



# Turvallisuustyön kehittäminen toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa

Tiina Karisaari

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Turvallisuustyön kehittäminen toisen asteen ammattillisessa koulutuksessa**

Tiina Karisaari  
Turvallisuusjohtaminen (YAMK)  
Opinnäytetyö  
12,2019

Tiina Karisaari

### Turvallisuustyön kehittäminen toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa

Vuosi	2019	Sivumäärä	72
-------	------	-----------	----

---

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä REDU on Lapin suurin toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjä. REDUn toiminta-alueena on Lappi, joka on n. kolmasosa koko Suomen pinta-alasta. REDUlla on seitsemän kiinteää toimintayksikköä Rovaniemellä, Kemijärvellä, Sodankylässä ja Kittilässä.

Toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa opetetaan tulevia ammattilaisia useille eri aloille. Jokaisella alalla on omat erityissäännöksensä ja alalle tyypilliset työturvallisuusriskit. Varsinaisen työturvallisuuden lisäksi opiskelijoille tulee opettaa valmiudet turvalliseen työskentelyyn omalla alallaan.

Ammatilliset oppilaitokset ovat julkisia rakennuksia, joissa liikkuu päivittäin satoja ihmisiä. Kulkemista on vaikea valvoa teknisistä järjestelmistä huolimatta. Yksi oppilaitosturvallisuuden ulottuvuus on äärimmäisen väkivallanteon uhka; kouluampumiset ja -puukotukset ovat herättäneet paljon huomiota. Väkivallan uhka on läsnä oppilaitoksen arjessa ja sosiaali- ja terveysministeriö onkin määritellyt opetus- ja kasvatusalan toimialaksi, jossa siihen on kiinnitettävä huomiota

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli etsiä keinoja parantaa turvallisuutta toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa. Työssä etsittiin keinoja vaikuttaa henkilöstön turvallisuuskäyttäytymiseen johtamista ja organisaatiokulttuuria kehittämällä. Proaktiivinen ennakoiva turvallisuustyö ja safety II -mallin mukainen toiminta tuovat uudenlaisen lähestymistavan turvallisuuteen.

Perehdyttämistilaisuuksien, keskustelujen, työpajojen ja turvallisuuskierrosten avulla saatiin vuodessa näkyviä tuloksia aikaan. Työympäristön turvallisuus koheni, työvaatetuksen ja suojainten käytössä tapahtui kehittymistä ja turvallisuustietoisuus kasvoi. Turvallisuustyö ei kuitenkaan lopu tähän, vaan organisaatiokulttuurin muutos turvallisempaan suuntaan vaatii jatkossakin johdon sitoutumista ja jatkuvaa sinnikästä työtä asenteiden muokkaamiseksi.

Tiina Karisaari

Developing safety work in vocational college

Year	2019	Pages	72
------	------	-------	----

---

Rovaniemi municipal federation of education REDU is the largest vocational education provider in Lapland. REDU operates in Lapland. REDU has seven units in Rovaniemi, Kemijärvi, Sodankylä and Kittilä.

At REDU it is possible to study many different qualifications. Every branch of qualifications has its own regulations and typical risks. In addition to work safety itself, students have to be taught how to work safely in the future at working places.

Vocational colleges are public buildings, where hundreds of people may visit every day. Controlling these visitors is impossible, even with technical safety systems in the school buildings. One threat in vocational college is the threat of extreme violence; school shootings and stabbings have drawn a lot of attention in the media. The threat of violence is present every day and The Ministry of Social Affairs and Health has named education as a branch, where special attention has to be paid to prevent violence.

The aim of this thesis was to discover a way to improve safety in vocational college (REDU). The thesis tried to find out ways to influence the behaviour of personnel and students by improving leadership and organizational culture. Proactive safety work and the safety II model brought a new aspect to safety thinking.

Familiarization, discussions, workshops and inspections implemented in 2019 were effective. Safety at school, using protective devices and knowledge of safety got better. However, the safety work does not end here in REDU. Changing the organizational culture needs commitment of management and continuing work also in the future.

Keywords: proactive safety, safety culture, vocational college, safety II

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite .....	8
1.2	Opinnäytetyön toteuttaminen .....	8
1.3	Raportin rakenne.....	8
2	Toimintaympäristö .....	9
2.1	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä .....	9
2.1.1	Turvallisuustilastoja .....	10
2.1.2	Turvallisuuskäsikirja .....	13
2.2	Sidosryhmät .....	14
2.2.1	Työelämän osaamistarpeet.....	14
3	Taustatietoa ja teoriaa.....	16
3.1	Johtaminen.....	20
3.1.1	Strateginen johtaminen.....	22
3.1.2	Positiivinen johtaminen.....	23
3.1.3	Turvallisuusjohtaminen .....	24
3.1.4	”Myyntimiehen” taidot.....	25
3.1.5	Motivaatio .....	26
3.2	Organisaatiokulttuuri.....	28
3.2.1	Turvallisuuskulttuuri.....	29
3.2.2	Sitoutuminen.....	30
3.2.3	Organisaatiokulttuurin kehittäminen .....	32
3.3	Proaktiivinen ennakoiva turvallisuustyö ja resilienssin rakentaminen .....	34
3.3.1	Safety I - Safety II .....	35
3.3.2	Turvallisuuden mittaaminen, KPI:t .....	37
4	Kehittämistyö .....	39
4.1	Lähestymistapa kehittämistyöhön .....	39
4.2	Kehittämistyön menetelmät .....	39
4.3	Kehittämistyö johdon ja päälliköiden kanssa .....	40
4.3.1	Työpaja kesäkuussa 2019 .....	40
4.3.2	Lukukauden aloitus .....	42
4.3.3	Kehittämispalaveri johdon kanssa 22.10.2019 .....	43
4.3.4	Työpajat johdon ja päälliköiden kanssa 23.10.2019 .....	43
4.3.5	Kehittämispalaveri johdon kanssa 28.10.2019 .....	45
4.3.6	Kehittämispalaveri johdon kanssa 26.11.2019 .....	45
4.4	Palauteraportit .....	45
4.4.1	Henkilöstöpalaute 2018 .....	46

4.4.2	Amispalaute 2018 .....	46
4.4.3	Työhyvinvointikysely 2019 .....	46
4.5	Katsaus REDUn turvallisuuden johtamista ohjaaviin asiakirjoihin.....	47
4.6	Sidosryhmäyhteistyö.....	51
4.6.1	Turvallisuuspäällikön turvallisuuskierrokset.....	51
4.6.2	Työpajat opiskelijoiden kanssa .....	52
4.6.3	Kotiväen illat.....	56
4.6.4	KPI:t muissa ammatillista koulutusta järjestävissä organisaatioissa.....	57
5	Tulokset .....	58
5.1	Suunnitelma turvallisuustyön kehittämiseksi REDUssa .....	61
6	Yhteenveto ja pohdinta .....	62

## 1 Johdanto

Turvallisuus on tunne ja perustarve, johon jokaisella ihmisellä tulisi olla oikeus. Uutiset kuitenkin kertovat, ettei tuota turvallisuuden tunnetta ole kaikilla; jo lapset kärsivät ilmastoahdistuksesta, joukkoampumisia ja joukkosurmia tapahtuu, nälkä ja köyhyys koettelevat ihmisiä eri puolilla maailmaa ja ihmiset tuntevat itsensä turvattomiksi.

Oppilaitosturvallisuus herätti yleistä kiinnostusta Jokelan (2007) ja Kauhajoen (2008) joukkosurmien jälkeen. Huoli kouluturvallisuudesta kasvoi entisestään Kouvolan koulupalon (2014) sekä Oulun (2014) ja Utsjoen (2015) koulupuukotusten jälkeen. Näiden traagisten tapahtumien lisäksi koulutuksen alalla sattuu työtaturmia. Vuonna 2017 työtaturmia sattui 1836 ja työmatkataturmia 810.

Tuorein kouluterveyskysely kertoo, että ammattikouluikäisten nuorten turvattomuuden tunne on lisääntynyt. Koulukiusaamisen määrä on lisääntynyt, nuorista 16,3 % on kokenut fyysistä uhkaa, n. 10 % nuorista on kokenut oppilaitoksen fyysisten olojen häirinneen opiskelua ja n. 11 % nuorista on kokenut vaikeaa ahdistusta. Laki ammatillisesta koulutuksesta määrää, että jokaisella on oikeus turvalliseen oppimisympäristöön. Turvallisuuden tunteen tarjoaminen nuorille oppilaitoksen seinien sisä- ja ulkopuolella on haastava tehtävä.

Yleensä ammatilliset oppilaitokset ovat julkisia rakennuksia, joissa päiväsaikaan ovet ovat avoinna ja kulkijoita riittää. Isoissa yksiköissä on mahdotonta tunnistaa oman oppilaitoksen opiskelijat ja henkilökunta muista kulkijoista. Teknisiä turvallisuusjärjestelmiä lisätään oppilaitosrakennuksiin, turvallisuustoimijoiden keskuudessa puhutaan kattavasta kulunvalvonnasta ja jopa vartijoista oppilaitosten ovilla, mutta lisäksiivätkö ne turvallisuuden tunnetta vai pelkoa?

Ammatillinen toisen asteen koulutus itsessään luo haasteita turvallisuudelle ja sen johtamiselle. Ammatilliset oppilaitokset ovat yleensä monialaisia (esim. sosiaali- ja terveysala, logistiikka, lentokoneasennus, kauneus- ja hiusalat jne.). Kaikilla aloilla on olemassa omat erityisäädöksensä ja lakinsa. Lisäksi tulee huolehtia työturvallisuudesta, työhyvinvoinnista, koneturvallisuudesta, tulitöiden turvallisuudesta, kemikaaliturvallisuudesta, räjähdysvaarallisten tilojen turvallisuudesta jne. Työpaikoilla järjestetty koulutus tuo omat haasteensa, samoin vastuu siitä, että työelämään valmistuva opiskelija tuntee turvallisen työn tekemisen perusteet. Oppilaitoskiinteistöt ja niiden turvallisuus tulee huomioida samoin kuin oppilaitoksen omat työmaat (esim. kaivos) ja turvallisuus siellä. Kaiken kaikkiaan ammatillisen koulutuksen turvallisuus on monipuolinen ja -tahoinen asia, jonka johtaminen vaatii selkeitä pelisääntöjä ja osaamista.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Rovaniemen koulutuskuntayhtymän (REDU) turvallisuuskäytäntöjä, verrata niitä muiden vastaavien oppilaitosten käytäntöihin ja tehdä kehittämissuunnitelma turvallisuustyön kehittämiseksi organisaatiossa. Kehittämissuunnitelma liittyy vahvasti turvallisuusjohtamiseen ja strategiseen suunnitteluun ennakoivan turvallisuusjohtamisen näkökulmasta. Kehittämissuunnitelmassa otetaan myös kantaa turvallisuuden jalkauttamiseksi henkilöstön keskuudessa.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- miten turvallisuutta tulisi kehittää?
- voiko turvallisuutta johtaa strategian avulla?
- miten aikaansaadaan ennakoiva turvallisuuskulttuuri?
- miten sidosryhmät saadaan haastettua mukaan turvallisuuden kehittämiseen?

### 1.2 Opinnäytetyön toteuttaminen

Kehittämistyö alkoi 1.1.2019, kun Rovaniemen koulutuskuntayhtymään rekrytoitiin oppilaitoksen historian ensimmäinen turvallisuuspäällikkö. Turvallisuuspäällikön työ alkoi tutustumalla olemassa oleviin käytäntöihin ja toimintaympäristöön sekä keräämällä tietoa eri lähteistä turvallisuuteen liittyvistä tapahtumista ja niiden johdosta tehdyistä toimenpiteistä.

Kehittämistyö piti sisällään työpajoja, informaatio- ja keskustelutilaisuuksia sekä turvallisuuskiertoja. Lisäksi tutkittiin organisaation turvallisuutta ohjaavia asiakirjoja. Varsinainen suunnitelma turvallisuustoiminnan kehittämiseksi syntyi alan kirjallisuuden, organisaation käytäntöjen ymmärtämisen ja edellä mainittujen työpajojen sekä informaatio- ja keskustelutilaisuuksien perusteella.

Opinnäytetyö valmistui joulukuussa 2019. Opinnäytetyön tuloksena syntyi suunnitelma turvallisuustyön kehittämiseksi Rovaniemen koulutuskuntayhtymä REDUssa.

### 1.3 Raportin rakenne

Ensimmäisessä luvussa on johdanto tähän kehittämistyöhön ja sen tarpeeseen. Toisessa luvussa esitellään toimintaympäristö. Kolmannessa luvussa perehdytään tutkimukseen ja julkaisuihin turvallisuusjohtamisesta, safety II:sta ja organisaatiokäyttäytymisestä sekä johtamisen ja motiivoinnin teorioista. Neljännessä luvussa kuvataan kehittämistyön tekeminen. Viidennessä luvussa esitellään kehittämistyön tulokset. Lopuksi kuudennessa luvussa on yhteenveto ja pohdinta kehittämistyön onnistumista.



## 2 Toimintaympäristö

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä REDU toimii Lapissa. Toimintaympäristönä Lappi eroaa muualla Suomessa. Lapin pinta-ala on n. kolmasosa Suomen pinta-alasta ja siellä asuu n. 3 % Suomen asukkaista. Lappi on harvaanasuttua seutua, jossa välimatkat ovat pitkiä. Lapissa on kaksi kaupunkikeskittymää: Rovaniemen alue ja Kemi-Tornion alue. N. 55 % Lapin asukkaista asuu näiden kaupunkikeskittymien alueella. Pinta-alaltaan Rovaniemi on Suomen laajin kaupunki (n. 8000 km<sup>2</sup>). (Ympäristö.fi, 2019.)

Lapin eniten työllistävät alat ovat sosiaali- ja terveystaloudet, jalostus (kaivokset), liike-elämä, kauppa ja muut palvelut. Alueen liikevaihdosta teollisuuden ja kaivosten osuus on n. 56 %, kaupan osuus n. 16 % ja rakentamisen osuus n. 7 %. Trendikehityksessä positiivisimmalta näyttävät kaivostoiminnan, majoitus- ja ravitsemustoiminnan, matkailupalveluiden, liike-elämän palveluiden (esim. vuokratyövoima) ja rakentamisen tulevaisuudet. (Lapin liitto, 2018.)

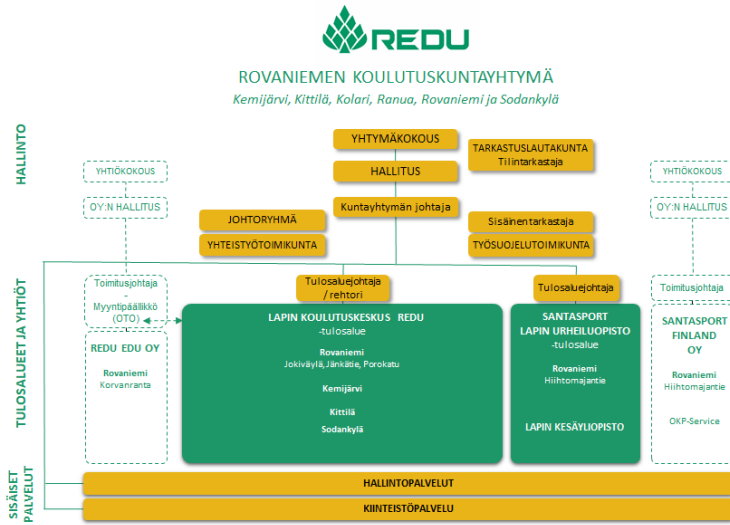
Lapin luotsin Lapin kehitysnäkymät 2025 -selonteon mukaan Lapin elinkeinoelämän ja talouden arvioidaan kehittyvän suotuisasti; työvoiman kysyntä vilkastuu ja työttömyys vähenee. Samalla väestömäärä vähenee muutamia kuntia lukuun ottamatta ja nuorten määrän väheneminen uhkaa pieniä oppilaitoksia. Valtiovallan taholta koulutusmäärärahoihin tehdyt leikkaukset heikentävät koulutuksen tarjontaa ja sitä kautta heikentävät osaavan työvoiman saatavuutta. (Lapin luotsi, 2019.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toiminta-alue on koko Lappi ja koulutuskuntayhtymän jäsenkuntia ovat Kemijärvi, Kittilä, Ranua, Kolari, Rovaniemi ja Sodankylä. Kiinteitä toimintayksiköitä Rovaniemen koulutuskuntayhtymällä on Rovaniemellä, Kittilässä, Sodankylässä ja Kemijärvellä. (REDU.fi, 2019.)

### 2.1 Rovaniemen koulutuskuntayhtymä

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä REDU on Lapin suurin toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjä, joka ylläpitää myös valtakunnallista liikunnan koulutuskeskusta ja kesäyliopistoa. Ylin päätösvalta on yhtymäkokouksella, jossa jäseniä on kaikista omistajakunnista. Yhtymähallitus päättää niistä asioista, joita ei kuntalain tai kuntayhtymän perussopimuksen mukaan ole määrätty yhtymäkokouksen päätettäväksi. (REDU.fi, 2019.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymään kuuluu kaksi tulosaluetta: Lapin koulutuskeskus REDU ja Santasport Lapin urheiluopisto. Lisäksi REDUlla on kaksi osakeyhtiötä: Santasport Finland oy ja REDU Edu oy (kuva 1). REDUn perustehtävä on järjestää ammatillisesta koulutuksesta ja vapaasta sivistystyöstä annettujen lakien mukaista koulutusta, kehittämistoimintaa ja oheispalveluja. Lisäksi ylläpidetään valtakunnallista liikunnan koulutuskeskusta sekä tarjotaan vapaa-ajan palveluja ja maksullista palvelutoimintaa. (REDU.fi, 2019.)



Kuva 1 Rovaniemen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio 1.1.2018 alkaen (LIITE 1) (REDU.fi, 2019.)

Käytännön toiminnan ylimmän turvallisuusvastuun kantaa tulosaluejohtaja (rehtori/toimitusjohtaja). Tulosaluejohtaja voi delegointipäätöksellä siirtää turvallisuustehtäviä toimialapäälliköille tai muille toimijoille (kuva 2). (REDU, Hallintosääntö, 2017.)

### TURVALLISUUSVASTUUT

KUNTAYHTYMÄN JOHTO) puutteet, resurssit, mahdollisuus turvalliseen toimintaan																																		
<b>REHTORI (Lapin koulutuskeskus REDU)</b> <b>TYIN VASTUUT TURVALLISUUSASIASSA</b>																																		
<table border="1"> <tr> <td rowspan="12">                 Omaan alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta                  Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta             </td> <td>Opiskelijapalvelupäällikö</td> <td>Hyväksynnän päättämisen, koulutuksen toteuttamisen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> </tr> <tr> <td>Henkilöstöpäällikö</td> <td>Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> <td>Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu</td> </tr> </table>												Omaan alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta	Opiskelijapalvelupäällikö	Hyväksynnän päättämisen, koulutuksen toteuttamisen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstöpäällikö	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu
Omaan alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta Oman alueen käytännön toiminnan turvallisuusvastuusta	Opiskelijapalvelupäällikö	Hyväksynnän päättämisen, koulutuksen toteuttamisen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Oppilaitoksen turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu																							
	Henkilöstöpäällikö	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu	Henkilöstön turvallisuuden, laatuvarmistuksen ja laatuvarmistuksen vastuu																							
	Koulutuskuntayhtymä REDUn tarjoama tuki turvallisuusyhtiöille Lisäksi oman toiminta-alueensa (tiliinsä, jos alaisia) käytännön toiminnan työturvallisuus, työhyvinvointi, työsuojelu, riskien hallinta, turvallisuus, sisäinen valvonta																																	
	<table border="1"> <tr> <td>                 KIINTEISTÖPÄÄLLIKÖ                  Kiinteistöjen turvallisuus ja turvallisuuden käyttö, turvallisuuden                  hallinta, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu             </td> <td>                 TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ (TYÖSUOJELUKÄSIKIRJOITUS)                  Työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työsuojelun, turvallisuuden                  vastuu, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu             </td> <td>                 TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ (TAMMANTAN EDUSTAJA)                  Työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työsuojelun, turvallisuuden                  vastuu, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu             </td> <td>                 TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ (TYÖSUOJELUKÄSIKIRJOITUS)                  Työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työsuojelun, turvallisuuden                  vastuu, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu             </td> <td>                 TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ                  Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu,                  tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu             </td> <td>                 TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ                  Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu,                  tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu             </td> <td>                 TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ                  Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu,                  tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu             </td> <td>                 TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ                  Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu,                  tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu             </td> <td>                 TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ                  Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu,                  tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu             </td> <td>                 TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ                  Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu,                  tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu             </td> <td>                 TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ                  Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu,                  tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu             </td> <td>                 TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ                  Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu,                  tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu             </td> </tr> </table>												KIINTEISTÖPÄÄLLIKÖ Kiinteistöjen turvallisuus ja turvallisuuden käyttö, turvallisuuden hallinta, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu	TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ (TYÖSUOJELUKÄSIKIRJOITUS) Työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työsuojelun, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu	TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ (TAMMANTAN EDUSTAJA) Työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työsuojelun, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu	TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ (TYÖSUOJELUKÄSIKIRJOITUS) Työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työsuojelun, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu										
	KIINTEISTÖPÄÄLLIKÖ Kiinteistöjen turvallisuus ja turvallisuuden käyttö, turvallisuuden hallinta, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu	TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ (TYÖSUOJELUKÄSIKIRJOITUS) Työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työsuojelun, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu	TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ (TAMMANTAN EDUSTAJA) Työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työsuojelun, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu	TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ (TYÖSUOJELUKÄSIKIRJOITUS) Työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työsuojelun, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu, turvallisuuden vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu	TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu		TIETOSUOJELUPÄÄLLIKÖ Tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu, tietosuojan vastuu																					
	HENKILÖSTÖ omasta ja muiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen, ohjeiden ja määräysten noudattaminen, henkilökohtaisten suojaimien käyttäminen, vaaratilanteista ilmoittaminen Opiskelijoiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen, opiskelijan perehdyttäminen Opiskelijoiden suojaimien kysymysasioita, väkivaltaa ja häirintää TYÖSUOJELUSIAMMIEHET (7 kpl) tarkalleen ympäristöstä ja informoivat eri osapuolia tapahtumista ja turvallista toiminnasta																																	
	OPIKSELUAT (Vastuu omasta toiminnasta) Opiskelijat luovat työsuojeluvarusteita työpöytänsä, työpöytänsä, työpöytänsä, työpöytänsä, työpöytänsä, työpöytänsä, työpöytänsä, vuokratyöntekijöksi - jettu työsuojeluvaruste työpöytänsä, työpöytänsä, työpöytänsä, työpöytänsä, työpöytänsä, työpöytänsä, työpöytänsä, käyttämään työvälineitä sekä henkilökohtaisia suojaimia ja muita turvallisuusvarusteita tarvittaessa.																																	
	ASIAKKAAT, "ulkopuoliset", ohikulkijat (yhteyden huolehtimisvelvoite, matkailupalvelujen tuottajan vastuu, vastuu ympäristön turvallisuudesta)																																	

Kuva 2 Turvallisuusvastuut Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä (LIITE 2).

#### 2.1.1 Turvallisuuslaskelmia

Tapaturmia Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä on muutamia viime vuoden aikana saatu vähennetty määrätietoisella työllä. Henkilöstölle sattuneet tapaturmat ovat tasaisesti vähentyneet vuoden 2015 jälkeen (taulukko 1).

Taulukko 1 Henkilöstölle sattuneet työtapaturmat ja työmatkatapaturmat 2013-2018.

Vuosi	Hlö määrä	Tapaturmia kpl	Työmatkatapaturmia kpl
2013	697	25	6
2014	666	24	6
2015	607	72	9
2016	545	51	6
2017	491	42	5
2018	477	16	5

Vakuutusyhtiö luokittelee työtapaturmat (taulukko 2). Tämän luokittelun mukaan putoaminen, kaatuminen ja liukastuminen ovat yleisimmät työtapaturmat REDUssa. Tilastokeskuksen mukaan nämä ovat myös valtakunnallisesti yleisimmät työtapaturmat.

Taulukko 2 Vakuutusyhtiön luokittelu henkilöstön työtapaturmista 2014-2018.

Vakuutusyhtiön luokittelu	2014	2015	2016	2017	2018	Yht.
10 Sähköhäiriö, räjähdys, tulipalo	0	0	0	0	0	0
20 Aineen valuminen, purkautuminen, vuotaminen, höyrystyminen, pölyäminen	3	0	0	0	1	4
30 Aiheuttajan rikkoutuminen, putoaminen, liukuminen, törmäminen (henkilön alta tai päälle)	2	6	1	4	1	14
40 Laitteen (odottamaton käynnistyminen, häiriönpoisto), työkalun, esineen, eläimen hallinnan menettäminen	2	0	0	2	0	4
50 Henkilön putoaminen, hyppääminen, kaatuminen, liukastuminen	5	7	13	9	5	39
60 Terävään esineeseen astuminen, takertuminen, itsensä kolhiminen, polvistuminen, istuutuminen	1	2	6	5	2	16
70 Henkilön äkillinen fyysinen kuormittuminen	7	2	4	2	1	16
80 Väkivalta (ihmisen tai eläimen aiheuttama), järkyttävä tilanne, poikkeava läsnäolo (esim. suojauksen ohitus)	0	0	0	0	0	0
99 Muut luettelemattomat poikkeamat	3	0	1	5	3	12
00 Poikkeamasta ei tietoja vahinkoselvityksessä	1	1	1	0	2	5

Vakuutusyhtiön tilaston tapaturmaselvityksiä tutkittaessa voidaan tehdä tulkintaa henkilön käyttäytymisestä tai ympäristöstä, jossa vahinko on sattunut. Tämän tulkinnan mukaan yleisin työtapaturman aiheuttaja on oma tai toisen huolimattomuus tai varomattomuus (taulukko 3).

Taulukko 3 Tulkinta tapaturman aiheuttaneista tilanteista.

Tulkinta tapaturman syystä	Lkm
Ergonomia	8
Suojainten puute	3
Liukastuminen/kompastuminen ULKONA (osan tapaturmista voi luokitella varomattomuudeksi, tapaturmat eivät ole välttämättä tapahtuneet oppilaitoksen omalla piha-alueella)	18
Varomattomuus/huolimattomuus (ei välttämättä oma huolimattomuus/varomattomuus)	34
Vahinko	10
Liukastuminen/kompastuminen SISÄLLÄ	13
Epäsiisteys/Järjestyksen puute	2
Ostettu palvelu/aktiiviteetti	3
Kalusteet/laitteet/koneet (kalusteet sijoiteltu niin, että niihin voi kompastua)	7

Pisimmät sairauslomat ovat aiheutuneet käsityökalujen käytöstä (vasara, puukko, veitsi) (taulukko 4). REDUn henkilöstöpalvelut on laskenut yhden sairauspäivän kustannukseksi vuonna 2018 92,37 €. Tämä summa ei vielä sisällä sijaisjärjestelyjä.

Taulukko 4 Eniten sairauspäiviä aiheuttaneet työtapaturmat REDUssa.

Eniten sairauspäiviä aiheuttaneet tapaturmat	pv
Vasaralla peukaloon	57
Puukon viilto	46
Ruuan valmistus (viiltohaava)	37
Aktiviteetti	19
Liikuntatapaturma	17
Portaissa kaatuminen	17
Tavaroiden siirtely	15
Portaissa kaatuminen	12
Tavaroiden siirtely	11
Liikuntatapaturma	9
Ergonomia	7
Portaissa kaatuminen	7
Kuorma-autosta laskeutuminen	6
Ruuanvalmistus (palovamma)	6

Opiskelijoille sattuneet tapaturmat (vakuutusyhtiölle ilmoitetut) ovat vähentyneet vuoden 2013 suurista lukemista (taulukko 5).

Taulukko 5 Opiskelijoille sattuneet työtapaturmat 2013-2018.

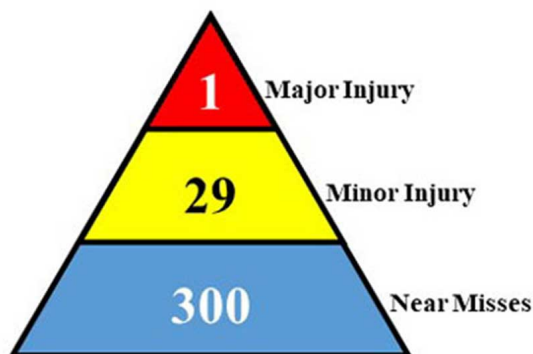
Vuosi	Opiskelija määrä (KA) kpl	Opiskelijan tapaturmat KPL
2013	3086	107
2014	3037	23
2015	3112	29
2016	3014	19
2017	2890	7
2018	2949	5

Läheltäpiti-ilmoitusmenettely on otettu käyttöön vuonna 2014. Ilmoituksia kuitenkin tehdään niin vähän (taulukko 6), että niiden määrä ei ole oikeassa suhteessa sattuneisiin työtapaturmiin. Herbert W. Heinrichin 1931 julkaisemassa teoksessa Accident prevention: A scientific approach kuvataan turvallisuuspyramidi (kuva 3), jonka mukaan jokaista vakavaa tapaturmaa kohden tapahtuu 29 lievää tapaturmaa ja 300 läheltäpiti-tapahtumaa (Marsden, 2018). Sittemmin tätä pyramidimallia ja sen paikkaansa pitävyyttä kohtaan on esitetty kritiikkiä (Dunlap;Basford;& Michelle, 2019), mutta loogisesti ajateltuna turvattomat työtavat ja huono

turvallisuuskulttuuri luovat mahdollisuuksia tapaturmille. Jokaisesta ei-turvallisesta työtavasta ei luonnollisestikaan seuraa tapaturmaa, mutta mitä enemmän tätä turvatonta toimintaa on, sitä suurempi mahdollisuus myös tapaturman sattumiselle on.

Taulukko 6 Läheltäpiti-ilmoitusten määrä 2014-2018.

Vuosi	Läheltäpiti-ilmoitusten määrä
2018	34
2017	30
2016	35
2015	21
2014	18



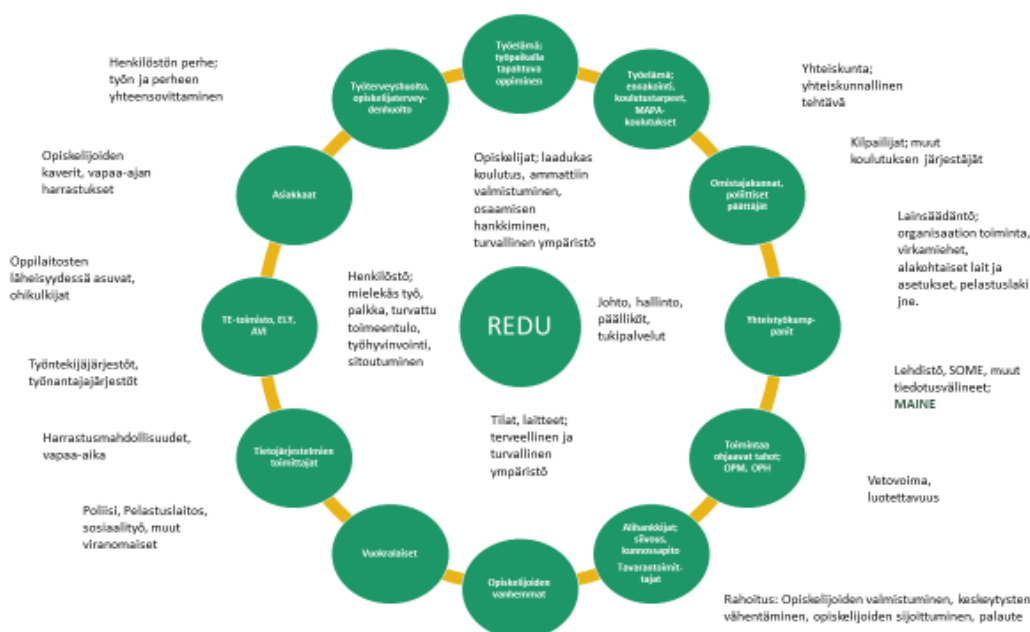
Kuva 3 Heinrichin turvallisuuspyramidi (Industry safety and hygiene news (ISHN), 2018)

### 2.1.2 Turvallisuuskäsikirja

REDUssa on käytössä intranetissä sähköinen turvallisuuskäsikirja. Käsikirjassa on tiedostoja ja ohjeita kaikille yhteisesti ja yksittäisille toimintayksiköille. Tiedostot ja ohjeet olivat tammi-kuussa 2019 vanhentuneita ja puutteellisia. Osa ohjeista oli vain pienelle käyttäjryhmälle tarkoitettuja (esim. kriisiviestintäsovelluksen käyttöohje). Pääsääntöisesti tiedostot olivat käytössä olleesta pelastussuunnitelmajärjestelmästä tulostettuja massiivisia (n. 50 sivuisia) pelastussuunnitelmia eri toimintayksiköihin. Yhdessä toimintayksikössä oli saatavilla myös paperille tulostettu pelastussuunnitelma asiaan kuuluvine liitteineen.

## 2.2 Sidosryhmät

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on julkinen organisaatio, joka tekee yhteiskunnallisesti vaikuttavaa työtä. Toimintaa säätelevät monet eri lait, mm.: laki ammatillisesta koulutuksesta, kunnallista toimintaa säätelevät lait sekä opetettavia aloja säätelevät lait. Tärkein asiakas on opiskelija, joka opiskelee ammattia oppilaitoksessa. Ammatillisessa peruskoulutuksessa opiskelija voi olla alaikäinen, jolloin opiskelijan huoltajat ovat yksi tärkeä sidosryhmä. Toinen asiakas on työelämä, jonka tarpeisiin uusia ammatillaisia koulutetaan. Lisäksi on monia muita sidosryhmiä, sisäisiä tai ulkoisia (kuva 4).



Kuva 4 Ammatillisen oppilaitoksen sidosryhmiä (LIITE 3).

### 2.2.1 Työelämän osaamistarpeet

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on toisen asteen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä. Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) velvoittaa tekemään yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. REDU on tehnyt työelämäyhteistyötä pitkään. Yksi yhteistyön muodoista on ollut vuodesta 2013 lähtien tehdyt C&Q-osaamiskartoitukset. C&Q-osaamiskartoituksissa REDUn henkilöstön edustaja käy työpaikoilla keskustelemassa työnantajien edustajien kanssa. Keskustelussa selvitetään mm. perustiedot yrityksestä (tai organisaatiosta), ammattiryhmät, työnantajan mielestä tärkeimmät ammattiryhmien osaamisvaatimukset nyt ja tulevaisuudessa sekä vastavalmistuneiden osaamispuutteet. Osaamiskartoituksia on tehty 631 organisaatioon Lapin alueella (tilanne 5.6.2019). Osaamiskartoituksista on huomattava se, että työnantajien edustajille ei anneta valmiita ehdotuksia osaamisesta, vaan he nimeävät omasta mielestään tärkeimmät osaamiset ja niiden tasot.

Vastavalmistuneiden ammatillisen koulutuksen suorittaneiden osaamispuutteiksi (turvallisuuden liittyvät asiat) työelämän edustajat ovat maininneet mm.

- henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet,
- puhtauteen liittyvä yleinen osaaminen,
- työturvallisuusosaaminen, työsuojeluun liittyvä osaaminen,
- riskienhallintaan liittyvä osaaminen, riskien huomioiminen päätöksenteossa,
- työturvallisuusosaaminen, työturvallisuusmääräysten ja -ohjeiden hallinta,
- työturvallisuus- ja ergonomiosaaminen,
- yleinen riskienhallintaan liittyvä osaaminen,
- työntekijätaidot,
- työturvallisuussäädösten ja -määräysten tuntemus ja niiden noudattaminen ja
- työhön liittyvien riskien ennakoiminen.

Yleisesti ottaen työnantajat kaipaavat vastavalmistuneilta enemmän toimialariippumattomia yleistietoja ja -taitoja, työyhteisötaitoja, työyhteisöosaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia ja asennetta (391 organisaatiota), kuin ammatillisia taitoja (258 organisaatiota).

Yritysten olemassa olevan henkilöstön nykyisestä osaamisesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista turvallisuuteen liittyviä mainintoja oli

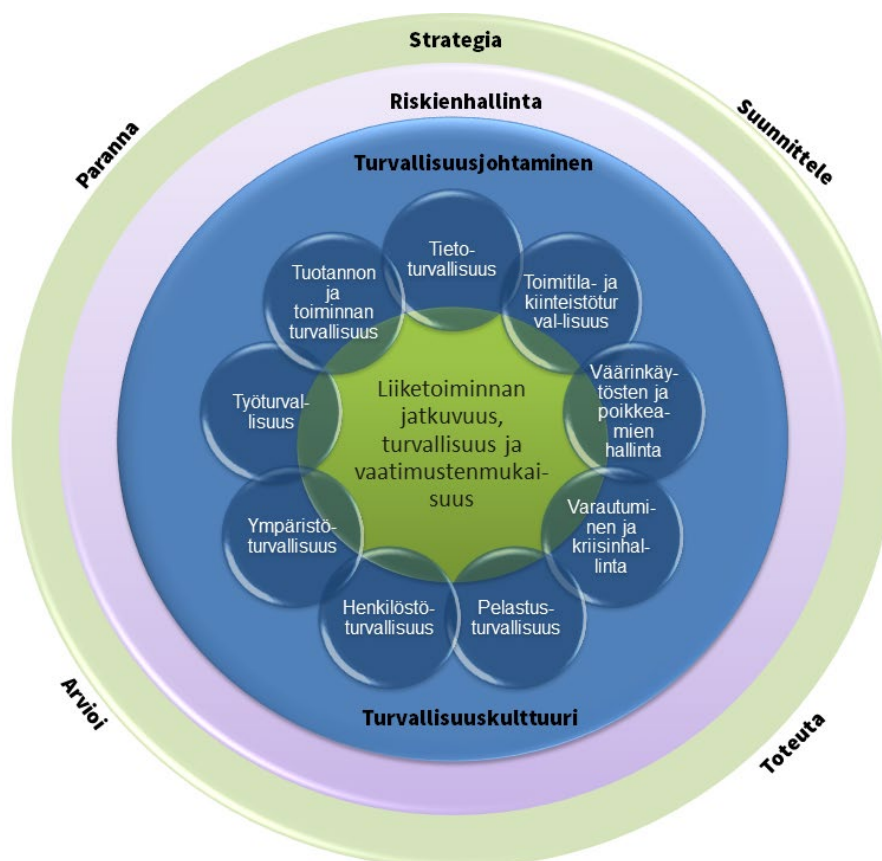
- tietoturvan hallinnasta 41 mainintaa,
- työturvallisuuteen liittyvää osaamisesta 188 mainintaa,
- sähkötyöturvallisuusosaamisesta 14 mainintaa,
- paloturvallisuusosaamisesta 10 mainintaa ja
- muusta turvallisuusosaamisesta 15 mainintaa.

### 3 Taustatietoa ja teoriaa

Turvallisuudesta on monta erilaista tulkintaa. Sitran Uusi turvallisuus -foorumin mukaan turvallisuus on tunne, joka syntyy oman elämän hallinnasta, merkityksellisestä tekemisestä, vaikutusmahdollisuuksista ja siitä, että on osa yhteisöä (Sitra, 2019.).

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017 määrittelee kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamalliksi, jossa toimijat jakavat ja analysoivat turvallisuutta koskevaa tietoa sekä suunnittelevat, harjoittelevat ja toimivat yhdessä (Valtioneuvosto, 2017).

Elinkeinoelämän keskusliiton turvallisuusmallin (kuva 5) mukaan yritysturvallisuus on kaikkien toimintojen turvallisuutta, jolla voidaan edistää yrityksen kilpailukykyä ja parantaa tuottavuutta. Turvallisuusjohtaminen on normaalia johtamista, jonka tavoitteena ei ole erillinen turvallisuustoiminta, vaan yrityksen toiminnan jatkuvuuden, turvallisuuden ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen kaikissa tilanteissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019.).

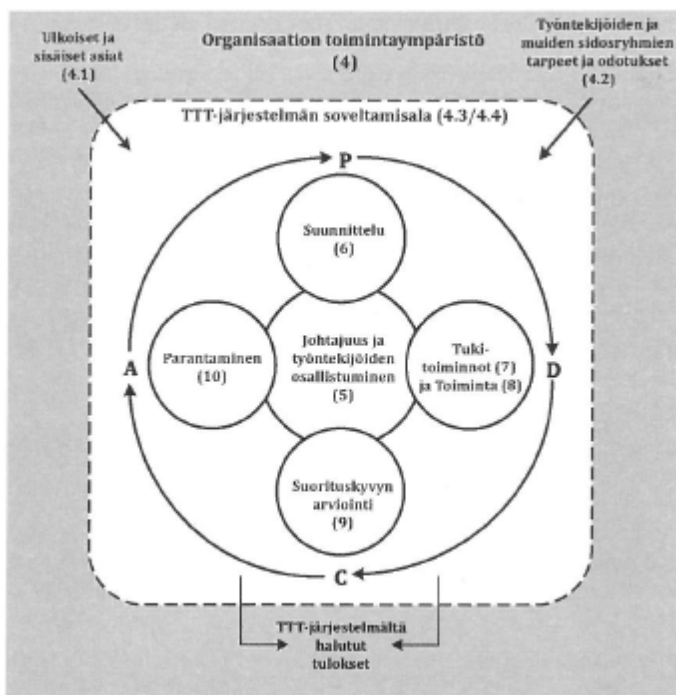


Kuva 5 Yritysturvallisuuden malli (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019).

Standardi SFS-ISO 45001:2018 (kuva 6) (Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät, TTT) perustuu PDCA-mallin (jatkuvan parantamisen malli) mukaiseen viitekehykseen. Järjestelmän tarkoituksena on edistää työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä, ehkäistä työhön liittyviä



vammoja ja terveyden heikentymistä sekä jatkuvasti parantaa työterveys- ja työturvallisuus-toiminnan tasoa. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry, 2018.)



Kuva 6 Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä SFS-ISO 45001:2018 (Suomen standardoimisliitto SFS r, 2018).

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston mukaan työterveys- ja työturvallisuus -johtamiseen perustuva toimintamalli koostuu tehokkaasta ja vahvasta johtamisesta, työntekijöiden osallistumisesta ja rakentavasta sitouttamisesta sekä jatkuvasta arvioinnista ja kehittämisestä. EU:n lähestymistapa perustuu ennalta ehkäisevään toimintaan, mikä käytännössä tarkoittaa työprosessien arviointia, riskien määrittämistä ja toimia riskien poistamiseksi tai vähentämiseksi. (EU-OSHA - Euroopan työterveys- ja työturvallisuus, 2012.)

Oppilaitoksen turvallisuusopas 2:en mukaan oppilaitoksen turvallisuus koostuu työturvallisuudesta, oppilashuollosta, henkilöturvallisuudesta, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudesta, rikosturvallisuudesta, tietoturvallisuudesta, oppilaitoksen toiminnan turvallisuudesta, ympäristöturvallisuudesta, pelastustoiminnasta, valmiussuunnittelusta ja ulkomaan toimintojen turvallisuudesta. Turvallisen toiminnan mahdollistavia tekijöitä ovat tieto ja ymmärrys vaatimuksista, riskeistä ja periaatteista, rakenteelliset edellytykset (rakenteet, puitteet, resurssit ja prosessit), jotka tukevat toimintaa sekä suhtautumistapa turvallisuuteen. (Waihtinen, 2016.)

Tutor-malli on Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kehittämä turvallisuusjohtamisen arviointimalli. Tämän mallin mukaisesti turvallisuus koostuu hallinnollisesta johtamisesta, toiminnallisista riskeistä, vaatimusten täyttämisestä, dokumentaatiosta, kiinteistö- ja turvallisuustekni-

kasta, koulutuksesta, viestinnästä sekä tuloksista ja vaikutuksista. Tutor-malli käsittelee turvallisuutta laaja-alaisesti ja sen avulla voidaan arvioida ja kehittää turvallisuuskulttuuria kokonaisvaltaisesti. (Martikainen, 2015.)

Omatoimisen varautumisen auditointi -mallissa (kuva 7) kokonaisturvallisuus sisältää turvallisuusjohtamisen, onnettomuusriskienhallinnan, turvallisuuteen liittyvät asiakirjat, rakenteellisen paloturvallisuuden, turvallisuustekniikan sekä turvallisuusviestinnän ja -osaamisen. Auditointimalli on tarkoitettu pelastusviranomaisille auditoivan palotarkastuksen suorittamiseksi sekä organisaatioille turvallisuuden ja omatoimisen varautumisen kehittämismallineeksi. (Pelastuslaitos, 2012.)

## OMATOIMISEN VARAUTUMISEN AUDITOINTI



Kuva 7 Omatoimisen varautumisen auditointimalli (Pelastuslaitos, 2012).

20.11.2019 TURVIS-verkoston seminaarissa esitelmää pitänyt Pelastusopiston vanhempi opettaja Petri Tikkanen esitti kokonaisturvallisuuden kivijalaksi jatkuvuus- ja valmiussuunnittelun (kuva 8). Turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskulttuurin keskiössä ovat henkilöstö, toiminta, maine, tieto, materiaali ja ympäristö, joita suojataan toiminnan turvallisuuden, henkilöstöturvallisuuden, tietoturvallisuuden ja toimitilaturvallisuuden keinoin. (Tikkanen, 2019.)



Kuva 8 Pelastusopiston näkemys organisaation kokonaisturvallisuudesta (Tikkanen, 2019).

Opetustoimen turvallisuusoppaassa kokonaisturvallisuus (kuva 9) nähdään ennakointina, poikkeamatilanteiden hoitona ja jälkihoitona. Mallin keskiössä on yhteisesti jaettu oppiminen. Opetustoimen kokonaisturvallisuuden malli on kehitetty Edusafe-hankkeessa. (Opetushallitus, 2019).



Kuva 9 Opetustoimen kokonaisturvallisuuden malli (Opetushallitus, 2019).

Kokonaisturvallisuus voidaan esittää monella eri tavalla. Oppilaitosmaailmassa tulee muun turvallisuuden ohessa huomioida opiskelijoiden turvallisuus ja hyvinvointi sekä erilaisten oppimisympäristöjen turvallisuus. Ammatillisen koulutuksen reformi 2019 ja digitalisoituvat yhteiskunta asettavat uusia haasteita oppimisympäristöjen turvallisuudelle. Oppimisympäristö ei välttämättä enää ole oppilaitosrakennuksessa sijaitseva luokkahuone, vaan se voi olla täysin

virtuaalinen ympäristö, toisen organisaation hallitsema rakennus tai työmaa, organisaatio toisessa valtiossa tai vaikkapa metsä. Toisen organisaation työpaikalla järjestettävässä oppimisessa (koulutussopimus) opiskelija rinnastetaan vuokratyöntekijäksi, jolloin turvallisuusvastuu jakautuu työnantajalle ja oppilaitokselle. Digitaalisessa ympäristössä turvallisuusnäkökohdissa korostuvat mm. medialukutaito, sosiaalinen media ja nettikiusaaminen. Lisäksi on huomiotava oppilaitoksen velvollisuus kasvattaa opiskelijoista turvallisen työskentelyn taitavia työntekijöitä alueen yrityksiin.

### 3.1 Johtaminen

Johtamiskäyttäytyminen on osa johtajuutta, jota voidaan havainnoida ja arvioida. Parhaimmillaan se on tavoitteellista vuorovaikutusta, luottamuksen rakentamista, inspiroivaa motiivointia, älyllistä stimulointia ja ihmisen yksilöllistä kohtaamista. (Nissinen, 2004, ss. 41-44.)

Johtaminen on vaikuttamista, vallankäyttöä, vastuuta, vuorovaikutusta, tiedon välittämistä ja päätöksentekoa. Johtajan tehtävä on motivoida ihmiset toimintaan. Tyyli johtaa on yksi työilmapiirin tärkeistä tekijöistä. Johtajalta odotetaan oikeudenmukaisuutta, johdonmukaisuutta, puolueettomuutta, virheiden oikaisumahdollisuutta sekä etiikkaa ja moraalialia. (Vilkko-Riihelä, 2001, ss. 655-659.)

Parhaimmillaan johtajuudessa on kysymys yhteisen edun tavoittelusta, se on arvoja korostavaa ja niitä toteuttavaa. Yhteisistä arvoista lähtevä eettisyys yhdistettynä organisaation tai ryhmän perustehtävään antaa oikeutuksen johtamiselle ja johtajalle. Vuorovaikutuksessa johtaja on johdonmukainen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Tällainen vuorovaikutus luo luottamusta ja motivoi ryhmää toimimaan tavoitteiden mukaisesti. (Nissinen, 2004, ss. 20-23.)

Effective security management -kirjassa kuvataan johtamisen ulottuvuuksia sekä onnistuneen ja epäonnistuneen johtamisen tunnusmerkkejä. Kirjan mukaan johtamisen ulottuvuuksia voidaan kuvata PODSCORB-akronyymilla (P=planning, O=organizing, D=directing, S=staffing, CO=coordinating, R=record keeping, B=budgeting). Johtajan tehtävänä on luoda ympäristö, jossa toimimalla voidaan saavuttaa sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. Onnistuvan johtajan tunnusmerkkejä ovat:

- johtaja on ongelmanratkaisija, joka miettii eri vaihtoehtoja ja tekee sen jälkeen päätöksen,
- johtaja viestii selkeästi ja ymmärrettävästi,
- johtajan tulee ymmärtää prosessi ja suhtautua järkevällä tavalla teknologian käyttöön,
- johtajan tulee ajatella laajasti ja tuntee sekä nykytilan, että tulevaisuuden vaatimukset,
- johtajalla tulee olla myyntimiehen taitoja,
- johtajan täytyy olla päämäärätietoinen,
- johtajalla on oltava moraalialia,

- johtajan tulee olla tasapainoinen (tunteet),
- johtajan tulee olla empaattinen ja kohdella muita asiallisesti,
- johtajan tulee olla dynaaminen, miellyttävä, ulospäin suuntautunut ja hymyilevä ja
- johtajalla tulee olla ihmisten johtamisen taitoja (leadership).

Hyviä ihmisten johtamisen (leadership) tunnusmerkkejä kirjan mukaan ovat:

- joustavuus erilaisten persoonallisuuksien kanssa toimimisessa,
- rehellisyys,
- reiluus,
- johdonmukaisuus,
- esimerkkien käyttäminen,
- avoimuus asioille,
- muutoshalukkuus,
- alaisista kiinnostuminen,
- delegointihalukkuus,
- innostunut,
- alaisten suorituksesta kiinnostunut sekä
- kohteliaisuus ja toisten kunnioittaminen. (Sennewald & Baillie, 2016, ss. xxii-xxiii.)

Hyvän johtamisen tunnusmerkkien lisäksi Effective security management -kirjassa kerrotaan myös mitä esimies ei saa tehdä. Kirjan mukaan esimies ei saa nolata alaistaan, alentaa oma standardiaan ja hänen tulisi tehdä päätökset ja sen jälkeen pysyä niissä. Toisaalta, jos tehty päätös osoittautuu vääräksi, pitää pystyä toteamaan virhe ja muuttaa päätöstä. (Sennewald & Baillie, 2016, ss. 113-116.)

Huonoa johtajuutta ja sen seurauksia on tutkittu paljon muuallakin. Moision mukaan tuhoava johtajuus aiheuttaa esimiehen vastustamista, negatiivisia asenteita, henkilöstön vaihtuvuutta, koettua epäoikeudenmukaisuutta, työtyytyväisyyden laskua, heikkoa sitoutuneisuutta, alhaista motivaatiota, stressiä ja työsuoritusten heikentymistä. (Moisio, 2017.)

Lähes kaikkien tutkittujen lähteiden mukaan turvallisuus lähtee johtamisesta. Johtajan toiminta ja käyttäytyminen tuntuu olevan asia, joka ylläpitää turvallisuuden tasoa - tai tuhoaa sen. Esimiehen tehtävänä on ohjata henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan. Esimiehellä on direktio-oikeus määrätä henkilöstö toimimaan tietyllä tavalla, mutta määräykset eivät välttämättä johda henkilöstön käyttäytymisen pysyvään muutokseen, vaan vaikutus voi olla vain hetkellistä. Määräysten ja käskyttämisen sijasta johtajalta vaaditaan ihmissuhdetaitoja ja kykyä motivoida henkilöstöä toivottuun käyttäytymiseen.

### 3.1.1 Strateginen johtaminen

Ansoffin mukaan strategia on ”tiettyjen päätöksentekosääntöjen yhdistelmä, jolla ohjataan organisaation käyttäytymistä”. Strategia sisältää mittarit sekä säännöt, jotka ohjaavat yrityksen suhdetta ulkoiseen ympäristöön, sisäiset suhteet ja työjärjestyksen sekä päivittäisen toimintapolitiikan. Strategia luo yleisen suunnan, jonka mukaan yritys kasvaa ja kehittyy. (Ansoff, 1984, ss. 52-54.)

Kostamon mukaan strategia on selviytymisen tai menestymisen toimintamalli. Strategialla tarkoitetaan kokonaiskuvan ja sen riippuvuuksien ymmärtämistä ja pohtimista. Strategia voi olla esim. luova oivaltaminen, hyökkääminen, liittoutuminen, yrityskaupat, kasvu, kilpaileminen, sisäinen uudistuminen jne. (Kostamo, 2001, ss. 22-47.)

Kirjassa Organisaation strategian toteuttaminen strategia sanotaan muodostavan organisaatiolle yhtenäisen käsikirjoituksen. Sen mukaan strategia on tarkoitettu luomaan järjestystä ja antamaan organisaatiolle yhteisen tavoitteen. Organisaation strategia on sisäisesti johdonmukainen joukko valintoja, joita se tekee toteuttaakseen toimintansa tarkoitusta mahdollisimman menestyksekkäästi. (Mantere;Hämäläinen;Aaltonen;Ikävalko;& Teikari, 2003, ss. 139-142.)

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan perinteinen strateginen johtaminen on ollut tulevaisuuden toiminnan suunnittelua, joka on ollut usein jo käytännössä tehtyjen valintojen jälkikäteistä oikeellistamista. Uuden mallin mukaan strateginen johtaminen on jatkuvaa innovaatiota ja valintaa sekä yrityksen olemassa olon tarkoituksen ja mission kirkastamista. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, ss. 44-47.)

Kamenskyn mukaan Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian lähtökohtana on yrityksen toimintaympäristö, se pitää sisällään tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat sekä se on valintoja ja asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. (Kamensky, 2000, ss. 17-20.)

Näsi ym. sanovat strategian olevan yrityksen integroiva päätösmalli, yrityksen mission varmistaja pitkällä tähtäimellä, yrityksen kilpailullisen toiminta-alueen määrittäminen, operatiivinen vastaus SWOT-analyysiin, jäsentelysystemi yritys-, liiketoiminta- ja funktiotason johtamiselle sekä yrityksen toiminnan vuorovaikutusmalli omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Strategia on suunnitelma, reviiiri, maailmankuva ja toimintamalli päätösten virrassa. (Näsi & Aunola, 2001, ss. 8-13.)

Leppäsen (2006) mukaan turvallisuusjohtaminen perustuu ylimmän johdon ja omistajien asettamille tavoitteille ja strategioille (turvallisuuspolitiikka). Turvallisuuspolitiikassa kuvataan

mm. turvallisuustoiminnan periaatteet ja strategia sekä linjaukset esim. siitä mitkä painopistealueet ovat organisaatiolle tärkeitä jatkuvuuden turvaamiseksi. (Leppänen, 2006, ss. 58, 179.)

Yleisesti voidaan sanoa, että strategia on keino määritellä organisaation johdon ja omistajien tahtotila toiminnasta ja tavoitteista. Strategian avulla ohjataan organisaation toimintaa. Organisaation perustehtävän ja siihen liittyvien toimintojen ohella tulisi määritellä tavoitteet ja ohjaus myös turvallisuudelle. Vaikka turvallisuus ei olisikaan organisaation perustehtävä, on turvallinen toiminta ja jatkuvuuden hallinta aina osa kaikkea organisaation toimintaa. Tarkkonen väitöskirjansa mukaan (2016) turvallisuuden näkökulmasta johtamisjärjestelmät ovat kehittymättömiä ja ylin johto usein passiivista ja osaamatonta sekä turvallisuus on tietoisesti siirretty organisaation alemmille tasoille (Tarkkonen, 2016, s. 160). Turvallisuuden ja organisaatiokulttuurin kehittämisen kannalta olisi kuitenkin johdon ja omistajien otettava kantaa myös turvallisuuteen.

### 3.1.2 Positiivinen johtaminen

Jotta turvallisuuskulttuuri saadaan vahvaksi ja ihmisten toiminta turvallisuutta edistäväksi, vaaditaan johtajuutta ja määrätietoista työtä asian eteen. Aina voidaan ajatella, että lisäohjeet ja työnantajan määräysvalta, sekä direktio-oikeuden käyttäminen saisivat muutoksen aikaiseksi. Turvallisuus- ja organisaatiokulttuuria voidaan kuitenkin työstää myös positiivisen ajattelun kautta. Positiivisesta johtajuudesta on tehty tutkimuksia ja turvallisuuden alalla puhutaan vahvuuksien korostamisen keinoista.

Positiivisuus laajentaa tietoisuutta, ajatusprosesseja ja käyttäytymismalleja sekä auttaa rakentamaan hyvinvointia tukevia taitoja ja voimavaroja. Positiivisten tunteiden kokeminen vaikuttaa sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin. Johtajan tärkeä rooli on tuottaa tai mahdollistaa positiivisten tunteiden kokeminen alaisille. Jos johtajalla on positiivista pääoma (toivo, optimismi, joustavuus, itsetunto), lisääntyy myös alaisten kokema positiivisuus, voimaantuminen ja sitä kautta tuottavuus. (Kelloway;Weigand;McKee;& Das, 2012.)

Positiivinen johtajuus on positiivisen psykologian keino lähestyä työhyvinvointia. Se luo inspiroivan ilmapiirin organisaatioon, missä korostuu työntekijän vahvuudet ja voimavarat. Lähestymistapa, jossa keskitytään ongelmiin, luo helposti kuilun työntekijöiden ja johtajien välille. Positiivinen johtajuus voi auttaa suoriutumaan vaativista tehtävistä ja auttaa vahvistamaan selviytymisen kykyjä. (Salmi;Perttula;& Syväjärvi, 2014.)

Positiivinen psykologia keskittyy vahvuuksiin, joustavuuteen ja hyvinvoinnin kehittämiseen. Elementtejä, jotka rakentavat organisaation vahvuuksia ovat myötätunto, anteeksiantaminen, arvostaminen, kunnioitus, yhtenäisyys ja hyveet. Positiivisessa organisaatiossa on vallalla luottamus, toivo, optimismi, hyvinvointi ja tunneäly. (Luthans, 2002.)

### 3.1.3 Turvallisuusjohtaminen

Katakri 2015 auditointityökalun mukaan turvallisuusjohtaminen on menetelmiä, joiden avulla turvallisuus ja sen hallinta jalkautetaan osaksi koko organisaation toimintaa. Se kattaa hallinnollisen ja henkilöstöturvallisuuden. Hallinnollinen turvallisuus käsittää turvallisuusperiaatteet, tehtävien ja vastuiden määrittämisen, resurssit, riskienhallinnan, jatkuvuudenhallinnan, turvallisuuspoikkeamien hallinnan sekä tietojen luokittelun. Henkilöstöturvallisuus puolestaan käsittää työsuhteen elinkaaren, henkilöstön luotettavuuden arvioinnin, salassapito- ja vaitioloasiat, turvallisuuskoulutuksen, turvallisuustietoisuuden, tiedonsaantitarpeet ja käsittelyoikeudet. (Puolustusministeriö, 2015.)

Standardin SFS-ISO 45001:2018 mukainen johtaminen tarkoittaa johtajuuden osoittamista ja sitoutumista TTT-järjestelmään (TTT työterveys- ja työturvallisuus). Tämä tapahtuu mm. kokonaisvastuun ottamisella, implementoimalla TTT-järjestelmän liiketoimintaprosesseihin, asettamalla tavoitteet, varmistamalla resurssit, viestinnällä, ohjaamalla, organisaatiokulttuuria luomalla ja edistämällä, kuulemalla ja osallistamalla työntekijöitä. Lisäksi on laadittava organisaation strategian mukainen työterveys- ja työturvallisuuspolitiikka ja seurattava tavoitteiden saavuttamista. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry, 2018.)

Työterveys- ja työturvallisuuspolitiikan on sisällettävä sitoutuminen turvallisten ja terveellisten työskentelyolosuhteiden luomiseen. Sen on muodostettava perusta tavoitteiden asettamiselle ja sisällettävä sitoutuminen lakisääteisten ja muiden vaatimusten täyttämiseen, vaarojen poistamiseen ja TTT-riskien vähentämiseen, jatkuvaan parantamiseen sekä henkilöstön kuulemiseen ja osallistamiseen. TTT-politiikan tulee olla dokumentoitu, saatavilla, asiaankuuluva ja tarkoituksenmukainen. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry, 2018.)

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston mukaan johdon on sitouduttava edistämään työterveyttä ja turvallisuutta yhtenä tärkeimmistä arvoista ja viestittävä tämä myös henkilöstölle. Johdolla on oltava käsitys organisaation riskeistä ja toimia esimerkkinä henkilöstölle. Toimijoiden tehtävät ja vastuut työterveys- ja työturvallisuusasioissa on oltava selkeästi määritellyt ja suunnitellut ja niitä tulee valvoa. TTT-toiminta voi sisältyä jatkuvuus- ja/tai yhteiskuntavastuustrategiaan. (EU-OSHA - Euroopan työterveys- ja työturvallisuus, 2012.)

Oppilaitosturvallisuus 2 -kirjan mukaan oppilaitoksen turvallisuusjohtaminen kuuluu rehtorin tehtäviin. Turvallisuusjohtamisen keskeinen työkalu on riskien arviointi, jonka avulla arvioidaan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristön vaikutukset. Hyvään turvallisuusjohtamiseen kuuluu Waittisen mukaan turvallisuuspolitiikan luominen, velvoitteiden ja valtuuksien määrittäminen, ohjeistus, riskien arviointi, mittaaminen, seuranta, dokumentointi, henkilöstön osaamisen varmistaminen, opiskelijoiden turvallisuusopetus, turvallisuustiedottaminen sekä palaute- ja seurantajärjestelmä. Turvallisuusjohtaminen on yhteisöllisyyteen perustuva



osa jokaisen työntekijän perustehtävää ja sitoutuminen näkyy johdon esimerkillä, turvallisuuden omavalvonnan toteuttamisena, jatkuvana valvontana sekä turvallisuusasioiden mukana olona kaikissa kokouksissa ja palavereissa. (Waittinen, 2016.)

Tutor-mallin mukainen turvallisuusjohtaminen jaetaan viiteen tasoon: heikkoon, puutteelliseen, perustasoon, sitoutuneeseen ja edelläkävijätasoon. Perustasolla periaatteet, tarpeet ja vaatimukset on tunnistettu ja kirjattu, vastuuhenkilöt on nimetty, turvallisuus on jokapäiväistä toimintaa ja turvallisuuden raportointi on säännöllistä. Sitoutuneella tasolla edellisten lisäksi johdon rooli korostuu ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. Edelläkävijätasolla voidaan puhua turvallisuusjohtamisjärjestelmästä, jossa turvallisuus toiminta on kiinteä osa kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää. (Martikainen, 2015.)

Omatoimisen varautumisen auditointimallin mukainen turvallisuusjohtaminen tarkoittaa vastuunjakoja, omatoimista valvontaa ja turvallisuuspuutteisiin reagoimista. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on varmistua omatoimisen varautumisen toteutumisesta. Sen avulla muodostetaan tavoitteet ja varmistetaan, että varautuminen säilyy ainakin lakisääteisellä tasolla. (Pelastuslaitos, 2012.)

#### 3.1.4 ”Myyntimiehen” taidot

Johtamisessa usein turvaututaan työnantajan direktio-oikeuteen ja määräyksiin. Effective security management -kirjan mukaan hyvällä johtajalla on myyntimiehen taitoja (Sennewald & Baillie, 2016). Autoritaarisen vallankäytön sijasta henkilöstön ohjaaminen haluttuun toimintaan myyntimiehen keinoin voisi olla yksi keino johtaa henkilöstöä aitoon sitoutumiseen ja turvallisuuskulttuurin muotoutumiseen. Tietyissä tilanteissa henkilöstö saisi itse päättää toimia turvallisuutta edistäen, kun vain vaihtoehdot esitetään oikealla tavalla.

Myyntimiehen ammattilaisilla on monia erilaisia keinoja vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja siten saada oma viestinsä perille. Ystävällisesti ja miellyttävässä ympäristössä esitetyt viestit menevät paremmin perille, kuin vastakkaisessa tilanteessa esitetyt. Käyttämällä sopivasti myyntimiehen ja markkinoinnin keinoja, on mahdollisuuksia saada henkilöstön toimintaan haluttuja piirteitä. Turhaan ei puhuta myöskään idean ”myymisestä”.

Vastavuoroisuuden periaate tarkoittaa sitä, että kun saamme jotain, meillä on halu antaa vastalahja. Kiitollisuuden velka on epämiellyttävää ja se uhkaa riippumattomuuttamme. Myyntimiehet käyttävät tätä keinoa usein, esimerkiksi tuotenäytteet, lahjat ja maistiais- perustuvat ihmisten vastavuoroisuuden käsitykseen. (Mustakallio, 2011.)

Toinen myyntimiesten käyttämä taktiikka on jalka oven väliin. Siinä pyydetään ensin pieni palvelus ja jos se toteutuu, niin sen jälkeen pyydetään isompi palvelus. Psykologisesti tämä toimii niin, että jos myöntynyt yhteen pieneen asiaan, on sinut helppo saada myöntymään sen jälkeen suurempaan - sisäinen johdonmukaisuuden vaatimus vaikuttaa tähän. Oleellista

tässä tekniikassa on se, että ensimmäinen pyyntö osataan mitoittaa oikein: liian pieni pyyntö tuntuu mitättömältä, eikä tunnu miltään, liian suuri pyyntö taas tulee helposti torjutuksi. (Mustakallio, 2011.)

Ovi naamalle -suostuttelutaktiikka toimii siten, että pyydetään ensin paljon. Oletettavasti ensimmäinen pyyntö torjutaan, jonka jälkeen pyydetään vähemmän. Toinen pyyntö on enemmän, kuin mihin asiakas normaalisti suostuisi, mutta koska se on huomattavasti vähemmän, kuin ensimmäinen pyyntö, siihen yleensä suostutaan. Tähän vaikuttaa myös vastavuoroisuuden periaate; kun toinen osapuoli myöntyy ja pienentää pyyntöään, on vastavuoroisesti myönnettävä ja suostuttava tähän pienempään pyyntöön. (Mustakallio, 2011.)

Tuuppaaminen (nudging) tarkoittaa keinoja ohjata valintoja ilman pakkoa, rajoituksia tai taloudellisia kannustimia. Tuuppaamisessa muokataan valinnan ympäristöä, millä pyritään tekemään halutun valinnan tekeminen houkuttelevaksi. Valintamuotoilussa käytetään hyväksi ihmisen käyttäytymisen psykologian keinoja, kuten esim. halu toimia samalla tavalla, kuin muut. (Kokeileva Suomi, 2019.)

Kehystäminen (framing) tarkoittaa vaihtoehtojen esittämisen tapoja. Myös tämä vaikuttamisen keino perustuu käyttäytymistieteeseen. Kehystämisessä käytetään hyväksi esim. sitä, että ihminen mieluummin valitsee voiton kuin tappion, mielihyvän kuin -pahan tai varman lopputuloksen epävarmuuden sijaan. (Bazerman & Moore, 2009, ss. 62-83.)

Myös muita päätöksen tekemisen ilmiöitä voi ja kannattaa käyttää hyödyksi ajatusten myymisessä henkilöstölle tai esimiehelle. Esim. ankkurimalli kuvaa sitä, miten asia kannattaisi esittää, jotta se saisi hyväksynnän. Ihmiset ankkuroituvat mielellään lukuun, joka esitetään myönteisessä valossa. Esim. ”hengissä selviää 50 %” kuulostaa paljon paremmalta, kuin ”kuolleisuus on 50%”, vaikka käytännössä nämä tarkoittavat samaa. Muut päätöksenteon ilmiöt, kuten esim. odotusarvomalli, tyytymisstrategia, edustavuusheuristiikka ja menetyksen välttämisen malli ovat keinoja saada sanomaa perille. (Alakoski & Hytönen, 2016.)

### 3.1.5 Motivaatio

Kaiken käyttäytymisen perusta on motivaatio. Mikä motivoisi henkilöstöä toimimaan halutulla tavalla? Miten toimintaa ohjaavaa motivaatiota voitaisiin kehittää haluttuun suuntaan? Turvallisuusasioissa herkästi mietitään syyllisiä ja rangaistuksia, mikä ei välttämättä ole paras mahdollinen keino motivoida turvalliseen toimintaan. Usein syyllisten hakeminen ja rankaisutoimenpiteet johtavat vain peittelyyn ja tapahtumien salaamiseen.

Työelämässä suorituksen motivaattoreita ovat mm. vastuu, saavutukset, tunnustus, kasvu (kokemus, uudet ideat, henkilökohtainen ja ammatillinen kasvu) sekä ylennys ja uralla eteneminen. Motivaation ”tappajia” puolestaan ovat alaisen vähättely, alaisen kritisointi julkisesti, alaisen jättäminen ilman huomiota, esimiehen oman edun ajaminen, suosikkijärjestelmä,

alaisen kasvamisen ja kehittymisen estäminen, pikkujuttuihin takertuminen ja ilman harkintaa annetut hätäiset lausunnot. (Sennewald & Baillie, 2016, ss. 113-118.)

