



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Suomen Partiolaiset

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Lyden, Petri

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Suomen Partiolaiset - Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Lyden, Petri
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2014

Lyden, Petri

Suomen Partiolaiset - Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Vuosi 2014 Sivumäärä 65

Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry on suurimpia suomalaisia nuorisotoimintaan keskittyviä keskusjärjestöjä. Sen jäsenmäärä on noin 60 000, ja toimintaa toteutetaan 10 partiopiirin ja niihin kuuluvan noin 750 paikallisen yhdistyksen, partiolippukunnan, toimesta. Vuoden 2013 lopussa ja vuoden 2014 alussa tapahtuvan organisaatiouudistuksen myötä järjestöön perustetaan keskusjärjestön tasolla turvallisuusjohtamista koordinoiva ja kehittävä turvallisuusryhmä.

Tämä opinnäytetyö tähtäsi turvallisuusryhmän työn aloittamiseen tarvittavan tiedon ja toimintamallin kartoittamiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietopohjaa olemassa olevasta turvallisuuden käsitteen ja turvallisuusjohtamisen teorialiedosta ja koota vertailutietoa muista suomalaisista vastaavanlaisista suurten nuorisotoimintapainotteisten keskusjärjestöjen turvallisuusjohtamisesta ja toimintamalleista. Toiminnallisen opinnäytetyön lähestymistapana oli kehittämistutkimus. Taustatiedon ja esimerkkien kerääminen tapahtui kirjallisuuskatsauksen ja dokumenttianalyysin keinoin. Näitä tietoja käytettiin opinnäytetyön tuotoksen tekemisessä.

Opinnäytetyön tuotoksena tuotettiin kohdejärjestölle yksinkertaistettu malli turvallisuusjohtamisjärjestelmän elementeistä. Siihen sisällytettiin esimerkinomaisesti hyödyllistä tietoa työ- ja yritysmaailman teorialiedosta ja vertailujärjestöistä. Tämän työn avulla Suomen Partiolaisilla on mahdollisuus tehdä suomalaisessa yhdistyskentässä pioneeriluonteista työtä turvallisuuden ja erityisesti turvallisuusjohtamisen alueella.

Turvallisuutta voidaan lähestyä monesta näkökulmasta, joista tavallisimmat ovat 1) sen luonne ihmisen perustarpeena 2) sen luonne objektiivisen tilanteen lisäksi subjektiivisena kokemuksena, 3) turvallisuuden ajallinen ulottuvuus hyvästä kulttuurista ja aikaisesta ennaltaehkäisystä aina ei-toivotun tapahtuman jälkeiseen vahinkojen minimoimiseen, jatkuvuuteen ja palautumiseen, 4) turvallisuuden luonne koko organisaation henkilöstön toteuttamana ja 5) sen jakaminen tarkoituksenmukaisesti tiedostettuihin osa-alueisiin.

Turvallisuusjohtaminen on organisaation ylintä johtamista, ja yksi osa muita johtamisen osa-alueita. Turvallisuusasiantuntijoilla on substanssiosaajan, konsultin ja kouluttajan sekä seuraajan, mittaaajan ja kehittäjän rooli. Turvallisuusjohtaminen lähtee ylimmältä tasolta tunnus-
tetusta politiikasta tai periaatteista ja jalkautuu visioiden ja päämäärien kautta yksityiskoh-
taisemmiksi ohjeiksi. Vastapainona on seuranta- ja mittaustiedon kulkeminen organisaatiossa
ylöspäin.

Turvallisuus ja turvallisuusjohtaminen ovat työ- ja yritysmaailmassa paikkansa vakiinnuttanut ja vakiinnuttava toimiala. Yhdistyskontekstissa taso on hyvin vaihteleva, ja tarkastelluista yhdistyksistä ei parhaimmillaankaan löydetty selkeitä turvallisuusjohtamisen toimintamalleja.

Asiasanat: Turvallisuus, turvallisuusjohtaminen, nuorisojärjestö, yhdistys, riski, riskienhallinta

Lyden, Petri

Security Management System for Finnish Scouts

Year	2014	Pages	65
------	------	-------	----

Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry (Finnish Scouts) is one of the largest youth work oriented non-profit organisations (NPO) in Finland with approximately 60 000 members in 10 districts and about 750 local communities, the scout troops. During the end of year 2013 and the beginning of 2014 the organisation goes through an organisational reform in which a team of security management is established. Its main objective is to lead and develop security management and leadership in the organisation.

This thesis aimed to gather and develop the information needed to start the teams work. The purpose was to gather information about the concept of security and safety and security management and also to compare data from similar and comparable nationwide youth work oriented NPO's. The main approach of this functional thesis was development study. The background knowledge and examples were gathered by literature review and document analysis. This information was used to create the product of the thesis.

The outcome of the thesis was a simplified model of a security management system for the target organisation. In this model exemplary bits of information from the work and corporation world as well as from the comparable NPO's were included. With the results of this thesis the Finnish Scouts have an opportunity carry out pioneering work related to security, safety and security management in the Finnish NPO field

Security and safety can be approached from a multitude of aspects the most common being 1) its nature as a basic human need, 2) its nature as a subjective experience beside an objective situation, 3) its timeline from a good safety culture and early prevention into means of mitigating damages after a non-wanted event, continuity and recovery, 4) its nature as a virtue provided by the whole staff of the organisation and 5) its management by acknowledged and appropriate sectors.

Security management is a part of the organisation's top level management and leadership among all other parts. Security experts have the role of substance experts, consultants, instructors and also the role of observers and developers. Security management starts from the organisation's highest level as a recognized policy or principles and is implemented through visions and goals into detailed instructions. On the other hand, the observation and measurement information in the organisation goes in the upward direction.

Security, safety and security management are well established concepts in the work and corporation world. In NPO context the level varies. Properly acknowledged structures of security management could not be found in the studied case organisations.

Keywords: Security, safety, security management, youth work organisation, non-profit organisation, risk, risk management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön kohdeorganisaatio	7
	2.1 Suomen Partiolaiset	8
	2.2 Päätöksenteko ja toiminnan johtaminen	9
3	Tutkimuksen tausta.....	10
	3.1 Organisaatiomuutos ja turvallisuusryhmä.....	10
	3.2 Rajaus ja tutkimuskysymykset	12
	3.3 Tutkimusstrategia	13
	3.4 Tiedonkeruu ja analysointi	13
	3.5 Tutkimuksen kulku	14
4	Turvallisuuden käsite	15
	4.1 Turvallisuus perustarpeena.....	16
	4.2 Turvallisuuden käsitteen kehittyminen	17
	4.3 Laaja turvallisuuskäsitys	18
	4.4 Turvallisuuteen liittyvät lähikäsitteet.....	19
5	Turvallisuuden johtaminen organisaation ylätasolla.....	21
	5.1 Turvallisuusjohtaminen osana organisaation ylintä johtoa	21
	5.2 Turvallisuusjohtamisen välineet ylimmässä johdossa.....	23
	5.3 Strateginen ja operatiivinen turvallisuusjohtaminen	24
	5.4 Turvallisuusjohtamisen jako osa-alueisiin	26
	5.5 Riskienhallinta	27
	5.6 Mittaaminen ja valvonta	31
6	Turvallisuusjohtaminen suomalaisissa nuorisokeskusjärjestöissä	31
	6.1 Suomen Punainen Risti	32
	6.2 CISV Finland	34
	6.3 Muita havaintoja	37
7	Yhteenveto ja pohdintaa	38
8	Suomen Partiolaisten turvallisuusjohtamisjärjestelmä.....	41
9	Työn ja tulosten arviointia	42
	Lähteet	44
	Luettelot	47
	Liitteet.....	48

1 Johdanto

Turvallisuus on lisääntyvässä määrin ajankohtainen aihe yhteiskunnassa. Se leikkautuu läpi koko yhteiskunnan syvyyden ja laajuuden. Yritystoiminnassa ja työelämässä turvallisuusajattelulla on jo merkittävän mittainen historia alkaen 1980-luvulla rantautuneesta riskienhallinnan käsitteestä ja työsuojeluasioista edeten 1990-luvun lainsäädäntömuutosten myötä kohti turvallisuusjohtamisen käsitettä. Vapaaehtoisjärjestöissä tämä trendi ei ole ollut yhtä selkeästi havaittavissa.

Yhteiskunta kuitenkin odottaa myös vapaaehtoistoiminnalta turvallisuutta. Mediassa pinnalla ovat vapaaehtoistyön parissa tapahtuneet erityisesti lapsiin kohdistuneet väärinkäytökset, sekä erilaisten vapaaehtoistyönä järjestetyissä tapahtumissa sattuneet epätoivotut tapahtumat, kuten onnettomuudet ja rikokset. Yleisötilaisuuksien kaltaisia suuria tapahtumia lukuun ottamatta lainsäädäntö ei vielä aseta merkittäviä vaatimuksia vapaaehtoistyöhön. Se ei kuitenkaan poista toiminnanjärjestäjään kohdistuvaa, ja lain lisäksi moraalisiin vaatimuksiin pohjautuvaa vaatimusta toiminnan turvallisuuden varmistamisesta.

Turvallisuuden käsite on yhteiskunnassa hyvin laaja ja abstrakti. Määritelmä riippuu siitä keneltä kysytään. Tämä asettaa haasteensa myös turvallisuusjohtamiselle. On tiedettävä mitä johdetaan, jotta voidaan johtaa.

Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry toteutti vuoden 2013 lopulla organisaatiouudistuksen. Osana uudistusta muodostettiin keskusjärjestötasolle turvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen substanssiosaamiseen keskittyvä turvallisuusryhmä. Tämä opinnäytetyö liittyy ryhmän toiminnan käynnistämiseen.

Suomen Partiolaisilta on tähän asti puuttunut yhteinen käsitys siitä mitä kaikkea turvallisuus on. Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin niitä määritteitä, joita turvallisuuteen ja turvallisuusjohtamiseen liittyy. Koska yhdistyskenttä on asiassa vielä jälkijunassa, tarkastelun kohteena olivat myös työ- ja yritysmaailma. Lisäksi selvitettiin miten turvallisuusjohtaminen tapahtuu kohdeorganisaation kaltaisissa kansallisissa nuorisojärjestöissä. Tiedon pohjalta muodostettiin kohdeorganisaatiolle turvallisuusjohtamisen malli, joka toimii lähtökohtana ja ponnahduslautana kohti parempaa turvallisuustietoutta ja turvallisuustilanteen hallintaa Suomen Partiolaisten keskusjärjestön tasolta käsin.

2 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö tehtiin valtakunnalliselle partiotoiminnan keskusjärjestölle Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry:lle (myöhemmin Suomen Partiolaiset). Suomen Partiolaiset on yksi maan suurimpia nuorisotoimintaa harjoittavia yhdistyksiä noin 60 000 jäsenellään. Työssä on käytetty joitain yleisesti vakiintuneita käsitteitä. Tässä työssä näitä käsitteitä on käytetty seuraavassa merkityksessä:

Keskusjärjestö	Tiettyä tarkoitusta varten perustettu valtakunnallisen tason yhdistys, joka koordinoi, ohjaa ja tukee alueellisten ja paikallisten jäsenjärjestöjen toimintaa.
Nuorisojärjestö	Sellainen järjestö, jonka toiminta on suunnattu pääasiassa alle 18-vuotiaille, tai joiden toiminnassa on voimakkaana tällainen elementti. Vaikka aikuisuuden katsotaankin partiotoiminnassa alkavan 22 ikävuoden jälkeen viimeisen ikäkausiohjelman päättyessä, on 18 vuotta täyttäneillä jo huomattavan aikuinen rooli toteutettaessa toimintaa alle 18-vuotiaille, jotka muodostavat jäsenistöstä suurimman osan.
Organisaatio	Mikä tahansa järjestynyt ja yleensä hierarkkisesti organisoitu toiminnan muoto riippumatta sen esimerkiksi taloudellisesta tai aatteellisesta luonteesta. Voi olla yritys, yhdistys tai jokin muu.
Turvallisuus	Laaja-alainen käsitys objektiivisesta uhkien ja vaarojen puuttumisesta tai niiden olemisesta hallinnassa ja tämän tosiasian subjektiivisesta kokemuksesta.
Turvallisuusjohtaminen	Organisaation ylimmän tason strategista johtamista, jonka tarkoitus on ottaa turvallisuus huomioon koko organisaation toiminnassa osana muuta johtamistoimintaa ja operatiivista toimintaa.
Yhdistys	Yhdistyslain (1989/503) erityisesti 1 ja 2 §:n määrittelemä organisaatio, joka ei pyri taloudelliseen voittoon, vaan aatteelliseen toimintaan suurelta osin vapaaehtoistyön menetelmin.

2.1 Suomen Partiolaiset

Partiotoiminta ulottuu kansainvälisistä maailmanjärjestöistä useiden paikallisyksiköiden tasolle asti. Suomen Partiolaiset on suomalaisen partiotoiminnan keskusjärjestö ja yksi kansainvälisten partiomaailmanliittojen jäsenistä. Suomen Partiolaiset kuuluu kahteen kansainväliseen Iso-Britanniassa päämajaansa pitävään maailmanpartiojärjestöön. Nämä ovat World Organisation of Scout Movement (WOSM, maailman poikapartiojärjestö) ja World Association of Girls Guides and Girl Scouts (WAGGGS, maailman tyttöpartiojärjestö). Monesta muusta maasta poiketen Suomessa naisten ja miesten (tyttöjen ja poikien) partiotoiminta tapahtuu yhden keskusjärjestön alla. Suomen Partiolaiset on Suomessa ainoa kyseisten maailmanjärjestöjen jäsen ja ainoa valtakunnallinen partiotoiminnan keskusjärjestö. (Suomen Partiolaiset 2013a.) Maailmanjärjestön ohjaus on hyvin suuntaviivaista ja suomalaisella keskusjärjestöllä on myös itse määritellyt kasvatustavoitteensa ja päämääränsä sekä toimintahierarkiansa.

Partio on kasvatustoimintaa, jonka tavoitteena on tukea lasten ja nuorten kasvua heidän yksilölliset ominaispiirteensä huomioon ottaen. Sen päämääränä on persoonallisuudeltaan ja elämäntavoiltaan tasapainoinen, vastuuntuntoinen, aktiivinen sekä itsenäisesti ajatteleva paikallisen, kansallisen ja kansainvälisen yhteisön jäsen. Tätä päämäärää täsmennetään kasvatustavoitteilla. Kasvatustavoitteen kulmakivet ovat suhde itseen, suhde toisiin ihmisiin, suhde yhteiskuntaan ja suhde ympäristöön. Toiminta on avointa, yhdenvertaista, voittoa tavoittelematonta ja uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumatonta (Suomen Partiolaiset 2008a, 2-6).

Partion päämäärään päästään käyttämällä partiomenetelmää ja toteuttamalla partio-ohjelmaa. Partiomenetelmään kuuluu sitoutuminen partion arvoihin, symboliikka, nousujohteisuus, vartiojärjestelmä, tekemällä oppiminen, aikuisten tuki, päivän hyvä työ ja toiminta luonnossa. 7-22-vuotiaille kehitetty partio-ohjelma puolestaan on jaettu viiteen ikäkauteen sisältäen ikäkausikohtaiset aktiviteetit, ohjelmatapahtumat, projektit sekä toimintaryhmien, johtajapestien ja symboliikan määrittelyä. (Suomen Partiolaiset 2008a, 4-6.)

Käytännön partiotoiminta toteutetaan *partiolippukunnissa*. Lippukunnat ovat paikallisen partiotoiminnan perusyksiköitä, joiden koko vaihtelee karkeasti 20 ja 200 jäsenen välillä. Näistä suurin osa on rekisteröityjä yhdistyksiä. Lähes jokaisella paikkakunnalla on yksi tai useampi lippukunta ja niiden kokonaismäärä on noin 750. (Suomen Partiolaiset 2013b.)

Lippukunnat muodostavat maantieteellisen sijaintinsa perusteella kymmenen *partiopiiriä*. Piirit järjestävät koulutuksia ja tapahtumia sekä tukevat lippukuntien työtä. Piirien jäsenmäärät vaihtelevat noin tuhannesta lähes kymmeneen tuhanteen. (Suomen Partiolaiset 2013c.)

2.2 Päätöksenteko ja toiminnan johtaminen

Suomen Partiolaiset on Yhdistyslain (1989/503) mukainen aatteellinen yhdistys, jonka hallintomalli on tyypillinen tämän kaltaisille suurille yhdistyksille. Suomen Partiolaisissa päätösvaltaa käyttävät *jäsenkokous* ja *partioneuvosto*. Toimeenpanovalta on jäsenkokouksen nimeämällä *hallituksella*. Ylintä päätösvaltaa käyttää joka toinen vuosi pidettävä jäsenkokous, johon osallistuvat niin kutsutut A-jäsenet. Suomen Partiolaisissa on yhdistyksen sääntöjen mukaan kolmen tasoisia jäseniä, joista A-jäseniin kuuluvat partioneuvoston hyväksymät rekisteröidyt partiopiirit sekä ruotsinkielistä partiotoimintaa edistävä Findlands Svenska Scouter rf. (Suomen Partiolaiset 2008b, 4, 8 ja 9 §.)

Jäsenkokous nimeää *partioneuvoston*, joka käyttää Yhdistyslain (1989/502) 18 § mukaista valtuutettujen päätösvaltaa yhdistyksessä. Partioneuvostoon valittavat valtuutetut valitaan yhdistyksen A-jäsenten nimeämistä ehdokkaista. Valtuutetut kokoontuvat kaksi kertaa vuodessa päättämään tavallisesti yhdistyksen jäsenkokoukselle kuuluvista asioista kuten toimintasuunnitelman, talousarvion, tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen vahvistamisesta, jäsenmaksusta, tilintarkastajista ja hallituksen jäsenistä. (Suomen Partiolaiset 2008b, 13-14 §.)

Yhdistyksen jäsenkokous nimeää hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Partioneuvosto nimeää hallituksen muut jäsenet. Hallitukseen kuuluvat puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan lisäksi yhdistyksen *valiokuntien* johtajat. Hallitus johtaa ja kehittää yhdistyksen toimintaa, ja käyttää toimeenpanovaltaa jäsenkokouksen ja partioneuvoston päätösten mukaisesti. (Suomen Partiolaiset 2008b, 15§.)

Suomen Partiolaisten varsinainen käytännön tukitoiminta partiopiirien ja partiolippukuntien suuntaan toteutetaan *valiokuntatyöskentelyllä*. Valiokuntia on Suomen Partiolaisissa kuusi kappaletta. Ne ovat aluevaliokunta, ohjelmavaliokunta, koulutusvaliokunta, viestintävaliokunta, talousvaliokunta ja kansainvälisten yhteyksien valiokunta. (Suomen Partiolaiset 2010, 9-10.)

Tässä luvussa esitetty valiokuntien tilanne vastaa marraskuun 2013 tilannetta ja vallitsevaa menettelytapasääntöä (Suomen Partiolaiset 2010). Opinnäytetyön kannalta oleellista muutosta käsitellään jäljempänä.

Suomen Partiolaisten hallinto ja päätöksenteko poikkeavat siis tavallisesta yhdistyksestä kahdella tavalla. Suurelle kansallisen tason yhdistykselle tyypilliseen tapaan sillä on hallituksen ja harvoin pidettävien yhdistyksen varsinaisten kokousten välissä ylintä päätösvaltaa käyttävä valtuutettujen ryhmä. Valtuutetut päättävät niistä asioista, joista pienemmissä yhdistyksissä päättää jäsenkokous. Sillä on myös kytkös kansainvälisiin maailmanjärjestöihin.

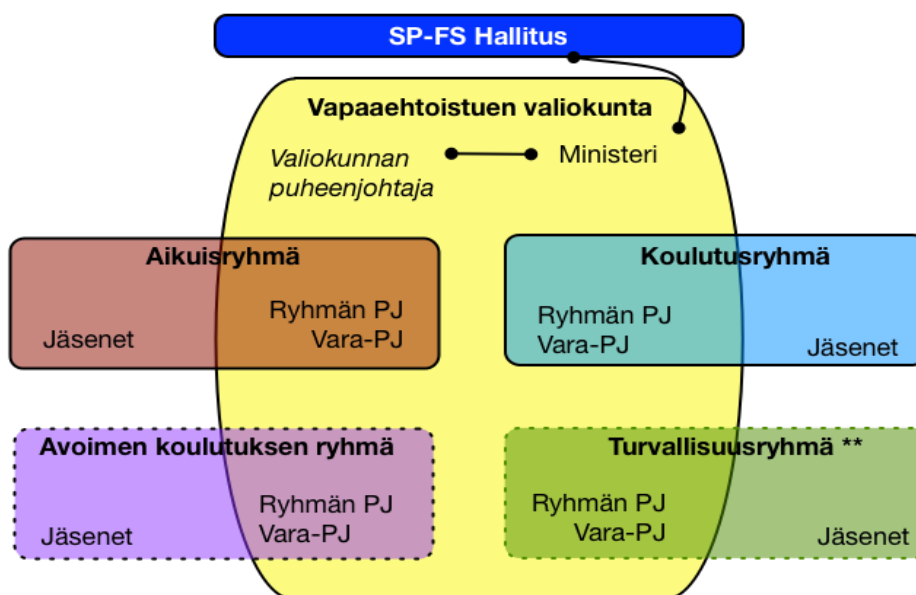
3 Tutkimuksen tausta

3.1 Organisaatiomuutos ja turvallisuusryhmä

Suomen Partiolaiset toteutti loppuvuodesta 2013 organisaatiouudistuksen, jolla pyritään monipuolisemmin tukemaan vapaaehtoistyötä sadoissa jäsenyhdistyksissä. Osa uudistusta oli nykyisen koulutusvaliokunnan toimialan laajentaminen vapaaehtoistyön valiokunnaksi.

