kehittäminen uusissa logistiikkakeskuksissa. Samalla turvallisuusvastaava toimii avainhallinnasta vastaavana henkilönä sekä kameravalvonnan henkilötietorekisterin hallinnoijana uusissa logistiikkakeskuksissa. Yritys X:n omien maakuntaterminaalien toimitilaturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä vastaavat kyseisten terminaalien kuljetuspäälliköt.

Yritys X:n kiinteistöjen vartiointi on järjestetty siten, että uusissa logistiikkakeskuksissa on jatkuva paikallisvartiointi. Yritys X:n omia maakuntaterminaaleja valvotaan etäkameravalvonnalla uusista logistiikkakeskuksista käsin, minkä lisäksi maakuntaterminaalit ovat vähintään hälytysvartiointin piirissä. Emoyhtiö tekee konsernin vartiointisopimukset, mutta yritys X valitsee itselleen sopivan vartiointiliikkeen tarvittaessa myös puitesopimuksen ulkopuolelta. Vartiointisopimusten hallinnoinnista vastaa turvallisuuspäällikkö.

7.4.1 Eri toimijoiden roolit toimitilaturvallisuudessa

Johtoryhmä on vastuussa yritys X:n toimitilaturvallisuudesta. Johtoryhmän kokouksissa käsitellään toimitilaturvallisuutta säännöllisesti, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Johtoryhmä asettaa vuosittain ajantasaiseen tietoon perustuvat tavoitteet turvallisuustyölle toimitilaturvallisuuden osalta ja seuraa näiden tavoitteiden toteutumista mittarien, raportoinnin ja katselmoinnin keinoin.

Turvallisuuspäällikkö on vastuussa toimitilaturvallisuuden organisoinnista ja johtamisesta yritystasolla. Hän raportoi toimitilaturvallisuuteen liittyvistä seikoista johtoryhmälle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Turvallisuuspäällikön vastuulla on johtaa turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa toimitilaturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö vastaa yritys X:n varhaintoisopimusten hallinnoinnista. Hän valvoo uusien logistiikkakeskusten ja yritys X:n omien maakuntaterminaalien toimitilaturvallisuuden tasoa säännöllisesti raportoinnin ja katselmoinnin keinoin ja koostaa näistä kohteista saatavaa tietoa johdon määrittämiä mittareita varten. Turvallisuuspäällikön vastuulla on henkilökuntaan kohdistuvan teknisen valvonnan tiedottaminen siten, kuin siitä säädetään Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334).

Turvallisuusvastaava on vastuussa uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen toimitilaturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. Hän raportoi toimitilaturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, vähintään kerran (1) kuukaudessa. Turvallisuusvastaava toimii avainhallinnasta vastaavana henkilönä sekä kameravalvonnan henkilötietorekisterin hallinnoijana uusissa logistiikkakeskuksissa. Hänen vastuullaan on myös kulkuoikeusalueiden suunnittelu ja turvallisuus kriittisten tilojen, kuten serverihuoneiden kulkuoikeuksien hallinnointi.

Tekniset isännöitsijät ovat vastuussa yrityksen toimitilojen rakenteiden sekä talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteiden toteutumisesta uusissa logistiikkakeskuksissa. Huolto- ja kunnossapitotoimenpiteitä toteutetaan oman vuosikellonsa mukaisesti ja niistä tehdään aina kirjalliset merkinnät. Tekniset isännöitsijät raportoivat rakenteiden ja talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteistä sekä muista rakenteelliseen tai tekniseen turvallisuuteen liittyvistä seikoista kolmen (3) kuukauden välein turvallisuusvastaavalle. Teknisten isännöitsijöiden vastuulla on uusien logistiikkakeskusten alueen talvikunnossapito.

Maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien toimitilaturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportoivat toimitilaturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa.

7.4.2 Toimitilaturvallisuuden prosessikuvaus

Yrityksen johtoryhmä hyväksyy vuosittaiset tavoitteet toimitilaturvallisuuden kehittämiseksi ja osoittaa tähän riittävät resurssit. Samalla johtoryhmä hyväksyy toimitilaturvallisuuden mittaamiseen käytettävät mittarit. Johtoryhmä edellyttää, että sille raportoidaan toimitilaturvallisuuden tilasta ja kehityksestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta vähintään kerran vuodessa turvallisuuspäällikön toimesta. Raportoinnista saatavia tietoja hyödynnetään toimitilatur-

vallisuuden kehittämisessä ja uusia toimitilaturvallisuuden tavoitteita päätettäessä. Johtoryhmä katselmoi turvallisuustoiminnan tasoa vähintään neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävällä johdon kierroksella, jonka aikana johto kiertää molemmat logistiikkakeskukset ja keskustelee kierrosten aikana myös linjaorganisaation ja työntekijöiden kanssa. Kierros tulee suunnitella etukäteen ja siitä pitää tiedottaa molempien logistiikkakeskusten koko henkilökuntaa. Kierrokset voidaan järjestää esimerkiksi vuosittain vaihtuvan teeman mukaan.

Turvallisuuspäällikön vastuulla on johtaa turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa toimitilaturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö vastaa toimitilaturvallisuustoiminnan johtamisesta ja organisoinnista yritystasolla. Hän koostaa ja analysoi molemmista logistiikkakeskuksista ja yritys X:n omista maakuntaterminaaleista saatavaa, toimitilaturvallisuuteen liittyvää tietoa ja tämän perusteella ohjaa kyseisten tahojen turvallisuustoiminnan kehittämistä. Turvallisuuspäällikkö vastaa toimitilaturvallisuuteen liittyvien mittarien päivittämisestä. Tämän lisäksi hän vastaa yritys X:n vartiointisopimusten hallinnoinnista yhteistyössä emoyhtiön riskienhallintayksikön kanssa. Turvallisuuspäällikkö vastaa henkilökuntaan kohdistuvan teknisen valvonnan tiedottamisesta siten, kuin siitä säädetään Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334).

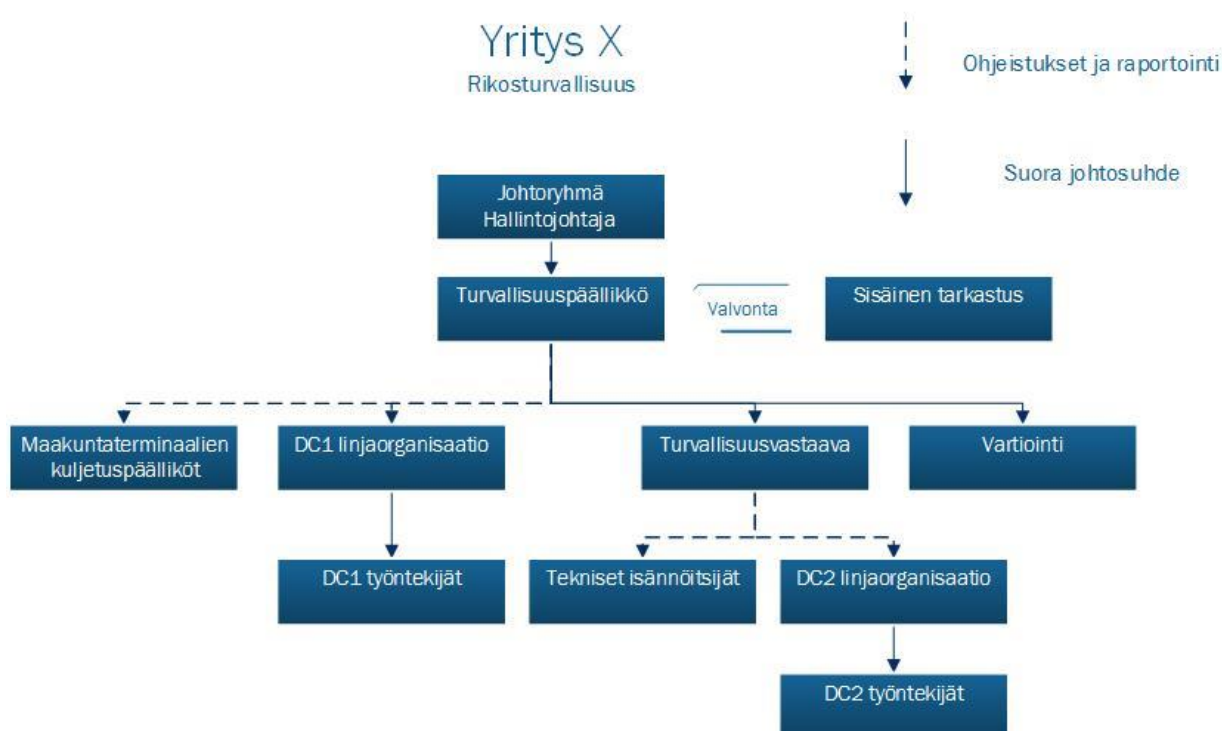
Turvallisuusvastaavan vastuulla on uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen toimitilaturvallisuuden ylläpito ja kehittäminen yhteistyössä teknisten isännöitsijöiden kanssa. Hän raportoi toimitilaturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, vähintään kerran (1) kuukaudessa. Turvallisuusvastaava toimii avainhallinnasta vastaavana henkilönä sekä kameravalvonnan henkilötietorekisterin hallinnoijana uusissa logistiikkakeskuksissa. Hänen vastuullaan on myös kulkuoikeusalueiden suunnittelu ja turvallisuuskriittisten tilojen, kuten serverihuoneiden kulkuoikeuksien hallinnointi. Turvallisuusvastaava varmistaa yhteistyössä teknisten isäntien sekä vartiointiliikkeen kanssa, että kamera- ja kulunvalvonnan tarpeet otetaan huomioon esimerkiksi alueen valaistusta ja lumenaurauksia suunniteltaessa.

Tekniset isännöitsijät vastaavat uusien logistiikkakeskusten rakenteiden sekä talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteiden toteutumisesta oman vuosikellonsa mukaisesti. Kaikista huolto- ja korjaustoimenpiteistä tehdään aina kirjalliset merkinnät joko laitteiden huoltokirjoihin tai yrityksen tietojärjestelmään. Tekniset isännöitsijät raportoivat rakenteiden ja talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteistä sekä muista rakenteelliseen tai tekniseen turvallisuuteen liittyvistä seikoista kolmen (3) kuukauden välein turvallisuusvastaavalle. Teknisten isännöitsijöiden vastuulla on uusien logistiikkakeskusten talvikunnossapidon toteutuminen. Erityistä huomiota tulee kiinnittää etenkin sisä- ja ulkotilojen sekä parkkipaikkojen liukauden torjuntaan. Lisäksi lumen aurauksia toteutettaessa tulee varmistaa, ettei kasautuva lumi haittaa kameravalvonnan esteetöntä näkyvyyttä tai helpota esimerkiksi alueen suoja-aitojen luvatonta ylittämistä.

Yritys X:n omien maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien toimitilaturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportoivat toimitilaturvallisuuden liittyvistä asioista kuuden (6) kuukauden välein turvallisuuspäällikölle.

7.5 Rikosturvallisuus

Rikosturvallisuustoiminnan tavoitteena on suojata yrityksen henkilökuntaa, toiminnan häiriötömyyttä, tietoliikennettä ja tietokantoja, sähkönsaantia ja varastoitavaa omaisuutta sekä kiinteistöjä. Suojausta toteutetaan rakenteellisin ja teknisin menetelmin sekä valvonnalla ja vartiointilla. Yrityksellä on rikostorjuntastrategia, joka määrittelee yrityksen suurimmat rikosriskit sekä vastuut ja valitut toimintaperiaatteet niiden toteutumisen ennaltaehkäisemiseksi. Lisäksi strategiassa tulee määritellä rikostapausten tutkinnan yleiset periaatteet sekä tutkintavastuut. Näiden periaatteiden sekä havaituista rikoksista annettavien seuraamusten tulee olla samat kaikille yrityksen työntekijöille ja niistä tulee tiedottaa kaikkia yrityksen ti-loissa työskenteleviä.



Kuva 10: Rikosturvallisuus

Kuvassa 10 on kuvattu rikosturvallisuuteen liittyvien toimijoiden välisiä johto- ja raportointisuhteita. Rikosturvallisuuden toteutumisesta yritystasolla vastaa yrityksen turvallisuuspäällikkö, jota turvallisuusvastaava ja maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt tukevat. Uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen rikosturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä vastaa turvallisuusvastaava, joka tekee yhteistyötä teknisten isäntien kanssa. Turvallisuusvastaava raportoi rikosturvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuuspäällikölle kuukausittain. Yritys X:n omien maakuntaterminaalien rikosturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä vastaavat kyseisten terminaalien kuljetuspäälliköt, jotka raportoivat rikosturvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuuspäällikölle kaksi (2) kertaa vuodessa.

Tietoturvallisuus on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Yritys X panostaa rikoshävikin torjuntaan. Linjaorganisaatioon kuuluvien esimiesten näkyvyys työpisteillä on keskeisessä asemassa rikoshävikin torjunnassa. Tämän lisäksi yrityksen tulee tunnistaa varkaushävikille alttiit tuotteet ja kohdistaa niihin erityistä valvontaa. Yrityksen ostamien vartiointipalveluiden piiriin tulee kuulua säännöllisten poistumistarkastusten suorittaminen.

7.5.1 Eri toimijoiden roolit rikosturvallisuudessa

Johtoryhmä on vastuussa yritys X:n rikosturvallisuudesta. Johtoryhmän kokouksissa käsitellään rikosturvallisuutta säännöllisesti, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Johtoryhmä asettaa vuosittain ajantasaiseen tietoon perustuvat tavoitteet turvallisuustyölle rikosturvallisuuden osalta ja seuraa näiden tavoitteiden toteutumista mittarien, raportoinnin ja katselmoinnin keinoin.