Motiivi on toimintaa ohjaava voima. Se voi ohjata tekemiseen välittömästi tai se voi olla kaukaisempi tavoite tai päämäärä. Se voi herätä nopeasti ja se voi lakata välittömästi päämäärän saavuttamisen jälkeen. Motiivi voi myös suunnata toimintaa kauan. Se voi olla tietoinen tai tiedostamaton ja sen voimakkuus näkyy tehtävään paneutumisen innokkuutena. Motiivit kytkeytyvät tunteisiin ja niiden avulla laitamme asioita arvojärjestykseen. (Vilkko-Riihelä, 2001, ss. 446-447.)

Motivaatio voi olla sisäistä, jolloin halu toimia tulee ihmisestä itsestään - ihminen tekee asioita itsensä vuoksi. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa toimimista palkkion tai rangaistuksen vuoksi. Joskus sisäinen motivaatio voi kuolla, jos siihen liitetään palkkio eli ulkoinen motivaatio. Mielekkääksi koettu toiminta ilman ulkoista pakkoa tai palkkiota tuottaa parempia tuloksia tekemisessä. (Vilkko-Riihelä, 2001, s. 450.)

Yhteisölliset (sosiaaliset) motiivit tarkoittavat tilannetekijöitä sosiaalisessa ympäristössä. Ihminen mukauttaa tavoitteitaan omien persoonallisten kykyjensä ja ympäristön tarjoamien olosuhteiden mukaisesti. Hän pyrkii tavoittelemaan sitä, minkä uskoo saavuttavansa. Sosiaalisia motivaatitekijöitä ovat mm. ryhmään kuuluminen, ryhmän hyväksyntä, pyrkimys päästä hyviin tuloksiin ja päteä saavutuksilla sekä vallan tarve. (Vilkko-Riihelä, 2001, ss. 462-466.)

2016 Zef talk -tapahtumassa (HR-ammattilaisille suunnattu tapahtuma) puhunut Deloitte Human Capital Director Tuominen nimeää motivaatitekijöiksi tavoitteiden asettamisen oikealle tasolle, palautteen antamisen ja sopivan kokoisen palkkion. Tavoitteet tulee asettaa juuri oikealle tasolle, jotta niiden saavuttaminen on mahdollista, mutta haastavaa. Palautteen antaminen on tärkeää, koska ilman palautetta työntekijä ei voi kehittää omaa työsuoritustaan. Positiivinen palaute on tietenkin motivoivaa, mutta kriittinenkin palaute auttaa kehittymään. Mekaanisessa työssä raha voi olla motivoiva tekijä, mutta innovaatioita vaativassa työssä rahapalkka voi jopa tappaa motivaation. Modernin uuden sukupolven motivoinnissa tärkeää on se, että ihminen voi sitoutua yrityksen arvoihin. (Tuominen, 2017.)

Toode, Routasalo, Helminen ja Suominen (2015) ovat tutkineet hoitajien työmotivaatiota Virossa. Tutkimuksen mukaan nuoret hoitajat ovat suurimmaksi osaksi sisäisesti motivoituneita työhönsä. Sisäistä motivaatiota luovat mm. arvostus ja kunnioitus sekä itsenäisyys. Vanhemmilla (virkaikä ja ikä) hoitajilla sisäinen motivaatio vähenee ja ulkoisen motivoinnin (palkka, kiitos, moite) tarve kasvaa. Päälliköille on tärkeää ymmärtää, kuinka ylläpitää ja tukea sisäistä motivaatiota henkilöstön vanhetessa. Tutkimuksen mukaan ammatillinen lisäkoulutus tukee sisäistä motivaatiota. Vuoden aikana vähintään kahdeksan päivää koulutusta saaneet hoitajat olivat tutkimuksen mukaan motivoituneempia, kuin vähemmän koulutusta saaneet. (Toode;Routasalo;Helminen;& Suominen, 2015.)

### 3.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatioilla on oma sisäinen maailmansa, joka ohjaa ajattelua, valintoja ja käyttäytymistä. Tätä näkymätöntä ja vaikeasti mitattavaa toimintaa kutsutaan kulttuuriksi. Astuessaan sisään uuteen organisaatioon ihminen pikkuhiljaa oppii toimimaan ja ajattelemaan samalla tavoin muiden organisaatiossa työskentelevien kanssa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa niihin tekijöihin, joiden avulla organisaatiota on mahdollista johtaa ja kehittää. (Harrisalo, 2008, ss. 264-266.)

Kulttuuri on dynaaminen ilmiö ja taustarakenne, joka vaikuttaa meihin monin tavoin. Se kehittyy ja muotoutuu oman käyttäytymisemme ja sen, kuinka olemme vuorovaikutuksessa muiden kanssa, perusteella. Kulttuuriin voidaan vaikuttaa johtamisella. Toisaalta organisaatiokulttuuri voi olla hyvin jäykkää ja pysyvää sosiaalisen järjestyksen ja käyttäytymissäntöjen kautta. Organisaatiokulttuurin vahvuus ja pysyvyys riippuvat organisaation iästä ja olemassa olemisen kestosta. (Schein, 2010, s. 3.)

Organisaatiokulttuuri yhdistää organisaation jäsenet ja saa heidät ajattelemaan samalla tavalla. Kulttuuri syntyy yhteisistä kokemuksista ja on tapa toimia ja ajatella. Organisaatiokulttuuri voi olla näkyvää tai näkymätöntä ja se tarttuu helposti. Sen ytimessä ovat normit, käyttäytymissäännöt, tunteet ja sosiaalinen arvostus. (Kuusela, 2015, ss. 16-22.)

Organisaatiokulttuuri koostuu artefakteista, arvoista ja olettamuksista. Artefaktit ovat näkyvää toimintaa, ohjeita, kokouksia, tarkastuksia, suojainten käyttämistä jne. Arvot ovat syitä, miksi artefaktit ovat käytössä, esim. periaatteet, standardit, käyttäytymissäännöt jne. Koko organisaatiokulttuurin pohjalla ovat kuitenkin tiedostamattomat uskomukset ja olettamukset, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja toimintaa. (Krause, 1997, s. 121.)

Vahvassa organisaatiokulttuurissa näkyvä toiminta, arvot ja olettamukset ovat sopusoinnussa keskenään ja kulttuuri ulottuu kaikille organisaation tasoille. Heikossa kulttuurissa näkyvän ja näkymättömän toiminnan välillä on ristiriitoja, eivätkä ihmiset halua niitä hyväksyä; ihmiset suhtautuvat välinpitämättömästi ja kriittisesti sekä vähättelevät johdon pyrkimyksiä ja organisaation saavutuksia. Heikko organisaatiokulttuuri aiheuttaa jännitteitä, saamattomuutta ja hämmennystä. (Harrisalo, 2008, ss. 270-271.)

Kulttuuri on johtamisen tulos ja se edellyttää johtamista. Jos johtaja lyö laimin tehtävänsä, lakkaa kulttuuri palvelemasta alkuperäistä tarkoitustaan. Ihmiset eivät enää ponnistele suorittaakseen tehtäviään ja vähättelevät johdon pyrkimyksiä. Päätöksenteossa alkaa esiintyä väittelyä ja vastakkainasettelua. (Harrisalo, 2008, s. 273.)

Organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii kulttuurin ja organisaation toiminnan ymmärtämistä. On tunnistettava ja palkittava halutun mukainen toiminta sekä puuttettava ei-toivottuun tointaan. Tärkeitä työkaluja kehittämistyössä ovat työpaikan yhteiset tilaisuudet, vuoropuhelu, koulutus ja yhteisten käytäntöjen rakentaminen. (Kuusela, 2015, ss. 162-163.)

### 3.2.1 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria. Se on organisaation kykyä ja tahtoa ymmärtää turvallista toimintaa ja organisaation toimintaan liittyviä vaaroja. Se osoittaa kykyä ja tahtoa toimia turvallisesti, ehkäistä vaarojen toteutumista ja edistää turvallisuutta. Turvallisuuskulttuuri vaikuttaa ihmisten toimintaan ja siihen, miten turvallisuusasioihin suhtaudutaan. Se osoittaa millainen asema turvallisuudella on organisaation toiminnassa, millaisia toimenpiteitä käynnistetään ja miten ne toteutuvat. (Martikainen & Koskenranta, 2015.)

Hyvä turvallisuuskulttuuri tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on edellytykset suoriutua työstään, turvallisuutta pidetään tärkeänä, turvallisuus ymmärretään riittävän laajasti ja toimintaan liittyvät vaarat tunnetaan. Lisäksi turvallisuutta kehitetään yhdessä ja vastuullisesti. Turvallisuuskulttuuri ei ole pelkästään johdon asia, vaan sen luomiseen osallistuu koko organisaatio. (Reiman; Pietikäinen; & Oedewald, 2008, s. 89.)

Vuosina 2016-2017 Edusafe-hankkeessa on tutkittu oppilaitosten turvallisuuskulttuuria. Tutkimuksen mukaan oppilaitosten turvallisuuskulttuuri on sirpaleista ja henkilösidonnaista. Turvallisuuden hallinta on osin henkilökohtaisen osaamisen varassa, mikä haastaa henkilöstön jaksamista. Turvallisuuden kehittämistä pidettiin tärkeänä asiana, mutta kukaan ei välttämättä kuitenkaan halunnut toimia asian eteen. (Teperi, 2019.)

VTT:n tutkimuksen mukaan turvallisuuskulttuuri koostuu kolmesta ulottuvuudesta; organisatoriset, psykologiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Organisatoriset ulottuvuudet sisältävät johtamisjärjestelmän määrittelyn ja ylläpidon, johdon toiminnan turvallisuuden varmistamiseksi, turvallisuudesta viestimisen, lähiesimiestoiminnan, yhteistyön ja tiedonkulun lähityöyhteisössä, yhteistyön ja tiedonkulun yksiköiden välillä, eri ammattiryhmien osaamisen yhteensovittamisen, organisatorisen oppimisen käytännöt, osaamisen varmistamisen ja koulutuksen, resurssien hallinnan, työn tukemisen ohjeilla, ulkopuolisten toimijoiden hallinnan ja muutoksen hallinnan. Psykologiset ulottuvuudet sisältävät turvallisuusmotivaation, ymmärryksen oman työn ja organisaation vaaroista, vaaramekanismeista ja mahdollisista onnettomuuksista, ymmärryksen organisaation turvallisuudesta ja organisaatiosta, vastuun organisaation turvallisuudesta ja työn hallinnan. Turvallisuuskulttuurin sosiaaliset prosessit ovat: ymmärryksen luominen päivittäisistä tapahtumista ja omasta roolista niissä, normien ja sosiaalisen identiteetin muodostuminen ja ylläpitäminen, toimintatapojen optimointi ja ajalehtiminen, poikkeamien normalisoiminen sekä työtä ja turvallisuutta koskevien käsitysten juurtuminen. (Reiman ym., 2008, ss 50-81.)

Waittisen mukaan hyvän turvallisuuskulttuurin oppilaitoksilla on ymmärrys vaaroista ja perustehtävän vaatimuksista, toimiva turvallisuusjohtaminen, ymmärrys turvallisuuden luonteesta, turvallisuuden arvostaminen sekä osallistava ja yhteisöllinen turvallisuustyö (kuva 10). Turvallisuustyön tulee olla ennakoivaa, sitä tulee johtaa systemaattisesti ja turvallisuutta tulee pitää yllä selkeällä ohjeistuksella. (Waittinen, 2016)



Kuva 10 Koulun turvallisuuskulttuurin keskeiset elementit (Waittinen, 2016).

Turvallisuuskulttuurin ulottuvuuksia on tutkittu monissa julkaisuissa. Turvallisuuskulttuurin sisältö ja ulottuvuudet vaihtelevat paljon tutkimuksesta ja alasta riippuen. Yhteenvedona voidaan kuitenkin sanoa, että turvallisuuskulttuuri on:

- kykyä ja tahtoa ymmärtää millaista turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja organisaation toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä, sekä
- kykyä ja tahtoa toimia turvallisesti, ehkäistä vaarojen toteutumista ja edistää turvallisuutta. (Reiman ym., 2008, s 48.)

### 3.2.2 Sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen on yksi avain organisaatiokulttuurin luomisessa ja yhteisöllisyydessä. Sitoutuminen tarkoittaa vapaaehtoisuutta toimia yhteisen hyvän eteen. Organisaation jäsenen tulee sitoutua yhteisiin arvoihin, periaatteisiin, vakaumukseen, visioihin sekä toiminnan rakenteisiin ja strategioihin. Järjestelmä toimii myös toisin päin; edellä mainitut asiat myös auttavat organisaation sitoutumisessa. Sitoutunut työntekijä uhraa oman aikansa ja

työpanoksensa yhteisesti arvokkaana pidetyn asian vuoksi. Siksi yhteiset arvot, vakaumukset ja periaatteet tulee kuvata niin, että niihin voi sitoutua. Sitoutuminen vaatii pitkäjännitteisyyttä ja dialogia sekä yhdessä sovittujen arvojen takana seisomista vaikeinakin aikoina. Tärkein merkki onnistuneesta sitoutumisesta on yhteisön jäsenten keskinäinen kunnioitus ja toisen auttaminen. Sitoutuneessa yhteisössä annetaan arvo toiselle ja hänen olemassaololleen. (Jäppinen, 2012.)

Heiskanen ym. ovat tutkineet, mikä saa ihmisen sitoutumaan. Aineistosta voidaan päätellä, että työntekijä ei välttämättä sitoudu lainkaan organisaatioon. Organisaatio voidaan nähdä vain taustatekijänä, joka mahdollistaa ihmisten välisen kanssakäymisen. Työntekijöiden tärkeimpänä sitoutumiskohteena nähtiin oma tiimi tai oma ura. Haastatteluissa organisaatio nähtiin ensisijaisesti ihmisinä, verkostoina ja sosiaalisina kontakteina. Tutkitussa organisaatiossa työntekijöitä kannustettiin keskustelemaan keskenään. Tarkoituksena oli saada työntekijät sitoutumaan toisiinsa. Omaan uraan sitoutumista perusteltiin oman ammattitaidon ajan tasalla pitämiseksi, jotta varmistetaan työllistymisen mahdollisuus, mikäli yritys esim. lopettaa toimintansa. Esimiehillä sitoutuminen voi näkyä oman roolin kautta. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esim. omien alaisten puolustamista suhteessa asiakkaisiin. Sitoutumisen kokemukseen vaikuttaa jokapäiväinen vuorovaikutus. Työ koetaan mielekkääksi työkavereiden vuoksi - heidän kanssaan ollaan eniten tekemisissä joka päivä. Suhdetta organisaatioon määrittää oma asema, työnkuva ja työpaikan vuorovaikutussuhteet. (Heiskanen; Leinonen; & Otonkorpi-Lehtoranta, 2017.)

IPA (organisaatio Britanniassa, joka edistää työntekijöiden osallisuutta työpaikoilla, [www.ipainvolve.com](http://www.ipainvolve.com)) on tutkinut työntekijöiden sitoutumista tuottavuuden näkökulmasta. Se määrittelee sitoutumisen positiivisena asenteena ja tuottavuutta lisäävänä organisaation mission mukaisena käyttäytymisenä. Sitoutuminen nähdään työntekijän ja työnantajan tarpeina ja velvollisuuksina toisiaan kohtaan sekä niiden kytkemistä organisaation toimintaan. Yhden tutkimuksen mukaan ihmiset saa sitoutumaan ylenemismahdollisuudet, hyvä tiedonkulku organisaation tilasta ja esimiesten sitoutuminen organisaatioon. Toisen tutkimuksen mukaan sitoutumista edistää työtyytyväisyys, arvostus ja osallistuminen. Arvostuksen ja osallistumisen tärkeinä tekijöinä on nähty koulutus, lähijohtaminen, suoritus ja sen arviointi, kommunikointi, tasaveritaiset mahdollisuudet ja reilu kohtelu, palkkaus ja muut edut, terveys ja turvallisuus, yhteistyö, perheen ja työn yhteensovittaminen sekä työtyytyväisyys. Raha ei sinänsä sitouta, mutta jos palkka ja muut edut saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja jos ne tuntuvat reiluilta, on niillä sitoutumista edistävä vaikutus. IPAn mukaan sitoutumiseen tarvitaan mm. tehokasta, luottamusta herättävää ja sitoutunutta johtamista, työntekijöiden ymmärrystä työstä, sen tarkoituksesta ja organisaation strategiasta, tuottavuutta ja innovaatioita tukevaa organisaatiokulttuuria, asennetta, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, muutosjohtamista, työntekijöiden muistamista sekä parempia vuorovaikutussuhteita. (Jameson, 2009.)

Tuominen kuvaa tärkeimmiksi sitoutumisen perusteiksi (kuva 11) hyvästä työstä saadun palautteen ja oman roolin ymmärtämisen. Vain noin puolet ihmisistä pitävät rahapalkkaa motivaation ja sitoutumisen lähteenä. (Tuominen, 2017.)



Kuva 11 Tekijät, jotka vaikuttavat sitoutuneisuuteen (Tuominen, 2017).

### 3.2.3 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

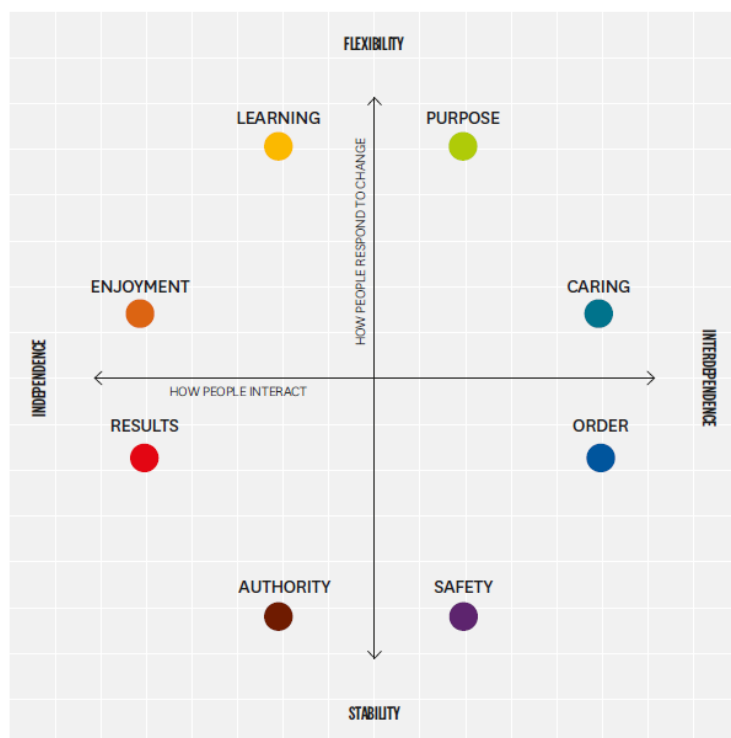
Organisaatiokulttuuri on muotoutunut pitkän ajan kuluessa. Siksi jo lähtökohtaisesti on selvää, ettei sitä muuteta hetkessä. Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Aika monessa keskustelussa törmää käsitykseen, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on käytännössä mahdotonta.

The leaders guide to corporate culture -artikkelissa annetaan kahdeksan kohdan proseduuri organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Ensimmäisenä kohtana on olemassa olevan kulttuurin tunnistaminen. Seuraavaksi täytyy kuvailla haluttu kulttuuri. Lopuksi tulee tuoda tavoite organisaation tietoon, valita sopivat johtajat, keskustella organisaatiossa ja organisaatio designin avulla tuoda se käytäntöön. (Groysberg;Lee;Price;& Cheng, 2018.)

Olemassa olevan kulttuurin tunnistamiseen Groysberg ym. ovat piirtäneet kaavion kahdeksasta erilaisesta organisaatiokulttuurista (kuva 12). Itsenäisyyden, keskinäisen riippuvuuden, muutosjoustavuuden ja pysyvyyttä tavoittelevuuden mukaan kulttuurityypit on piirretty koordinaatistoon. Koordinaatistossa vastakkain olevilla kulttuurityypeillä on hyvin vähän yhtäläisyyksiä. Caring-tyyppisessä kulttuurissa korostetaan vuorovaikutusta ja luottamusta. Tällaisessa kulttuurissa autetaan ja tuetaan toisia ja henkilöstöä rohkaistaan tiimityöhön. Purpose-tyyppistä kulttuuria kuvastaa idealismi ja epäitsekkyys. Työympäristö on suvaitsevainen, myötätuntoinen ja henkilöstöä yhdistää unelma paremmasta maailmasta tulevaisuudessa. Learning-tyyppistä organisaatiota kuvaa tutkiminen, kokeileminen ja luovuus. Työympäristössä



avoimin mielin luodaan uusia ideoita ja keksitään vaihtoehtoja. Henkilöstöä yhdistää uteliaisuus. Enjoyment-tyyppisessä organisaatiossa on hauskanpitoa, huumoria ja jännitystä. Työympäristöä kuvaa leikkisyys ja spontaanisuus. Result-tyyppistä organisaatiota kuvaa saavutukset ja voittaminen. Työpaikat ovat tulos- ja saavutus-orientuneita paikkoja, joissa jokainen yrittää parhaimpaan suoritukseensa. Authority-kulttuurissa kuvaavaa on vahvuus, päättäväisyys ja uskallus. Työympäristöt ovat kilpailuhenkisiä paikkoja, joissa haetaan omaa etua. Henkilöstö on lujan kontrollin alla. Safety-kulttuuria kuvaa suunnittelu, varovaisuus ja valmistautuminen. Henkilöstö on riskitietoista, turvallisuushakuista ja muutosta vastustavia. Order-tyyppinen kulttuuri keskittyy kunnioitukseen, rakenteisiin ja jaettuihin arvoihin. Työyhteisössä pyritään toimimaan sääntöjen mukaan, sulautumaan joukkoon ja tekemään yhteistyötä. (Groysberg ym., 2018.)



SOURCE SPENCER STUART

Kuva 12 Kahdeksan erilaista organisaatiokulttuuria (Groysberg ym., 2018).

Organisaatiossa täytyy suunnitella, millainen organisaatiokulttuuri halutaan. Suunnittelun lisäksi tulee valita tai valmentaa johtajat ja päälliköt tulevaan organisaatiokulttuuriin sopiviksi. Johtajan tulee tukea organisaatiokulttuurin kehittymistä haluttuun suuntaan. (Groysberg ym., 2018.)

Tavoiteltava organisaatiokulttuuri tulee kuvata ja siitä tulee keskustella avoimesti strategian tavoin. Johtajien tulee ymmärtää, mitä tuloksia halutusta organisaatiokulttuurista saadaan ja mitä vaatimuksia toimintaympäristö sille asettaa. Muutos tulee kuvata realistisesti haastei-

neen ja mahdollisuuksineen sekä tavoitteineen ja trendeineen. Näin henkilöstö ymmärtää paremmin muutostarpeen ja sitoutuu siihen. Johtajat ovat tärkeitä tekijöitä uuden organisaatiokulttuurin eteenpäin viemisessä. He luovat turvallisen ympäristön muutokselle ja rohkaisevat henkilöstöä muuttamaan kulttuuria. Johtajat, joiden henkilökohtaiset johtamistaidot eivät tue haluttua organisaatiokulttuuria, tulee kouluttaa ja sitouttaa muutokseen. Organisaatiokulttuurin muuttamisella on myös nurjat puolensa; osa henkilöstöstä voi irtisanoutua, koska he eivät enää tunne kuuluvansa organisaatioon, osa mahdollisesti tulee irtisanoa, jos he vaarantavat muutoksen. (Groysberg ym., 2018.)

Organisaatiokulttuurista tulee keskustella henkilöstön kanssa ja alleviivata muutoksen tarvetta. Jos halutaan muuttaa tapa toimia, uskomukset ja ymmärrys organisaatiosta, tulee asiasta käydä avointa vuoropuhelua. Keskusteluun tulee nostaa nykyinen organisaatiokulttuuri ja johtamistapa sekä haluttu uusi organisaatiokulttuuri ja sen vaatima johtamistapa. Kun henkilöstö ymmärtää, että johtajat puhuvat uudesta tavasta toimia, alkavat he muuttamaan omaa käyttäytymistään. Muutosta voidaan tukea organisaatiokeskusteluilla, ”road showlla”, kuuntelutilaisuuksilla ja ohjatuilla ryhmäkeskusteluilla sekä muutosagenttien avulla. Myös sosiaalisen median välineet kannattaa valjastaa muutoksen tueksi ja keskustelualustoiksi. Sitoutumista muutokseen edistetään järjestelmällisellä ja suunnitellulla keskustelukulttuurilla. (Groysberg ym., 2018.)

Organisaatiomuotoilu (organizational design) tarkoittaa organisaation rakenteiden, systemien ja prosessien linjaamista ja kuvaamista. Johtajia ja henkilöstöä rohkaistaan toimimaan halutulla tavalla perehdyttämällä ja kouluttamalla. Hyvin suunniteltu ja johdettu organisaatiodesign auttaa organisaatiokulttuurin muuttamisessa. (Groysberg ym., 2018.)

Erin Meyer on tutkinut eri maiden kulttuurillisia eroavaisuuksia ja niiden merkitystä johtamiseen. Samat lähtökohdat ovat kuitenkin voimassa myös organisaation sisäisen kulttuurin ymmärtämisessä. On tunnistettava kulttuuriin kuuluvat tavat kommunikoida, arvioida (esim. negatiivisen palautteen antaminen), taivuttelun ja maanittelun keinot, johtamisen ja päätöksenteon tavat, luottamuksen perusteet, erimielisyyksien ratkaisutavat ja aikatauluttaminen. Eri kulttuureissa on erilaiset tavat toimia ja niiden ymmärtäminen on johtamisen kannalta ensiarvoista. Jokaisesta kulttuurista tulee ymmärtää sen positiiviset puolet ja yrittää toimia niiden mukaan. (Meyer, 2014.)

### 3.3 Proaktiivinen ennakoiva turvallisuustyö ja resilienssin rakentaminen

Reaktiivisessa turvallisuustyössä reagoidaan tapahtumiin sen jälkeen, kun ne ovat sattuneet. Proaktiivinen turvallisuustyö tarkoittaa ennakoivaa turvallisuustyötä. Tapahtumiin pyritään vaikuttamaan ennalta. Resilienssi puolestaan tarkoittaa joustavuutta ja kykyä palautua tai jatkaa toimintaa erilaisten tapahtumien jälkeen. (Suomisanakirja.fi, 2019.)

Perinteisesti turvallisuustyössä on reaktiivisesti tutkittu erilaisia mittareita ja analysoitu tapahtumien määriä. Mikäli turvallisuustyötä halutaan kehittää tehokkaampaan suuntaan, tulisi katsoa enemmän tulevaisuuteen, kuin menneisyyteen. Resilienssin rakentamisessa turvallisuus määritellään kyvyksi onnistua vaihtelevissa olosuhteissa. Jotta vaihteleviin olosuhteisiin voidaan varautua, on tärkeää ymmärtää prosessien toimivuus normaaleissa olosuhteissa ja silloin, kun kaikki toimii hyvin. Resilienssissa organisaatiossa kyetään tarkastelemaan toimintaa, vastaamaan tapahtumiin, ennakoimaan tulevat uhat ja mahdollisuudet sekä oppimaan aikaisemmista epäonnistumisista ja onnistumisista. (Hollnagel, 2010, ss xxix-xxxix.)

Turvallisuustyössä tulisi ymmärtää systeemin toimiminen yleensä normaalissa tilanteessa sen sijaan, että keskityttäisiin epäonnistumisiin. Resilienssi voidaan määritellä systeemin kykyä säätää toimintaansa vaihtelevissa olosuhteissa niin, että se kykenee suoriutumaan tehtävistä kaikissa olosuhteissa. Perinteisessä turvallisuustyössä on pyritty välttämään epäonnistumisia ja keskitytty tutkimaan turvatonta toimintaa turvallisen toiminnan sijasta. Resilienssin perustana on a) tietää, kuinka toimia erilaisissa tilanteissa, b) toiminnan ja ympäristön tarkkaileminen, c) kyky aavistaa ennalta mahdolliset tapahtumat ja häiriöt sekä niiden seuraukset ja d) kyky oppia menneistä tapahtumista sekä perustaa tietämys kokemukseen ja tosiasioihin. (Hollnagel, 2010, ss xxix-xxxix.)

### 3.3.1 Safety I - Safety II

Safety I -lähestymistapa olettaa, että onnettomuuksia sattuu, jos jokin prosessissa menee rikki tai ei toimi kunnolla (taulukko 7). Prosessin osa voi olla esim. tekniikka, osaprosessi, ihminen tai itse organisaatio. Ihmistä, joka tässä yhtälössä on epävarmoin muuttuja, tarkastellaan pääasiassa vastuun tai vaaran näkökulmasta. Onnettomuustutkinnan tarkoituksena on tunnistaa syyt ja myötävaikuttavat tekijät, kun taas riskienhallinnan tehtävänä on tunnistaa tapahtumien todennäköisyys. Turvallisuusjohtamisen periaatteena on vastata tapahtumiin (reaktiivisuus) tai eliminoida sietämättömällä tasolla olevat riskit. Olettamuksena on, että prosessi saadaan toimimaan halutulla tavalla. Ihmisten toimintaan vaikuttavat kuitenkin monet tekijät, joita safety I ei ota huomioon. (Hollnagel;Wears;& Braithwaite, 2015.)

Sen sijaan, että varmistettaisiin se, että mahdollisimman vähän voi mennä vikaan, tulisi turvallisuusjohtamisen pyrkiä varmistamaan se, että mahdollisimman paljon toimii oikein (taulukko 7). Safety II:n lähtökohtana on varmistaa prosessin toimiminen oikein myös vaihtelevissa olosuhteissa. Oletuksena on, että jokapäiväisen suorituksen on sopeuduttava vaihtuviin olosuhteisiin. Siksi ihmiset nähdään tarpeellisena resurssina, jotka varmistavat prosessin joustavuuden ja kestokyvyn. Safety II:n tutkinnan tarkoituksena on ymmärtää, kuinka asiat toimivat oikein - ei pohtia mikä voi saada asiat menemään vikaan. Riskien arvioinnilla yritetään ymmärtää niitä olosuhteita, joissa suorituskyvyn vaihtelua ei voida enää kontrolloida. (Hollnagel ym., 2015.)

Perinteisessä safety I -toiminnassa yritetään löytää ja poistaa kaikki tekijät, jotka voisivat vaikuttaa siihen, että onnettomuus tai vahinko pääsisi tapahtumaan. Lähtökohtana on, että jokin on mennyt vikaan tai tunnistettu riskiksi ja nuo tekijät tulee ”korjata”. Työsuoritukset kuitenkin vaihtelevat päivittäin ja olosuhteet ovat lisääntyvässä määrin hankalia. Mitä monimutkaisempia työtilanteet ovat, sitä enemmän niissä on epävarmuustekijöitä. Sen vuoksi on varmistettava, että kaikki toimii, sen sijaan, että vain vältettäisiin vaaratilanteita. (Hollnagel ym., 2015.)

Siirtyminen perinteisestä safety-I -ajattelusta puhtaasti safety-II -ajatteluun ei liene järkevää. Ajattelutavat tulisikin nähdä toisiaan täydentävinä, eikä toisiaan poissulkevinä asioina. Olemassa olevia käytäntöjä voidaan jatkaa yhä edelleen, joskin erilaisella painotuksella. On tärkeää tutkia miten asiat sujuvat silloin, kun ne sujuvat hyvin ja millaisia mukautuksia henkilöstö tekee eri tilanteissa. Toiminnan onnistumisen kautta voidaan ennakoita mahdollisia epäonnistumisia. Safety-II näkökulmasta toiminnot eivät epäonnistu virheen tai toimimattomuuden vuoksi, vaan odottamattomien ja ennakoimattomien tapahtumien tai ympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Jokapäiväisen työsuorituksen kehittäminen vaikuttaa turvallisuuden enemmän, kuin poikkeaman (esim. onnettomuus) jälkeiset korjaukset. Hyvin sujuvat prosessit vaativat jatkuvaa seuraamista, jotta vältytään vahvistusharhalta (confirmation bias). Vahvistusharha tarkoittaa sitä, että ihminen uskoo olevansa oikeassa ja etsii vain omaa toimintaansa ja ajatteluaan tukevaa tietoa (Dwyer, 2018). On tarpeellista luoda ja ylläpitää toiminnan jatkuvaa tarkastelua, jotta huomataan mahdolliset epäonnistumiset. Tehokkuuden ja huolellisuuden tulee pysyä tasapainossa ja toiminnan keskeltä tulee löytyä aikaa myös kokemusten jakamiseen ja oppimiseen. Kun asiat sujuvat hyvin, se lisää tuottavuutta ja turvallisuutta. Oppimista, ajattelua ja kommunikointia ei tule nähdä lisäkustannuksena, vaan tehokkuutta lisäävinä tekijöinä. (Hollnagel ym., 2015.)

Taulukko 7 Safety-I ja Safety-II erot (Hollnagel ym., 2015).

	Safety I	Safety II
Turvallisuuden määritelmä	Onnettomuuksia ja välikohtauksia ei satu. Tila, missä mahdollisimman vähän menee vikaan. Virheet poistetaan.	Järjestelmä toimii, keskitytään toistuviin tapahtumiin, ylläpidetään herkkyyttä ja havaintokykyä epäonnistumisten varalle, tasapainotetaan perinpohjaisuus ja tehokkuus.
Oletus	Asiat menevät vikaan tunnistettujen toimintahäiriöiden ja epäonnistumisten vuoksi (tekniikka, toiminta, työntekijä, organisaatio). Järjestelmä voidaan jakaa osiin. Järjestelmä toimii joko oikein tai väärin. Ihmiset käyttäytyvät niin kuin heidän oletetaan käyttäytyvän.	Järjestelmät kehittyvät ja muuttuvat monimutkaisiksi, niitä ei voi jakaa osiin järkevällä tavalla. Ihminen voi muuttaa toimintaansa olosuhteiden vaatimusten mukaan. Jokapäiväinen työ on suorituksen säätämistä. Suoritus tavallisesti onnistuu huolimatta epävarmuuksista,

	Etsitään syitä ja korjataan toimintahäiriöitä	monimuotoisuuksista, monimutkaisista tilanteista. Järjestelmä kykenee toimimaan vaihtuvissa olosuhteissa ja mukautuu niihin.
Ihminen	Vastuullinen, uhka, ongelma, joka tulee korjata.	Tarjoaa järjestelmälle joustavuutta ja sietokykyä. Ihminen tuottaa joustavia ratkaisuja ongelmatilanteisiin.
Onnettomuustutkinnan tarkoitus	Syiden ja myötävaikuttavien tekijöiden löytäminen.	Ymmärtää miksi asiat menevät oikein ja sitä kautta löytää syy miksi ne toisinaan menevät vikaan.
Riskien arviointi	Arvioida tapahtuman todennäköisyys	Ymmärtää olosuhteet, joissa työsuoritus tulee hankalaksi tai mahdottomaksi.
Turvallisuusjohtaminen	Toimitaan, kun jotain tapahtuu tai kun riski ei ole hyväksyttävällä tasolla poistamalla syy ja/tai parantamalla turvajärjestelyjä. Varmistetaan, että mahdollisimman vähän menee vikaan. Reagointi.	Varmistetaan, että mahdollisimman paljon onnistuu. Mahdollistetaan ja ymmärretään jokapäiväinen työ, aavistetaan tapahtumat ja ylläpidetään kykyä vastata yllättäviin tapahtumiin.  Ennakointi.
Lähtökohta	Onnettomuuksia tapahtuu. Tunnistetut riskit.  Etsi syy ja korjaa.  Järjestelmä toimii tai ei toimi.	Lopputulokseen vaikuttaa ihmisen suorituskyvyn vaihtelut. Varmistetaan, että kaikki toimii oikein. Vahingon syy voidaan päätellä, mutta ei välttämättä poistaa. Järjestelmä toimii vaihtuvissa olosuhteissa ja prosessissa voi olla erilaisia lopputuloksia.