Toiminnanalamuutoksella Kouluksesta Vapaaehtoistuen toiminnanalaksi pyritään laajentamaan partiojohtajien eli partiossa vapaaehtoistyötä tekevien tukemisen ajattelutapaa (yksinkertaista) pelkästä kouluttamisesta laajempaan tukemisen kulttuuriin. Koulutuksella on tässä tukemis- ja perehdytyksessä edelleen merkittävä rooli, mutta jatkossa huomiota kiinnitetään enemmän myös muihin tukemisen keinoihin. (Suomen Partiolaiset 2013d, 1.)

Toiminnanalamuutos sai vahvistuksensa partioneuvoston kokouksessa 25.11.2013, ja uusien ryhmien puheenjohtajien rekrytoiminen aloitettiin välittömästi. Uusi vapaaehtoistyön toimiala on jaettu neljälle ryhmälle. Nämä ovat aikuisryhmä, koulutusryhmä (pääosin vanhan koulutusvaliokunnan tehtävät), avoimen koulutuksen ryhmä ja turvallisuusryhmä. Uuden valiokunnan rakenne on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1: Vapaaehtoistuen valiokunnan rakenne (Suomen Partiolaiset 2013d, 1)

Opinnäytetyön kannalta näistä merkittävin on turvallisuusryhmä. Turvallisuusryhmän tehtävänkuvauks on esityksen mukaisesti seuraava (Suomen Partiolaiset 2013d, 3):

Ryhmä vastaa ja kehittää SP-FS:n **turvallisuusjohtamista**. Turvallisuus käsitetään tässä kontekstissa “kovan” turvallisuuden (säkerhet, security) lisäksi henkisenä ja sosiaalisena turvallisuutena (trygghet, safety).
 lastensuojeluasiat (lastensuojeluohje, jalkauttaminen, ylläpito)
 piirien ja lippukuntien tuki
 lastensuojelutapausten käsittely/prosessi (lpk → piirit → SP, rikosilmoitukset, mediaohjeistus, jälkihoidot, seuraamukset ym.)
 tekniset turvallisuusasiat (palo-, pelastus, järjestyksenvalvonta, vapaaehtoisten työturvallisuus)
 henkisen ja sosiaalisen turvallisuuden kehittäminen (*tarkentuu!*), tiivis yhteistyö ohjelman/kasvatuksen kanssa
 turvallisuusjohtamisen -koulutukset (koulutusmoduulin omistajuus Koulutusryhmässä)
 rikostaustaoteasiat

Ryhmän kokonpano -8 hlö
 puheenjohtaja, varapj 2
 lastensuojeluasiat 2
 “tekninen turvallisuus” 2
 henkinen ja sosiaalinen turvallisuus 2

Turvallisuusjohtamistyö Suomen Partiolaisilla on koulutusvaliokunnan puheenjohtajan mukaan tähän päivään asti ollut hajanaista ja tapahtunut vaihtelevalla intensiteetillä lähinnä paikallistasolla partiolippukunnissa tai joissakin partiopiireissä (Helle 2013). Ainoat näkyvät tuotokset ovat Suomen Partiolaisten Turvallisuusohje sekä vesillä tapahtuvan toiminnan turvallisuusohje (Suomen Partiolaiset 2013e; 2008c). Nämä ovat hyvin teknisluonteisia ohjeita lyhyillä katsauksilla muihin turvallisuusaiheisiin. Varsinaista tiedostettua turvallisuuskulttuuria tai kokonaisvaltaista johtamista ei ole ollut.

Helteen (2013) mukaan Suomen Partiolaisissa ongelmana ei ole välinpitämättömyys turvallisuusasioissa. Partiolaiset tuntuvat ymmärtävän turvallisuuden merkityksen erityisesti alaikäisten parissa tapahtuvassa toiminnassa. Ongelmana on enemmänkin turvallisuustyön hajanaisuus ja tiedon puute. Se näkyy eri tavoin. Turvallisuusasioihin on keskusjärjestön tasolla kiinnitetty huomioita vain muutamalla osa-alueella, ja koottua tietoa ei ole eikä kerääntynyt. Monelta osin partiopiirit ja lippukunnat ovat asian kanssa yksin. Suomen Partiolaisissa ei aikaisemmin ole määritelty sitä mitä turvallisuustyö, tai edes käsite turvallisuus, varsinaisesti tarkoittaa. Lisäksi turvallisuusasioita on hoidettu muiden luottamushenkilöiden omien tehtävien ohella, eikä turvallisuusajattelulla ole ollut omaa paikkaansa järjestön toiminnassa.

Toimialamuutoksen yhtenä tavoitteena on uuden turvallisuusryhmän aloittama keskusjärjestön laajuinen turvallisuusjohtaminen. Tällä pyritään tuomaan suuren keskusjärjestön resurssit partiopiirien ja partiolippukuntien käyttöön myös turvallisuusasioissa, ja tekemään turvalli-

suusjohtamista sen laajassa merkityksessä yhtenäiseksi ja tasalaatuiseksi suomalaisella partiokentällä.

Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli turvallisuusryhmän työn aloittamiseen tarvittavan tiedon kerääminen ja sen soveltaminen kohdeorganisaatiossa. Tietoa koottiin siitä mitä turvallisuus ja turvallisuusjohtaminen yleisesti ottaen ovat, ja miten ne näkyvät muissa vastaavissa järjestöissä. Näitä tuloksia hyödyntäen luotiin kohdeorganisaatiolle turvallisuusjohtamisjärjestelmän malli uuden turvallisuusryhmän toiminnan pohjaksi.

3.2 Rajaus ja tutkimuskysymykset

Kirjallisuutta tarkasteltaessa paljastui nopeasti, että vapaaehtoistyöhön keskittyvää tietoa turvallisuusjohtamisesta on tarjolla niukasti. Tämä vahvisti tutkimussuunnitelmassa esitettyä rajausta, jonka mukaan tätä viitekehystä ja keskeisiä käsitteitä tarkastellaan myös vapaaehtoistyön ulkopuolella. Tarkastelua täydennettiin järjestökentältä saatavalla tiedolla.

Käytännössä merkittävin osuus kootusta tiedosta oli yritystoiminnan ja julkisen sektorin kontekstissa, jossa toiminta perustuu työ- ja virkasuhteisiin. Näissä toimintaa määrittelevät sitovat työsopimukset ja laaja lainsäädäntö. Tämä konteksti on toisenlainen kuin yhdistystoiminnassa siitakin huolimatta, että kaikissa tarkastelluissa keskusjärjestöissä ja alueellisissa alajärjestöissä on töissä myös palkattuja toimihenkilöitä.

Järjestöistä tehtävä tiedonhaku rajattiin sellaisiin suomalaisiin lapsi- ja nuorisotyön kentällä toimiviin keskusjärjestöihin, jotka koordinoivat ja tukevat alueellista ja paikallista yhdistystoimintaa. Rajauksen perusteena oli toimeksiantajan rooli tällaisena keskusjärjestönä. Rajaus oli tarpeellinen soveltuvan tiedon saamiseksi päämääränä olevan johtamismallin luomiseksi.

Apuna työn hahmottamisessa toimivat seuraavat tutkimuskysymykset:

Mitä Suomen Partiolaisten turvallisuusjohtamisjärjestelmän pitäisi sisältää?

Mitä turvallisuus tarkoittaa Suomen Partiolaisten toiminnassa? Minkälainen turvallisuusjohtamisen vastuunjako sopii organisaatiolle? Mihin osa-alueisiin turvallisuusjohtaminen voidaan jakaa Suomen Partiolaisissa?

Mitä turvallisuusjohtamisen hyviä käytänteitä ja malleja Suomen Partiolaiset voi poimia verkkojärjestöistä?

Onko näillä tiedostettua turvallisuusjohtamisjärjestelmää, ja mitä osa-alueita se käsittää? Miten turvallisuusjohtaminen ulottaa vaikutuksensa keskusjärjestöstä paikallistasolle ja käytännön toimintaan?

3.3 Tutkimusstrategia

Kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisessa opinnäytetyössä korostuu työelämää kehittävä toiminta. Se voi olla esimerkiksi käytännön toiminnan kehittämistä, käytännön ongelman ratkaisemista tai osa aluekehityshankkeen suunnitelmaa tai itse hanketta. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011, 16.)

Toiminnallisuus näkyy tässä opinnäytetyössä erityisesti sen tuotoksessa. Opinnäytetyö jakautuu kähteen osaan. Varsinainen turvallisuusjohtamisjärjestelmän malli on kuvattu liitteenä 2 olevassa tuotoksessa. Raporttiosuudessa kuvaillaan työn tausta, metodologiset valinnat ja tutkimuksen kulku. Tuotoksessa tarjotaan tietoa, jonka avulla kohdeorganisaatiossa tähdätään uudenlaisen toiminnan aloittamiseen ja uusien käytäntöjen luomiseen. Pyrkimyksenä on kehittää kohdeorganisaation toimintaa uudella johtamisalueella, ja tuottaa vaikutusta paikallis-tasolle ulottuvassa käytännön toiminnassa.

Pääasiallinen lähestymistapa tässä opinnäytetyössä on kehittämistutkimus. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 17-18) mukaan sillä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia systemaattisin, kriittisin ja monipuolisin menetelmin. Tämän näkemyksen mukaan kyseessä on toiminta arkiajattelusta lähtevän kehittämisen ja tieteellisen tutkimuksen välimaastossa. Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana oli turvallisuusajattelun hajanaisuus ja huono kattavuus sekä turvalisuustyön vastuunjaon puute Suomen Partiolaisissa. Työtä tehtiin systemaattisin ja kriittisin menetelmin, jotta saatava tieto olisi kattavaa ja perusteltua, ja tulokset siten hyödynnettäviä. Työn tuotoksessa työssä koottua tietoa yhdistettiin kohdeorganisaation rakenteeseen sopivaksi malliksi, joka palvelee käytännön toimintaa.

3.4 Tiedonkeruu ja analysointi

Opinnäytetyön pääasialliset metodit olivat kirjallisuuskatsaus ja dokumenttianalyysi. Näillä metodeilla koottiin turvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen yleistä tietoa, ja tietoa siitä miten aihetta on lähestytty samankaltaisissa järjestöissä.

Kirjallisuuskatstausta käytettiin kontekstista riippumattoman taustatiedon keräämiseen turvallisuudesta ja turvallisuusjohtamisesta. Salminen (2011, 3) viittaa Baumeisteriin ja Learyyn (1997, 312) kirjallisuuskatsauksen tarkoituksesta. Hänen mukaansa kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on kehittää olemassa olevaa teoriaa ja rakentaa uutta, arvioida teoriaa, rakentaa kokonaiskuvaa tietyistä kokonaisuuksista, tunnistaa ongelmia ja kuvata tietyn teorian kehitystä historiallisesti. Se on myös ”tutkimusta tutkimuksesta”, eli koontia tutkimustuloksista, jotka ovat perustana uusille tutkimustuloksille (Salminen 2011, 4).

Kirjallisuuskatsaus valittiin teorian tiedon kokoamisen menetelmäksi kahdesta syystä. Ensiksi turvallisuuden käsitteen ja sen johtamisen yleistieto oli kohdeorganisaatiolle selkeästi tarpeen, koska organisaatiota puuttui yhteinen näkemys siitä mitä turvallisuus partio toiminnassa on, ja minkälaisin keinoin sitä johdetaan. Toiseksi, kuten yllä on kerrottu, vaikutti siltä, että turvallisuusjohtamisen tietoa vapaaehtoisjärjestöistä on kirjallisuudessa hyvin niukalti saatavissa. Tämän vuoksi tarkastelu ulotettiin työ- ja yritysmaailmaan. Erityinen tiettyihin yrityksiin kohdistunut tarkastelu ei olisi ollut mielekäs yritysten ja yhdistysten erojen vuoksi, joten tarkastelu keskittyi aiheen yleiseen tietoon.

Dokumenttianalyysiä käytettiin Suomen Partiolaisten kaltaisissa nuorisokeskusjärjestöissä esiintyvän dokumentoidun turvallisuusjohtamiskäytäntöjen löytämiseksi. Dokumenttianalyysi on Ojasalon ym. (2009, 121) mukaan menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjallisessa muodossa olevasta materiaalista. Tällaisiin dokumentteihin voidaan heidän mukaansa lukea kaikki tutkittavasta kohteesta kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali tai jopa esiinistö. Tavoitteena on järjestelmällisen analyysin avulla luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Ojasalo ym. (2009, 122) kuvailevat kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällön analyysin ja sisällön erittelyn. Ensiksi mainittu pyrkii dokumentin sisällön sanalliseen kuvailuun ja tekstin merkityksen tunnistamiseen. Jälkimmäinen tarkoittaa tapaa, jossa tekstin sisältöä kuvataan määrällisesti esimerkiksi laskemalla tietyn ilmiön esiintymistä.

Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysi oli luonteeltaan sisällön analyysi. Dokumentteina toimivat Suomen Partiolaisiin verrattavista järjestöistä saadut erilaiset ohjausdokumentit kuten peruskirjat, toiminnankuvaukset, johtosäännöt ja menettelytapakuvaukset. Lisää tietoa erityisesti organisaatioissa olevista kirjoittamattomista käytänteistä ja ns. ”hiljaisesta tiedosta” olisi luultavasti saanut hyvin myös muilla menetelmillä, esimerkiksi haastatteluilla. Turvallisuuden ja siihen liittyvien vastuukysymysten katsotaan yleisesti kuitenkin tarvitsevan tukeeseen selkeän kirjoitetun materiaalin, eikä sen katsota voivan pohjautua vain kuulotietoon. Tämän vuoksi metodiksi valittiin kirjoitettuun muotoon saatetut ohjeet.

3.5 Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden kulku sisälsi kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe oli aiheen käsitteitä ja teorian tietoa koostanut kirjallisuuskatsaus. Toinen vaihe oli verrattavissa olevista järjestöistä saatavan tiedon, eli erilaisten dokumenttien hankkiminen. Kolmas vaihe oli näiden dokumenttien analyysi.

Kirjallisuuskatsauksessa etsittiin tietoa tutkimussuunnitelman perusteella hahmotetuilla käsitteillä kuten turvallisuus, johtaminen, turvallisuusjohtaminen, riski ja riskienhallinta. Kirjalli-

suuskatsauksessa pitäydyttiin suomenkielisessä materiaalissa aineiston määrän rajaamiseksi ja toisaalta työn rajaamisessa suomalaiseen toimintaympäristöön. Varsinaisen teoriakirjallisuuden lisäksi tiedonhakua tehtiin julkishallinnollisten organisaatioiden julkaisuihin ja eri oppilaitoksissa tehdyn tutkimustyön pariin. Tällä tiedonhauulla tähdättiin varsinaisen teorian tiedon lisäksi löytämään esimerkkejä työelämän kontekstissa.

Dokumenttianalyysiä varten kartoitettiin ensiksi vertailukelpoisia järjestöjä. Päähuomio oli yhdistyksissä, mutta tiedonsaannin niukkuuden vuoksi tarkasteltavaksi otettiin myös julkisyhteisöjä, joilla on vapaaehtoistyöhön nojautuvaa toimintaa. Työn rajausten mukaisesti niiden piti olla seuraavat kriteerit täyttyviä: Järjestön tuli olla suomalainen. Sen tuli toimia nuorisotyön parissa tai ainakin sillä tuli olla merkittävä nuorisotyön osa-alue. Sen aseman tuli olla keskusjärjestö, jonka toimintaa toteutetaan paikallisissa jäsenjärjestöissä.

Ensiksi järjestöistä selvitettiin puhelimitse ja sähköpostilla tiedustelemalla heidän sopivaksi katsomansa yhteyshenkilö. Tälle yhteyshenkilölle lähetettiin sähköpostitse kirjallinen pyyntö avustaa tutkimuksessa. Vastaukset vaihtelivat avuliaisuudesta hiljaisuuteen. Yksi merkittävä järjestö ilmaisi kieltäytyvänsä osallistumasta tutkimukseen. Dokumenttiaineistoa täydennettiin järjestöjen julkisesti saatavilla olevalla materiaalilla.

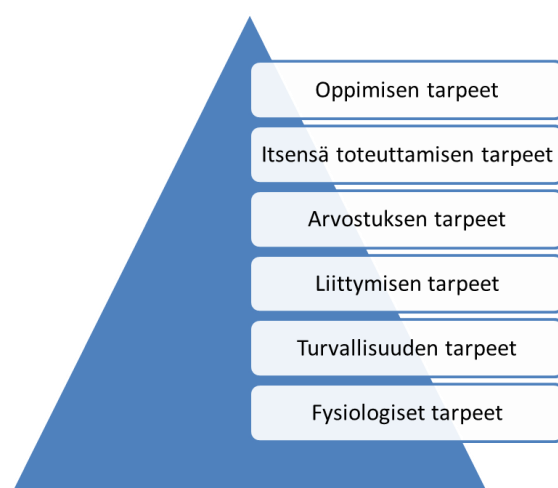
Sisällön analyysi tehtiin käyttäen apuna sellaisia termejä, joita kirjallisuuskatsaus oli paljastanut aiheeseen keskeisesti kuuluvaksi. Aineiston analyysissä apuna käytettiin Atlas.ti - tietokoneohjelmaa. Tämä mahdollisti dokumenttiaineiston käsittelemisen sähköisessä muodossa. Sisällön merkitysten etsimiseen käytettiin tekstikappaleiden varustamista yhdistävillä termeillä (koodeilla) ja samankaltaisten esiintymien yhdistämistä ja vertailua. Muistakin kuin turvallisuusjohtamista käsitelleistä dokumenteista oli tällä tavoin mahdollista erottaa tässä työssä oleellinen tieto, ja saada se vaivattomasti käytettäväksi myöhemmässä vaiheessa. Lista käytetyistä koodeista on liitteessä 1.

4 Turvallisuuden käsite

Luvun tarkoituksena on luoda katsaus turvallisuuden käsitteeseen ja turvallisuusjohtamiseen kirjallisuudesta löytyvän yleisen teorian tiedon valossa. Turvallisuus on poikkitieteellinen ala, jota voidaan lähestyä useamman tieteenalan näkökulmasta esimerkiksi sosiologian, psykologian, kriminologian, yhteiskuntatieteiden, oikeustieteen ja monen muun alan valossa. Tässä yhteydessä tarkastelukulmaa ei ole rajattu tietylle tieteenalalle. Pyrkimys on yleisluonteisemman tiedon tarkastelussa, koska työn kohdeorganisaatio toimii monitahoisessa käytännön toimintaympäristössä. Tässä luvussa tarkastellaan turvallisuutta ihmisen perustarpeena, turvallisuuskäsitteen historiallista kehitystä, turvallisuuden ajallista ulottuvuutta sekä turvallisuuteen liittyviä lähikäsitteitä.

4.1 Turvallisuus perustarpeena

Turvallisuus on yksi ihmisen keskeisistä perustarpeista. Jos turvallisuustilanne askarruttaa ihmistä, se haittaa hänen suoriutumistaan aivan kuten nälkä, jano tai kylmä. Turvallisuuden tarpeellisuutta ihmisen elämässä voidaan tarkastella esimerkiksi psykologi Abraham Maslowin tarvehierarkian valossa. Mäkisen (2007, 61) mukaan tämä on turvallisuusalailla ehkä yleisimmin käytetty tapa. Sen mukaan turvallisuus on ihmiselle perustavaa laatua oleva pyrkimys heti fysiologisten henkiinjäämiselle välttämättömien tarpeiden, kuten ruoan, juoman ja suojan, jälkeen. Kuvio 2 esittää usein pyramidin muotoon kuvatun Maslowin tarvehierarkian. Tämän teorian mukaan ihminen pyrkii aina ensin tyydyttämään alempien tasojen tarpeet ennen keskittymistä ylempien tasojen tarpeisiin.



Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1987 Mäkisen 2007, 61 mukaan)

Sekä asiakkaat että työntekijät suhtautuvat vastahakoisesti yritykseen, jossa kokevat olonsa turvattomaksi. Tällöin henkilökunnan energia sitoutuu turvallisuudesta huolehtimiseen tehokkaan työskentelyn sijaan (Pesonen 1993 Kerkon 2001, 15 mukaan).

Mäkinen (2007,62) rinnastaa Maslowin tarvehierarkian Frederick Herzbergin kaksoisfaktoriteoriaan kuviossa 3 ilmenevällä tavalla. Tämän teorian mukaan ihmisellä on kahdenlaisia perustarpeita: toimeentulotekijöitä ja kannustetekijöitä. Käytännössä näiden voidaan ajatella tiivistävän Maslowin viisiportaisen asteikon kahteen portaaseen. Ensimmäiset tarpeet ovat oleellisia selviytymisen, toiset hyvinvoinnin ja elämänlaadun kannalta. Myös tässä mallissa toimeentulotekijöihin sisällytetään turvallisuus. Sen ajatellaan siis olevan tarvehierarkian alkupäässä.

Herzbergin teoria	Maslowin teoria
Kannustetekijät	Itsensä toteuttaminen
	Arvostus
Toimeentulotekijät	Liityntä
	Turvallisuus
	Säilyminen

Kuvio 3: Taveteorioiden rinnastus (Mäkinen 2007, 62 Herzbergin 1966 ja Maslowin 1987 mukaan)

Ihmisellä on siis pyrkimys turvallisena kokemaansa tilanteeseen ja olotilaan. Tämä pyrkimys on tärkeämpi kuin monta muuta sellaista pyrkimystä, joihin esimerkiksi aatteellisessa harrastustoiminnassa pyritään. Yksittäiselle osallistujalle helpoin tapa saavuttaa tämä tilanne vapaaehtoisessa toiminnassa on jättää osallistumatta siihen. Tämä tietenkään ei ole jäsenmäärän kehityksen kannalta yhdellekään yhdistykselle toivottava päätös.

Nähdäkseni yhteiskunnassa vallitsee nykyään perusturvallinen tilanne, jolloin ihmisellä ei ole jatkuvaa tarvetta huolehtia turvallisuudestaan. Yhteiskunnan voidaan ajatella muuttuneen radikaalisti sekä Maslowin tarvehierarkian turvallisuuskäsitteen että Herzbergin toimeentulotekijöiden tutkimusten aikakaudesta. Turvallisuuteen suhtaudutaan uudella tavalla, ja ihmisten vapaa-ajanviettomuotoihin on tullut lajeja, joiden parissa tietoisesti hakeudutaan korkeampiriskisiin tilanteisiin. Esimerkkinä mainittakoon vuodesta 1963 Suomessakin harrastettu urheilulaskuvarjohyppääminen. Tässä yhteydessä turvallisuus voidaan nähdä absoluuttisen tarpeen sijaan arvioitavana tilanteena.

4.2 Turvallisuuden käsitteen kehittyminen

Turvallisuuden käsite on muuttunut ajan saatossa. Se on heijastellut kulloisiakin yhteiskunnallisia asetelmia ja vaikutteita. Ensimmäiset turvallisuuskäsitykset muodostuivat toisen maailmansodan jälkeen. Tässä niin kutsutussa perinteisessä eli realistisessa näkemyksessä turvallisuus liitettiin valtio-oppiin ja sotilasstrategiaan. Liberalistinen turvallisuuskäsitys toi mukaan sosiaalisen turvallisuuden ja tasa-arvon. Kulttuuris-humanistinen käsitys laajensi käsitettä objektiivisesta tilanteesta myös subjektiiviseen kokemukseen sekä henkiseen turvallisuuteen. Kriittisen turvallisuuskäsityksen myötä turvallisuutta alettiin tutkia tieteellisen tutkimuksen ja teorianmuodostuksen keinoin. (Mäkinen 2007, 75, 80-82, 88)

Turvallisuus on edelleen monitahoinen käsite, jonka sisällöstä ei ole varsinaista yksimielisyyttä. Tänä päivänä kysyttäessä valtaosa tavallisista kansalaista luultavasti yhtyisi Mäkisen (2007,

56) kuvaukseen turvallisuuden merkityksestä: Sen kantasana on turva, joka rinnastetaan hoi-vaan ja suojaan, varjelemiseen ja turvaamiseen. Se on turvallisuuden tunne ja olotila ja suo-jassa oloa vaaroilta ja vahingolta. Turvattomuutta vastaan varustaudutaan sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti. Tämä antaa turvallisuudelle myös yhteisöllisen merkityksen. (Mäkinen 2007, 60, joka viittaa Giddensiin 1991; 1992.)

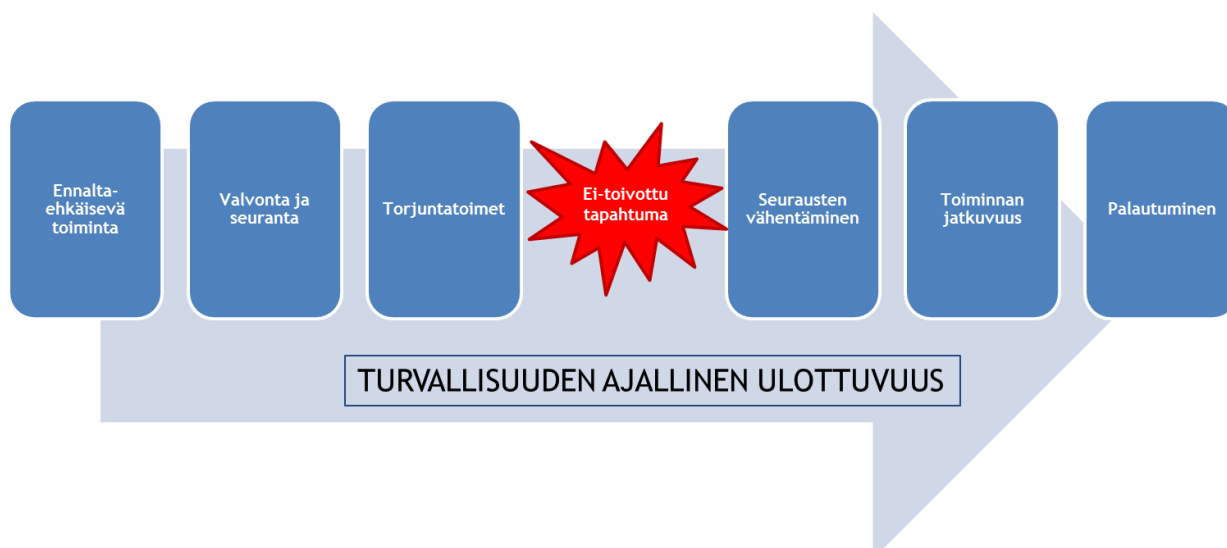
4.3 Laaja turvallisuuskäsitys

Nykyään alalla puhutaan laajasta turvallisuuskäsityksestä. Sen voidaan katsoa pitävän sisäl-lään ainakin näkemyksen turvallisuudesta objektiivisena ja subjektiivisena tilanteena, ajatuk-sen useammasta turvattavasta kohteesta, turvallisuuden ajallisen ulottuvuuden sekä jaon ”kovaan” ja ”pehmeään” turvallisuuteen.

Turvallisuuden subjektiivinen kokemus ei välttämättä riipu objektiivisesti tarkastellusta tur-vallisuustilanteesta ja voi olla sen kanssa myös ristiriidassa. Turvattomuuden tunnetta ei aina pystytä torjumaan vaikka kaikki voitava tehtäisiin sen välttämiseksi. Tämä subjektiivinen ko-kemus määritellään siitäkin huolimatta yksilöllisesti, että yksilö on sitoutunut johonkin yhtei-söön kuten yritykseen tai armeijaan. (Mäkinen 2007, 58, 82.)

Turvallisuus tarvitsee myös jotain mitä turvata. Yleisesti keskeisimpänä suojattavana kohtee-na pidetään ihmistä. Kuitenkin laajassa turvallisuuskäsityksessä näitä kohteita nähdään enemmän. Elinkeinoelämän Keskusliiton Yritysturvallisuuden Neuvottelukunnan näkemys (Elinkeinoelämän Keskusliitto) on saanut tässä yhteydessä suurta jalansijaa. Sen malli on yk-sinkertaistettuna käytössä esimerkiksi Puolustusministeriön turvallisuustoiminnassa suojatta-vina kohteina (Puolustusministeriö 2007, 4) ja soveltuvien osien sen osa-alueissa (Puolustusmi-nisteriö 2007, 6-8). Tässä mallissa turvattavina kohteina nähdään *ihmisen lisäksi omaisuus, tieto, maine ja ympäristö* (luku 5.4 kuvio 8). Puolustusvoimien mallissa mukana on vielä *toiminta*.

Turvallisuudella ja erityisesti sen eteen tehtävällä työllä on ajallinen ulottuvuus. Tämän ajal-lisen ulottuvuuden nollakohtana voidaan ajatella vaaraa, vahinkoa, hyökkäystä, ei-toivottua kohtaamista, menetystä tai muuta ei-toivottua tapahtumaa tai olosuhdetta. Yritysturvallisuu-den kontekstissa Kerko (2001, 21) määrittelee käytännön turvallisuustyön ennaltaehkäiseväksi toiminnaksi onnettomuuksien ja vaaratilanteiden sekä vahinkojen torjumiseksi, ja toiminta-valmiuksien luomiseksi näiden tilanteiden varalta. Kuviossa 4 on visualisoitu tätä turvallisuus-työn ajallista ulottuvuutta varhaisesta ennaltaehkäisevästä toiminnasta aina epätoivotusta tapahtumasta palautumiseen asti.



Kuvio 4: Turvallisuuden ajallinen ulottuvuus Kerkoa (2001, 21) mukailten

Suomen kielessä käytössä on vain yksi sana, turvallisuus. Englannin kielessä, samoin kuin ruotsin kielessä näitä kantasanoja on kaksi: security/säkerhet ja safety/trygghet. Mäkinen (2007, 56) avaa näiden käsitteiden eroja seuraavasti: Security tarkoittaa kovaa turvallisuutta. Siihen kuuluu esimerkiksi toimitilaturvallisuus ja vartiointi. Safety tarkoittaa pehmeää turvallisuutta kuten esimerkiksi työsuojelua tai palo- ja pelastustoimea. Termit menevät usein ristiin ja niiden tarkkoja rajoja ei ole määritelty. Kahden eri termin tarkastelu ohjaakin vapaammin tarkasteltuna ajatuksia kohti laajempaa turvallisuuden käsitystä, jossa turvallisuustyön keinoina ovat paitsi pehmeät keinot kuten vaaratekijöiden poistaminen toimintaa ohjaamalla ja opastamalla, myös kovat suojaustoimenpiteet kuten vaaratekijöiden eristäminen kohteistaan fyysisellä suojauksella, valvonnalla tai torjuntatoimenpiteillä.

4.4 Turvallisuuteen liittyvät lähikäsitteet

Turvallisuuden lähikäsitteet saavat kirjallisuudessa vaihtelevia määritelmiä. Kuten turvallisuudesta, myöskään siihen liittyvistä lähikäsitteistä ei ole olemassa yksimielisiä määritelmiä. Joitain määritelmiä voidaan kuitenkin pitää yleisesti hyväksytyinä.

Turvallisuuteen ja turvallisuusjohtamiseen liittyy olennaisesti *riskin* käsite. Yleiskielessä sanalla riski tarkoitetaan usein vaaraa tai uhkaa (Mäkinen 2007, 104): se sisältää ajatuksen siitä, että jotain epäedullista tapahtuu henkilölle itselleen, jollekulle toiselle ihmiselle tai omaisuudelle. Riskin käsite löytyy myös turvallisuusalan standardeista. ISO 31000:2009 -standardin mukaan (Suomen Standardisoimisliitto 2011) riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Sen mukaan riski ilmaistaan usein tapahtuman seurausten ja toteutumisen todennäköisyyden yhdistelmänä. Myös Mäkisen (2007, 104) mukaan riskiin liittyy epävarmuus, odotukset, laajuus sekä vakavuus, jotka vaikuttavat siihen miten riskin koemme.

Turvallisuustyön ja turvallisuusjohtamisen kannalta riski on se keskeinen käsite, josta käsin turvallisuustilannetta parannetaan. Mäkisen mukaan (2007, 104) kokonaisturvallisuus on riskienhallintaa. Riskin katsotaan muodostuvan ei-toivotun tapahtuman toteutumisen todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden tuloksena seuraavasti (STM 2011, 21; Mäkinen 2007, 107 Crouchin & Wilsonin 1982 ja Narayanin 1998 mukaan):

Riski = Tapahtuman todennäköisyys x Seurausten vakavuus

Tätä kaavaa muokataan tarpeen mukaan esimerkiksi nostamalla vakavuus toiseen potenssiin (Mäkinen 2007, 107 ja 111), jolloin päästään eroon ensimmäisen kaavamuodon keskeisestä ongelmasta. Siinä pienen vakavuuden, mutta suuren todennäköisyyden tai esiintymistiheyden riski saa saman riskiluvun kuin epätodennäköinen, mutta seurauksiltaan vakava riski. Aiheeseen palataan turvallisuusjohtamisen yhteydessä.

Siinä missä riski on luonteeltaan tosiasiallinen ja laskennallinen, *vaara* on riskin alkutekijä. Vaara on sellainen tekijä tai olosuhde, joka voi aiheuttaa haittaa tai saada aikaan haitallisen tapahtuman (Kerko 2001, 325). Vaara riippuu toimijan päätöksestä tai mielipiteestä, sekä siitä miten siihen on varauduttu. Ihmiset sietävät Mäkisen mukaan suuriakin riskejä mieltämättä niitä vaaroiksi silloin kun heidän pelkonsa ei kasva ja he kokevat tilanteen miellyttäväksi. Vaaran kokemisessa voitaneen näin ollen nähdänsä jopa viitata luvussa 4.1 käsitellyyn aiheeseen ihmisten tarkoituksellisesta hakeutumisesta riskejä sisältäviin tilanteisiin.

Mäkinen (2007, 66 ja 104) määrittelee myös käsitteen *uhka*. Uhka on eräänlainen vaaran, vaikuttavuuden ja riskin tulo jaettuna valmisteltujen ja harjoiteltujen vastatoimien vaikutuksella, toisin sanoen mitä riskistä jää jäljelle kun siihen on vaikutettu ((vaara x vakavuus x riski) / vastatoimet). Tämän määritelmän voidaan mielestäni nähdä sisältävän eräänlaisen kehäpäätelmän, sillä näillä vastatoimilla pyritään usein vaikuttamaan riskin seurausten vakavuuteen tai todennäköisyyteen, jolloin ne ja niiden vaikutus riskiin supistuvat pois yhtälöstä.

Toisin kuin riski, vaara tai uhka, jotka kohdistuvat johonkin turvallisuustekijään tai turvallisuuden seuraukseen, *haavoittuvuus* on toimijan piirre tai ominaisuus (Mäkinen 2007, 68). Haavoittuvuus on altistumista uhkan tai sen seurausten vaikutuksille, Mäkinen jatkaa. Haavoittuvuus altistaa siis eri toimijat eri uhkille eri tavalla vaikuttaen niiden riskin todennäköisyyteen tai seurausten vakavuuteen.

Turvallisuuden eri lähikäsitteet liittyvät siis siihen, onko asiasta tehty objektiivista arviota, vai onko kyseessä vain tiedostettu epätoivotun tapahtuman mahdollisuus. Merkitystä on myös sillä, onko tämä mahdollisuus lähtöisin ulkopuolisesta tekijästä, kuten rikollisesta toiminnas-

ta, vai onko kyseessä itse toiminnan riskialttuus tai siihen osallistuvien haavoittuvuus. Kyse voi olla myös näiden yhdistelmästä.

5 Turvallisuuden johtaminen organisaation ylätasolla

Kuten hyvin abstraktia turvallisuuden käsitettä, myös sen johtamista voidaan tarkastella useista näkökulmista. Opinnäytetyön rajauksen mukaisesti pääasiallinen näkökulma on ylimmässä johdossa, joskin kohdeorganisaatiossa täysin uudenlaisen toiminnan käynnistämisen vuoksi tarkastellaan ylimpien johtamisrakenteiden ja välineiden lisäksi mittaamista ja jalkauttamista, riskienhallinnan käsitettä ja työskentelyn osa-aluejakoa.

5.1 Turvallisuusjohtaminen osana organisaation ylintä johtoa

Turvallisuusjohtaminen sanana muodostuu kahdesta elementistä. Edellä esitetyn mukaisesti turvallisuus on tietynlainen ominaisuus ja asiantila, jota kohti pyritään. Kantasana johtaminen puolestaan viittaa siihen työhön, jolla organisaation toimintaa ohjataan kohti tuota päämäärää. Johtaminen läpäisee koko organisaation alkaen alimman tason esimiehistä ja jatkuen organisaation ylimpään johtoon ja korkeimpiin päättäviin elimiin ja henkilöihin.

Mäkisen (2007, 15) mukaan organisaation ylimmän tason johtajuus, eli strateginen johtajuus kattaa seuraavat osa-alueet: vision laatiminen ja viestittäminen, strategisten vaihtoehtojen määrittelemineen, organisaatorakenteen määrittelemineen, resurssien jakaminen ja tulevaisuudessa mahdollisesti kohdattaviin haasteisiin varautumineen ja niiltä suojautumineen.

Turvallisuuden johtaminen on yksi johtamisen osa-alue muiden joukossa.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän integroimineen organisaation johtamisjärjestelmään tapahtuu Kerkon (2001, 48) mukaan toteuttamalla turvallisuusjohtaminen samoilla perusrakenteilla ja käsitteistöllä kuin muu vastaava [johtamis]järjestelmä. Turvallisuus kuuluu systemaattisesti ja järjestelmällisesti johtoryhmän käsittelemineen asioihin ollen rinnakkain muiden vastaavien asioiden kanssa (Kerko 2001, 48-49).

Turvallisuusasioiden vastuunjako organisaatiossa tulee olla riittävän selvä. Epäselvyyttä ei saa olla ainakaan siinä, kenellä on ylin vastuu (Kerko 2001, 60). Luontevimmin se Kerkon mukaan sopii toimitusjohtajan tai vastaavassa asemassa olevan harteille. Edelleen hänen mukaansa monesti on epäselvyyttä siitä kenelle kuuluu johtamisvastuu turvallisuuden eri osa-alueista.

Sosiaali- ja terveysministeriö esittää turvallisuusjohtamisen vastuiden määrittelyn johdon osalta (STM 2011, 14):

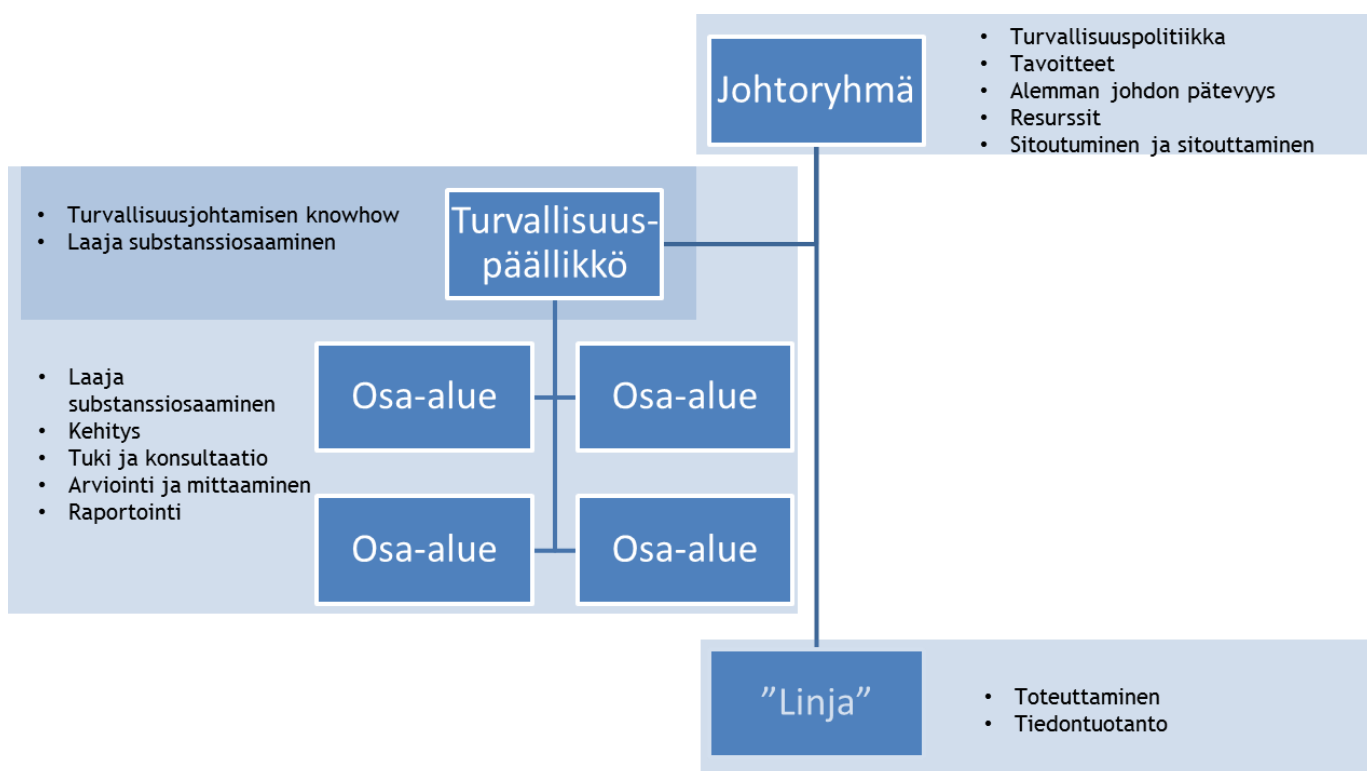
Ylin johto muun muassa:

- tekee päätöksen toimintapolitiikoista
- linjaa tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista
- huolehtii keskijohdon/esimiesten turvallisuus pätevydestä
- huolehtii resursseista
- sitoutuu ja sitouttaa.

