



LAUREA

Malli yksityisen terveydenhuollon palveluita tuottavan yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimiseksi



Kortesalo, Miko

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Malli yksityisen terveydenhuollon palveluita tuottavan yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisek- si

**Miko Kortesalo
Turvallisuusosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2010**

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta.....	7
1.2	Työn tavoite.....	8
1.3	Työn rajaus.....	8
1.4	Kirjallisuuskatsaus	9
1.5	Keskeiset käsitteet.....	10
2	Yksityiset terveydenhuollon palveluita tuottavat yritykset Suomessa.....	12
3	Turvallisuusjohtamisjärjestelmä	13
3.1	Standardoidut turvallisuusjohtamisjärjestelmät	14
3.2	Muut turvallisuusjohtamismallit	15
3.3	Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenne	16
3.3.1	Turvallisuuspolitiikka	17
3.3.2	Organisointi.....	18
3.3.3	Suunnittelu ja toimeenpano	18
3.3.4	Toiminnan mittaaminen	18
3.3.5	Auditointi	18
3.3.6	Säännölliset tarkastukset.....	19
3.3.7	Dokumentointi.....	19
3.4	Turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältö	19
4	Turvallisuusjohtamisjärjestelmän haasteet ja mahdollisuudet.....	20
4.1	Turvallisuusjohtamisjärjestelmän haasteet	20
4.2	Turvallisuusjärjestelmien yleisimpiä puutteita	21
4.3	Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tuottama lisäarvo yrityksen toiminnalle	22
5	Tutkimuksen toteutus	23
5.1	Toimintatutkimuksen kuvaus.....	24
5.1.1	Toimintatutkimusprosessi	25
5.1.2	Toimintatutkimuksen suunnittelu ja toteutus	25
5.1.3	Toimintatutkimuksen raportointi	27
5.2	Tutkimusstrategia	27
5.3	Tutkimuskertomus	27
5.3.1	Lähtötilanne ja ongelman havaitseminen	28
5.3.2	Suunnitelma ongelman ratkaisemiseksi.....	28
5.3.3	Tietojen hankinta.....	29
5.3.4	Toiminta ja kokeilu.....	29
5.3.5	Turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisprosessin nykytilanne	30
5.4	Havainnointi ja arviointi	30

5.5	Jatkotutkimukset.....	32
6	Parannettu suunnitelma turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisesta.....	32
6.1	Suunnitteluvaihe	34
6.2	Riskien arviointi	35
6.2.1	Riskien tunnistaminen	37
6.2.2	Riskien merkityksen arviointi.....	38
6.3	Riskeihin varautuminen	41
6.4	Turvallisuuskäsikirjan laadinta.....	42
6.5	Henkilöstön koulutustarpeen arviointi	43
6.6	Ylläpito.....	44
6.7	Toiminnan toteutumisen seurannan järjestäminen	44
6.7.1	Turvallisuusmittarit	45
6.7.2	Turvallisuusauditoinnit	48
6.7.3	Johtamisjärjestelmän auditointi.....	49
6.7.4	Johdon katselmus.....	50
6.7.5	Vertailuanalyysi	51
6.8	Jatkuva parantaminen.....	51
6.9	Dokumentointi	51
7	Toimialan yritysturvallisuuden erityispiirteet	51
8	Oman työn arviointi ja tavoitteiden saavuttaminen	55
	Liitteet.....	59
	Kuviot	60
	Taulukot	61

Miko Kortesalo

Malli yksityisen terveydenhuollon palveluita tuottavan yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimiseksi

Vuosi 2010 Sivumäärä 69

Turvallisuuden järjestelmällinen johtaminen on hoidettu puutteellisesti monissa suomalaisissa yrityksissä eikä hyvän turvallisuuskulttuurin mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja etuja ymmärretä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli helpottaa yksityisten terveydenhuollon palveluita tuottavien yritysten turvallisuustoiminnan johtamista luomalla toimialalle soveltuva turvallisuusjohtamisjärjestelmämalli. Olennaisena osana työtä oli myös turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisprosessin käynnistäminen yhdessä kohdetoimialan yrityksessä.

Tässä opinnäytetyössä esitetty malli sisältää toimintatavan turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimista ja ylläpitämistä varten. Opinnäytetyö sisältää myös turvallisuusjohtamisjärjestelmää koskevaa teoriaa sekä turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimista tukevaa tietoa. Lisäksi työn liitteenä on tiivistetty opas turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimiseksi. Opas on tarkoitettu helposti ymmärrettäväksi ja käytännönläheiseksi toimintaohjeeksi organisaation turvallisuusjohtamisen kehittämistä varten.

Opinnäytetyössä esitetty turvallisuusjohtamisjärjestelmän malli kattaa Yritysturvallisuus Ek Oy:n jaottelun mukaiset yritysturvallisuuden osa-alueet. Strategisten riskien ja rahoitusriskien hallinta sekä johtaminen on tarkoituksellisesti suljettu tämän työn ulkopuolelle. Mallin soveltuvuus näiden osa-alueiden huomioimiseen on yksi mahdollisista jatkotutkimuksen aiheista.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Työn turvallisuusjohtamisjärjestelmämallin teoria pohjautuu kirjallisuuteen, lakeihin, asetuksiin, standardeihin ja erilaisiin julkaisuihin. Teoreettisen tiedon pohjalta laadittiin turvallisuusjohtamisjärjestelmän malli jonka mukaisesti järjestelmän laatimisprosessi käynnistettiin kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaationa toimi suuri suomalainen yksityinen terveydenhuoltoalan yritys. Tässä työssä esitetty lopullinen malli muotoutui käytännön kokemusten ja havaintojen pohjalta.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä voidaan laatia monella eri tavalla, eikä nyt tämän työn tuloksena luotu turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisen malli pyri olemaan ainoa oikea menetelmä. Se kuitenkin tarjoaa yhden, toimialan erityispiirteet huomioivan, lähestymistavan yksityisen terveydenhuollon palveluita tuottavan yrityksen omaehtoisen turvallisuuden kehittämiseen.

Asiasanat: turvallisuusjohtamisjärjestelmä, yksityinen terveydenhuolto, turvallisuusjohtaminen, yritysturvallisuus, riski

Miko Kortosalu

A model to build a security management system to a private health care company

Year	2010	Pages	69
------	------	-------	----

Systematic security management is administered inadequately in many Finnish enterprises and the possibilities of good security culture are not understood. The purpose of this study was to help the companies in the private health care sector to carry out their security management. This was done by developing a model of security management system that suits the sector of business. Starting up a security management system process in a target company was also a significant part of this study.

The model that is described in this study includes the procedures to create and sustain a security management system. This study also contains theory concerning the security management system and information that supports the systems creation process. Additionally this study includes a simplified guide how to build the security management system. The guide is intended to be a practical and understandable manual to improve security management.

The model of the security management system that is presented in this study covers corporate security areas regarding Yritysturvallisuus Ek Ltd. The management of strategic and financial risks is excluded deliberately. The feasibility of the model to deal with these risk areas is one of the possible topics for follow-up study.

Action research was used as a research method in this study. The theory of the security management system model is based on literature, laws, acts, standards and various publications. Based on this theoretical model, a process to build a security management system for a target company was started. The target company was a considerable Finnish private health care enterprise. The final version of the security management system model was formed based on the detections and experience from testing.

A security management system can be created with many different methods and the model described in this study does not try to be the only right way. However, it offers one method of improving the company's voluntary security management in a way that observes the characteristic features of the business line.

Key words: security management system, private health care, security management, corporate security, risk

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Useiden suomalaisten yritysten turvallisuusjohtaminen on hoidettu puutteellisesti ja yritysturvallisuuteen liittyvät asiat nousevat esille vasta kun vajavainen turvallisuus aiheuttaa yrityksen toiminnalle ongelmia (Miettinen 1999, 44). Perinteisesti riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen on hoidettu suomalaisissa yrityksissä oman toimen ohella eivätkä turvallisuusasiat ole siten saaneet ansaitsemaansa liikkeenjohdollista näkyvyyttä sekä arvovaltaa (Suominen 2003, 31). Näen tässä yhtälössä haasteita mutta samalla kehittymahdollisuuksia. Turvallisuusasioihin panostamalla voivat yritykset saada kohtuullisin kustannuksin huomattavia säästöjä sekä kilpailuetuja. Tästä mahdollisuudesta syntyi myös ajatus nyt kirjoitettuun opinnäytetyöhön.

Nykypäivänä yritysjohto joutuu aivan uudenlaisten haasteiden eteen. Maailma muuttuu verkottumisen sekä tekniikan nopean kehityksen mukanaan tuomien uusien turvallisuushaasteiden myötä jotka asettavat uusia vaatimuksia organisaatioille sekä niiden johtamiselle. Nämä ennen kokemattomat haasteet voivat helposti yllättää organisaation, joka on turvautunut toiminnassaan ainoastaan vanhoihin varautumiskeinoihin. Yrityksen johdon ja hallituksen vastuu korostuu kun heiltä vaaditaan due diligence-periaatteen ja corporate governance -ajattelun toteutumista. (Erola & Luoto 2000, 12). Vähitellen kehitys parempaan on jo Suomessa nähtävissä. Tämä kehitys näkyy muun muassa siten, että useissa yrityksissä suunnitelmallista riskienhallintaa sekä turvallisuusjohtamista aletaan vaatia sekä myös arvostaa. Erilaiset toiminnanohjaus- ja johtamisjärjestelmät, kuten laatu- ja ympäristöjärjestelmät, ovat jo yleisesti käytössä. Laatu- ja ympäristöjärjestelmät sisältävät myös joitakin yritysturvallisuuden elementtejä, mutta niiden kattavuutta ei voida pitää riittävää. Tarve suunnitelmallisille turvallisuusjohtamisjärjestelmille kasvaakin kokoajan.

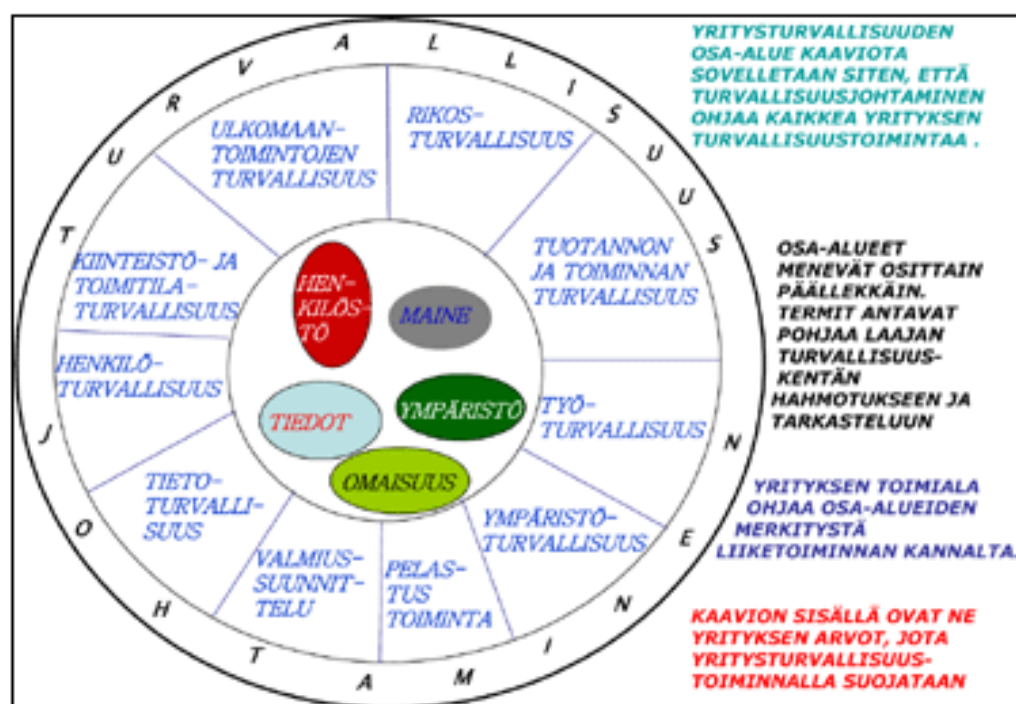
Kaikki toimialat, kuten myös terveydenhuoltoala, ovat alttiina erilaisille turvallisuusuhkille. Esimerkiksi väkivalta- ja uhkatilanteet yleistyvät vuosi vuodelta. On arvioitu, että Suomessa nykyään noin 5 % työvoimasta, eli noin 140 000 työntekijää joutuu vuosittain työpaikkaväkivallan tai sillä uhkailun kohteeksi. (Heiskanen 2005). Turvallisuusongelmat ja -uhkat ovat sekä julkisen että yksityisen terveydenhuollon puolella pääosin samankaltaisia, mutta julkisen terveydenhuollon puolella suunnitelmallinen riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen ovat olleet osana toimintaa jo joitakin vuosia. Yksityisen terveydenhuollon puolella tilanne ei pääasiallisesti ole yhtä hyvä ja vasta viime aikoina on monessa yrityksessä havahduttu tarpeeseen kehittää myös yritysturvallisuuteen liittyviä asioita.

1.2 Työn tavoite

Työn tavoitteena on laatia malli yksityisen terveydenhuollon palveluita tuottavan yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimista ja ylläpitämistä varten sekä käynnistää mallin mukainen turvallisuusjohtamisjärjestelmäprosessi kohdeorganisaatiossa. Työssä laadittava turvallisuusjohtamisjärjestelmän malli helpottaa kaikkien toimialan yritysten turvallisuustoiminnan järjestämistä ja edesauttaa lakisääteisen sekä omaehtoisen turvallisuuden hallinnan muodostumista osaksi organisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten jokapäiväistä toimintaa. Työssä käydään läpi myös yleisimpiä haasteita, joihin organisaatio törmää kun se alkaa kehittää omaa turvallisuusjohtamistaan. Vastapainoksi käsitellään myös niitä etuja, joita yritys saa hyvän turvallisuusjohtamisen kautta.

1.3 Työn rajaus

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä rajataan tässä työssä kattamaan ne yritysturvallisuuden osa-alueet, jotka Yritysturvallisuus Ek Oy katsoo kuuluvan yritysturvallisuuteen. Päädyin Yritysturvallisuus EK Oy:n määrittelyn käyttöön sen vuoksi, että se on yleisesti tunnettu sekä mielestäni riittävän kattava ja laaja-alainen sisältäen merkittävimmät yritysturvallisuuden osa-alueet. Osa-alueet on esitetty kuviossa 1. Kuvion ulkokehällä ovat yritysturvallisuuden eri osa-alueet ja kuvion keskellä ne arvot, joita turvallisuusjohtamisella suojataan. Työn kohderyhmänä ovat suuret ja keski-suuret Suomessa toimivat yksityiset terveydenhuollon palveluita tuottavat yritykset.



Kuvio 1. Yritysturvallisuuden osa-alueet (Yritysturvallisuus Ek Oy 2009).

Lisäksi on olemassa myös muita riskialueita, kuten rahoitusriskit, joita yritysten tulisi toiminnassaan huomioida. Näitä riskialueita on koottu taulukkoon 1. Taulukossa esitetyt riskialueet on kuitenkin rajattu tämä työn ulkopuolelle, sillä halusin keskittyä työssäni Yritysturvallisuus EK Oy:n jaottelumiin osa-alueisiin, koska ne ovat yrityksissä mielestäni puutteellisimmin hoidettuja. Monessa yrityksessä on paneuduttu markkinatilanteiden ja rahoitusasioiden analysointiin mutta usein esimerkiksi valmiussuunnittelu on puutteellisesti organisoitu tai se jopa puuttuu kokoaan.

Riskialue	Riski
Rahoitusriskit	<ul style="list-style-type: none"> • Valuuttariski • Korkoriski • Maksuvalmiusriski • Jälleenrahoitusriski • Luottoriski • Osakehintariski
Strategiset riskit	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintaympäristön riski • Markkinariski • Asiakasriski • Kilpailutilanneriski • Liiketoiminnan kehitysriski • Lainsäädäntöriski • Poliittinen riski

Taulukko 1. Riskialueita ja niiden sisältämiä riskejä.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Turvallisuusjohtamista ja turvallisuusjohtamisjärjestelmiä on maailmalla sekä Suomessa tutkittu paljon. Aihetta on käsitelty lukuisissa eri artikkeleissa, kirjoissa, opinnäyte- ja diplomitoissa sekä väitöskirjoissa. Aihetta on lähestytty monesta eri näkökulmasta, jonka vuoksi tutustuminen alaa koskevaan kirjallisuuteen antoi myös minulle paljon uusia ajatuksia. Seuraavissa kappaleissa mainitsen muutamia tutustumisen arvoisia esimerkkejä näistä lukuisista teoksista.

Diplomi- ja opinnäytetöinä on tutkittu turvallisuusjohtamista kaivoksilla (Huovinen 2004), luotu malleja turvallisuusjohtamisen integroimiseksi yrityksen strategiseen suunnitteluun (Viljamaa 2006) ja selvitetty turvallisuusjohtamista ylimmän johdon näkökulmasta (Piisku & Saari 2007). Väitöskirjatasoisista tutkimuksista kannattaa tutustua ainakin Kirsi Levän (2003) selvi-

tykseen vaarallisia kemikaaleja käsittelevien tai varastoivien laitosten turvallisuusjohtamisesta, Antti Simolan (2005) tutkimukseen terästeollisuuden turvallisuuden johtamisesta, Arto Kuusiston (2000) raporttiin turvallisuusjohtamisjärjestelmien auditoinnista sekä Kalevi Mäkinen (2005) tutkimukseen strategisesta kokonaisturvallisuudesta puolustusministeriössä.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmien rakentamista ja eri johtamisjärjestelmien integrointia käsitteleviä kirjoja ovat kirjoittaneet muun muassa Pertti Kerko (2003), Antti Leino (2002) ja Juha Leppänen (2006). Lisäksi on lukuisa joukko valtionhallinnon ja julkisten laitosten tuottamia raportteja, ohjeita ja oppaita. Esimerkkeinä mainittakoon opas rakennustyömaan turvallisuusjohtamisesta (Lappalainen, Sauni, Piispanen, Rantanen & Mäkelä 2009) ja raportit turvallisuuden hallintajärjestelmän testaamisesta korkeakouluympäristössä (Koskela & Nenonen 2007) sekä kokonaisturvallisuuden edistämisestä yrityksessä (Lanne, Koskela, Tytykoski & Nenonen 2004)

Kirjallisuuskatsausta tehdessäni havaitsin, että aihetta käsittelevien teosten runsaudesta huolimatta erityisesti yksityisen terveydenhuollon alan turvallisuusjohtamista ja -järjestelmiä käsitteleviä lähde teoksia ei ole saatavilla. Kyseisen toimialan turvallisuusjohtamiseen kuuluvia osa-alueita kyllä käsitellään muun muassa Tammisaloon raportissa, Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien tietoturvan ja tietosuojan hallinnan periaatteet ja hyvät käytännöt (2005), Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen teoksessa, Turvallisuus suunnitteluopas sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköille (2005) sekä Knuuttilan ja Tammisen teoksessa, Turvallinen hoitoyksikkö - malli terveydenhuollon hoitoyksikön riskienhallintaan (2004). Mikään edellä mainituista teoksista ei kuitenkaan mielestäni ole riittävän kattava ja laaja-alainen toimiakseen varsinaisena turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentamisen oppaana.

Vaikkei yksityisen terveydenhuollon alalle löydykään valmiita turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomista koskevia teoksia, niin muita toimialoja käsittelevät teokset ovat osin hyödyntämiskelpoisia. Tämä johtuu siitä, että "turvallisuusjohtaminen on yleisten ja etenkin johdon toimintatapojen osalta lähes samanlaista riippumatta yrityksen toimilasta" (Kerko 2001, 35). Siitäkin huolimatta, että tietyt turvallisuusjohtamisen toimintatavat ovat kaikille toimialoille yhteisiä, niin pidän tärkeänä, että yksityinen terveydenhuolto omaa turvallisuusjohtamisjärjestelmän mallin, joka huomioi juuri kyseisen alan erityispiirteet. Toimialalle kohdennettu malli takaa, että kaikki tarvittava tieto löytyy helposti yhdestä lähteestä. Kun tieto on helposti saatavilla, niin samalla kynnys turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisprosessin aloittamiseksi madaltuu ja menetelmä saavuttaa laajemman käyttäjäkunnan.

1.5 Keskeiset käsitteet

Väärinkäsitysten estämiseksi ja termien yksiselitteisyyden varmistamiseksi on syytä

määritellä tässä työssä käytetyt tärkeimmät termit. Työhön liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat:

Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on osa yrityksen normaalia johtamista ja se ohjaa kaikkea yrityksen turvallisuustyötä (Yritysturvallisuus EK Oy 2009).

Johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu henkilöstön, resurssien, toimintapolitiikkojen, päämäärien ja menettelyjen kaikenlaisesta yhdistelmästä. Johtamisjärjestelmän avulla asioita toteutetaan ja parannetaan jatkuvasti. (Anttila & Hämäläinen 2008, 7; Työsuojeluhallinto 2008, 5).

Yritysturvallisuus

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan turvallisuuden eri osa-alueita, joiden hallinta muodostaa kokonaisvaltaisen turvallisuuden hallinnan yrityksessä tai organisaatiossa (Koskela & Nenonen 2007, 7). Yritysturvallisuuden osa-alueet ovat työturvallisuus, ympäristöturvallisuus, henkilöturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, kiinteistöturvallisuus, tietoturvallisuus, ulkomaan toimintojen turvallisuus, rikosturvallisuus, paloturvallisuus ja valmiussuunnittelu (Yritysturvallisuus EK Oy, 2009).

Auditointi

Auditoinnilla tarkoitetaan järjestelmällistä riippumatonta menettelyä objektiivisen tiedon saamiseksi yrityksen toiminnan sisällöstä, tarkoituksenmukaisuudesta ja toiminnan tuloksellisuudesta liiketoiminnan kannalta (Yritysturvallisuus Ek Oy 2009). Auditoinneissa verrataan yrityksen toimintaa ja tapoja dokumentoituihin ohjeisiin nähden (Henttonen 2000, 33).

Riskien arviointi

Riskien arvioinnilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja järjestelmällistä riskien tunnistamista sekä niiden turvallisuudelle aiheuttaman merkityksen arviointia (Anttila & Hämäläinen 2008, 7; Levä 2003, v).