### 3.3.2 Turvallisuuden mittaaminen, KPI:t

KPI (Key Performance Indicator) on suorituskymmittari, jolla mitataan tietyn toiminnon onnistumista. Avainluvut määritellään strategiassa ja niiden toteutumista seurataan. KPI:t antavat tietoa turvallisuuden tilasta niin sisäisille, kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Turvallisuusalan KPI:lle on olemassa erilaisia laskukaavoja, mutta niiden soveltaminen koulutuskuntayhtymässä on hankalaa. Useimmat ”valmiit” suorituskymmittarit tarvitsevat laskukaavoissaan todellisia tehtyjä työtunteja. Koulutuskuntayhtymässä toimii erilaisia ammattiryhmiä (tukipalvelut, opettajat) sekä opiskelijoita, joilla on erilaisia työaikoja. Tämän vuoksi todellisia tehtyjä työtunteja on hankalaa laskea. (Sitemate, 2019.)

Työturvallisuuskeskuksen tekemän oppaan Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista mukaan hyvän mittariston avulla voidaan toimintaa arvioida tehokkuuden, taloudellisuuden ja

turvallisuuden kannalta. Kun turvallisuuden mittaristoa lähdetään rakentamaan, tulee lähtökohtana olla organisaation strategia ja riskien arviointi. Mittarien mukaista tilastoa käytetään turvallisen toiminnan kehittämisen tukena. (Tappura;Hämäläinen;Saarela;& Luukkonen, 2010.)

Hyvä työturvallisuus on ennakoivaa, jolloin mittaristoa rakennettaessa käytetään myös ennakoivia mittareita. Ennakoivaan turvallisuuskulttuuriin kuuluvat mm. vaaratilanteista ilmoittaminen, vaarojen tunnistaminen, riskien arviointi, turvallisuuskoulutukset, turvallisuuskierrokset, hyvä järjestys ja siisteys, jatkuva parantaminen sekä koko henkilöstön sitoutuminen. Ennakoivia mittareita voivat olla esimerkiksi turvallisuushavaintojen määrä, vaarojen kartoitusten ja riskien arviointien määrä, turvallisuustarkistusten ja auditointien määrä, turvallisuuskierroksien ja keskustelujen määrä, korjaavien toimenpiteiden määrä ja toteutumisaste, (työ)turvallisuuskoulutusten määrä, järjestys ja siisteys, työkyky, työhyvinvointi ja työilma-  
piiri sekä työturvallisuustason ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmän arviointi. (Tappura ym., 2010.)

## 4 Kehittämistyö

### 4.1 Lähestymistapa kehittämistyöhön

Kehittämistyön lähtökohtana on ollut käytännön turvallisuuden kehittäminen. Kehittämistyöhön on pyritty osallistamaan mahdollisimman paljon erilaisia toimijoita työpajoissa ja palaverissa. Kehittämistyöhön ovat vaikuttaneet paljon vuoden 2019 aikana havaitut turvallisessa työskentelyssä onnistumiset, turvallisuuspuutteet sekä häiriö- ja poikkeamatilanteet. Käytännön turvallisuuden kehittämisen ”sivutuotteena” on syntynyt uusi turvallisuuskäsikirja ja turvallisuusstrategia (turvallisuuspolitiikka) jatkokehitettäväksi.

### 4.2 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyön menetelminä ovat olleet lähinnä erilaiset työpajat, kokoukset ja palaverit. REDUn toimintaa vuosien 2018 ja 2019 aikana on kuvannut muutokset, joista suurimmat ovat olleet:

- 1.8.2018 opiskelijahallintajärjestelmän vaihdos,
- 1.1.2018 ammatillisen koulutuksen reformi ja uusi lainsäädäntö,
- 1.1.2019 opettajien siirtyminen vuosityöaikaan ja
- 1.8.2019 uuden toimintamallin käyttöönotto Lapin koulutuskeskus REDUssa.

Näiden muutosten keskellä suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen turvallisuustoiminnan kehittäminen yhteistyössä on ollut käytännössä mahdotonta. Johdon kanssa sovittuja tapaamisia, palavereja ja kokouksia on jouduttu perumaan tai siirtämään kiireellisempien asioiden vuoksi.

Toteutuneissa työpajoissa ja tapaamisissa on keskusteltu turvallisuudesta käsitteenä ja pohdittu yhteistyössä käsitteiden merkitystä ja sisältöä. Yhteisessä työskentelyssä on käytetty POA:sta johdettua työskentelytapaa. POA (potentiaalisten ongelmien analyysi) on aivoriihiteknikka, jonka varsinaisiin työvaiheisiin kuuluu valmistelu, hiljainen aivoriihi, keskustelumuo-  
toinen aivoriihi, riskien arviointi, toimenpide-ehdotukset ja raportointi (Ranta; Kuusela; & Porokuokka, 2019). Koska kehittämistyön aikana aikataulut olivat tiukat, turvallisuuspäällikkö valmisteli työpajat ennakkoon ja alusti työpajan tarkoituksen ja tehtävän, työpajoissa osallistujat ensin miettivät kyseistä asiaa yksin tai pienissä ryhmissä ja lopuksi aiheesta keskusteltiin yhdessä. Työskentelytavan tuli olla kevyt rakenteeltaan (vähän eri työvaiheita) sekä helppo ja nopea toteuttaa. Työpajojen aikana ideoita kerättiin fläppipaperille tai post-it-lapuille.

Työpajojen ja keskustelujen lisäksi kehittämistyö on kulkenut turvallisuuspäällikön mukana normaalien työtehtävien yhteydessä. Kehittämistyön näkökulmasta turvallisuuspäällikkö on kehittänyt sidosryhmäyhteistyötä henkilöstön, opiskelijoiden ja opiskelijoiden huoltajien kanssa. Henkilöstön kanssa yhteistyötä on kehitetty mm. turvallisuuskierroksilla. Turvallisuuskierroksilla on myös tarkasteltu turvallisuuden nykytilaa toimintayksiköissä. Opiskelijoiden kanssa on pidetty perehdyttämistilaisuuksia ja työpajoja. Opiskelijoiden huoltajien kanssa on yhteistyötä pyritty lisäämään kotiväen illoissa.

### 4.3 Kehittämistyö johdon ja päälliköiden kanssa

Rehtorilla on vastuu oppilaitoksen turvallisuudesta (Waittinen, 2016). REDUn hallintosäännön mukaan esimies vastaa työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista, kun taas riskienhallinnasta vastaa kuntayhtymän johtaja ja tulosalueiden/toimintayksiköiden johtavat viranhaltijat (REDU, Hallintosääntö, 2017.). Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 mainitsee turvallisuutta koskevassa luvussa (luku 9) toimijoiksi rehtorin ja opettajan (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 2017). Opetustoimen turvallisuusoppaan mukaan turvallisuudesta ja hyvinvoinnista vastaa esimies ja johtaja (Opetushallitus, 2019).

Lapin koulutuskeskus REDUn johtajana toimii rehtori, joka siten vastaa oppilaitoksen kokonaisturvallisuudesta. Rehtorin alaisuudessa työskentelee toimialapäälliköitä, jotka vastaavat oman toimialansa käytännön toiminnasta. Ottaen huomioon laajan toiminta-alueen ja useat toimintayksiköt, on toimialapäälliköiden tehtävä turvallisuuden toteuttamisessa todella tärkeä. Rehtori ei yksin pysty toimimaan opiskelijarajapinnassa, vaan on delegoinut turvallisuuteen liittyviä tehtäviä toimialapäälliköille.

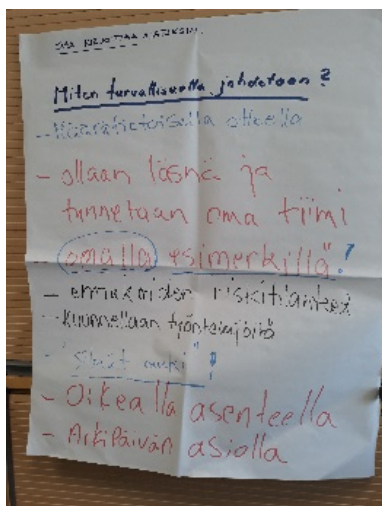
Turvallisuuden johtaminen on osa normaalia johtamista. Lähiesimiestyössä toimialapäälliköt ovat avainasemassa turvallisuuden kehittämisessä. He johtavat käytännön toimintaa opiskelijarajapinnassa ja vastaavat turvallisuuden toteuttamisesta omalla toimialallaan. Osa toimialapäälliköistä toimii toimintayksikön vastuuhenkilöinä, jolloin he vastaavat kyseisen toimintayksikön turvallisuudesta. Tulosaluejohtajilla (rehtori) ja toimitusjohtajilla on oman tulosalueensa turvallisuuden kokonaisvastuu ja kuntayhtymän johdolla puolestaan strategisen turvallisuuden vastuu. Usean näkemyksen mukaan turvallisuus lähtee johtamisesta ja sen vuoksi yhteistyö johdon ja päälliköiden kanssa on ensiarvoisen tärkeää.

#### 4.3.1 Työpaja kesäkuussa 2019

Työpajat aloitettiin 11.-12.6.2019 uusien päälliköiden tutustumistilaisuudessa Levillä Rovaniemen koulutuskuntayhtymän koulutus- ja hyvinvointikeskuksessa Wellevissä. Koolla oli Rovaniemen koulutuskuntayhtymän johto ja Lapin koulutuskeskus REDUn johto sekä 1.8.2019 työnsä aloittavat toimialapäälliköt.

Työpajan tavoitteena oli kirkastaa ajatuksia turvallisuusvastuista ja selkeyttää käsityksiä siitä, mitä turvallisuus oikein on. Tilaisuudessa turvallisuuspäällikölle oli varattu 15 minuutin puheenvuoro. Turvallisuuspäällikkö kertoi turvallisuuden johtamisen vastuut REDUssa sekä 1.1.2019-10.6.2019 turvallisuuskierroksilla tekemistään havainnoista. Varattu aika oli tietenkin todella lyhyt tähän tarkoitukseen, mutta päivien anti oli hyvä. Kahden päivän ajan seinällä oli posterit (kuva 13,14 ja 15), joihin osallistujat kävivät kirjoittamassa ajatuksiaan turvallisuuden johtamiseen liittyvistä asioista. Käytännössä seinällä olevat posterit olivat käytettävissä olevaan aikaan nähden ainoa mahdollinen keino kerätä osallistujien näkemyksiä turvallisuudesta ja turvallisuuden johtamisesta.

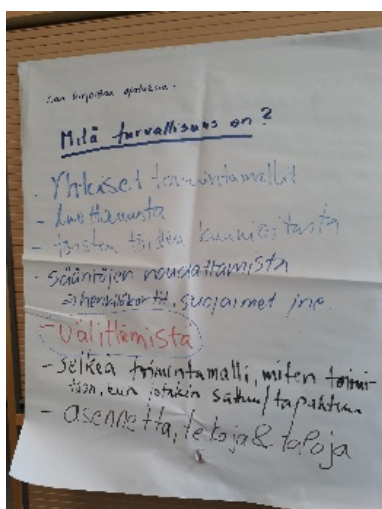




Kuva 13 Ajatuksia turvallisuuden johtamisesta päällikköpäivillä 11.-12.6.2019.

Miten turvallisuutta johdetaan -kysymykseen (kuva 11) osallistujat olivat kirjoittaneet:

- määrätietoisella otteella,
- ollaan läsnä ja tunnetaan oma tiimi,
- omalla esimerkillä,
- ennakoiden riskitilanteet,
- kuunnellaan työntekijöitä,
- ”silmät auki”,
- oikealla asenteella ja arkipäivän asioilla.

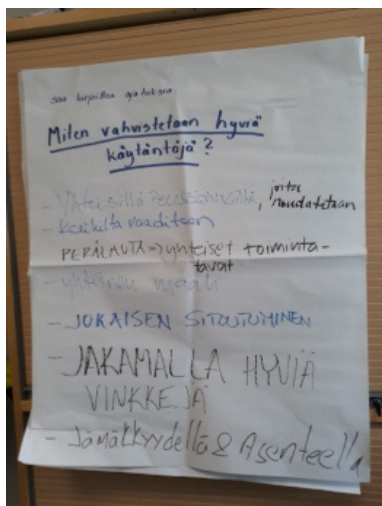


Kuva 14 Ajatuksia turvallisuudesta päällikköpäivillä 11.-12.6.2019.

Mitä turvallisuus on -kysymykseen (kuva 12) osallistujat olivat kirjoittaneet:

- yhteiset toimintamallit,
- luottamusta,

- toisten töiden kunnioitusta,
- sääntöjen noudattamista -> henkilökortit, suojaimet jne.,
- välittämistä,
- selkeä toimintamalli miten toimitaan, kun jotain sattuu/tapahtuu,
- asennetta, tekoja & tapoja.



Kuva 15 Ajatuksia hyvien käytäntöjen tukemisesta päällikköpäivillä 11.-12.6.2019.

Miten vahvistetaan hyviä käytäntöjä - kysymykseen (kuva 13) vastaukset olivat:

- yhteisillä pelisäännöillä, joita noudatetaan,
- kaikilta vaaditaan,
- perälauta -> yhteiset toimintatavat,
- yhteinen maali,
- jokaisen sitoutuminen,
- jakamalla hyviä vinkkejä,
- jämähkyydellä & asenteella.

#### 4.3.2 Lukukauden aloitus

1.-2.8.2019 oli lukukauden aloitus REDUn johdon ja päälliköiden kesken. Uusi toimintamalli otettiin käyttöön ja uudet toimialapäälliköt aloittivat tehtävänsä. Päivien tarkoituksena oli perehdyttää päälliköt tehtäviinsä. Turvallisuuspäällikön tavoitteena oli jakaa tietoa uusille päälliköille ja kertoa olemassa olevista käytännöistä. Lisäksi uudet päälliköt haluttiin herättää huomaamaan turvallisuuden eri ulottuvuudet. Turvallisuuspäälliköllä oli puolen tunnin puheenvuoro, jonka aikana hän kertoi mm. mistä löytyy turvallisuuskäsikirja ja mitä se sisältää. Lisäksi keskusteltiin turvallisuuteen liittyvistä käytännön asioista, jotka turvallisuuspäällikkö oli havainnut kevätlukukauden 2019 aikana.

#### 4.3.3 Kehittämispalaveri johdon kanssa 22.10.2019

Kehittämispalaverin tarkoitus oli sopia menettelytavat jatkuvuudenhallintasuunnitelman kehittämiseksi. Palaveri kuitenkin ajautui aivan toisenlaiseksi heti alussa. Koko turvallisuuden kehittämisen kannalta tämä oli erittäin tärkeä keskustelu, koska tässä ilmeni, että eri toimijoilta puuttui yhteinen kieli ja käsitteet tarkoittivat jokaiselle eri asioita.

4.5.2019 Laurea ammattikorkeakoulussa pitämässään luennossa Jaakko Pekki (2019) totesi, että jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä tärkeintä on ensin varmistaa, että käsitteet tarkoittavat kaikille samaa. Tämä tarve tuli ilmi myös tässä johdon yhteisessä keskustelussa. Tämä palautti 1.1.2019 aloitetun turvallisuuden kehittämisen tavallaan alkupisteeseen: käsittekartan ja mallien piirtämiseen.

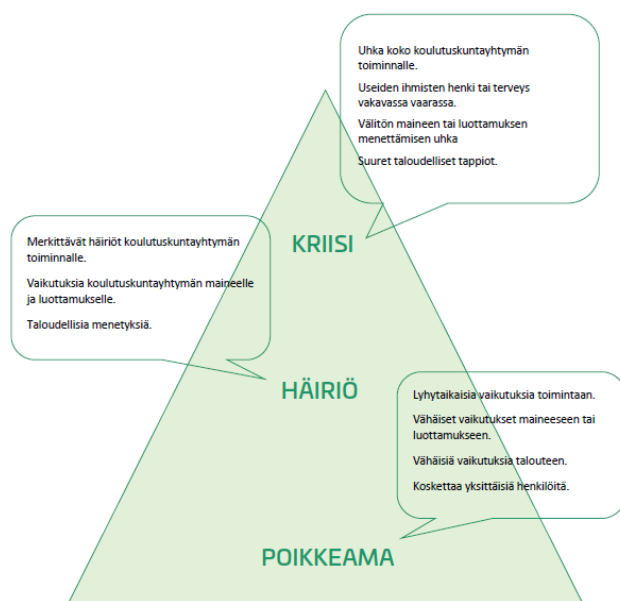
Tämän palaverin seurauksena turvallisuuspäällikkö luetteloi ammatillisen koulutuksen turvallisuusnäkökohtia ja kokonaisturvallisuuden (elinkeinoelämän keskusliiton mukaan) näkökohtia ammatillisen koulutuksen katsontakannasta (LIITE 4), sekä mallinsi REDUn turvallisuustoimintaa kahdella eri tavalla (LIITE 5, LIITE 6). Näitä malleja käsiteltiin johdon kanssa myöhemmin.

#### 4.3.4 Työpajat johdon ja päälliköiden kanssa 23.10.2019

23.10.2019 oli johdon ja päälliköiden kehittämisaamupäivä. Kehittämisaamussa oli kolme työpajaa: turvallisuus, kehityskeskustelut ja johtamisosaaminen. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, joilla jokaisella ryhmällä oli 45 minuuttia kuhunkin työpajaan.

Turvallisuuden työpajassa oli Jaakko Pekin (2019) mallin mukainen kolmio tapahtumien luokittelusta (kuva 16). Luokittelun idea on se, että kaikki tapahtumat eivät ole samanarvoisia. Oppilaitoksissa yleensä puhutaan kriiseistä aina, kun kyseessä on negatiivinen tapahtuma. Näin esim. koulukiusaaminen on kriisi, samoin kuin kouluampuminen. Henkilökohtaisesti tapahtuman kohteelle ne varmasti ovat kriisejä, mutta Rovaniemen koulutuskuntayhtymän jatkuvuuden kannalta ne eivät sitä välttämättä ole. Koulukiusaaminen tapahtumana on pieni REDUn toiminnan jatkumisen kannalta, kun taas kouluampuminen voisi vaarantaa koko toiminnan hetkeksi. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä käsitteitä, joilla tapahtumista puhutaan.

Työpajan aikana osallistujat kirjoittivat post-it-lapuille tapahtumia ja kävivät liimaamassa ne kolmion päälle paikkaan, johon kuvittelivat niiden kuuluvan. Jokaisella ryhmällä oli oma kolmionsa niin, etteivät edellisen ryhmän käsitykset vaikuttaneet työskentelyyn. Työpajan tulos on esitelty taulukossa 8 (taulukko 8).



Kuva 16 Tapahtumien luokittelu (Pekki, 2019).

Taulukko 8 Johdon ja päälliköiden käsitys tapahtumien luokitteluksi.

Kriisi	Tapahtuma, joka koskettaa koko koulutuskuntayhtymän toimintaa. Esim. Epidemia, aseellinen välikohtaus, pommiuhka/-isku, terrorismi tai muut isot väkivallan teot, iso auto-onnettomuus (useita opiskelijoita ja/tai henkilökunnan jäsentä), iso kiinteistölle tapahtuva vahinko (laaja vesivahinko, tulipalo, laajamittainen ilkivalta tms.), energia-kriisi, kyberhyökkäys, taloudellinen kriisi, rahoitusleikkaus, luonnonmullistus (myrsky, tulva, kova pakkasjakso), järjestelmällinen mustamaalauskampanja (esim. SOME, yleisönosastot), työtaistelut
Häiriö, häiriötilanne	Esim. yhden toimintayksikön tuhoutuminen tulipalossa, yhden toimintayksikön kastuminen vesivahingon tai tulvan vuoksi, sähkökatko, tietosuoja pettää, ICT-häiriö, varkaus, koulu-uhkaukset, liikenneonnettomuus (henkilöstön jäsen tai opiskelija menehtyy), osaavan työvoiman pula, huono talous
Poikkeama	Tilanne tai tapahtuma, jolla on pienet vaikutukset koko koulutuskuntayhtymän toimintaan tai jotka koskettavat yksittäisiä henkilöitä. Esim. opiskelijan itsemurha, pahoinpitely, riidat/tappelut, kuolemantapaus, opiskelijaryhmän kriisi, kiusaaminen, vakava sairaus, elämönhallinnan menettäminen, henkilökohtainen talousongelma, lähimmäisen (esim. opiskelijan huoltaja) menehtyminen, opiskelijan tyttö/poikaystäväkriisit, pienimuotoinen ilkivalta, ulkopuolinen henkilö häiriköi, ilmastoahdistus, kodin epävakaus (riitoja, päihteitä, mielenterveysongelmia), nettikiusaaminen, epäonnistunut opiskelijatyö, ei löydy sijaista (opiskelijat ilman opettajaa), suunnitelmat/puheet uhkaavasta tapahtumasta

Toinen tehtävä kehittämisäamussa oli miettiä vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa perustehtävää, jos omat tilat ja laitteet eivät ole käytettävissä. Tähän tehtävään tuli kimmoke 11.9.2019 suurimmassa toimintayksikössä tapahtuneesta putkirikosta, jonka johdosta sähköt jouduttiin katkaisemaan koko kampusalueelta. Kyseisen tapahtuman aikana pahin skenaario oli, että

sähköt ja vedet olisivat poikki 4-5 vuorokautta. Tällöin jouduttiin miettimään vaihtoehtoisia tapoja toimia. Työpajan tuloksena vaihtoehtoisia tapoja toimia löytyi useita:

- työpaikoilla tapahtuva oppiminen (omat työmaat),
- teoriaopetus, ryhmätyöt, itsenäinen tiedon hankinta (oppimista tukevat tavoitteelliset tehtävät),
- verkkoluennot (saadaanko opiskelijoille tietokoneet?),
- yhteiset luennot isolle ryhmälle (usea opiskelijaryhmä yhteen), aiheena esim. työturvallisuus,
- vierailukäynnit tai maastoretket, rataharjoittelu,
- itsenäiset etätehtävät,
- itsenäinen tiedonhaku kirjoista, netistä, kaupan tuotteista, alan tuotteisiin tutustuminen jne.,
- teemoitetut ryhmätyöt (voi tehdä vaikka netissä) sekä
- vapaajakson (opiskelijan lomaviikon) siirtäminen pidettäväksi NYT ja opiskelua sitten varsinaisen vapaajakson aikana.

#### 4.3.5 Kehittämispalaveri johdon kanssa 28.10.2019

28.10.2019 kokoontui johdon edustajia katsomaan turvallisuuspäällikön tekemiä REDUn turvallisuustoiminnan karttoja (LIITE 5, LIITE 6) ja luetteloa turvallisuuteen liittyvistä asioista (LIITE 4). Prosessikuvaukset turvallisuuden hierarkiasta ja turvallisuustoiminnasta avasivat käsitteitä johdolle. Keskustelu oli antoisaa ja yhteiseksi ymmärryksi jäi, että käsitteitä tulee avata vielä lisää, jotta yhteinen kieli löytyisi. Seuraavaa palaveria varten turvallisuuspäällikkö sai tehtäväksi tehdä luonnoksen turvallisuuskäsikirjan sisällysluettelosta.

#### 4.3.6 Kehittämispalaveri johdon kanssa 26.11.2019

Turvallisuuspäällikkö esitteli johdolle luonnoksen turvallisuuskäsikirjan sisällysluettelosta (LIITE 7). Yhteiseksi käsitykseksi jäi, että tämä sisällysluettelo on vasta alustava ja tulee täydentymään ajan kuluessa. Keskustelua herätti se, miten henkilöstö tulee löytämään turvallisuuskäsikirjasta tarvitsemansa ohjeen.

#### 4.4 Palauteraportit

REDUssa kerätään palautetta niin henkilöstöltä, kuin opiskelijoiltakin. Henkilöstölle tehdään henkilöstökysely joka toinen vuosi ja opiskelijoilta pyydetään palautetta viimeistään opiskelun loppuessa. 2019 henkilöstölle tehtiin psykososiaalista kuormitusta mittaava työhyvinvointikysely, mutta sen tuloksia ei ennätetty käsitellä johtoryhmän kanssa ennen tämän työn valmistumista.

#### 4.4.1 Henkilöstöpalaute 2018

Vuonna 2018 toteutettiin henkilöstökysely. Henkilöstökyselyn palautekierrokset toteutettiin jokaisessa toimintayksikössä joulukuussa 2018 tai tammikuussa 2019. Turvallisuuspäällikkö tutustui kerättyyn palautteeseen turvallisuuden ja vallitsevan organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tarkoituksena oli nähdä, mitkä asiat henkilöstön mielestä kaipaavat eniten korjaamista. Henkilöstökyselyssä toiminnan puutteiksi mainittiin mm.

- lähiesimiestyö,
- perehdyttäminen,
- organisaation sisäinen yhteistyö,
- sisäinen viestintä ja
- REDUn johdon ja omistajien toiminta.

Palautteen mukaan sukupuolesta johtuvaa syrjintää ja työpaikkakiusaamista oli koettu jonkin verran. Seksuaalista häirintääkin oli koettu, joskin tämän osuus oli minimaalinen. Osa vastaajista ei tiennyt, miten tulee toimia, jos kokee syrjintää, kiusaamista tai häirintää.

Henkilöstökyselystä ja sen jälkeisistä palautekierroksista kävi ilmi, että henkilöstö kokee psykososiaalista kuormitusta. Osa kuormituksesta selittyy suurilla muutoksilla, jotka ajoittuivat lähes samanaikaisesti. Näitä muutoksia olivat ammatillisen koulutuksen reformi, opiskelijahallintajärjestelmän vaihtuminen, digitaalisten oppimisympäristöjen vaihtuminen ja vuosi-työaikaan siirtyminen. Palautteen mukaan muutoksen johtamisessa on tarkastelun varaa.

#### 4.4.2 Amispalaute 2018

1.7.-31.12.2018 aikana valmistuneet opiskelijat antoivat palautetta valtakunnallisen amispalautteen kautta. REDUn opiskelijat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä, kuin muiden ammatillista koulutusta järjestävien oppilaitosten opiskelijat mm.

- opiskelijahuoltopalveluihin (KA 4,14, valtakunnallinen KA 3,72),
- opiskeluympäristön turvallisuuteen (KA 4,55, valtakunnallinen KA 4,48),
- yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen (KA 4,39, valtakunnallinen KA 4,35),
- kiusaamisen ja häirinnän kohteeksi on joutunut 2%, valtakunnallisesti 4 % opiskelijoista ja
- kiusaamiseen ja häirintään puuttumiseen (KA 3,88, valtakunnallinen KA 3,67).

Yleisarvosana koulutuksesta REDUn opiskelijoilla (KA) on 4,40, kun taas valtakunnallisesti se on 4,33.

#### 4.4.3 Työhyvinvointikysely 2019

Työhyvinvointikyselyn tarkoituksena oli seurata psykososiaalisen kuormittumisen tilaa REDUssa. Kysymykset eivät olleet rinnastettavissa 2018 vuonna toteutetun henkilöstökyselyn kanssa. Kyselyn tuloksia ei ehditty vuoden 2019 aikana käsitellä johtoryhmän kanssa, joten

niitä ei ole julkistettu vielä. 1.8.2019 käyttöön otettu uusi toimintamalli ja uusien toimialapäälliköiden vaikutus näkyi tuloksissa kuitenkin selvästi; enemmistö henkilöstöstä koki lähiesimiestyön parantuneen aikaisemmasta.

#### 4.5 Katsaus REDUn turvallisuuden johtamista ohjaaviin asiakirjoihin

Turvallisuusjohtamista ja johtamista ohjaamassa on REDUssa useita erillisiä ohjeita. Turvallisuusjohtamisen kannalta tarkasteluun otettiin ne, joissa puhutaan riskienhallinnasta. Näissä asiakirjoissa ei juurikaan mainita sanaa turvallisuus, vaan turvallisuuden sijasta puhutaan riskienhallinnasta. Asiakirjoista hallintosääntö (2017) (taulukko 10) määrittelee REDUn johtamisen periaatteet. Konserniohje (2015) (taulukko 11) määrittelee omistajaohjauksen ja tytäryhteisöjen valvonnan periaatteet. Sisäinen valvonta ja hyvä johtamistapa (2013) (taulukko 12) ohjeistaa toimielinten, viranhaltijoiden, esimiesten ja henkilöstön toimintaa. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet (2013) (taulukko 13) määrittelee riskienhallintapolitiikan ja riskienhallintapolitiikka (2013) (taulukko 14) puolestaan täydentää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet -asiakirjaa. Sisäisen tarkastuksen toimintasääntö (2012) antaa ohjeita sisäisen tarkastuksen järjestämiselle.

Edellä minituissa asiakirjoissa on erilaisia riskienhallinnan toimijoita mainittu useita (taulukko 5). Asiakirjat kaipaavat päivittämistä ja mm. hallintosääntö onkin tarkoitus saada päivitettyä jo vuoden 2020 aikana.

Taulukko 9 Riskienhallinnan toimijat REDUn sisäisissä toimintaohjeissa.

Konserniohje	Hallintosääntö	Sisäinen valvonta ja hyvä johtamistapa	Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet	Rovaniemen koulutus kuntayhtymän riskienhallintapolitiikka
Tytäryhteisö Kuntayhtymän johtaja Yhtymävaltuusto Yhtymähallitus Tilintarkastus Tarkastuslautakunta Yhteisö Tytäryhteisön hallitus Tytäryhteisön toimitusjohtaja Yhteisön hallitus  Joku (passiivi: tehdään, hoidetaan..)	Yhtymähallitus Sisäinen tarkastus Kuntayhtymän johtaja Yhtymäkokous Viranhaltija Esimies Johtava viranhaltija Tulosalueen/toimintayksikön johtaja Konsernijohto Konserniyhteisö Yhteisö  Joku (passiivi: tehdään, hoidetaan..)	Yhtymähallitus Yhtymävaltuusto Johtoryhmä Kuntayhtymän johtaja, tulosalueiden vastualueiden johtavat viranhaltijat vastualueiden johtavat virkamiehet Johtavat viranhaltijat esimies Henkilöstö Kuntayhtymähallitus Hallitus Tilivelvollinen viranhaltija Asianomainen Ylempi toimielin Alempi toimielin Alainen Viranhaltija Tilivelvollinen Hallituksen jäsen Esittelijä	Yhtymähallitus Esimies Yhtymän johto Yhtymähallitus Se, jolle toimivaltaa siirretty Yhtymän luottamushenkilö Yhtymän viranhaltija Yhtymän työntekijä Yksikön johto Sisäinen tarkastus Johtoryhmä  Joku (passiivi: tehdään, hoidetaan..)	Yhtymähallitus Tilivelvolliset viranhaltijat Yhtymävaltuusto Yhtymähallitus Johtavat viranhaltijat Esimies Riskienhallinnan johtoryhmä Kuntayhtymän johtaja Kuntayhtymähallitus Rehtori Tulosalueen hallitus Hallintojohtaja Johtoryhmä Talousjohtaja ja vastaavat (vastaava kuin rehtori, vastaava kuin talousjohtaja) Henkilöstö

		Vastualueen johtava virkamies Tilintarkastaja Johto Tulosalueen ja -yksikön johto Ylin johto Tulosalueen johtaja Organisaation hallitus Kuntayhtymän johto Organisaatio Vastuullinen hoitaja Työntekijä Yksikkö  Joku (passiivi: tehdään, hoidetaan..)		Tulosyksikön esimies Tulosalueen johtaja Tulosalueen esimies  Joku (passiivi: tehdään, hoidetaan..)
--	--	---	--	---

Taulukko 10 Kuvaus REDUn riskienhallinnasta Hallintosäännössä (REDU, 2017).

<p><b>Yhtymäkokous</b> päättää kuntayhtymän ja konsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista, päättää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen linjaukset, tavoitteet ja osa-alueet sekä niiden toimeenpano-, seuranta- ja arviointimenettelyt.</p>
<p><b>Yhtymähallitus</b>          -huolehtii kuntayhtymän sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta,          -vastaa kokonaisvaltaisen sisäisen valvonnan ohjeistuksesta ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä,          - hyväksyy sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat ohjeet ja menettelytavat,          - valvoo, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta toimeenpannaan ohjeistuksen mukaisesti ja tuloksellisesti,          - antaa toimintakertomuksessa tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä sekä selvityksen konsernivalvonnasta ja merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä          -päättää kuntayhtymäkonsernin sisäisen tarkastuksen järjestämisestä.</p>
<p><b>Kuntayhtymän johtaja ja tulosalueiden/toimintayksiköiden johtavat viranhaltijat</b> vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, riskienhallinnan toimeenpanosta ja tuloksellisuudesta toimialallaan ja ohjeistavat alaisiaan sekä raportoivat yhtymähallitukselle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä.  <b>Esimiehet</b> vastaavat riskien tunnistamisesta, arvioinnista, riskienhallinnan toimenpiteiden toteutuksesta ja toimivuudesta sekä raportoivat yhtymähallituksen antamien ohjeiden mukaisesti.  <b>Konsernijohto</b> vastaa konserniyhteisöjen ohjauksesta sekä yhteisöjen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen ja tuloksellisuuden valvonnasta.</p>

Taulukko 11 Kuvaus konserniohjauksesta REDUssa (REDU, 2015).

<p><b>Yhtymävaltuusto</b>          - päättää kuntayhtymän ja konsernin toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista sekä konserniohjauksen periaatteista,          - hyväksyy konsernitilinpäätöksen,          - hyväksyy konserniohjeen sekä          - päättää kuntayhtymän ja konsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista</p>
<p><b>Tilivelvolliset</b> ovat vastuussa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tuloksellisuudesta. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tuloksellisuutta voidaan seurata talousarviovuoden aikana esim. osavuosikatsauksissa tai osassa niitä. <b>Tilivelvollisilla</b> on sisäisen valvonnan toteuttamisvastuu.</p>
<p><b>Yhtymähallituksen</b> tulee raportoida kuntalain 115 §:n mukaan toimintakertomuksessa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä. Se vastaa sisäisen valvonnan toimivuudesta koko kuntayhtymässä ja antaa sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat ohjeet.</p>
<p><b>Kuntayhtymän johtajalla</b> on sisäisen valvonnan valvontavastuu.</p>



**Tytäryhteisöjen** tulee raportoida konsernijohdolle tytäryhteisöjen merkittävimmistä riskeistä sekä riskienhallinnan toimivuudesta ja riittävydestä yhteisön toimintakertomuksessa vuosittain ja tarvittaessa myös osavuosisikatsauksessa. Mikäli tytäryhteisössä havaitaan tilikaudella uusia ja merkittäviä riskejä, tulee niistä raportoida viipymättä konsernijohdolle. Lisäksi tulee varmistaa, että raportoinnin perusteella ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin. **Tytäryhteisöjen** on neuvoteltava kuntayhtymän johtajan kanssa riskianalyysiin ja riskien vakuuttamiseen liittyvistä asioista.