Turvallisuuspäällikkö on vastuussa rikosturvallisuustoiminnan organisoinnista ja johtamisesta yritystasolla. Hän raportoi rikosturvallisuuteen liittyvistä seikoista johtoryhmälle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Turvallisuuspäällikön vastuulla on johtaa rikosturvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa rikosturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö vastaa uusien logistiikkakeskusten sekä yritys X:n omien maakuntaterminaalien vartiointipalvelujen hallinnoinnista ja koordinoinnista. Hänen vastuullaan on myös keskeisten sidosryhmien (esimerkiksi kuljetusliikkeiden) turvallisuuden auditointien organisointi yhteistyössä yritys X:n kuljetuspäällikön kanssa sekä näiden auditointien tukeminen. Varkausrikoksia epäiltäessä turvallisuuspäällikkö vastaa tutkinnan toteuttamisesta. Tämän lisäksi hän tuottaa ohjeistuksia ja tarvittavia materiaaleja edellä mainittuihin toimintoihin sekä vierailijoiden rikosturvallisuuden osalta.

Turvallisuusvastaava on vastuussa rakenteellisen ja teknisen turvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä molemmissa uusissa logistiikkakeskuksissa. Turvallisuusvastaava toimii yhteistyössä logistiikkakeskusten teknisten isäntien kanssa. Hän raportoi rikosturvallisuuteen liittyvistä asioista kuukausittain turvallisuuspäällikölle.

Tekniset isännöitsijät ovat vastuussa rakenteiden sekä talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteiden toteutumisesta uusissa logistiikkakeskuksissa. Huolto- ja kunnossapitotoimenpiteitä toteutetaan oman vuosikellonsa mukaisesti ja niistä tehdään aina kirjalliset merkinnät. Tekniset isännöitsijät raportoivat rakenteiden ja talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteistä sekä muista rakenteelliseen tai tekniseen turvallisuuteen liittyvistä seikoista kolmen (3) kuukauden välein turvallisuusvastaavalle.

Linjaorganisaatio jakautuu kahteen osaan, jotka koostuvat DC1:n ja DC2:n linjojen vuoropäälliköistä ja esimiehistä. Linjaorganisaatio osallistuu oman logistiikkakeskuksensa päivittäisen rikosturvallisuuden valvomiseen osana päivittäisiä turvallisuuden tarkastuskierroksia. DC1:n linjaorganisaatio raportoi näiden tarkastuskierrosten tulokset kuukausittain turvallisuuspäällikölle ja käsittelee näitä asioita aktiivisesti myös kuukausipalavereissa. DC2:n linjaorganisaatio raportoi tarkastuskierrosten tulokset kuukausittain turvallisuusvastaavalle ja käsittelee näitä asioita aktiivisesti myös kuukausipalavereissa. Linjaorganisaation esimiesten näkyvyys työpisteillä on keskeinen tekijä rikoshävikin torjunnassa. Linjaorganisaatio toimii linkkinä turvallisuusorganisaation ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt vastaavat raportoinnin koostamisesta ja toteutumisen valvonnasta. Linjaorganisaation esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palavereja, joissa käydään läpi työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja.

Maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien rikosturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportoivat työturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa.

Sisäinen tarkastus on vastuussa yrityksen X:n toimihenkilöiden toiminnan oikeellisuuden varmistamisesta yrityksen rahavirtojen seurannasta. Sisäinen valvonta on osa rikostorjuntaan liittyvää organisaatiota, mutta tästä huolimatta se on rajattu varsinaisen turvallisuusorganisaation ulkopuolelle ja se kohdistaa valvontaa myös varsinaiseen turvallisuusorganisaatioon. Sisäisen tarkastuksen rooli on ennen kaikkea talousrikosten ennaltaehkäisy ja paljastaminen.

7.5.2 Rikosturvallisuuden prosessikuvaus

Yrityksen johtoryhmä hyväksyy yrityksen rikostorjuntastrategian sekä vuosittaiset tavoitteet rikosturvallisuuden kehittämiseksi ja osoittaa tähän riittävät resurssit. Samalla johtoryhmä hyväksyy rikosturvallisuuden mittaamiseen käytettävät mittarit. Johtoryhmä edellyttää, että sille raportoidaan rikosturvallisuuden tilasta ja kehityksestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta vähintään kerran vuodessa turvallisuuspäällikön toimesta. Raportoinnista saatavia tietoja hyödynnetään rikosturvallisuustoiminnan kehittämisessä ja uusia rikosturvallisuuden tavoitteita päätettäessä. Johtoryhmä katselmoi turvallisuustoiminnan tasoa vähintään neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävällä johdon kierroksella, jonka aikana johto kiertää molemmat logistiikkakeskukset ja keskustelee kierrosten aikana myös linjaorganisaation ja työntekijöiden kanssa. Kierros tulee suunnitella etukäteen ja siitä pitää tiedottaa molempien logistiikkakeskusten koko henkilökuntaa. Kierrokset voidaan järjestää esimerkiksi vuosittain vaihtuvan teeman mukaan.

Turvallisuuspäällikön vastuulla on johtaa turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa rikosturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö vastaa rikosturvallisuustoiminnan johtamisesta ja organisoinnista yritystasolla. Hän koostaa ja analysoi molemmista logistiikkakeskuksista, yritys X:n omista maakuntaterminaaleista sekä keskeisistä sidosryhmistä saatavaa, rikosturvallisuuteen liittyvää tietoa ja tämän perusteella ohjaa kyseisten tahojen rikosturvallisuustoiminnan kehittämistä. Turvallisuuspäällikkö vastaa rikosturvallisuuteen liittyvien mittarien päivittämisestä. Tämän lisäksi hän tuottaa ohjeistuksia ja tarvittavia materiaaleja edellä mainittujen lisäksi myös vierailijoiden turvallisuuteen liittyen.

Turvallisuusvastaava on vastuussa uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen turvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. Tätä kehitystyötä toteuttavat käytännössä logistiikkakeskusten tekniset isännöitsijät, joiden kanssa turvallisuusvastaava toimii säännöllisesti yhteistyössä. Hän raportoi rakenteelliseen ja tekniseen rikosturvallisuuteen liittyvistä asioista kerran (1) kuukaudessa turvallisuuspäällikölle.

Tekniset isännöitsijät vastaavat uusien logistiikkakeskusten rakenteiden sekä talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteiden toteutumisesta oman vuosikellonsa mukaisesti. Kaikista huolto- ja korjaustoimenpiteistä tehdään aina kirjalliset merkinnät joko laitteiden huoltokirjoihin tai yrityksen tietojärjestelmään. Tekniset isännöitsijät raportoivat rakenteiden ja talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteistä sekä muista rakenteelliseen tai tekniseen turvallisuuteen liittyvistä seikoista kolmen (3) kuukauden välein turvallisuusvastaavalle.

Linjaorganisaatio osallistuu oman logistiikkakeskuksensa päivittäisen rikosturvallisuuden valvomiseen. Linjaorganisaation esimiehet toteuttavat päivittäin tarkastuskierroksia, joilla valvotaan muun muassa tilojen ja työvälineiden kuntoa, työntekijöiden poikkeavaa toimintaa sekä muita mahdollisia turvallisuuspoikkeamia. Tarkastuskierroksista tehdään merkinnät valmiille tarkastuslomakepohjalle. Lomake liitetään osaksi muuta vuoropäälliköille menevää vuorokausiraportointia (ns. vuorokausiraportti). Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt koostavat tarkastuskierroksista tehdyt havainnot kuukausittain ja raportoivat niistä DC1:ssä turvallisuuspäällikölle ja DC2:ssa turvallisuusvastaavalle osana muuta kuukausittaista turvallisuusraportointia. Tarkastuskierrosten yhtenä tavoitteena on osoittaa työntekijöille esimiesten läsnäoloa työpisteillä, millä voidaan katsoa olevan ennaltaehkäisevää vaikutusta rikoshävikin syntymiseen. Varkauksien estäminen ei kuitenkaan saa lähtökohteisesti olla ensisijainen syy esimiesten läsnäololle, eikä lopputuloksena saa olla negatiivinen jatkuvan valvonnan ilmapiiri.

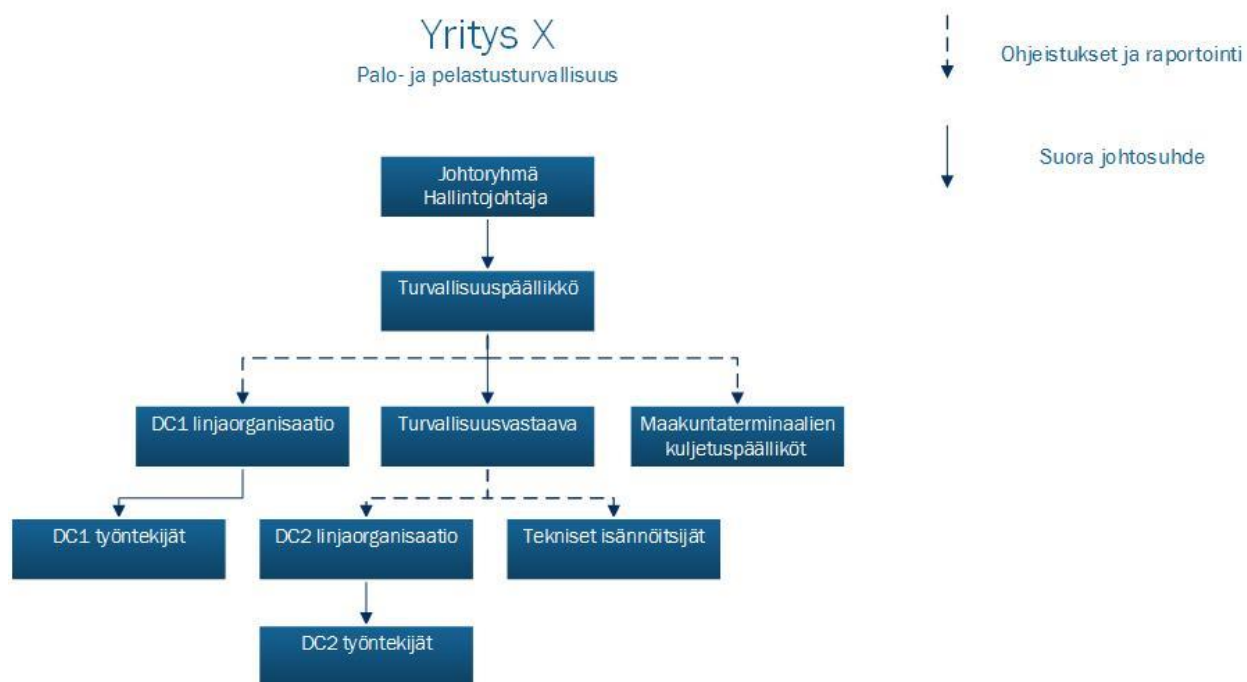
Tarkastuskierroksilla havaittujen tai työntekijöiden ilmoittamien puutteiden tai turvallisuuspoikkeamien korjaaminen on ensisijaisesti linjaorganisaation vastuulla. Mikäli linja ei pysty itsenäisesti korjaamaan tilannetta, tulee siitä tehdä välitön ilmoitus tarvittaville tahoille. Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt vastaavat raportoinnin koostamisesta ja toteutumisen valvonnasta. Linjaorganisaatio toimii linkkinä turvallisuusorganisaation ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Linjaorganisaation esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palaverreja, joissa käydään työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja läpi. Tarkoituksena on mahdollistaa molemminpuolinen keskustelu aiheista, osoittaa yrityksen sitoutuneisuutta turvallisuuteen ja hyvinvointiin sekä varmistaa tiedon liikkuminen.

Yritys X:n omien maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien rikosturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportoivat rikosturvallisuuteen liittyvistä asioista kuuden (6) kuukauden välein turvallisuuspäällikölle.

Yritys X:n keskeisten sidosryhmien, kuten suurimpien kuljetusyritysten, turvallisuustoimintaa auditoidaan säännöllisesti yritys X:n kuljetuspäällikön toimesta ja turvallisuuspäällikön tukeamana. Auditointien aikavälistä ja käytännön toteutuksesta sovitaan kuljetuspäällikön ja turvallisuuspäällikön toimesta.

7.6 Palo- ja pelastusturvallisuus

Palo- ja pelastusturvallisuuden tavoitteena on suojata yrityksen henkilökuntaa, toiminnan häiriöttömyyttä, tietoliikennettä ja tietokantoja, sähkösaantia ja varastoitavaa omaisuutta sekä kiinteistöjä mahdollisilta vaara- ja onnettomuustilanteilta. Suojausta toteutetaan rakenteellisin ja teknisin menetelmin ja järjestelmin sekä valvonnalla ja vartioinnilla. Yritys X:llä on kiinteistökohtaiset pelastussuunnitelmat, jotka määrittelevät yrityksen toimintatavat ja vastuut vaara- ja onnettomuustilanteiden sattuessa.