Riskienhallinta- ja turvallisuusasiantuntijat muun muassa:

- toimivat johdon asiantuntijoina ja tukena
- kouluttavat, ohjeistavat ja konsultoivat
- arvioivat, seuraavat ja mittaavat sekä raportoivat.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän voidaan siis ajatella olevan kiinteä osa organisaation ylintä johtoa. Se toimii samoilla kehittämis-, päätöksenteko-, jalkauttamis-, seuranta- ja viestintämekanismeilla kuin muutkin johtamisosa-alueet. Sillä tulee olla omat substanssikohtaiset osa-alueensa, ja näitä substansseja ymmärtävät asiantuntijat kehittämässä ja tutkimassa, ohjaamassa päätöksentekoa, seuraamassa sekä raportoimassa. Kuviossa 5 on tekijän näkemys tällaisesta ylätasoin johtamisjärjestelmästä, jossa turvallisuudesta vastaa esikuntaorganisaatio-
maisesti turvallisuuspäällikkö substanssiosaajien avustuksella.



Kuvio 5: Turvallisuusjohto organisaation ylätasolla

Useissa organisaatioissa on Mäkisen (2007, 168-170) mukaan vallalla välinpitämätön turvallisuuskulttuuri. Organisaation rakennemuutoksilla ei välttämättä ole siihen vaikutusta, elleivät samalla muutu organisaatiossa vaikuttavien ihmisten ajattelu- ja toimintatavat (Mäkinen 2007, 19-20). Osaltaan tämä saattaa johtua siitä, että ihmisillä on tapana havaita ero puheen ja tekojen välillä, ja mikäli organisaation ylin johto ei kykene antamaan asiasta hyvää esimerkkiä, ei myöskään alaisten toimintakulttuuri kehity toivottuun suuntaan. Toisaalta oikein johdettuna henkilöstö ymmärtää laajan turvallisuuskäsityksen ytimen: turvallisuus kuuluu kaikille ja on jokaisen asia (Mäkinen 2007, 170). Tämä vaatii järkeviä perusteluja, mutta silloin henkilöstö on valmis muuttamaan toiminta- ja menettelytapojaan toivottuun suuntaan.

5.2 Turvallisuusjohtamisen välineet ylimmässä johdossa

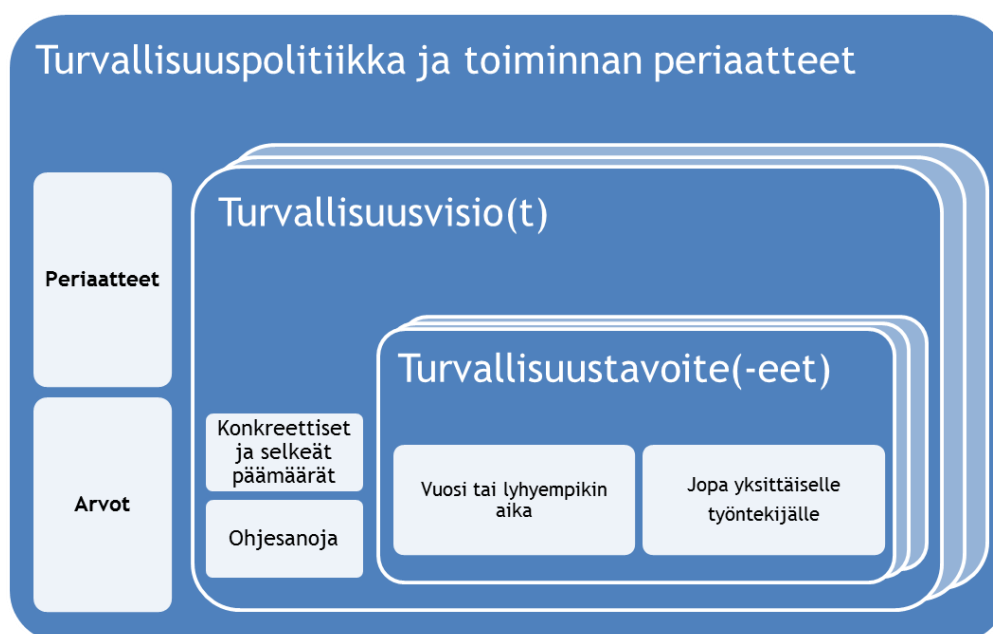
Yllä on esitetty, että turvallisuus ja turvallisuusjohtaminen lähtevät ylimmän johdon sitoutumisesta ja toimenpiteistä. Lisäksi turvallisuuspyrkimysten tulee olla osa organisaation kulttuuria, ja henkilöstön tulee tuntea turvallisuuteen liittyvät muutokset toimintamalleissa ja toimintatavoissa tarpeellisiksi. Turvallisuusjohtamisen välineiden tulee siis ulottua ylimmältä johdolta yksittäiseen työntekijään. Kerkon (2001, 44-45) mukaan organisaation johdon työkentelyn tulee kaikessa toiminnassaan, myös turvallisuusjohtamisessa, perustua valittuihin ja päätettyihin toimintaperiaatteisiin ja politiikkoihin joita seuraa tarkentuva, yksityiskohtaisempiin ja lyhyemmän aikavälin tavoitteisiin menevä turvallisuusstrategia.

Yrityksen turvallisuustoiminnan periaatteet ja turvallisuuspolitiikka ovat Kerkon mukaan (2001, 46) ne riittävän yleiset, konkreettiset, seikkaperäiset ja kestävät tavoitteet ja periaatteet, joiden varaan organisaation turvallisuuspolitiikka rakentuu. Ne ovat ylimmän johdon hyväksymiä, allekirjoittamia ja riittävästi näkyvillä ja saatavilla. Pidemmän ”tietotaulun” tai työversion lisäksi organisaatiolla tulisi olla yhden tai muutaman lauseen mittainen turvallisuuspoliittinen lausuma, joka kiteyttää turvallisuustoiminnan periaatteet. Turvallisuustoiminnan periaatteet tai turvallisuuspolitiikka, millä nimellä sitä haluaakin kutsua, tulisi Kerkon mukaan täsmentää osa-alueittain. Kerko mainitsee (2001, 46) esimerkkeinä yritysmaailmasta tuttuja osa-alueita kuten *tietoturvallisuuspolitiikka*, *tietosuojapolitiikka*, *tuoteturvallisuuspolitiikka* ja *ympäristöturvallisuuspolitiikka*.

Seuraava strateginen taso on *turvallisuusvisiot* eli *päämäärät* (Kerko 2001, 47). Nämä päämäärät ovat kuten yrityksen muutkin visiot: ne kertovat millainen yritys jossakin suhteessa haluaa olla 3-5 vuoden kuluttua. Visio ei kerro mitä keinoja käyttäen tavoitteeseen päästään, mutta se on silti konkreettinen, tavoitteellinen ja selkeä päämäärä. Turvallisuusvisioihin liittyy Kerkon mukaan (2011, 66) usein organisaation tahtotilaa kuvaava ohjesana, kuten: *lisätä/parantaa, ylläpitää/jatkaa, vähentää, ottaa käyttöön tai poistaa*.

Viimeinen taso on turvallisuustavoitteet. Nämä ovat noin yhden vuoden osiin jaettuja turvallisuusvisioiden osia (Kerko 2001, 48). Turvallisuustavoitteita voidaan asettaa paitsi koko organisaatiolle, myös yksittäisille osa-alueille, osastoille tai jopa yksittäisille työntekijöille. Niiden tulee olla hyvin konkreettisia ja sellaisia, että yksi työntekijä tai organisaation osa kykenee jokapäiväisessä työssään ne toteuttamaan.

Turvallisuustavoitteiden toteuttaminen vie organisaatiota kohti yksittäisen turvallisuusvision toteutumista. Toteutuessaan turvallisuusvisiot konkretisoivat ne periaatteet ja tavoitteet, jotka yritys on julkilausunut koko yritystä ohjaavina päätöksinä. Kuvio 6 havainnollistaa tekijän näkemystä tällaisesta tasojen sisäkkäisyydestä.



Kuvio 6: Turvallisuusjohtamisen välineiden sisäkkäisyys

5.3 Strateginen ja operatiivinen turvallisuusjohtaminen

Kuten aiemmin on todettu, turvallisuus tulee nähdä koko organisaation kaikkien jäsenten asiana. Mikäli ylin johto ei linjaa turvallisuuden periaatteita ja politiikkaa, eikä suurempia kokonaisuuksia, eikä tue alempien osien työtä ja varaa siihen resursseja, jäävät pienemmätkin turvallisuustoimet tekemättä ja kehittämättä. Mikäli koko organisaatio ei sitoudu yhteisiin päämääriin, jäävät periaatteet ja politiikat vain paperille ja puheisiin.

Mäkinen näkee organisaatiossa kaksi osittain päällekkäin menevää tasoa: strategisen tason ja operatiivisen tason (Mäkinen 2007, 101). Termillä strategia tarkoitetaan yleisesti suunnitel-

maa, jolla valittuun päämäärään päästään. Strateginen riski puolestaan liittyy strategiaprosessiin ja strategiaan valintoihin (Mäkinen 2007, 114). Käsite operatiivinen liitetään usein operaatioihin, tekemiseen, suorittamiseen ja kenttätyöhön. Operatiivisella riskillä tarkoitetaan Mäkisen (2007, 114) mukaan sellaista riskiä, joka aiheutuu riittämättömästä tai epäonnistuneesta sisäisestä prosessista, ihmisistä ja järjestelmästä tai ulkoisista tapahtumista. Operatiivinen riski johtaa yleensä esimerkiksi henkilö- tai omaisuusvahinkoon tai toiminnan keskeyttämiseen siinä missä strateginen riski johtaa esimerkiksi mainevahinkoon tai liiketoiminnan huonoon kehittymiseen.

Luvussa 5.1 kuvailtiin ylemmän johdon ja turvallisuuden asiantuntijaorganisaation vastuu organisaation turvallisuuden toteuttamisessa, eli turvallisuusjohtamisen strateginen taso. Sosiaali- ja terveysministeriö on hahmotellut turvallisuuden vastuita myös organisaation alemmilla portailla. Ministeriön vastuunjakoista operatiivisen tason (”suorittavan portaan”) osalta on seuraavanlainen (STM 2011, 14):

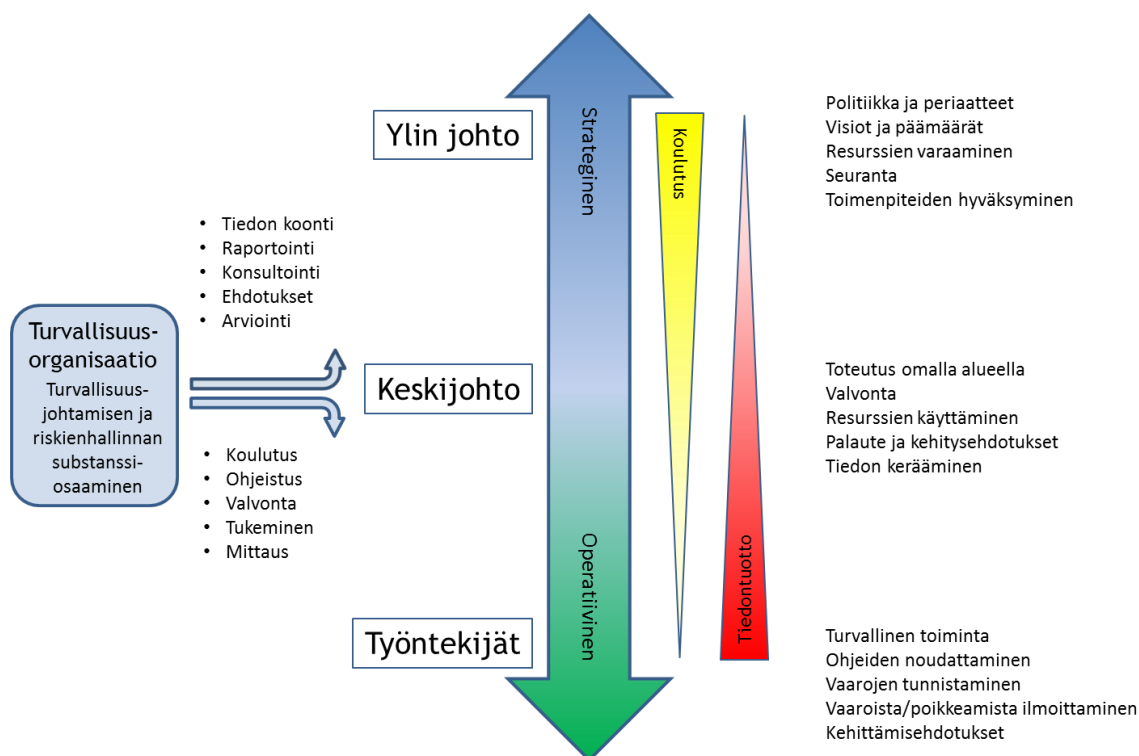
Keskijohdo/esimiehet (toimialue-, vastuualue ja yksikköjohto) vastaavat muun muassa:

- Riskienhallinnasta ja turvallisuudesta oman yksikkönsä osalta
- Riskienhallinnan ja turvallisuusmenpiteiden toteuttamisesta (esim. työpaikkaselvitykset)
- Tarvittavien resurssien varaamisesta
- Alaisensa henkilöstön kouluttamisesta ja motivoinnista

Työntekijät muun muassa:

- Edistävät turvallisuutta omalla toiminnallaan ja valinnoillaan
- Osallistuvat riskien ja vaarojen tunnistamiseen, arviointiin sekä työpaikkaselvityksiin
- Osallistuvat koulutuksiin sekä noudattavat annettuja ohjeita
- Raportoivat havaitsemistaan turvallisuuspoikkeamista (raportointivelvollisuus) ja ilmoittavat kehittämiskohteista.

Kuten huomataan, jos verrataan tätä vastuunjakoa luvun 4.1 ylimmän johdon ja turvallisuusasiantuntijoiden vastaavaan, ne menevät osin päällekkäin. Esimerkiksi resursseista huolehtiminen on ylimmän johdon lisäksi myös keskijohdon ja esimiesten tehtävä. Aivan samalla tavalla tieto turvallisuustilanteesta ja erityisesti poikkeamista ja puutteista kerääntyy ylöspäin muodostaen ylimmälle johdolle kokonaiskuvan tilanteesta ja mahdollistaen tarvittaessa välittömän puuttumisen. Kouluttaminen ja ohjeistaminen lähtevät ylimmän johdon toimenpiteistä, ja muuttuvat näiden vastaanottamiseksi operatiivisella puolella. Turvallisuusorganisaatio tuo yhtälöön substanssiosaamisensa. Kuvio 7 havainnollistaa tekijän näkemystä tällaisesta turvallisuuden toteuttamisesta koko organisaatiossa.



Kuvio 7: Turvallisuus organisaation syvyydessä

Turvallisuuden toteuttamisessa on siis jokaisella organisaation henkilöllä paikkansa. Tämä rooli vaihtelee organisaation alaportailla yksittäisen henkilön vastuusta noudattaa annettuja ohjeita ja toimia turvallisella tavalla sekä tiedottaa havaitsemistaan puutteista ja vaaroista eteenpäin. Se jatkuu linjajohdon keskiportaalle, jolla on velvollisuus ohjeistaa huolehtia tilanteesta omalla alueellaan ja koota saatua tietoa. Ylimmällä portaalla luodaan ne suuret suuntaviivat, joiden varaan koko turvallisuustilanne rakennetaan. Turvallisuuden asiantuntijaorganisaation tehtävä on tukea koko ketjua, mutta erityisesti sen yläosaa.

5.4 Turvallisuusjohtamisen jako osa-alueisiin

Turvallisuusjohtamisen jakaminen osa-alueisiin varmistaa monipuolisen ja kattavan tarkastelun. Alalla suosittu osa-aluejako on Elinkeinoelämän Keskusliiton (2014) kymmenosainen jako, joka on esitetty kuviossa 8. Eri osa-alueet suojaavat viittä kohdetta.



Kuvio 8: Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuuden malli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014)

Toinen vastaava ajattelutapa on Mäkisen (2007, 122-125) esittämä strategisen kokonaisturvallisuuden malli. Mäkinen jakaa osa-alueita hieman eri tavalla muodostaen yhdeksän tiivistä yhteistyötä ja viestintää vaativaa klusteria. Nämä ovat:

- Turvallisuusjohtamisen klusteri
- Toiminnan turvallisuuden klusteri
- Henkilöstöturvallisuuden klusteri
- Turvallisuuskulttuurin klusteri
- Pelastustoiminnan klusteri
- Jatkuvus- ja valmiussuunnittelun klusteri
- Työturvallisuuden klusteri
- Toimitilaturvallisuuden klusteri
- Tietoturvallisuuden klusteri

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mallin viiden suojattavan kohteen lisäksi Mäkisen malli huomioi Puolustusministeriön tavoin (katso 4.3) myös *toiminnan*.

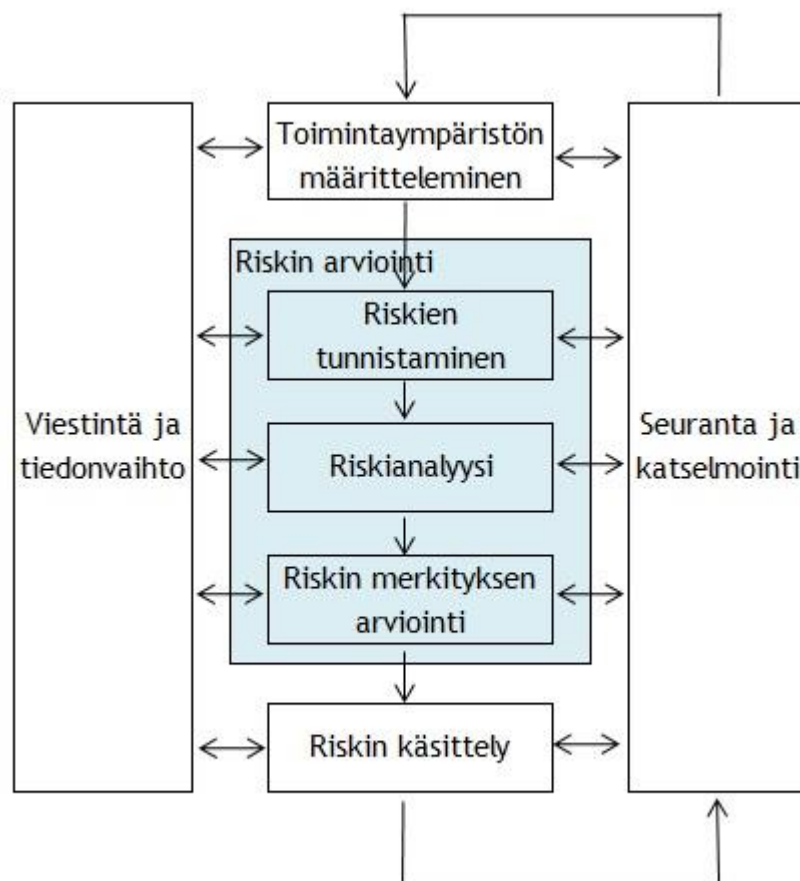
5.5 Riskienhallinta

Aiemmin on todettu, että *riski* on sellainen keskeinen käsite, josta käsin turvallisuutta lähdetään kehittämään. Riski on ei-toivottu tapahtuma, jonka toteutumisen todennäköisyys tai esiintymistiheys ja seurausten vakavuus on arvioitu tai tutkittu. Riskiä pidetään sellaisena

keskeisenä asiana, jolla on merkitystä kohdistettaessa rajallisia voimavaroja oikein turvallisuustyön kontekstissa.