Riski

Riskillä tarkoitetaan määritellyn haitallisen tapahtuman todennäköisyyden ja seurausten vakavuutta (Levä 2003, v).

Turvallisuuspolitiikka

Turvallisuuspolitiikalla tarkoitetaan niitä yrityksen kokonaisvaltaisen turvallisuuden hallintaan liittyviä julkistettuja sitoumuksia ja periaatteita, jotka luovat suuntaviivat turvallisuuden päämäärien sekä tavoitteiden asettamiselle (Levä 2003, vii).

Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri muodostuu yksilön ja organisaation arvoista, normeista, asenteista, odotuksista ja käyttäytymismalleista. Turvallisuuskulttuuri määrittelee yrityksen sitoutumisen ja lähestymistavan turvallisuuteen liittyvissä asioissa. (Anttila & Hämäläinen 2008, 7; Työsuojeluhallinto 2008, 5).

2 Yksityiset terveydenhuollon palveluita tuottavat yritykset Suomessa

Yksityisiä terveydenhuollon palveluita tuottavien yritysten ja niiden turvallisuusjohtamisen välisen suhteen ymmärtämiseksi on ensin tarpeen käydä läpi kyseessä olevan toimialan taustoja ja tyypillisiä organisaatorakenteita. Monet yksityisiä terveydenhuollon palveluita tuottavat yritykset ovat nykyään useita satoja ihmisiä työllistäviä suuryrityksiä. Yritykset ovat usein laajentuneet vähitellen muun muassa yrityskauppojen ja fuusioiden seurauksena, eivätkä yritysten sisäiset prosessit ja käytännöt ole seuranneet kehitystä samassa tahdissa.

Yritysten rakenne on usein sellainen, jossa johto ja tukitoiminnot (kuten taloushallinto, myynti ja viestintä) on keskitetty pääkonttoriin. Pääkonttorin alaisuudessa toimii useita toimipisteitä, jotka voivat koostua muun muassa lääkärikeskuksista, työterveysasemista, sairaaloista ja laboratorioista. Yrityksillä voi olla samanaikaisesti toimintaa myös julkisrahoitteisilla markkinoilla, kuten hoivakotitoimintaa. Maantieteellisesti toimipisteet ja pääkonttori voivat olla hyvinkin kaukana toisistaan. Toimipisteet toimivat pääasiallisesti omina erillisinä tulosityksiköinä ilman pääkonttorin päivittäistä toiminnanohjausta ja tukea. Pääkonttorin suorittama ohjaus ja valvonta painottuvat usein pääasiassa talouden hallintaan eivätkä niinkään operatiivisen toiminnan ohjaukseen.

Yritysturvallisuuden huomioiminen, riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen jäävät kussakin toimipisteessä pääasiallisesti toimipisteen oman vastuuhenkilön hoidettavaksi ilman, että

hänellä on siihen resursseja. Toimipisteen vastuuhenkilö on tyypillisesti kaupallisen tai terveydenhuoltoalan koulutuksen saanut henkilö, eikä hänellä ole turvallisuusasioiden hoitamiseen riittävää ammattitaitoa tai aikaa. Tämä käytäntö johtaa helposti siihen ei-toivottuun lopputulokseen, jossa yrityksen sisällä on lukuisia erilaisia käytäntöjä sekä toimintatapoja. Tällaisessa tilanteessa koko yrityksen kattava riskienhallinta sekä turvallisuusjohtaminen jäävät puutteellisiksi.

Oman haasteensa toimialalle tuovat asiakkaita vastaanottavat lääkärit. Lääkärit ovat usein joko yksityisiä ammatinharjoittajia tai he toimivat omien yritystensä lukuun. Muu henkilökunta taas on puolestaan toimintaa harjoittavan yrityksen palkkalistoilla. Tämä johtaa helposti tilanteisiin, joissa lääkärit kokevat, ettei heidän tarvitse noudattaa toimintaa harjoittavan katto-organisaation turvallisuusohjeistuksia ja -käytäntöjä, koska he eivät ole suoranaisesti työsuhteessa toiminnanharjoittajaan.

3 Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Yrityksen turvallisuuden johtaminen ei poikkea yrityksen muiden päivittäisten toimintojen johtamisesta ja sen tulisi olla osa yrityksen normaalia toimintaa. Turvallisuusjohtamisessa voidaan käyttää yleisiä yrityksen johtamisen välineitä ja sitä täytyy kehittää yhdessä muiden yritystoimintaan liittyvien kokonaisuuksien kanssa. (Miettinen 1999, 18 ja 95; Yritysturvallisuus Ek Oy, 2009; Huovinen 2004, 23).

Järjestelmällisessä turvallisuusjohtamisessa käytetään usein apuna turvallisuusjohtamisjärjestelmää (Koskela & Nenonen 2007, 3). Turvallisuusjohtamisjärjestelmä koostuu politiikasta, päämääristä ja toimenpiteistä, joiden avulla yrityksen turvallisuuteen liittyviä asioita toteutetaan ja parannetaan jatkuvasti. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä voidaan toteuttaa jonkin tietyn standardoidun järjestelmän tai yleisten turvallisuusjohtamismallien mukaisesti. Valittiinpa järjestelmän toteuttamiseen millainen keino tahansa on, järjestelmän keskeisin tehtävä on varmistaa, että suojamenetelmät ei-toivottujen tapahtumien ehkäisemiseksi ovat olemassa ja että ne toimivat (Levä 2003, 38).

Nykyään tietyillä toimialoilla turvallisuusjohtamisjärjestelmästä on tullut lakisääteinen toiminnan edellytys. Turvallisuusjohtamisjärjestelmää edellytetään muun muassa seuraavissa laeissa ja asetuksissa:

- asetus vaarallisten kemikaalien teollisesta käsittelystä ja varastoinnista 59/1999, eli niin sanottu Seveso II direktiivi
- laki vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyn turvallisuudesta 390/2005
- hallituksen esitys uudeksi kaivoslaiksi

- rautatielaki 198/2003
- ydinenergi laki 990/1987
- asetus laivanisännän turvallisuusjohtamisjärjestelmästä ja aluksen turvalliseen käyttöön liittyvistä johtamisjärjestelyistä 66/1996

Vaikka yksityisen terveydenhuollon alalla turvallisuusjohtamisjärjestelmä ei ole toiminnan lakisääntäinen vaatimus, niin turvallisuusjohtamiseen kuuluvia osa-alueita edellytetään kuitenkin muun muassa pelastuslaissa (468/2003), asetuksessa pelastustoimesta (787/2003), laissa yksityisestä terveydenhuollosta (1990/152), henkilötietolaissa (1999/523), työturvallisuuslaissa (738/2002) ja laissa terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista (1505/94). Kaikilla edellä mainituilla säännöksillä on omat vaikutuksensa myös yksityisen terveydenhuollon alalle ja näin ollen niiden sisältämät määräykset tulee huomioida kaikessa yrityksen toiminnassa. Esimerkiksi työturvallisuuslain (738/2002) 10.1 § edellyttää, että "työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, milloin niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle".

3.1 Standardoidut turvallisuusjohtamisjärjestelmät

Kuten edellisessä kappaleessa todetaan, voidaan turvallisuusjohtamisjärjestelmä toteuttaa jonkin tietyn standardoidun järjestelmän tai yleisten turvallisuusjohtamismallien mukaisesti. Seuraavassa käsitellään olemassa olevia turvallisuusjohtamisjärjestelmästandardeja. Turvallisuustoiminnan hallintaa varten on kehitetty erilaisia johtamisjärjestelmiä, jotka ovat rakenteellisesti ja toiminnallisesti hyvin samankaltaisia kuin standardoidut ympäristö- ja laatujohtamisjärjestelmät. Suomessa on julkaistu käännöksiä eri maiden kansallisista turvallisuusjohtamisjärjestelmien standardeista mutta omaa suomalaista standardia, eli SFS-standardia ei ole. (Huovinen 2004, 28). Euroopassa eniten käytetty turvallisuusjohtamisjärjestelmä on brittiläisen standardin mukainen ohje työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmistä BS 8800. (Anttila & Hämäläinen 2008, 25). Muita tunnettuja organisaation turvallisuusjohtamisen työvälineenä käytettyjä valmiita standardoituja malleja ovat muun muassa:

- OHSAS 18001:fi (työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmä)
- OHSAS 18002:fi (työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmä)
- ILO-OSH 2001(työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmä)
- BS 7799 (tietoturvallisuuden johtamisjärjestelmä)

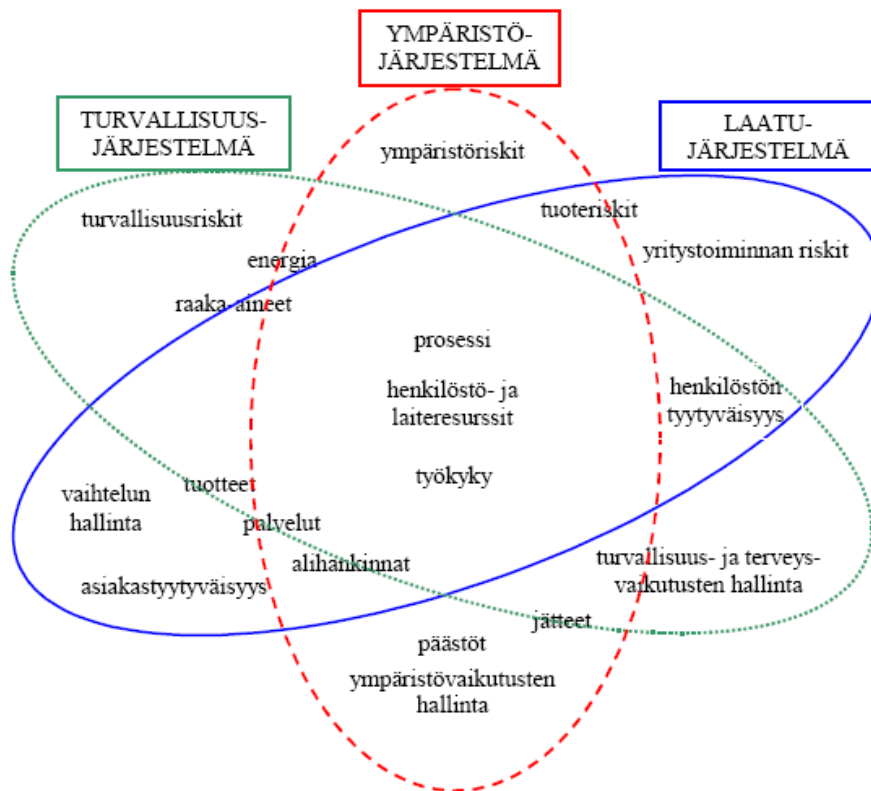
(Anttila & Hämäläinen 2008, 11; Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 14).

Olemassa olevien standardoitujen turvallisuusjohtamisjärjestelmämallien heikkoutena on se, että ne käsittelevät jotakin tai joitakin tiettyjä yritysturvallisuuden osa-alueita. Johtamisjärjestelmä, jonka tavoitteena on parantaa tietoturvallisuutta tai työterveys- ja työturvallisuustoiminnan tasoa, on kokonaisvaltaisen ja kattavan turvallisuusjohtamisen kannalta liian suppea.

3.2 Muut turvallisuusjohtamismallit

Standardoitujen turvallisuusjohtamisjärjestelmien lisäksi on olemassa myös muita valmiita turvallisuusasioiden johtamismalleja, kuten ISRS (International Safety Rating System) (Huovinen 2004, 29). ISRS on Det Norske Veritasin kehittämä turvallisuus- ja ympäristöasioiden sekä liiketoimintasuorituksen mittaus-, parannus- ja todennusjärjestelmä.

Erilaiset ympäristö- ja laatujohtamismallit, kuten ISO 9001 ja ISO 14001, sisältävät myös paljon turvallisuusjohtamisjärjestelmään kuuluvia osa-alueita ja päinvastoin. Näin ollen turvallisuusjohtamisjärjestelmää ei ole mitään erityistä syytä erottaa muista yrityksen johtamisjärjestelmistä. Vaikka turvallisuusjohtamisjärjestelmä voidaankin laatia toimimaan erillään yrityksen muista johtamisjärjestelmistä, niin sen integroiminen esimerkiksi laatu- ja ympäristöjohtamisiin selkeyttää koko yrityksen toimintaa. Eri johtamisjärjestelmien päällekkäisten osien yhdistäminen myös parantaa tehokkuutta ja säästää voimavaroja. Eri hallinta- ja johtamisjärjestelmien yhtymäkohdat on esitetty kuviossa 2. (Hämäläinen, Pesonen & Teittinen 2001, 11; Huovinen 2004, 30).



Kuvio 2. Hallinta- ja johtamisjärjestelmien yhtymäkohdat sekä kattavuus (Väyrynen 2003, 32).

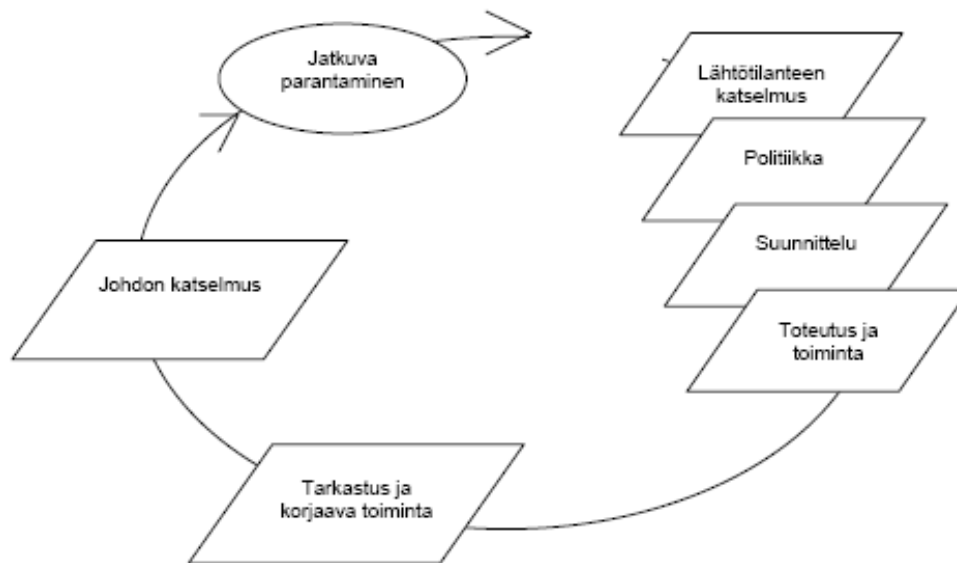
3.3 Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenne

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleispätevän rakenteen ja sisällön määrittäminen on vaikeaa, koska turvallisuusjohtaminen ei käsitteenäkään ole aivan yksiselitteinen. Turvallisuusjohtamisen määrittely vaihtelee lähdekirjallisuudesta riippuen. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenteelle on kuitenkin olemassa joitain yleisesti hyväksytyjä yhteisiä osia. (Anttila & Hämmäläinen 2008, 47; Huovinen 2004, 24-25; Levä 2003, 37). Nämä turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällön minimivaatimukset on esitelty kappaleissa 3.3.1-3.3.7.

Keskeisimmät turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenteen osa-alueet tulevat esille myös kansainvälisen työjärjestö ILO:n julkaisemassa työterveys ja turvallisuusjärjestelmien ohjeessa (ILO-OSH 2001) sekä brittiläisessä BS 8800 -standardissa. Järjestelmien pääelementit on esitetty kuvioissa 3 ja 4. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien rakennetta verrataan usein myös PDCA -sykliin (plan -do- check - act) (Koskela & Nenonen 2007, 3).



Kuvio 3. ILO-OSH 2001 työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän pääelementit (Levä 2003, 42)



Kuvio 4. Hyvän turvallisuusjohtamisen elementit BS 8800 -standardin mukaan (Huovinen 2004, 29).

3.3.1 Turvallisuuspolitiikka

Turvallisuuspolitiikka on ylimmän johdon julkilausuma turvallisuustyön merkityksestä yritykselle, turvallisuuden päämääristä sekä henkilöstön yhteistyön toimintaperiaatteista. Turvalli-

suuspolitiikassa johto osoittaa oman ja koko organisaation sitoutuneisuuden turvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen. (Huovinen 2004, 25; Levä 2003, 41-42).

Turvallisuuspolitiikan olemassa oloa voidaankin pitää erityisen tärkeänä, sillä se on koko yrityksen turvallisuuden taustalla vaikuttava voimavara. Ilman sitoutuneisuutta turvallisuusasioiden hoitoon ei voida saavuttaa hyviä tuloksia ja minimoida turvallisuusriskien toteutumisen liiketoiminnalle aiheuttamia vaikutuksia.

3.3.2 Organisointi

Turvallisuuspolitiikan toteuttaminen vaatii toimivan organisaation sekä riittävät resurssit. Organisointi käsittää muun muassa toimintavaroitteen ja -valtuuksien määrittäminen organisaation eri tasoille. (Huovinen 2004, 25). Tässä vaiheessa on tärkeää käydä läpi oman organisaation ammattitaito ja resurssit. Jos oma osaaminen ei riitä, eikä halua palkata pysyvää resurssia omaan organisaatioon, voidaan tarvittaessa käyttää apuna ulkopuolisia konsultteja (Miettinen 1999, 47).

3.3.3 Suunnittelu ja toimeenpano

Turvallisuusjärjestelmän suunnitteluun ja toimeenpanoon kuuluu turvallisuuden nykytilanteen kartoitus, riskienhallinnan suunnittelu, kehittäminen ja toteutus. (Levä 2003, 42). Toteutus edellyttää kaikki organisaation eri toiminnot kattavat menettelytavat ja käytännöt. Näihin käytäntöihin ja menettelyihin kuuluvat myös esimerkiksi muutosten hallinta, raportointi, onnettomuuksien ja poikkeamien tutkinta, koulutus sekä osaamisen varmistaminen. (Huovinen 2004, 25).

3.3.4 Toiminnan mittaaminen

Yritysturvallisuuden jatkuvan parantamisen toteutuminen on mahdollista vain seuraamalla aktiivisesti johtamisjärjestelmän tuloksia. Seurantavälineiksi valitaan laadullisia ja määrällisillä sekä proaktiivisia ja reaktiivisia mittareita. (Levä 2003, 42-43).

3.3.5 Auditointi

Mittareiden seurannan lisäksi turvallisuustoimintaa auditoidaan eli arvioidaan. Päivittäisen seurannan suorittaa yrityksen linjajohto mutta varsinaiset auditoinnit suorittaa kokeneet ja riittävän puolueettomat henkilöt. (Huovinen 2004, 25). Auditoinnit voivat olla luonteeltaan operatiivisia tai strategisia, mutta niiden tulee kattaa myös tarkastusten, seurannan ja valvonnan tulokset (Levä 2003, 52). Omien auditointien lisäksi järjestetään riippumattomia audi-

tointeja, jotta ylin johto voi varmistua käytäntöjen noudattamisesta ja niiden riittävydestä (Huovinen 2004, 25).

3.3.6 Säännölliset tarkastukset

Ylin johto tekee seurannan tulosten perusteella erilaisia kehitystoimenpiteitä sekä vahvistaa hyviä menettelytapoja. Kehitystoimenpiteet ovat esimerkiksi ehkäiseviä ja korjaavia toimenpiteitä politiikkaan, organisointiin ja resursointiin. (Huovinen 2004, 25; Levä 2003, 42-43).

3.3.7 Dokumentointi

Dokumentointi on olennainen johtamisjärjestelmän osa. Ilman dokumentointia ei toimintaa voida kehittää pitkäjänteisesti ja päämäärätietoisesti. Tämän vuoksi onkin tärkeää huolehtia siitä, että koko yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmä, siihen liittyvine asiakirjoinen, dokumentoidaan järjestelmällisesti.

3.4 Turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältö

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän asiasisällölle on olemassa erilaisia suosituksia ja ohjeita. Levän (2003, 35-36) mukaan hyvässä turvallisuusjohtamisjärjestelmässä tulisi huomioida ainakin seuraavat asiat:

- "turvallisuustavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä kirjallinen turvallisuuspolitiikka,
- turvallisuusvastuiden määrittely ja linjaorganisaation vastuun korostaminen turvallisuusasioissa,
- johdon henkilökohtainen sitoutuminen turvallisuuteen ja sitoutumisen osoittaminen käytännössä,
- johdon henkilökohtainen koulutus ja perehtyminen turvallisuusjohtamiseen,
- työnjohdon suhtautuminen, valvonta ja puuttuminen riskinottoon,
- henkilöstön tiedotus, koulutus ja perehdyttäminen sekä koulutustarpeiden huolellinen selvittäminen,
- henkilöstön tehokas motivointi, osallistaminen ja valtuuttaminen turvallisuustyöhön,
- pätevien turvallisuusasiantuntijoiden tuki,
- vaarojen tunnistaminen ja seurausten vakavuuden arviointi,
- ennakoiva huolto- ja kunnossapito sekä ohjeet laitoksen, prosessien, laitteistojen ja varastoalueiden turvalliseen suunnitteluun ja käyttöön,
- turvallisuuden huomiointi suunnittelussa,
- onnettomuuksien ja vaaratilanteiden tutkinta ja niistä oppiminen,

- suunnittelu ja varautuminen hätätilanteisiin,
- sisäiset auditoinnit,
- turvallisuustoiminnan proaktiivinen mittaaminen,
- siisteyden ja järjestyksen ylläpitäminen,
- ennalta ehkäisevät turvallisuusohjelmat sekä
- turvallisuuskulttuurin kehittäminen ".

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on siis lukuisista eri elementeistä muodostuva kokonaisuus, jonka keskeisin tehtävä on asettaa yrityksen turvallisuustavoitteet, esittää järjestelmä tavoitteiden saavuttamiseksi ja määritellä toimintaa koskevat vaatimukset sekä seurantamenetelyt. (Levä 2003, 37-38).