Kuva 11: Palo- ja pelastusturvallisuus

Palo- ja pelastusturvallisuuden liittyvien toimijoiden välisiä johto- ja raportointisuhteita on kuvattu kuvassa 11. Palo- ja pelastusturvallisuuden toteutumisesta yritystasolla vastaa yrityksen turvallisuuspäällikkö, joka tämän lisäksi vastaa myös DC1:n ja DC2:n toiminnallisesta palo- ja pelastusturvallisuudesta. Uusien logistiikkakeskusten rakenteellisesta ja teknisestä palo- ja pelastusturvallisuudesta vastaa yrityksen turvallisuusvastaava, joka tekee yhteistyötä teknisten isäntien kanssa. Turvallisuusvastaava raportoi palo- ja pelastusturvallisuuden liittyvistä asioista kerran (1) kuukaudessa turvallisuuspäällikölle. Yritys X:n omien maakuntaterminaalien turvallisuustoiminnasta vastaavat terminaalien kuljetuspäälliköt, jotka raportoivat palo- ja pelastusturvallisuuden liittyvistä asioista vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa turvallisuuspäällikölle. Ulkoistettujen maakuntaterminaalien turvallisuustoimintaa auditoidaan yritys X:n toimesta vuosittain.

Uusissa logistiikkakeskuksissa linjaorganisaatioon kuuluvilla esimiehillä ja työntekijöillä on keskeinen rooli päivittäisessä palo- ja pelastusturvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä. Yritys X on panostanut rakenteellisten ja teknisten menetelmien ja järjestelmien lisäksi myös henkilöstön koulutukseen ja tietoisuuden lisäämisen palo- ja pelastusturvallisuuden osalta. Yritys on luonut itselleen koulutusrekisterin. HR vastaa koulutusrekisterin ylläpidon ja kehittämisen toteutumisesta ja linjaorganisaation esimiesten vastuulla on omien alaistensa koulutus- ja pätevyystietojen säännöllinen päivittäminen rekisteriin. Turvallisuuspäällikkö tarkastaa koulutusrekisterin paikkansapitävyyden säännöllisesti. Uusiin logistiikkakeskuksiin on luotu oma palo- ja pelastusyksikkönsä, jonka toiminnasta ja koulutuksesta turvallisuuspäällikkö on vastuussa.

7.6.1 Eri toimijoiden roolit palo- ja pelastusturvallisuudessa

Johtoryhmä on vastuussa yritys X:n palo- ja pelastusturvallisuudesta. Johtoryhmän kokouksissa käsitellään palo- ja pelastusturvallisuutta säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa. Johtoryhmä asettaa vuosittain ajantasaiseen tietoon perustuvat tavoitteet turvallisuustyölle palo- ja pelastusturvallisuuden osalta ja seuraa näiden tavoitteiden toteutumisista mittarien, raportoinnin ja katselmoinnin keinoin.

Turvallisuuspäällikkö on vastuussa palo- ja pelastusturvallisuustoiminnan organisoinnista ja johtamisesta yritystasolla. Hän raportoi palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvistä seikoista johtoryhmälle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa. Turvallisuuspäällikön vastuulla on johtaa palo- ja pelastusturvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa palo- ja pelastusturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö vastaa uusien logistiikkakeskusten toiminnallisen palo- ja pelastusturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. Hän järjestää kuukausittain tapaamisia DC1:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Turvallisuuspäällikkö valvoo DC2:n ja yritys X:n omien maakuntaterminaalien palo- ja pelastusturvallisuuden tasoa säännöllisesti raportoinnin ja katselmoinnin keinoin ja koostaa näistä kohteista saatavaa tietoa johdon määrittämiä mittareita varten. Turvallisuuspäällikkö tarkastaa yrityksen koulutusrekisterin ajantasaisuuden kerran vuodessa.

Turvallisuusvastaava on vastuussa uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen palo- ja pelastusturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. Hän raportoi palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, vähintään kerran (1) kuukaudessa. Turvallisuusvastaava järjestää kuukausittain tapaamisia DC2:n linjaorganisaation päälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Turvallisuusvastaavalla on oikeus myöntää tulityölupia yrityksen kiinteistössä tehtäviin tulitöihin.

Tekniset isännöitsijät ovat vastuussa rakenteellisen ja teknisen palo- ja pelastusturvallisuuden toteutumisesta sekä sammutus- ja paloilmoinjärjestelmien huollon toteutumisesta uusissa logistiikkakeskuksissa. Huolto- ja kunnossapitotoimenpiteitä toteutetaan oman vuosikellon mukaisesti ja niistä tehdään aina kirjalliset merkinnät. Tekniset isännöitsijät raportoivat rakenteiden ja talotekniikan huolto- ja kunnossapitotoimenpiteistä sekä muista rakenteelliseen tai tekniseen palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvistä seikoista kolmen (3) kuukauden välein turvallisuusvastaavalle. Teknisillä isännöitsijöillä on oikeus myöntää tulityölupia yrityksen kiinteistössä tehtäviin tulitöihin.

Linjaorganisaatio jakautuu kahteen osaan, jotka koostuvat DC1:n ja DC2:n linjojen vuoropäälliköistä ja esimiehistä. Linjaorganisaatio on vastuussa oman logistiikkakeskuksensa päivittäisen palo- ja pelastusturvallisuuden valvomisesta ja se osallistuu aktiivisesti myös kehittämiseen. DC1:n linjaorganisaatio raportoi kuukausittain palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuuspäällikölle ja käsittelee näitä asioita aktiivisesti myös kuukausipalaverissa. DC2:n linjaorganisaatio raportoi kuukausittain palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuusturvallisuuteen liittyvistä asioista turvallisuuspäällikölle ja käsittelee näitä asioita aktiivisesti myös kuukausipalaverissa. Linjaorganisaatio toimii linkkinä turvallisuusorganisaation ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt vastaavat raportoinnin koostamisesta ja toteutumisen valvonnasta. Linjaorganisaation esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palaveria, joissa käydään läpi työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja. Linjaorganisaation esimiesten vastuulla on päivittää yrityksen koulutusrekisteriä aina tarpeen vaatiessa sekä valvoa omien alaistensa koulutusten ajantasaisuutta.

Maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien palo- ja pelastusturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportoivat palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, kuitenkin vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa.

7.6.2 Palo- ja pelastusturvallisuuden prosessikuvaus

Yrityksen johtoryhmä hyväksyy vuosittaiset tavoitteet palo- ja pelastusturvallisuuden kehittämiseksi ja osoittaa tähän riittävät resurssit. Samalla johtoryhmä hyväksyy palo- ja pelastusturvallisuuden mittaamiseen käytettävät mittarit. Johtoryhmä edellyttää, että sille raportoidaan palo- ja pelastusturvallisuuden tilasta ja kehityksestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta vähintään kaksi (2) kertaa vuodessa turvallisuuspäällikön toimesta. Raportoinnista saatavia tietoja hyödynnetään palo- ja pelastusturvallisuustoiminnan kehittämisessä ja uusien palo- ja pelastusturvallisuuden tavoitteita päätettäessä. Johtoryhmä katselmoi turvallisuustoiminnan tasoa vähintään neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävällä johdon kierroksella, jonka aikana johto kiertää molemmat logistiikkakeskukset ja keskustelee kierrosten aikana myös linjaorganisaation ja työntekijöiden kanssa. Kierros tulee suunnitella etukäteen ja siitä pitää tiedottaa molempien logistiikkakeskusten koko henkilökuntaa. Kierrokset voidaan järjestää esimerkiksi vuosittain vaihtuvan teeman mukaan.

Turvallisuuspäällikön vastuulla on johtaa turvallisuustoimintaa johtoryhmän asettamien tavoitteiden mukaisesti ja hän tarjoaa johtoryhmälle ajantasaista tietoa palo- ja pelastusturvallisuuden tilasta. Turvallisuuspäällikkö vastaa palo- ja pelastusturvallisuustoiminnan johtamisesta ja organisoimisesta yritystasolla. Hän koostaa ja analysoi molemmista logistiikkakeskuk-

sista ja yritys X:n omista maakuntaterminaaleista saatavaa, palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvää tietoa ja tämän perusteella ohjaa kyseisten tahojen palo- ja pelastusturvallisuustoiminnan kehittämistä. Turvallisuuspäällikkö vastaa palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvien mittarien päivittämisestä. Tämän lisäksi hän tuottaa ohjeistuksia ja tarvittavia materiaaleja toiminnalliseen palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyen. Turvallisuuspäällikkö tarkastaa henkilöstön koulutusrekisterin ajantasaisuuden palo- ja pelastusturvallisuuden osalta kerran vuodessa.

Turvallisuuspäällikkö vastaa uusien logistiikkakeskusten toiminnallisen palo- ja pelastusturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. Hän on vastuussa uusien logistiikkakeskusten palo- ja pelastusyksikön toiminnasta ja koulutuksesta. Turvallisuuspäällikkö järjestää kuukausittain tapaamisia DC1:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Tapaamisten tavoitteena on lisätä linjaorganisaation palo- ja pelastusturvallisuusorientoituneisuutta ja jakaa tietoa molempiin suuntiin.

Turvallisuusvastaava on vastuussa uusien logistiikkakeskusten rakenteellisen ja teknisen paloturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. Hän raportoi palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvistä seikoista turvallisuuspäällikölle säännöllisesti, vähintään kerran (1) kuukaudessa siten, että turvallisuuspäällikkö saa uusimmat tiedot ennen niiden esittelemistä johtoryhmälle kuuden (6) kuukauden välein. Turvallisuusvastaava järjestää kuukausittain tapaamisia DC2:n linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kanssa, missä käydään läpi muun muassa palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Tapaamisten tavoitteena on lisätä linjaorganisaation palo- ja pelastusturvallisuusorientoituneisuutta ja jakaa tietoa molempiin suuntiin.

Tekniset isännöitsijät vastaavat rakenteellisen ja teknisen palo- ja pelastusturvallisuuden toteutumisesta sekä sammutus- ja paloilmoinjärjestelmien huollon toteutumisesta uusissa logistiikkakeskuksissa. Uusien logistiikkakeskusten rakenteiden, talotekniikan ja järjestelmien huolto- ja kunnossapitotoimenpiteet toteutetaan oman vuosikellonsa mukaisesti. Kaikista huolto- ja korjaustoimenpiteistä tehdään aina kirjalliset merkinnät joko laitteiden huoltokirjoihin tai yrityksen tietojärjestelmään. Tekniset isännöitsijät raportoivat rakenteiden, talotekniikan ja järjestelmien huolto- ja kunnossapitotoimenpiteistä sekä muista rakenteelliseen tai tekniseen palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvistä seikoista kolmen (3) kuukauden välein turvallisuusvastaavalle.

Linjaorganisaatio on vastuussa oman logistiikkakeskuksensa päivittäisen palo- ja pelastusturvallisuuden valvomisesta ja se osallistuu aktiivisesti myös sen kehittämiseen. Linjaorganisaation esimiehet toteuttavat päivittäin tarkastuskierroksia, joilla valvotaan muun muassa tilojen

ja työvälineiden kuntoa, oikeita ja turvallisia työtapoja, toimintaohjeiden noudattamista, paloturvallisuutta sekä muita mahdollisia turvallisuuspoikkeamia. Tarkastuskierroksista tehdään merkinnät valmiille tarkastuslomakepohjalle. Lomake liitetään osaksi muuta vuoropäälliköille menevää vuorokausiraportointia (ns. vuorokausiraportti). Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt koostavat tarkastuskierroksista tehdyt havainnot kuukausittain ja raportoi niistä DC1:ssä turvallisuuspäällikölle ja DC2:ssa turvallisuusvastaavalle osana muuta kuukausittaista turvallisuusraportointia.

Tarkastuskierroksilla havaittujen tai työntekijöiden ilmoittamien puutteiden tai turvallisuuspoikkeamien korjaaminen on ensisijaisesti linjaorganisaation vastuulla. Mikäli linja ei pysty itsenäisesti korjaamaan tilannetta, tulee siitä tehdä välitön ilmoitus tarvittaville tahoille. Linjaorganisaatio toimii linkkinä turvallisuusorganisaation ja työntekijöiden välillä ja vastaa tiedon liikkumisesta molempiin suuntiin. Molempien logistiikkakeskusten linjaorganisaatioiden vuoropäälliköt vastaavat raportoinnin koostamisesta ja toteutumisen valvonnasta. Linjaorganisaation esimiehet järjestävät työntekijöilleen kuukausittain palavereja, joissa käydään työhön, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä seikkoja läpi. Tarkoituksena on mahdollistaa molemminpuolinen keskustelu aiheista, osoittaa yrityksen sitoutuneisuutta turvallisuuteen ja hyvinvointiin sekä varmistaa tiedon liikkuminen. Linjaorganisaation esimiehet vastaavat yrityksen koulutusrekisterin päivittämisestä omien alaistensa osalta.

Yritys X:n omien maakuntaterminaalien kuljetuspäälliköt ovat vastuussa kyseisten terminaalien palo- ja pelastusturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. He raportoivat palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyvistä asioista kuuden (6) kuukauden välein turvallisuuspäällikölle.

Lähteet

Tämän dokumentin tekemisessä on hyödynnetty seuraavia teoksia

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.

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

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

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

Levä, L. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. TUKES-julkaisu 1/2003. Helsinki: Turvatekniikan keskus.

Miettinen, J. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. 1. Painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Oulu: Oulun yliopiston kirjapaino.