Mäkinen (2007, 155) kiteyttää kokonaisturvallisuudessa kysymyksessä olevan ”siitä, että johto ja organisaatio tietävät mitä tehdään, ja päätöstä tehtäessä toimitaan tietoisena uhkista ja riskeistä. Kokonaisturvallisuuden tarkoitus ei ole välttää uhkia tai riskejä vaan hallita ne ja niiden mahdolliset seuraamukset ja seurannaisvaikutukset” ja ”koska riskille muodostuu arviointiprosessin seurauksena riskin ”suuruus”, ne voidaan laittaa järjestykseen”. Kerko (2001, 57) toteaaakin, että turvallisuutta koskeva ylempi päätöksenteko voi olla pitkäjänteistä ja mielekästä vain jos se perustuu riskiperiaatteeseen, ja voimavaroja käytetään vain sellaisiin kohteisiin, joissa riski todella ylittää tietyn rajan. Tämä tarkoittaa Kerkon mukaan sitä, että vaikka organisaatiolla tulee olla kyky vastata nopeaankin tarpeeseen, riskienarviointi syytä tehdä vuosisuunnitelman mukaan ja toistuvasti.

Jotta riskienarviointi tulisi kattavasti tehdyksi, on se muun johtamisen lailla syytä tehdä hallitun prosessin kautta. Riskienhallinnan prosessi on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9: Riskienarviointiprosessi ISO 31000 mukaan (Suomen Standardoimisliitto 2011)

Ensimmäinen varsinainen vaihe on vaaratekijöiden tunnistaminen. Kuten aiemmin on esitetty, vaaralla tarkoitetaan riskin alkutekijää, sellaista olosuhdetta tai tekijää, joka jollain todennäköisyydellä voi aiheuttaa jonkinasteista haittaa. Toinen vaihe on riskin suuruuden määrittäminen. Luvussa 4.3 on esitetty yleinen riskin arvioinnin laskukaava

$$\text{Riski} = \text{Tapahtuman todennäköisyys} \times \text{Seurausten vakavuus}$$

Kaavasta on olemassa erilaisia variaatioita, joilla voidaan painottaa esimerkiksi organisaatiolle kriittisten riskien kohdalla vakavuuden osuutta, ja näin estää vakavuudeltaan suurten, mutta epätodennäköisten riskien muodostuminen samansuuruisiksi kuin usein toistuvat ja seurausiltaan lievät riskit. Tällöin kaava saa esimerkiksi muodon

$$\text{Riski} = \text{Tapahtuman todennäköisyys} \times \text{Seurausten vakavuus}^2$$

Nämä osatekijät, *todennäköisyys* ja *vakavuus* yleensä poimitaan taulukosta, jossa kummallekin osatekijälle on annettu lukuarvovaihtoehdot 1-3 tai 1-5 käyttäen joko kirjallisia määreitä tai antamalla todennäköisyydelle lukuarvoja toteutumistiheydestä tai prosentuaalisesta mahdollisuudesta ja vakavuudelle esimerkiksi euromääräisiä vahinkoarvoja.

Sosiaali- ja terveysministeriö tarjoaa kuvion 10 mukaisen käytännön esimerkin tällaisesta riskin arvioinnista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 23-24). Huomattavaa on, että malli antaa vain karkean luokituksen, ja riskiluvun muodostuminen poikkeaa jonkin verran yllä kuvailusta yhtälöstä. Riskien seurausten arvioiminen on tässä mallissa kuvattu sanallisesti. Kuvailussa tarkastellaan poissaolon pituutta, vammoja ja kuolemantapauksia, omaisuusvahingon euro-määriä ja mainevahinkoja. Riskien yleisluonteiset hallintakeinot Sosiaali- ja terveysministeriön mallin mukaan (2011, 25) on kuvattu lyhennettynä alla.

Riskin pienentäminen

Ajatuksena on riskin todennäköisyyden tai seurausten vakavuuden pienentäminen. Riskiä on yleensä aina mahdollista jollakin tavoin pienentää. Esimerkiksi henkilöstön turvallisuustietoutta ja henkilöstöä kouluttamalla pienennetään turvallisuusriskejä, joita henkilöstö voi omalla toiminnallaan aiheuttaa. Vakavuudeltaan lievien tai merkityksettömien riskien kohdalla on laskettava, missä määrin riskin pienentäminen on taloudellisesti kannattavaa.

Riskin välttäminen tarkoittaa sitä, että pidättäydytään riskialttiiseen toimintaan, henkilöön tai omaisuuteen kohdistuvista toimenpiteistä.

Riskin omalla vastuulla pitäminen on joko tietoista tai tiedostamatonta. Tietoinen riskien omalla vastuulla pitäminen perustuu yleensä taloudellisiin syihin; käytännössä usein toistuvat pienet riskit on edullisinta pitää omalla vastuulla.

Riskin siirtäminen tai jakaminen tarkoittaa sitä, että siirretään omaisuutta tai toimintoja sopimusteitse ulkopuoliselle palvelujen tarjoajalle. Vakuuttaminen on riskin siirtämistä vakuutusyhtiölle ja riskin taloudellista jakamista vakuutusyhtiön kanssa

Riskin esiintyminen (vaara, ongelma, epätoivottu tapahtuma)					
E. Tapahtuma todennäköinen tai usein toistuva, hallinnassa erittäin paljon parannettavaa	3	3	4	5	5
D. Tapahtuma todennäköinen (sattuu toisinaan tai silloin tällöin), hallinnassa parannettavaa, ongelmia esiintyy	2	3	4	4	5
C. Tapahtuma mahdollinen, asian hallinnassa jonkin verran parannettavaa, ongelmia on esiintynyt	1	3	3	4	4
B. Tapahtuma epätodennäköinen, asia riittävästi hallinnassa, ongelmia on esiintynyt hyvin vähäisessä määrin tai ei ollenkaan	0	1	2	2	2
A. Tapahtuma erittäin epätodennäköinen, asia hallinnassa, ongelmia ei ole esiintynyt	0	0	1	2	2
Seuraukset ihmisille, omaisuudelle, tiedolle tai maineelle	I. Vähäiset seuraukset	II. Lievät seuraukset	III. Merkittävät seuraukset	IV. Vakavat seuraukset	V. Erittäin vakavat seuraukset

Kuvio 10: Sosiaali- ja terveystieteiden riskinarviointimalli

Kuten edellä on todettu, kokonaisturvallisuudessa tarkoituksena ei ole riskitön toiminta, vaan hallittu ja hyväksytty riskitilanne. Päätettyään kuinka suuren riskin organisaatio on kullakin osa-alueella valmis hyväksymään, se voi tarttua tämän tason ylittäviin riskeihin. Kerko (2001, 329) jakaa riskit kolmeen kategoriaan: merkityksettömiin/vähäisiin, kohtalaisiin ja merkittäviiin/sietämättömiin. Toimenpiteet riippuvat kategoriasta. Alhaisimmassa kategoriassa riittää tarkkailu ja jatkuvan parantamisen periaate, kohtalaiset riskit vaativat päätettyjä toimenpiteitä, mutta toimintaa voidaan jatkaa. Vakavimmat riskit pakottavat harkitsemaan toiminnan keskeyttämistä kunnes korjaavia toimenpiteitä on tehty.

5.6 Mittaaminen ja valvonta

Mittaaminen kuuluu nykyaikaisen johtamisen jokaiseen osa-alueeseen, eli myös turvallisuusjohtamiseen. Mittaaminen voidaan jakaa pohjimmiltaan kahteen osaan: toiminnan ja sen edellytysten ennakoivaan seurantaan ja jälkikäteiseen seurausten mittaamiseen. Koska ennakoiva mittaaminen on ”mittaamista varmuuden vuoksi”, tarvitaan myös jälkikäteisiä mittareita kuvaamaan mitä kaikkea todella on tapahtunut. Yhdessä nämä antavat käsityksen siitä millä todella on ollut merkitystä. (Kerko 2001, 52.)

Turvallisuuden mittaaminen ja valvonta yritys- ja työyhteisökontekstissa muodostuu suurelta osin sellaisista tekijöistä, joita ei voida suoraan soveltaa yhdistystoimintaan. Kerkon (2001, 52 ja 317) luettelo organisaation omavalvonnasta voidaan silti käyttää joidenkin soveltuvien seurantakohteiden löytämiseksi:

- Materiaalivahingot ja sattuneet tapaturmat
- Valvontaviranomaisten korjauskehotukset
- Asiakasreklamaatiot
- Poikkeamavalvonta
- Sovittujen menettelytapojen toteutuminen ja niiden toimivuuden arviointi
- Turvalaitteista ja -varusteista huolehtiminen

Valvonnan ja mittaamisen tarkoituksena on siis saada koottua, jäseneltyä ja tarkoituksenmukaista tietoa siitä, mikä tilanne ”kentällä” on, ja miten eri toimenpiteet sitä muuttavat. Mikäli tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta ei mitata, ei tiedetä onko todella saatu mitään aikaan, ovatko toimenpiteet olleet oikeansuuntaisia, ja onko edes kiinnitetty huomiota oleelliseen asiaan. Luvussa 5.3 on esitetty tiedon kertyminen operatiiviselta tasolta strategiselle tasolle. Tällaista tiedonkeräämistä voidaan käyttää myös mittaamisessa. Tässä yhteydessä turvallisuusorganisaation asiantuntemusta tarvitaan päätettäessä mitattavista asioista ja mittareista, sekä koottaessa tietoa sellaiseen muotoon, että siitä nähdään kokonaiskuva, ja voidaan viestiä se seuraavien parannusehdotusten kanssa ylimmälle johdolle toimenpidepäätöksiä varten.

6 Turvallisuusjohtaminen suomalaisissa nuorisokeskusjärjestöissä

Tässä luvussa tarkastellaan millaisia, jos minkäänlaisia, turvallisuusjohtamisjärjestelmiä tai sen elementtejä tai osasia suomalaisista nuorisokeskusjärjestöistä löytyi tässä tutkimuksessa. Löydetyt aineiston perusteella tarkempaan analyysiin valittiin Suomen Punainen Risti ja CISV Finland. Suomen Punaisella Ristillä on samankaltainen järjestö rakenne ja toiminnan päämäärät kuin Suomen Partiolaisilla. CISV Finlandilta puolestaan löydettiin hyviä esimerkkejä myös organisaation ylimmällä osalla tapahtuvasta turvallisuusjohtamisesta. Tässä luvussa esitellään

näiden järjestöjen johtamisrakennetta, toiminnan tavoitteita ja toimintamuotoja sekä havaittuja turvallisuusjohtamiselementtejä. Näiden tietojen pohjalta voidaan arvioida mitkä löydettyistä turvallisuusjohtamisjärjestelmän elementeistä sopivat Suomen Partiolaisille.

6.1 Suomen Punainen Risti

Suomen Punainen risti (SPR) on ainutlaatuinen organisaatio suomalaisella yhdistyskentällä. Muiden organisaatioiden toimiessa yhdistyslain alaisuudessa, on SPR:n toimintaa säätelemään annettu laki Suomen Punaisesta Rististä (238/2000) ja tasavallan presidentin asetus Suomen Punaisesta Rististä (811/2005). Lisäksi sen toimintakenttä on hyvin laaja ulottuen ulkomaan kriisiavusta kotimaan valistus-, avustus- ja hyväntekeväisyystoimintaan sekä nuoriso- ja kasvatustoimintaan. Sisäiseltä hallintorakenteeltaan se muistuttaa yllättävän paljon Suomen Partiolaisia.

Toisin kuin yhdistyksillä yleensä, SPR:n toiminnan tarkoitus, toimintamuodot, toimielimet, jäsenasiat, päätöksenteko ja alueellisten ja paikallisorganisaatioiden rakenne ja hallintomenettely on määritelty edellä kerrotussa asetuksessa. Asetuksen mukaan yhdistyksen tarkoituksena on olla maailmanlaajuisen Punaisen Ristin ja Punaisen puolikuun kansallinen jäsenjärjestö, ja toteuttaa näiden maailmanlaajuisia peruseriaatteita. Kotimaan toiminnassa yhdistyksen toimintamuodot yksinkertaistettuna ovat (Suomen Punainen risti 2012-2013):

- hätäapu kotimaan onnettomuustilanteissa
- keräykset
- ensiapuryhmät ja ensiapukoulutus
- ystävötoiminta ja omaishoitajien tuki
- terveystieteet ja terveyden edistäminen (mm. seksuaaliterveys ja päihteet)
- **varhaisnuorten kerhot ja leirit**
- maahanmuuttajien tukeminen ja vastaanottokeskukset
- Veripalvelu
- Kontti-kierrätystavaratalot
- nuorten turvatalot
- Vapaaehtoisen pelastuspalvelun koordinointi

Vaikka yhdistyksen hallintorakenne on yhdistyksen omien sääntöjen sijaan määritelty asetuksessa, se on hyvin samankaltainen kuin Suomen Partiolaisilla. Ylintä päätösvaltaa käyttää yhdistyksen kokous, joka SPR:llä kutsutaan koolle kolmen vuoden välein, ja jossa jokaisella osastolla (vrt. partiolippukunnat) on jäsenmäärään suhteutettu määrä edustajia. Lisäksi jokaisella kahdestatoista piiristä (vrt. partiopiirit) on yksi edustaja. Yleiskokousten väliin jäävän kolmen vuoden aikana ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto, jossa on 25 jäsentä (vrt. partioneuvosto). Näiden lisäksi tavallisista yhdistyksistä poiketen SPR:n valtuustoon kuuluvat kuuden mi-

nisteriön edustajat (UM, SM, STM, OM, TEM ja PM). Suomen Partiolaisten tavoin päätösten valmistelua ja niiden toimeenpanoa valvoo yleiskokouksen nimittämä hallitus. Suomen Partiolaisten toiminnanjohtajan ja keskuustoimiston tavoin SPR:llä on palkattu pääsihteeri ja keskuustoimiston henkilökunta, joka valmistelee hallitukselle tulevia asioita ja tukee hallitusta sen työssä. (Suomen Punainen Risti 2012a, 4-6.)

SPR:ssä on huomioitu nuorisotoiminnan osuus erikseen laatimalla järjestön kasvatustavoitteet. Varsinaiset kaksi kasvatustavoitetta ovat seuraavat:

- Hän uskaltaa seistä hyvän puolella, hän uskoo myötätunnon tekoihin ja läsnäolon voimaan.
- Hänellä on rohkeutta auttaa, puhua tukea tarvitsevien puolesta ja ottaa kantaa - hänellä on rohkeutta olla ihminen.

Nämä kasvatustavoitteet on täsmennetty oppimistavoitteisiin, jotka on esitetty 7-20 -vuotiaille ja jaettu neljään ikäkauteen. Jokaiselle ikäkaudelle on määritelty kasvatustavoitteet seitsemälle osa-alueelle, jotka ovat Punainen Risti, itsetunto, ryhmässä toimiminen, yhdenvertaisuus, terveyskasvatus ja ensiaputaidot. (Suomen Punainen Risti 2011b, 2-6)

Suomen Punaisen Ristin nuorisotoiminta ei ole oikeastaan oma toiminnanalansa, vaan osa kaikkea toimintaa. Nuorisotoiminta SPR:n toiminnan osana toteutuu kahdenlaisen toiminnan kautta. Nuorimmalle ikäkaudelle, 7-12 -vuotiaille toiminnan muoto on Reddie Kids -kerho, ja sitä vanhemmille paikallisosaston nuorisoryhmä. Tässä suhteessa SPR eroaa Partiolaisista, joissa koko toiminta on suunnattu pääasiassa lapsille ja nuorille. Nuorisotoiminnassa nuorisoryhmän perustamisesta ja vetämisestä vastaavat *Reddie Kids -kerhon ohjaaja* ja *nuorisovastaava*. Heidän tehtäviinsä kuuluu tuntee nuorisotoiminnan sisältö, toimintaideat ja toimintamahdollisuudet. (Suomen Punainen risti 2008; 2009.)

Suomen Punaisen Ristin strategiasta eli toiminnanlinjauksista (Suomen Punainen Risti 2011a) ei löydy sellaisia osasia, joita voisi tulkita turvallisuuden poliittisiksi julkilausumiksi tai pitkän tai lyhyen aikavälin tavoitteiksi. Onkin mahdollista, että järjestö luottaa kasvatustavoitteidensa ja toimintansa päämäärien ohjaavan myös järjestön sisäisen turvallisuuden tilaa, eikä sitä tarvitse erikseen suunnitella. Varsinaisia turvallisuusjohtamisen rakenteita ei löydy myöskään organisaation rakenteesta tai eri toimielinten tehtävänkuvuksista.

Järjestössä on kuitenkin riskienhallinnan toimintamalli, jota johtaa yhdistyksen hallitus (Suomen Punainen Risti 2012b, 11). Tämä riskienhallintamalli vastaa työ- ja yritys kentältä tuttua ajatusta tiedostettujen riskien hallitsemisesta. Riskienhallinta SPR:ssä ymmärretään paitsi negatiivisten riskien, myös positiivisen elementin sisältävien riskien kokonaisuutena. Negatiivisten riskien osalta painotetaan väärinkäytösriskejä erityisesti taloudellisissa asioissa. Myös

positiivisen elementin sisältävät riskit, siis riskit, joista voi seurata myös hyvää, keskittyvät talouden ympärille.

Vastuun jakaminen alaspäin tapahtuu strategisen ja operatiivisen jaon mukaisesti. Nuorisotoiminnassa vastuu on asetettu nuorisovastaavalle: ”...nuorisovastaavan tulee huolehtia yleisestä turvallisuudesta toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa” (Suomen Punainen Risti 2008, 7). Varsinaisia työkaluja turvallisuudesta huolehtimiseen on luotu vähän. Nuorisotoiminnan oppaassa (Suomen Punainen risti 2008, 8) kehoitetaan tekemään ”kuluttajaviraston vaatima turvallisuusasiakirja”, vaikka Kuluttajaturvallisuuslain määrittelemä velvollisuus laatia turvallisuusasiakirja ei koskekaan yhdistyksiä niiden omille jäsenille tarjoamassaan toiminnassa. Vastaavanlainen vastuun asettaminen löytyy myös Reddie Kids -kerhojen ohjaajien opastuksesta (Suomen Punainen Risti 2008, 28). Turvallinen toiminta nuorisotoiminnassa on otettu mukaan nuoriso-ohjaajien koulutukseen. Niin sanotun Promo-koulutuksen ohjelmassa on nuorisotoiminnan turvallisuus yhtenä osa-alueena.

6.2 CISV Finland

CISV Finland (Children’s International Summer Villages) on kansainvälisen CISV Internationalin kansallinen keskusjärjestö. CISV:n toiminta on suunnattu 11-25 -vuotiaille. Toiminnan alkuperäinen lähtökohta ja kulmakivi on 11-vuotiaille lapsille järjestetyissä kansainvälisissä leireissä (village). Toiminta on sittemmin laajentunut kattamaan myös vanhemmat ikäluokat, ja nykyään kuusi eri ohjelmateemaa kattaa ikäkaudet 11-18 -vuotiaille ja 19 ikävuodesta eteenpäin. (CISV Finland 2008a.)

Järjestön kasvatukselliset periaatteet kulminoituvat eri kansallisuuksien ja kulttuurien tuntemiseen, ymmärtämiseen ja hyväksymiseen sekä yleisemmin toisten ihmisten kuuntelemiseen aja toisten mielipiteiden arvostamiseen. Toiminnan neljä pysyvää teemaa ovat ihmisoikeudet, monimuotoisuus, konfliktien ratkaiseminen ja kestävä kehitys. (CISV Finland 2008b.)

11-vuotiaille suunnattujen kylien lisäksi järjestöllä on kuusi muuta toimintamuotoa eri ikäkausille. Ne vaihtelevat perhevaihdoista leireihin ja pitkäkestoisiin projekteihin. Kaikissa toimintamuodoissa keskeistä on kansainvälisyys. (CISV Finland 2008a.)

CISV Finland on johtamismalliltaan tavallisen yhdistyksen kaltainen. Sillä on hallitus, joka vastaa järjestön päätösten toteuttamisesta. Ylintä päätösvaltaa käyttää lähtökohtaisesti kahdesti vuodessa järjestettävä yhdistyksen varsinainen kokous. Varsinaisen toiminnan toteuttamiseksi järjestöllä on seitsemän komiteaa, jotka jakavat vastuun eri toimintamuotojen järjestämisestä. (CISV 2005; CISV 2008c)

CISV Finland tarjoaa edellisiin vertailujärjestöihin nähden erilaisen hallinnollisen mallin niin yleisesti toimintaansa kuin turvallisuusjohtamiseenkin. Esimerkiksi SPR:n tai Suomen Partiolaisen saama ohjaus maailmanjärjestöiltä on periaatteellista ja liittyy toiminnan ideologiaan, varsinaisten toimintamallien omistajuuden pysyessä kansallisilla järjestöillä. CISV:n toimintamalli on toisenlainen. CISV International ulottaa vaikutuksensa voimakkaasti aina alueelliselle tasolle asti. Maailmanjärjestössä on voimakas turvallisuusohjaus, jota vain täydennetään paikallisen lainsäädännön vaatimusten mukaiseksi kansallisella tasolla. Organisaationimikkeet ja vastuunjako tapahtuvat kansainvälisen mallin mukaisesti. Yleiset ohjausasiakirjat ovat englanniksi samoin kuten erilaiset turvallisuuden hallintaan liittyvät lomakkeet.