4 Turvallisuusjohtamisjärjestelmän haasteet ja mahdollisuudet

Turvallisuusasiat ovat yrityksissä usein toisarvoisessa asemassa ja panostukset suunnataan toimintaan jonka suoranainen tuotto on helpommin mitattavissa. Perusteluna käytetään selitystä, jonka mukaan liiketoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on voiton tuottaminen yritysten omistajille. Tämä virheellinen käsitys johtuu liian suppeasta näkökulmasta. Yrityksen ylin johto ei näe hyvän turvallisuustason tuottamaa lisäarvoa eikä sitä, että turvallisuusasioiden huomioiminen edesauttaa oleellisesti yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. (Miettinen 1999, 44).

Turvallisuusasioiden kehityksen ensimmäinen, ja usein myös suurin, haaste onkin saada yrityksen ylin johto ymmärtämään hyvän turvallisuustason positiiviset vaikutukset. Turvallisuuden kehittäminen sekä turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatiminen on mahdollista vain jos yrityksen johto on aidosti sitoutunut ja antaa tukensa hankkeelle. (Miettinen 1999, 47).

Kappaleessa 4.1 käyn läpi niitä haasteita, joihin turvallisuutta kehitettäessä tyypillisesti törmätään. Haasteisiin kannattaakin pyrkiä varautumaan jo ennakolta, eikä vastoinkäymisistä kannata lannistua. Erityisiä huomionarvoisia asioita, joihin järjestelmää laadittaessa tulee panostaa, on käsitelty kappaleessa 4.2. Turvallisuustoiminnan positiivisia vaikutuksia käsitellään puolestaan kappaleessa 4.3. Positiivisia asioita kannattaa käyttää argumentteina, jos ja kun joutuu perustelemaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän hyötyjä organisaation muille tahoille.

4.1 Turvallisuusjohtamisjärjestelmän haasteet

Suunnitelmallinen turvallisuustyö kohtaa yrityksissä useita erilaisia haasteita, jotka saattavat muodostua jopa ylitsepääsemättömiksi esteiksi. Yrityksen toimintakulttuuri ja toimialan

luonne tosin vaikuttavat huomattavasti organisaation tapaan suhtautua turvallisuusasioihin (Erola & Louto 2000, 101). Yksi merkittävimmistä kehityksen jarruista on se tosiasia, että yritykset haluavat investoinneilleen nopeasti vastinetta. Turvallisuustyöhön suunnattujen resurssien, kuten ennakkovalmistuksen hyödyt, valitettavasti konkretisoituvat usein vasta kun riskit toteutuvat (Miettinen 1999, 48).

Toinen suuri haaste on muutoksen johtaminen ja organisaation motivoiminen. Erityistä huomiota tulee kiinnittää turvallisuustyön laadun kannalta tärkeimmän henkilöryhmän, keskijohdon, motivointiin. Turvallisuusjohtamisjärjestelmää ei voi rakentaa organisaatiossa alhaalta ylös, vaan kaikki työntekijät pitää saada aktivoitua. Turvallisuuden kehittäminen johtaa poikkeuksetta toimintatapojen muutoksiin ja organisaation muutosvastarinta nostaa usein heti päätään kun jotain vanhaa käytäntöä aiotaan muuttaa. Toimintatapojen muutokset saattavat tuoda mukanaan myös lisätyötä, joka koetaan helposti taakaksi sekä työn tekoa haittaavaksi ylimmän johdon byrokratiaksi. (Erola & Louto 2000, 61-63).

Kolmanneksi haasteeksi nousee, tyypillisesti keskijohdon esiin nostama asia, eli ajan ja muiden resurssien puute. Käytävissä oleva kokonaisuus on aina rajallinen ja yrityksen ylimmän johdon arvot sekä asenne määrittävät ne asiat joita priorisoidaan. Mikäli yrityksen ylin johto ei pidä esimerkiksi riskien tunnistamista ja niihin varautumista tärkeänä asiana, niin ei niihin myöskään alempana organisaatiossa ole mahdollista käyttää resursseja. Resurssien riittämättömyys vaarantaa koko hankkeen onnistumisen. (Erola & Louto 2000, 61-63).

4.2 Turvallisuusjärjestelmien yleisimpiä puutteita

Pertti Kerko on koonnut teokseensa Turvallisuusjohtaminen (2001, 32-33) yleisimpiä yritysten turvallisuusjärjestelmien puutteita. Näihin epäkohtiin tulee kiinnittää erityistä huomiota uutta järjestelmää laadittaessa.

- Turvallisuuspolitiikka ei ole konkreettinen ja ajan tasalla tai turvallisuustoiminnan yleiset periaatteet puuttuvat.
- Turvallisuuteen liittyvät kriittiset menestystekijät ovat määrittämättä eikä niitä ole liitetty osaksi liiketoimintaa.
- Keskeisiä turvallisuusturvallisuuspäämääriä ei ole määritelty.
- Turvallisuuspäämääriä ei ole osattu konkretisoida, eikä niitä ole paloiteltu pienemmiksi osatavoitteiksi.
- Tavoitteiden toteutumisen seurantaan ei ole konkreettisia laatukriteereitä.
- Vastuiden, velvoitteiden ja valtuuksien määrittely ei ole riittävän yksityiskohtainen ja pitävä.
- Turvallisuutta ei ole selkeästi osoitettu johdon vastuulle.

- Rutiinit omaehtoisen toiminnan laadun ylläpitoon ja varmistamiseen puuttuvat.
- Ennaltaehkäisevän toiminnan muotoja ei ole kehitetty järjestelmällisesti.
- Yritysturvallisuutta ei käsitellä kokonaisuutena, vaan sen eri osa-alueita yritetään hoitaa omina erillisinä asioina.
- Riskien arviointi ei ole jatkuvaa toimintaa, vaan se jää kertaluontoiseksi tapahtumaksi.
- Henkilöstön sitouttaminen epäonnistuu koulutuksen, tiedotuksen ja osallistumismahdollisuuksien puutteiden vuoksi.
- Turvallisuus nähdään vain erityisasiaintuntijoiden ja esikuntahenkilöstön vastuulla olevana asiana.

4.3 Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tuottama lisäarvo yrityksen toiminnalle

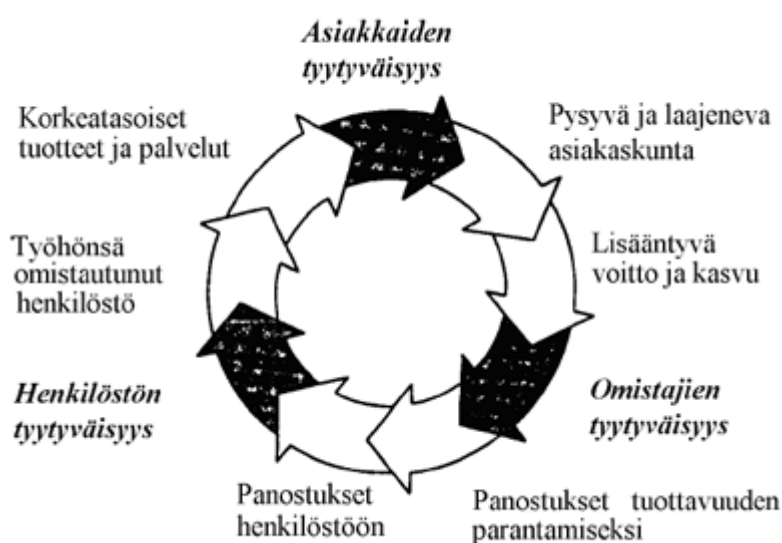
Yritysten johdolle ei ole aina itsestään selvää, että suunnitelmallinen turvallisuustoiminta tuottaa kohdeorganisaatiolle kiistattomia etuja kilpailijoihin nähden. Turvallisuuden ja tuottavuuden välillä on kuitenkin olemassa selvä yhteys. Turvallisuutta kehitettäessä tehdään muun muassa yksityiskohtaista ja usein kriittistäkin yrityksen toimintojen analysointia, jonka seurauksena voidaan poistaa yrityksen toimintaan liittyviä ongelmia, edesauttaa uusien liikeideoiden ja toimintamallien syntymistä sekä kehittää toimintoja ja tehostaa prosesseja. Kustannussäästöjä syntyy esimerkiksi yrityksen toiminnan tehostumisen, tuottavuuden parantumisen ja vahinkojen ehkäisemisen sekä niihin varautumisen kautta. (Hämäläinen, Pesonen & Teittinen 2001, 11; Erola & Louto 2000, 50; Euroopan työterveys - ja työturvallisuusvirasto 2010). Selviä kustannussäästöjä syntyy kun vahinkoja, kuten esimerkiksi työtapaturmia, saadaan vähennettyä. Seuraavassa kappaleessa on säästöjen hahmottamista helpottava esimerkki:

Työterveysasema X Oy:llä sattuu vuosittain 55 työtapaturmaa. Näistä 15 johtuu pistotapaturmista. Pistotapaturmasta aiheutuu tyypillisesti yhden päivän poissaolo. Yhden sairauspoissaolopäivän kustannus on työnantajalle keskimäärin 300 euroa. Toimintatapoja muuttamalla pistotapaturmat saadaan poistettua kokonaan. Näin ollen Työterveysasema X Oy säästää vuosittain 4500 € (15 X 300 €). Lisäksi työpaikan työilmapiiri ja työssä viihtyminen paranee. Turvallisuutta parantamalla saadun kustannussäästön painoarvo nousee kun tarkastellaan syntynyttä kustannussäästöä toiminnan katteen kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon liikevaihtoa yrityksen olisi pitänyt saada lisää, jotta myyntivoitto olisi kattanut pistotapaturmista syntyneet kustannukset. Katteen avulla tehty tarkastelu osoittaa lähes poikkeuksetta, että tapaturmien aiheuttamien kustannusten kattamiseksi saatavan myyntivoiton tulisi olla epärealistisen suuri ja tämän vuoksi nähdään, että yrityksen tuoton ja kilpailukykyyn maksimoinnin näkökulmasta turvallisuusriskin toteutumisen ehkäiseminen johtaa parhaaseen lopputulokseen.

Hyvä turvallisuusjohtaminen vaikuttaa myös myönteisesti yrityksen julkisuuskuvaan. Positiivisen julkisuuskuvan rakentaminen on merkittäviä panostuksia vaativa ja pitkäaikainen prosessi, joka on nopeasti tuhottavissa turvallisuusongelmilla. Tänä päivänä erityisesti negatiiviset asiat leviävät reaaliaikaisesti julkisuuteen. Mikäli turvallisuuden osa-alueella ilmenee ongelmia, leimataan yritys julkisuudessa nopeasti epäluotettavaksi ja ei-toivotuksi yhteistyökumppaniksi. (Miettinen, 1999 61-62).

Varsinaiseksi kilpailuvaltiksi yritysturvallisuus muodostuu kuitenkin vasta, kun se on saatu sisällytetyksi osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja koko henkilökunta, ylin johto mukaan lukien, osallistuu turvallisuuden ylläpitoon ja edistämiseen. Hyvä turvallisuuskulttuuri vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen ja näkyy mm. tuotteiden ja palvelujen laadukkuutena, henkilöstön tyytyväisyytenä sekä yleistä luottamusta herättävänä yrityskuvana. (Miettinen 1999, 48).

Edellä mainitut positiiviset vaikutukset kiteyttäen voidaan todeta, että turvallisuusjohtaminen parantaa yrityksen tuottavuutta ja täten edesauttaa niin sanotun yrityksen ideaalisen menestyksen kehän toteutumista. Ideaalinen menestyksen kehä on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Yrityksen ideaalisen menestyksen kehä

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta. Toimintatutkimus sopii ominaisuuksiensa puolesta hyvin tämän kaltaisiin toiminnan kehittämiseen tähtääviin tutkimuksiin. Seuraavissa kappaleissa käyn läpi tutkimusmenetelmän, tutkimuksen kulun sekä arvioin saatuja tuloksia.

5.1 Toimintatutkimuksen kuvaus

Toimintatutkimuksen kehitys on alkanut jo 1900-luvun alussa. Ensimmäiset toimintatutkimukselle tyypilliset ajatukset ovat yhdysvaltalaisen filosofin ja psykologin John Deweyn esittämiä. Deweyn ajoista lähtien tutkijat ovat pyrkineet kategorisoimaan toimintatutkimusta useilla erilaisilla kriteereillä ja määritelmillä. Kuvaukset vaihtelevat yksityiskohtaisten ja hyvin yleisen tason määritelmien välillä. (Taatila 2009, 15). Yleisen tason esimerkkinä mainittakoon Heikkinen & Jyrkämän (1999) kuvaus, jonka mukaan "toimintatutkimuksen tavoitteena on tuoda esille uutta toimintaa, mutta samalla kehittää sitä." Toista ääripäätä taas edustaa Hartin ja Bondin (1995) yksityiskohtainen määritelmä, jonka mukaan toimintatutkimusprosessi on:

- Kasvatuksellista
- Tarkastelee yksilöitä sosiaalisen ryhmien jäseninä
- Ongelmakeskeistä
- Tilannesidonnaista
- Tulevaisuuteen suuntautuvaa
- Perustuu muutosinterventioon
- Pitää tavoitteena toiminnan kehittämistä
- Muodostaa syklin tapaan etenevän prosessin, jossa toiminta, sen tutkimus ja arviointi ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa
- Perustuu ajatukseen, että kaikki tutkimuksen kannalta asianomaiset tahot osallistuvat toimintaan ja sen kehittämiseen sekä muutoksen arviointiin.

Erilaiset mielipiteet ja määrittelyn hankaluus ovat johtaneet siihen, että monet tutkijat ovat yksinkertaisesti vain päätyneet toteamaan toimintatutkimuksen olevan jatkuvassa muutoksessa. (Taatila 2009, 11-12). Yhtenä esimerkkinä tästä mainittakoon Kuula (1999, 218), joka toteaa toimintatutkimuksesta, että "sille ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää eikä sitä voi erottaa siinä käytettyjen tutkimustekniikkojen perusteella, koska ne vaihtelevat". Törrönen ja Vornanenkin (2008) ovat todenneet, että "toimintatutkimuksessa ei ole olemassa mitään ehdottomasti oikeaa tai väärää tietä".

Vaikka toimintatutkimukselle onkin vaikea asettaa yleispätevää viitekehystä, niin tutkijan on sovellettava tutkimusta tehdessään jotakin määritelmää. Omasta mielestäni toimintatutkimusta kuvaa parhaiten seuraava luonnehdinta. "Toimintatutkimus on käytännönläheinen tapa lähestyä jotakin tiettyä ongelmaa ja kehittää siihen konkreettisia ratkaisumalleja. Tunnusomaista toimintatutkimukselle on käytännön ja teorian vuorovaikutus sekä syklimäinen etenemistapa. Syklimäisen jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti toimintaa pyritään kehittämään uusien kierrosten aikana aina paremmaksi ja paremmaksi. Toimintatutkimus

sopii hyvin tilanteisiin, missä toiminnalla pyritään muuttamaan jotakin ja samanaikaisesti kasvattamaan tietoisuutta ongelmasta sekä muutostarpeesta." (Taatila 2009, 12).

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että sen tulosten yleinen luotettavuus on heikko. Syynä tähän on se, että toimintatutkimuksen tavoitteet liittyvät tiettyyn rajattuun tapaukseen eikä itse tutkimus noudata perinteisen tieteellisen lähestymistavan tarkkuutta ja jäykkyyttä. Tämä rajaa toimintatutkimuksen tulosten perusteella tehtyjen johtopäätösten yleistettävyyttä. (Leino 2002, 28).

5.1.1 Toimintatutkimusprosessi

Perinteisestä tutkimuskäytännöstä toimintatutkimuksen erottaa tutkimuksen tavoite sekä se, että toimintatutkimus ei aina etene johdonmukaisesti (Leino 2002, 28; Taatila 2009, 15). Toimintatutkimusprosessi ei siis välttämättä etene ennalta laaditun tutkimussuunnitelman mukaisesti, vaan usein se muokkautuu ja elää vielä itse tutkimuksen toteutuksenkin aikana. Prosessille on ominaista, että itse tutkimus voi edetä sekä eteen- että taaksepäin. Itse näen tämän toimintatutkimuksen etuna perinteisiin tutkimusmenetelmiin verrattuna. Toimintatutkimus joustaa tarvittaessa ja näin ollen se soveltuu erinomaisesti juuri kehityshankkeiden ja niihin liittyvien tarpeiden tutkimiseen ja tarkasteluun. Muita toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat syklisyys sekä tutkijan "sulautuminen" tutkittavaan kohteeseen. (Taatila 2009, 17).

5.1.2 Toimintatutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Toimintatutkimuksessa, kuten kaikessa muussakin tutkimuksessa, etukäteissuunnittelu on onnistumisen perusedellytys. Ennen kuin varsinainen toimintatutkimus aloitetaan, laaditaan tutkimussuunnitelma, jossa käydään läpi ainakin seuraavat asiat. (Taatila 2009, 14).

- Olosuhteet sekä käytössä olevat resurssit
- Tavoitteet
- Sitouttaminen
- Menetelmä(t)
- Raportointi
- Tulosten hyödyntäminen
- Toimintatutkimuksen toteutus

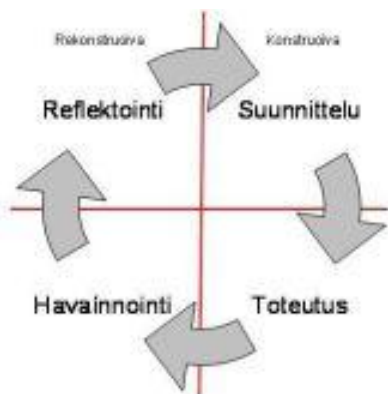
(Taatila 2009, 14).

Suunnittelun jälkeen siirrytään itse tutkimuksen toteuttamiseen. Toteutusvaihe voidaan jao-
tella muun muassa seuraavalla tavalla:

- Ongelman havaitseminen
- Ongelman kartoitus, selvitys
- Suunnitelma ongelman ratkaisemiseksi
- Toiminta, kokeilu
 - keskitytään keskeisimpiin ongelmiin
 - jatkuva reflektointi
- Havainnointi, arviointi
 - tarpeellisen tiedon kerääminen ja dokumentointi
 - tapahtumapäiväkirja
- Parannettu suunnitelma
 - kerätyn tiedon tulkinta analysointi
 - tavoitteena konkreettinen ja selkeä kokonaisuus, joka mahdollistaa muutoksen toteuttamisen
 - mahdollinen kommenttikierros keskushenkilöille
- Toiminta, kokeilu
- Havainnointi, arviointi

(Taatila 2009, 14-15).

Toteutusvaiheen sisältö voi vaihdella tapauskohtaisesti mutta siihen tulisi kuulua ainakin suunnitelma ongelman ratkaisemiseksi, toiminta ja kokeilu sekä havainnointi ja arviointi. Nämä vaiheet kuuluvat toimintatutkimussykliin, joka on esitetty kuviossa 6. (Taatila 2009 14-15).



Kuvio 6. Toimintatutkimussykli (Taatila 2009, 15).

5.1.3 Toimintatutkimuksen raportointi

Toimintatutkimuksessa tärkein päämäärä on tutkimuksen käytännön tulos, ei kirjallinen tutkimusraportti. (Leino 2002, 28). Siitä huolimatta raportin tulee olla huolella laadittu ja parhaimmillaan se pystyykin välittämään lukijalleen työn tunnelman siten, että lukijan on mahdollista nähdä asian uudelta kannalta (Taatila 2009, 30). Toimintatutkimuksen raportissa tulisi käsitellä ainakin seuraavat asiat:

- Tutkimuksen tarkoitus ja sen perustelut
- Tutkimuksen asiayhteys
- Tutkimusmenetelmä ja -tapa
- Tutkimuskertomus
- Itsereflektointi ja tutkijan oppimiskokemukset
- Teoriaan pohjautuva tutkimuskertomuksen reflektointi
- Tutkimustulosten käyttökelpoisuuden arviointi ja laajempaan kontekstiin sijoittaminen

(Taatila 2009 19-20).

5.2 Tutkimusstrategia

Käytetty tutkimusstrategia lainasi soveltuvia osia toimintatutkimuksen kehittävän työntutkimuksen sekä kommunikatiivisen toimintatutkimuksen suuntauksista. Kehittävässä työntutkimuksessa autetaan organisaatiota kehittämään pitkäjänteisesti toimintaansa tarkoituksenmukaisilla välineillä ja työnjaolla. Kehittävälle työntutkimukselle keskeistä on tuottava ja työkaluvälitteinen toimintapa ja kielellinen kommunikaatio. Kommunikatiivinen toimintatutkimuksen tärkeimpiä tekijöitä ovat taas osallistujien avoin vuorovaikutus ja demokraattinen keskustelu (Taatila 2009, 12-13). Ilman avointa, demokraattista ja arvoa tai asemaa katsomatonta keskustelua ei organisaation toiminnan kehittäminen ja muutosten aikaansaaminen ole mahdollista.

5.3 Tutkimuskertomus

Seuraavissa kappaleissa esittelen opinnäytetyön kohdeorganisaation ja kuvaan ne vaiheet, jotka johtivat tämän työn tuloksena syntyneen turvallisuusjohtamisjärjestelmämallin lopulliseen muotoutumiseen. Lukemisen helpottamiseksi tutkimuskertomus on jaettu eri vaiheisiin.

5.3.1 Lähtötilanne ja ongelman havaitseminen

Ajatus siitä, että laadin opinnäytetyönäni mallin yksityisen terveydenhuollon palveluita tuottavan yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmä laatimiseksi, sai alkunsa vuoden 2009 helmikuussa. Tällöin yritys, jonka kanssa olin tehnyt aiemminkin yhteistyötä, pyysi minulta apua kolme vuotta vanhan riskien arvioinnin uusimiseen. Ongelmana oli se, että yrityksen yritysturvallisuuden taso ei ollut yritysjohdon haluamalla tasolla. Kyseessä oleva yritys tuottaa yksityisiä terveydenhuollon palveluita kymmenissä toimipaikoissa ja työllistää satoja ihmisiä. Yrityksessä ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä, vaan turvallisuustehtävät ja -vastuut ovat pirstoutuneet useille eri ihmisille. Yritys halusi päivittää riskien arviointinsa siitä syystä, että siellä oli tapahtunut äskettäin vahinko. Tämä tunnistamattoman riskin aiheuttaman vahinko aiheutti toteutuessaan yritykselle merkittäviä taloudellisia menetyksiä sekä hankaloitti koko yrityksen toimintaa.