Tämän dokumentin tekemisessä on hyödynnetty seuraavia standardeja

OHSAS 18001 ja 18002: Työterveys ja työturvallisuus

SFS- EN ISO 9001 ja 9004: Laadunhallinta ja yrityksen johtaminen jatkuvaan menestykseen

SFS- EN ISO 14001 ja 14004: Ympäristöjärjestelmä

SFS- EN ISO 31000: Riskienhallinta

Tämän dokumentin tekemisessä on hyödynnetty seuraavia verkkosivuja

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Yritysturvallisuus. Viitattu 08.10.2015.
<http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työsuojelu. Viitattu 08.10.2015.
<http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu>

Työterveyslaitos. 2015. Työsuojelu. Viitattu 08.10.2015
http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus_ja_riskien_hallinta/tyosuojelu/sivut/default.aspx

Kuvaluettelo

Kuva 1: Turvallisuuden kehittäminen jatkuvan kehityksen periaatteella.....	97
Kuva 2: Turvallisuusorganisaatio	98
Kuva 3: Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenne.....	99
Kuva 4: Turvallisuuden johtamisforumit	104
Kuva 5: Tiedon liikkuminen turvallisuusorganisaatiossa	107
Kuva 6: Työturvallisuus	114
Kuva 7: Ympäristöturvallisuus	120
Kuva 8: Toiminnan turvallisuus	127
Kuva 9: Toimitilaturvallisuus.....	133
Kuva 10: Rikosturvallisuus	137
Kuva 11: Palo- ja pelastusturvallisuus.....	142

Liite 3 Haastattelukysymykset

Sisällys

1	Tämän dokumentin tarkoitus ja haastattelujen toteutus.....	150
2	Asiantuntijahaastatteluissa hyödynnetyt kysymysjoukot	150
2.1	Alustus	151
2.2	Aloitus	151
2.3	Jatkuvuussuunnittelu	151
2.4	Työturvallisuus.....	151
2.5	Ympäristöturvallisuus.....	152
2.6	Pelastustoiminta.....	153
2.7	Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus	153
2.8	Rikosturvallisuus.....	153
2.9	Tuotannon ja toiminnan turvallisuus	154
2.10	Yrityksen johtorakenteet	154
3	Johdon haastatteluissa hyödynnetyt kysymysjoukot.....	154
3.1	Alustus	155
3.2	Aloitus	155
3.3	Työturvallisuus.....	155
3.4	Jatkuvuudenhallinta	155
3.5	Yrityksen johtorakenteet	156

1 Tämän dokumentin tarkoitus ja haastattelujen toteutus

Yritys X:n turvallisuustoiminnan lähtötilanteen sekä yrityksen johdon ja asiantuntijoiden mielipiteiden ja näkemysten kartoittamiseen hyödynnettiin teemahaastatteluja. Haastatteluja suorittavat tekijät valmistautuivat haastatteluihin muun muassa määrittelemällä haastatteluilla kartoitettavat teema-alueet sekä kirjoittamalla näiden teema-alueiden puitteissa haastatteluissa hyödynnettävät kysymysjoukot. Kartoitettavat teema-alueet laadittiin yritys X:n keskeisiä turvallisuustoiminnan osa-alueita silmällä pitäen.

Haastatteluissa läpikäytyt teema-alueet yksilöitiin erikseen jokaiselle haastateltavalle ja näiden teema-alueiden puitteissa etukäteen laadittuja kysymyksiä hyödynnettiin haastatteluissa tilanteeseen parhaiten soveltuvalla tavalla. Haastattelun teema-alueiden ja haastattelukysymysten valinta haastattelutilanteessa pohjautui haastateltavan taustaan, työtehtäviin ja osaamiseen yrityksessä. Tämän dokumentin tarkoituksena on kuvata yritys X:n turvallisuustoiminnan lähtötilanteen kartoittamiseen hyödynnetyt teema-alueet sekä niiden puitteissa luodut kysymysjoukot.

Haastateltavat jaettiin jo haastattelujen suunnitteluvaiheessa kahteen ryhmään: johtoon ja asiantuntijoihin. Jako perustui haastateltujen henkilöiden asemaan yrityksessä X. Molemmille ryhmille luotiin omat haastattelukysymysjoukkonsa, joita hyödynnettiin haastattelutilanteissa niihin sopivimmalla tavalla. Tässä dokumentissa haastattelukysymykset on jaoteltu ensin haastatteluryhmän (johto/asiantuntijat) mukaan ja sen jälkeen näiden ryhmien sisällä teema-alueittain. Kaikkia tässä dokumentissa lueteltuja kysymyksiä ei esitetty kaikille haastatelluille, eivätkä haastattelutilanteissa esitetyt kysymykset rajoitu pelkästään tässä dokumentissa esitettyihin kysymyksiin. Haastatteluaineistojen litteroinnin tulokset on esitelty opinnäytetyön liitteissä 4 ja 5.

2 Asiantuntijahaastatteluissa hyödynnetyt kysymysjoukot

Seuraavia kysymysjoukkoja käytettiin yrityksen asiantuntijoiden haastatteluissa. Kysymysjoukkoja hyödynnettiin haastattelutilanteissa parhaaksi nähdyllä tavalla, eikä kaikkia tässä luvussa esiteltyjä kysymyksiä kysytty kaikilta haastatelluilta asiantuntijoilta. Toisaalta haastattelutilanteissa esitetyt kysymykset eivät myöskään rajoitu tässä luvussa esitettyihin kysymyksiin, vaan haastatteluissa esitettiin tilanteen mukaan myös tarkentavia kysymyksiä, tai muita keskustelussa heränneitä kysymyksiä. Haastattelut toteutettiin haastateltavan ja haastattelijoiden välisenä dialogina, jota tuettiin tässä luvussa esiteltävillä, etukäteen suunnitelluilla kysymyksillä.

2.1 Alustus

Haastattelua ei äänitetä ja kaikkia haastattelun aikana kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Tietoja käytetään hyödyksi ainoastaan yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittämisprosessissa. Järjestelmän luominen on osa opiskelijoiden opinnäytetyöprosessia. Varsinaisessa, julkiseen levitykseen menevässä opinnäytetyössä toimeksiantajayritystä käsitellään anonyymisti, eli vaaraa arkaluontoisten tietojen päätymisestä julkisuuteen ei ole. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa yrityksen turvallisuuteen liittyvän toiminnan nykytilaa sekä asiantuntijaorganisaation näkemyksiä turvallisuustoiminnan kehittämistarpeista.

2.2 Aloitus

1. Miten oma toimenkuvasi liittyy turvallisuustyöhön yritys X:ssä?

2.3 Jatkuvuussuunnittelu

1. Onko yrityksellä johdon hyväksymä turvallisuuspolitiikka? Toimiiko se kaiken turvallisuustyön perustana ja onko yrityksen johto sitoutunut siihen?
2. Miten yrityksessä toteutetaan jatkuvuussuunnittelua? Onko yritys luonut toipumissuunnitelmat kriittisille prosesseilleen? Mitkä ovat kriittiset suojattavat arvot?
3. Onko yritys tunnistanut toimintansa kannalta keskeiset avainhenkilöt? Miten yrityksessä hallitaan avainhenkilöriskejä?
4. Miten yritys pitää yllä sekä kehittää omia kriisijohtamisvalmiuksiaan?
5. Onko yrityksessä määritetty kriisiviestinnän periaatteet ja ohjeistukset? Miten yrityksen maineen turvaaminen on huomioitu kriisiviestintäsuunnitelmissa?
6. Millä toimenpiteillä tuetaan yrityksen toiminnan häiriöttömyyttä?
7. Onko yrityksen turvallisuustoiminnassa mielestäsi tällä hetkellä kehittämistä vaativia osa-alueita ja miten näitä voisi mahdollisesti kehittää?

2.4 Työturvallisuus

2. Mitä on työturvallisuus?
3. Onko yrityksen johto mielestäsi sitoutunut työturvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen ja miten tämä sitoutuminen näkyy käytännössä yrityksen toiminnassa?
4. Miten yrityksessä varmistetaan työntekijöiden osaaminen ennen työtehtävien aloitusta ja miten tätä ammattitaitoa pidetään yllä?
5. Miten sen toteutumista seurataan ja valvotaan?

6. Miten yrityksessä varmistetaan toimintatapojen, välineiden ja tilojen turvallisuudesta? Kuka vastaa näiden asioiden ylläpidosta ja kehittämisestä yrityksen eri toimipisteissä?
7. Miten yrityksessä havaitaan turvallisuuspoikkeamia ja mitkä ovat tämänhetkiset menettelytavat, kun sellaisia havaitaan?
8. Miten yritys edellyttää esimiehien valvovan työturvallisuuden toteutumista alaistensa toiminnassa? Miten tätä valvontavastuuta todennetaan yrityksen toimesta?
9. Miten työterveyshuolto tukee nykyisellään yrityksen työntekijöiden hyvinvointia ja töissä jaksamista?
10. Miten yritys X:n työsuojeluvaltuutettuja voisi mielestäsi hyödyntää nykyistä paremmin (työ)turvallisuuden kehittämisessä? Entä työsuojelutoimikuntaa?
11. Onko yrityksessä olemassa matkustusturvallisuuskäytänteitä ja ketkä niitä nykyisellään tarvitsevat?

2.5 Ympäristöturvallisuus

1. Millaisia osa-alueita yritys X:n ympäristöturvallisuustoiminta sisältää?
2. Pyrkikö yritys aktiivisesti vähentämään jätteiden tuotantoa toiminnassaan? Miten tämä näkyy käytännössä?
3. Mitä kemikaaleja ja polttonesteitä yrityksessä säilytetään ja käsitellään?
4. Miten yrityksessä toimitaan vaarallisten kemikaalien ja polttonesteiden vuotojen ennalta ehkäisemiseksi?
5. Miten tällaisten vuotojen seurauksia on pyritty minimoimaan ennakolta? Miten vuotojen havaitseminen varmistetaan?
6. Onko yrityksessä olemassa selkeät ohjeet ja vastuuhenkilöt täyttö- ja huoltotoimien turvallisuuden ylläpitoon ja seurantaan?
7. Miten yrityksessä varmistetaan lakien ja asetusten toteutumisesta yrityksen liiketoiminnassa, ympäristöturvallisuuden osalta?
8. Käytetäänkö yrityksen toimipisteissä otsonikerrosta heikentäviä aineita tai kaasuja? Syntyykö eri toimipaikkojen toiminnassa huomattavia määriä näitä tai muita ympäristölle haitallisia päästöjä?
9. Miten yrityksen toiminnan ympäristövaikutuksia arvioidaan? Miten ympäristöriskejä arvioidaan ja miten niitä hallitaan?
10. Hyödynnetäänkö yritys X:n ympäristöturvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä nykyisin standardeja tai muita yleisesti hyväksytyjä käytäntöjä?
11. Mikä on emoyhtiön kanta konserniin kuuluvien yritysten vastuullisuustoimintaan ympäristöturvallisuuden osalta? Edellyttääkö emoyhtiö lakien vaatimukset ylittävää vähimmäistasoa?

12. Miten uusien logistiikkakeskusten käyttöönotto vaikuttaa yritys X:n ympäristöturvallisuustoimintaan?
13. Miten yrityksen toimintaa voisi mielestänne kehittää ympäristöturvallisuuden osalta?

2.6 Pelastustoiminta

1. Miten yrityksessä varmistetaan siitä, että kaikkien yksiköiden pelastussuunnitelmat ovat ajan tasalla ja onko kaikissa toimipisteissä määritetty asiasta vastuullinen henkilö?
2. Millaista vuorovaikutusta yrityksellä on pelastusviranomaisten kanssa?
3. Miten yrityksessä ollaan käytännön tasolla varauduttu pelastustoimintaan?
4. Millaisia teknisiä paloturvallisuusjärjestelmiä yrityksen eri toimipaikoissa on ja miten niiden toimivuus varmistetaan?
5. Mitä muita toimenpiteitä yrityksessä suoritetaan säännöllisesti paloturvallisuuden ylläpitämiseksi?

2.7 Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus

1. Onko yrityksessä määritetty vastuhenkilö, joka vastaa ja valvoo eri toimipisteitä koskevien rakennusmääräysten toteutumista?
2. Miten tilojen turvallisuus ja tilaturvallisuuden ylläpito varmistetaan yrityksessä?
3. Miten yrityksen eri toimipisteissä on varmistettu alueen turvallisuus ja millä keinoin sitä valvotaan. Millä perusteilla nämä keinot ovat valittu?
4. Miten kulunvalvonta on järjestetty yrityksessä?

2.8 Rikosturvallisuus

1. Miten ja millä perusteilla vartiointi on järjestetty eri toimipisteissä?
2. Millaiset vierailijakäytännöt yrityksessä on?
3. Mitkä ovat rikosturvallisuuden kannalta yrityksen tärkeimmät suojattavat arvot?
4. Miten sidosryhmien lainmukaisuus ja turvallisuus varmistetaan yhteistyötä käynnistettäessä sekä sen aikana?
5. Miten rikoshävikkiä (varkaushävikki) paljastetaan ja torjutaan yrityksessä?
6. Onko yrityksessä olemassa ohjeistukset toimintaan havaittaessa rikos? Miten yrityksessä on järjestetty rikosten tutkimisen periaatteet?

2.9 Tuotannon ja toiminnan turvallisuus

1. Mitkä ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät tekniset prosessit? Miten nämä prosessit on suojattu?
2. Miten eri toimipisteissä on varmistuttu työvälineiden ja laitteiden turvallisuudesta?
3. Mitä toimenpiteitä yrityksessä tehdään kuljetusten turvallisuuden varmistamiseksi?
4. Millä toimenpiteillä varmistutaan tuotteiden turvallisuuden ja myyntikelpoisuuden säilymisestä varastoinnin aikana?
5. Kuka yrityksessä vastaa sopimusturvallisuudesta ja onko tähän liittyvää vastuuta jaettu esim. sopimustyyppien perusteella?
6. Kuka yrityksessä vastaa vakuutusten hankinnasta ja vakuutus sopimuksista? Millaisia asioita vakuutuksissa painotetaan?