CISV:n toiminnan painopiste on lapsissa ja nuorissa, jotka lähetetään ulkomaille ilman vanhempiansa valvontaa. Merkittävin huomion kohde järjestöllä on tällöin lastensuojeluasiat. Koko järjestön turvallisuus käsite kulminoituukin siis lasten suojaamiseen väkivallalta, välinpitämättömyydeltä ja hyväksikäytöltä. CISV:ltä löytyy tarkastelluista järjestöistä ainoana koko organisaation kattava turvallisuuspolitiikka. Keskusjärjestöllä on Child Protection Policy and Procedures -niminen ohjausasiakirja. Ohjausasiakirja sisältää seuraavat luvut:

- Lastensuojelupolitiikka
- Lastensuojeluun liittyvät säännöt
- Vastuullisten henkilöiden valintamenettely
- Koulutus
- Toiminta epäiltäessä tai kohdattaessa väärinkäytös
- Salassapito
- Sisäinen tutkinta
- Kansainvälinen toiminta väärinkäytöstapauksessa

Tätä ohjausasiakirjaa maailmanjärjestö täydentää aihekohtaisilla ohjausasiakirjoilla:

CISV Approach to Risk Management	Riskienhallinnan merkityksestä ja vastuunjaosta
CISV Guidelines on Discrimination, Selection & Behaviour	Joidenkin ohjeiden tulkintoja
Selection Guidelines for Persons with Programme Responsibility	Toteutusvastuussa olevien henkilöiden valinnanohjaus
CISV Behavioural and Cultural Sensitivity	Universaali tapa- ja kulttuurikoodisto CISV-toiminnassa
CISV Programme Guides	Erilaisten toimintamuotojen toimintakohtaiset oppaat
CISV International Crisis Communications Guide	Kriisiviestintäohjeistus
CISV's Global Insurance Requirements	Kooste vaadittavasta ja ylläpidettävästä vakuutusturvasta kansainvälisesti ja alueellisesti

Taulukko 1: CISV:n ohjausasiakirjat

Turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan kannalta CISV Approach to Risk Management on ensimmäinen kahdesta keskeisestä asiakirjasta. Tässä asiakirjassa kuvataan turvallisuustilanteen, sääntöjen noudattamisen ja muun riskienhallinnan vastuunjako maailmanjärjestöltä kansallisten yhdistysten kautta paikallistasolle. Toinen keskeinen asiakirja on Behavioural and Cultural Sensitivity, joka määrittelee ne universaalit käyttäytymismallit erityisesti lapsi-aikuis-suhteissa, joita CISV International vaatii kaikessa toiminnassaan noudattamaan riippumatta mahdollisesti sallivammista paikallisista tavoista tai lainsäädännöstä. Toiminnassa tarvittava vakuutusturva on eritelty omassa dokumentissaan. Yleiset vaatimukset kattavat myös ensiapuvalmiuden, valmiuden osallistujan toimittamiseksi hoitoon, ja ilmoituksen tekemiseen väärinkäytöstilanteessa. Näiden lisäksi jokaista ikäkausitoimintaa varten on oma *program guide*, jossa on muiden ohjelmaan liittyvien järjestelyjen lisäksi otettu kantaa kyseiselle ohjelmalle erityisiin turvallisuuskysymyksiin.

Kaiken kaikkiaan siis CISV:n turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan malli kattaa seuraavia aihepiirejä:

- Poliitiikka ja keskeiset säännöt erityisesti aikuis-lapsi-suhteissa
- Vastuunjako
- Vakuutusturva
- Ensiapuvalmius ja valmius jatkohoitoon toimittamiseen
- Turvallisuuskoulutus
- Toiminta väärinkäytöstapauksissa
- Turvallisuuteen liittyvät henkilöiden selvitykset ja tarkastukset
- Turvallisuuteen liittyvä viestintä organisaatiossa

Turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa tehdään organisaation kaikilla tasoilla. Maailmanjärjestössä toimii koko järjestön Risk Manager. Lisäksi niin kansallisilla järjestöillä kuin paikallisilla osastoillakin on oltava oma Risk Managerinsa. Lisäksi jokaisen toiminnassa vastuuasemassa olevan on ensiavun osaamisen lisäksi tiedettävä ja tunnettava toimintamallit väärinkäytös- ja onnettomuustilanteissa.

6.3 Muita havaintoja

Tiedusteltaessa suomalaisen nuorisourheilun turvallisuusjohtamisen tilaa selvisi, että suomalaiset urheilujärjestöt ovat vastikään perustaneet oman suuremman keskusjärjestönsä Valo ry:n. Yhdistyksen osalta on vasta olemassa keskustoimiston, Valo-talon turvallisuussuunnitelma. Varsinainen järjestötason johtaminen on yhdistyksellä tärkeä ja lähitulevaisuudessa ajankohtainen aihe. Järjestö osoittikin mielenkiintoa tämän työn tuloksia kohtaan. (Valjakka 2013.)

Erilaisia osa-aluekohtaisia turvallisuusdokumentteja löytyy runsaasti. Suomen evankelis-luterilaisella kirkolla on turvallisuusohjeensa retki- ja leiritoimintaan sekä seurakuntatoimintaan. Suomen vapaakirkolla puolestaan on hyvin laaja julkaisu nimeltä turvallisesti seurakunnassa (Suomen Vapaakirkko 2009). Suomen Latu ry:lle taas on tehty opinnäytetyönä toteutettu järjestön turvallisuusasiakirja, joka ottaa kantaa muun muassa turvallisuusjohtamiseen ja riskienhallintaan (Nuutinen 2005). Opinnäytetyötä edelsi Nuutisen mukaan Suomen Ladulla käytössä ollut Yhdistyksen turvallisuusopas, jonka pääpaino on tapahtumaturvallisuudessa.

7 Yhteenveto ja pohdintaa

Tässä luvussa vastataan työn tutkimuskysymyksiin ja tehdään yhteenveto ja pohdinta luvuissa 4-6 esitetyistä asioista. Tutkimuskysymyksiin on ensin vastattu hyvin tiivistetysti. Sen jälkeen asioita tarkastellaan perusteellisemmin.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”*Mitä Suomen Partiolaisten turvallisuusjohtamisjärjestelmän pitäisi sisältää?*”. Tutkimuksen taustan vaatimusten mukaisesti on ensin tarkasteltu turvallisuuden käsitteen sisältöä, ja sen jälkeen turvallisuusjohtamisen elementtejä. Turvallisuus nähdään paitsi objektiivisesti mitattavana tilanteena, myös osallistujan subjektiivisena kokemuksena. Sillä on laaja ajallinen ulottuvuus. Turvallisuus on jokaisen organisaation jäsenen tuottama tilanne. Organisaation ylemmällä tasolla se on pitkäjänteistä strategista suunnittelua ja johtamistoimintaa, ja alatasoilla operatiivista turvallisuusohjeiden noudattamista ja poikkeamaraportointia. Koko organisaation työtä tukevat turvallisuuden substanssiosaajat. Kokonaisuuden hallitsemisen vuoksi turvallisuustoiminta on syytä jakaa mielekkäisiin osaluokkiin. Tunnistettujen riskien hallinta on keskeinen osa turvallisuusjohtamista. Tähän tutkimuskysymykseen vastaa myös työn tuotos, jossa on esitetty edellä mainittuja asioita kokonaisvaltaisena turvallisuuksien johtamisjärjestelmän mallina.

Toinen tutkimuskysymys oli ”*Mitä turvallisuusjohtamisen hyviä käytänteitä ja malleja Suomen Partiolaiset voi poimia verrokkijärjestöistä?*” Tutkimuksessa löydettiin vain vähäisissä määrin merkkejä kokonaisvaltaisista turvallisuusjohtamisjärjestelmistä tai pitkäjänteisestä suunnittelu- tai seurantatyöstä. Tarkastelluilla järjestöillä oli joitain hyviä käytänteitä. Näistä keskeisimpiä ovat CISV Finlandin perusteelliset menettelytapaohjeet ja yksityiskohtiin menevät toimintaohjeet oikeissa kanssakäymistilanteissa.

Laajan turvallisuuskäsityksen mukaan turvallisuus voidaan ajatella koostuvaksi kaikesta sellaisesta, jonka suhteen ihmiset tuntevat turvattomuutta tai se voidaan nähdä objektiivisesti oman itsen tai muun turvallisuuden kohteen puolesta. Nämä eivät välttämättä aina kulje rinnakkain. Tämä on haaste niin kenelle tahansa yksilölle kuin turvallisuudesta vastuuseen asetetuille henkilöillekin. Länsimaisessa yhteiskunnassa yksilöllä on myös oikeus halutessaan ottaa riskejä ja antautua vaarallisiin tilanteisiin. Kuitenkin erilaisilla yhteisöillä on velvollisuuksia yksilön turvallisuudesta huolehtimiseen. Turvallisuusjohtamisen kannalta tässä haasteen ratkaisemisessa on nähdäkseni menestytty silloin kun vakavat riskit ovat hallinnassa, mutta toimenpiteet eivät kohtuuttomasti haittaa toimintaa eikä tunnu turvatuista kohteista rasitteelta, vaan kehittämisen arvoiselta asialta.

Turvallisuuden ajallinen ulottuvuus on laaja. Se ulottuu varhaisesta kulttuurista lähtevästä ennaltaehkäistystä ja ulottuu epätoivotun tapahtuman jälkeiseen palautumiseen asti. Hyvää

johtamis- ja organisointitaitoa on luoda järjestelmä, jossa riskinarvion pohjalta vaaroja vähennetään jo ennen niiden syntymistä ja toisaalta kovemmillä keinoilla torjutaan kuitenkin aika-ajoin ilmeneviä vaaroja. Samalla tulee olla valmius toimia ei-toivotun tilanteen sattuessa (riskin toteutuessa) seurausten minimoimiseksi, toiminnan jatkumiseksi ja tilanteesta toipumiseksi.

Turvallisuusjohtaminen lähtee ylimmästä johdosta ja kulkee koko organisaation läpi yksittäiseen toimijaan asti. Haasteena tässä on kullakin tasolla vaadittavien toimien hahmottaminen alkaen konkreettisesta yksittäisen henkilön työstä turvallisuusohjeiden noudattamisena ja kehitysehdotuksien ja poikkeamailmoitusten tekijänä ja jatkuen organisaatiossa ylöspäin raporteiksi, suunnitelmiksi ja ohjeistoiksi ja edelleen strategioiksi ja politiikaksi.

Kuten muilla johtamisen osa-alueilla, turvallisuudellakin on substanssiosaajansa. Näiden rooli on samalla tavoin kuin muillakin toiminnan osa-alueilla tukea ylintä johtoa esimerkiksi tiedon ja ehdotusten muodossa, hoitaa käytännön jalkauttamista esimerkiksi kouluttamisen, ohjeistamisen ja konsultoinnin keinoin, ja valvoa tilannetta ja sen kehittymistä mittaamalla ja koostamalla tietoa. Kuten muutkin toiminnanalat, myös turvallisuus jakautuu osa-alueisiin, joita organisaatio painottaa tarpeensa ja toiminnan luonteen mukaan. Tähän yhteyteen on luotu lähinnä työelämä- ja yrityskontekstissa palvelevia malleja, mutta erityisesti yleishyödyllisissä yhdistyksissä osa-alueista voi olla jotain aivan muuta, ja toiminnassa voi olla sellaisia elementtejä, jotka vaativat voimakkaitakin painotuksia. Tällainen voi olla esimerkiksi alakäisiin painottuva toiminta.

Yrity maailmasta tutut turvallisuuden käsitteet vaikuttavat jossain määrin saavuttaneen suomalaisen yhdistyskentän. Tästä esimerkkinä voidaan mainita CISV:n Risk Managerit. Aiheessa on kuitenkin suurta vaihtelua. Turvallisuus ymmärretään suhteellisen laajasti paitsi erilaisina selkeinä rajoitusmekanismeina, myös ennaltaehkäisevänä työnä ja jossain määrin turvallisuuskulttuurinakin. Tämä turvallisuusajattelu eroaa kuitenkin selkeästi vielä teoreettisessa viitekehyksessä ja työ- ja yrity maailmassa esiintyvistä käsitteistä. Turvallisuuden käsitteellistäminen on tarkastelluissa järjestöissä vähäistä, ja rohkea johtopäätös voisi olla, että turvallisuuden käsitettä pidetään sellaisena itsestään selvyytenä, että sen ulottuvuuksia ei ole katsottu tarpeelliseksi konkretisoida.

Turvallisuus vaikuttaa tämän tarkastelun pohjalta olevan osalla järjestöistä ”oman toimen ohella” tapahtuvaa toimintaa, joka on alisteinen organisaation tavallisille muiden osa-alueiden johtamismalleille. Tällaisissa tapauksissa turvallisuutta toteutetaan projektiluonteisina toimenpiteinä erilaisten oppaiden ja ohjeiden muodossa, mutta pitkäjänteinen suunnittelu ja seuranta eivät ole erityisesti kenenkään vastuulla. Näin myös turvallisuuteen liittyvä substanssiosaaminen jää sattuman varaan, ja riippuu siitä, onko järjestön päätöksiä tekevissä

elimissä turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa tuntevia henkilöitä, ja onko heillä aikaa panostaa tähän muun työskentelyn ohella. Poikkeuksiakin luultavasti on, kuten CISV:n esimerkki antaa ymmärtää. Tässä esimerkissä turvallisuusjohtaminen ja sen mittaaminen ovat selkeästi nimettyjen Risk Managerien vastuulla siten, että tarkasteltujen asiakirjojen mukaan heillä ei tulisi olla muita vastuita järjestötasolla. CISV:n tapauksessakin vaikuttaa siltä, että varsinainen turvallisuusjohtaminen ja suunnittelu tapahtuvat maailmanjärjestötasolla eivätkä kansallisella tasolla.

Vaikka turvallisuuden käsite ja sen toteuttaminen ovat jo jossain määrin nähtävissä yhdistyskentällä, tarkastelluissa järjestöissä ei havaittu selkeitä turvallisuusjohtamisjärjestelmän elementtejä. Kuten yllä on todettu, turvallisuus vaikuttaa olevan satunnaista projektiluonteista toimintaa selkeän johdetun toiminnan osan sijaan. Tarkastelu ei paljasta CISV:n tarjoamaa yksittäistä esimerkkiä lukuun ottamatta selkeitä johtamisnimikkeitä turvallisuuden alalta. Myöskään ei löydy viitteitä siitä, että koko keskusjärjestön tasolla tapahtuvaa turvallisuuden osa-alueiden jaottelua tai riskienhallintaa tehtäisiin erityisesti siihen nimetyillä pysyvillä organisaation osilla. Turvallisuuden vastuukysymyksistä löytyy mainintoja, mutta pääsääntöisesti turvallisuusvastuut on osoitettu muista laajemmista kokonaisuuksista vastuussa oleville henkilöille. Tämä on toki tuttua mistä tahansa järjestöstä tai organisaatiosta, jossa pienten kokonaisuuksien johtamisessa ei ehkä olekaan mielekästä osoittaa yhden tai useamman ihmisen voimavaroja yhteen aiheeseen. Työ- ja yritys kentällä turvallisuuden kokonaisvaltaiseen johtamiseen on jo herätty, mutta viitteitä siitä ei vielä ole vapaaehtoistyön parissa.

Turvallisuuden käsitteestä ja turvallisuusjohtamisesta on tietoa jo useamman vuosikymmenen ajalta. Työ- ja yritysmaailmassa turvallisuus on vakiinnuttanut tai vakiinnuttamassa asemaansa osana normaalia organisaation johtamista. Myös lainsäädäntö on vaikuttaa olevan mukana kehityksessä ainakin jos tarkastellaan vaikkapa työturvallisuuslainsäädäntöä tai kuluttajatuotteiden ja kuluttajapalveluiden turvallisuudesta annettua lainsäädäntöä.

Voidaan olettaa, että yhdistysmaailmassa ensimmäinen askel parempaan turvallisuustilanteeseen, tai ainakin tilannetietoisuuteen, olisi turvallisuuden käsitteen selkeyttäminen sen sijaan, että se esiintyy yksinkertaisena sanana lauseessa, joka kertoo tietyn ryhmän johtajan tai tapahtuman järjestäjän olevan siitä vastuussa. Turvallisuusjohtamisen menetelmät vaativat lisäksi paitsi aikaa ja paneutumista, myös monelta osin turvallisuusjohtamisen tai turvallisuuden eri alojen substanssiosaamista, joten eri pestien luominen näitä tehtäviä varten, ja sopivien ihmisten nimittäminen niihin toisi turvallisuuteen tilannetietoisuutta ja laatua.

Suomen Partiolaisissa turvallisuusustyö ei ole eronnut edellä kuvailusta tilanteesta. Turvallisuusohjeiden kaltaisia projektiluonteisia oppaita on aika-ajoin tehty ja päivitetty. Niiden ohella turvallisuuden muihin osa-alueisiin kuten lastensuojeluun on kiinnitetty ohimenevä

huomiota esimerkiksi sisällyttämällä niitä koskevaa ohjeistusta edellä kuvailtuihin oppaisiin. Nyt toteutetulla organisaatiomuutoksella ja siihen sisältyvällä turvallisuusryhmän perustamisella pyritään ensi kertaa pitkäjänteiseen ja jatkuvaan turvallisuustilanteen seuraamiseen ja parantamiseen. Opinnäytetyön tuotoksessa yritysmaailman teorioita sovelletaan yhdistystoimintaan. Johtamisoppia ja organisaationhallintaa on yhdistyskentän muille osa-alueille ammennettu yritysmaailmasta kuitenkin jo vuosia, joten tässäkin asiayhteydessä se lienee hyvä lähtökohta.

8 Suomen Partiolaisten turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Tämän opinnäytetyön tuotos on Suomen Partiolaisille tehty turvallisuusjohtamisjärjestelmän malli, joka toimii työkaluna käynnistettäessä uutta keskusjärjestön tasoista turvallisuusjohtamista. Malli on luotu erityisesti vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Malli on luotu aiheesta saadun yleistiedon ja vertailujärjestöistä saatujen esimerkkien avulla. Ensimmäinen pääluku keskittyy turvallisuuden käsitteeseen. Toinen pääluku esittelee turvallisuusjohtamisen asioita. Malli on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 2.

Suomen Partiolaisille keskeisenä nähtiin turvallisuuden luonne paitsi mitattavana, arvioitavana ja muutenkin objektiivisesti tarkasteltavana tilanteena myös yksilön kokemana tuntemuksena. Tällä on vaikutusta yksilön tekemiin järjestön kannalta epätoivottuihin päätöksiin silloinkin kun objektiivinen tilanne on hyvä, mutta tilanne ei tunnu turvalliselta. Turvallisuuden ulottuminen varhaisesta ennaltaehkäisystä katsottiin oleelliseksi, koska pitkäjänteisessä järjestötyössä on mahdollista toteuttaa sitä kokonaisuudessaan.

Turvallisuusjohtamisen osalta haasteena oli teorian lisäksi esiintyvien työelämän organisaationosien ja Suomen Partiolaisten järjestörakenteen yhdistäminen. Ylimpien johtamisrakenteiden osalta rinnastus tehtiin yrityksen johtoryhmän ja Suomen Partiolaisten hallituksen välillä, joskin yhdistyskentällä tuli huomioon ottaa myös suurten järjestöjen valtuutettujen ja jäsenkokouksen asema suurimpien linjojen päättäjinä. Vapaaehtoistuen valiokunta ja turvallisuusryhmä vastasivat yritysten turvallisuusjohtoa ja turvallisuuden johtoryhmää. Partiopiirit ja lippukunnat tarjosivat vertailukohtaa tavallisille yritysten linjaorganisaatioille. Osa-aluejako perustui teoriasta löytyviin esimerkkeihin ja tekijän partiotoiminnan tuntemukseen sekä toimialamuutoksen esityksestä löytyvään turvallisuusryhmän toiminnan kuvaukseen.