Taulukko 12 Kuvaus riskienhallinnasta asiakirjassa sisäinen valvonta ja hyvä johtamis- ja hallintatapa (REDU, 2013).

<b>Yhtymävaltuusto</b> hyväksyy sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Yhtymävaltuusto ottaa päätöksenteossaan huomioon toimintaan ja talouteen, henkilöstöön, opiskelijoihin, omaisuuteen ja tietojärjestelmiin liittyvät riskit. Valtuustotyöskentelyn periaatteiden ja menettelyiden tulee varmistaa vastuunalaisuus, strategisten mahdollisuuksien hyödyntäminen, riskien tunnistaminen, arviointi sekä hallinta.
<b>Kuntayhtymähallituksen</b> tehtävänä on kuntayhtymän ylimpänä toimeenpanevana toimielimenä päättää keskeisistä johtamiseen liittyvistä periaatteista ja hyväksyä hyvään johtamis- ja hallintotapaan, riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan liittyvät menettelytavat. Yhtymähallituksen vastuulla on kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuus. Se antaa vuosittain selonteon tilinpäätökseen sisältyvässä toimintakertomuksessa siitä, miten sisäinen valvonta ja siihen sisältyvä riskienhallinta on kuntayhtymässä järjestetty, onko valvonnassa havaittu puutteita kuluneella tilikaudella ja miten sisäistä valvontaa on tarkoitus kehittää voimassa olevalla taloussuunnittelukaudella. Riskienhallinnan järjestämisestä yhtymähallitus ohjeistaa yhtymävaltuuston riskienhallintapolitiikan perusteella siten, että toiminnan suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseissa otetaan huomioon hyväksyttävä riskitaso <b>yhteistyössä hallituksen ja tilivelvollisten viranhaltijoiden kanssa.</b>
<b>Kuntayhtymän johto</b> päättää, kuinka riskeihin vastataan. Riskejä pienennetään, vältetään, siirretään tai niitä voidaan pitää omalla vastuulla.
Tavoitteet <b>on laadittava</b> , ennen kuin kuntayhtymän johto voi tunnistaa niiden toteutumiseen vaikuttavat potentiaaliset tapahtumat. Riskienhallinnalla <b>varmistetaan</b> , että johdolla on käytössään prosessi tavoitteenasetteluun, että valitut tavoitteet ovat kuntayhtymän toiminta- ajatusta ja visiota tukevia ja sen mukaisia, että ne ovat sopusoinnussa riskinottohalkkuuden kanssa. Kuntayhtymän tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tapahtumat <b>on tunnistettava</b> ja samalla <b>tehtävä</b> ero riskien ja mahdollisuuksien välillä. Mahdollisuudet <b>kanavoidaan</b> takaisin johdon strategian- ja tavoitteenasetteluun.
Sisäinen ympäristö eli sisäinen toimintaympäristö käsittää kuntayhtymän ilmapiirin ja <b>henkilökunta</b> tarkastelee ja käsittelee riskejä sen pohjalta.

Taulukko 13 Kuvaus riskienhallinnasta asiakirjassa sisäinen valvonta ja riskienhallinnan perusteet (REDU, 2019).

<b>Yhtymähallitus</b> vastaa siitä, että riskienhallinta on asianmukaisesti järjestetty. Yhtymähallitus määrittää riskienhallintaan liittyvät menettelytavat. Yhtymähallitus käsittelee ja arvioi yhtymän riskienhallinnan tilaa säännöllisesti valvomalla riskienhallinnan asianmukaista järjestämistä, riittävyttä ja tehokkuutta
Riskienhallintatoiminnan ohjauksesta vastaa <b>yhtymän johto</b> sekä <b>se, jolle toimivaltaa on asian osalta siirretty.</b>
<b>Jokainen yhtymän luottamushenkilö, viranhaltija ja työntekijä</b> ovat omalta osaltaan vastuussa riskienhallinnasta. Tämä ilmenee työssä tapahtuvana huolellisuutena esimerkiksi siten, että omalla toiminnalla ei vaaranneta kenenkään turvallisuutta tai omaisuutta eikä asetettujen tavoitteiden saavuttamista.
<b>Yksikön johto</b> vastaa siitä, että riskienhallinta on järjestetty tarkoituksenmukaisesti sekä riittävässä laajuudessa yksikön toimintaan nähden ja että sitä toteutetaan yhtymän riskienhallintapolitiikan periaatteiden sekä tehtyjen päätösten mukaisesti.
Tarkempi riskienhallintatoiminnan ohjaus toteutetaan erillispäätöksillä, määräyksillä ja ohjeilla. (Huom. tekijä ei käy ilmi)
<b>Yhtymän johto</b> vastaa valvonnan järjestämisestä. Valvonnan piiriin kuuluu myös riskienhallintajärjestelmien toimivuuden seuranta.

<b>Sisäinen tarkastus</b> avustaa yhtymän johtoa tämän toteutuksessa.
Riskienhallinnan tilaa seurataan aktiivisesti osana päivittäistä johtamista. Seurantajärjestelmä muodostetaan tarkoituksenmukaiseksi ja toimintaan nähden riittävän kattavaksi. (Huom. tekijä ei käy ilmi.)
<b>Johtoryhmän</b> tehtävänä on yhtymän riskienhallintapolitiikan täytäntöönpanon valvonta sekä konsernin riskienhallintatoiminnan seuranta.

Taulukko 14 Riskienhallinnan kuvaus riskienhallintapolitiikka-asiakirjassa (REDU, 2013).

<b>Yhtymävaltuusto</b> hyväksyy riskienhallinnan perusteet, jonka mukaisesti riskienhallinta järjestetään, sen toimivuutta seurataan ja arvioidaan. Se ottaa riskinäkökulman huomioon hyväksyessään kuntayhtymän menestystekijät, strategiset päämäärät, kriittiset menestystekijät, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, kehittämistavoitteet, osoittaessaan resursseja sekä tehdessään päätöksiä. Yhtymävaltuusto on määritellyt osana sisäisen valvonnan ohjeistusta sijoitustoiminnan periaatteet, jotka määrittelevät hyväksyttävää sijoitustoimintaa, tavoiteltavaa tuottoa ja riskitasoa.
Riskienhallintapolitiikka <b>päivitetään</b> tarvittaessa tai valtuustokausittain. Kuntayhtymän tilinpäätökseen sisältyvässä toimintakertomuksessa yhtymävaltuustolle <b>raportoidaan</b> riskienhallinnan järjestämisen asianmukaisuudesta. Riskienhallintatoimenpiteistä <b>päätetään</b> tunnistettujen ja olennaisiksi arvioitujen riskien perusteella tulosaluetasolla ja määriteltyjen toimenpiteiden toteutumista <b>seurataan</b> systemaattisesti raportoinnin avulla. Riskienhallinnan perusteiden, -politiikan -ohjeiden käytäntöön viemiseksi <b>laaditaan</b> talous- ja suunnittelukaudelle erillinen toimenpideohjelma, jossa alustavasti <b>määritellään</b> tulosalueilla ja tulosyksiköissä suoritettavat toimenpiteet, aikataulut ja vastuut. Henkilöstölle <b>järjestetään</b> säännöllisesti koulutusta sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta, jotta riittävä riskitietoisuus <b>varmistetaan</b> . Riskienhallinnan raportointia <b>suoritetaan</b> kaikilla organisaatiotasolla. Yhtymävaltuustolle <b>raportoidaan</b> osana normaalia toiminnan ja talouden raportointia sekä toimintakertomukseen sisällytettävässä hallituksen selonteossa.
<b>Yhtymähallitus ja tilivelvolliset viranhaltijat</b> antavat riskienhallintapolitiikkaa täydentäviä käytännön ohjeita, joita tulosalueilla ja tulosyksiköissä on noudatettava. <b>Yhtymähallitus, johtavat viranhaltijat ja muut esimiehet</b> kukin vastuualueellaan, määrittelee riskien luonteen perusteella tarkoituksenmukaisimmat ja tehokkaimmat riskienhallinnan menettelyt, jotka toimeenpannaan systemaattisesti. <b>Yhtymähallituksen ja johtavien viranhaltijoiden</b> vastuulla on seurata ja valvoa toimenpiteiden riittävyttä.
<b>Yhtymähallitus</b> ohjaa ja valvoo riskienhallinnan toimeenpanoa ja riittävyttä. Se ottaa riskinäkökulman huomioon toiminnan suunnittelussa, päätöksenteossa ja seurannassa. Yhtymähallituksen tulee antaa tilinpäätöksen toimintakertomuksen yhteydessä yhtymävaltuustolle selonteko siitä, miten sisäinen valvonta ja siihen liittyvä riskienhallinta on järjestetty ja kuinka niitä kehitetään. Se voi käyttää valvontatehtävässä apuna sisäisen tarkastuksen toimintoa. Yhtymähallitus voi tarvittaessa antaa riskienhallintapolitiikkaa tarkentavia ja täydentäviä käytännön ohjeita. Riskienhallinnan toimivuutta ja tehokkuutta seuraa ja arvioi yhtymähallitus määräajoin. Seuranta ja arviointi ovat pohjana hallituksen selonteolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. Yhtymähallitus voi käyttää apunaan riskienhallinnan seurannassa <b>riskienhallinnan johtoryhmää</b> . Yhtymähallitus hyväksyy riskienhallinnan perusteiden pohjalta laaditun riskienhallintapolitiikan.
Riskienhallintapolitiikan vieminen osaksi toimintoja on ensisijaisesti <b>johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten</b> vastuulla. <b>Johtavat viranhaltijat</b> kuten kuntayhtymän johtaja, talousjohtaja, rehtorit vastaavat oman tulosalueensa sekä <b>muut esimiehet</b> tulosyksikköjensä riskien tunnistamisesta sekä arvioinnista riskienhallintapolitiikan sekä muiden käytännön ohjeiden mukaisesti. He ottavat riskinäkökulman huomioon kaikessa päätöksenteossään, toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. <b>Johtavat viranhaltijat ja esimiehet</b> päättävät tarpeellisista riskienhallintatoimenpiteistä silloin, kun toimenpide koskee tiettyä tulosaluetta, tulosyksikköä tai toimintoa. <b>Johtavat viranhaltijat</b> raportoivat riskienhallinnan politiikan toimeenpanosta sekä riskienhallinnan toimenpideohjelmien toteutuksesta ja mm. niiden yhteydessä tunnistetuista ja toteutuneista riskeistä sekä päätetyistä riskienhallinnan toimenpiteistä kuntayhtymän johtajalle/rehtorille ja yhtymähallitukselle osana normaalia raportointia.

<p><b>Kuntayhtymän johtajalla</b> on asemansa perusteella kokonaisvastuu riskienhallintaprosessin toimeenpanosta ja riskienhallintapolitiikan toteuttamisesta organisaatiossa sekä raportoinnista kuntayhtymähallitukselle. Hänen tehtävänä on aktiivisesti seurata toimintaympäristön muutoksia sekä antaa kuntayhtymähallitukselle informaatiota mahdollisista uusista riskeistä tai strategisista ja toiminnallisista mahdollisuuksista.</p>
<p><b>Rehtoreilla</b> on vastuu tulosalueensa riskienhallintaprosessin toimeenpanosta ja riskienhallintapolitiikan toteuttamisesta tulosalueellaan sekä raportoinnista tulosalueensa hallitukselle, kuntayhtymän johtajalle ja yhtymähallitukselle. Rehtoreiden tehtävänä on aktiivisesti seurata toimintaympäristön muutoksia sekä antaa tulosalueen johtokunnalle/ johtoryhmälle, kuntayhtymän johtajalle ja yhtymähallitukselle informaatiota mahdollisista uusista riskeistä tai strategisista ja toiminnallisista mahdollisuuksista.</p>
<p><b>Hallintojohtaja</b> vastaa oman tulosalueensa riskienhallinnan toteuttamisesta. Hänen työsäännön painottuvat koko kuntayhtymän vahinkoriskien hallinta vakuutusten avulla sekä kuntayhtymän rahoitusriskien hallinta. Hallintojohtaja raportoi kuntayhtymän johtajalle tunnistetuista ja toteutuneista rahoitus- ja vahinkoriskeistä kuten myös muista tulosalueensa riskeistä sekä suoritetuista riskienhallintatoimenpiteistä.</p>
<p><b>Johtoryhmä täydennettynä työsuojelupäälliköllä</b> toimii riskienhallinnan johtoryhmänä. Johtoryhmällä tulee olla kokonaisnäkemys kuntayhtymän riskienhallinnasta. Riskienhallinnan johtoryhmän keskeisenä tehtävänä on osaltaan varmistaa, että kuntayhtymän strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit on olennaisilta osin tunnistettu ja arvioitu sekä hallintakeinot niille määritelty. Johtoryhmä koordinoi riskien arvioimisen toimintamallien ja hallinnan kehittämistä. Johtoryhmän tehtävänä on edistää yleistä riskienhallinnan tuntemusta ja koordinoida henkilöstön riskienhallintakoulutusta. Riskienhallinnan johtoryhmä käy analysoidut tapaukset, raportoidun tiedon sekä päätetyt riskienhallinnan menetyt läpi sekä esittää suosituksia riskienhallinnan kehittämiseksi. Tulosalueiden seuranta ja raportointitieto käsitellään johtoryhmässä sekä kuntayhtymän <b>johtajan/rehtorin esittelyä yhtymähallituksessa</b>.</p>
<p>Riskienhallintaan osallistuu koko <b>henkilöstö</b>. Riskienhallinta tulee viedä osaksi päivittäistä toimintaa ja työtehtäviä. Henkilöstön on hoidettava toimen- ja tehtävänkuvausten mukaiset tehtävänsä noudattaen toimintaa koskevaa ohjeistusta ja sovittuja hyväksytyjä toimintatapoja. Henkilöstön tehtävänä on toiminnallaan edistää määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista sekä huolehtia kuntayhtymän omaisuuden turvaamisesta. Henkilöstön tulee huolehtia tehtävien suorittamiseksi vaadittavan ammatillisen pätevyyden ylläpitämisestä. Henkilöstön tulee tiedottaa ja raportoida esimiästään toiminnan yhteydessä havaitsemistaan riskeistä sekä mahdollisista kehittämistoimenpiteistä.</p>
<p>Vastuullisena toimijana on kunkin <b>tulosyksikön esimies</b>, jonka tulee raportoida tiedot tulosalueen johtajalle ja hänen edelleen riskienhallinnan johtoryhmälle. <b>Tulosalueiden esimiehet</b> raportoivat kuntayhtymän johtajalle/rehtorille.</p>

#### 4.6 Sidosryhmäyhteistyö

Ammatillisella koulutuksella on monia eri sidosryhmiä. Henkilöstö on sisäinen sidosryhmä, joka toteuttaa käytännön turvallisuustyötä päivittäin. Toinen tärkeä sisäinen sidosryhmä ovat opiskelijat, joille tulee opettaa turvallisen työskentelyn perusteet ja joiden turvallisuudesta tulee huolehtia. Ulkoisista sidosryhmistä opiskelijoiden huoltajien kautta saamme epäsuoraa palautetta toiminnastamme. Usein opiskelijat kertovat kotonaan asioita, joita jostain syystä eivät uskalla tai halua ottaa oppilaitoksessa puheeksi.

##### 4.6.1 Turvallisuuspäällikön turvallisuuskierrokset

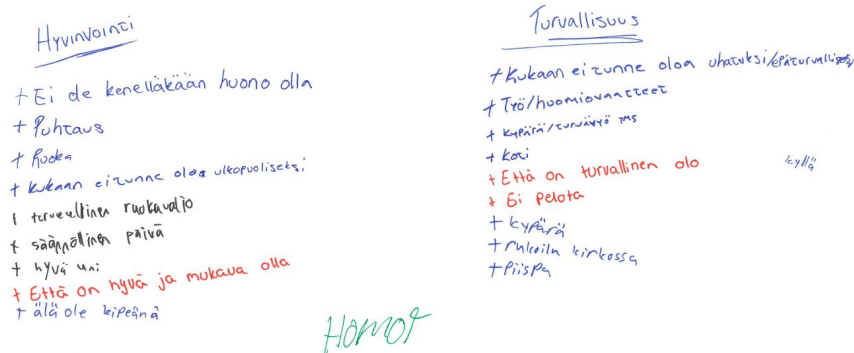
1.1.2019 lähtien turvallisuuspäällikkö on vierailut REDUn toimintayksiköissä useaan otteeseen. Osa vierailuista on ollut henkilöstötilaisuuksia, osa turvallisuuskierroksia. Näiden vierailujen tarkoituksena on ollut perehtyä eri toimintayksiköiden toimintaan ja tutustua niiden

henkilöstöön. Näillä vierailuilla turvallisuuspäällikkö on havainnoinut niin puutteita turvallisuudessa, kuin myös innovatiivista halua ratkoa turvallisuuspuutteita. Turvallisuuspäällikön käsityksen mukaan suurten muutosten keskellä työskenteleminen kuormittaa henkilöstöä niin paljon, etteivät turvallisuusasiat yksinkertaisesti mahdu ajatuksiin. Asiallinen keskustelu, huolien kuunteleminen ja turvallisuusasioissa ohjeistaminen näyttävät tuottavan tulosta.

#### 4.6.2 Työpajat opiskelijoiden kanssa

#Hyvinvoiva amis -hanke järjesti kolmelle opiskelijaryhmälle perehdyttämisspäiviä. Hanke oli valinnut nämä opiskelijaryhmät pilotoimaan hyvinvoinnin edistämisen käytäntöjä. Turvallisuuspäällikkö pääsi mukaan kahteen näistä tilaisuuksista. Turvallisuuspäällikön näkökulmasta tarkoitus oli kerätä opiskelijoiden ajatuksia turvallisuudesta oppilaitoksessa. Ryhmien opiskelijat olivat vasta rakennusalalla opiskelunsa aloittaneita suoraan peruskoulusta ammatilliseen oppilaitokseen siirtyneitä. Työpajan lopuksi opiskelijoiden kanssa keskusteltiin rakennusalan turvallisuudesta ja yleisimmistä tapaturmista rakennusalalla.

Työpajassa opiskelijat jaettiin kolmen tai neljän hengen ryhmiin. Jokaiselle ryhmälle annettiin kirjoituspaperi ja kysymys. Opiskelijat kirjoittivat ajatuksiaan kysymykseen liittyen paperille (kuvat 17-26). Hetken kuluttua paperit ja kysymykset vaihdettiin viereiselle ryhmälle ja näin jatkettiin, kunnes kaikki kysymykset olivat käyneet ryhmällä.



Kuva 17 Kysymys 1: Mitä turvallisuus/hyvinvointi tarkoittaa? (Ryhmä 1).

Työturvavaatteet

Koira

~~Kyky~~

huolellisuus

koti

Puikko

9470

kaverit

YSTÄVÄT

Manne Möki

Pasi

Poliisit

Udomees Pas!

KyPÄ

lapaset

Villa Sukat

aski lämää

Kotona oleminen

Koti

Rohkeus

Musiikki

Kuva 18 Kysymys 2: Mitkä asiat luovat turvallisuuden tunnetta? (Ryhmä 1).

-ei väkivallan uhkaa

- ei syrjintää, ei kiusaamista

- kaikilla hyvä olla

- Varoitusmerkit

- Turvallinen rakennus

- jossa on paljon tukihenkilöitä

- Turvallinen

- ei leikitäytelily

- Ei huumeita

- kypäriä käytävä koulu

- ei vaarallinen

Kuva 19 Kysymys 3: Millainen on turvallinen koulu? (Ryhmä 1).

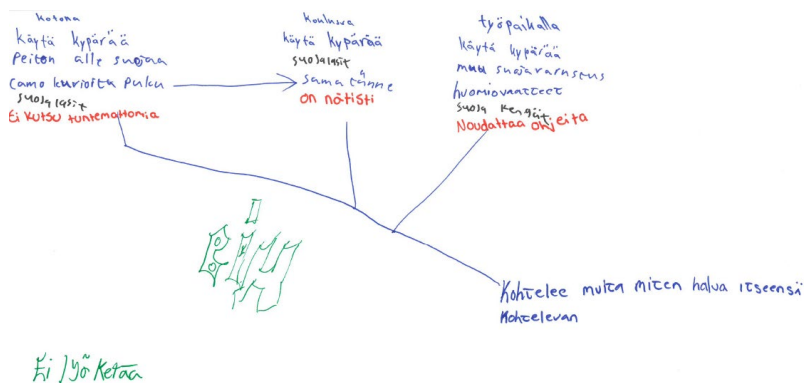
- Suoja varusteet  
- Ei päästetä tuntemattomia sisälle  
- Pitkiä taukoja

- Opettajalle koulun  
- Parempia istumia

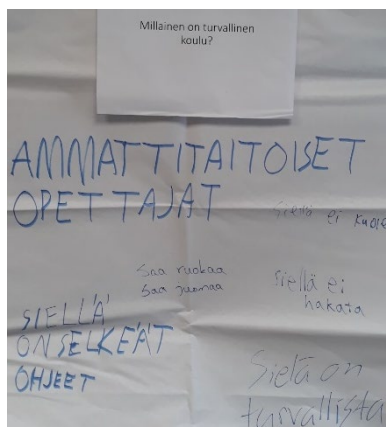
PAHA KYSYMYS

Perjantai vapaa päiviksi  
4h koulupäivät

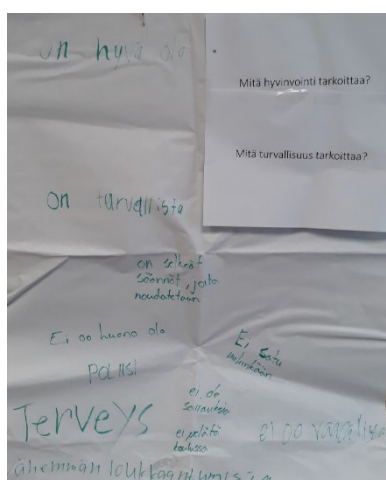
Kuva 20 Kysymys 4: Mitä asioita koulun/opettajan tulisi tehdä, jotta koulussa olisi mukava ja turvallinen olla? (Ryhmä 1).



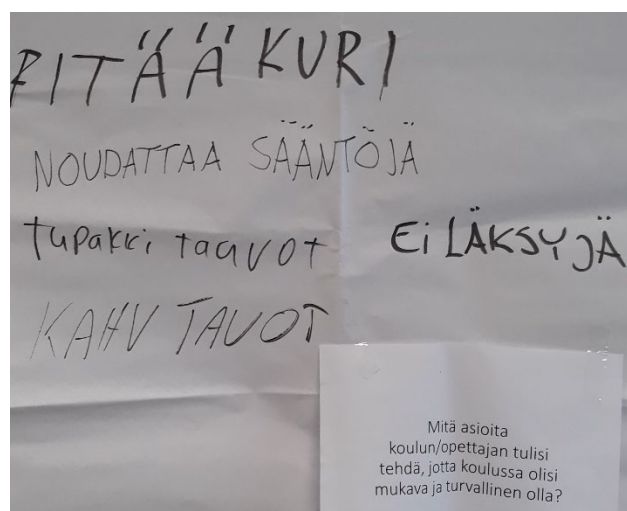
Kuva 21 Kysymys 5: Miten omalla toiminnallani voin edistää turvallisuutta (kotona, koulussa, työpaikalla)? (Ryhmä 1).



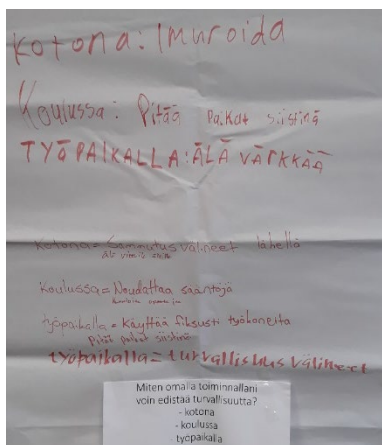
Kuva 22 Kysymys 1: Millainen on turvallinen koulu? (Ryhmä 2).



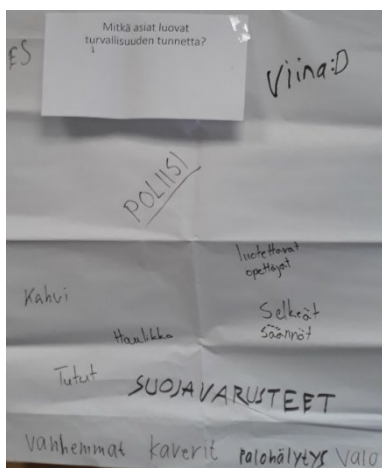
Kuva 23 Kysymys 2: Mitä hyvinvointi tarkoittaa? Mitä turvallisuus tarkoittaa? (Ryhmä 2)



Kuva 24 Kysymys 3: Mitä asioita koulun/opettajan tulisi tehdä, jotta koulussa olisi mukava ja turvallinen olo? (Ryhmä 2).



Kuva 25 Kysymys 4: Miten omalla toiminnallani voin edistää turvallisuutta kotona/koulussa/työpaikalla? (Ryhmä 2).



Kuva 26 Kysymys 5: Mitkä asiat luovat turvallisuuden tunnetta? (Ryhmä 2).

Yhteenvetona opiskelijoiden työpajoista voisi vetää johtopäätöksen, että opiskelijamme kaipaavat rajoja sekä selkeitä sääntöjä ja ohjeita siitä, kuinka tulee toimia. Nuoret näyttävät ymmärtävän siisteyden sekä henkilökohtaisten suojainten merkityksen. Vaikka ammatillisen koulutuksen reformi yleisesti ymmärretään itseohjautuvuuden korostamisena, tuntuvat nuoret itse kaipaavan rajoja ja ohjausta. Näiden seikkojen lisäksi oppilaitoksessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota väkivallan ja kiusaamisen ehkäisyyn.

#### 4.6.3 Kotiväen illat

Syksyllä 2019 järjestettiin aloittavien opiskelijoiden huoltajille kotiväen iltoja 28.-29.8. sekä 10.9. Turvallisuuspäällikkö kävi esittäytymässä vanhemmille ja kertomassa omasta toimenkuvastaan. Samalla esiteltiin turvallisuus- ja sisäilmailmoituslomakkeet sekä kerrottiin niiden merkityksestä. Huoltajilla oli tilaisuus kysyä ja kommentoida REDUn turvallisuusasioita, mutta kukaan ei halunnut käyttää mahdollisuutta. Lopuksi kerrottiin mistä turvallisuuspäällikön yhteystiedot löytyvät ja kehoitettiin ottamaan yhteyttä, jos huoli REDUssa opiskelevan nuoren turvallisuudesta herää. Turvallisuuspäällikön näkökulmasta tilaisuuksien tarkoituksena oli



tuoda vanhemmille tiedoksi, että nuorten turvallisuudesta välitetään sekä ohjata vanhempia ottamaan yhteyttä heti, jos nuori kertoo kotona ongelmista oppilaitoksessa.

Esittäytymiset olivat sinänsä tuloksellisia, koska loppuvuodesta ilmoituslomakkeiden kautta tuli opiskelijoiden huoltajilta parikin ilmoitusta heitä huolestuttavista asioista. Ilmoitusten perusteella käytiin kyseisten huoltajien ja alojen kesken keskustelua huoltajia huolestuttavista asioista. Huoltajien mielestä oli tärkeää, että oli olemassa kanava, jonka kautta he voivat tuoda huolensa esiin silloin, jos he eivät tiedä keneen tai mihin tulisi olla yhteydessä.

#### 4.6.4 KPI:t muissa ammatillista koulutusta järjestävissä organisaatioissa

KPI (Key Performance Indicator) eli suorituskymmittari tarkoittaa tapahtumia, joiden avulla mitataan suorituskyykyä turvallisuudessa (tai muussa toiminnassa). Turvallisuutta tulee mitata, jotta voidaan varmistua toimien tuloksellisuudesta. Yleensä turvallisuutta mitataan tapahtuneiden tapaturmien määrällä. (Ordenes, 2018.)

TURVIS-verkosto on ammatillisen toisen asteen koulutuksen turvallisuuspäälliköiden verkosto, jonka tarkoituksena on tarjota vertaistukea toisilleen. Tekemäni kyselyn mukaan oppilaitoksissa kerätään tilastoa lähinnä tapaturmista ja läheltäpiti-tilanteista. Yhdessä oppilaitoksessa läheltäpiti-tilanteet on luokiteltu:

- tapaturman vaaraan,
- vähäiseen viilto- tai pistohaavaan,
- uhkailuun, nimittelyyn tai muuhun epäasialliseen käytökseen,
- väkivallan uhkaan, väkivaltatilanteeseen,
- esinevahinkoon tai
- muuhun tilanteeseen.

Lisäksi samassa oppilaitoksessa kerätään tilastoa turvallisuuskoulutuksista; alkusammutuskoulutus, ensiapukoulutus, uhka- ja väkivaltatilannekoulutus, poistumis- ja sisällesuojautumisharjoitus sekä turvallisuuskävelyt.

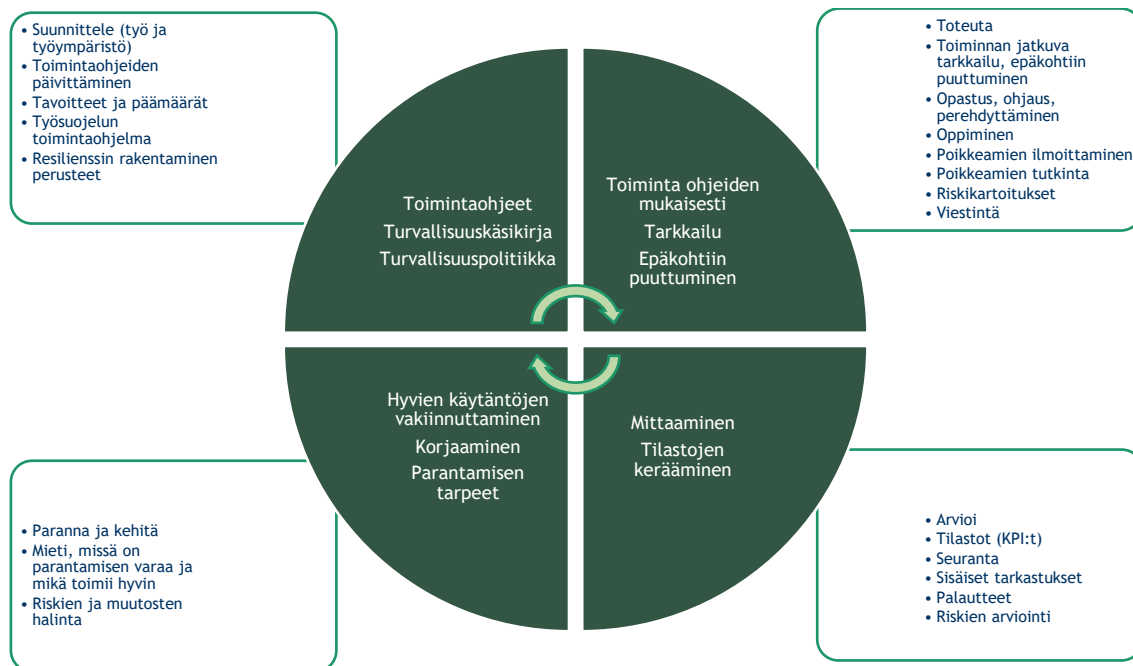
## 5 Tulokset

Tällä kehittämistyössä on ollut useita erilaisia tuloksia. Konkreettisia tuloksia ovat olleet turvallisuuskäsikirjan ja siellä olevien ohjeiden päivittäminen ja kehittäminen, sekä turvallisuuspolitiikan alustavan version valmistuminen. Muita tuloksia ovat olleet vuoropuhelun kehittäminen johdon kanssa, henkilöstön ja opiskelijoiden turvallisuustietoisuuden kasvaminen sekä selkeä näkemys siitä, miten turvallisuuskulttuuria tulee lähteä kehittämään.

REDUn intranetissä on ollut pohja turvallisuuskäsikirjalle. Tälle pohjalle on vuoden 2019 aikana alettu rakentamaan uutta turvallisuuskäsikirjaa. Käsikirjan tämän hetkinen sisältö on lähes liitteen 7 (LIITE 7) mukainen. Osa liitteessä 7 mainituista asiakirjoista ei vielä ole käsiteltyä johtoryhmän, YT- ja TS-toimikuntien (yhteistoimintatoimikunta, työsuojelutoimikunta) kokouksissa ja siksi ne vielä puuttuvat varsinaisesta turvallisuuskäsikirjasta. Turvallisuuskäsikirja on sähköinen ja siten helposti päivitettävissä. Koko henkilökunnalla on pääsy sinne ja opiskelijoilla pääsy erikseen sallituille sivuille. Turvallisuuskäsikirja on dynaaminen ja päivittyy koko ajan tarpeen mukaan. Turvallisuuskäsikirja jakautuu yleiseen osaan, työturvallisuuteen, palo- ja pelastusturvallisuuteen, kiinteistöturvallisuuteen, riskikartoituksiin, jatkuvuus- ja valmiussuunnitelmaan sekä erityistilanteiden toimintaohjeisiin. Turvallisuuskäsikirja sisältää myös luettelon (tilasto) turvallisuustapahtumista. Tässä luettelossa ovat ennakoivat turvallisuustoimet, turvallisuushavainnot ja tapaturmat yleisellä tasolla kuvattuina.

Turvallisuustoiminta REDUssa -asiakirjaan (LIITE 8) on kuvattu turvallisuuspolitiikka ja siten turvallisuustoiminnan periaatteet. Tässä asiakirjassa turvallisuustoiminta on kuvattu PDCA-mallin (kuva 27) mukaan jatkuvan parantamisen laatuymyränä.

PDCA-malli on ongelmanratkaisun ja kehäoppimisen malli, jota käytetään jatkuvassa laadun parantamisessa (Laatuakatemia, 2019). Rovaniemen koulutuskuntayhtymä REDUssa PDCA-mallia käytetään laatukäsikirjan pohjana. PDCA (plan, do, check, act) (joskus käytetään termiä PDSA (plan, do, study, act tai Deming cycle tai Shewhart cycle) on neljän vaiheen muutoksen johtamisen malli. Ensimmäinen vaihe plan on analysoinnin, ongelman tai mahdollisuuksien tunnistamisen ja suunnittelun vaihe. Tässä vaiheessa tehdään olettamuksia ja päätetään, mitä niistä lähdetään kokeilemaan käytännössä. Do on vaihe, jossa toimitaan ja testataan muutosta. Check (study) vaiheessa tutkitaan, mitä on saatu aikaiseksi ja millaisia aikaansaannokset ovat. Tässä vaiheessa päätetään, oliko valitut olettamukset oikeita ja kannattaako niitä jatkaa käytännössä. Viimeisessä vaiheessa (act) implementoidaan onnistuneet kokeilut käytäntöön. (Mind tools.)