2.10 Yrityksen johtorakenteet

1. Uskotko, että yrityksen johtorakenteissa ja organisaatiossa tulee tapahtumaan huomattavia muutoksia seuraavien kolmen vuoden aikana? Millaisia muutokset tulevat mahdollisesti olemaan?
2. Millainen yritysturvallisuuden johtamismalli olisi mielestäsi paras? Uskotko, että nykyisiin turvallisuusorganisaation rakenteisiin voitaisiin vaikuttaa turvallisuusjohtamisjärjestelmää luotaessa?
3. Mitkä ovat omat odotuksesi turvallisuusjohtamisjärjestelmää kohtaan? Mikä olisi mielestäsi keskeistä sisältöä järjestelmässä?

3 Johdon haastatteluissa hyödynnetyt kysymysjoukot

Seuraavia kysymysjoukkoja käytettiin yrityksen johdon haastatteluissa. Kysymysjoukkoja hyödynnettiin haastattelutilanteissa parhaaksi nähdyllä tavalla, eikä kaikkia tässä luvussa esitellyjä kysymyksiä kysytty kaikilta haastatelluilta johtoryhmän jäseniltä. Toisaalta haastattelutilanteissa esitetyt kysymykset eivät myöskään rajoitu tässä luvussa esitettyihin kysymyksiin, vaan haastatteluissa esitettiin tilanteen mukaan myös tarkentavia kysymyksiä, tai muita keskustelussa heränneitä kysymyksiä. Yrityksen johtorakenteita koskevat kysymykset luotiin tarkoituksellisesti johdatteleviksi, sillä tarkoituksena oli herättää keskustelua aiheesta sekä karottaa johdon tahtotilaa ja sitoutumista turvallisuustoiminnan kehittämiseen. Haastattelut toteutettiin haastateltavan ja haastattelijoiden välisenä dialogina, jota tuettiin tässä luvussa esiteltävillä, etukäteen suunnitelluilla kysymyksillä.

3.1 Alustus

Haastattelua ei äänitetä ja kaikkia haastattelun aikana kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Tietoja käytetään hyödyksi ainoastaan yritys X:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittämisprosessissa. Järjestelmän luominen on osa opiskelijoiden opinnäytetyöprosessia. Varsinaisessa, julkiseen levitykseen menevässä opinnäytetyössä toimeksiantajayritystä käsitellään anonyymisti, eli vaaraa arkaluontoisten tietojen päätymisestä julkisuuteen ei ole. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa yrityksen turvallisuuteen liittyvän toiminnan nykytilaa sekä johdon sitoutumista turvallisuustyöhön ja sen kehittämiseen.

3.2 Aloitus

1. Mitä yritysturvallisuus on ja miten se näkyy yrityksen johtoryhmän työskentelyssä?
2. Miten yritysturvallisuus näkyy mielestänne yrityksen liiketoiminnassa?
3. Käsitelläänkö turvallisuusasioita yrityksen johtoryhmässä säännöllisesti?
4. Onko yrityksen johto sitoutunut turvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen osana liiketoiminnan kehittämistä?
5. Onko yrityksen johto asettanut selkeät tavoitteet yrityksessä tehtävälle turvallisuustyölle ja seuraako johto aktiivisesti näiden tavoitteiden saavuttamista?
6. Onko yrityksen turvallisuustoiminnassa mielestäsi tällä hetkellä kehittämistä vaativia osa-alueita ja miten näitä voisi mahdollisesti kehittää?

3.3 Työturvallisuus

1. Mitä on työturvallisuus?
2. Millaisella tasolla työturvallisuus ja työntekijöiden työhyvinvointi mielestänne ovat yrityksessä?
3. Onko yrityksen johto mielestänne sitoutunut työturvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen? Miten tämä sitoutuminen näkyy käytännössä yrityksen toiminnassa?
4. Seuraako yrityksen johto säännöllisesti työtaturmien, sairauspoissaolojen ja turvallisuuspoikkeamien määrän sekä laadun kehittämistä?
5. Onko näiden tapahtumien määrään ja/tai laatuun pyritty vaikuttamaan yrityksen johdon toimesta? Liittyykö tähän johdon asettamia tavoitteita?

3.4 Jatkuvuudenhallinta

1. Mitkä ovat mielestänne yrityksen tärkeimmät suojattavat arvot?
2. Onko yrityksellä päivitetty turvallisuuspolitiikka ja onko yrityksen johto sitoutunut siihen määriteltyihin turvallisuustoiminnan periaatteisiin?

3. Mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisiä toimintoja? Miten näitä toimintoja suojataan häiriöiltä?
4. Miten yrityksessä toteutetaan jatkuvuussuunnittelua? Onko yritys luonut toipumissuunnitelmat kriittisille prosesseilleen?
5. Onko yritys tunnistanut toimintansa kannalta keskeiset avainhenkilöt?
6. Miten yrityksen johto pitää yllä sekä kehittää omia kriisijohtamisvalmiuksiaan?

3.5 Yrityksen johtorakenteet

1. Millainen yritysturvallisuuden johtamismalli olisi mielestäsi paras? Uskotko, että nykyisiin turvallisuusorganisaation rakenteisiin voitaisiin vaikuttaa turvallisuusjohtamisjärjestelmää luotaessa?
2. Tällä hetkellä yrityksen turvallisuutta johdetaan hajautuneesti ja toiminta on sirpaloitunutta. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkoituksena turvallisuusjohtamisen keskittäminen, turvallisuusorganisaation rakenteiden selkiyttäminen ja vastuiden sekä valtuuksien yksiselitteinen määrittäminen. Oletteko valmis tukemaan tätä kehitystä ja sitoutumaan sen jalkauttamiseen osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa?
3. Mitkä ovat omat odotuksesi turvallisuusjohtamisjärjestelmää kohtaan? Mikä olisi mielestäsi keskeistä sisältöä järjestelmässä?

Liite 4 Asiantuntijahaastattelujen yhteenveto

Tämän dokumentin tarkoitus

Tämän dokumentin tarkoituksena on kuvata yritys X:llä työskentelevien asiantuntijoiden haastatteluissa läpikäytyjä asioita sekä haastatteluaineiston litteroinnin tuloksia. Asiantuntija-haastatteluja oli yhteensä seitsemän (7) ja ne toteutettiin aikavälillä 29.06.2015 - 01.07.2015. Haastateltuja henkilöitä olivat yrityksen molemmat turvallisuuspäälliköt, riskienhallintapäällikkö, molemmat tekniset isännöitsijät, ympäristöasiantuntija sekä emoyhtiön ympäristöpäällikkö.

Haastatteluissa kartoitettiin yrityksen turvallisuustoiminnan nykytilan lisäksi myös haastattelijan henkilökohtaisia näkemyksiä yrityksen tilasta ja toiminnan laadukkuudesta sekä heidän näkemyksiään tarvittavista kehityssuunnista. Tästä haastattelukysymysten henkilökohtaisesta ulottuvuudesta johtuen haastattelut toteutettiin luottamuksellisina mahdollisimman totuudenmukaisten vastausten saamiseksi. Haastattelujen luottamuksellisuuteen vedoten tässä dokumentissa ei eritellä yksittäisten henkilöiden antamia vastauksia, vaan haastatteluaineiston litteroinnin tuloksia esitellään yleisessä muodossa.

Haastattelukysymysten laadinnassa pyrkimys oli saada haastatteluvastausten perusteella kokonaisvaltainen kuvaus yrityksen turvallisuustoiminnan lähtötilanteesta. Haastattelukysymysten teema-alueet laadittiin keskeisiä turvallisuustoiminnan osa-alueita silmällä pitäen ja näiden teema-alueiden puitteissa luotiin haastatteluissa hyödynnetty kysymysjoukko. Haastatteluissa läpikäytyt teema-alueet yksilöitiin erikseen jokaiselle haastateltavalle ja näiden teema-alueiden puitteissa etukäteen laadittuja kysymyksiä hyödynnettiin haastatteluissa tilanteeseen parhaiten soveltuneella tavalla. Haastattelun teema-alueiden ja haastattelukysymysten valinta haastattelutilanteessa pohjautuivat haastateltavan taustaan, työtehtäviin ja osaamiseen yrityksessä. Ennalta laadittujen kysymysten lisäksi haastateltaville esitettiin myös tilanteessa esiinnoitettuja tarkentavia kysymyksiä. Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä 3.

Asiantuntijahaastattelujen aineiston litteroinnin tulokset

Alla on litterointien perusteella kirjoitettu yhteenveto asiantuntijoiden haastatteluista saaduista vastauksista. Vastaukset on jaettu haastattelukysymysten mukaisiin teema-alueisiin. Suurimpaan osaan haastattelukysymyksistä saatiin monitahoisia vastauksia, jotka tuotiin ilmi aihealueesta käydyssä keskustelun lomassa. Osa alla olevista vastauksista on eritelty samaa mieltä olleiden henkilöiden lukumäärän mukaan, mutta joissakin tapauksissa tämä erittely on jätetty pois saatujen vastausten tulkinnanvaraisuuden vuoksi. Useissa tapauksissa haastatellut

myös ilmaisivat toisiinsa nähden samansuuntaisia ajatuksia tai ideoita, mutta käyttivät niiden esiintuomiseen erilaisia termejä ja ilmaisuja.

Jatkuvuussuunnittelu

Yrityksessä todettiin olevan johdon hyväksymä turvallisuuspolitiikka, joka toimii turvallisuustyön perustana. Johdon sitoutumisen koettiin kuitenkin jääneen kevyeksi, kuten myös turvallisuuspolitiikan jalkauttamisen. Yrityksessä oli luotu kriittisille järjestelmille omat toipumissuunnitelmansa, joita ylläpidettiin ja päivitettiin tarpeen vaatiessa. Yrityksen riskienhallintapäällikkö oli vastuussa yrityksen ja emoyhtiön välisen jatkuvuussuunnittelun koordinoimisesta.

Avainhenkilöitä yrityksessä ei oltu nimetty, sillä sitä ei koettu toiminnan kannalta tärkeäksi. Yrityksen kriisiviestinnän periaatteet ja niiden tiedottamiseen liittyvä dokumentaatio sekä ohjeistukset oli saatavilla yrityksen sisäisestä verkosta. Yrityksen nähtiin tekevän tiivistä yhteistyötä emoyhtiö kanssa turvallisuustoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi yrityksen todettiin järjestävän yhteistyössä emoyhtiön kanssa säännöllisesti erilaisia ja eritasoisia harjoituksia olemassa olleiden suunnitelmien testaamiseksi ja kehittämiseksi. Tällä toiminnalla yritys pyrki varmistamaan etenkin johdon toimintavalmiudet mahdollisissa kriisitilanteissa.

Työturvallisuus

Kaikki haastatellut joilta asiaa kysyttiin, totesivat kokevansa, ettei yrityksen johto osoita riittävää sitoutumista työturvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen. Suurimmaksi syyksi tähän todettiin selkeiden tavoitteiden ja päämäärien asetannan puuttuminen. Haastatelluilla ei myöskään ollut selkeää käsitystä, miten johtoryhmä käsitteli työturvallisuuteen liittyviä asioita turvallisuuspäälliköiden esittelykäyntien lisäksi. Haastatelluista kolme (3) oli sitä mieltä, että etenkin työtapaturmien ennaltaehkäisyyn ja seurantaan tulisi johdossa suhtautua nykyistä aktiivisemmin. Yrityksen työturvallisuustoiminnan koettiin myös olevan lähinnä reaktiivista, sillä sen tason kehittymistä seurattiin lähinnä tapaturma- ja poissaolomittareilla, eikä toimintaa pyritty kehittämään aktiivisesti.

Haastatteluissa tuotiin ilmi, ettei yrityksen työterveydenhuollolle oltu määritelty selkeitä toimintaperiaatteita työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin säännöllisen seurannan toteutumiseksi. Käytännössä tämän nähtiin johtaneen tilanteeseen, jossa työntekijöiden työkyvyn säilymisen kannalta tärkeitä työterveystarkastuksia suoritettiin ainoastaan työterveyshuollon lääkäreiden omaan aktiivisuuteen perustuen. Jatkossa työterveyshuollon toivottiinkin ottavan aktiivisempaa roolia työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä.

Tärkeimmäksi työturvallisuutta edistäväksi tekijäksi haastatellut näkivät työntekijöiden osaamisen varmistamisen ennen työtehtävien aloitusta annettavalla perehdytyksellä. Haastatellut toivat ilmi, että uusien työntekijöiden perehdytyksistä saatiin yrityksessä paljon positiivista palautetta, tosin tästä ei haluttu tehdä kovin pitkälle vietyjä päätelmiä koulutuksen tasosta. Asiaa kommentoineet henkilöt epäilivätkin perehdytysten tason riittävyttä turvallisuusnäkökulmista tarkasteltuna, sillä palautetta antaneilla uusilla työntekijöillä ei nähty olevan riittävää tietämystä asian objektiiviseen kommentoimiseen. Lisäksi haastatellut kritisoiivat, ettei yritys seurannut työntekijöidensä osaamista ja koulutuksia aktiivisesti, eikä mahdollisia kertaus- ja lisäkoulutustarpeita täten voitu tunnistaa tehokkaasti.