5.3.2 Suunnitelma ongelman ratkaisemiseksi

Kuultuani yrityksen halukkuudesta heidän yritysturvallisuutensa kehittämiseen, pohdin eri vaihtoehtoja tilanteen ratkaisemiseksi. Lopulta, pelkän riskien arvioinnin päivittämisen sijaan, ehdotin yrityksen henkilöstöjohtajalle, että yritykselle laadittaisiin turvallisuusjohtamisjärjestelmä, jonka laadintatyön käynnistämiseksi minä olisin apuna. Tarkoitukseni oli, että kohdeyritykselle rakennetaan turvallisuusjohtamisjärjestelmä ja, että minä itse toimin sen laatimisen alkuvaiheessa prosessipäällikkönä/muutosagenttina. Henkilöstöjohtaja kiinnostui ajatuksesta ja sovin hänen kanssaan tapaamisen, jossa esittelin yksityiskohtaisemmin turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakennetta ja sisältöä.

Seuraavaksi kävin yrityksen johtoryhmän kokouksessa kertomassa tarkemmin turvallisuusjohtamisjärjestelmästä sekä sen laadintaprosessista. Johtoryhmä hyväksyi ehdotukseni, jonka jälkeen asiasta tiedotettiin kohdeorganisaation sisällä. Sovittiin, että turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentamisen ohjausryhmään kuuluivat minun lisäksi yrityksen johtoryhmän jäsenet. Oma roolini prosessissa oli siis laatia turvallisuusjohtamisjärjestelmän malli sekä avustaa, konsultoida ja tukea järjestelmän luomistyön alkuvaiheessa. Sen jälkeen kun järjestelmän laatiminen olisi hyvässä vauhdissa, vetovastuu prosessista jäisi yritykselle itselleen.

Johtoryhmän hyväksynnän jälkeen laadin toimintatutkimussuunnitelman, johon kirjasin työn vaiheet, toteutusmenetelmän, aikataulun, käytössä olevat resurssit sekä työn tavoitteen. Toimintatutkimussuunnitelma jäi kuitenkin näin jälkikäteen tarkasteltuna liian suppeaksi, koska into varsinaisen työn tekemiseen vei voiton etukäteiseltä suunnittelutyöltä. Puutteellinen suunnitelma johti erinäisiin ongelmiin, joihin palaan kappaleessa myöhemmin.

5.3.3 Tietojen hankinta

Lähtötilanteen selvittämiseksi hankin kohdeyrityksen nykytilanteesta kaiken saatavilla olleen taustatiedon. Tutustuin yrityksen liiketoimintaan, toimintaan liittyviin lakeihin ja asetuksiin, läheltä piti -tilanteisiin, vahinkohistoriaan, jo olemassa olevaan turvallisuusohjeistukseen, toimipaikkoihin sekä riskien arvioinnin raporttiin. Lisäksi perehdyin erilaisiin turvallisuusjohtamisjärjestelmiä käsitteleviin opinnäytetöihin, väitöskirjoihin, oppaisiin ja kirjoihin. Taustatietojen pohjalta laadin ensimmäisen version turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisen mallista.

Erittäin käyttökelpoiseksi taustatietolähteeksi osoittautui yrityksen edellisen riskien arvioinnin raportti. Kolme vuotta vanhan riskien arviointiraportin oli tehnyt organisaation ulkopuolinen henkilö ja siinä oli selvitetty kattavasti yrityksen sen hetkistä yritysturvallisuuden tilaa kyselykaavakkeilla ja kohdekäynneillä. Tämän riskien arvioinnin perusteella oli tehty kehitysehdotuksia, jotka kohdistuivat turvallisuusjohtamiseen, toimitilaturvallisuuteen, henkilöturvallisuuteen, rikosturvallisuuteen sekä palo- ja pelastusturvallisuuteen. Kehitysehdotuksia ei kuitenkaan oltu järjestelmällisesti toteutettu.

5.3.4 Toiminta ja kokeilu

Seuraavaksi siirryttiin vaiheeseen, jossa alkuperäisen mallin mukainen turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentaminen aloitettiin. Riskien tunnistamisen käynnistämiseksi sovin kaikkien johtoryhmän jäsenten sekä tiettyjen muiden yrityksen avainhenkilöiden, kuten liiketoimintayksiköiden johtajien ja laatupäällikön kanssa erillisen kahdenkeskeisen tapaamisen. Haastattelin kaikkiaan kymmentä eri henkilöä ja keskustelu kunkin kanssa kesti noin kaksi tuntia. Haastattelujen tarkoituksena oli tunnistaa yrityksen toimintaa uhkaavia riskejä. Kahdenkeskeisissä tapaamisissa noudatettiin laatimaani asialistaa. Laadin kullekin henkilölle etukäteen listan kysymyksiä joista osa oli kaikille samoja ja osa oli henkilön toimenkuvan mukaan räätälöityjä.

Aluksi haastateltava sai kertoa näkemyksensä yrityksen riskeistä vapaasti. Tämän jälkeen minä vielä tarkensin asioita kysymyksillä. Tarkoitukseni oli luoda mahdollisimman avoin ja vapaamuotoinen keskustelu. Kirjasin keskustelujen aikana ylös kaikki esille nousseet riskit sekä myös muita esille nousseita liiketoimintojen kehittämisen liittyviä asioita. Keskustelut olivat molemmin puolin onnistuneita. Minä opin paljon yrityksen toiminnasta, riskikarttaan saatiin useita kohteita ja keskustelukumppanini tulivat pohtineeksi asioita uudelta näkökulmasta.

Haastattelujen jälkeen analysoin keskustelujen pohjalta keräämäni materiaalin, poistin päällekkäisyydet ja jaottelin tiedon loogisiin osa-alueisiin. Lopuksi vielä yhdistin kaikki havaitut riskit samaan riskikarttaan. Seuraavassa ohjausryhmän kokouksessa riskeille määritettiin niiden seurausten vakavuuden ja esiintymisen todennäköisyyden avulla riskien suhteellista keskinäistä suuruusjärjestystä kuvaava riskiluku. Riskiluvun määrittämisen apuna käytettiin taulukossa 2 esitettyä asteikkoa. Muodostuneessa riskikartassa toistui useita myös jo aikaisemmin toteutetun riskien arvioinnin yhteydessä esiin tulleita epäkohtia. Syynä tähän oli se, että aiemmin havaittuja riskejä ei oltu järjestelmällisesti poistettu.

Riskin todennäköisyys	Riskin seuraus		
	I. Vähäiset	II. Haitalliset	III. Vakavat
A. Epätodennäköinen (Tapahtuu kerran / 100v. tai harvemmin)	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
B. Mahdollinen (Tapahtuu kerran / 10 v.)	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
C. Todennäköinen (Tapahtuu kerran / 1 v.)	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Taulukko 2. Riskiluvun määrittämisessä apuna käytetty asteikko

Riskien keskinäisen järjestyksen selvittämisen jälkeen määritettiin ohjausryhmässä riskin haitallisuustaso, jonka ylittävälle riskeille laadin toimenpide-ehdotukset. Laatimieni toimenpide-ehdotusten pohjalta ohjausryhmässä valittiin riskienhallintakeinot ja päätettiin toimenpiteille vastuuhenkilöt. Yrityksen toimitusjohtaja otti itselleen vastuun turvallisuuspolitiikan laadinnasta. Sovittiin, että turvallisuuspolitiikan pohjalta aloitetaan turvallisuuskäsikirjan laadinta.

5.3.5 Turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisprosessin nykytilanne

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisprosessin alusta on kulunut noin vuosi ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentaminen on vielä kesken. Kolme ensimmäistä osa-aluetta on tehty ja meneillään on neljäs vaihe, eli turvallisuuskäsikirjan laadinta. Prosessi on saatu pisteeseen, josta kohdeorganisaatio pystyy itse etenemään ja päävastuu järjestelmän toteuttamisesta on siirtynyt suunnitelman mukaisesti yritykselle itselleen. Työ on vaatinut minulta syvällistä perehtymistä toimialaan sekä turvallisuusjohtamisen lähdeteoksiin, kymmeniä tapauksia, palavereja ja lukuisia muita yhteydenottoja. Kohdeyrityksen järjestelmän rakentamiseen on minulta kulunut aikaa kaikkiaan noin 230 työtuntia ja yrityksen työntekijöiltä noin 70 työtuntia.

5.4 Havainnointi ja arviointi

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatiminen ei toteutunut täysin odotusteni mukaisesti ja alkuperäinen mallini turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisesta osoittautui osittain puut-

teelliseksi. Taulukkoon 3 olen koonnut alkuperäisen mallin ongelmakohtia sekä ne muutokset, jotka tein lopulliseen turvallisuusjohtamisjärjestelmän malliin. Käytännön kokemusten perusteella tehdyt muutokset koskevat mallin kolmea ensimmäistä vaihetta, koska turvallisuusjohtamisjärjestelmä laatimistyö on edelleen kesken.

Ongelmakohta	Muutos lopulliseen malliin
Prosessin vastuullisena toteuttajana (prosessipäällikkönä) toimi ulkopuolinen konsultti ja kohdeorganisaation sitoutuminen jäi puutteelliseksi. Ulkopuolisen konsultin rooli organisaation kehittäjä on haastava, koska ulkopuolinen ei tunne riittävällä tasolla organisaation prosesseja sekä muita sisäisiä asioita.	Prosessipäällikön tulee aina olla omasta organisaatiosta. Ulkopuolista konsulttia voidaan, ja usein on suositeltavaakin, käyttää mutta vain asiantuntijana.
Kohdeorganisaatiolla ei ollut prosessin toteuttamiseen tarvittavia resursseja sillä resursseja ei kartoitettu suunnitteluvaiheessa riittävästi. Jos kohdeorganisaatiolla ei ole riittäviä resursseja järjestelmän laadintaprosessia varten, on todennäköistä, että sitoutuminen järjestelmään jää heikoksi eikä se muodostu osaksi organisaation toimintaa. (Leino 2002, 53).	Prosessin alkuvaiheessa suunnitellaan tarvittavat resurssit tarkasti ja hyväksytetään suunnitelma ylimmällä johdolla jo ennen hankkeen aloittamista.
Ehdotus järjestelmän rakentamisesta tuli ulkopuoliselta konsultilta eikä yrityksen ylin johto ollut lopulta riittävän innostunut prosessista.	Aloite turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisesta pitää tulla organisaatiolta itseltään. Muuten tahtotila ja motivaatio eivät ole riittävät järjestelmän luomiseksi.
Prosessin aikataulu venyi suunniteltua pidemmäksi koska prosessin alkuvaiheessa tehty suunnittelu ei ollut riittävän huolellisesti toteutettu.	Alkuvaiheen suunnittelun tärkeyttä on korostettu.
Riskien arvioinnissa käytetty 3-portainen asteikko oli käyttötarkoitukseensa liian suppea. Tämän takia riskien keskinäisen järjestyksen hahmottaminen vaikeutui ja toimenpiteitä vaativien riskien määrä nousi liian suureksi.	Riskien arvioinnin asteikkoa muutettiin laajemmaksi. Tällöin voidaan keskittää rajalliset resurssit kaikkein merkittävimpien riskien hallitsemiseen.

Taulukko 3. Muutokset turvallisuusjohtamisjärjestelmän malliin.

Työn tuloksena muodostunut malli turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimiseksi on toteutettujen vaiheidensa osalta otettavissa sellaisenaan käyttöön myös muissa yksityisiä terveydenhuollon palveluita tuottavissa yrityksissä. Muita mallin osa-alueita ei ole vielä ehditty testata käytännössä, eikä se ollut tämän opinnäytetyön puitteissa tarkoituskaan. Tämän työn tarkoituksena oli luoda turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisen ylläpidon malli sekä käynnistää prosessi kohdeorganisaatiossa. Tämä tavoite on saavutettu ja mallin vielä toteuttamatta olevien muiden osien käytännön kokemukset ovat erillisen tutkimuksen aihe. Uskon, että työn tulokset helpottavat kaikkien kohdeorganisaation yritysten turvallisuustoiminnan järjestämistä ja edesauttaa lakisääteisen sekä omaehtoisen turvallisuuden halli

5.5 Jatkotutkimukset

Jatkotutkimuksena pitäisi selvittää tässä työssä esitetyn turvallisuusjohtamisjärjestelmän vielä toteuttamatta olevien osien ja koko kokonaisuuden käytännön kokemukset. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia mallin soveltuvuus hoito- ja hoivakoteihin, eläinlääkäripalveluja tuottaviin yrityksiin sekä toimialoille, jotka ovat toimintaympäristöltään yksityisen terveydenhuoltoalan kaltaisia. Hankkeen aikana tuli mieleeni myös se, että haluaisin selvittää miten eri menetelmillä ja apuvälineillä suoritettujen riskien arviointien tulokset poikkeavat keskenään ja miten ne vaikuttavat lopulliseen turvallisuusjohtamisjärjestelmään. Mallin soveltuvuus nyt tarkoituksellisesti työn ulkopuolelle suljettujen, strategisten riskien ja rahoitusriskien hallintaan olisi myös erittäin mielenkiintoinen tutkia.

6 Parannettu suunnitelma turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisesta

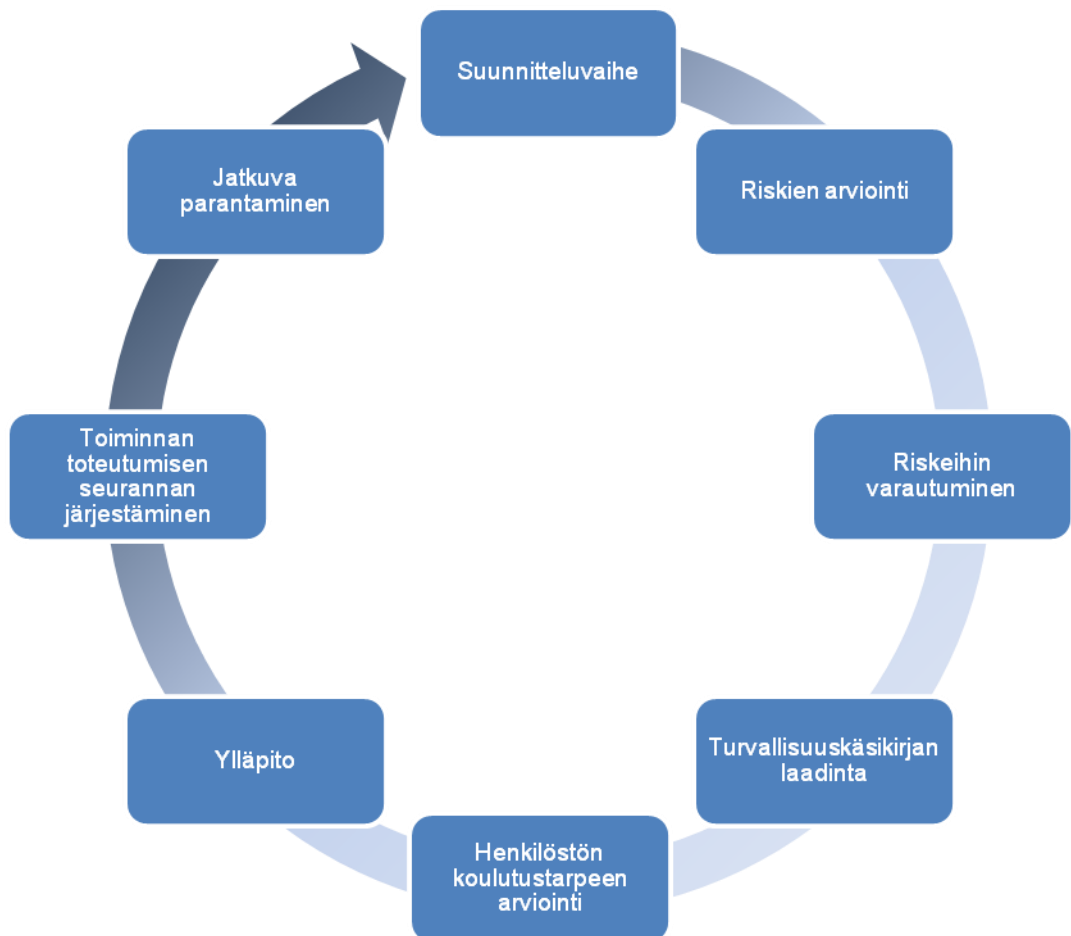
Kuten aiemminkin on todettu, ei turvallisuusjohtamisjärjestelmä ole yksityisen terveydenhuollon toimialalla lakisääteinen. Näin ollen turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakennetta ja sisältöä voidaan muokata joustavasti kunkin yrityksen omien tarpeiden ja lähtökohtien mukaisesti. Ohjeet ja standardit luovat viitekehyksen ja antavat ohjeita, mutta lopullinen vastuu järjestelmän sisällöstä on aina yrityksellä itsellään. Turvallisuusjohtamisjärjestelmää laadittaessa on hyvä muistaa, että tehokas järjestelmä on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä. (Leino 2002, 5).

Seuraavissa kappaleissa esittelen omien kokemuksieni kautta muodostuneen mallin turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentamiseksi. Kuvaamaani järjestelmää voidaan hyvin soveltaa myös yrityksen omavalvontajärjestelmänä. Tässä työssä esitetty malli ei kuitenkaan pyri olemaan ainoa oikea tapa turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimiseksi sillä se voidaan luoda monin eri tavoin ja erilaisin menetelmin. Nyt laadittu malli on muodostettu tämän työn myötä saatujen kokemusten ja lähdekirjallisuuden suositusten pohjalta. Sen etuna puhtaasti aka-

teemisin tarkoitusperin tuotettuihin turvallisuusjohtamisjärjestelmän malleihin on käytännön kautta saatu kokemus järjestelmän laatimistyön käynnistämisestä.

Kuviossa 7 esitetty malli noudattaa yleisesti käytössä olevaa jatkuvan kehittämisen periaatetta ja jokaiseen osa-alueeseen liittyy olennaisesti tietojen järjestelmällinen dokumentointi. Mallin mukaisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentaminen käytännössä käydään yksityiskohtaisesti läpi liitteenä 1 olevassa toimintaoppaassa. Opas on pyritty laatimaan tiiviiksi ja käytännönläheiseksi ohjenuoraksi yritykselle, joka haluaa laatia itselleen turvallisuusjohtamisjärjestelmän. Opasta ei ole tarkoitettu kaiken kattavaksi käsikirjaksi, vaan olen pyrkinyt tuomaan siinä esille nimenomaan niitä merkittävimpiä osa-alueita, jotka nousivat erityisesti esille tämän tutkimuksen yhteydessä.

Kuvaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimista enemmän prosessina kuin projektina. Prosessi on terminä sopivampi siksi, että se kuvaa toiminnan jatkuvuutta. Projekteilla kun on puolestaan tapana päättyä tietyn tavoitteen saavuttamisen jälkeen. Turvallisuusjohtamisjärjestelmää ei voida toteuttaa yksittäisenä kertaprojektina (Suominen 2003, 29-30).



Kuvio 7. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän osa-alueet

6.1 Suunnitteluvaihe

Ennen kuin varsinainen turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentaminen aloitetaan, tulee koko prosessin toteuttaminen suunnitella huolellisesti. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentamisesta tehdään toimintasuunnitelma, jossa käydään läpi prosessiin tarvittavat resurssit, työn tavoitteet ja rajaukset sekä tavoiteaikataulu (Erola & Louto 2000, 97).

Prosessin aikataulusta ei kannata tehdä liian kunnianhimoista, koska turvallisuuden kehittäminen on pitkäkestoinen. Motivaatiota ei voida käskää ja hyvän turvallisuuskulttuurin saavuttaminen, joka on turvallisuuden kehittämisen perimmäinen tavoite, vie parhaimmassakin tapauksessa vuosia. Hyvä turvallisuuskulttuuri luodaan hyvällä henkilöstöjohtamisella ja tehokkaalla turvallisuuden hallinnalla (Kerko 2001, 32). Turvallisuuskulttuuriin vaikuttavat osat on esitetty kuviossa 8. Juuri suunnitteluvaiheen varatun ajan puutteellisuus sekä yrittäjän riittämätön sitoutuminen turvallisuuden kehittämiseen osoittautuivat myös tämän tutkimuksen aikana haasteiksi. Näin ollen kokemuksen kautta on havaittavissa, että suunnitteluvaiheen tärkeyttä tämän kaltaisissa prosesseissa ei voitane liikaa korostaa.



Kuvio 8. Turvallisuuskulttuuriin vaikuttavat asiat (Työsuojeluhallinto 2008, 6).