Riskienhallinnan osiossa suuri merkitys oli teorian lisäksi Sosiaali- ja terveysministeriön esimerkillä. Tämän esimerkin sovittamisessa Suomen Partiolaisille oli tekijän partiotoiminnan tuntemus jälleen merkittävässä asemassa. Turvallisuuksiin vaikuttamisen keinot samoin kuin jalkauttamisen, mittaamisen ja valvonnan asiat muotoutuivat turvallisuusjohtamisen kaksiosaisen luonteen (safety/security) ja Sosiaali- ja terveysministeriön esimerkin mukaan. Ris-

kien luokituksessa käytettiin apuna Kerkon näkemystä riskien luokittelusta kategorioihin ja Sosiaali- ja terveysministeriön mallin mukaista taulukkoa, joskin Suomen Partiolaisten käyttämässä mallissa riskiluvut ovat suuremmalla skaalalla johtuen laskentakaavan muodosta.

Varsinaiseen malliin on turvallisuusasioiden lisäksi otettu mukaan turvallisuusryhmän viestintää koskeva osuus, koska kaikki ryhmän toimintaa koskeva tieto on haluttu käytännön syistä koota samaan dokumenttiin. Osuudessa kuvailut asiat on sovittu tammikuussa 2014 pidetyssä Vapaaehtoistuen valiokunnan kokouksessa. Kokouksessa esiteltiin turvallisuusryhmän käynnistämiseen liittyviä asioita ja tämän opinnäytetyön tuloksia.

Malli pyrittiin tekemään osittain abstraktista aiheestaan huolimatta mahdollisimman helppulukuiseksi ja konkreettiseksi. Se ei sisällä viitetietoja eikä työn taustaa tai menetelmiä kuvaavia osia. Vertailuesimerkit on erotettu varsinaisesta ytimestä värillisillä kehyksillä.

9 Työn ja tulosten arviointia

Toikko ym. (2009, 123-124) kuvaavat tiedon luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden arviointia vakuuttavuuden käsitteen avulla. Se tarkoittaa tutkimusta koskevien valintojen ja tulkintojen tekemistä näkyviksi. He kuvaavat myös kehittämistutkimuksen tulosten arvioimista käytettävyyden ja siirrettävyyden käsitteiden avulla (125-126). Tämä tarkoittaa erityisesti tulosten hyödynnettävyyttä ja niistä tehtyjä toimitasuosituksia, mutta myös tulosten toisen asteen geneeristä luonnetta, eli sitä, voidaanko niitä hyödyntää myös alkuperäisen kohteen ulkopuolella.

Järjestöihin kohdistuneen vertailutiedon etsimisessä rajauksena olivat sellaiset nuorisojärjestöt, joilla on alallaan keskusjärjestön asema, ja kokonaan tai merkittävältä osalta lapsi- ja nuorisotyöhön suuntautuvaa toimintaa. Yhdeksi tiedonkeruun vaikeudeksi osoittautui lievä haluttomuus järjestökentällä osallistua tämän kaltaiseen tiedonkeräämiseen. Osa tavoitelluista järjestöistä ei vastannut tutkimusapupyyntöön, ja yksi merkittävä suomalainen järjestö ilmaisi haluttomuutensa osallistua tutkimukseen ollenkaan. Tarkempaan analyysiin valittiin kaksi järjestöä niistä löytyvän tiedon vuoksi ja koska suunnitellun työn laajuuden rajoissa niihin voitiin keskittyä syvällisemmin. Näistä syistä johtuen joitain sellaisia käytäntöjä, joita olisi voinut hyödyntää aiheen vertailupohjaa kartoittaessa ja työn tuotosta luotaessa on luultavasti jäänyt selvittämättä. Lisäksi kuten aiemmin on selvitetty, osa tästä tiedosta on järjestöjen niin sanottua hiljaista tietoa ja muilla kuin turvallisuuden termeillä kuvattuja toimintamalleja. Jatkotutkimuksen osalta esimerkiksi kunnollinen haastattelututkimus voisikin paljastaa näitä piilossa olevia rakenteita tätä työtä kattavammin.

Tulosten hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiolle voitaneen kuitenkin pitää hyvänä. Merkittävää osa tuloksissa käytetystä tiedosta on jo valmiiksi hyvin yleisluonteisista lähteistä. Muista järjestöistä saatavan vertailutiedon ei ollut tarkoituskaan olla täysin kattavaa, vaan luonteeltaan esimerkinomaista. Ottaen huomioon Suomen Partiolaisissa vallinneen lähtötilanteen, työssä tuotetun tiedon voidaan nähdäkseni katsoa täyttävän vallinnutta tyhjiötä merkittävästi. Työn varsinainen tuotos on valmistettu kohdeorganisaation käyttöön. Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä kuitenkin on yhdistystoiminnassa hyvin tavanomainen, joten tuotoksen esittelemä malli lienee käyttökelpoinen esimerkki myös muille vastaaville järjestöille. Mielenkiintoa työtä kohtaan onkin tässä suhteessa esitetty.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida reliabiliuden käsitteen avulla. Yksinkertaistettuna reliabilius Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 226) mukaan tarkoittaa tutkimuksen ja siinä tehtyjen mittausten toistettavuutta. Heidän mukaansa esimerkiksi jos kaksi tutkijaa päätyy samasta kohteesta samoihin tuloksiin tai eri tutkimuskerroilla saadaan samoja tuloksia, voidaan tuloksia pitää reliabeleina eli luotettavina.

Tämän työn reliabiliutta arvioitaessa voidaan tarkastella käytettyjä menetelmiä. Kirjallisuuskatsaus on subjekti sille mitä kirjallisuutta käytetään ja mitä asioita tutkija poimii kirjallisuudesta analyysivaiheessa. Tässä työssä käytetty kirjallisuus on luonteeltaan yleistä ja turvallisuusalalla tunnettua kirjallisuutta, ja se käsittelee asioita varsin yleisellä ja tarkempaa kontekstisidonnaisuutta vailla olevalla tavalla. Poimitut asiat olivat sellaisia, että niitä käsitteleviä mainintoja oli useissa lähteissä. Vertailujärjestöjen osalta tehdyt valinnat ja niiden avulla saatu tieto on vajavaista, ja toinen tutkija voisi päätyä tarkastelemaan erilaisia kohteita. Kuitenkin tutkittujen tapausten osalta tiedot poimittiin kaikista saatavilla olevista asiakirjoista, ja analyysissä muodostuneet ja käytetyt koodit olivat aiheelle yleisiä ja käytettyjä termejä. Tältä osin samoihin tutkimuskohteisiin päätyvä tutkija luultavasti saavuttaisi samankaltaisia tuloksia.

Lähteet

- Baumeister, R. & Leary, M. 1997. Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology* 1:3. Yale university.
- CISV Finland. 2005. Suomen CISV-Liitto - CISV-Förbundet i Finland ry:n säännöt. Hyväksytty ylimääräisessä yleiskokouksessa 11.9.2005.
- CISV Finland. 2008a. Ohjelmat. Päivitetty 2008. Viitattu 22.12.2013.
<http://www.fi.cisv.org/programmes/>
- CISV Finland. 2008b. Kasvatustavoitteet. Päivitetty 2008. Viitattu 22.12.2013.
<http://www.fi.cisv.org/educators/approach.html>
- CISV Finland. 2008c. Liitto tiedottaa. Päivitetty 2008. Viitattu 22.12.2013.
<http://members.fi.cisv.org/about/>
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. Yritysturvallisuuden osa-alueet. Viitattu 12.12.2013. Ei päivitystietoa.
http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/Yritysturvallisuus/osa-alueet/Osa-alueet.php
- Crouch, E. & Wilson, R. 1982. Risk/Benefit Analysis. USA.
- Giddens, A. 1991. *Modernity and Self-Identity. Self and Society in Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. 1992. *Transformation of Intimacy, Sexuality, Love and Eroticism in Modern Societies*. Cambridge: Polity Press.
- Helle, P. 2013. Suomen Partiolaisten koulutusvaliokunnan puheenjohtaja. Henkilökohtainen tiedonanto 29.10.2013.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. Teoksessa: *Työpsykologia - terveys ja työelämän laatu*. (toim.) Lindström, K. & Kalimo, R. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Kerko, P. 2001. *Turvallisuusjohtaminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Laki Suomen Punaisesta Rististä. 238/2000.
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011. *Opinnäytetyöohje*. Viitattu 25.2.2014. Päivitetty 30.5.2011.
- Maslow, A. 1987. *Motivation and personality*. 3. painos. New York: Harper & Row Publishers.
- Mäkinen, K. 2007. *Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Narayan, V. 1998. The raison d'être of maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol 4 No 1, ss 38-50.
- Nuutinen, P. 2005. *Yhdistyksen turvallisuusasiakirjan laatiminen*. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOY Pro.

Pesonen, M. 1993. Yrityksen turvallisuusjärjestelyt. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja.

Puolustusministeriö. 2007. Puolustusministeriön turvallisuustoiminnan strategia. Kirjapaino Keili Oy.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? - Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, Julkisjohtaminen 4.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle ja turvallisuusasiantuntijoille. Julkaisuja 2011:15.

Suomen Partiolaiset. 2008a. Peruskirja. Hyväksytty jäsenkokouksessa 15.11.2008.

Suomen Partiolaiset. 2008b. Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry:n säännöt. Hyväksytty jäsenkokouksessa 16.11.2008. PRH rekisteröinti 31.7.2009.

Suomen Partiolaiset. 2008c. Turvallisuusmääräyksiä ja ohjeita partiotoimintaan vesillä. Hyvin-kää: Suomen Printman Oy.

Suomen Partiolaiset. 2010. Menettelytapasääntö. Hyväksytty partioneuvostossa 27.-28.11.2010.

Suomen Partiolaiset. 2013a. Organisaatio. Viitattu 5.11.2013. Ei päivitystietoa.
<http://www.partio.fi/tietoa-meista/organisaatio>

Suomen Partiolaiset. 2013b. Lippukunnat. Viitattu 5.11.2013. Ei päivitystietoa.
<http://www.partio.fi/tietoa-meista/lippukunnat>

Suomen Partiolaiset. 2013c. Partiopiirit. Viitattu 5.11.2013. Ei päivitystietoa.
<http://www.partio.fi/tietoa-meista/partiopiirit>

Suomen Partiolaiset. 2013d. Esitys laajennetulle Koulutusvaliokunnalle IV/2013 (26.10.2013).

Suomen Partiolaiset. 2013e. Turvallisuusohjeet. 3. uudistettu painos. Tampere: Multiprint Oy.

Suomen Punainen Risti. 2008. Nuorisoryhmätoiminnan opas.

Suomen Punainen Risti. 2009. Reddie Kids -ohjaajan opas.

Suomen Punainen Risti. 2011a. Toimintalinjaus 2011-2014.

Suomen Punainen Risti. 2011b. Suomen Punaisen Ristin kasvatustavoitteet.

Suomen Punainen Risti. 2012a. Punaisen Ristin organisaatio ja päätöksenteko. Järjestökoulutus 2012.

Suomen Punainen risti. 2012b. Vuosikertomus 2012.

Suomen Punainen Risti. 2012-2013. Mikä on Suomen Punainen Risti? Päivitetty 2012-2013. Viitattu 21.12.2013.
<http://www.punainenristi.fi/tutustu-punaiseen-ristiin/suomen-punainen-risti>

Suomen Standardoimisliitto. 2011. ISO 31000:2009 Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Vahvistettu 10.5.2011.

Suomen Vapaakirkko. 2009. Turvallisesti seurakunnassa. Käsikirja lapsi- ja nuorisotyöhön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tasavallan presidentin asetus Suomen Punaisesta Rististä. 811/2005.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Valjakka, R. 2013. Valo ry henkilöstöpäällikkö. Henkilökohtainen tiedonanto 5.12.2013.

Yhdistyslaki. 1989/503.

Luettelot

Kuvioluettelo

Kuvio 1: Vapaaehtoistuen valiokunnan rakenne (Suomen Partiolaiset 2013d, 1).....	10
Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1987 Mäkisen 2007, 61 mukaan)	16
Kuvio 3: Taveteorioiden rinnastus (Mäkinen 2007, 62 Herzbergin 1966 ja Maslowin 1987 mukaan)	17
Kuvio 4: Turvallisuuden ajallinen ulottuvuus Kerkoa (2001, 21) mukaillen	19
Kuvio 5: Turvallisuusjohto organisaation ylätasolla	22
Kuvio 6: Turvallisuusjohtamisen välineiden sisäkkäisyys	24
Kuvio 7: Turvallisuus organisaation syvyydessä	26
Kuvio 8: Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuuden malli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014)	27
Kuvio 9: Riskinarviointiprosessi ISO 31000 mukaan (Suomen Standardoimisliitto 2011).....	28
Kuvio 10: Sosiaali- ja terveysministeriön riskinarviointimalli	30

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: CISV:n ohjausasiakirjat	36
-------------------------------------------	----

Liite 1: Analysoinnissa käytetyt koodit

Haavoittuvuus
Johtaminen
Koulutus
Kriisinhallinta
Kulttuuri
Objektiivinen kokemus
Operatiivinen taso
Periaatteet
Perinteinen turvallisuuskäsitys
Politiikka
Päämäärät
Riski
Safety
Security
Seuranta
Strategia
Strateginen kokonaisturvallisuus
Strateginen taso
Subjektiivinen kokemus
Sudenkuopat
Suunnittelu
Tavoitteet
Turvallisuuden historia
Turvallisuuden määritelmä
Turvallisuuskäsitys: kohti kokonaisturvallisuutta
Turvallisuuskäsitys: kriittinen
Turvallisuuskäsitys: laaja
Turvallisuuskäsitys: perinteinen
Turvattavat hyveet
Uhka
Vaara

Suomen Partiolaiset ry

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Osana Laurea-ammattikorkeakoulun
turvallisuusjohtamisen koulutusohjelman opinnäytetyötä

Petri Lyden 2013-2014

Sisällys

1	Turvallisuuden käsite	4
1.1	Turvallisuus keskeisenä perustarpeena.....	4
1.2	Turvallisuus objektiivisena tilanteena ja subjektiivisena kokemuksena	5
1.3	Turvallisuuden ja turvallisuustyön ulottuvuus	6
2	Turvallisuusjohtaminen	7
2.1	Strateginen johto ja substanssiosaaminen	7
2.2	Turvallisuusjohtamisen osa-alueet	9
2.3	Riskienhallinta	11
2.4	Turvallisuustilanteeseen vaikuttaminen	14
2.5	Jalkauttaminen, mittaaminen ja valvonta.....	15
2.6	Viestintä	17

Johdanto

Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter (jäljempänä SP tai keskusjärjestö) käynnistää vuoden 2014 alusta uuden turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan mallin. Ytimenä on substanssiosaamisesta huolehtivien valiokuntien muutos siten, että entisestä Koulutusvaliokunnasta tulee Vapaaehtoistuen valiokunta. Uuden valiokunnan sisällä toimii neljä ryhmää. Yhtenä näistä on turvallisuusryhmä, jonka tehtävänä on koordinoida kansallisen keskusjärjestön turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa erityisesti keskusjärjestötasolla, mutta myös organisaation syvyydessä partiopiireihin ja lippukuntiin.

Tämän johtamisjärjestelmän mallin tarkoituksena on tuoda toiminnan käynnistämiseksi ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomiseksi tietoa turvallisuudesta ja turvallisuusjohtamisesta yleensä yhteiskunnassa ja vertailukohtia suomalaisista vastaavan laajuuden ja toiminnan fokuksen omaavista kansallisista yhdistyksistä. Näiden tietojen avulla on tehty esitys niistä elementeistä, joista SP:n turvallisuusjohtamisjärjestelmä voisi tekijän näkemyksen mukaan muodostua.

Tässä selvityksessä keskitytään turvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen käsitteisiin, turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenteisiin erityisesti keskusjärjestön tasolla, turvallisuustyön vastuun jakautumiseen koko SP:n järjestökentällä ja joihinkin keskeisiin toimintamuotoihin, joilla turvallisuustilanteesta ollaan selvillä ja sitä parannetaan. Luonteeltaan selvitys on kohdejärjestölle sovitettu ja yksinkertaistettu versio opinnäytetyöprosessin tutkimustuloksista ja opinnäytetyön varsinainen produkti. Se ei sisällä lähdeviitteitä, ja kieliänsä on yksinkertaistettu. Välttämättä myöskään kaikkea löyhemmin asiaan liittyvää tietoa tai esimerkkejä ei ole sisällytetty. Asiasta syvällisemmin kiinnostuneita kehoitetaan lukemaan koko opinnäytetyö: Lyden, P. 2014. Suomen Partiolaiset - Turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Tämä selvitys jakautuu kolmeen osaan. Suurimalta osin sisältö on SP:n tarpeisiin muokattu tekijän näkemys aiheesta. Sinisellä kehyksellä on aihetta käsittelevää taustateoriatietoa, joka tässä aiheessa pääasiassa liittyy työelämän ja yritysmaailman kontekstiin.

Punaisella kehyksellä on vertailevia esimerkkejä muista vastaavista suomalaisista kansallisista keskusjärjestöistä.

1 Turvallisuuden käsite

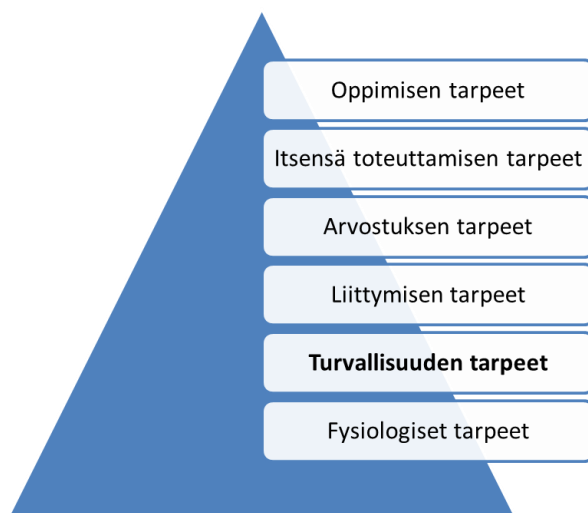
Turvallisuus on hoivaa ja suojaa, varjelemista ja turvaamista. Se on turvallisuuden tunne ja olotila ja suojassa oloa vaaroilta ja vahingolta. Se on ylivoimaisen kohtaamista, jota vastaan suojaudutaan sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti. Se on suojan tarvetta, puolustautumista ulkoisia uhkia vastaan, jatkuvuuden ja järjestyksen tarvetta ja pyrkimistä mielenrauhaan.

SP:ssä käytössä on niin sanottu laaja turvallisuuskäsitys. Se ymmärretään seuraavien ulottuuksien kautta

- Keskeisenä perustarpeena
- Objektiiivisena tilanteena ja subjektiivisena kokemuksena
- Ajallisesti laaja-alaisena käsitteenä
- Laajasti toiminnan osa-alueet ja organisaation tasot läpäisevänä

1.1 Turvallisuus keskeisenä perustarpeena

Turvallisuus on ihmiselle luontainen perustarve. Se tulee toisena heti fysiologisten tarpeiden jälkeen. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat sellaiset elämälle välttämättömyydet kuten ruoka, juoma ja suoja. Turvallisuus ohittaa sellaiset muut ihmiselle keskeiset tarpeet kuin yhteenkuuluvuuden tai arvostuksen. SP:ssä turvallisuus on toimintaan osallistuville tärkeä asia. Jos turvallisuus huolestuttaa osallistujaa, se heikentää mahdollisuuksia täysipainoisesti keskittyä muihin tavoitteisiin kuten ryhmässä toimimiseen, oppimiseen ja arvostuksen saamiseen. Turvallisuustilanteen SP:n kaikessa toiminnassa tulee siis olla sellainen että osallistujan voimavarat eivät mene siitä huolehtimiseen.



Kuvio 1: Turvallisuus keskeisenä perustarpeena

Yrity maailmasta saadun tutkimustiedon perusteella sekä asiakkaat että henkilökunta tuntevat vastahakoisuutta sellaista yritystä kohtaan, jossa kokevat olonsa turvattomaksi. Asiakkaat se karkottaa, ja työntekijät se saa keskittymään turvallisuuteen tehokkaan työskentelyn sijaan.

1.2 Turvallisuus objektiivisena tilanteena ja subjektiivisena kokemuksena

Turvallisuus on paitsi objektiivisesti mitattavissa oleva tilanne, myös subjektiivinen kokemus. Nämä kaksi eivät aina käy käsi kädessä. Ihmisten kokema tilanne voi tuntua heistä turvallisemmalta tai turvattomammalta kuin mitä se objektiivisesti tarkastellen on.

Uhkaavammaksi koetaan riskit, joihin liittyy:

- Teknologia tai muu aspekti, jota ei ymmärretä (esim. ydinvoima)
- Lapset, heikommat tai vähemmistö uhrina
- Kyvyttömyys itse päättää riskinotosta
- Runsas mediahuomio

Objektiivisena tilanteena turvallisuus, tai turvattomuus, näkyy mahdollisuuksina ja todennäköisyyksinä ei-toivotulle tapahtumalle. Eri ihmiset päätyvät samoilla mittareilla ja toimintamalleilla samaan tulokseen objektiivisesta turvallisuustilanteesta. Tehtävien päätösten tulee perustua pääasiassa objektiiviseen tilanteeseen.