Molemmissa logistiikkakeskuksissa todettiin hyödynnettävän epävirallista listausta työntekijöiden turvallisuus- ja ensiapukoulutuksista, mutta tämä toiminta nähtiin yksittäisten henkilöiden oma-aloitteisena toimintana, eikä yrityksessä yleisesti noudatettuna toimintatapana. Varsinaista koulutusrekisteriä yrityksellä ei ollut, eikä työntekijöiden ammattitaidon ja erikoisosaamisten seurantaan ollut yhtenäistä seurantamallia. Haastatellut totesivatkin yhteisen koulutusrekisterin luomiselle olevan tarvetta.

Haastateltavat kokivat, ettei linjaorganisaation esimiesten ja turvallisuusorganisaation asiantuntijoiden välisiä vastuu- ja valtuussuhteita oltu määritelty yrityksessä riittävän selkeästi. Yrityksellä ei haastateltujen mielestä ollut menettelyä esimiesten turvallisuusasioiden hallinnan varmistamiseen, eikä esimiesten vastuualueita oltu muutenkaan määritelty riittävän tarkasti työturvallisuuden ylläpitämisen ja kehittämisen osalta. Esimerkiksi työntekijöiden perehdyttämiseen yrityksessä oli käytössä erityinen tervetuloa taloon -opas, joka esimiesten tuli luovuttaa uusien työntekijöiden käyttöön näiden työsuhteen alkaessa. Haastatellut kuitenkin totesivat, ettei kyseisten oppaiden jakamista seurata yrityksessä millään tavalla, eikä esimiesten vastuulla olevaa oppaiden jakamisen toteutumista voitu varmentaa mitenkään.

Yrityksellä nähtiin olevan erilaisia menettelyjä toimintatapojen, tilojen ja välineiden turvallisuuden varmistamiseksi. Neljä (4) haastateltua toi esiin etenkin kiinteistöjen rakenteiden, talotekniikan ja erilaisten välineiden, kuten trukkien, kunnan varmistamiseen tähtäävien toimintaperiaatteiden hyvän tason. Muita turvallisuuden tason varmistamiseen tähtääviä toimintaperiaatteita todettiin olevan ainakin riittävän siisteyden ylläpito yrityksen kiinteistöissä sekä yrityksessä suoritettaviin työtehtäviin liittyvät vaarojen arvioinnit. Yrityksen logistiikkakeskuksissa todettiin olevan tapana, että linjaorganisaation esimiehet suorittavat päivittäin niin sanottuja ”hyllykierroksia”, eli varastotilojen (ja erityisesti varastohyllyjen) kunnan valvontaan tähtääviä kierroksia.

Kierrosten aikana todettiin, ainakin teoriassa, valvottavan myös työntekijöiden oikeita toimintatapoja sekä työn turvallisuutta. Vastuu kyseisten asioiden valvonnasta olikin esimiehillä,

mutta käytännössä tämän valvontavelvoitteen täyttämiseksi ei linjaorganisaatiossa tehty riittäviä toimenpiteitä. Haastattelut näkivät valvontakierrosten perusidean hyväksi, mutta sen toteutuksen toivottiin jatkossa olevan entistä järjestelmällisempää sekä dokumentoitua. Käytännön kehitysmahdollisuutena nähtiin paperisen tai sähköisen valvontalomakepohjan luominen ja kaikkien suoritettujen kierrosten kirjaaminen sekä raportointi.

Kaikki haastatellut joilta asiaa kysyttiin olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksessä oli määritelty menettelytapa sekä tietokanavat turvallisuuspoikkeamien ilmoittamiseen, mutta näistä ei oltu viestitty henkilökunnalle aktiivisesti, eikä logistiikkakeskusten toimintatapoja oltu yhtenäistetty. Työntekijöiden pääasiallisena turvallisuuspoikkeamien ilmoituskanavana nähtiin linjaorganisaation esimiehille tehty ilmoitus havaitusta poikkeamasta. Turvallisuuspoikkeamien ilmoittamiseen oli käytössä myös sähköinen kanava, mutta sen käyttö ei ollut haastattelujen toteutusajankohtaan mennessä vakiintunut koko yrityksen kattavaksi toimintamalliksi. Turvallisuuspoikkeamaraporttien analysointi ja seuranta todettiin olevan yrityksen turvallisuuspäälliköiden vastuulla. Haastatteluissa tuotiinkin ilmi tarve yhtenäiselle ja selkeälle kanavalle turvallisuuspoikkeamien raportointia ja analysointia varten.

Yrityksellä todettiin olevan useampia työsuojeluvaltuutettuja (toimialoilla 1 ja 2 omansa), joiden toimintaan ei juurikaan kohdistettu vaatimuksia yrityksen puolelta. Kolme (3) haastateltua olikin sitä mieltä, että työsuojeluvaltuutettujen sekä työsuojelutoimikunnan rooleja tulisi selkiyttää suhteessa yrityksen turvallisuustoimintaan ja turvallisuuden tason kehittämiseen. Työsuojeluvaltuutetuissa nähtiin paljon potentiaalia, joka toivottiin voitavan valjastaa huomattavasti aiempaa tehokkaammin etenkin yrityksen työturvallisuuden tason kehittämiseen. Olemassa ollutta tapaa, jossa työsuojeluvaltuutetut kykenivät itse päättämään osallistumisestaan yrityksen työturvallisuutta ja -hyvinvointia edistävään toimintaan, ei nähty haastateltujen puolelta hyvänä asiana.

Haastattelujen perusteella todettiin myös, että yrityksellä oli matkustusturvallisuuteen liittyvät ohjeet, jotka löytyivät yrityksen sisäisestä verkosta. Työhön liittyvää matkustusta todettiin kuitenkin tapahtuvan yrityksessä erittäin vähän ja toiminnan uudistusten jälkeen työperäisen matkustamisen uskottiin vähenevän yrityksessä entisestään. Haastatteluissa tuotiin myös ilmi, että vaikka osa yritykseen saapuvista tavaroista tuotiinkin ulkomailta, ei ulkomaanmatkojen tekeminen tai ulkomailla työskentely kuulunut yrityksen henkilökunnan työtehtäviin.

Ympäristöturvallisuus

Yrityksen toimintaan todettiin liittyvän useita ympäristöseikkoja, kuten jätteen tuotanto, jätteiden lajittelu ja hyötykäyttöaste, maaperän ja pohjavesien pilaantumisen ennaltaehkäisy,

kemikaalien turvallinen varastointi ja kuljetus, kylmälaitteiden kylmäaineiden vuotojen ennaltaehkäisy, tulipaloriskit, kuljetusten aiheuttamat päästöt sekä yrityksen energiankulutuksen taso.

Vaarallisten kemikaalien oikeiden käsittelytapojen varmistamiseksi ja täten vuotojen ennaltaehkäisemiseksi, annettiin kaikille vaarallisten aineiden käsittelyyn osallistuville työntekijöille niin sanottu vaarallisten aineiden koulutus. Lisäksi yritys tarjosi kaikille sen toimintaan osallistuville kuljetusliikkeille erillisen ohjeistuksen vaarallisten kemikaalien kuljetusten toteutuksesta. Lisäksi yrityksen todettiin pyrkivän vaikuttamaan aktiivisesti esimerkiksi kemikaalien säilytyspakkauksien turvallisuuteen. Yrityksessä oltiin myös luopumassa viimeistenkin otsonikerrosta ohentavien kylmäaineiden käytöstä.

Niissä yrityksen tiloissa, joissa säilytettiin vaarallisia kemikaaleja, oli varauduttu kemikaalivuotojen torjuntaan sekä mahdollisten vuotojen seurausten minimoimiseen erilaisin menetelmin. Tällaisia keinoja olivat esimerkiksi imeytysaineiden, allastusten ja suojakaivojen hyödyntäminen. Logistiikkakeskus 1:ssä oli myös niin sanottuja ”katastrofikärryjä”, jotka sisälsivät mahdollisten vuotojen tukkimisesta vastuussa olleiden henkilöiden tarvitsemat suojavälineet.

Vaarallisten kemikaalien varastointiin liittyviä riskejä pyrittiin myös pienentämään pitämällä varastoissa olevat kemikaalimäärät mahdollisimman vähäisinä. Varastoissa olleet kemikaalit pyrittiin myös hajauttamaan eri puolille rakennusta, kyseisten kemikaalien vaatimien suojaluokkien mukaisesti. Mahdollisten vuotojen havaitseminen oli pyritty varmistamaan riskiarvioinneissa tunnistettuihin erityisiin riskipisteisiin sijoitettujen, ilman kemikaalipitoisuuksia tarkkailevien hälyttimien avulla. Mahdollisista suurvuototilanteista oli tehty omat vaararvionsa sekä toimintasuunnitelmansa.

Vastuu logistiikkakeskusten 1 ja 2 ympäristöturvallisuudesta oli kyseisten logistiikkakeskusten turvallisuuspäälliköillä. Tämä siitakin huolimatta, ettei heillä ollut suoria valtuuksia ohjata päivittäistä toimintaa suorittavan linjaorganisaation toimintatapoja. Yrityksen toiminnasta aiheutuvien ympäristövaikutusten ja niihin liittyvien riskien arviointi oli ympäristöasiantuntijan vastuulla, joka välitti tiedot kyseisistä asioista turvallisuuspäälliköille. Kiinteistöjen rakenteiden ja talotekniikan huoltotoimenpiteistä vastuussa olivat tekniset isännöitsijät. Lisäksi sekä turvallisuuspäälliköillä että teknisillä isännöitsijöillä oli määritetyt valtuudet tulityölupien myöntämiseen.

Yrityksen ympäristöasiantuntijan erääksi perustehtäväksi oli määritelty ympäristölainsäädännön kehityksen seuranta, mutta hänen ja turvallisuuspäälliköiden välinen yhteistyö tuntui olevan melko kevyellä pohjalla. Turvallisuuspäälliköt totesivatkin varmistavansa ajantasaisen

lainsäädännön tietämyksensä ensisijaisesti muilla keinoilla, kuin yhteistyönä ympäristöasiantuntijan kanssa. Toisaalta kaikki haastatellut henkilöt kokivat, että yrityksessä eräänä turvallisuuden johtamisfoorumina olleen turvatiimin säännöllinen kokoontuminen oli hyvä ja hyödyllinen keino turvallisuusaiheisen tiedon jakamiseen yrityksen sisällä. Yrityksen ympäristöasiantuntija ei kuitenkaan kuulunut turvatiimiin.

Yrityksen uusien logistiikkakeskusten todettiin olevan erittäin ympäristöystävällisiä. Keskusten jätteen tuotanto oli verrattain suurta, mutta tuotetusta jätteestä jopa 98-99% kyettiin hyödyntämään. Haastatellut arvioivat, että korkean hyötykäyttöasteen takia yrityksessä ei pyrittykään aktiivisesti pienentämään tuotetun jätteen määrää, sillä hyötykäytön nähtiin kompensoivan ongelmaa. Yrityksen ympäristötoiminnassa ei myöskään hyödynnetty standardeja, eikä yrityksen johto suorittanut aktiivista arviointia ja seurantaan yrityksen ympäristötoiminnan tasosta. Eräs haastateltu ilmaisi suorin toiveen ympäristöjärjestelmän luomisesta yritykseen, tai vastaavien elementtien liittämistä osaksi muuta johtamisjärjestelmää.

Pelastustoiminta

Yrityksen palo- ja pelastusturvallisuuden nähtiin koostuvan rakenteellisista, teknisistä ja toiminnallisista ratkaisuista. Tällaisia ratkaisuja olivat muun muassa kattavien havaitsemis-, hälytys- ja sammutusjärjestelmien käyttö kaikissa yrityksen toiminnan kannalta keskeisissä kiinteistöissä, kyseisten järjestelmien huollot sekä ajantasaiset pelastussuunnitelmat ja henkilöstön kouluttaminen. Kaikissa yrityksen toimipisteissä oli omat pelastussuunnitelmansa, joiden tasosta yrityksen turvallisuuspäälliköt olivat lähtökohtaisesti vastuussa.

Rakenteiden ja teknisten järjestelmien huolloista ja ylläpidosta vastasivat tekniset isännöitsijät ja kaikista huoltotoimenpiteistä pidettiin laitekohtaisia huoltokirjoja. Logistiikkakeskuksissa suoritettiin paloturvallisuuden ylläpitämiseksi myös omatoimista valvontaa, jonka lisäksi haastatellut kokivat paikallisten pelastusviranomaisten olevan erittäin kiinnostuneita ja aktiivisia yrityksen toiminnan seurannassa. Kaiken kaikkiaan yrityksen pelastustoiminnan tason koettiin olevan hyvällä tasolla ja yrityksen johdon koettiin osoittavan toimintaan riittävät resurssit. Lisäksi uusiin logistiikkakeskuksiin suunniteltiin yrityksen omasta henkilökunnasta koostuvan ensivasteen yksikön perustamista.

Maakuntaterminaalien osalta vastuu palo- ja pelastusturvallisuuden toteutumisesta oli yrityksen kuljetuspäälliköllä sekä kyseisten terminaalien kuljetuspäälliköillä. Terminaalien turvallisuustoiminnan tasoa ei kuitenkaan valvottu yrityksen toimesta aktiivisesti

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus

Vastuu yrityksen kiinteistöjä koskevien rakennusmääräysten toteutumisesta oli yrityksen teknisillä isännöitsijöillä. Eräs haastateltu kuitenkin totesi, että tilojen turvallisuus ja tilaturvallisuuden ylläpito toteutetaan pitkälti omatoimisesti, sillä selkeä ohjeistus ja toimintaa koskevat tavoitteet puuttuivat. Yrityksessä suoritettiin säännöllisesti turvallisuusauditointeja, yleensä muutamia kertoja vuodessa. Auditointien suorittamiseen ei kuitenkaan ollut yhteistä toimintamallia, eikä siihen osallistuvia henkilöitä oltu erikseen määritelty.