Toimintasuunnitelma, mukaan lukien prosessin läpivientiin tarvittavat resurssit, täytyy hyväksyttävä ylimmällä johdolla ennen kuin prosessia jatketaan. Toimintasuunnitelman laatimisen jälkeen muodostetaan prosessin ohjausryhmä, jonka tehtävänä on tukea ja mahdollistaa prosessin eteneminen (Erola & Louto 2000, 101). Yrityksen koosta ja organisaatorakenteesta riippuen ohjausryhmän jäsenten lukumäärä voi vaihdella tapauskohtaisesti mutta käytännön

järjestelyjen kannalta on syytä pitää henkilömäärä mahdollisimman rajattuna. Pätevä ja motivoitunut ohjausryhmä on prosessin onnistumisen suhteen erittäin merkittävä tekijä (Leino 2002, 58). Prosessin ohjausryhmän kokoonpano voi olla esimerkiksi seuraava:

- prosessipäällikkö
- yrityksen johtoryhmän jäsenet
- toimintalinjojen edustajat
- tukiryhmien edustajat (esim. viestintä)

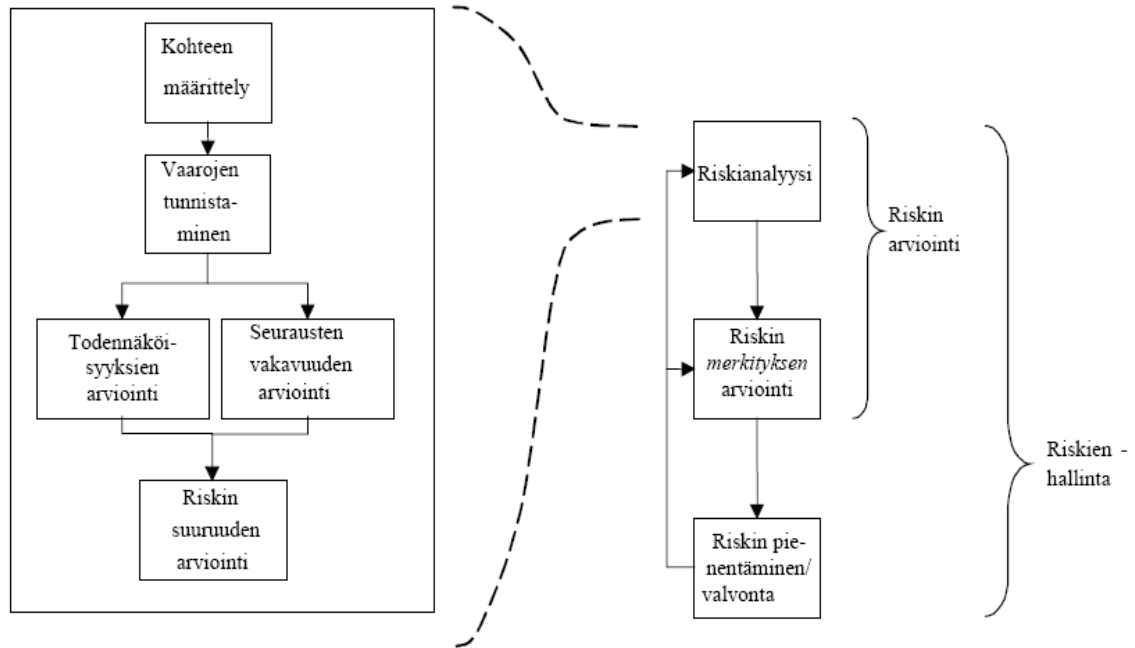
(Erola & Louto 2000, 101)

Ohjausryhmään kuuluu siis myös yrityksen ylin johto. Ylimmän johdon edustus ohjausryhmässä on prosessin uskottavuuden kannalta erittäin tärkeää, eikä ilman heidän tukeaan koko hankkeella ole onnistumisen mahdollisuuksia. Pelkästään keskijohdon toteuttamana ei ole mahdollista saavuttaa kunnollista tulosta. Yrityksen eri toimintalinjojen edustus on kokonaisuuden kannalta tärkeää, ja näin kaikki toiminnot tulee huomioida. Useissa yrityksissä eri toimintojen johtajat kuuluvat myös yrityksen johtoryhmään. Yrityksen eri tukiryhmien edustajat on hyvä kytkeä prosessiin jo heti alkuvaiheessa. Esimerkiksi sisäisen tiedottamisen rooli on hankkeessa tärkeä ja siksi myös yrityksen viestinnästä vastaavan henkilön on tarkoituksenmukaista kuulua ohjausryhmään.

Prosessin vastuuhenkilöksi, eli prosessipäälliköksi, valitaan henkilö, joka on yrityksessä sellaisessa asemassa, että hän tuntee yrityksen keskeisimmät toiminnot ja henkilöt (Erola & Louto 2000, 172). Prosessipäällikkönä ei siis voi toimia yrityksen ulkopuolinen konsultti. Ulkopuolinen konsultti voi toimia asiantuntijana ja opastajana mutta prosessista päävastuussa olevan henkilön tulee aina olla kohdeorganisaatiosta.

6.2 Riskien arviointi

Riskien arviointi on turvallisuusjohtamisen keskeinen työkalu, joka muodostaa turvallisuusjohtamisjärjestelmälle perustan sekä lähtökohdan toimintatapojen suunnittelulle (Työsuojeluhallinto 2008, 8; Levä 2003, 53). Riskien arvioinnissa tunnistetaan ja arvioidaan järjestelmällisesti yritykseen sekä sen toimintaan kohdistuvat turvallisuusuhat ja -riskit sekä niiden seurausten vakavuus (Levä 2003, 53). Riskien arvioinnin sisältö ja kokonaisuus on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Riskien arvioinnin sisältö (Malmén & Wessberg 2004, 2).

Riskien arvioinnissa on tärkeää, että arviointia tekevällä ryhmällä on käytössään kaikki tarpeelliset lähtötiedot. Tarvittavia lähtötietoja ovat muun muassa:

- yksikön/toimipaikan toiminnan ohjeistukset (ml. turvallisuusohjeet)
- hoito- ja tutkimustyöhön liittyvät ohjeet
- laitteiden käyttämiseen ja ylläpitoon liittyvät ohjeet
- tiedot laitteiden käyttöön liittyvistä vaaratekijöistä
- lääkkeiden käsittelyn ohjeet
- vaara-, onnettomuus- ja läheltä piti -tilanteiden tiedot
- sairaspoissaolojen tilastot
- työtaturmien tilastot
- tiedot havaituista sisäisen tiedonkulun ongelmista
- toimintaan liittyvät lait ja asetukset

(Knuuttila & Tamminen 2004, 10).

Lisäksi yrityksen henkilökunnalta kannattaa kerätä erilaisilla kyselyillä täydentävää tietoa arvioinnin tueksi. Aiheena voivat olla esimerkiksi tiettyjen laitteiden käyttöön liittyvät riskit, käytännössä havaitut uhkatilanteet tai henkilöstön kuormittuminen. Kyselyiden tekeminen auttaa koko henkilökunnan näkemyksen kartoittamisessa ja työntekijöiden sitouttamisessa. Kaikille vastaajille tulee myös muistaa antaa positiivista palautetta ja kyselyiden tulokset tulee julkistaa nopeasti. (Knuuttila & Tamminen 2004, 11).

Tutkimukseni pohjalta havaitsin, että organisaation ulkopuolisena asiantuntijana riittävien lähtötietojen saaminen oli haastavaa. Tämän vuoksi katson, että selkeästi paras lopputulos voidaan saavuttaa silloin kun turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisesta vastaa kohdeorganisaatioon kuuluva henkilö. Tällöin tietojen kerääminen ei muodostu sellaiseksi haasteeksi, kuin johon organisaation ulkopuolinen henkilö helposti törmää. Vielä lisäksi voidaan tähden-tää, että käytettäessä oman organisaation työntekijää voidaan luotava järjestelmä rakentaa mahdollisimman totuuden mukaisen tiedon pohjalta. Tilanteessa, jossa käytetään ulkopuoli-sen asiantuntijan apua, saattaa haastattelujen kautta hankittu tieto olla muuteltua.

6.2.1 Riskien tunnistaminen

Jotta yrityksen riskit voidaan tunnistaa kattavasti, täytyy tuntea kaikki yritykset toiminnot ja tunnistaa liiketoiminnan avainprosessit. Avainprosessien toiminta selvitetään niiden omistaji-en kanssa ja prosessit kuvataan yksityiskohtaisesti. Avainprosessien sisältö avataan ja ne pure-taan edelleen osaprosesseihin sekä peruselementteihin riskikohtien tunnistamisen varmistami-seksi. On tärkeää selvittää eri osaprosessien sekä peruselementtien toteutumiseen vaikutta-vat muuttujat, kuten prosessien kriittiset resurssit ja työvaiheet, sekä kytkennät muihin osa-toimintoihin. (Miettinen 1999 71-79; Knuutila & Tamminen 2004, 10).

Riskien tunnistaminen on siis yksityiskohtainen tutkintaprosessi, jossa selvitetään systemaatti-sesti yrityksen toimintaan kohdistuvat riskit. Yrityksen toimintaan kohdistuvia riskejä ja uhka-tekiäjiä voidaan tunnistaa useilla erilaisilla kvalitatiivisilla ja/tai kvantitatiivisilla menetel-millä sekä erilaisia työkaluja käyttäen. Yleisesti käytettyjä menetelmiä ovat erilaiset tarkis-tuslistat, haavoittuvuusanalyysit, tapahtumapuut, skenaarioanalyysi ja Courtney'n menetelmä. (Miettinen 1999, 147). Paras ja kattavin tulos saadaan soveltamalla useampaa eri menetel-mää. Eri menetelmiä voi, ja on jopa suositeltavaa, muokata ja yhdistellä oman tarpeen mu-kaisesti. Riskien tunnistaminen on jatkuvaa toimintaa ja riskitietous täytyy pitää toimintaym-päristön muuttuessa kokoajan päivitettyinä. (Hämäläinen ym. 2001, 19; Suominen 2003, 33).

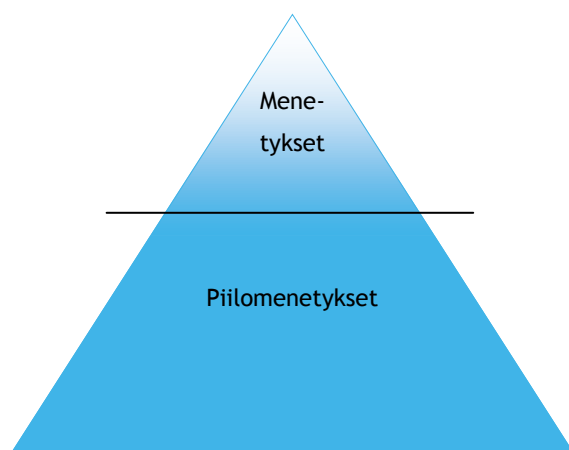
Riskien tunnistaminen ei ole pelkästään ylimmän johdon tai yrityksen turvallisuushenkilöstön asia, vaan työhön tulee osallistua henkilöitä myös keskijohdosta ja työntekijäportaasta. Kat-tavan riskikartan aikaansaaminen edellyttää, että riskien tunnistaminen tehdään organisaati-on kaikissa eri toiminnossa/toimipisteissä. Mitä laajemmin ja perusteellisemmin yrityksen riskit saadaan tunnistettua, sitä paremmin turvallisuusjohtamisessa voidaan pureutua juuri kyseisen yrityksen ongelmakohtiin.

6.2.2 Riskien merkityksen arviointi

Kattavan riskikartan luomisen jälkeen mallinnetaan riskien merkitys yrityksen toiminnalle. Riskien merkityksen arviointi voidaan tehdä usealla eri tavalla. Yleisin tapa on määrittää jokaisen tunnistetun riskin seurausten vakavuus ja esiintymisen todennäköisyys. (Erola & Louto 2000, 134; Lylykoski 2003, 15). Näiden tietojen pohjalta saadaan määritettyä riskeille niiden suhteellista keskinäistä suuruusjärjestystä kuvaava riskiluku. Siedettävien ja toimenpiteitä vaativien riskien määrittämisessä riskien suhteellista keskinäistä suuruusjärjestystä kuvaava riskiluku on erinomainen apu. Riskiluvun avulla riskienhallinnan resurssit on mahdollista keskittää yrityksen kannalta merkittävimpien riskien hallintaan ja käytettyjen panostusten sekä saavutettujen hyötyjen keskinäinen suhde voidaan optimoida.

Riskien arvioinnin tuloksia tarkasteltaessa tulee muistaa, että laskennassa käytetyt numeeriset arvot ovat suuntaa-antavia arvioita ja niillä suoritettu laskenta antaa vain teoreettisia tuloksia (Miettinen 1999, 150). Tämä ei kuitenkaan ole ongelma, koska riskin absoluuttisen arvon selvittäminen ei ole tärkein päämäärä. Sen sijaan on olennaista hahmottaa riskien erot eriasteisten seurausten ja todennäköisyyksien avulla. (Tytykoski 2003, 16).

On myös hyvä muistaa, että riskien arvioinnin avulla kyetään hahmottamaan ainoastaan osa riskien toteutumisesta aiheutuvien vahinkojen seurauksista. Vahingoista aiheutuu myös piilomenetyksiä, joiden arvioiminen on hankalaa. Piilomenetyksien merkitystä voidaan hahmottaa kuviossa 10 olevan jäävuorimallin avulla, jossa havaitut menetykset ovat jäävuoren huippuna vain pieni osa riskien todellisista negatiivisista vaikutuksista. (Suominen 2003, 47-48).



Kuvio 10. Jäävuorimalli vahingoista aiheutuvista piilomenetyksistä.

6.2.2.1 Suppea arviointi

Riskien merkityksen arviointi voidaan toteuttaa eri laajuisena riippuen siitä mitä osatekijöitä halutaan huomioida. Yleisin ja yksinkertaisin tapa on arvioida jokaisen riskin osalta sen esiintymisen todennäköisyys ja riskin vaikutusten laajuus. Todennäköisyys voidaan määrittellä esimerkiksi arvioimalla mihin taulukon 4 luokista riski sijoittuu.

Riskiluokka	Riskin kuvaus	Tapahtumisen todennäköisyys
1	Äärimmäisen harvinainen riski	Kerran 200 vuodessa
2	Harvinainen riski	Kerran 50 vuodessa
3	Melko harvinainen riski	Kerran 10 vuodessa
4	Melko todennäköinen riski	Kerran vuodessa
5	Erittäin todennäköinen riski	Kerran kuukaudessa

Taulukko 4. Riskien esiintymisen todennäköisyys (Suominen, 43-44).

Samalla periaatteella arvioidaan jokaisen riskin osalta vahingon vaikutusten laajuus yrityksen toiminnalle tapauksessa, jossa riski toteutuu. Vaikutusten laajuutta kannattaa arvioida sanallisen vahinkokuvausten lisäksi myös euromääräisesti. Euromääräinen taloudellisen vahingon arvio auttaa konkretisoimaan asiaa. (Suominen, 43-44). Vahingon vaikutusten laajuus voidaan määrittellä esimerkiksi arvioimalla mihin taulukon 5 luokista riskin vaikutukset sijoittuvat.

Riskiluokka	Vahingon kuvaus	Vahingon vaikutus (€)
1	Mitätön vahinko	Noin 1000
2	Vähäinen vahinko	Noin 5000
3	Tuntuva vahinko	Noin 10 000
4	Suuri vahinko	Noin 100 000
5	Katastrofivahinko	Yli 500 000

Taulukko 5. Vahingon vaikutusten laajuus (Suominen, 44).

On tärkeää huomioida, että euromäärä vaihtelee yrityksen koon ja taloudellisen riskinkantokyvyn mukaan, mutta sanallinen kuvaus pysyy yrityksestä riippumatta samana. Pienelle yritykselle tuntuva vahinko voi olla jo 20 000 euron suuruinen menetys kun taas suurelle yritykselle tuntevan vahingon kriteerit täytyvät vastaa 200 000 euron menetyksestä. Näin ollen on selvää, että euromääräiset kriteerit tulee aina laatia tapauskohtaisesti.

Riskin todennäköisyyden ja vaikutuksen arvioinnin jälkeen kullekin riskille määritetään riskiluku. Riskiluku saadaan kertomalla riskin todennäköisyys vahingon vaikutuksella. Riskiluku kuvaa riskien keskinäistä suhdetta ja niiden suuruusluokkaeroja yhdistämällä riskin vaikutukset ja todennäköisyyden. Riskiluvun määrittämisessä käytettävä laskentakaava on siis seuraava. (Miettinen 1999, 150; Suominen, 45).

Vahingon todennäköisyys X vaikutus = riskiluku (Miettinen 1999, 150).

6.2.2.2 Laaja arviointi

Riskien arviointia voidaan laajentaa vielä niin, että vahingon vaikutuksen arviointiin otetaan mukaan taloudellisten seurausten lisäksi useampia tekijöitä, kuten esimerkiksi henkilövahingot sekä vahingon yhteiskunnalliset vaikutukset.

Henkilöihin kohdistuvia vaikutuksia arvioitaessa arvioidaan muun muassa vammautumisen vakavuuden astetta ja kuolonuhrien lukumäärää. Henkilövahinkojen merkitystä voidaan arvioida määrittämällä mihin taulukon 6 luokista riskin vaikutukset sijoittuvat. (Suominen 2003, 49).

Riskiluokka	Vahingon kuvaus	Vahingon vaikutus
1	Mitätön henkilövahinko	Ei pysyviä vammoja
2	Pieni henkilövahinko	Yksittäisiä vahinkoja, pysyvä vamma
3	Tuntuva henkilövahinko	Useita henkilöitä, pysyviä vammoja
4	Hyvin suuri henkilövahinko	Yksi tai kaksi kuolemantapausta
5	Katastrofivahinko	Useita kuolemantapauksia

Taulukko 6. Henkilövahinkojen seurausten laajuus (Suominen 2003, 49).

Yrityksen yhteiskuntavastuuvollisuuden täyttämisen näkökulmasta voidaan pohtia myös riskin toteutumisen yhteiskuntaan kohdistuvia seurauksia. Yrityksessä tapahtuvan vahingon seurauksena voi aiheutua muun muassa työttömyyttä, kunnan verotulojen laskua, muiden palveluiden häiriintymistä ja ympäristön pilaantumista. Riskien toteutumisen yhteiskunnallisia vaikutuksia voidaan arvioida määrittämällä mihin taulukon 7 luokista riskit sijoittuvat. (Suominen 2003, 49).

Riskiluokka	Vahingon kuvaus	Vahingon vaikutus
1	Vähäinen vaikutus	Yrityksen toiminta elpyy nopeasti
2	Kohtalainen vaikutus	Toiminta häiriintyy määräajaksi
3	Suuri vaikutus	Toiminta lakkaa osittain, työttömyyttä
4	Huomattava vaikutus	Yrityksen toiminta lakkaa kokonaan, myös muunlaisia seurausvaikutuksia
5	Katastrofivaikutus	Huomattavan suuria ja kauas tulevaisuuteen ulottuvia vaikutuksia, infrastruktuuri kärsii

Taulukko 7. Yhteiskunnallisten vaikutusten seurausten laajuus (Suominen 2003, 49).

Laajassa arvioinnissa riskiluku määritetään kertomalla riskin todennäköisyys vahingon vaikutusten summalla. Riskiluku määritetään siis kaavalla:

Todennäköisyys X (taloudellinen vahinko + henkilövahinko + yhteiskunnalliset vaikutukset) = Riskiluku (Suominen 2003, 49).

Asian havainnollistamiseksi määritän riskiluvun seuraavaa esimerkkiä käyttäen:

Määritetään riskiluku tapahtumalle, jossa lääkärikeskuksessa tapahtuvan uhkatilanteen seurauksena vastaanotossa työtä tekevä sairaanhoitaja traumatisoituu, eikä palaudu enää työkykyiseksi. Riskiluvun määrittämisen laskelma muotoutuu seuraavasti:

- Riski on toimialalla erittäin todennäköinen →5
- Vahingosta aiheutuu sairaspöissaolujen kautta yritykselle taloudellisia menetyksiä mutta vahingon määrä on vähäinen →2
- Henkilövahinko on pieni →2
- Vahingon yhteiskunnalliset vaikutukset ovat vähäiset →1

Riskiluku lasketaan kaavasta:

Eli tässä esimerkissä riskiluku on $5 \times (2 + 2 + 1) = 25$

6.3 Riskeihin varautuminen

Riskien tunnistamisen ja niiden keskinäisen järjestyksen selvittämisen jälkeen määritetään haitallisuustaso, jonka ylittävät riskit edellyttävät toimenpiteitä. (Erola & Louto 2000, 97). Vaihtoehtoisia riskienhallintakeinoja ovat:

- Riskin poistaminen/toteutumisen estäminen
- Riskin ja/tai sen toteutumisesta aiheuttavien vaikutusten pienentäminen
- Riskin siirto (esim. vakuuttaminen, sopimukset)
- Riskin hyväksyminen ja vahinkoon varautuminen

(Miettinen 1999, 56 - 57)

Riskienhallintakeinoja valittaessa ensisijaisena tavoitteena pidetään riskin poistamista ja toissijaisena tavoitteena riskin pienentämistä (Tytykoski 2003, 19). Aina riskin poissulkeminen tai edes pienentäminen ei kuitenkaan ole mahdollista. Tällöin on tärkeää miettiä kuinka riskeihin voidaan varautua muilla tavoin, kuten esimerkiksi vakuutusten avulla. Näin ollen myös vakuutuslajien osaaminen riskien varautumiskeinoja määritettäessä on tärkeää. Jokaiselle hyväksytyyn haitallisuustason ylittävälle riskille valitaan sopiva riskienhallintakeino sekä vastuuhenkilö. Vastuuhenkilön tehtävänä on laatia toimintasuunnitelma ja huolehtia sen toteutumisesta. Toimintasuunnitelma sisältää muun muassa valitun riskienhallintakeinon vaatimat toimenpiteet, aikataulun ja seurannan.

6.4 Turvallisuuskäsikirjan laadinta

Miettisen (1999) mukaan, turvallisuusjohtamisjärjestelmän yksi tärkeimmistä osa-alueista on selkeä ja yrityksen kaikki toiminnot sekä organisaatiotasot kattava yritysturvallisuuden ylläpidon ja kehittämisen toimintaohjelma. Tästä toimintaohjelmasta käytän itse nimitystä turvallisuuskäsikirja. Logiikka on näin ollen sama kuin laatu- ja ympäristöjärjestelmissä. Laatu-järjestelmässä laatu-käsikirja sisältää laadunhallintajärjestelmän kuvauksen ja ympäristöjärjestelmässä ympäristökäsikirja sisältää ympäristöjärjestelmän kuvauksen.

Turvallisuuskäsikirja ei ole joukko irrallisia toisistaan riippumattomia yksittäisiä ohjeita, vaan se muodostuu useista loogisesti eritasoisista ohjetyypeistä ja kokooa kaikki yritysturvallisuuden osa-alueet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Turvallisuuskäsikirja pitää sisällään muun muassa yrityksen turvallisuuspolitiikan, tavoitteet, kaikki toimintamallit sekä turvallisuuteen liittyvät ohjeet. (Miettinen 1999, 18, 104-106). Jokainen yritys voi päättää itse, oman organisaation koosta, toimintatavoista ja monimuotoisuudesta riippuen, käsikirjansa muodon sekä rakenteen (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2010). Malli erimerkinomaisesta turvallisuuskäsikirjan sisällysluettelosta on liitteenä 2.

Turvallisuuskäsikirjaan kuuluva turvallisuuspolitiikka on yrityksen ylimmän johdon kannanotto yrityksen asenteesta turvallisuuteen. Turvallisuuspolitiikka ottaa huomioon liiketoiminnan toiminta-ajatuksen ja luo raamit sekä linjaukset turvallisuustyön kehittämiseksi sekä ylläpidolle. Poliitiikka on luonteeltaan pysyvä ja sitä päivitetään muutaman vuoden välein. Ylimmän

tason turvallisuuspolitiikan lisäksi yrityksessä voi olla myös rajattuihin osa-alueisiin liittyviä politiikoita (esim. tietoturvallisuuspolitiikka). (Miettinen 1999, 99, 104-106).