Kuva 27 PDCA-mallin mukainen turvallisuustoiminta REDUssa

Turvallisuustoiminnassa on tärkeää, että tieto liikkuu organisaatiossa toiselle. Tiedonkulkua alhaalta ylöspäin on parannettu kehittämällä ilmoitusjärjestelmää ja lisäämällä turvallisuuskierroksia. Henkilöstöä, opiskelijoita sekä opiskelijoiden huoltajia on rohkaistu tekemään ilmoituksia. Kaikki ilmoitukset tutkitaan ja mahdollisista toimenpiteistä päätetään asianosaisten kesken ja tarvittaessa johtoryhmässä, YT-toimikunnassa (yhteistoiminta) tai TS-toimikunnassa (työsuojelu). Ilmoitusten käsittelyssä ei etsitä syyllisiä, vaan keinoja korjata tilanne. Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa tiedon kulkua on parannettu perehdyttämistä kehittämällä, talokokouksilla sekä informoimalla, ohjeistamisella ja opastamisella käytännön tilanteissa mm. turvallisuuskierroksilla. Lisäksi turvallisuustapahtumista pidetään anonymia lokitiedostoa, johon koko henkilöstöllä on pääsy. Vuoden vaihteessa turvallisuuspäällikkö kokoaa turvallisuusraportin johdolle tiedoksi.

Toiminnan ja turvallisuuskulttuurin kehittämisessä tärkeää on epäkohtiin puuttuminen ja hyvien käytäntöjen tukeminen. Epäkohtiin puuttumisessa vältetään syyllisten hakemista. Asioidista puhutaan asiallisesti ja ohjeistetaan, kuinka ne tehdään turvallisella tavalla. Samalla selvitetään mahdollisuuksien mukaan juurisyyt ei-turvalliseen toimintaan. Hyviä käytäntöjä tuetaan ja niitä otetaan esimerkeiksi. Loppuvuodesta 2019 jaettiin pieni turvallisuusaiheinen palkinto työsuojeluorganisaation toimesta kolmelle henkilölle, joiden katsottiin edistäneen turvallista toimintaa REDUssa.

Tapaturmien ja läheltäpiti-tilanteiden lisäksi tilastoa kerätään myös muista turvallisuustapahtumista. Yksi mitattava asia on opiskelijoille ja henkilöstölle pidetyt turvallisuusaiheiset pe-

rehdyttämistilaisuudet. Lisäksi mitataan mm. hälytys- ja valvontajärjestelmien antamien hälytysten määrää, tehtyjä turvallisuuskierroksia ja riskikartoituksia sekä tehtyjä turvallisuusaloitteita. Yhteiskuntavastuun näkökulmasta seurataan lämmityksen, sähkön, vedenkulutuksen, jätemaksujen, toimistotarvikkeiden ja polttoaineiden kustannuksia. Muista kustannuksista seurataan työ- ja suojavaatetuksen hankintakustannuksia sekä turvallisuuden kehittämiseen käytettyjä kustannuksia. Turvallisuuden ja yhteiskuntavastuun mittaamista kehitetään edelleen.

Kehittämistyön aikana vuoropuhelu johdon kanssa on saatu alkuun. Johdon turvallisuustietoisuus on lisääntynyt ja ”yhteinen kieli” alkaa muotoutua. Keskinäisen ymmärryksen ja vuoropuhelun kehittäminen on lähtökohta turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi. Henkilöstö on kokenut säännölliset turvallisuuskierrokset hyvänä asiana, samoin talokokoukset. Turvallisuuspäällikön saaman palautteen mukaan henkilöstö kokee, että heitä kuunnellaan ja ongelmatilanteisiin pyritään löytämään ratkaisuja.

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä tulee jatkaa Safety II -mallin mukaista ennakoivan turvallisuuden kehittämistä. Kokemuksen ja tilastojen antaman tiedon mukaan tulee ohjeistuksia päivittää ja henkilöstöä perehdyttää niihin. Normaaliin toimintaan tulee perehtyä ja tukea niitä toimia, joiden avulla normaali toiminta on turvallista ja poikkeavissa tilanteissa osataan toimia turvallisesti. Henkilöstöä tuetaan toimimaan turvallisesti, ennakoimaan vaaratilanteet ja kannustetaan tekemään innovatiivisia kehittämisideoita turvallisuuden parantamiseksi. Turvallisuuden mittaamisessa kehitetään ennakoivia mittareita ja tiedon kulkua organisaatiotasolta toiselle kehitetään edelleen.

Työprosessien kuvaamiseksi on useita eri vaihtoehtoja. Ne voidaan kuvata esim. prosessikaaviona tai kuvallisina ohjeina. Tähän mennessä on jo suunniteltu tehtäväksi työ- ja suojavaatetuksesta sekä henkilösuojaamista kuvallinen ohjeistus jokaiselle alalle erikseen. Automaalaus-alalta on tullut kehittämis ehdotuksena kemikaaliluettelon liitteeksi tehtävästä visuaalisesta taulukosta, josta näkee heti, mitä suojaimia tulee eri kemikaalien käytön yhteydessä käyttää. Lisäksi eri työvaiheista tai koneista ja laitteista voidaan tehdä kuvallinen tai video-ohje, joka löytyy esim. QR-koodin avulla internetistä. Turvallisen ja oikeaoppisen työn tekemisen kuvaaminen visuaalisesti on erityisen tärkeää opiskelijoille, joilla ei välttämättä ole kärsivällisyyttä tai halua lukea kirjallisia ohjeita. #Hyvinvoiva amis -hanke teki kokeilevaa työtä visuaalisen ohjeistuksen suhteen purkamalla asuntolan järjestysäännöt kuvia sisältäviksi julisteiksi.

REDU on monialainen ammatillinen oppilaitos, joka on usean erillisen oppilaitoksen yhteen liittämisen tulos. Jokaisesta yhteen liitetystä oppilaitoksesta on tullut toimijoiden mukana monta erilaista tapaa toimia. Monialaisuus on sulattanut yhteen ns. ”pehmeitä” (esim. sosiaali- ja terveysala) ja ”kovia” (esim. maanrakennus) aloja, joilla työn luonteen vuoksi on erilaisia tapoja toimia. ”Pehmeillä” aloilla arvostetaan neuvotteluja ja keskusteluja, kun taas

insinööripainotteisilla aloilla suoraa ja selkeää toimintaa. Oli ala kuitenkin mikä tahansa, tulee esimiehen tuntee turvallisen toiminnan periaatteet ja oma vastuunsa turvallisen toiminnan edistäjänä. Lisäksi hänen täytyy toimia itse esimerkkinä. Esimies ei ole uskottava, jos hän ei itse noudata turvallisuutta omassa työssään. Hänen täytyy omalla käytöksellään osoittaa, että kukaan ei ole lakien tai turvallisuusmääräysten yläpuolella.

Kaiken tätä kehittämistyötä varten tutkitun kirjallisuuden mukaan turvallisuus lähtee johtamisesta. Johdon tulee määritellä arvot, visio, missio ja toiminnan periaatteet selkeästi, seisoa niiden takana ja viestiä ne henkilöstölle. Turvallisen toiminnan mahdollistavat rakenteet tulee saattaa kuntoon ja luoda henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia lisäävä viestintäkanava. Strategiassa ja tavoitteiden asettamisessa tulee johdon ilmaista tahtonsa turvallisuuden suhteen. Lisäksi tulee positiivisella, johdonmukaisella ja henkilöstöä arvostavalla johtamisella synnyttää aktiivinen vuoropuhelu henkilöstön kanssa.

Tulevaisuudessa tulee kehittää Rovaniemen koulutus kuntayhtymä REDUn turvallisuusjohtamista ja sitä kautta turvallista toimintaa. Turvallisuuden johtamisen tulisi olla suora jatkumo organisaation ylimmältä portaalta alimmalle jakautumatta välillä kahtia; abstraktiin suunnitelmaan ja käytännön toimintaan. Sen tulisi motivoida henkilöstö ja opiskelijat toimimaan turvallisella, vastuullisella ja kestävä kehityksen mukaisella tavalla. Tavoitteena on lisätä vuoropuhelua turvallisuusasioista ja sen avulla luoda uusi uskottava turvallisuuskulttuuri organisaatioon.

### 5.1 Suunnitelma turvallisuustyön kehittämiseksi REDUssa

Konkreettinen suunnitelma turvallisuustyön kehittämiseksi tulevaisuudessa on seuraavanlainen:

- johto ilmaisee sitoutumisensa turvallisuuteen strategiatasolla (turvallisuuspolitiikka),
- esimiestyön tukeminen ja vuoropuhelun jatkaminen johdon ja päälliköiden kanssa sekä turvallisuuden huomioiminen yhtenä tekijänä kaikessa päätöksenteossa,
- turvallisuuden mittariston kehittäminen,
- normaalien, turvallisten työprosessien kuvaaminen sekä työympäristön turvallisuuden kehittäminen,
- turvallisuuden ja siihen liittyvien asiakirjojen perehdyttäminen henkilöstölle esim. talokouksissa pysyväksi käytännöksi,
- mahdollisimman paljon esimiesten, turvallisuuspäällikön ja työsuojeluorganisaation turvallisuuskierroksia toimintayksiköissä sekä vuoropuhelun kehittäminen henkilöstön kanssa,
- sidosryhmäyhteistyön kehittäminen (opiskelijat, opiskelijoiden huoltajat, työelämä),
- turvallisuusraportoinnin kehittäminen ja
- turvallisuuskäsikirjan kehittäminen.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Organisaation turvallisuuskulttuuri on muotoutunut organisaation olemassaolon aikana. Sen muuttaminen ei ole helppoa. Aikojen kuluessa on muotoutunut uskomuksia ja tapoja, joita organisaation ulkopuolisen on vaikea ymmärtää. Tavat ja uskomukset istuvat syvällä ihmisten mielissä ja siirtyvät myös uusille työntekijöille helposti. Turvallista toimintaa ja turvallisuuskulttuuria kehitettäessä on kehitettävä organisaatiokulttuuria.

Esimies tarvitsee monia ihmissuhdetaitoja onnistuakseen työssään. Johtamisen alalla on tutkittu paljon sekä onnistunutta, että tuhoavaa johtajuutta. Viime kädessä kuitenkin työyhteisö päättää sen, millainen on hyvä johtaja. Omassa organisaatiossani on niin monta erilaista alaa ja erilaista tapaa toimia, että yhtä pätevää johtamisen mallia on vaikea luoda. Selvää kuitenkin lienee, että johdonmukainen, selkeä, eettinen, moraalinen, oikeudenmukainen ja alaisia arvostava esimies pärjää kaikilla aloilla.

Turvallisuutta voidaan edistää käskemällä ja sanktioiden avulla, mutta todellinen turvallisuuskulttuuri muotoutuu vasta sitten, kun henkilöstö on sitoutunut turvallisuuden edistämiseen. Turvallisuuskulttuuri lähtee muotoutumaan organisaation johdon vaikutuksesta. Turvallisuuteen ja organisaation kehittämiseen sitoutunut johtaja pystyy kehittämään turvallisuuskulttuuria parempaan suuntaan, kun taas hyvinkin organisaatiokulttuuri heikkenee nopeasti, mikäli organisaation johto ei sitoudu siihen.

Positiivisuus ja onnistumisten korostaminen (safety II) ovat tutkimusten mukaan toimivampia johtamiskäytäntöjä, kuin kieltäminen ja syyllisten hakeminen. Positiivinen ilmapiiri yleensäkin saa itse kutakin parantamaan suoritustaan. Suuri kysymys onkin se, miten negatiivisuuteen tottuneet ihmiset saadaan kääntymään toiseen suuntaan: ajattelemaan positiivisesti. Safety II -mallin mukaisesti on luotava ohjeet ja puitteet turvalliselle työskentelylle normaalioloissa.

Turvallisuus ei saa olla erillinen osa organisaation toimintaa, vaan sen on integroiduttava kaikkeen tekemiseen. On mietittävä, miten toimimme turvallisesti ja millaista on turvallisuuden huomioiva toiminta. Monialainen ammatillinen oppilaitos on erittäin kompleksinen ja tuo niin paljon ulottuvuuksia turvallisuuteen, että näiden ulottuvuuksien ja pelkästään niihin liittyvien riskien perusteella turvallisen toiminnan hahmottaminen on todella vaikeaa. Lopputuloksena olisikin vain pitkä lista kieltoja ja varoituksia. Helpompaa on safety II mallin mukaisesti lähteä miettimään, millaista on toiminta silloin, kun se on turvallista. Turvallisuuden kohdalla usein painotetaan paljon riskilähtöisyyttä ja riskien hallinnan merkitystä. Safety II tuo uuden lähtökohdan ajatteluun: lähtökohdana onkin toiminta itse ja se, miten toimitaan turvallisesti. Riskien tunnistaminen ja hallinta ovat toki yhä edelleen tärkeitä, eikä niitä saa unohtaa.

Kehittämistyön tekeminen on viitoittanut turvallisuuspäällikön toimintaa ja turvallisuuden kehittämistä REDUssa vuoden 2019 ajan. Kehittäminen ei pääty tähän, vaan jatkuu PDCA-mallin mukaisesti edelleen. Kehittämistyöhön liittyvä tiedon hakeminen ja teoretiedon tutkiminen on avannut uusia näkökulmia turvallisuuden kokonaisuuteen. Turvallisuuden kehittäminen turvallisuuskulttuuria kehittämällä ja henkilöstöä sitouttamalla tuntuu järkevältä tavalta. Ihmisten kyky toimia poikkeavissa tilanteissa kehittyy kouluttamalla ja ohjeistamalla. Ihmiselle tulee jättää mahdollisuus ajatella myös itsenäisesti ja kehittää omia toimintojaan oikeaan suuntaan. Liian tiukat säännöt ja ohjeet tappavat luovuuden ja voivat olla esteenä resilienssin kehittymiselle. Luonnollisestikin sääntöjä ja ohjeita tulee olla ja reunaehdot toiminnalle tulee ehdottomasti määritellä, mutta vuoden 2019 aikana on tullut selväksi, että henkilöstöllä itsellään on innovatiivisia ratkaisuja turvallisuuden kehittämiseksi, kun he saavat mahdollisuuden esittää ideoitaan ja saavat tukea niiden jatkojalostamiseen.

Oppilaitosturvallisuudesta puhuttaessa puhutaan yleensä perusopetuksen kokonaisuudesta. Kaikki valmiit oppilaitosturvallisuuden mallit soveltunevat hyvin perusopetukseen, mutta huonosti ammatilliseen toisen asteen koulutukseen. Ammatillinen koulutus eroaa perusopetuksesta siinä, että oppilaitokset ovat isoja kokonaisuuksia, joissa voi olla useita erillisiä toimintayksiköitä etäällä toisistaan. Rehtorilla voi olla vastattavanaan isoja kokonaisuuksia. Toiseksi ammatillisessa koulutuksessa korostuu työturvallisuuden merkitys enemmän, kuin muissa oppilaitoksissa. Opiskelijat tekevät töitä oikeilla työkaluilla sekä koneilla ja laitteilla. Näiden tekijöiden lisäksi tulee huomioida opiskelijoiden ikä; ammatillisen oppilaitoksen opiskelijat ovat enimmäkseen teinejä, jotka opettelevat itsenäistä elämää ja usein kuvaan tulevat mukaan erilaiset päihteet ja elämänhallinnan ongelmat.

Monialaisen ammatillisen oppilaitoksen kokonaisuus ja kunnallinen ylhäältä alaspäin johdettu päätöksenteko tuovat turvallisuustoimintaan ulottuvuuksia, joita ei esim. teollisuusalan yrityksissä ole. Yritykset toimivat yleensä vain yhdellä alalla. Esim. metallialan yrityksessä mietitään turvallisuutta vain metallialan näkökulmasta. Monialaisessa oppilaitoksessa tulee miettiä turvallisuutta kaikkien siinä oppilaitoksessa opetettavien alojen näkökulmasta. Yksityisessä yrityksessä johtaja tekee päätökset ja vastaa niistä hallitukselle. Kunnallisessa organisaatiossa päätöksenteko on monimutkaisempaa ja viimekädessä päätöksiä tehdään poliittisen kannan mukaisesti. Kunnallista organisaatiota sitoo yhteiskunnallinen vastuu ja tehtävä, kun taas yksityinen yritys toimii markkinaehtoisesti.

Tämän kehittämistyön tekeminen vuoden 2019 aikana useaan otteeseen tuntui mahdottomalta tehtävältä, mutta lopputulosta voi pitää onnistuneena. Työ ei sinänsä tuonut kovinkaan paljon konkreettista, selkeästi piirrettävää mallia turvallisuustyölle, mutta lisäsi ymmärrystä turvallisuuden ja ihmisten käyttäytymisen kokonaisuudesta. Kokonaisturvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen moninaiset mallit kertovat, että turvallisuuden kokonaisuus ei ole yksinkertainen asia. Selvää kuitenkin on, että kaikki organisaatiossa tehtävät päätökset jollain lailla

vaikuttavat turvallisuuteen ja turvallisuusnäkökohdat tulisi ottaa huomioon kaikessa toiminnassa. Yhteistä johtamisen, organisaatiokulttuurin ja henkilöstön toiminnan kehittämiseksi kaikissa kokonaisturvallisuuden malleissa on se, että turvallisuus lähtee johtamisesta ja strategisesta toiminnan suunnittelusta.

Kehittämistyö ei tuottanut selkeää monistettavaa mallia muiden toisen asteen ammatillisten oppilaitosten käyttöön, mutta turvallisuuden kehittämisen tulee lähteä jokaisen organisaation omista lähtökohdista. Oppilaitoksilla on erilaisia toimintamalleja ja organisaatiokaavioita, joten myöskään yhtä ainoaa oikeaa turvallisuusjohtamisen mallia ei ole olemassa. Turvallisuusjohtamista, turvallisuuskulttuuria ja ennakoivaa turvallisuustyötä voidaan kuitenkin kehittää kehittämällä organisaatiokulttuuria. Kulttuuritkin eri organisaatioissa poikkeavat toisistaan huomattavasti, joten siihenkään ei ole olemassa mallia. Kehittämistyö ja tehtävä turvallisuuspäällikkönä ovat kuitenkin selvästi osoittaneet, että vuoropuhelu ja henkilöstön huolien kuunteleminen vievät turvallisuutta eteenpäin. Henkilöstön turvallisuuden tunne voi lähteä kasvamaan jo siitä, jos he kokevat, että heistä välitetään.



## Lähteet

## Painetut:

- Ansoff, I. H. (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Bazerman, M. H.; & Moore, D. A. (2009). *Judgement in managerial decision making*. John Wiley & sons Inc.
- EU-OSHA - Euroopan työterveys- ja työturvallisuus. (2012.). *Työturvallisuusjohtaminen. Käytännön opas*.
- Harrisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes print.
- Hollnagel, E. (2010). *Resilience engineering in Practice*. CRC Press LLC.
- Jäppinen, A.-K. (2012). *Onnistu yhdessä, työyhteisön kehittämisen 10 avainta*. Juva: Bookwell oy.
- Kamensky, M. (2000). *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kirjavainen, P.; & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kostamo, E. (2001). *Starteginen ajattelu, selviydy tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Kauppakaari.
- Krause, T. R. (1997). *The Behavior-Based safety process* (2. p.). New York, USA: John Wiley & sons Inc.
- Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää, kulttuurin voima ja vaikutus*. Alma Talent Oy.
- Leppänen, J. (2006). *Yritysturvallisuus käytännössä*. Helsinki: Talentum.
- Mantere, S.; Hämäläinen, V.; Aaltonen, P.; Ilkävalko, H.; & Teikari, V. (2003). *Organisaation strategian toteuttaminen*. Espoo: Edita Publishing Oy.
- Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Näsi, J.; & Aunola, M. (2001). *Yritysten strategiaprosessit, yleinen teoria ja suomalainen käytäntö*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. p.). San Francisco: John Wiley & sons Inc.
- Sennewald, C. A.; & Baillie, C. (2016). *Effective security management* (6. p.). Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Suomen standardisoimisliitto SFS ry. (23. 3 2018). SFS-ISO 45001:2018. *Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita*.
- Waittinen, M. (2016). *Oppilaitoksen turvallisuusopas 2*. Suomen palopäällystöliitto.
- Vilkko-Riihelä, A. (2001). *Psyhyke psykologian käsikirja*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

## Sähköiset:

- Alakoski, L.; & Hytönen, K. (2016). Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa. Laurea. Haettu 20. 4 2019 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115857/67.%20Alakoski%20Hytönen%20Paatoksenteon%20ilmiot%20johtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dunlap, S. E.; Basford, B.; & Michelle, S. (2019). Remodelling Heinrich: an application for modern safety management. *Professional Safety*, 64(5), ss. 44-52. Haettu 1. 8 2019
- Dwyer, C. (2018). 12 Common Biases that Affect How We Make Everyday Decisions. Haettu 31. 8 2019 osoitteesta <https://www.psychologytoday.com/us/blog/thoughts-thinking/201809/12-common-biases-affect-how-we-make-everyday-decisions>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2019). Yritysturvallisuus. Haettu 27. 10 2019 osoitteesta <https://ek.fi/mita-tee/tyoelama/yritysturvallisuus/>
- Groysberg, B.; Lee, J.; Price, J.; & Cheng, J. Y.-J. (2018.). Guide to corporate culture: How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard business review*, 44-52.
- Heiskanen, T.; Leinonen, M.; & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* 15 (1), 66-80.

- Hollnagel, E.;Wears, R. L.;& Braithwaite, J. (2015). From Safety-I to Safety-II: A White Paper. Haettu 31. 8 2019 osoitteesta <https://www.england.nhs.uk/signuptosafety/wp-content/uploads/sites/16/2015/10/safety-1-safety-2-whte-papr.pdf>
- Industry safety and hygiene news (ISHN). (17. 8 2018). The “safety triangle:” A useful, yet complicated, theory. Haettu 6. 8 2019 osoitteesta <https://www.ishn.com/articles/109182-the-safety-triangle-a-useful-yet-complicated-theory>
- Jameson, H. (2009). *IPA Guide to workforce engagement*. Unity trust bank. Noudettu osoitteesta <https://www.ipa-involve.com/ipa-guide-to-workforce-engagement>
- Kelloway, K. E.;Weigand, H.;McKee, M. C.;& Das, H. (21. 11 2012.). Positive leadership and employee well-being. *Journal of leadership & organizational studies Volume: 20 issue: 1, page(s): 107-117*. doi:10.1177/1548051812465892
- Kokeileva Suomi. (2019). Valintamuotoilu ja nudging vaikuttamisen keinoina. Haettu 26. 12 2019 osoitteesta <https://kokeilevasuomi.fi/valintamuotoilu-ja-tuuppaus>
- Laatuakatemia. (2019). Laatu työkaluja. Haettu 31. 8 2019 osoitteesta <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017. (2017).
- Lapin liitto. (2018). Lapin suhdannekatsaus 2018. Lapin liitto. Haettu 5. 5 2019 osoitteesta [http://www.lappi.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=53801&name=DLFE-33608.pdf](http://www.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=53801&name=DLFE-33608.pdf)
- Lapin luotsi. (2019). Lapin kehitysnäkymät. Haettu 5. 5 2019 osoitteesta <http://luotsi.lappi.fi/lapin-kehitysnakymat>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior* 23: 695-706. doi:10.1002/job.165
- Marsden, E. (2018). The Heinrich/Bird safety pyramid. Haettu 1. 8 2019 osoitteesta <https://risk-engineering.org/concept/Heinrich-Bird-accident-pyramid>
- Meyer, E. (2014). Navigating the cultural minefield. *Hrvard business review*, 119-123.
- Mind tools. (2019). Plan-Do-Check-Act (PDCA). Haettu 12. 9 2019 osoitteesta [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_89.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm)
- Moisio, M. (2017). *Töissä Kafkan maailmassa: työntekijöiden kuvauksia tuhoavasta johtajuudesta (Pro gradu -tutkielma)*. Tampereen yliopisto.
- Mustakallio, A. (2011). Myyntimiestaktiikat 1 - vastavuoroisuuden periaate. Haettu 21. 4 2019 osoitteesta <http://retoriikantaito.fi/myyntimiestaktiikat-1-vastavuoroisuuden-periaate/>
- Mustakallio, A. (2011). Myyntimiestaktiikat 2 - jalka oven välissä. Haettu 20. 4 2019 osoitteesta <http://retoriikantaito.fi/myyntimiestaktiikat-2-jalka-oven-valissa/>
- Mustakallio, A. (2011). Myyntimiestaktiikat 3 - ovi naamalle. Haettu 20. 4 2019 osoitteesta <http://retoriikantaito.fi/myyntimiestaktiikat-3-ovi-naamalle/>
- Opetushallitus. (2019). Opetustoimen turvallisuusopas. Noudettu osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/turvallisuuden-johtaminen>
- Ordenes, P. (2018.). Health and safety KPIs - The 12 key metrics to track. Noudettu osoitteesta <https://www.executestrategy.net/blog/kpis-health-and-safety>
- Pelastuslaitos. (2012). Omatoimisen varautumisen auditointi. Haettu osoitteesta <https://www.pohjanmaanpelastuslaitos.fi/palvelut/valvonta/omatoimisen-varautumisen-auditointi> 21.12.2019.
- Puolustusministeriö. (2015). Katakri 2015. Haettu 27. 10 2019 osoitteesta [https://www.defmin.fi/files/3165/Katakri\\_2015\\_Tietoturvallisuuden\\_auditointityokal\\_u\\_viranomaisille.pdf](https://www.defmin.fi/files/3165/Katakri_2015_Tietoturvallisuuden_auditointityokal_u_viranomaisille.pdf)
- REDU.fi. (2019). Päätöksenteko. REDU. Haettu 5. 5 2019 osoitteesta <https://www.redu.fi/fi/REDU/Paatoksenteko>
- Reiman, T.;Pietikäinen, E.;& Oedewald, P. (2008). Turvallisuuskulttuuri, Teoria ja arviointi. VTT. Haettu osoitteesta <https://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2008/P700.pdf> 21.12.2019.
- Salmi, I.;Perttula, J.;& Syväjärvi, A. (2014.). Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organisation. *The Polar journal*. doi:10.1080/2154896X.2014.913929
- Sitemate. (2019). Safety KPIs and how to calculate them. Haettu 17. 9 2019. osoitteesta <https://sitemate.com/resources/articles/safety/safety-kpi/>

- Sitra. (2019). Uusi turvallisuus. Haettu 27. 10 2019 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-turvallisuus/#mista-on-kyse>
- Suomisanakirja.fi. (2019). Haettu 17. 12 2019 osoitteesta <https://www.suomisanakirja.fi/>
- Tappura, S.;Hämäläinen, P.;Saarela, K.-L.;& Luukkonen, O. (2010). *Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista*. Työturvallisuuskeskus.Haettu osoitteesta [https://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen\\_osana\\_tyoturvallisuuden\\_johtamista.pdf](https://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen_osana_tyoturvallisuuden_johtamista.pdf) 21.12.2019.
- Tarkkonen, J. (2016). *Näin on tehty ennenkin*. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Harttu osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/62334> 21.12.2019.
- Teperi, A.-M. (2019). Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuusjohtaminen. *Luento*. Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/Anna-Maria%20Teperi%20Turvallisuuskulttuuri%20ja%20turvallisuusjohtaminen.pdf> 21.12.2019.
- Toode, K.;Routasalo, P.;Helminen, M.;& Suominen, T. (2015.). Hospitat nurses work motivation. *Scandinavian journal of caring sciences* 2015; 29;, 248-257.
- Tuominen, E. (Esiintyjä). (2017.). *Mikä oikeasti motivoi työntekijöitä*. Haettu 29. 11 2019 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=mRMFYI6s4eM>
- Valtioneuvosto. (2017). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Haettu 27. 10 2019 osoitteesta [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS\\_2017\\_suomi.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf)
- Ympäristö.fi. (2019). Yhdyskuntarakenne - Lappi. Lapin ELY-keskus. Haettu 5. 5 2019 osoitteesta [https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Elinymparisto\\_ja\\_kaavoitus/Yhdyskuntarakenne/Yhdyskuntarakenne\\_\\_Lappi\(28061\)](https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Elinymparisto_ja_kaavoitus/Yhdyskuntarakenne/Yhdyskuntarakenne__Lappi(28061))

#### Julkaisemattomat:

- Martikainen, S. (5. 11 2015). *Turvallisuusjohtamista koskeva tutkimus oppilaitoksissa ja korkeakouluissa - vahvuudet ja kehityskohteet*. *Luento*.
- Martikainen, S.;& Koskenranta, H. (2015). Turvallisuusjohtaminen ja turvallisuuskulttuuri. *Luento*.
- Pekki, J. (4. 5 2019). Huoltovarmuus, varautuminen ja jatkuvuudenhallinta. *Luento*.
- Ranta, T.;Kuusela, A.;& Porokuokka, J. (10. 4 2019). Potentiaalisten ongelmien analyysi. *Luento opetusalan turvallisuusfoorumissa* .
- REDU. (2013). Riskienhallintapolitiikka.
- REDU. (2013). Sisäinen valvonta ja hyvä johtamis- ja hallintotapa.
- REDU. (2015). Konserniohje.
- REDU. (2017). Hallintosääntö.
- REDU. (2019). Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet.
- Tikkanen, P. (20. 11 2019.). *Luento: Suunnitteluprosessi*

## Kuviot

Kuva 1 Rovaniemen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio 1.1.2018 alkaen (LIITE 1) (REDU.fi, 2019) .....	10
Kuva 2 Turvallisuusvastuut Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä (LIITE 2).....	10
Kuva 3 Heinrichin turvallisuuspyramidi (Industry safety and hygiene news (ISHN), 2018).....	13
Kuva 4 Ammatillisen oppilaitoksen sidosryhmiä (LIITE 3).....	14
Kuva 5 Yritysturvallisuuden malli (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019). .....	16
Kuva 6 Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä SFS-ISO 45001:2018 (Suomen standardisoimisliitto SFS ry, 2018).....	17
Kuva 7 Omatoimisen varautumisen auditointimalli (Pelastuslaitos, 2012). .....	18
Kuva 8 Pelastusopiston näkemys organisaation kokonaisturvallisuudesta (Tikkanen, 2019) ...	19
Kuva 9 Opetustoimen kokonaisturvallisuuden malli (Opetushallitus, 2019). .....	19
Kuva 10 Koulun turvallisuuskulttuurin keskeiset elementit. (Waittinen, 2016) .....	30
Kuva 11 Tekijät, jotka vaikuttavat sitoutuneisuuteen (Tuominen, 2017) .....	32
Kuva 12 Kahdeksan erilaista organisaatiokulttuuria (Groysberg;Lee;Price;& Cheng, 2018)....	33
Kuva 13 Ajatuksia turvallisuuden johtamisesta päällikköpäivillä 11.-12.6.2019. ....	41
Kuva 14 Ajatuksia turvallisuudesta päällikköpäivillä 11.-12.6.2019. ....	41
Kuva 15 Ajatuksia hyvien käytäntöjen tukemisesta päällikköpäivillä 11.-12.6.2019. ....	42
Kuva 16 Tapahtumien luokittelu (Pekki, 2019). .....	44
Kuva 17 Kysymys 1: Mitä turvallisuus/hyvinvointi tarkoittaa? (Ryhmä 1).....	52
Kuva 18 Kysymys 2: Mitkä asiat luovat turvallisuuden tunnetta? (Ryhmä 1). ....	53
Kuva 19 Kysymys 3: Millainen on turvallinen koulu? (Ryhmä 1).....	54
Kuva 20 Kysymys 4: Mitä asioita koulun/opettajan tulisi tehdä, jotta koulussa olisi mukava ja turvallinen olla? (Ryhmä 1).....	54
Kuva 21 Kysymys 5: Miten omalla toiminnallani voin edistää turvallisuutta (kotona, koulussa, työpaikalla)? (Ryhmä 1).....	54
Kuva 22 Kysymys 1: Millainen on turvallinen koulu? (Ryhmä 2).....	55
Kuva 23 Kysymys 2: Mitä hyvinvointi tarkoittaa? Mitä turvallisuus tarkoittaa? (Ryhmä 2) .....	55

Kuva 24 Kysymys 3: Mitä asioita koulun/opettajan tulisi tehdä, jotta koulussa olisi mukava ja turvallinen olo? (Ryhmä 2). .....	55
Kuva 25 Kysymys 4: Miten omalla toiminnallani voin edistää turvallisuutta kotona/koulussa/työpaikalla? (Ryhmä 2). .....	56
Kuva 26 Kysymys 5: Mitkä asiat luovat turvallisuuden tunnetta? (Ryhmä 2). .....	56
Kuva 27 PDCA-mallin mukainen turvallisuustoiminta REDUssa.....	59

## Taulukot

Taulukko 1 Henkilöstölle sattuneet työtapaturmat ja työmatkatapaturmat 2013-2018. ....	11
Taulukko 2 Vakuutusyhtiön luokittelu henkilöstön työtapaturmista 2014-2018. ....	11
Taulukko 3 Tulkinta tapaturman aiheuttaneista tilanteista.....	11
Taulukko 4 Eniten sairauspäiviä aiheuttaneet työtapaturmat REDUssa. ....	12
Taulukko 5 Opiskelijoille sattuneet työtapaturmat 2013-2018. ....	12
Taulukko 6 Läheltäpiti-ilmoitusten määrä 2014-2018. ....	13
Taulukko 7 Safety-I ja Safety-II erot (Hollnagel m., 2015.) .....	36
Taulukko 8 Johdon ja päälliköiden käsitys tapahtumien luokitteluksi. ....	44
Taulukko 9 Riskienhallinnan toimijat REDUn sisäisissä toimintaohjeissa. ....	47
Taulukko 10 Kuvaus REDUn riskienhallinnasta Hallintosäännössä (REDU, 2017) .....	48
Taulukko 11 Kuvaus konserniohjauksesta REDUssa. (REDU, 2015) .....	48
Taulukko 12 Kuvaus riskienhallinnasta asiakirjassa sisäinen valvonta ja hyvä johtamis- ja hallintatapa. (REDU, 2013).....	49
Taulukko 13 Kuvaus riskienhallinnasta asiakirjassa sisäinen valvonta ja riskienhallinnan perusteet. (REDU, 2019).....	49
Taulukko 14 Riskienhallinnan kuvaus riskienhallintapolitiikka-asiakirjassa. (REDU, 2013) .....	50