Yrityksen kiinteistöjen turvallisuus oli varmistettu erilaisin teknisin ja rakenteellisin menetelmin sekä valvonnan avulla. Molempien logistiikkakeskusten avainhallinta oli yrityksen teknisten isännöitsijöiden vastuulla. Koviin avainten määrä koettiin yrityksessä turhan suureksi ja eräs haastateltu toi myös ilmi linjaorganisaation ja turvallisuusorganisaation välisen tiedonkulun puuttumisen haitat; henkilön työsuhteen päättyessä tieto kulkuoikeuksien päättymisestä ei välttämättä kulkenut esimiehiltä turvallisuusorganisaatiolle ja muille tarvittaville tahoille. Kaiken kaikkiaan yrityksen toimitilaturvallisuuden nähtiin kuitenkin olevan kohtuullisella tasolla, etenkin uusien logistiikkakeskusten käyttöönoton jälkeen. Vanhojen logistiikkakeskusten turvallisuuden tason kehittämiseen ei katsottu olevan järkevää sijoittaa suuria rahasummia, vaikka tässä tasossa nähtiinkin olevan kehittämistarpeita.

Yrityksen kiinteistö- ja toimitilaturvallisuutensa varmistamiseksi hyödyntämiä ratkaisuja ei käsitellä tässä dokumentissa, tai muissa opinnäytetyön liitteissä yksityiskohtaisesti, jotta yrityksen rikosturvallisuuden tasoa ei vaaranneta paljastamalla tarkkoja tietoja yrityksen suojausmenetelmistä.

Rikosturvallisuus

Yrityksen turvallisuuspäälliköt olivat vastuussa omien logistiikkakeskustensa vartiointitoiminnan hallinnoinnista. Emoyhtiö teki valmiit puitesopimukset vartiointin osalta, mutta eräs haastateltu nosti esiin näkökulman, jonka mukaan yrityksessä oli tarvittaessa halu ja valmius tehdä vartiointisopimuksia myös itsenäisesti, mikäli tällä koettaisiin saavutettavan puitesopimusta parempi sopimus. Riskienhallinnan näkökulmasta vartiointin päämäärän nähtiin olevan toiminnan häiriöttömyyden tukemisessa, mahdollisia ilkeivallantekoja minimoimalla.

Yrityksellä todettiin olevan määritellyt vierailijakäytänteet, mutta niissä ei oltu määritelty yksiselitteisesti, ketkä olivat oikeutettuja tuomaan vierailijoita yrityksen tiloihin. Kaiken kaikkiaan vierailuja nähtiin tapahtuvan verrattain vähän ja näistäkin suurimman osan nähtiin olevan yritysvierailuja. Rikosturvallisuuden näkökulmasta yrityksen tärkeimpinä suojattavina

arvoina nähtiin olevan sähkö- ja tietoliikennejärjestelmät ja työntekijät sekä tulipalojen ja vesivahinkojen torjuminen.

Yrityksessä ei ollut yhtenäistä toimintatapaa sidosryhmien lainmukaisuuden ja turvallisuuden varmistamiseksi, vaan kyseisten asioiden selvittäminen oli tapauskohtaista sekä kyseisen sidosryhmän hallinnoinnista vastaavan tahon vastuulla.

Keskeisimmäksi rikosturvallisuuden osa-alueeksi nähtiin yrityksen sisäisen rikoshävikin torjunta. Rikoshävikkiä pyrittiin estämään etenkin anastusherkkiin tuotenimikkeisiin kohdistetulla kameravalvonnalla, poistumistarkastuksilla sekä tiedottamalla työntekijöitä paljastuneiden rikosepäilyjen todennäköisistä seurauksista. Mahdollisten rikostapausten paljastaminen koettiin kuitenkin hankalaksi yrityksen toiminnan luonteen, toimitilojen koon ja tavaran määrän vuoksi. Viime kädessä poikkeava hävikki huomattaisiin varastoinventaarioiden yhteydessä, mutta tällöin rikosepäilyjen tutkimisen todettiin olevan hankalaa. Kokonaisuudessaan rikoshävikin nähtiin kuitenkin olevan yrityksessä käytännössä merkityksettömällä tasolla. Yrityksessä oli määritetty rikosepäilyjen yleiset tutkintaperiaatteet, joiden mukaan etenkin yrityksen turvallisuuspäälliköt olivat vastuussa mahdollisten varkaustapausten tutkimisesta.

Tuotannon ja toiminnan turvallisuus

Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden takaamisessa haastatellut korostivat etenkin sähkösaannin ja toimivien tietoliikenneyhteyksien merkitystä. Muita toiminnan jatkuvuuden kannalta keskeisiä prosesseja nähtiin olevan normaalit varstologistiikan toiminnot, kuten tavaran vastaanotto, keräys ja lähetystoiminta. Uusissa logistiikkakeskuksissa toiminnan todettiin olevan pitkälle automatisoitua, minkä uskottiin tuovan omat haasteensa toiminnan turvallisuuden ylläpitämiseen. Yrityksen tekniseen tietoturvaan liittyvä toiminta oli ulkoistettu, mutta koska kyseinen aihealue rajattiin opinnäytetyön tekijöiden vastuiden ulkopuolelle, ei aihetta käsitelty muuten kuin toteamalla sen olemassaolo.

Haastattelujen yhteydessä tuotiin myös ilmi, ettei yrityksellä ollut tuotantotoimintaa, joten ”tuotanto”-sanana käyttöä pyrittiin välttämään, jolloin kyseisen turvallisuuden osa-alueen termiksi muodostui toiminnan turvallisuus. Yrityksen tärkeimpien toimintojen jatkuvuutta pyrittiin suojaamaan erilaisin ratkaisuin, kuten varavoimakonein ja kahdennettujen järjestelmien sekä virransyötön avulla. Myös järjestelmien ja laitteiden huolto- ja kunnossapitotoiminnan nähtiin tukevan toiminnan turvallisuuden ylläpitoa.

Yrityksen johtorakenteet

Haastatellut totesivat, että yrityksen johtorakenteisiin sekä henkilöiden tehtäviin ja toimenkuviin tullaan seuraavien vuosien aikana tekemään huomattavia muutoksia ja että opinnäytetyön ajankohta oli paras mahdollinen organisaation rakenteisiin vaikuttamisen kannalta. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän myötä toivottiin saatavan yrityksen johto sitoutettua paremmin turvallisuustoimintaan, minkä koettiin olleen keskeinen tekijä toiminnan tavoitteellisuuden edistämiseksi. Samalla yritykselle kehitettävän turvallisuusjohtamisjärjestelmän toivottiin käsittävän myös laadunhallinnallisia toiminnan näkökulmia, jotta yrityksen johto saataisi sitoutettua yrityksen toiminnan jokaiseen osa-alueeseen.

Etenkin yrityksen turvallisuusorganisaation olemassa olleet rakenteet koettiin haastaviksi, sillä yksiselitteisten vastuu- ja valtuuskuvauksien puuttumisen kerrottiin hankaloittavan turvallisuustyön tekemistä sekä vähentävän toiminnan tehokkuutta. Yrityksen turvallisuuspäälliköiden sekä riskienhallintapäällikön sijoittuminen organisaatiossa eri johtoryhmän jäsenten alle nähtiin ongelmallisena, sillä näiden kolmen toimijan välisiä johtosuhteita ei oltu määritetty. Tämä johti tilanteisiin, joissa kyseiset henkilöt kehittivät yrityksen turvallisuustoimintaa omista näkökulmistaan, pyrkimättä aktiivisesti löytämään yhteisesti soveltuvia toimintatapoja. Käytännössä tämän nähtiin sirpaloivan yrityksen turvallisuustoimintaa, toimintamallien yhtenäistämisen sijaan.

Kaikki haastatellut henkilöt toivat jossain muodossa ilmi omaa tyytymättömyyttään yrityksen johdon toimintaan. Suurimpina syinä tähän tyytymättömyyteen mainittiin konkreettisten tavoitteiden asetannan ja niiden toteutumisen seurannan puute sekä passiivinen suhtautuminen turvallisuuden edistämiseen. Keskeisinä kehityskohteina mainittiin etenkin johdon aktiivisemman roolin ottaminen sekä linjaorganisaation vastuiden korostaminen turvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä. Näillä kahdella toimijalla nähtiin olevan tärkeä rooli myös yrityksen turvallisuuskulttuurin kehittämisessä.

Liite 5 Johdon haastattelujen yhteenveto

Tämän dokumentin tarkoitus

Tämän dokumentin tarkoituksena on kuvata yritys X:n johtoryhmään kuuluvien henkilöiden haastatteluissa läpikäytyjä asioita sekä haastatteluaineiston litteroinnin tuloksia. Johtoryhmän jäsenten haastatteluja oli yhteensä viisi (5) ja ne toteutettiin aikavälillä 14.07.2015 - 01.09.2015. Haastatellut henkilöt olivat yrityksen toimitusjohtaja, hallintojohtaja, kehittämisspäällikkö, kuljetuspäällikkö ja toinen logistiikkapäällikköistä. Haastattelujen toteutukseen oli varattu aikaa noin 1,5 tuntia haastateltavaa kohden.

Haastatteluissa kartoitettiin yrityksen turvallisuustoiminnan nykytilan lisäksi myös haastattelujen henkilökohtaisia näkemyksiä yrityksen tilasta, toiminnan laadukkuudesta sekä heidän näkemyksiään tarvittavista kehityssuunnista. Tästä haastattelukysymysten henkilökohtaisesta ulottuvuudesta johtuen haastattelut toteutettiin luottamuksellisina mahdollisimman totuudenmukaisten vastausten saamiseksi. Haastattelujen luottamuksellisuuteen vedoten tässä dokumentissa ei eritellä yksittäisten henkilöiden antamia vastauksia, vaan esitellään haastatteluaineiston litteroinnin tuloksia yleisessä muodossa.

Haastattelukysymysten laadinnassa pyrkimyksenä oli muodostaa haastatteluvastausten perusteella kokonaisvaltainen kuva yrityksen turvallisuustoiminnan lähtötilanteesta. Haastattelukysymysten teema-alueet laadittiin keskeisiä turvallisuustoiminnan osa-alueita silmällä pitäen ja näiden teema-alueiden puitteissa luotiin haastatteluissa hyödynnetty kysymysjoukko. Haastatteluissa läpikäytyt teema-alueet yksilöitiin erikseen jokaiselle haastateltavalle ja näiden teema-alueiden puitteissa etukäteen laadittuja kysymyksiä hyödynnettiin haastatteluissa tilanteeseen parhaiten soveltuvalla tavalla. Haastattelun teema-alueiden ja haastattelukysymysten valinta haastattelutilanteessa pohjautuivat haastateltavan taustaan, työtehtäviin ja osaamiseen yrityksessä. Ennalta laadittujen kysymysten lisäksi haastateltaville esitettiin myös tilanteessa esiinnousseita tarkentavia kysymyksiä. Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä 3.

Johdon haastattelujen aineiston litteroinnin tulokset

Alla on litterointien perusteella kirjoitettu yhteenveto johdon haastatteluista saaduista vastauksista. Vastaukset on jaettu haastattelukysymysten mukaisiin teema-alueisiin. Suurimpaan osaan haastattelukysymyksistä saatiin monitahoisia vastauksia, jotka tuotiin ilmi aihealueesta käydyin keskustelun lomassa. Osa alla olevista vastauksista on eritelty samaa mieltä olleiden henkilöiden lukumäärän mukaan, mutta joissakin tapauksissa tämä erittely on jätetty pois saatujen vastausten tulkinnanvaraisuuden vuoksi. Useissa tapauksissa haastatellut myös ilmai-

sivat toisiinsa nähden samansuuntaisia ajatuksia tai ideoita, mutta käyttivät niiden esiintuomiseen erilaisia termejä ja ilmaisuja.

Aloitukset

Kaikki haastatellut kuvasivat yritysturvallisuutta isona ja monipuolisena kokonaisuutena, jota ei voida eriyttää muusta yrityksen toiminnasta. Kaikki haastatellut nostivat etenkin työturvallisuuden merkityksen esiin, syyksi esitettiin lähinnä yrityksen toiminnan luonne ja työtapa-turmien määrä. Lisäksi haastatteluissa mainittiin etenkin paloturvallisuuden, ympäristöturvallisuuden ja jatkuvuudenhallinnan merkitys yritykselle. Haastatelluista kolme (3) oli sitä mieltä, että yritysturvallisuutta käsitellään johtoryhmässä säännöllisesti ja kaksi (2) totesi kyseisiä asioita käsiteltävän ainakin silloin tällöin. Käsitteilyjen teemat päätettiin asioiden ajankohtaisuuden mukaan, mutta yritysturvallisuuden osalta useimmin johtoryhmässä käsiteltiin työturvallisuuteen liittyviä seikkoja.