Turvallisuuteen liittyvät ohjeet rajataan tarkasti tiettyyn käyttötarkoitukseen sekä soveltamisalueeseen. (Miettinen 1999, 104-106). Tyypillisesti tarvittavia ohjeita ovat vahinkojen ehkäisemisen ohjeet, tiedottamisen ohjeet sekä toiminnan vakiinnuttamisen ohjeet. (Erola & Louto 2000, 145). Ohjeiden suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitava seuraavat asiat:

- liiketoiminnan vaatimukset
- yksiselitteisyys, käytännöllisyys ja ymmärrettävyys
- keskitytään liiketoiminnan keskeisiin asioihin
- katetaan kaikki liiketoiminnan keskeiset osa-alueet
- yksittäiset ohjeet ovat riippumattomia muista ohjeista
- ohjeiden tulee myös olla saatavilla aina välittömästi kun niitä tarvitaan

(Miettinen 1999, 108; Erola & Louto 2000, 145).

Ohjeiden laatiminen on turvallisuuden eri osa-alueiden asiantuntijoiden vastuulla. Esimerkiksi internetin turvallisen käytön ohjeiden laatisesta vastaa yrityksen tietotekniikan vastuuhenkilö ja ohjeista uhkatilanteiden varalle vastaa yrityksen asiakaspalvelusta vastaava henkilö. Varsinainen ohjeiden laatiminen ei kuitenkaan ole ainoastaan vastuuhenkilön tehtävä, vaan ohjeet laaditaan työryhmissä, joissa on edustajia eri työntekijäryhmistä. Näin ohjeille saadaan laaja tuki ja ne palvelevat paremmin yrityksen turvallisuustarpeita. (Heljaste, Korhiamäki, Laukkala, Mustonen, Peltonen & Vesterinen 2008, 13). Ohjeiden laatisessa voidaan tarvittaessa käyttää apuna myös ulkopuolista asiantuntijaa.

6.5 Henkilöstön koulutustarpeen arviointi

Turvallisuustoiminnan kehittymisen edellytyksenä on henkilökunnan osaaminen. Työntekijöiden nykyisen osaamisen ja tarvittavan osaamisen selvittämiseksi tehdään koulutustarvekartoitus. Turvallisuusvastuiden täyttäminen vaatii henkilökunnalta erilaisia valmiuksia, kuten riittävää koulutustasoa. Osaan turvallisuustehtävistä liittyy myös lakisääteisiä osaamisvaatimuksia. Muun muassa laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006), asetuksessa vaarallisten kemikaalien teollisesta käsittelystä ja varastoinnista (59/1999) sekä valtioneuvoston asetuksessa maakaasun käsittelyn turvallisuudesta (551/2009) on edellytyksiä vastuuhenkilön osaamiselle.

Koulutustarvetta arvioitaessa tulee huomioida myös uusien henkilöiden perehdyttäminen, tehtävämuutosten vaikutukset, alihankkijat sekä väliaikaiset työntekijät. Turvallisuuskoulu-

tuksen sisältöä suunniteltaessa paras lopputulos saavutetaan kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa koulutuksen sisältöön. Koulutusta on hyvä havainnollistaa käytännön esimerkeillä sekä käymällä läpi oman ja muiden, saman toimialan yritysten, läheltä piti - tilanteita. (Yritysturvallisuus EK Oy 2010).

Myös itse turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatiminen tuottaa paljon uutta henkilökunnalle koulutettavaa materiaalia. Nämä erilaiset turvallisuuteen liittyvät ohjeet tulee käydä läpi työntekijöiden kanssa ennen kuin niiden noudattamista edellytetään. Kaikissa järjestetyissä koulutuksissa on hyvä kerätä osallistujilta kuittaukset, joissa he vahvistavat saaneensa koulutuksen ja noudattavansa koulutuksessa annettuja ohjeita. Näin yritys voi jälkikäteen osoittaa kouluttaneensa ohjeet työntekijöille. Joskus poikkeamatilanteissa täytyy todistaa onko työntekijä tai alihankkija ollut tietänyt ohjeista ja niiden noudattamisvelvollisuudesta vahingon toteutumisen hetkellä. (Heljaste ym. 2008, 13).

6.6 Ylläpito

Turvallisuuskäsikirjan päivittäminen ja ylläpitäminen on jatkuvaa toimintaa (Yritysturvallisuus Ek Oy, 2009). Systemaattisen ja säännöllisen ylläpidon laiminlyönti on yksi yleisimmistä johtamisjärjestelmien kompastuskivistä. Siksi turvallisuusjohtamisjärjestelmän ylläpito tulee liittää yrityksen suunnittelujärjestelmään ja ylläpitovastuut täytyy jakaa organisaatiossa. (Erola & Louto 2000, 152).

Ylläpitoon voidaan lukea kuuluvaksi myös sidosryhmäverkoston luominen ja yhteyden pitäminen turvallisuusalan viranomaisiin ja asiantuntijoihin. (Yritysturvallisuus Ek Oy, 2010). Verkostoa hyödyntämällä säästetään aikaa, vaivaa sekä rahaa kun kaikkia asioita ei tarvitse keksiä itse (Miettinen 1999, 157).

6.7 Toiminnan toteutumisen seurannan järjestäminen

Turvallisuusjohtamisessa, kuten kaikessa muussakin suunnitelmallisessa toiminnassa, on tärkeää säännöllisesti seurata, arvioida ja tarkastella päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista sekä omaa toimintaa (Hämäläinen ym. 2001, 54; Levä 2003, 56). Seuranta on yritykselle ainoa tapa kehittää toimintatapojaan edelleen sekä löytää parannus- ja muutoskohteita. Seuranta toteutetaan mittaamalla turvallisuusjohtamisjärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta luotettavalla, yksiselitteisellä ja helppokäyttöisellä tavalla. (Miettinen 1999, 108 ; Henttonen 2000, 20).

Turvallisuustoimenpiteiden toteutumista ja niiden vaikutuksia mitataan selvittämällä tekniikassa, ihmisissä sekä organisaatiossa tapahtuneita muutoksia. (Henttonen 2000, 21). Turvallisuustoiminnan mittaamiseen soveltuvat muun muassa seuraavat menetelmät:

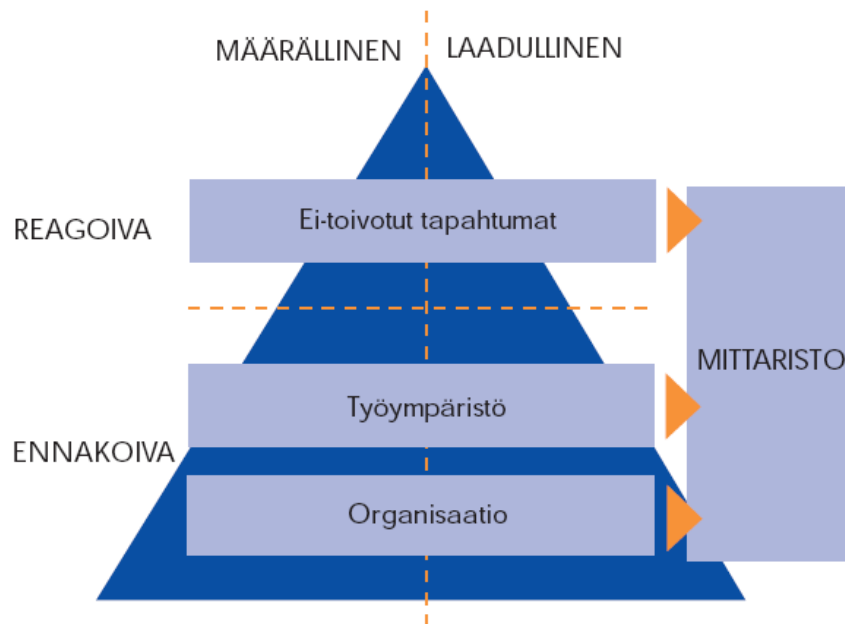
- järjestelmällisten tarkistuslistojen avulla tehtävät työpaikkatarkastukset
- turvallisuuskierrokset
- koneiden ja laitteiden tarkastukset
- turvallisuuden, työympäristön ja ihmisten käyttäytymisen koeluontoiset arvioinnit
- henkilöstön asennekartoitukset
- dokumentoinnin ja tiedostojen analysointi
- systemaattinen vertailu muiden organisaatioiden hyviin käytäntöihin (benchmarking)

(Henttonen 2000, 21).

Yleisimmin käytettyjä turvallisuusjohtamisjärjestelmän toteutumisen seurantaan käytettyjä toimintatapoja ovat turvallisuusauditoinnit, johdon katselmukset sekä turvallisuussuorituskyvyn mittaaminen (Kuusisto 2000, 20). Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tarkemmin turvallisuusjohtamisjärjestelmän seurantaan käytettyjä metodeja.

6.7.1 Turvallisuusmittarit

Turvallisuuden mittaaminen ja seuranta on yksi onnistuneen turvallisuusjohtamisen keskeisimmistä osa-alueista (Levä 2003, 53; Piisku & Saari 2007, 56). Yrityksen turvallisuuden mittaaminen tehokkaasti ja luotettavasti ei kuitenkaan ole aina ja kaikissa tilanteissa helppoa. Jotta mittaustulos on todenmukainen, tulee käytettävien mittareiden olla luotettavia, soveltuvia, yksiselitteisiä, helppolukuisia, oikea-aikaisia ja olennaisia. (Miettinen 1999, 109). Tiedon luotettavuuden ja monipuolisuuden takaamiseksi täytyy käyttää niin ennakoivia kuin reagoivia mittareita sekä laadullisia että määrällisiä mittareita (Anttila & Hämäläinen 2008, 18). Mittarit jaetaan lisäksi objektiivisiin tai subjektiivisiin sen mukaan, voiko mittauksen suorittaja vaikuttaa mittaustulokseen. Subjektiivinen mittari ei kuitenkaan ole yhtään vähempiarvoinen kuin objektiivinen. (Henttonen 2000, 20). Turvallisuuden mittaamiseen käytettävien mittarien jaottelu on esitetty kuviossa 11. Taulukoissa 8 - 10 on esimerkkejä turvallisuusmittareista.



Kuvio 11. Turvallisuuden mittarien jaottelu (Turvatekniikan keskus 2000).

ENNAKOIVA	REAGOIVA
<ul style="list-style-type: none"> – turvallisuuskoulutusta saaneiden määrä – tehtyjen riskinarviointien määrä – lakisääteisten vaatimusten täytyminen – ylimmän johdon turvallisuuskierrokset – henkilöstön turvallisuusaloitteet – henkilöstön turvallisuusasenteet – turvallisuusauditointien taajuus – terveysseurantatiedot – työpaikan altisteiden mittaukset – henkilösuojainten käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> – vaaralliset toimintatavat – vaaralliset olosuhteet – vaaratilanteet – materiaalivahingot – sattuneet tapaturmat – sairauspoissaolot – tuotantohäiriöt – asiakasreklamaatiot – viranomaisten kritiikki – viranomaisten määräämät velvoittavat toimenpiteet

Taulukko 8. Ennakoivien ja reagoivien turvallisuusmittarien esimerkkejä (Turvatekniikan keskus 2000).

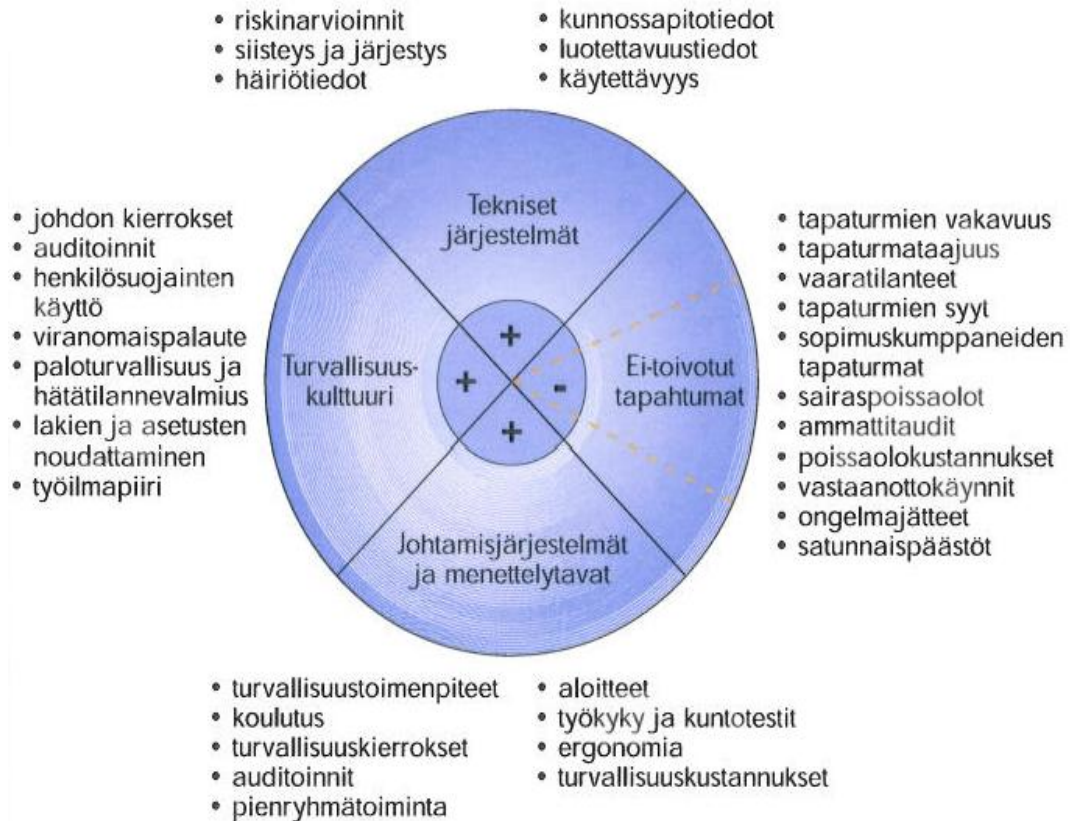
MÄÄRÄLLINEN	LAADULLINEN
<ul style="list-style-type: none"> – järjestys ja siisteys, (esim. TUTTAVA-indeksillä) – työhygieeniset suuret: melu, ilmanlaatu tms. – tapaturmat (taajuus, vakavuus, kustannukset) – sairauspoissaolot (määrä ja kustannukset) – työkyky (indeksi, kävelytesti, barometri) – riskinarvioinnit – turvallisuuskoulutus 	<ul style="list-style-type: none"> – tapaturmien syyt – sairauspoissaolojen syyt – työilmapiiri – asenteet – sitoutuminen

Taulukko 9. Määrällisten ja laadullisten turvallisuusmittarien esimerkkejä (Turvatekniikan keskus 2000).

	OBJEktiIvISET	SUBJEktiIvISET
MÄÄRÄLLISET	<ul style="list-style-type: none"> – työhygieeniset mittaukset – vaaranarvioinnit – menetelmäauditoinnit – käyttäytymisen havainnointi – tapaturma- ja sairauspoissaolot 	<ul style="list-style-type: none"> – asenne- ja työilmapiiri-kyselyt – sanktiot ja reklamaatiot – sisäiset katselmuksset – vaaratilanteet
LAADULLISET	<ul style="list-style-type: none"> – työpaikkaselvitykset – tapaturmatutkimukset – turvallisuuskoulutuksen riittävyys 	<ul style="list-style-type: none"> – työpaikkahavainnoinnit – turvallisuuskierrokset – asiantuntijoiden ja viranomaisten lausunnot

Taulukko 10. Objektiiivisten ja subjektiiivisten turvallisuusmittarien esimerkkejä (Turvatekniikan keskus 2000).

Kuviossa 12 on esitetty nelijakoinen malli turvallisuuden osa-alueista. Tätä mallia voidaan käyttää apuna turvallisuuden mittaamisessa (Henttonen 2000, 15). Malli jakaa turvallisuuden kokonaisuuteen joka muodostuu eri osa-alueista sekä niiden mittaamiseen soveltuvista tekijöistä.



Kuvio 12. Turvallisuuden eri osa-alueiden mittareiden esimerkkejä (Turvatekniikan keskus 2000).

6.7.2 Turvallisuusauditoinnit

Auditoinnit ovat tärkeä osa toiminnan toteutumisen seurannan järjestämisestä. Auditointien tavoitteena on selvittää täyttyvätkö asetetut turvallisuuden vähimmäisvaatimukset ja ovatko tehdyt toimenpiteet riittäviä sekä tehokkaita. (Kuusisto 2000, 20). Turvallisuusauditoinnit/-tarkastukset jaetaan niiden kattavuuden ja suoritustaaajuuden mukaan rutiininomaisiin tarkastuksiin, sisäisiin auditointeihin sekä laajoihin ulkoisiin auditointeihin. Säännöllisiä tarkastuksia tehdään muutaman viikon välein. Sisäiset auditoinnit, kuten riskinarvioinnit tms. erikoisselvitykset, tehdään vuosittain ja muutaman vuoden välein arvioidaan koko turvallisuusjohtamisjärjestelmä riippumattoman asiantuntijatahon toimesta. Kaikkia edellä mainittuja tarkastusmenettelyjä voidaan hallita esimerkiksi taulukon 11 avulla. (Henttonen 2000, 21).

	RUTIINITARKASTUKSET	SISÄISET AUDITOINNIT	ULKOISET AUDITOINNIT
TEKNINEN TURVALLISUUS	<ul style="list-style-type: none"> • siisteys ja järjestys • koneiden ja laitteiden kunto • turvalaitteiden testaus 	<ul style="list-style-type: none"> • lakisääteiset tekniset tarkastukset • kunnossapitotarkastukset • riskinarvioinnit 	<ul style="list-style-type: none"> • laaja teknisen turvallisuuden selvitys
JOHTAMISJÄRJESTELMÄT JA MENETTELYTAVAT	<ul style="list-style-type: none"> • ohjeiden ja toimintatapojen noudattaminen • vastuut ja velvollisuudet • korjatut epäkohdat ja käsitellyt oppimistilanteet 	<ul style="list-style-type: none"> • järjestelmän auditoinnit • benchmarking • tilannekatsaus 	<ul style="list-style-type: none"> • laaja johtamisjärjestelmien ja menettelytapojen selvitys
TURVALLISUUSKULTTUURI	<ul style="list-style-type: none"> • toimintatapojen havainnointi ja palautteen antaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • asenne- ja turvallisuusilmapiirikyselyt 	<ul style="list-style-type: none"> • laaja turvallisuuskulttuurin selvitys

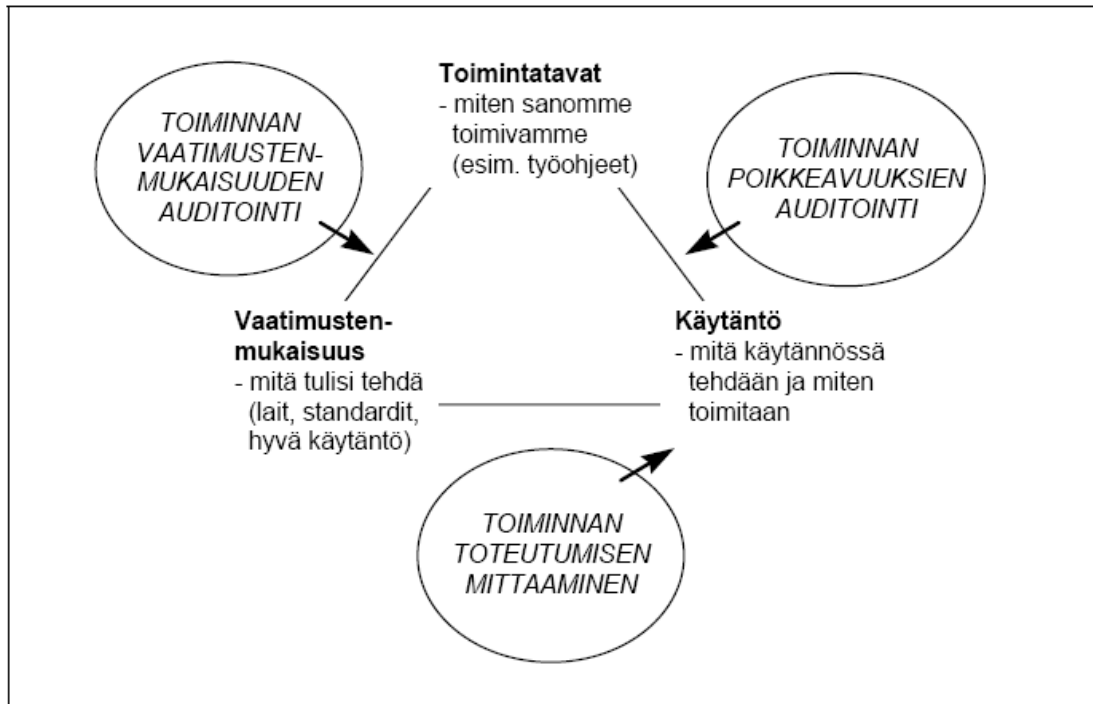
Taulukko 11. Turvallisuustoiminnan tarkastusmenetelmiä. (Henttonen 2000, 22)

Turvallisuusauditointien suunnittelussa hyvä apuväline on auditointikalenteri. Auditointikalenteri päivitetään esimerkiksi puolivuositain ja siihen merkitään auditoitavat kohteet, auditorit sekä auditointiajankohta. (Levä 2003, 59).

6.7.3 Johtamisjärjestelmän auditointi

Yritysturvallisuuden jatkuva parantaminen vaatii, edellisessä kappaleessa kuvatun, toiminnan mittaamisen ja seurannan lisäksi myös itse johtamisjärjestelmän säännöllistä katselmointia eli auditointia. Johtamisjärjestelmä auditoidaan vuosittain yrityksen oman henkilöstön toimesta. Ajoittain auditoinnissa on syytä käyttää apuna myös ulkopuolisia auditoijia. (Levä 2003, 58-59).

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän auditoinneissa verrataan yrityksen toimintaa ja tapoja turvallisuusjohtamisjärjestelmässä kuvattuihin menettelyihin. Tällä tavoin saadaan selvitettyä toimiiko yritys asetettujen menettelytapojen mukaisesti vai onko toimintavoissa korjattavaa. (Henttonen 2000, 33). Kuviossa 13 on malli turvallisuusjohtamisjärjestelmän auditoinnista.