## Liitteet:

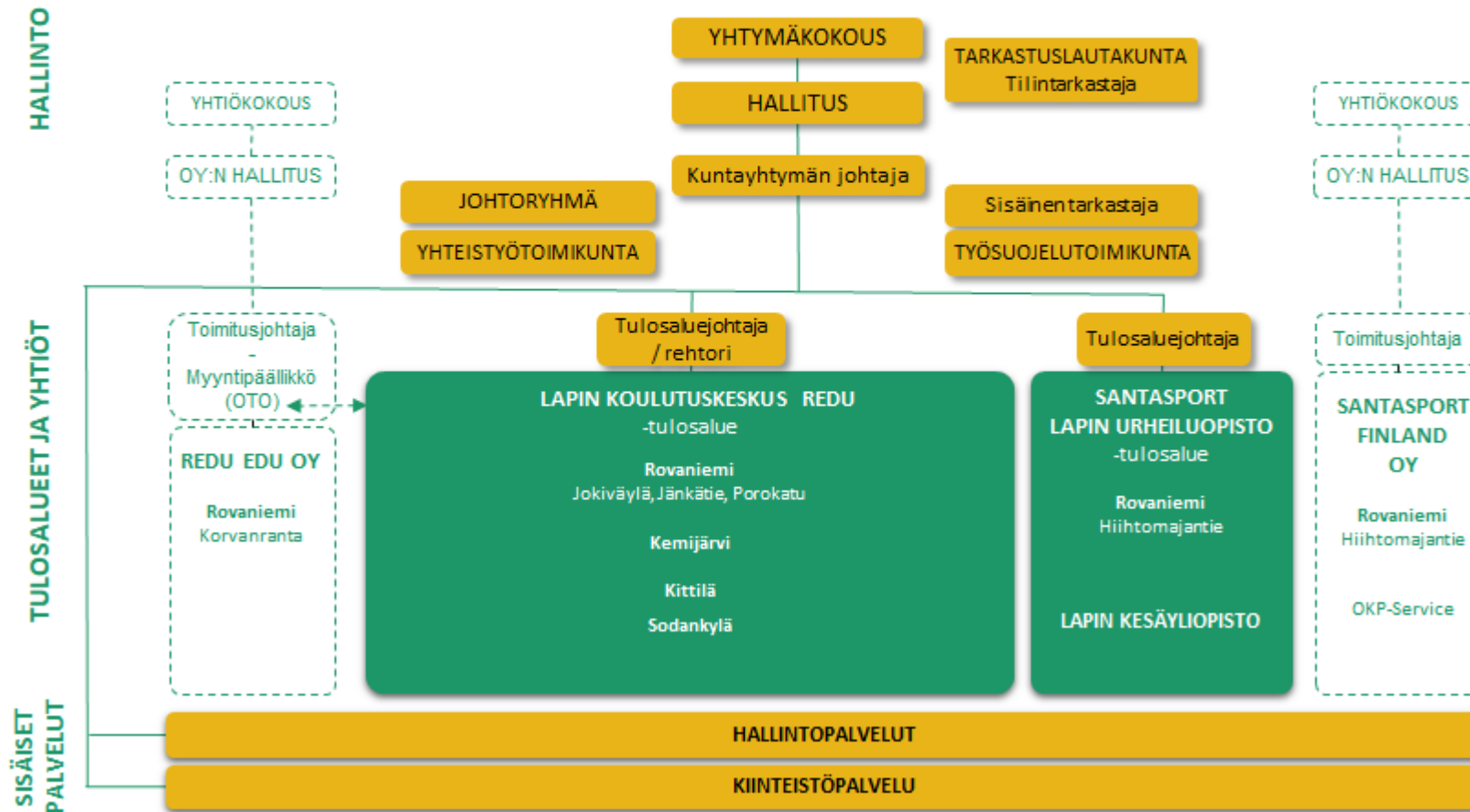
LIITE 1: Rovaniemen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio.....	72
LIITE 2: Turvallisuusvastuut Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä.....	73
LIITE 3: Ammatillisen koulutuksen sidosryhmät .....	74
LIITE 4: Ammatillisen koulutuksen turvallisuuden ulottuvuuksia .....	75
LIITE 5: Mallinnus 1 turvallisuustoiminnasta REDUssa .....	79
LIITE 6: Mallinnus 2 turvallisuustoiminnasta REDUssa .....	80
LIITE 7 Alustava luonnos turvallisuuskäsikirjan sisällöksi .....	81
LIITE 8: Turvallisuuspolitiikka .....	83

LIITE 1: Rovaniemen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio



## ROVANIEMEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

*Kemijärvi, Kittilä, Kolari, Ranua, Rovaniemi ja Sodankylä*



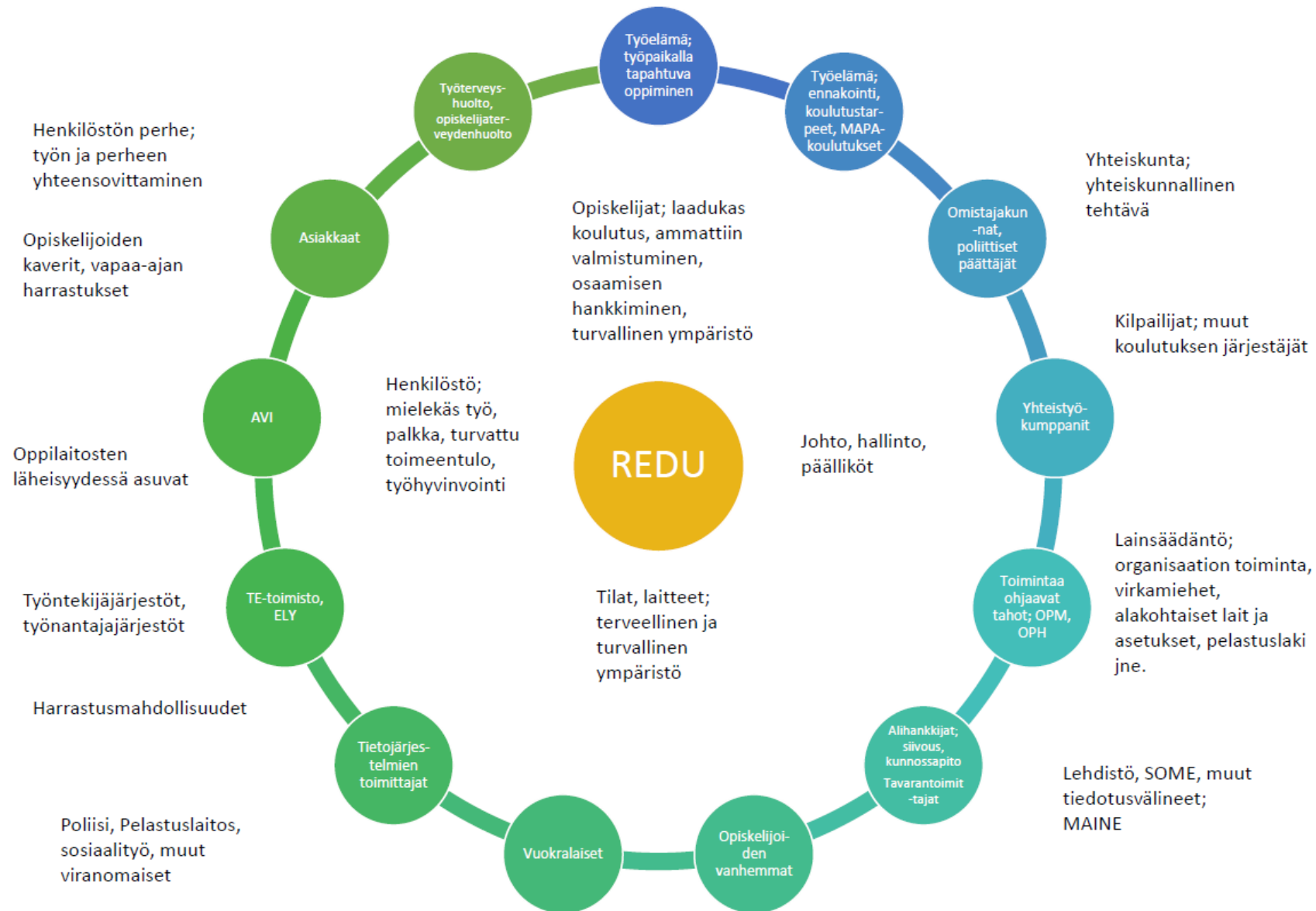


## LIITE 2: Turvallisuusvastuut Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä

## TURVALLISUUSVASTUUT

KUNTAYHTYMÄ(N JOHTO) puitteet, resurssit, mahdollisuus turvalliseen toimintaan	
<p><b>REHTORI (Lapin koulutuskeskus REDU)</b> <b>VLIN VASTUU TURVALLISUUSASIOISSA</b></p>	<p>Koulutuskuntayhtymä REDUn tarjoama tuki turvallisuustyölle Lisäksi oman toiminta-alueensa (tiiminsä, jos alaisia) käytännön toiminnan työturvallisuus, työhyvinvointi, työsuojelu, riskien hallinta, turvallisuus, sisäinen valvonta</p>
<p>Oman alueen käytännön toiminnan työturvallisuus-työhyvinvointi työsuojelu turvallisuus riskien hallinta sisäinen valvonta ja vastuu</p>	<p><b>KIINTEISTÖPÄÄLLIKÖ</b> kiinteistöjen turvallisuus ja turvallinen käyttö, tekniset järjestelmät Kiinteistöpalvelut, virastomestarit</p> <p><b>TURVALLISUUSPÄÄLLIKÖ (TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ)</b> ohjeet, neuvot, asiakirjat, suunnitelmat, valvonta <b>TYÖNANTAJAN EDUSTAIA</b></p> <p><b>TYÖSUOJELUVALTUUTETUT</b> työntekijät, toimihenkilöt, Neuvonta, ohjeistus, valvonta <b>TYÖNTEKIJÖIDEN EDUSTAJAT</b></p> <p><b>TIETOSUOJAVASTAAVA</b> tietosuojaan liittyvien asioiden ohjeistus, neuvonta ja valvonta</p> <p><b>TIETOTURVAVASTAAVA</b> tietoturva huolehtiminen</p> <p><b>SISÄINEN TARKASTAJA</b></p> <p><b>TALOUSPÄÄLLIKÖ</b> taloudellinen turvallisuus <b>HENKILÖSTÖPÄÄLLIKÖ</b> henkilöstöasiat, työhyvinvointi, yhdenvertaisuus</p>
<p><b>HENKILÖSTÖ</b> omasta ja muiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen, ohjeiden ja määräysten noudattaminen, henkilökohtaisten suojainten käyttäminen, vaaratilanteista ilmoittaminen Opiskelijoiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen, opiskelijan perehdyttäminen Opiskelijoiden suojaaminen kiusaamiselta, väkivallalta ja häirinnältä <b>TYÖSUOJELUASIAMIEHET (7 kpl)</b> tarkkailevat ympäristöä ja informoivat eri osapuolia tapahtumista ja turvallisesta toiminnasta</p>	<p><b>TUUKI Käytännön johtamiselle (EI ESIMIESASEMAA, jolloin toimivallan mukainen rajoitettu vastuu)</b> Santasport <b>TURVALLISUUSASIAMUNTUNIA</b> – Yhteistyö Santasport Finland Oy:n kanssa</p>
<p><b>OPISKELIJAT (Vastuu omasta toiminnasta)</b> Opiskelijat kuuluvat työsuojeluvastuulle työtuntien aikana. työpaikalla tapahtuvan oppimisen aikana opiskelijat rinnastetaan vuokratyöntekijöiksi = jaettu työsuojeluvastuu työpaikan kanssa. Opiskelija on velvollinen noudattamaan ohjeita, sääntöjä ja määräyksiä sekä käyttämään työvaatetusta sekä henkilökohtaisia suojaimia ja muita turvallisuusvarusteita tarvittaessa.</p>	
<p><b>ASIAKKAAT, ”ulkopuoliset”, ohikulkijat</b> (yleinen huolehtimisvelvoite, matkailupalvelujen tuottajan vastuu, vastuu ympäristön turvallisuudesta)</p>	

LIITE 3: Ammatillisen koulutuksen sidosryhmät



LIITE 4: Ammatillisen koulutuksen turvallisuuden ulottuvuuksia

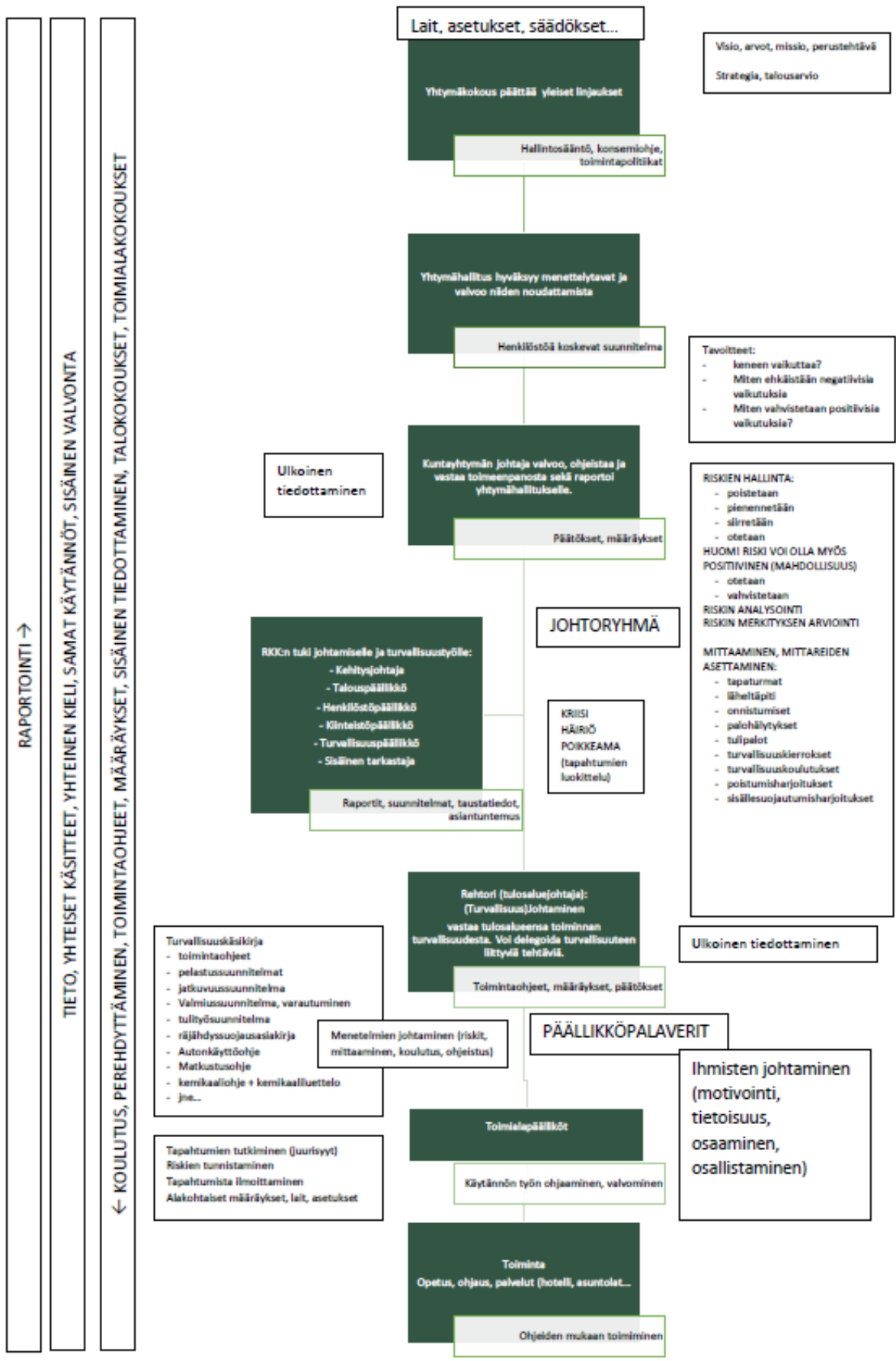
Turvallisuuden osa-alue	Sisältö mm.
Viestintä Tiedon liikkuminen	Tiedottaminen
	Perehdyttäminen
	Kriisiviestintä
	Koulutus, perehdyttäminen, ohjeistus
Kyberturvallisuus	Tietoturvallisuus
	Tietoverkkoturvallisuus
	Tietosuoja
	Tiedon luokittelu ja käsittely
	Tietoliikenteen turvallisuus
Henkilöturvallisuus	Asiakkaiden ja vieraiden turvallisuus
	Henkilöstön turvallisuus
	Sidosryhmien turvallisuus (esim. alihankinta:siivous)
	Henkilöstön matkustusturvallisuus
	Opiskelijoiden kanssa matkustamisen turvallisuus (turvallisuussuunnitelmat)
	Avainhenkilöiden turvallisuus
	Ulkomailla matkustamisen turvallisuus (esim. opiskelijavaihto)
	Henkilöressurssien varmistaminen
	Varahenkilöt, sijaisjärjestelyt
	Tavoitettavuus
	Rekrytointi (turvallisuusselvitykset, salassapitosopimukset...)
Kiinteistöturvallisuus	Piha-alueet (liikenne, pysäköinti, aidat, postit, valaistus...)
	Lukitus ja avainten hallinta
	Murtosuojaus, turvallisuusrakenteet
	Kiinteistöttekniikka (ilmastointi, lämpö, vesi...)
	Väestönsuojat ja niiden tarvikkeet
	Sisäilma

	Esteettömyys
	Kulunvalvonta, rikoisilmoitinjärjestelmät, kameravalvontajärjestelmät
	Opasteet
	Vartiointi
	Ulkoistaminen (piha-alueiden hoito, siivous)
	Kiinteistöjen ylläpito
	(korjaus)rakentaminen
	Leikkikentät
	Asuntolat, hotelli
Pelastusturvallisuus Pelastussuunnitelmat (tulipalo, palohälytys, poistuminen, soitto 112, ensiapu)	Paloturvallisuus (alkusammutusvälineet, poistumiskyltit, tulityöt (tulityösuunnitelma), ATEX (räjähdysuojausasiakirja)
	Ensiapu (EA-osaaminen, EA-kaapit, Ensiapuhuoneet ja -tarvikkeet, deffat..)
	Paloilmoitinjärjestelmät, palovaroitinjärjestelmät, sprinklerit, savunpoisto...)
	Tuhopolttojen ehkäisy
	Siisteys (palava materiaali mahdollisimman vähäiseksi - savun muodostuminen)
	Poistumisturvallisuus (vapaat kulkutiet)
Tuotannon ja toiminnan turvallisuus	Valvontaviranomaiset (esim. TUKES, SETI, pelastuslaitos, poliisi...)
	Palveluiden turvallisuus (leikkikentät, hotelli, aktiviteetit...)
	Maksuliikenne (palkat, ostot, maksut...)
	Alihankkijat, vuokralaiset
	Sopimukset, vakuutukset
Ympäristöturvallisuus	Energiatehokkuus
	Ilmoitus- ja lupamenettelyt
	Vaaralliset aineet ("ongelmajäte", kemikaalit...)
	Meluntorjunta, maiseman suojelu
	Jätehuolto, lajittelu, kierrättäminen
	Materiaalin tehokas käyttö, kiertotalous, kestävä kehitys
	Huolellisuusvelvoite
	Hiilijalanjälki

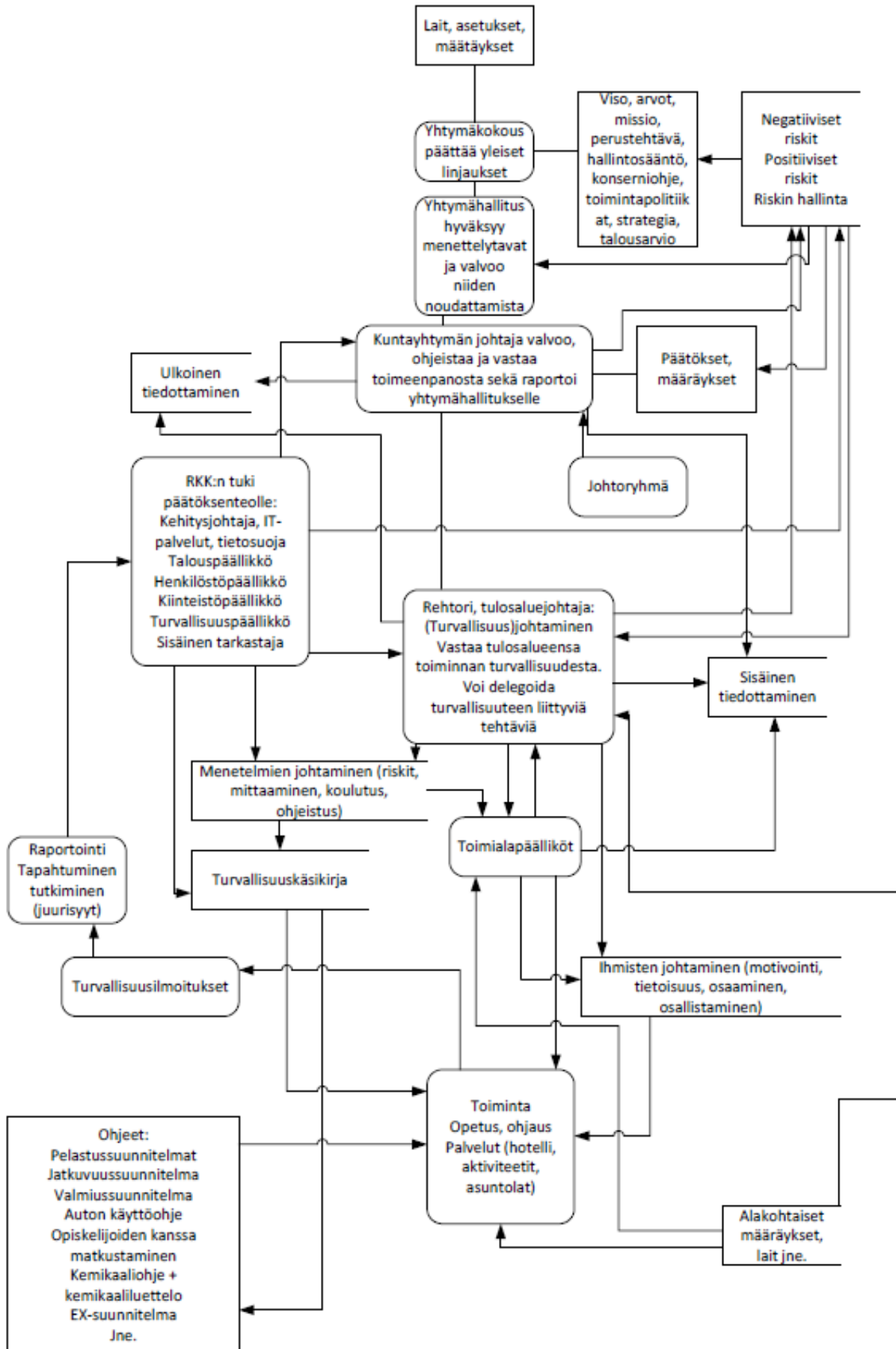
	Päästöjen vähentäminen
Oppimisympäristöjen turvallisuus	Teorialuokat
	Työsalit
	Verkkoympäristö
	Työpaikalla järjestettävä oppiminen
	Retket, matkat
	Maastossa järjestettävä opetus
	KV
	Saavutettavuus
Väärinkäytökset ja poikkeamat (Whistle blowing)	Toimintamallit: palaute, keskustelu, huomautus/varoitus, irtisanominen...
	Tapahtumien havainnointi, analysointi
	Väärinkäytökset
	Huolimattomuus, piittaamattomuus
	Rikokset
	Omaisuuksien käyttö (autot, tarvikkeet, ostot...)
Varautuminen ja kriisinhallinta	Toiminta: Pelastaminen, vahinkojen minimoiminen, tiedottaminen, jatkuvuus, korjaaminen...
	Jatkuvuussuunnittelu
	Riskien tunnistaminen
	Riskien arviointi
	Riskien hallinta: poistetaan, pienennetään, siirretään, otetaan, vahvistetaan...
	Riskiin varautuminen - mitä tehdään, jos riski toteutuu (TOIPUMINEN)
Työturvallisuus (työterveyshuolto, työsuojelu, työhyvinvointi)	Koneet, laitteet
	Fysikaaliset tekijät (melu, värinä, valaistus...)
	Vaaralliset aineet (suojaimet)
	Väkivalta, väivallan uhka
	Työmaaturvallisuus
	Siisteys, järjestys

Kompastuminen, puristuminen, putoaminen, liikkuvat/sinkoutuvat esineet
Ergonomia
Viilto, sähköisku
Toimintakulttuuri
Työsuojeluorganisaatio, työsuojelun toimintaohjelma
Perehdyttäminen
Tapaturmat, työmatkatapaturmat, läheltäpiti-tilanteet

LIITE 5: Mallinnus 1 turvallisuustoiminnasta REDUssa



## LIITE 6: Mallinnus 2 turvallisuustoiminnasta REDUssa





## LIITE 7: Alustava luonnos turvallisuuskäsikirjan sisällöksi

(Tummennetut ovat lakien/asetusten mukaan pakollisia, tähdellä merkityt myös opiskelijoille)

Aloitussivu: sisällys, uutiset, ajankohtaista\*

Tapahtumien (kriisi, häiriö, poikkeama) luokittelu ja sanasto

Turvallisuusvastuut

Turvallisuustoiminnan periaatteet (turvallisuu*s*politiikka, turvallisuustoiminta REDUssa)

Turvallisuusperehdyttäminen (esim. talokokousten esitysmateriaalit)

- Ohje turvallisuuskävelyyn (henkilöstö), linkki perehdyttämismatskuihin
- Ohjeet opiskelijan turvallisuusperehdyttämiseen ja turvallisuuskävelyyn

Järjestyssäännöt, asuntolan järjestyssäännöt\*

Työturvallisuus:

- Työsuojeluorganisaatio\*
- **Säiliö- ja kattilatyöt\***
- **Kemikaalit, kemikaaliluettelo\***
- Ajoneuvo-ohje
- **Ilmoitus nuorten tekemistä vaarallisista töistä**

Palo- ja pelastusturvallisuus:

- Toimintaohjeet (tulipalo, 112-soittaminen, poistuminen, sisällesuojautuminen, EA-ohje, alkusammutus, varkaus- ja ryöstötilanteet, uhkaava henkilö, yleinen vaaranmerkki)\*
- **Toimintayksiköt**
  - **Pelastussuunnitelmat** (Rakennuksen tiedot, toimintayksikön toiminnan kuvaus, henkilömäärät päivittäin, vastuuhenkilöt, toimintayksikön vaaranpaikat/riskit (tulityöt, kaasut, kemikaalit, atex), yhteystiedot (huolto, siivous, vikailmoitukset), vaarojen ja riskien ennaltaehkäisy, pelastusvälineistö)\*
  - Asemakaavat
  - Opastekartat (luokkien, huoneiden oviin)
  - Hätäopas (jaettava/tulostettava, lyhyt opas, jossa toimintaohjeet (koontumispaikat, toiminta tulipalon aikana, soittaminen 112, hätäensiapu...)
  - Jätehuoltokartta (missä jäteastioita ja toimintayksikkökohtaiset lajitte-  
luohjeet)
- **Tulityösuunnitelma\***
- **Räjähdyssuojausasiakirja(t)\***
- **Yleisötapahtuman pelastussuunnitelmat\***
- Ensiapuvalmius, EA-kaapin sisällön riskikartoitus

Kiinteistöön liittyvä turvallisuus:

- Sisäilmaohje, sisäilmailmoitus\*
- Jätelajitteluohjeet

Riskikartoitukset:

- Riskikartoituslomakkeet
- Riskiprofiilit (alojen tunnistetut riskit)
- Turvallisuusilmoitus\*
- Poikkeamat ja turvallisuustapahtumat (luettelo tapahtumista)
- Opiskelijoiden kanssa matkustaminen (kalenteri, matkasuunnitelma, riskikartoitus)
- **Palvelujen turvallisuussuunnitelmat** (leikkikentät, asiakkaille tarjottavat aktiviteetit, hotelli, uimahalli...)\*
- **Majoittamien oppilaitoksen tiloissa ohjeet**

Työhyvinvointi (harrastusmahdollisuudet (punnttisalit, liikuntavuorot), linkit henkilöstöpalvelujen sivuille esim. epassi, varhainen tuki, päihteet...)

Jatkuvuus- ja valmiussuunnitelma (mitä jatkuvuus- ja valmiussuunnitelma tarkoittaa)

- Kriittiset toiminnot, joiden pitää toimia (prosessit, esim. palkanmaksu, maksuliikenne, opetus...)

- Vaihtoehtoiset toimintatavat (jos omat tilat/laitteet ei käytettävissä, miten esim. opetus voidaan järjestää)
- Toimintojen siirtäminen (jos omat tilat ei käytettävissä: mitkä alat siirretään ja minne - opetus, asuntolat, mistä olisi mahdollista löytää väistötiloja)
- Yleinen (lyhyt) toimintaohje häiriö- ja kriisitilanteisiin (kuka tekee ja mitä)
- Kriisiviestintä (viestintävastuut)
- Varautuminen (Riski (esim. vesikatko useita päiviä, useita päiviä kestävä sähkökatko, tulva/myrsky/hirmupakkaset, lakko, kouluammuskelu...), Riskin vaikutus (miten vaikuttaa meidän toimintaamme) varautuminen (miten valmistaudutaan esim. ravintola hankkii kertakäyttöastioita), toiminta jos riski toteutuu (mitä tehdään jos), vastuuhenkilö)
- **Suunnitelma väestönsuojien tyhjentämisestä**

Toimintaohjeita joihinkin erityistilanteisiin:

- henkinen ensiapu,
- jälkihuolto (merkitys ja järjestäminen),
- opiskelijan tai työntekijän vakava sairaus/kuolema,
- opiskelijan/työntekijän lähiomaisen kuolema,
- itsemurhan uhka,
- suruliputus ja tiedottaminen kuolemantapauksista,
- onnettomuus oppilaitoksessa,
- oppilaitoksen ulkopuoliset kriisit,
- pommiuhkaus oppilaitoksessa
- hiljainen etsintä

## LIITE 8: Turvallisuuspolitiikka

**Turvallisuuspolitiikka**

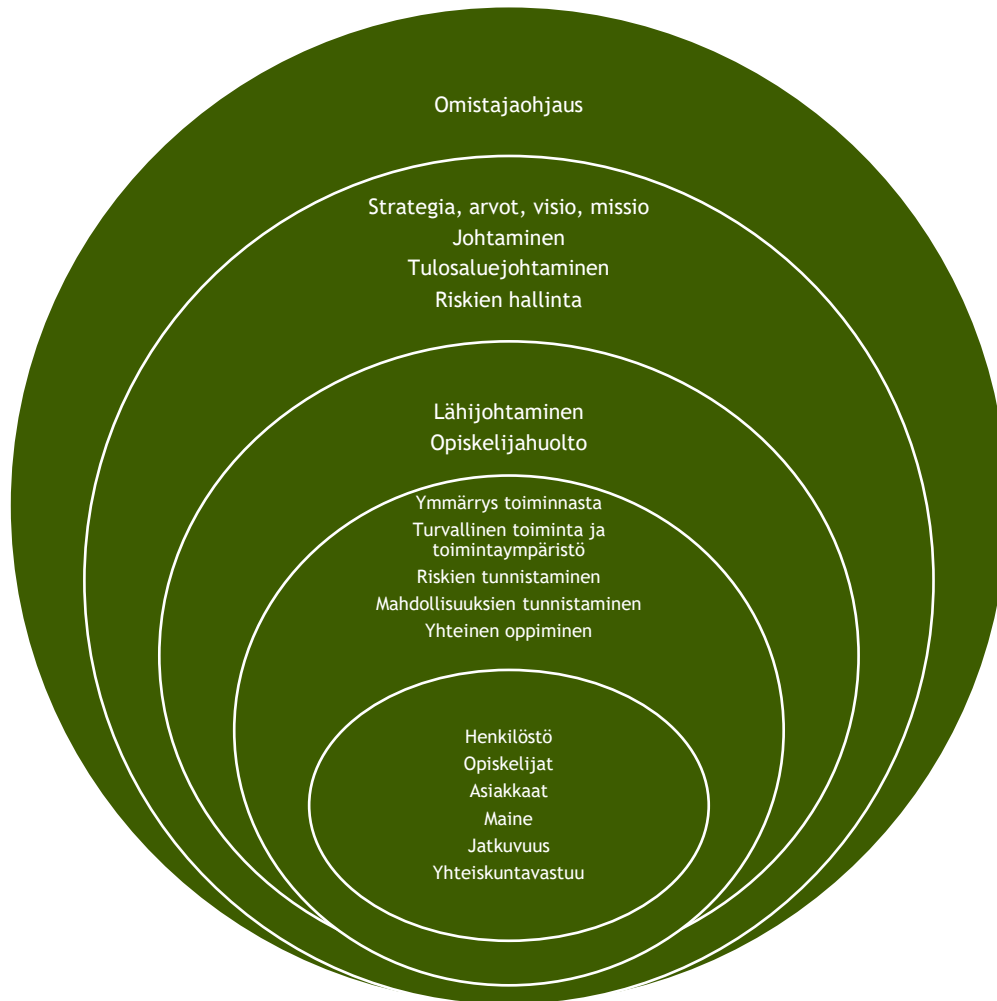
REDUn turvallisuustoiminnan päämääränä on turvata koulutuskuntayhtymän toimintaa, henkilöstöä, opiskelijoita, luottamushenkilöstöä, alihankkijoita, ulkopuolisia asiakkaita, mainetta (imagoa) ja omaisuutta. Turvallisuuspolitiikan tarkoituksena on kuvata tavoitteet ja keinot, joilla tätä työtä toteutetaan. Lisäksi kuvataan turvallisuusjohtamisen käsitteet, jotta kaikilla toimijoilla on yhteinen ymmärrys päämääristä ja keinoista.