Yritysturvallisuuden koettiin näkyvän etenkin päivittäisen toiminnan jatkuvuutena ja häiriötömyytenä sekä toiminnan turvallisuutena. Haastatellut tulkitsivat, että yrityksen johto on sitoutunut turvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen, eikä turvallisuutta nähty ”pakollisena pahana”. Haastatellut kuitenkin myönsivät, että sitoutumista tulisi osoittaa nykyistä selkeämmin ja voimakkaammin ja turvallisuuden kehittäminen tulisi nähdä kiinteänä osana liiketoiminnan kehittämistä. Samaten todettiin, että yrityksen turvallisuustoimintaa suoritettiin lähinnä turvallisuuspäälliköiden ja riskienhallintapäällikön toimesta, eikä esimerkiksi linjaorganisaation vastuita turvallisuuden ylläpidossa oltu selkeästi määritelty.

Neljä (4) haastateltua oli sitä mieltä, että yrityksen turvallisuustoiminnassa ja turvallisuusorganisaation rakenteessa esiintyi selkeää hajanaisuutta ja yksi (1) haastateltu totesi näillä osaluilla esiintyvän lievää hajanaisuutta. Kolme (3) haastateltua totesi olemassa olleiden turvallisuusasioiden vastuiden ja valtuuksien olevan epäselviä, minkä koettiin aiheuttavan epä-tietoisuutta ja hankaloittavan, tai jopa estävän turvallisuuden edistämistä yrityksessä. Kaikki haastatellut näkivät yrityksellä edessä olevien uudistusten antavan hyvän mahdollisuuden toiminnan ja organisaation uudistamiseen.

Kaikki haastatellut kokivat, että yrityksen johto asetti tavoitteita turvallisuustyölle, mutta niiden saavuttamisen seurannassa nähtiin puutteita. Turvallisuuden mittareita todettiin olevan muutamia ja niitä esiteltiin turvallisuusorganisaation toimesta johdolle säännöllisesti. Haastatteluissa esiintuotujen mittarien ei kuitenkaan nähty olevan riittävän kattavia. Kaksi (2) johtoryhmän jäsentä myös totesi yrityksen keskittyvän lähinnä reaktiivisten, ei-toivottujen tapahtumien määrää kuvaavien mittarien käyttöön. Etenkin proaktiivisten mittarien käytön lisäämiselle todettiin olevan tarvetta.

Haastatellut ilmaisivat yrityksellä olevan tarvetta selkeälle toimintamallille, jonka avulla johdon käsittelemiä asioita saataisi vietyä nykyistä tehokkaammin linjaorganisaation alemmille työportaille. Eräs haastateltu totesikin, ettei yrityksen johdolla ollut käytössään riittäviä keinoja varmistaa, että johdon päättämät asiat siirtyisivät linjaorganisaation vuoropäälliköiden ja esimiesten kautta osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa tuotiin esiin johdon ajatus siitä, että yrityksen toiminnan siirtyessä uusiin logistiikkakeskuksiin myös ”otetta asioihin”, eli yrityskulttuuria, tulisi kehittää.

Yrityskulttuurin kehittämisen lisäksi haastatteluissa tuotiin esiin tarve turvallisuustoiminnan entistä saumattomampaan linkittämiseen osaksi päivittäistä toimintaa. Uusiin logistiikkakeskuksiin siirtyminen koettiin ainutkertaisena mahdollisuutena suurienkin muutosten ja kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen. Tulevaisuuden suurimpina turvallisuuden haasteina nähtiin työntekijöiden profiilin muuttuminen ja yksittäisten työntekijöiden merkityksen kasvaminen yrityksessä sekä automaation kasvava osuus päivittäisessä toiminnassa.

Työturvallisuus

Yleisesti ottaen haastatellut kuvailivat työturvallisuutta tilana, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvallisiksi työtehtäviä suorittaessaan sekä ”lähtevät päivän jälkeen kotiin samassa kunnossa kuin ovat paikalle tulleetkin”. Työturvallisuuteen yritys panosti luomalla mahdollisimman hyvät edellytykset työn turvalliselle tekemiselle perehdytyksien, koulutuksien, ohjeistuksien ja työlaitteiden kunnossapidon avulla sekä yrityksen oman työterveyshuollon tuella.

Työturvallisuustoiminnan perustana pidettiin Työturvallisuuslakia ja muuta työturvallisuus- ja työsuojelulainsäädäntöä, jota yrityksessä pyrittiin noudattamaan mahdollisimman tarkasti. Neljä (4) haastateltua totesi työntekijöiden työhyvinvoinnissa olevan puutteita ja kaikki haastatellut totesivat työhyvinvoinnin tason laskeneen yrityksessä viime vuosien aikana. Työhyvinvoinnin tasoa seurattiin yrityksessä vuosittaisilla kyselyillä. Neljä (4) haastateltua piti työhyvinvoinnin tason laskua yhtenä työntekijöiden työmotivaation negatiivisesti vaikuttavana tekijänä ja tällä nähtiin olevan yhteys myös korkeaan sairauspoissaoloprosenttiin.

Kaikki haastatellut totesivat myös, että yrityksessä tapahtui paljon tai melko paljon työtapa-turmia. Kaksi (2) haastateltua totesi työtapaaturmien määrän olevan hyväksyttävällä tasolla, eikä niiden vähentämiseen nähty akuuttia tarvetta. Kolme (3) haastateltua totesi työtapaaturmien määrän olevan kohtuullisella tasolla, mutta tapaturmien määrän vähentämiseen nähtiin selkeä tarve. Kaikki haastatellut perustelivat työtapaaturmien verrattaen korkeaa määrää yrityksen toimialalla ja yrityksessä suoritettavien työtehtävien luonteella. Haastatellut myös kokivat, että turhien työtapaaturmailmoitusten hyödyntäminen sairauspoissaolon perusteena

muodosti jonkintasoisen ongelman yrityksessä. Laskennallisesti noin 10 % yrityksen työntekijöistä joutui vuosittain työtaturman uhriksi (Yritys X 2015).

Yrityksessä vallinnut korkea sairauspoissaoloprosentti nostettiin kaikissa viidessä haastattelussa erääksi työturvallisuuteen liittyväksi ongelmakohdaksi. Kyseinen prosenttiluku oli yrityksessä noin 10, eli laskennallisesti joka kymmenes yrityksen työntekijä oli jatkuvasti sairauslomalla. Tämän nähtiin aiheuttavan yritykselle selkeitä taloudellisia kustannuksia ja asian korjaamiseen nähtiin tarpeelliseksi osoittaa riittävät resurssit. Kaksi (2) haastateltua mainitsi esimiesten ja työntekijöiden välisten henkilökohtaisten keskustelujen ja tilannekartoitusten tekemisen eräänä työhyvinvointia mahdollisesti kehittävänä keinona, joka yrityksessä tulisi hyödyntää paremmin.

Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä todettiin priorisoitavan havaittujen puutteiden ja niiden vaikutusten vakavuuden mukaan. Kaikki haastatellut kokivat, että yrityksen johto seuraa säännöllisin väliajoin työturvallisuuteen liittyviä mittareita yhdessä turvallisuuspäälliköiden kanssa. Mittarien kehittämiskohteeksi mainittiin etenkin sairauspoissaolojen taustalla vaikuttavat syyt. Eräs haastateltu toi ilmi tähän liittyvän haasteen, sillä kaikki työntekijät eivät käyttäneet yrityksen tarjoamia työterveyshuollon palveluita, jolloin työterveyshuolto ei ollut kykenevä tuottamaan luotettavaa tietoa sairauspoissaolojen syistä. Ongelma koettiin haastavaksi, sillä sen korjaaminen vaatisi esimiesten ja työterveyshuollon välistä aukotonta tiedonkulkua sairauspoissaolojen syistä (ns. F-koodit).

Jatkuvuudenhallinta

Kaikki haastatellut pitivät yrityksen toiminnan jatkuvuutta ja häiriöttömyyttä tärkeimpänä suojattavana kohteena. Yrityksen toiminnan keskeytysriskit nähtiin suuriksi, sillä jo muutaman tunnin toiminnan keskeytyksistä aiheutui kumulatiivisia haittavaikutuksia yritys X:lle ja sen asiakkaille. Keskeisimmiksi jatkuvuudenhallinnan keinoiksi nähtiin tietojärjestelmien, tietoyhteyksien ja sähkönsaannin varmistaminen erilaisin menetelmin. Toisaalta haastatellut myös kokivat, että yrityksessä sattuu lähes viikoittain lieviä toimintahäiriöitä, joista selviäminen toimii hyvänä harjoituksena vakavien kriisitilanteiden varalle. Lisäksi työntekijöiden pätevyydellä nähtiin olevan selkeä merkitys toimintojen häiriöttömyyden turvaamisessa.

Kaikki haastatellut totesivat, että yrityksellä on turvallisuuspolitiikka ja heistä neljä (4) totesi sen olevan ajantasainen. Yrityksen johdon nähtiin olevan sitoutunut turvallisuuspolitiikassa määriteltyihin toimintaperiaatteisiin, mutta useimmat haastatellut kaipasivat lisää konkreettisuutta niiden viemisessä käytännön tasolle.

Yrityksen toimintavalmiudet erilaisissa poikkeamatilanteissa nähtiin hyviksi. Yrityksessä oli laadittu suunnitelmia erilaisten poikkeamatilanteiden varalle ja niiden toimivuutta testattiin säännöllisellä harjoittelulla. Yrityksessä oli tunnistettu kriittisiä prosesseja, joille oli luotu asianmukaiset toipumissuunnitelmat, joita päivitettiin tarpeen vaatiessa. Haastatellut henkilöt myös kokivat omat ja muun yritysjohtamisen kriisijohtamisvalmiudet hyviksi ja niitä ylläpidettiin sekä kehitettiin säännöllisellä harjoittelulla. Suunnittelu- ja harjoitusyhteistyö eri tahojen, etenkin huoltovarmuuskeskuksen kanssa koettiin erittäin hyödylliseksi ja antoisaksi.

Kaikki haastatellut totesivat, ettei yrityksessä ole selkeää ja säännöllistä prosessia avainhenkilöiden tunnistamiseen. Yksi (1) haastateltu totesi, ettei avainhenkilöiden tunnistamista ole suoritettu ollenkaan ja loput haastatellut totesivat, että tunnistamista on suoritettu joko yrityksen toimesta tai heidän henkilökohtaisena toimenpiteenään. Kaikki haastatellut esittivät toisistaan varsin selkeästi eroavia mielipiteitä siitä, ketkä yrityksessä ovat avainhenkilöitä. Haastatellusta riippuen avainhenkilöiksi nähtiin erilaisissa toimenkuissa olevia henkilöitä alkaen yrityksen johtoryhmästä ja päättyen tavallisiin varastotyöntekijöihin.

Avainhenkilöitä koskevien mielipiteiden eroavaisuuksista huolimatta haastatteluista kävi ilmi, että yrityksessä oli tunnistettu ja nimetty erilaisten kriisitilanteiden selvittämisen kannalta olennaisia henkilöitä. Tällaisten henkilöiden vastuut kriisitilanteiden hoitamisesta oli määritetty. Haastatellut kokivat, että yrityksen toiminnan siirtyessä uusiin logistiikkakeskuksiin, myös yksittäisten henkilöiden merkitys yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa korostuu. Avainhenkilöiden tunnistamisessa ja varamiesjärjestelyjen toteuttamisessa nähtiinkin olevan kehittämistarpeita.

Yrityksen johtorakenteet

Kaikki haastatellut totesivat yrityksen silloisen turvallisuuden johtamismallin olevan hajautunut. Samaten kaikki haastatellut totesivat tämän olevan vähintään melko huono tai kehitystä vaativa asia. Kolme (3) haastatelluista näki turvallisuusorganisaation rakenteessa ja turvallisuusjohtamisessa selkeitä kehitystarpeita ja toiveeksi esitettiin ”rohkean ja toimintaa uudistavan ehdotuksen” laatiminen. Syynä turvallisuustoiminnan sirpaloitumiseen pidettiin silloista organisaatorakennetta, yrityksen vanhojen logistiikkakeskusten välistä etäisyyttä sekä historiallisia syitä.

Kaikki haastatellut mainitsivat uusien logistiikkakeskusten keskittymisen samalle tontille eräänä turvallisuustoiminnan ja turvallisuusjohtamisen edellytyksiä parantavana tekijänä. Haastatellut kokivat yritysturvallisuuden päävastuun kuuluvan jatkossa yhdelle johtoryhmän jäsenelle, vallinneen hajautuneen vastuun sijasta. Turvallisuudesta vastuussa olleet johtoryhmän jäsenet kuvailivatkin turvallisuuden vastuita ”ylimääräiseksi” toimeksi oman hallin-

nonalan asioiden rinnalla. Neljä (4) haastateltua koki turvallisuusorganisaation selkiyttämisen vastuiden, valtuuksien, toimenkuvien ja toimintaympäristöjen osalta tarpeelliseksi yrityksen turvallisuustason kehittämiseksi. Yksi (1) haastateltu koki turvallisuusorganisaation ja -toiminnan kehittämisen hyödylliseksi, mikäli sillä saataisi parannettua toiminnan tuloksia ja kustannustehokkuutta.

Haastatelluilta kysytyt toiveet turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällöstä ja piirteistä sisälsivät maininnat tehokkuudesta, organisaatorakenteiden selkeyttämisestä, käytännönläheisyydestä sekä kattavuudesta. Haastatellut myös ilmoittivat olevansa valmiit sitoutumaan turvallisuuden kehittämiseen tähtääviin toimenpiteisiin, edellä luetelluin perustein. Kaksi (2) haastateltua nostivat vielä erikseen esiin erilaisten standardien merkityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän tietoperustaa rakennettaessa, mutta ne nähtiin lähinnä hyvien toimintatapojen lähteenä, eikä ”raskaaksi” koetulle sertifiointiprosessille nähty tarvetta.