Kuvio 13. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän auditointi (Henttonen 2000, 33).

6.7.4 Johdon katselmus

Johdon katselmuksen päämääränä on varmistaa, että turvallisuusjohtamisjärjestelmän toiminnasta kerättyjen havaintojen pohjalta tehdään korjaavia toimenpiteitä ja että tarvittaessa muutetaan turvallisuuspolitiikkaa, organisaatiota ja resursseja. Vakiintuneelle turvallisuusjohtamisjärjestelmälle riittää kerran vuodessa tehtävä johdon katselmus mutta kehittämis- ja muutosvaiheessa vaaditaan lyhyempää tarkasteluväliä. (Kuusisto 2000, 20; Levä 2003, 62). Johdon katselmuksella myös viestivätkin johdon sitoutumisesta turvallisuuden edistämiseen ja edesauttavat työntekijöiden ja johdon välistä vapaata kommunikaatiota (Kerko 2001, 27).

Johdon katselmusten tulee olla hyvin suunniteltuja, etukäteen tiedotettuja ja ne voivat sisältää esimerkiksi:

- koko turvallisuusjohtamisjärjestelmän toimivuuden arviointia
- yksittäisten järjestelmän osien toimivuuden arviointia
- sisäisten auditointien ja tarkastusten havaintojen käsittelyä
- sisäisten ja ulkoisten muutosaineiden vaikutusten arviointia
- tulevaisuuden näkymien arviointia

(Levä 2003, 62; Kerko 2001, 27).

6.7.5 Vertailuanalyysi

Turvallisuutta voidaan mitata monin eri tavoin mutta pelkkä mittaaminen on yleensä vain suuntaa antavaa eikä se vielä kerro koko totuutta (Miettinen 1999, 111). Tämän vuoksi on hyvä käyttää vertailuanalyysiä, eli benchmarkingia. Benchmarkingissa verrataan yrityksen omaa toimintaa saman toimialan muihin yrityksiin (Yritysturvallisuus Ek Oy 2010). Vertailu antaa hyvän kuvan oman yrityksen asioista suhteessa vertailun kohteeseen. Toimintaa voi vertailla sisäisesti, ulkoisesti tai suhteessa parhaisiin yrityksiin. Sisäisessä vertailussa organisaation yksiköitä vertaillaan keskenään. Toinen tapa on ulkoinen vertailu, jossa yrityksen toimintaa verrataan muiden saman toimialan yrityksiin. Haastavin tapa on "best practice" benchmarking, jossa omaan toimintaa verrataan maailma parhaisiin yrityksiin. (Miettinen 1999, 111).

6.8 Jatkuva parantaminen

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on jatkuva prosessi joka ei valmistu koskaan. Olosuhteet sekä riskit muuttuvat ja siksi myös turvallisuusjohtamisjärjestelmän tulee muuttua. Ohjeistuksia ja politiikkoja tulee päivittää ja uusia. Jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti prosessissa palataankin aina uudestaan alkuun ja toiminnan tavoitteita muutetaan sekä myös tiukennetaan vuosi vuodelta. (Koskela & Nenonen 2007, 35; Tytykoski 2003, 19-21).

6.9 Dokumentointi

Kaikkiin johtamisjärjestelmiin kuuluu olennaisesti dokumentointi, joka luo pohjan turvallisuustoiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Dokumentoinnilla voidaan myös todistaa turvallisuustyö ulkopuolisille tahoille, kuten asiakkaille ja auditoiduille. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä kuvataan, määritellään ja dokumentoidaan turvallisuuskäsikirjassa ja sitä tukevissa muissa asiakirjoissa. Dokumentoinnissa on muistettava säännöllinen päivittäminen.

7 Toimialan yritysturvallisuuden erityispiirteet

Yritysturvallisuuden eri osa-alueiden sisältö on yrityksen toimialasta riippumatta pääosin samankaltainen. Jokaisella toimialalla on kuitenkin tiettyjä sille ominaisia piirteitä ja osa-alueita jotka poikkeavat muista tai korostuvat. Taulukossa 12 käyn läpi yksityisen terveydenhuollon erityispiirteitä yritysturvallisuuden eri osa-alueisiin jaoteltuina. Taulukon kahdessa ensimmäisessä sarakkeessa on esitetty Yritysturvallisuus Ek Oy:n määritelmä kunkin turvallisuuspolitiikan teemasta sekä keskeisestä sisällöstä. Viimeisessä sarakkeessa on tämän työn kokemusten ja lähdekirjallisuuden avulla havaittuja toimialalle tyypillisiä erityispiirteitä.

Politiikan tai periaateohjelman teemat	Osa-alueen keskeinen sisältö	Yksityisen terveydenhuollon alalla korostuvat asiat
Henkilöturvallisuus <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden suojaaminen rikoksilta ja onnettomuuksilta. • Liiketoiminnan suojaaminen estämällä rikollisen aineksen soluttautuminen yritykseen. • Avainhenkilöiden suojaaminen. • Liiketoiminnalle kriittisten henkilöresurssien varmentaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden turvallisuus. • Yrityksen henkilöiden turvallisuus. • Kodin ja perheen turvallisuus. • Matkustusturvallisuus. • Henkilösuojaus erityistapauksissa. • Tavoitettavuus- ja hälytysjärjestelmät . • Varamiesjärjestelyt. • Luotettavuusmenettelyt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uhkatilanteet ovat henkilökunnan turvallisuuden kannalta merkittävä tekijä. Vastaanottoilojen oikea kalustaminen, toimiva hälytysjärjestelmä ja yksintyöskentelyn välttäminen ovat tärkeitä osa-alueita. • Hoitohenkilökunnan rekrytointiprosessi on hyvän julkisuuskuvan takaamiseksi ja rikollisen toiminnan estämiseksi hoidettava huolellisesti.
Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen toimipaikkojen ja -tilojen riskiarvioon perustuva, kustannustehokas suojaaminen, joka perustuu kehäajatteluun. • Tavoitteena on turvata häiriötön työskentely ja estää yritykselle arvokkaan tiedon tai materiaalin anastaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitilaturvallisuusluokitus ja luokituksen mukainen suojaus. • Rakenteellinen turvallisuus. • Turvallisuusvalvonta. • Kokousten ja neuvottelujen turvallisuus. • Sopimushallinta ja ulkoistaminen • Ylläpito ja huoltosopimukset, tarkastukset. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkka avainhallinta, rikosilmoitinlaitteisto ja piirivartiointi ovat minivaatimus toimialalla, sillä mm. lääkkeet, ja tietotekniikka houkuttelevat varkaita.
Pelastustoiminta <ul style="list-style-type: none"> • Tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ennaltaehkäisy ja nopea sekä oikea vaste onnettomuustilanteissa. • Koulutus ja valistustyö. Onnettomuuksiin liittyvien riskien hallinta ennakoimalla, poistamalla, minimoimalla ja vakuuttamalla. • Henkilöstön yleisten kansalais-taitojen kehittäminen mm. ensiapukoulutuksen ja alkusammutuksen osalta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen varautumis- ja suunnitelmavelvoitteet. • Pelastussuunnitelma. • Varautuminen suuronnettomuuksiin. • Vakuutusyhtiöiden suojeluehdot ja suojeluohjeet. • Paloturvallisuus. • Teknillinen turvallisuustaso. • Tulitöiden turvallisuus. • Pelastusalan laitteiden määräaikaistarkastukset, kun nössapito-ohjelmat ja huolto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelastussuunnitelmasa huomioitava se, että usein toimipaikka sijaitsee kiinteistössä, jossa on paljon muitakin toiminnanharjoittajia ja/tai asukkaita. • Henkilökunnan haasteena on myös se, että toimitiloissa voi olla paljon kohteen pelastussuunnitelmaa tuntemattomia henkilöitä (asiakkaat) evakointihetkellä.
Työturvallisuus <ul style="list-style-type: none"> • Turvallinen työ ja työntekijöiden hyvinvointi. • Riskien ennaltaehkäisy ja hyvä yrityskuva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Työsuojeluvastuun jakautuminen • Työturvallisuus työpaikalla. • Koneiden ja työvälineiden turvallisuus. • Työpaikan sisäinen liikenne. • Fysikaaliset tekijät. • Vaarallisten aineiden käsittely. • Henkilönsuojaimet. • Väkivallan kohtaamien työssä, yksintyöskentely ja turvallisuus • Työhyvinvointi. • Työturvallisuus työpaikalla, jossa toimii useita yrityksiä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuslaitteiden määräaikaistarkastukset ja huollot ovat laitteiden turvallisen toiminnan takaamiseksi tärkeitä. Erityistä huomiota täytyy kiinnittää mm. röntgen- ja magneettikuvauslaitteisiin. • Neulojen ym. hoitotarvikkeiden oikea käsittely on työturvallisuuden kannalta mer-

		<ul style="list-style-type: none"> kittävin asia. Uhkatilanteista tulee olla ohjeistus, joka sisältää mm. tilanteen jälkihoidon. Kemikaalien ja lääkkeiden käsittelystä tulee olla tarkat ohjeet.
Rikosturvallisuus <ul style="list-style-type: none"> Rikosten ennaltaehkäisy ja tapahtuneiden rikosten selvittäminen. Rikostilanteen seuranta. 	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen toimintaan, henkilöstöön ja omaisuuteen kohdistuva rikollisuus. Rikosriskien hallintakeinot. Teknisten laitteiden huolto ja kunnossapito (ulkoistaminen, partnerisopimukset). Yhteistoiminta viranomaisten kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> Toimipaikoissa tulee olla toimiva hälytysjärjestelmä, jolla var-tija saadaan kutsuttua nopeasti paikalle. Lainsäädäntöä ollaan muuttamassa siten, että pysyviä järjes-tyksenalvoja voitai-siin asettaa jatkossa myös terveyden- ja sosiaalihuollon toimi-pisteisiin. Rahankuljetukset toimipisteiltä pank-kiin tulee hoitaa am-mattilaisten toimesta.
Tietoturvallisuus <ul style="list-style-type: none"> Yrityksen tiedon luottamuksellisuuden, käytettävyyden ja eheyden takaaminen. Liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Asiakkaan tietojen turvaaminen. Tietoturvallisuuden menetelmien jatkuva seuraaminen ja omien toimenpiteiden jatkuva parantaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Tietojen merkityksen arviointi organisaatiolle. Tietojen luokittelu ja käsittely eri luottamuksellisuusluokissa. Hallinnollinen tietoturvallisuus. Tietosuoja (yksityisyyden suoja). Tietotekninen turvallisuus (tietotekniikka, tietoliikenne ja mikroelektronikka). Tietosodankäynti (tietojen ja -järjestelmien laajamittainen sabotointi ja toiminnan lamaannuttaminen). Tietojärjestelmien toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Toimialalla käsitel-lään normaalien henkilötietojen lisäksi myös arkaluonteisia tietoja, kuten henki-lön terveydentilaa koskevia tietoja. Näin ollen tietojen käsitte-ly ja mahdollinen luovutus tulee olla kat-tavasti ohjeistettu ja tietokannat pitää suo-jata ja varmistaa eri-tyisen hyvin. Suomessa ei ole mon-taa palveluntarjo-ajaa, joka tuottaa toimialalle sopivaa tietoteknistä järjes-telmää. Tästä syystä myös tietokoneohjel-misto, jolla toimintaa harjoitetaan, voi olla merkittävä riskialue.
Tuotannon ja toiminnan turvallisuus <ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena häiriötön tuotanto ja/tai toiminta, nopea toipuminen häiriön jälkeen sekä turvalliset tuotteet. 	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuvuussuunnittelu riskien arvioinnin perusteella. Liiketoimintariskien arviointi ja vaihtoehtosuunnittelu. Tuotevastuu ja -turvallisuus. Varastointi ja kuljetukset. Palvelujen turvallisuus. Logistiikkaturvallisuus. Maksuliikenteen turvallisuus. Arvo-omaisuuden säilytys. Sopimusten (tieto)turvallisuus. Alihankkijat ja palvelutoimitta- 	<ul style="list-style-type: none"> Toimialalle on tyypilistä, että erilaisten näytteiden (esim. verinäytteet) kuljetus laboratorioon ja tutkimus on ulkoistettu. Eli oma toiminta ja sen laatu on paljolti riippuvainen kuljetus-palveluja sekä labora-toriopalveluja tuotta-vista alihankkijoista.

	jat.	Näiden alihankkijoiden tulee siis vastata turvallisuustasoltaan yrityksen omaa toimintaa. Alihankkijoiden kanssa tulee olla kirjalliset sopimukset, joissa on sovittu vastuista ja velvoitteista sekä turvallisuusauditoinneista. Alihankkijoille tulee olla etukäteen selvitetty myös korvaavat palveluntarjoajat.
Ulkomaan toimintojen turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön turvallisuustason takaaminen heidän ollessaan ulkomailla vailla kotimaansa palveluja. Kohdemaan korkean riskitason vaikutusten poistaminen tai pienentäminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Maiden riskiluokitus. Matkustajan status. Yleiset ohjeet. Toimintaa ohjaava lainsäädäntö voi olla hyvin erilainen kuin Suomessa.
Valmiussuunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> Valmiusvelvoitteen täyttäminen. Kriisiajan toiminnan turvaaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Varautuminen poikkeusoloihin. Tuotannon ja toiminnan suunnittelu. Riskiarvioinnin tarkistaminen poikkeusoloihin soveltuvina. Energiahuolto. Raaka-aineet, koneet ja laitteet. Korjaus- ja huoltotoiminta, varosarat. Materiaalivarastointi. Alihankinta- ja muut palvelutyöt. Henkilövaraukset (VAP-menettely)
Ympäristöturvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> Ekologisen kestävyden huomiointi, asiakkaiden ja yhteiskunnan ympäristöodotusten ennakointi, prosessien ja parhaiden käytäntöjen kehittäminen, vastuun ottaminen ympäristöstä, henkilöstön tietoisuuden lisääminen, avoin tiedottaminen, sitoutuminen standardien periaatteisiin 	<ul style="list-style-type: none"> Kestävä kehitys (elinkaariajattelu, ekotase). Ympäristövaikutusten arviointi. Ilmoitus- ja lupamenettely. Vaarallisten aineiden käsittely ja säilytys. Ympäristönsuojelun hallintajärjestelmä. Ympäristönsuojelun toimintaohjelma. Ilmansuojelu ja päästökauppa. Vesien ja maaperän suojelu. Meluntorjunta ja maisemansuojelu. Kemikaalivalvonta. Jätehuolto. Lääkkeiden ja kemikaalien varastointi tulee olla järjestetty asianmukaisesti. Tartuntavaarallisten ja ongelmajätteiden käsittely tulee hoitaa oikein.

Taulukko 12. Yksityisen terveydenhuollon alalla korostuvat yritysturvallisuuden piirteet (Yritysturvallisuus Ek Oy 2010).

8 Oman työn arviointi ja tavoitteiden saavuttaminen

Työn tavoitteena oli laatia malli yksityisen terveydenhuollon palveluita tuottavan yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimista ja ylläpitämistä varten sekä käynnistää turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisprosessi yhdessä alan yrityksessä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän malli on tehty ja järjestelmän laatimisprosessi on kohdeorganisaatiossa jo voiton puolella, sillä työläimmät työvaiheet, kuten tietojen keruu ja riskien arviointi, on tehty. Turvallisuuskäsikirjan laatiminen on nyt kohdeorganisaatiossa käynnissä ja seuraava vaihe on henkilöstön koulutustarpeen arviointiin.

Opinnäytetyön tavoitteet siis saavutettiin ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisprosessin käynnistämisen yhteydessä saatiin paljon hyviä käytännön kokemuksia, joiden mukaan lopullista mallia muokattiin. Uskon että, työssä laadittu turvallisuusjohtamisjärjestelmän malli helpottaa toimialan yritysten turvallisuustoiminnan järjestämistä ja edesauttaa lakisäänteisen sekä omaehtoisen turvallisuuden hallinnan muodostumista osaksi organisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten jokapäiväistä toimintaa. Työn tuloksena muodostuneen mallin vielä toteuttamatta olevien vaiheiden käytännön kokemusten kerääminen ja näin ollen koko mallin yleistettävyyden selvittäminen olisi tärkeää selvittää jatkotutkimuksella. Näin saataisiin toimialalle turvallisuusjohtamisjärjestelmän malli, jonka on kokonaisuudessaan testattu.

Mallin laatiminen ja soveltaminen kohdeorganisaatioon oli työnä mielenkiintoinen, kehittävä ja antoisa mutta myös haastava. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisprosessin käynnistäminen oli työläämpää kuin etukäteen ajattelin eikä esimerkiksi alkuperäisessä aikataulussa pysytty. Aikataulun suunnittelussa täytyykin olla realistinen ja hyväksyä se tosiasia, että toimivan turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatiminen yritykselle on pitkäkestoinen motivaatiota sekä voimakasta sitoutumista vaativa prosessi ja turvallisuuskulttuurin kehittäminen vie parhaimmassakin tapauksessa vuosia. Tutkimuksen myötä tuli hyvin esille myös se, että organisaation ulkopuolisen konsultin rooli toiminnan kehittäjänä ei ole helppo ja se vaatii paljon perehtymistä kohdeorganisaatioon sekä sen prosesseihin ja toimintaan.

Tutkimusmenetelmänä käytetty toimintatutkimus soveltui hyvin tämän kaltaiseen käytännönläheiseen kehitystyöhön. Toimintatutkimuksen viitekehys antaa tulkitsijalleen riittävän vapauden menetelmien soveltamiseen eikä se näin ollen rajoita liikaa valittavia lähestymistapoja tai käytettyjä menetelmiä.

Lähteet

Anttila, S. & Hämäläinen, P. 2008. Onnistuneen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Työsuojelujulkaisuja 85. Tulostettu 20.12.2009.

http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2008/05/TSJ_85a.pdf

Euroopan työterveys - ja työturvallisuusvirasto. 2010. Tuottavuuden merkitys yritystoiminnalle. Tulostettu 4.3.2010.

http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tuottavuus/merkitys

Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi -liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.

Työsuojeluhallinto. 2002. Turvallisuusjohtaminen. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Tampere: Pk-Paino

Hart, E. & Bond, M. 1995. Action-Research for Health and Social Care. Buckingham: Open University Press

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki (1999) Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä -toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus

Heiskanen, M. 2005. Työpaikkaväkivalta Suomessa. Tulostettu 2.2.2010.

http://www.optula.om.fi/uploads/3k9wsj0skw4_1.pdf

Heljaste, J-M., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Henttonen, T. Turvallisuuden mittaaminen. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Ympäristötekniikan osasto. Tampere. Diplomityö.

Huovinen, J. 2004. Turvallisuusjohtaminen kaivoksilla. TUKES-julkaisu 8/2004. Helsinki: Edita Prima.

Hämäläinen, K., Teittinen, O. & Pesonen, H-L. 2001. Yrityksen ympäristöjärjestelmän rakentaminen. Tampere: Tammer-Paino.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: WS Bookwell.

Koskela, M. & Nenonen, S. 2007. Turvallisuuden hallintajärjestelmän testaaminen korkeakouluympäristössä. Raportti 96. Tulostettu 1.12.2009.

<http://turva.me.tut.fi/julkaisut/Raportti%2096%20nettiin.pdf>

Knuuttila, J. & Tamminen, A. 2004. Turvallinen hoitoyksikkö - malli terveydenhuollon hoitoyksikön riskienhallintaan. Lääkelaitoksen julkaisusarja 2/2004. Helsinki: Lääkelaitos

Kuula, A. 2000. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuusisto, A. 2000. Safety management systems. Audit tools and reliability of auditing. Espoo: VTT Publications

Lanne, M, Koskela, M., Tytykoski, K. & Nenonen, S. 2004. Kokonaisturvallisuuden edistäminen yrityksessä: Loppuraportti. Tulostettu 20.1.2010.

http://turva.me.tut.fi/julkaisut/TSRRaportti_KOKTUnetti.pdf

Lappalainen, J., Sauni, S., Piispanen, P. & Mäkelä, T. 2009. Rakennustyömaan hyvä turvallisuusjohtaminen - Toimintaopas. Tampere: Multiprint

- Leino, A. 2002. Työterveys-, työturvallisuus- ja ympäristöjärjestelmät - yhdistetyn järjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum
- Levä, K. 2003 Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Tukes- julkaisu 1/2003. Helsinki: TUKES
- Malmén, Y. & Wessberg, N. 2004. Mitä tarkoitetaan riskillä, riskianalyysillä, riskin arvioinnilla ja riskienhallinnalla? Tulostettu 22.2.2010. <http://www.nbcsec.fi/spt/artikkeleita/art-01.pdf>
- Miettinen, J. 1999. Tietoturvallisuuden johtaminen -näin suojaat yrityksesi toiminnan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
- Mäkinen, K. 2005. Strategic security. A Constructivist Investigation of Critical Security and Strategic Organisational Learning Issues: Towards a Theory of Security Development. Finnish National Defence College. Helsinki. Doctoral thesis
- Piisku, H., Saari, E. 2007. Turvallisuusjohtaminen ylimmän johdon näkökulmasta. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. Opinnäytetyö
- Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä, Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Oulu: Oulun yliopisto.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2010. Dokumentointivaatimukset. Tulostettu 2.3.2010. <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/dokumentointivaatimukset/>
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Vantaa: WSOY
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Turvallisuusjohtaminen. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Tampere: Pk-Paino
- Tammisalo, T. 2005. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien tietoturvan ja tietosuojan hallinnan periaatteet ja hyvät käytännöt, Ohje sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille ja toimintayksiköille tietojärjestelmien tietoturvan ja tietosuojan kehittämiseksi. Raportteja 5/2005. Helsinki: Stakesin monistamo
- Turvatekniikan keskus 2000. Turvallisuuden mittaaminen teollisuudessa. Tulostettu 12.2.2010. http://www.tukes.fi/Tiedostot/vaaralliset_aineet/esitteet_ja_oppaat/TURVALLISUUDEN%20MITTAAMINEN.pdf
- Taatila, V. (toim.) 2009. Toimintatutkimuksia - Esimerkkejä ylemmän turvallisuusosaamisen koulutusohjelman opiskelijoiden tekemistä toimintatutkimusopintojakson tehtävistä. Tulostettu 2.2.2010. <http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/d/d06.pdf>
- Tytykoski, K. 2003. Yritysturvallisuuden riskinarviointimenetelmän kehittäminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere. Diplomityö.
- Työsuojeluhallinto 2008. Turvallisuusjohtaminen. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Tampere: Multiprint
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Tulostettu 3.3.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Viljamaa, J. 2006. Turvallisuusjohtamisen integrointi tasapainotettuun arviointiin - näkökulma tasapainotettuun turvallisuusjohtamiseen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. Opinnäytetyö

Väyrynen, S. 2003. Vahinkoriskien hallinta, turvallisuuskulttuuri ja johtaminen: Katsaus lähtökohtiin. Tulostettu 20.11.2009.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopakki/julkaisut/raportti26.pdf

Yritysturvallisuus EK Oy. 2009. Yritysturvallisuus. Tulostettu 1.12.2009.