**Keskeiset käsitteet**

Kriisi	Tapahtuma, joka koskettaa koko koulutuskuntayhtymän toimintaa.
Häiriö, häiriötilanne	Yhtä toimintayksikköä tai toimialaa koskeva tapahtuma
Poikkeama	Tilanne tai tapahtuma, jolla on pienet vaikutukset koko koulutuskuntayhtymän toimintaan tai jotka koskettavat yksittäisiä henkilöitä.
Poikkeusolot	Valmiuslaissa tarkoitettu yhteiskunnan tila, jossa vakavia häiriöitä tai uhkia
Riski	Ei-toivottu tapahtuma, joka toteutuessaan vahingoittaisi toimintaamme, mainettaamme, henkilöstöämme tai opiskelijoidemme turvallisuutta tai aiheuttaisi vahinkoa toimintaympäristöllemme.
Riskien tunnistaminen/riskikartoitus	Kerätään tietoa eri lähteistä: mitkä poikkeama- häiriö- tai kriisitilanteen voivat uhata toimintaamme Jatkuvaa toimintaa - jokainen tekee - Mittarit! - riskikartoitukset - kiinteistöön liittyvät riskit (vesivahinko, sähkökatko...) - toimintaympäristöön liittyvät riskit (ilmailu, tulvat, myrskyt, poliittinen päätöksenteko...) - työmaakatselmuksat - läheltäpiti-tilanteet/tapaturmat - turvallisuuskierrokset, työterveyshuollon käynnit, AVI-tarkastukset, turvallisuus katselmuksat, havainnointi
Riskien arviointi ja analysointi	Arvioidaan riskien toteutumisen todennäköisyys ja vaikutusten seuraukset Kerran vuodessa tai tarvittaessa - JOHTO/PÄÄLLIKÖT - Todennäköisyys? Onko tapahtunut aiemmin? Millä todennäköisyys perustellaan? Omat tilastot? Valtakunnalliset tilastot? Villi veikkaus? Mielipide? - Vaikutus? Esim. haava vs. kuolema, pieni häiriö toiminnassa vs. toiminnan loppuminen kokonaan - Asteikko voi olla 1-3 tai 1-5 tai ihan mitä vaan...Ei välttämättä tarvita asteikkoa lainkaan
Riskien hallinta	Tehdään päätös, miten riskien kanssa toimitaan. kerran vuodessa tai tarvittaessa JOHTO/PÄÄLLIKÖT - Onko riski negatiivinen vai positiivinen? - Poistetaan (esim. toiminnon lopettaminen, uusi työtapo, suoja/este...) - Pienennetään (esim. työohje, vähemmän myrkyllinen kemikaali, henkilösuojaimet...) - Siirretään (esim. vakuuttaminen, alihankinta...) - Otetaan (riski niin mitätön tai niin epätodennäköinen, ettei taloudellisesti kannata tehdä sille mitään) - Vahvistetaan (positiiviset riskit, mahdollisuudet)
Kriisiryhmä	Ryhmä (johtoryhmä, päälliköt tms.), joka toimii ky:n johtajan/rehtorin/tulosaluejohtajan apuna/tukena kriisi-, häiriö- tai poikkeamatilanteen aikana ja sen jälkeen.
Jälkihuolto	Traumaattisen tapahtuman (poikkeama, häiriötilanne, kriisi) aikana ja jälkeen järjestettävä henkinen ensiapu ja tuki. Kriiseissä tarvitaan ulkopuolista apua esim. SPR, seurakunta, VAPEPA, ensija turvakoti, työterveyshuolto, opiskelijaterveydenhuolto.
Jälkihuoltoryhmä	Ryhmä (esim. opiskelijahuolto), joka auttaa järjestämään jälkihuoltoa.
Jatkuvuus, jatkuvuuden hallinta	Prosessi, jolla tunnistetaan toiminnan uhat ja arvioidaan niiden vaikutukset organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä sekä luodaan toimintamallit vakavien häiriötilanteiden hallinnalle. (Huoltovarmuuskeskus, sanasto) Organisaation kyky jatkaa tuotteiden tai palvelujen toimittamista hyväksytyllä ennalta määritellyllä tasolla häiriötilanteen jälkeen. Osa-alueet: Jatkuvuudenhallinnan johtaminen, jatkuvuudenhallinnan prosessit, ennakointi ja suunnittelu, häiriönhallinta ja kriisijohtaminen, yhteistyö. 1. Missä olemme nyt ja mitä haluamme kehittää? (nykytilan tunnistus ja kehityskohteet) 2. Mitä teemme, jotta varmistamme onnistumisen kaikissa tilanteissa? (jatkuvuudenhallintajärjestelmä / -prosessi) 3. Mitkä toiminnot ovat onnistumisemme takana? (kriittiset tehtävät ja näiden avaintoiminnot) 4. Mikä uhkaa onnistumistamme? (avaintoimintojen uhkien tunnistaminen) 5. Millä toimenpiteillä takaamme onnistumisemme? (avaintoimintojen uhkien hallintatoimenpiteet) 6. Miten otamme kriittiset sopimuskuppanimme huomioon? (kriittiset sopimuskuppanit, vaatimukset sekä arviointi) 7. Miten toimimme kriisi- ja häiriötilanteessa? (hälytysjärjestelyt, kriisijohtamisen toimintamalli, tilannekortit, toipumissuunnitelmat) 8. Mitkä ovat avainviestimme kriisi- ja häiriötilanteen eri vaiheissa? (kriisiviestintä) 9. Keiden kanssa toimimme kriisi- ja häiriötilanteessa ja miten? (yhteistoiminta)

	10. Miten jalkautamme toimintamme ja varmistamme organisaatiomme kyvyn ja valmiuden? (täytäntöönpano ja seuranta)
Valmius	Suunnittelujen ja valmistelujen tuloksena saavutettu kyky toimia kaikissa tilanteissa (Huoltovarmuuskeskus, sanasto)
Varautuminen	Toiminta, jonka tarkoituksena on luoda ja ylläpitää valmius toimia kaikissa tilanteissa. (Huoltovarmuuskeskus, sanasto) Varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Varautumistoimenpiteitä ovat muun muassa valmiussuunnittelu, jatkuvuudenhallinta, etukäteisvalmistelut, koulutus sekä valmiusharjoitukset. 1. Omien palveluiden ja tehtävien jatkuvuuden varmistaminen sekä toimintatavan rakentaminen vakavien häiriötilanteiden hallinnalle kaikissa tilanteissa, myös silloin kun niihin liittyy sopimus-kumppaneita (jatkuvuudenhallinta ja jatkuvuussuunnittelu). 2. Toimijaverkostossa tunnistettuihin eri ulkoisiin uhkamalleihin sekä poikkeuksellisiin tapahtumiin ja häiriöihin liittyvä toiminta, silloin kun hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomaista laajempaa ja tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää, esimerkiksi suuronnettomuus ja pandemia sekä sota (valmiussuunnittelu).
Turvallisuus	- tila, jossa uhkat ja riskit ovat hallittavissa - TUNNE - kyky toimia erilaisissa tilanteissa - TOIPUMINEN - ennakoitua, suunnittelua, ohjeita, opastusta, perehdyttämistä - puuttumista turvattomaan toimintaan - Suojassa vahingoittavalta toiminnalta (väkivalta, rikollisuus, lukitukset, valvonta...) - ei tapahdu tapaturmia, eikä onnettomuuksia - vastuullinen ja eettinen toiminta - toiminta ei lopu/keskeydy
Turvallisuusjohtaminen	- osa strategista johtamista - toimintojen kokonaisvaltainen tarkastelu ja kehittäminen - kommunikointi ja yhteistyö - mittarien seuraaminen - toiminnan hallinta - jatkuva parantaminen - linjaus: minkä tasoista turvallisuutta tavoitellaan (uskottava perustelu) - kannanotto toteutustapaan, organisointiin ja resursseihin - turvallisuus huomioidaan kaikessa toiminnassa - päätettyjen linjausten/ohjeiden/määräysten jalkauttaminen - suunnittelu, päätöksenteko, valvonta - reagointi, seuranta - päämäärän/tavoitteen asettaminen vuosittain (Mitä turvallisuustoiminnalla saavutetaan?)
Turvallisuuskäsikirja rokki.redu.fi/turvallisuus	- Toimintaohjeet, lomakkeet, kemikaaliluettelo yms. - Pelastussuunnitelma (tulipalo, palohälytys, soittaminen 112, alkusammutus, poistuminen, sille suojautuminen, ensiapu) (talokohtainen) - Jatkuvuussuunnitelma (miten toiminta jatkuu, JOS... (ravintolapalvelut, asunot, toimintayksiköt: opiskelijoiden siirtäminen, opetuksen järjestäminen, majoituksen järjestäminen, kuljetukset...)) o Rakennus palaa/vaurioituu käyttökelvottomaksi o pitkä vesi/sähkö/lämpö/tietoliikennekatko o tulva/myrsky/hirmupakkanen o tai muu tapahtuma, joka estää normaalin toiminnan tai haittaa sitä (riskien tunnistaminen ja arviointi) - Valmiussuunnitelma (miten toimitaan poikkeusoloissa = VARAUTUMINEN (sota, sodan uhka, jos yhteiskunnan toiminnot vaarantuvat, suuronnettomuus, vaarallinen tartuntatauti...)) - tilastointi
Turvallisuuden mittaaminen	- tapaturmat/työmatkatapaturmat - läheltäpiti - palohälytykset/rikarihälytykset (myös kustannuskysymys!) - turvallisuuskierrokset - turvallisuusilmoitukset/aloitteet - pidetyt koulutukset (talokokoukset tai muut perehdytystilaisuudet) - Henkilökunnan osallistuminen EA, tulityö, työturva tai muuhun turvallisuuskoulutukseen - Jätehuoltomaksut/vesi/sähkö/kaasu/lämmitys/toimistotarvike (kestävä kehitys) - Työvaatetus ja suojaimet (ostot!) - Turvallisuuden parantamiseen käytetty raha
Pelastussuunnitelma	Rakennukseen liittyvät vaaranpaikat ja riskit sekä ohjeet niiden ennaltaehkäisemiseksi sekä vaaratilanteissa toimimiseksi. Lisäksi pelastuslaitoksen tarvitsema tieto (henkilömäärä, liikuntarajoitteiset...)
Resilienssi	Organisaation kyky selvitä muutoksesta. Joustavuus ja kyky palata toimintaan.
Sisäinen tarkastus/sisäinen tarkastaja	Sisäinen tarkastus on riippumaton ylimmän johdon ja yhtymähallituksen tukitoiminto, jonka tavoitteena on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle edistämällä toiminnan taloudellisuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Sisäisen tarkastajan tehtäviin kuuluu varmistaa, että organisaation toiminta on tavoitteiden, päämäärien ja toimintaperiaatteiden sekä säädösten ja määräysten mukaista ja että toiminta tukee asetettujen tavoitteiden toteutumista.

## Kokonaisturvallisuus

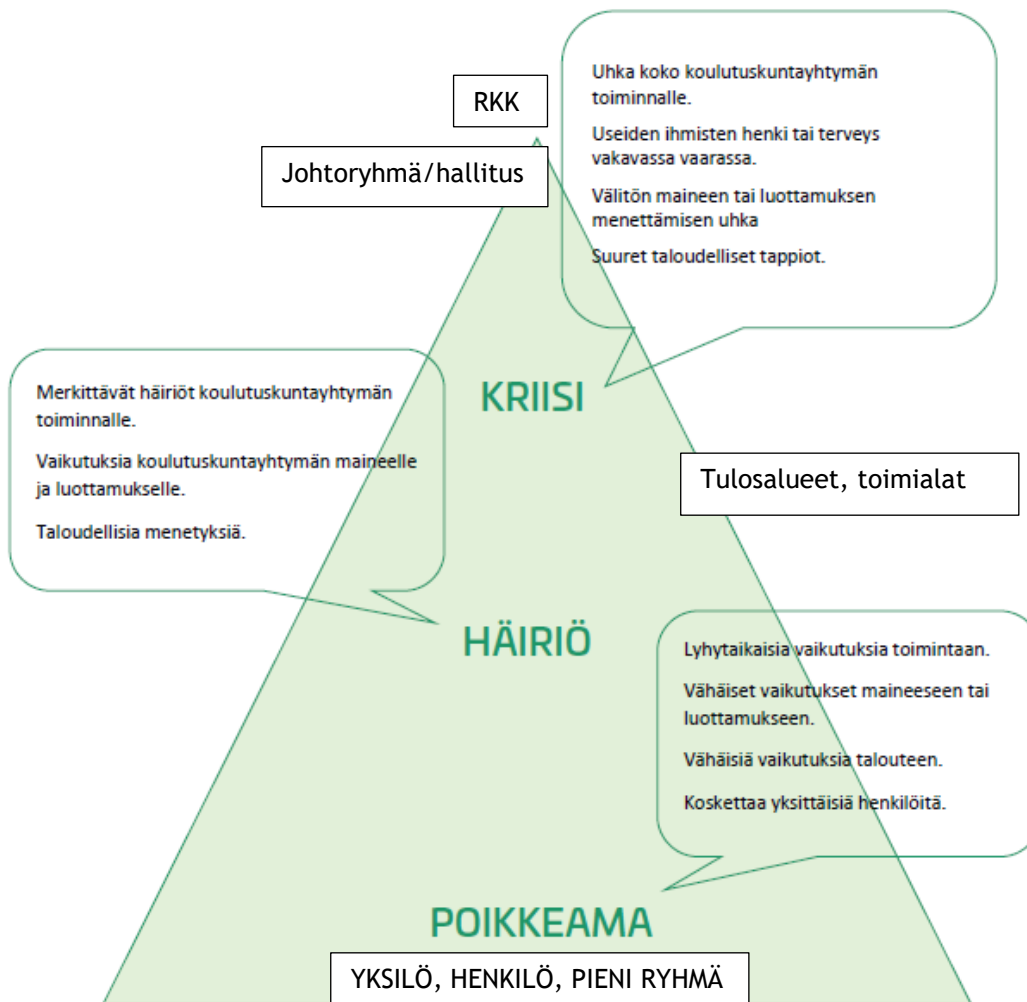


Kokonaisturvallisuus koostuu monesta eri osatekijästä. Kaiken keskellä on oppilaitoksemme henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmiemme turvallisuus, oppilaitoksemme maine ja toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Turvallisuus koostuu mm. seuraavista tekijöistä:

- Tietoturvallisuus (kyberturvallisuus) tarkoittaa lyhyesti sitä, että tietoverkot ovat niitä tarvitsevien käytössä, tieto pysyy eheänä ja muuttumattomana sekä sitä, ettei kukaan asiaankuulumaton voi käyttää laitteitamme tai tietoverkkojamme rikollisiin tai arveluttaviin toimiin.
- Toimitila ja kiinteistöturvallisuus tarkoittaa rakennuksia ja niiden turvallisuutta. Kiinteistöissä voi olla hälytys- ja valvontajärjestelmiä tai muita rakenteellisia turvallisuutta parantavia järjestelmiä. Toimitila- ja kiinteistöturvallisuuden kenties puhutuin asia on sisäilma.
- Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta on osa toiminnan turvallisuutta ja riskienhallintaa. Poikkeamat; tapaturmat, onnettomuudet ja läheltäpiti-tilanteet näyttävät, missä asioissa on korjaamisen varaa - mikä ei meillä vielä toimi. Talouden ja toiminnan turvaamisen kannalta on tärkeä myös pyrkiä estämään väärinkäytökset.
- Varautuminen ja kriisinhallinta tarkoittaa valmistautumista erilaisiin tilanteisiin ja toimintaohjeita, joiden avulla toimiminen yllättävissäkin tilanteissa onnistuu. Varautumisen ja kriisinhallinnan avulla varistetaan, että REDU kykenee jatkamaan toimintaansa mahdollisimman pitkään poikkeusoloissakin.
- Pelastusturvallisuus tarkoittaa tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ennaltaehkäisyä. Harjoittelemalla ja ohjeiden avulla voidaan oppia nopea toimintavalmius onnettomuustilanteissa.
- Henkilöturvallisuus tarkoittaa keinoja, joiden avulla taataan henkilöstön turvallisuus ja toimintakyky sekä toiminnan kannalta kriittiset henkilöresurssit.

- Ympäristöturvallisuus on keino huolehtia ekologisesta kestävydestä. Tämä tarkoittaa vastuun ottamista sekä prosessien ja käytäntöjen kehittämistä mm. energiatehokkuudessa ja kemikaaliasioissa.
- Työturvallisuus tarkoittaa turvallista työn tekemistä ja työhyvinvointia. Työturvallisuus pitää sisällään työterveyshuollon ja työsuojelun. Toimintaa ohjaa työlainsäädäntö.
- Tuotannon ja toiminnan turvallisuus koostuu mm. tuotevastuusta ja -turvallisuudesta, palvelun turvallisuudesta, maksuliikenteen turvallisuudesta, kuljetuksen ja varastoinnin turvallisuudesta sekä vakuutuksista.
- Oppilaitoksessa on lisäksi muistettava opiskelijaan liittyvät turvallisuusasiat. Näitä ovat mm. oppimisympäristöjen (fyysiset ja virtuaaliset oppimisympäristöt) turvallisuus, opiskelijahuollon toiminta, turvallisuuden opettaminen sekä vastuu työpaikalla tapahtuvan oppimisen turvallisuudesta.
- Yhteiskuntavastuu tarkoittaa kestävä kehityksen edistämistä. Organisaation suhde paikalliseen yhteisöön ja ympäristöön vaikuttaa organisaation maineeseen, kilpailukykyyn sekä sidosryhmien sitoutumiseen. Yhteiskuntavastuun ydinkysymyksiä ovat organisaation hallintotapa, ihmisoikeudet, työelämän käytännöt, ympäristö, oikeudenmukaiset toimintatavat, kuluttaja-asiat sekä yhteisön toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen.

### Häiriötilanteiden luokittelu



Erlaisia normaalista poikkeavia tilanteita voidaan luokitella vakavuusasteen mukaisesti. Tällaisia tilanteita on eritasoisia; osa kohdistuu yksilöön tai arvoltaan vähäiseen määrään omaisuutta, osa taas voi vaarantaa koko koulutuskuntayhtymän tai yksittäisen toimintayksikön toiminnan jatkuvuuden.

Kriisi on sanastokeskuksen TEPA-termipankin mukaan tehostettuja toimia vaativa tilanne, joka on vaarallinen, vaikea, sekava tai poikkeuksellinen. REDUssa kriisi tarkoittaa tapahtumia, jotka:

- voivat vaarantaa koko koulutuskuntayhtymän toiminnan,
- vaarantavat useiden ihmisten hengen tai terveyden,
- aiheuttavat suuria taloudellisia tappioita tai
- aiheuttavat välittömän maineen tai luottamuksen menettämisen (REDUun).

#### Esimerkkejä kriiseistä REDUssa

Epidemia, aseellinen välikohtaus, pommiuhka/-isku, terrorismi tai muut isot väkivallan teot, iso auto-onnettomuus (useita opiskelijoita ja/tai henkilökunnan jäsentä), iso kiinteistölle tapahtuva vahinko (laaja vesivahinko, tulipalo, laajamittainen ilkivalta tms.), energiakriisi, kyberhyökkäys, taloudellinen kriisi, rahoitusleikkaus, luonnonmullistus (myrsky, tulva, kova pakkasjakso), järjestelmällinen mustamaalauskampanja (esim. SOME, yleisönosastot), työtaistelut

Häiriötilanne on sanastokeskuksen TEPA-termipankin mukaan uhka tai tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja tai strategisia tehtäviä ja jonka hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomaista laajempaa tai tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää. REDUssa häiriö(tilanne) tarkoittaa tapahtumaa, joka:

- aiheuttaa vakavia häiriöitä koulutuskuntayhtymän tai sen tulosalueiden toiminnalle,
- vaikuttaa koulutuskuntayhtymän tai sen tulosalueiden maineeseen ja luottamukseen,
- aiheuttaa taloudellisia menetyksiä tai
- vaarantaa muutaman ihmisen hengen tai terveyden.

#### Esimerkkejä häiriötilanteista REDUssa

yhden toimintayksikön tuhoutuminen tulipalossa, yhden toimintayksikön kastuminen vesivahingon tai tulvan vuoksi, sähkökatko, tietosuojan pettäminen, ICT-häiriö, varkaus, kouluuhkaukset, liikenneonnettomuus (henkilöstön jäsen tai opiskelija menehtyy), osaavan työvoiman pula, huono talous

Poikkeama on sanastokeskuksen TEPA-termipankin mukaan kohteen todellisten ominaisuuksien, toimintojen tai suorituskyvyn ero haluttuihin nähden. REDUssa poikkeama tarkoittaa tapahtumaa, joka:

- aiheuttaa lyhytaikaisia vaikutuksia REDUn toimintaan,
- aiheuttaa vähäisiä vaikutuksia maineeseen tai luottamukseen,
- aiheuttaa vähäisiä vaikutuksia talouteen tai
- kohdistuu yksittäiseen henkilöön.

#### Esimerkkejä poikkeamatilanteista REDUssa

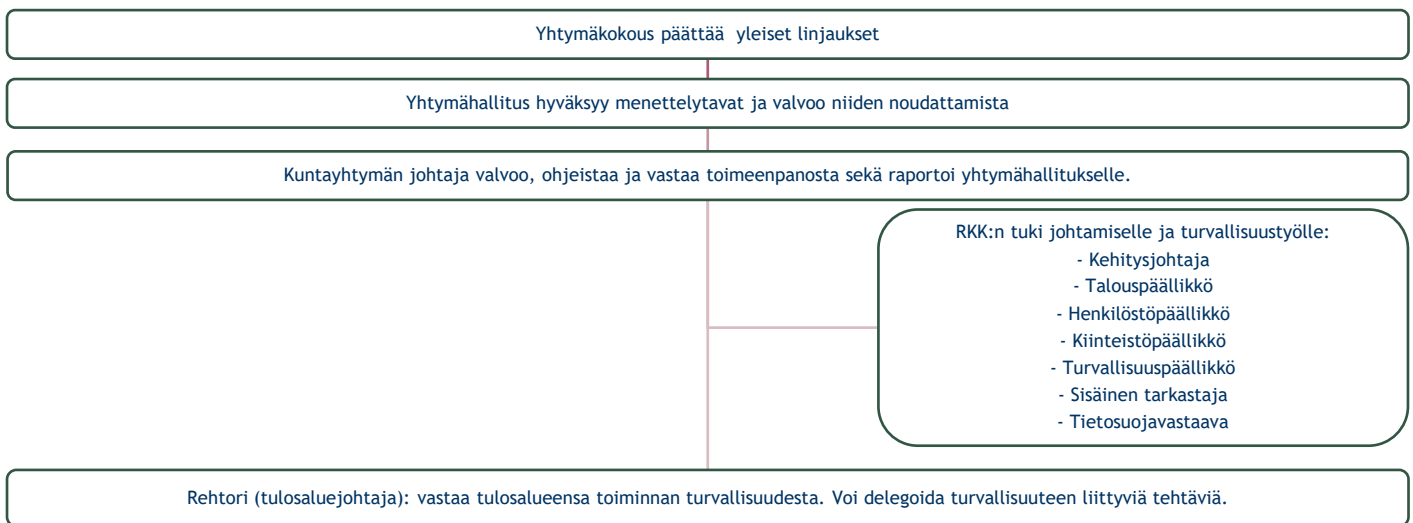
Opiskelijan itsemurha, pahoinpitely, riidat/tappelut, kuolemantapaus, opiskelijaryhmän kriisi, kiusaaminen, vakava sairaus, elämönhallinnan menettäminen, henkilökohtainen talousongelma, lähimmäisen (esim. opiskelijan huoltaja) menehtyminen, Opiskelijan tyttö/poikaystäväkriisit, pienimuotoinen ilkivalta, ulkopuolinen henkilö häiriköi, ilmas-toahdistus, kodin epävakaus (riitoja, päihteitä, mielenterveysongelmia), nettikiusaaminen, epäonnistunut opiskelijatyö, ei löydy sijaista (opiskelijat ilman opettajaa), suunnitelmalliset/puheet uhkaavasta tapahtumasta

### Organisointi ja vastuut

Ylin päättävä elin REDUssa on yhtymäkokous, joka päättää turvallisuustyön yleiset linjaukset.

Yhtymähallitus hyväksyy turvallisuustyön menettelytavat ja valvoo niiden noudattamista.

Kuntayhtymän johtaja valvoo, ohjeistaa ja vastaa turvallisuustyön toimeenpanosta. Hän raportoi yhtymähallitukselle tehdyistä toimenpiteistä. Rehtori vastaa Lapin koulutuskeskus REDUn toiminnasta ja siten myös turvallisuudesta. Turvallisuuteen liittyviä tehtäviä rehtori voi delegoida eteenpäin. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän tarjoamia tukipalveluja johtamiselle ja turvallisuustyölle ovat mm. kehitysjohtaja, talouspäällikkö, henkilöstöpäällikkö, kiinteistöpäällikkö, sisäinen tarkastaja, tietosuojavastaava ja turvallisuuspäällikkö.



Jokainen (henkilöstö, opiskelijat) on velvollinen noudattamaan ohjeita ja huolehtimaan omasta ja toisten turvallisuudesta osaamisensa ja kykyjensä mukaisesti.

### Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuus on olennainen osa kaikkea REDUn toimintaa. Oppilaitoksena REDUn tehtävä on opettaa opiskelijat turvalliseen työntekoon samalla, kun huolehdimme henkilöstömme, opiskelijoidemme ja asiakkaidemme turvallisuudesta. Koko henkilöstön tulee tuntea vastuunsa ja sitoutua turvallisuuden edistämiseen.

Turvallisuustoiminta REDUssa on ennakoivaa ja ohjaavaa sekä kokemuksesta oppimista. PDCA-mallin mukaan kehitämme toimintaamme turvallisuuden osalta koko ajan. Henkilöstö perehdytetään ja sitoutetaan turvallisuusohjeisiin toimialakokouksissa, talokokouksissa ja tarvittaessa.



Turvallisuustoiminta lähtee strategisesta suunnittelusta, jossa asetetaan tavoitteet ja kehittämisen painopistealueet. Turvallisuusnäkökohdat huomioidaan kaikessa suunnittelussa. Turvallisuusjohtaminen on luonnollinen osa normaalia johtamista. Ohjeet, päätökset ja toiminnan organisointi ovat osa johtamista ja näillä on oma vaikutuksensa organisaatiokulttuurin ja sitä myötä turvallisuuskulttuurin muotoutumisessa.

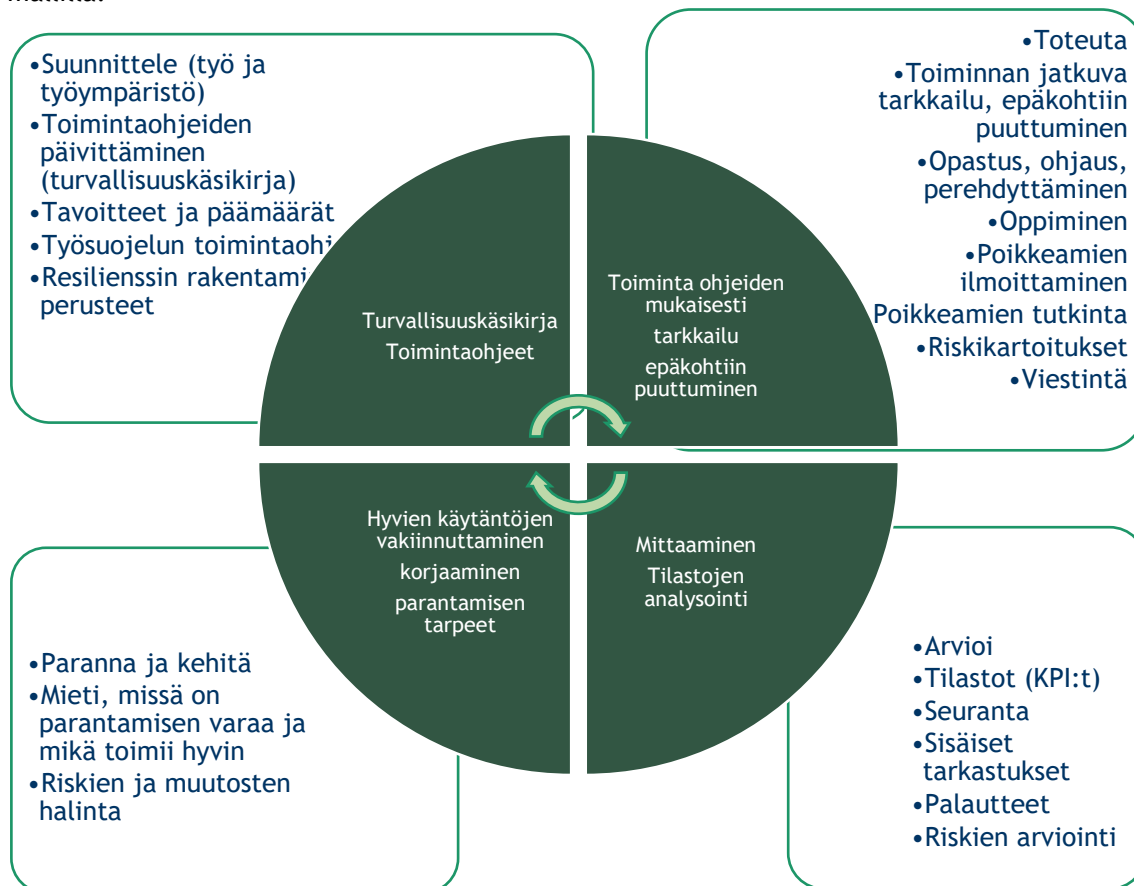


Koko REDUn toimintaan kuuluu olennaisena osana palautetieto toiminnasta ja riskien kartoittaminen, niiden arviointi ja analysointi sekä hallinta. Riskikartoituksista ja turvallisuuden mittareista saatu tieto puolestaan vaikuttaa strategiseen suunnitteluun.

Riskien kartoittaminen ja analysointi sekä toiminnan seuraaminen ja ohjaaminen ovat jatkuvaa toimintaa. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on luoda resilienssi organisaatio, joka pystyy jatkamaan toimintaansa lähes kaikissa tilanteissa. Turvallisuuden avainsanoja ovat jatkuvuus ja toimintakyky.

### PDCA-malli

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän turvallisuustoiminta kuvataan jatkuvan parantamisen laatuympyrän mallilla.

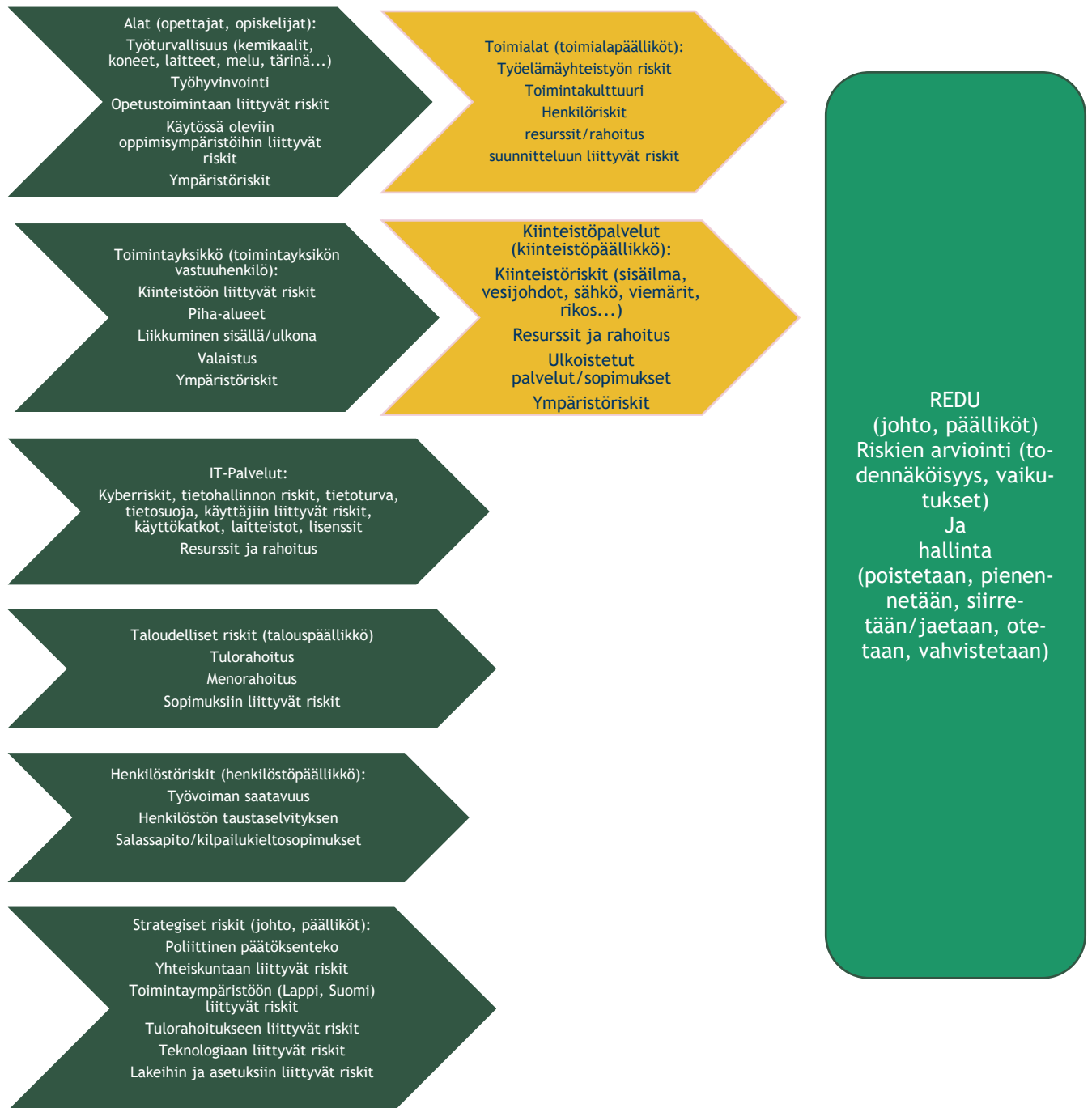


### Turvallisuuden mittaaminen ja tavoitteet

Turvallisuustyön tavoitteena on varmistaa henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi, opiskelijoiden turvallisuus ja hyvinvointi, oppimisen turvallisuus ja turvallisuusoppiminen sekä yhteiskuntavastuu (kestävä kehitys) parhaalla mahdollisella tavalla.

Safety II -mallin mukaisesti ajateltuna ihmiset tekevät turvallisuuden. Turvallisuus on sitä, että ihmiset osaavat toimia erilaisissa poikkeavissa tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän tukemiseksi henkilöstölle ja opiskelijoille tarjotaan opastusta ja ohjeistusta erilaisiin tilanteisiin. Toimintaympäristö tehdään mahdollisimman turvalliseksi.

Turvallisen ympäristön ja toiminnan varmistamiseksi riskejä tunnistaan jatkuvana prosessina mahdollisimman monipuolisella tavalla. Tällaisia tapoja ovat mm. läheltäpiti-tilanteiden ja tapaturmien tutkiminen, turvallisuuskierrokset, havainnointi sekä erilaiset riskikartoitukset. Riskien tunnistamiseen ja kartoittamiseen osallistuvat kaikki REDUn toimijat. Riskien arviointi, analysointi ja hallinta kuuluvat esimiesten ja johdon toimintaan.



Tavoitteiden toteutumista seurataan seuraavilla mittareilla:

- Kestävän kehityksen mukaista seurataan mm. ympäristön kannalta merkityksellisinä kustannuksia: sähköön, veteen, lämmitykseen, polttoaineisiin, jätemaksuihin ja toimistotarvikkeisiin käytettyinä euromäärinä.
- Tapaturmien ja työmatkatapaturmien lukumäärät ja niiden aiheuttamat poissaolopäivät.
- Turvallisuuksasioihin perehdyttämiset lukumäärinä (esim. talokokoukset).
- Suoritetut turvallisuuskoulutukset (henkilöstö), kuten esim. ensiapukoulutus, tulityö- tai alkusammutuskoulutus, työturvallisuuskorttikoulutus, tieturvakoulutus ja muut turvallisuuskoulutukset.
- Hälytys- ja valvontajärjestelmien antamat hälytykset (kustannus), näitä ovat lähinnä palohälytykset (á 820€) ja rikosilmoitinhälytykset (á 34 €).
- Tehdyt turvallisuushavainnot, turvallisuushuomiot ja turvallisuusaloitteet sekä läheltäpititilanteet (lkm).

- Sisäilmaan liittyvät ilmoitukset ja niihin liittyvät toimenpiteet.
- Turvallisuuden parantamiseksi käytetyt kustannukset, kuten esim. alkusammutusvälineiden hankkiminen, ensiapuvarustuksen hankkiminen, kemikaalikaappien hankkiminen, väestönsuojien korjaukseen ja huoltoon käytetyt resurssit jne.