<http://www.ek.fi/ytnk08/fi/yritysturvallisuus.php>

Liitteet

- Liite 1 Opas turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomiseksi
- Liite 2 Turvallisuuskäsikirjan sisällysluettelo

Kuviot

Kuvio 1. Yritysturvallisuuden osa-alueet	8
Kuvio 2. Hallinta- ja johtamisjärjestelmien yhtymäkohdat sekä kattavuus	16
Kuvio 3. ILO-OSH 2001 työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän pääelementit	17
Kuvio 4. Hyvän turvallisuusjohtamisen elementit BS 8800 -standardin mukaan.....	17
Kuvio 5. Yrityksen ideaalisen menestyksen kehä.....	23
Kuvio 6. Toimintatutkimussykli.....	26
Kuvio 7. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän osa-alueet.....	33
Kuvio 8. Turvallisuuskulttuuriin vaikuttavat asiat	34
Kuvio 9. Riskien arvioinnin sisältö	36
Kuvio 10. Jäävuorimalli vahingoista aiheutuvista piilomenetyksistä.	38
Kuvio 11. Turvallisuuden mittarien jaottelu	46
Kuvio 12. Turvallisuuden eri osa-alueiden mittareiden esimerkkejä	48
Kuvio 13. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän auditointi	50

Taulukot

Taulukko 1. Riskialueita ja niiden sisältämiä riskejä.	9
Taulukko 2. Riskiluvun määrittämisessä apuna käytetty asteikko.	30
Taulukko 3. Muutokset turvallisuusjohtamisjärjestelmän malliin.	31
Taulukko 4. Riskien esiintymisen todennäköisyys	39
Taulukko 5. Vahingon vaikutusten laajuus	39
Taulukko 6. Henkilövahinkojen seurausten laajuus	40
Taulukko 7. Yhteiskunnallisten vaikutusten seurausten laajuus.....	41
Taulukko 8. Ennakoivien ja reagoivien turvallisuusmittarien esimerkkejä	46
Taulukko 9. Määrällisten ja laadullisten turvallisuusmittarien esimerkkejä	47
Taulukko 10. Objektivisten ja subjektiivisten turvallisuusmittarien esimerkkejä.....	47
Taulukko 11. Turvallisuustoiminnan tarkastusmenetelmiä	49
Taulukko 12. Yksityisen terveydenhuollon alalla korostuvat yritysturvallisuuden piirteet	54

Liite 1. Opas turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomiseksi

Sisällys

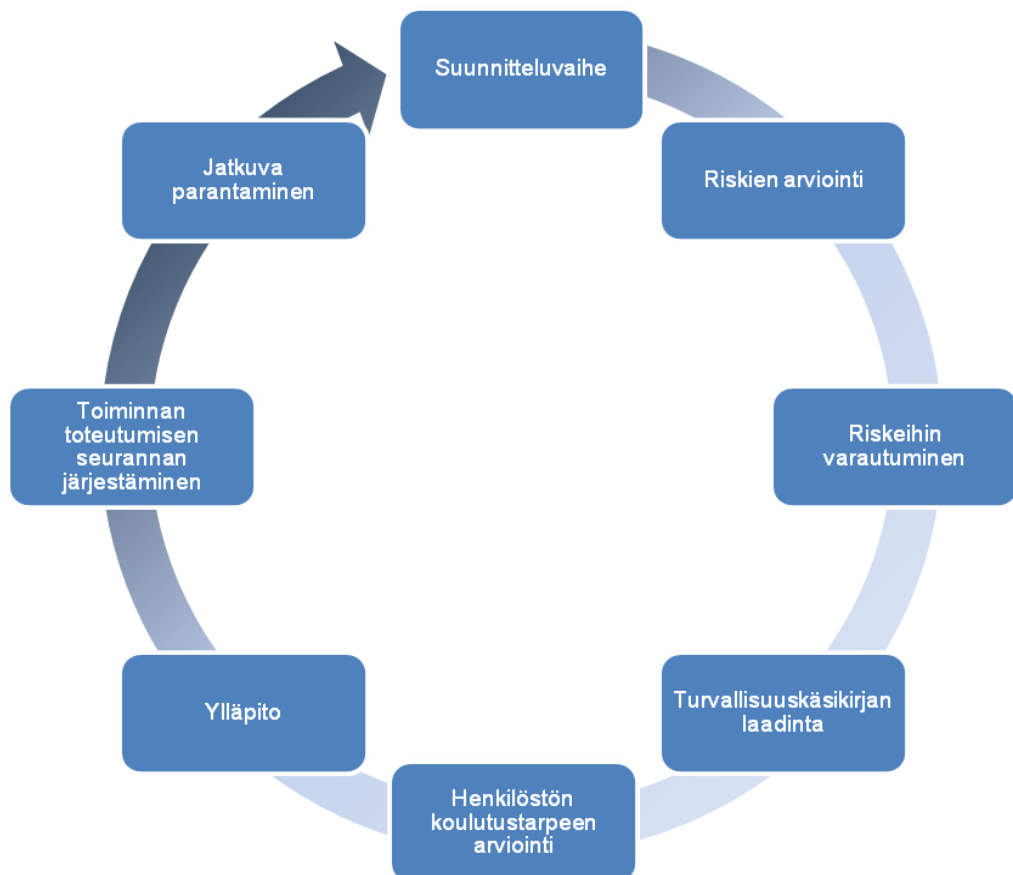
1	Johdanto.....	63
2	Turvallisuusjohtamisjärjestelmä	63
3	Suunnitteluvaihe	64
4	Riskien arviointi	65
	4.1 Riskien tunnistaminen	65
	4.2 Riskien merkityksen arviointi	66
5	Riskeihin varautuminen	66
6	Turvallisuuskäsikirjan laadinta	66
7	Henkilöstön koulutustarpeen arviointi	67
8	Ylläpito.....	67
9	Toiminnan toteutumisen seurannan järjestäminen	67
10	Jatkuva parantaminen	68
11	Dokumentointi	68

1 Johdanto

Tämän opas kuvaa turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentamisen vaiheita ja se on laadittu yksityisen terveydenhuollon palveluita tuottavan yrityksen käyttöön. Oppaan ei ole tarkoitus olla kaiken kattava käsikirja, vaan olen pyrkinyt tuomaan siinä esille erityisen tärkeitä osa-alueita. Opas on muodostettu tutkimuksesta saatujen kokemusten ja lähdekirjallisuuden suosittelujen pohjalta. Oppaan tarkoituksena on kuvata turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisen työvaiheet käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi. Lukemisen helpottamiseksi oppaasta on poistettu lähdeviitteet. Lähdekirjallisuus, tarkemmat perustelut ja teoriaa on esitetty opinnäytetyössä, jonka liitteenä tämä opas on.

2 Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentaminen voidaan jakaa kahdeksaan eri päävaiheeseen kuvion 1 mukaisesti. Kuviossa malli noudattaa jatkuvan kehittämisen periaatetta ja jokaiseen osa-alueeseen liittyy olennaisesti tietojen järjestelmällinen dokumentointi. Toimenpiteet eri vaiheissa on kuvattu tarkemmin kappaleissa 3-11.



Kuvio 1. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän osa-alueet

3 Suunnitteluvaihe

Kun turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisesta on tehty päätös, on seuraavana työvaiheena toimintasuunnitelman tekeminen. Suunnitelma sisältää prosessiin tarvittavat resurssit, työn tavoitteet ja rajaukset sekä tavoiteaikataulun. Toimintasuunnitelma tulee hyväksyttävä ylimmällä johdolla ennen kuin prosessia jatketaan. Jos tätä ei tehdä, on vaarana, että resurssien suhteen tulee puutteita kesken prosessia.

Seuraavaksi muodostetaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisprosessin ohjausryhmä. Yrityksen koosta ja organisaatorakenteesta riippuen ohjausryhmän koko vaihtelee tapauskohtaisesti. Käytännön järjestelyjen kannalta on helpompaa pitää henkilömäärä mahdollisimman rajattuna. Prosessin ohjausryhmän kokoonpanoon tulee kuitenkin kuulua:

- prosessipäällikkö
- yrityksen johtoryhmän jäsenet
- toimintalinjojen edustajat
- tukiryhmien edustajat (esim. viestintä)

Prosessin vastuuhenkilöksi (prosessipäälliköksi) valitaan henkilö, joka on yrityksessä sellaisessa asemassa, että hän tuntee yrityksen keskeisimmät toiminnot ja henkilöt. Prosessipäällikkönä ei siis voi toimia yrityksen ulkopuolinen konsultti. Ulkopuolinen konsultti voi toimia asiantuntijana ja opastajana mutta prosessista päävastuussa olevan henkilön tulee aina olla kohdeorganisaatiosta. Muuten ulkopuolisen konsultin rooli voi vaihdella aivan yrityksen tarpeiden mukaan. Konsultti voi toimia esimerkiksi vain prosessipäällikön sparraajana tai hän voi osallistua prosessiin yhtenä ohjausryhmän jäsenenä.

Prosessipäällikön tehtäviin kuuluu myös aina jokaisen ohjausryhmän kokouksen alussa käydä läpi kokouksen agenda ja perehdyttää osallistujat aihealueeseen. Hyvä tapa on myös toimittaa kokouksen aiheeseen liittyvää materiaalia tutustuttavaksi jo kokouskutsun yhteydessä. Näin ollen jokainen kokoukseen saapuja omaa jo joitakin perustietoja, eikä kokousaikaa kulu liian paljon aihealueeseen tutustumiseen.

Heti ohjausryhmän muodostamisen jälkeen pidetään ensimmäinen ohjausryhmän kokous, eli aloituskokous. Aloituskokouksessa ylin johto tuo esille oman tahtotilansa ja tukensa turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimiselle. Lisäksi käydään läpi muut prosessin kannalta tärkeät asiat kuten aikataulu ja toimintasuunnitelma. Huomiota tulee kiinnittää erityisesti siihen, että jokaiselle osallistujalle selviää hänen oma roolinsa prosessissa sekä se mitä häneltä edellytetään. Seuraavassa kokouksessa siirrytään varsinaisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimistyöhön, eli aloitetaan riskien tunnistaminen.

4 Riskien arviointi

Riskien arvioinnissa tunnistetaan ja arvioidaan järjestelmällisesti yritykseen sekä sen toimintaan kohdistuvat turvallisuusuhat ja -riskit sekä niiden seurausten vakavuus. Riskien arvioinnissa on tärkeää, että arviointia tekevällä ryhmällä on käytössään kaikki tarpeelliset lähtötiedot. Tarvittavia lähtötietoja ovat muun muassa.

- yksikön/toimipaikan toiminnan ohjeistukset(ml. turvallisuusohjeet)
- hoito- ja tutkimustyöhön liittyvät ohjeet
- laitteiden käyttämiseen ja ylläpitoon liittyvät ohjeet
- tiedot laitteiden käyttöön liittyvistä vaaratekijöistä
- lääkkeiden käsittelyn ohjeet
- vaara-, onnettomuus- ja läheltä piti -tilanteiden tiedot
- sairaspotilaiden tilastot
- työtapaturmien tilastot
- tiedot havaituista sisäisen tiedonkulun ongelmista
- toimintaan liittyvät lait ja asetukset

Prosessipäällikön tehtävänä on, ennen riskien tunnistamiseen siirtymistä, huolehtia riittävien lähtötietojen keräämisestä. Tarvittaessa yrityksen henkilökunnalta kerätään täydentävää tietoa erilaisilla kyselyillä. Kyselyt voivat koskea esimerkiksi laitteiden käyttöön liittyviä riskejä, uhkatilanteita tai henkilöstön kuormittumista.

4.1 Riskien tunnistaminen

Kattava riskien tunnistaminen edellyttää yritykset toimintojen tuntemista ja liiketoiminnan avainprosessien tunnistamista. Ohjausryhmän tehtävänä on siis kuvata tärkeimmät prosessit yksityiskohtaisesti. Avainprosessit jaetaan vielä osaprosesseihin sekä elementteihin joista ne muodostuvat. Näiden tietojen pohjalta ohjausryhmä aloittaa riskien tunnistamisen.

Riskien tunnistamisen apuvälineinä voidaan käyttää erilaisia työkaluja. Yksinkertaisin järjestelmällinen tapa tunnistaa riskejä perustuu kysymysluetteloiden, eli tarkistuslistojen käyttöön. Kysymyksillä selvitetään nopeasti yleiskuva suojausta vaativista kohteista sekä käytössä olevista suojausmenetelmistä. Tarkistuslistojen heikkous on, että ne eivät anna oikeaa kuvaa mahdollisista uhkatekijöistä. Riskien määrittämisessä voidaan käyttää apuna myös skenaarioanalyysiä. Ohjausryhmä päättää mitä apuvälineitä se haluaa käyttää.

Riskien tunnistaminen, valittuja apuvälineitä hyödyntäen, tehdään ryhmätyönä. Ensimmäisessä vaiheessa riskien tunnistaminen tehdään ohjausryhmässä. Toisessa vaiheessa riskien tunnis-

taminen toteutetaan mahdollisimman kattavasti eri toimipaikoissa ja/tai toiminnoissa. Eri toimipaikoissa tai toiminnoissa tehtävissä riskien tunnistamisissa ovat paikalla ainakin prosessipäällikkö, toiminnon/toimipisteen vastuuhenkilö sekä yksi toiminnon/toimipisteen pitkäaikaisista työntekijöistä. Mitä enemmän henkilöitä osallistuu riskien tunnistamiseen, sen kattavampi riskikartta saadaan aikaiseksi.

4.2 Riskien merkityksen arviointi

Riskien tunnistamisen jälkeen ohjausryhmässä siirrytään riskien merkityksen arviointiin. Ohjausryhmä määrittää jokaisen tunnistetun riskin vaikutukset ja frekvenssin eli tapahtumisen todennäköisyyden. Näiden tietojen pohjalta ohjausryhmä laskee kullekin riskille sen merkitystä kuvaavan luvun, eli niin sanotun riskiluvun. Riskiluvun avulla saadaan selvitettyä riskien suhteellinen keskinäinen järjestys.

5 Riskeihin varautuminen

Seuraavassa ohjausryhmän kokouksessa, kun kaikille riskeille on saatu arvioitua niiden keskinäistä suhdetta kuvaavat riskiluvut, määritetään siedettävät riskit ja tarvittavat jatkotoimenpiteet. Ohjausryhmässä siis päätetään se haitallisuustaso, jonka ylittäviä riskejä varten valitaan riskinhallintakeinot. Vaihtoehtoisia riskienhallintakeinoja ovat:

- Riskin poistaminen/toteutumisen estäminen
- Riskin ja/tai sen toteutumisesta aiheuttavien vaikutusten pienentäminen
- Riskin siirto (esim. vakuuttaminen, sopimukset)
- Riskin hyväksyminen ja vahinkoon varautuminen

Ohjausryhmä myös valitsee jokaisella toimenpiteitä vaativalle riskille vastuuhenkilön. Vastuuhenkilön tehtävänä on laatia toimintasuunnitelma ja toteuttaa se. Toimintasuunnitelma sisältää muun muassa valitun riskienhallintakeinon vaatimat toimenpiteet, aikataulun sekä seurannan.

6 Turvallisuuskäsikirjan laadinta

Seuraavaksi laaditaan yritykselle turvallisuuskäsikirja. Käsikirja pitää sisällään koko turvallisuusjohtamisjärjestelmän toimintaohjelman. Toimintaohjelma muodostuu useista eritasoisista ohjetyypeistä ja kokoaa kaikki yritysturvallisuuden osa-alueet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Toimintaohjelma kuuluvat muun muassa yrityksen turvallisuuspolitiikka, tavoitteet, toimintamallit sekä turvallisuuteen liittyvät ohjeet. Malli turvallisuuskäsikirjan sisällysluettelosta on liitteenä 2.

Turvallisuuspolitiikan laadinta kuuluu yrityksen ylimmälle johdolle. Turvallisuuspolitiikka ottaa huomioon liiketoiminnan toiminta-ajatuksen ja luo raamit sekä linjaukset turvallisuustyön kehittämiseksi sekä ylläpidolle. Ylimmän johdon laatima politiikka käydään läpi ohjausryhmässä ja sen periaatteita noudatellen päätetään tarvittavat turvallisuusohjeet sekä muu turvallisuuskäsikirjan sisältö. Tyypillisesti tarvittavia ohjeita ovat erilaiset vahinkojen ehkäisemisen ohjeet, tiedottamisen ohjeet sekä toiminnan vakiinnuttamisen ohjeet.

Käytännön turvallisuusohjeiden laatiminen on turvallisuuden eri osa-alueiden asiantuntijoiden vastuulla. Ohjausryhmässä sovitaan vastuuhenkilöt ja ohjeiden laatimisen tavoite aikataulu. Ohjausryhmä kokoaa kaikki ohjeet, politiikat ja muut tarvittavat dokumentit yhteen turvallisuuskäsikirjaksi.

7 Henkilöstön koulutustarpeen arviointi

Vähimmäisvaatimus on, että ohjausryhmä huolehtii turvallisuuskäsikirjan sisällön kouluttamisesta koko henkilöstölle. Tämän lisäksi ohjausryhmässä tehdään koulutustarvekartoitus. Koulutustarpeen selvittämiseksi kartoitetaan henkilökunnan nykyinen osaamisen sekä arvioidaan tarvittavat lisätiedot ja -taidot. Kartoituksen jälkeen ohjausryhmä määrittää koulutukset sekä niiden aikataulun. Jos yrityksellä ei ole käytössä koulutusrekistereitä, niin ne laaditaan. Rekistereihin merkitään kaikkien työntekijöiden käymät kurssit ja koulutukset. Näin varmistetaan, muun muassa ettei osaaminen pääse vanhentumaan. Koulutustarvetta arvioitaessa huomioidaan myös uusien henkilöiden perehdyttäminen, tehtävämuutosten vaikutukset, alihankkijat sekä väliaikaiset työntekijät.

8 Ylläpito

Ohjausryhmä valitsee turvallisuusjohtamisjärjestelmän eri osa-alueille vastuuhenkilöt. Tämän lisäksi valitaan myös henkilö, joka huolehtii koko turvallisuusjohtamisjärjestelmän pitämisestä ajan tasalla sekä sidosryhmäverkoston luomisesta ja yhteyden pitämisestä turvallisuusalan toimijoihin. Koko turvallisuusjohtamisjärjestelmän vastuuhenkilön tehtävänä huolehtia, että järjestelmään kuuluvien eri osa-alueiden vastuuhenkilöt hoitavat tehtävänsä ja kokonaisuus pysyy yhtenäisenä ja toiminta jatkuvana.

9 Toiminnan toteutumisen seurannan järjestäminen

Seurannan avulla valvotaan turvallisuustoimintaa sekä arvioidaan toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksia. Ohjausryhmä päättää miten turvallisuusjohtamisjärjestelmän toiminnan seuranta järjestetään. Apuvälineinä seurannassa käytetään turvallisuusmittareita, turvallisuusau-

ditointeja, benchmarkingia, johtamisjärjestelmän auditointeja sekä johdon katselmuksia. Ohjausryhmä laatii turvallisuusjohtamisjärjestelmän seurannan järjestämisestä suunnitelman.

10 Jatkuva parantaminen

Turvallisuusjohtamisjärjestelmässä tulee jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti pyrkiä aina entistä parempaan turvallisuustasoon ja kiristää päämääriä säännöllisesti. Ohjausryhmän tulee kokoontua säännöllisesti myös sen jälkeen kun turvallisuusjohtamisjärjestelmä on saatu rakennettua ja otettua käyttöön.

11 Dokumentointi

Ohjausryhmä huolehtii siitä, että turvallisuusjohtamisjärjestelmän kaikki osa-alueet dokumentoidaan turvallisuuskäsikirjaan.

Liite 2. Turvallisuuskäsikirjan sisällysluettelo

1. JOHDANTO
 2. TURVALLISUUSPOLITIikka
 3. TOIMINNAN SUUNNITTELU
 - 3.1 Lakisäätöiset ja muut vaatimukset
 - 3.1.1 Lait ja asetukset
 - 3.1.2 Muut vaatimukset
 - 3.2 Riskien arviointi
 - 3.2.1 Riskien ja uhkien tunnistaminen
 - 3.2.2 Riskien merkittävyyden arviointi
 - 3.2.3 Turvallisuuden tavoitetaso, päämäärät ja riskien hallinta
 4. TURVALLISUUSJOHTAMISJÄRJESTELMÄN TOTEUTUS JA YLLÄPITO
 - 4.1. Organisointi ja vastuut
 - 4.2. Koulutus
 - 4.3. Tiedottaminen
 - 4.4 Turvallisuusjohtamisjärjestelmään liittyvä tiedottaminen
 - 4.4.1 Sisäinen tiedottaminen
 - 4.4.2 Ulkoinen tiedottaminen
 - 4.4.3 Kriisiviestintä
 - 4.5 Valmius ja hätätilanteissa toimiminen
 - 4.6 Dokumentointi
 5. VALVONTA JA RAPORTOINTI
 - 5.1 Turvallisuusjohtamisjärjestelmän toiminnan seuranta ja mittaaminen
 - 5.2 Poikkeamat, korjaavat - ja ehkäisevät toimenpiteet
 - 5.3 Auditoinnit ja tarkastukset
 - 5.4 Johdon katselmukset
 - 5.5 Benchmarking
- LIITTEET
- Turvallisuusohjeet