Subjektiivinen kokemus tulee SP:ssä ottaa huomioon päätöksenteossa, ja siihen on erityisesti kiinnitettävä huomiota tiedonkeruussa. Subjektiivinen kokemus ohjaa ihmisten tekemiä valintoja osallistumisesta SP:n toimintaan. Pääpaino päätöksenteossa on kuitenkin objektiivisilla tiedoilla, jotta päätöksenteossa välttyttäisiin aliarvioimiselta tai ylilyönneiltä.

Vaara on epätoivotun tapahtuman mahdollisuus. Vaarasta saadaan riski arvioimalla sen toteutumisen todennäköisyys ja seurausten haitallisuus. Haavoittuvuus on kohteen ominaisuus, joka altistaa kohteen tietyille vaaroille. Turvallisuustoiminnalla voidaan pienentää epätoivotun tapahtuman todennäköisyyttä, lieventää sen seurausten vakavuutta ja vahvistaa haavoittuvia kohteita.

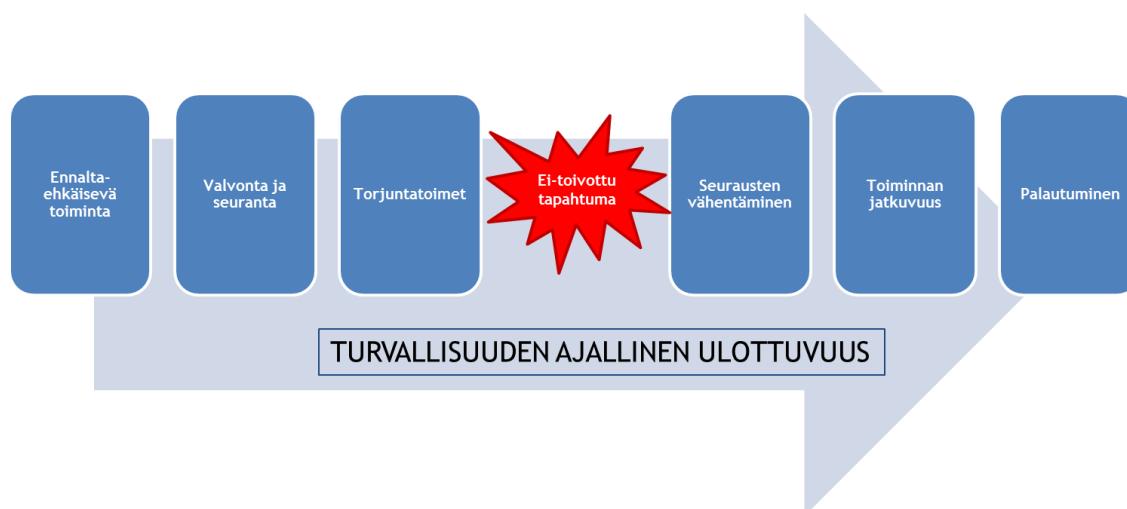
1.3 Turvallisuuden ja turvallisuustyön ulottuvuus

Turvallisuuden ajallisena nollakohtana on ei-toivottu tapahtuma. Sitä ennen asiaa lähestytään kolmella tasolla:

- Turvallisuustilannetta parantavin ja riskejä poistavin tai vähentävin toimin
- Valvomalla ja seuraamalla tilannetta
- Torjuntatoimilla vaaran uhatessa

Koska toimimme inhimillisissä oloissa, ei-toivottuja tapahtumia on mahdoton täysin välttää. Ei toivotun tapahtuman sattuessa turvallisuustoimenpiteitä ovat

- Seurausten vähentäminen
- Toiminnan jatkaminen
- Palautuminen seurauksista



Kuvio 11: Turvallisuuden ajallinen ulottuvuus

Yritysympäristössä tunnetaan käsitteet *safety* ja *security*. Nämä kaksi käsitettä kuvastavat turvallisuustyön luonteita. *Safety* tarkoittaa ”pehmeää turvallisuutta”: se on vaarojen ja uhkien puutetta, hyvää turvallisuuskulttuuria, ohjeistamista, neuvontaa ja kouluttamista ja suojaa onnettomuuksilta ja muilta tahattomilta ei-toivotuilta tapahtumilta. *Security* on kovaa turvallisuutta: se on määräyksiä ja rajoituksia, valvontaa, vartiointia ja puuttumista sekä suojaamista rikoksilta ja muilta tahallisesti aiheutetuilta ei-toivotuilta tapahtumilta.

Safety

- Pehmeä turvallisuus
- Hyvä kulttuuri
- Ohjeet, neuvot, kehoitukset
- Koulutus, valistus, neuvonta
- Palo- ja pelastustoimi, hoitovalmius
- Suojautuminen vahingoilta ja tammattomilta teoilta
- Vapaus riskeistä ja vaaroista, ennaltaehkäisy

Security

- Kova turvallisuus
- Käskyt, määräykset, rajoitukset, kiellot
- Vartiointi ja valvonta
- Estäminen ja rajoittaminen
- Suojautuminen rikoksilta ja muilta tahallisilta teoilta
- Riskien ja vaarojen torjunta, varautuminen niiden tapahtumiseen

2 Turvallisuusjohtaminen

2.1 Strateginen johto ja substanssiosaaminen

Turvallisuusjohtaminen on SP:ssä osa ylintä johtoa. Tällä tarkoitetaan sitä, että se on samanlainen johtamistoiminnan osa kuin ohjelma, koulutus, viestintä, talous tai muut osa-alueet, ja tulee käsitellyksi samoissa yhteyksissä näiden kanssa. Sen lähtökohta on ylimmän johdon hyväksymä turvallisuuspoliittinen linjaus: ”turvallisuuspolitiikka” tai ”turvallisuusperiaatteet”.

SP:ssä ylimmät päättävät elimet ovat yhdistyksen varsinainen kokous kerran kahdessa vuodessa, yhdistyksen valtuutetut eli Partioneuvosto sekä yhdistyksen hallitus. SP:n toimintamallissa yhdistyksen kokous päättää suurimmista linjoista. Merkittävät käytännön tasolla vaikuttavat päätökset tekee Partioneuvosto. Hallitus valmistelee asioita Partioneuvostolle, jalkauttaa päätöksiä ja seuraa käytännön toteutumista. Käytännön työtä toteutetaan hallituksen alaisissa valiokunnissa, joissa on aihekohtainen substanssiosaaminen. Partioneuvosto hyväksyy turvallisuusjohtamisen pitkä aikavälin (3-5 vuotta) turvallisuusvisiot, ja hallitus lyhyen aikavälin (1-2 vuotta) konkreettiset turvallisuuspäämäärät.

SP:n uudessa organisaatiomallissa turvallisuusjohtamisen ryhmä on sijoitettuna Vapaaehtois-tuen valiokunnan alle. Turvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen substanssiosaaminen lähtee tästä ryhmästä. Valiokunnan puheenjohtaja esittelee turvallisuusasiat hallitukselle osana muita valiokunnan asioita, ja on hallituksen osana viemässä niitä eteenpäin Partioneuvostolle.

Partioneuvosto valmistelee merkittävimmät turvallisuuspoliittiset päätökset tarvittaessa yhdistyksen kokoukselle.

Tärkeimmät turvallisuusjohtamista ohjaava kirjallinen materiaali on seuraava:

- Turvallisuuspolitiikka tai periaatteet, jotka ovat osa esimerkiksi yhdistyksen peruskirjaa tai muuten hyväksyttyä ylintä ohjausmenettelyä.
- Turvallisuusvisiot ja päämäärät, jotka muodostuvat turvallisuusryhmän työn perusteella. Ne valmistelee turvallisuusryhmä, esittelee valiokunta ja päättää hallitus
- SP:n yleiset rajapintatyötä ja johtamista ohjaavat asiakirjat kuten menettelytapasääntö
- Turvallisuusryhmän työnjako, tarkemmat menettelytavat ja viestintäohjeet
- Turvallisuusryhmän työn tulokset kuten riskinarviot, tutkimustulokset, ohjeet, määräykset, koulutusmateriaali ja seurantatulokset

Kuvio 3 esittelee turvallisuusjohtamisen hierarkian ja karkeat vastualueet



Kuvio 12: Turvallisuusjohtamisen hierarkia

2.2 Turvallisuusjohtamisen osa-alueet

Kattavan turvallisuustyön takaamiseksi SP:n turvallisuustoiminta on jaettu osa-alueisiin. Jokaiselle osa-alueelle tehdään riskikartoitus, jonka perusteella päätetään niihin kohdistuvista tarpeellisista toimenpiteistä ja toimenpiteiden järjestyksestä. Turvallisuusryhmän rekrytoinnissa, väistyvien henkilöiden korvaamisessa, kokoonpanossa ja työnjaossa pyritään huomioimaan osa-aluekohtaiset substanssiosaamiset siten, että kaikille osa-alueille löytyy tarvittava osaaminen. Kaikkia osa-alueita lähestytään edellä kuvailtujen ulottuvuuksien avulla. Siksi esimerkiksi psykososiaalinen turvallisuus tarkoittaa niin ohjaamista ja neuvontaa sopivista toimintatavoista kuin myös esimerkiksi erilaisia lain mahdollistamia taustatarkistuksia. Seuraava sisältöluettelo on ohjeellinen ja aihe tarkentuu tarkempien kuvausten ja riskinarvion perusteella:

Leiri- ja retkitoiminnan turvallisuus

- Normaalit lippukunnan leirit ja retket
- Tekninen turvallisuus
- Vaadittavat johtajaresurssit
- Erikoisaktiviteetit (kiipeily, melonta...)

Arkitoiminnan turvallisuus

- Tavalliset lippukunnan ryhmien kokoukset
- Erikoisemmat kokoukset tavanomaisten kokouspaikkojen ulkopuolella

Tietoturvallisuus ja yksityisyydensuoja

- Jäsentietojen ja muiden arkaluonteisten tai salassapidon alaisten tietojen käsittely organisaation eri tasoilla
- Salassapidettävän materiaalin asiakirjahallinta

Fyysinen ja psykososiaalinen turvallisuus

- Lastensuojelu, Hyväksikäyttöasiat
- Väkivallaton ja kiusaamaton partiotoiminta
- Tiivis yhteistyö Ohjelman ja Kasvatuksen kanssa

Tapahtumaturvallisuus

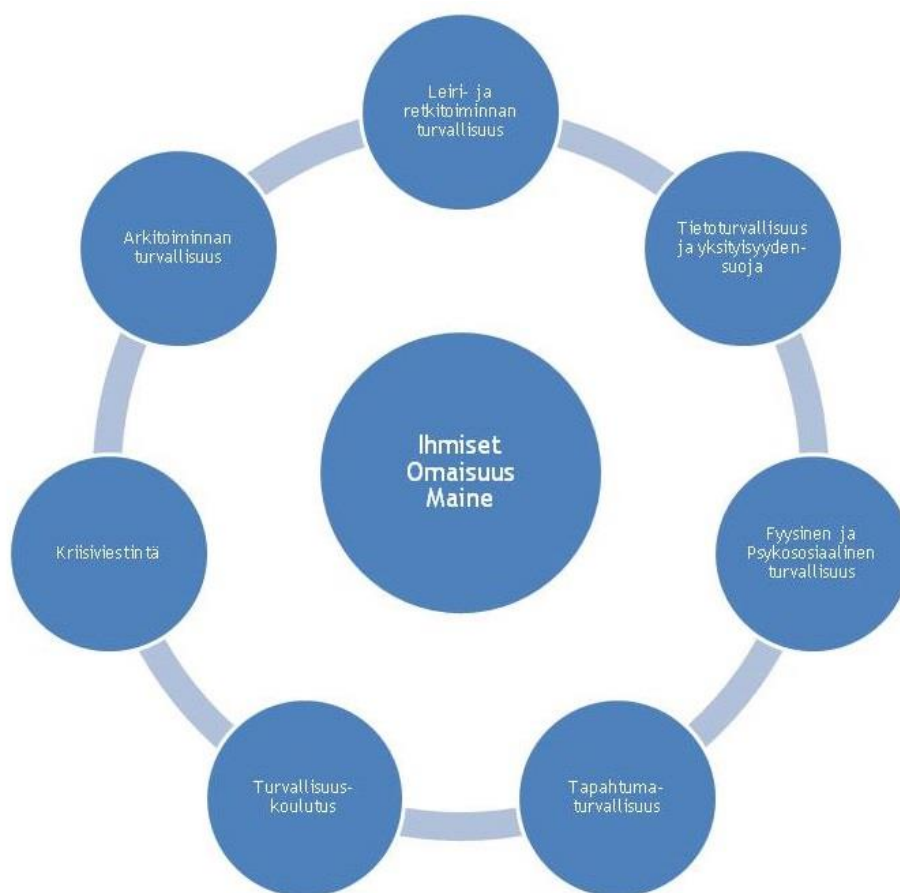
- Tavallista suurempien partiotapahtumien turvallisuus
- Piirileirit, finnjboreet
- Ulkomaanmatkat

Turvallisuuskoulutus

- Yleiseen johtamiskoulutukseen sisältyvä turvallisuuskoulutus
- Omistajuus Koulutusryhmällä, substanssiosaamista Turvallisuusryhmältä.

Kriisiviestintä

- Järjestötason kriisiviestinnässä avustaminen, omistajuus Viestinnällä
- Alemman organisaatiotason kriisiviestintäohjeiden laatimisessa avustaminen



Kuvio 13: Turvaluuden osa-alueet ja suojuattavat hyveet

Suojuuksen keskiössä on kolme suojuattavaa hyvetä. *Ihmiset* tarkoittaa kaikkia toiminnassa mukana olevia niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisenkin hyvinvoinnin osalta, mutta erityisesti alaikäisiä henkilöitä. *Omaisuuks* tarkoittaa ihmisten henkilökohtaista ja eri organisaatioiden omistuksessa olevaa omaisuutta. *Mainne* tarkoittaa partiotoiminnan mainetta reipashenkilönä, mutta turvaluusena harrastuksena.

Yritysmailmassa Suomessa tunnetuin osa-aluejako lienee Elinkeinoelämän Keskusliiton Yritysturvaluuden neuvottelukunnan malli. Siinä osa-alueita on kymmenen:

- Henkilöturvaluus
- Kiinteistö- ja toimitilaturvaluus
- Pelastustoiminta
- Rikosturvaluus
- Tietoturvaluus
- Tuotannon ja toiminnan turvaluus
- Työturvaluus
- Ulkomaantoimintojen turvaluus
- Ympäristöturvaluus
- Valmiussuunnittelu

Monessa yhdistyksessä turvallisuus nähdään kapeammin. Esimerkiksi sinällään hyvin turvallisuusjohtamiseen paneutunut lasten ja nuorten kansainvälisyyskasvatusta tarjoavalla CISV Finlandilla on kattava ja yksityiskohtainen turvallisuusohjeistus aikuisten ja lasten välisestä kanssakäymisestä väärinkäytösten ehkäisemiseksi. Suomen Punaisen Ristin riskienhallinta keskittyy mahdollisesti paljolti julkisuuspaineen vuoksi taloudellisten väärinkäytösten ehkäisemiseen sisäisen valvonnan keinoin.

2.3 Riskienhallinta

Osa-aluekohtainen turvallisuustyö saa sisältönsä riskienhallinnasta. Riskienhallinnan lähtökohdaksi on tietoisuus siitä minkälaiset vaarat, tai ei-toivotut tapahtumat, ihmisiä, omaisuutta tai mainetta uhkaavat. Tämän jälkeen selvitetään minkälaisia seurauksia näillä voi olla, ja millä todennäköisyydellä tai tiheydellä niitä tapahtuu. Näiden kahden tekijän tulo on riskin vakavuus, joka määrittelee tehtävien toimenpiteiden järjestyksen kiireellisyyden ja järeyden. Rajallisten resurssien, vapaaehtoistyössä erityisesti ajan, vuoksi turvallisuusasioiden priorisoinnissa ja sen perustelemisessa riskienhallinta on käytännössä ainoa toimiva keino.

$$\text{Riski} = \text{Tapahtuman todennäköisyys tai tiheys} \times \text{Seurausten vakavuus}^2$$

SP:ssä riskin kaavassa seurausten vakavuus on nostettu toiseen potenssiin, jotta usein toistuvat, mutta suhteellisen harmittomat vaarat eivät saa samaa painoarvoa kuin harvinaiset, mutta seurauksiltaan vakavat vaarat. Pienet riskit ja kummalliset joillakin turvallisuuden osa-alueilla kuuluvat reipashenkisenä pidettyyn partitotoimintaan. Turvallisuustyön luontaisena tavoitteena on tarkoituksenmukainen turvallisuustilanne, jossa hyvän turvallisuustilannetietoisuuden avulla suuret riskit on hallittu ja pienet hyväksytään antamatta niiden haitata toimintaa ai aiheuttaa kustannuksia.

Yritysmailmassa riskillä on myös positiivinen merkitys. Harkittu riski voi lisätä tuottoa tai muuten parantaa liiketoimintaedellytyksiä. Tällöinkin henkilöriskeihin suhtaudutaan varovaisemmin kuin omaisuus- tai liiketoimintariskeihin. Omaisuusvahinkojen osalta tuotannon tehokkuudella ja turvallisuustoimenpiteiden kustannuksella on suuri rooli päätettäessä riskienhallintatoimenpiteistä. Yhdistystoiminnassa henkilöriskien suhteen toleranssi on korkeampi johtuen toiminnan vapaaehtoisluonteesta ja erityisesti osanottajien alaikäisyydestä.

Riskien vakavuuden ja todennäköisyyden arvioinnissa käytetään apuna alla olevia (tässä esimerkinomaisia) kuvauksia, jotka antavat asioille numeeriset suureet (kuviot 5 ja 6). SP:n ”riskirinkka” muodostuu näin arvioiduista riskeistä, ja niiden suhteen toteutetuista tai suunnitelluista toimenpiteistä (kuvio 7).

Taulukko 1: Riskin toteutumisen todennäköisyys tai tiheys

Riskin esiintyvyys	Esiintyvyyden kuvaus
1	Ei tiedetä esiintyneen suomalaisessa partiotoiminnassa tai muissa vastaavassa kontekstissa. Maailmalla tiedetään sattuneen korkeintaan yksittäistapauksina. Toteutumista voidaan pitää
2	Tiedetään sattuneen Suomessa. Toteutumista Suomessa pitkällä aikavälillä (vuosia tai kymmeniä vuosia) voidaan pitää mahdollisena tai todennäköisenä.
3	Toteutuu Suomessa vuositasolla yksittäistapauksina. Toteutumisen osuminen tietyille kohderyhmällä pitkällä aikavälillä mahdollista tai todennäköistä.
4	Toteutuminen Suomessa tiheää. Osuminen tietyn kohderyhmän tai organisaation kohdalle hyvin todennäköistä lyhyelläkin aikavälillä (1-2 vuotta)
5	Toteutuu lähes jokaisessa tarkasteltavassa organisaation osassa silloin tällöin tai usein.

Taulukko 2: Riskin seurausten vakavuus

seurausten vakavuus	Omaisuuksivahinkoja	Henkilövahinkoja	Mainevahinkoja
1	Vähäisiä henkilökohtaisia vahinkoja tai lippukunnan normaalin talousarvion kantokyvyssä olevia vahinkoja	Pieniä loukkaantumisia, ei sairaalahoidon tarvetta tai vain päivystyskäynnin tarve	Ei ylitä uutiskynnystä, ei merkittävää vaikutusta Partion turvallisuusmaineelle
2	Merkittäviä henkilökohtaisia vahinkoja tai vakuutuskorvauksen tarve. Pitkän ajan vaikutus lippukunnan taloudessa.	Päivystyshoidon tarve usealle. Sairalahoidon tarve vähintään yhdelle. Toipumisennuste hyvä.	Ylittää paikallisen uutiskynnyksen. Saa paikallisesti aikaan yhteydenottoja vanhemmilta tai sidosryhmiltä. Viranomainen kiinnostuu.
3	Ei henkilökohtaista selviytymismahdollisuutta ilman vakuutusta. Vuosikymmenten vaikutus lippukuntatasolla. Merkittävä vaikutus piiritason taloudessa.	Useita potilaita sairaalahoidon tarpeessa. Täysi toipuminen epävarmaa.	Piiritasolla tai sen ylittävää uutisointia. Merkittävää kansalaiskeskustelua. Viranomainen puuttuu. Mainevahinko yksinään pakottaa muuttamaan toimintaa. Pakottaa vähintään piiritason kriisiviestintään.
4	Lippukunnan vakuutuskorvauskatto ei ehkä riitä. Piiritasolla turvaututtava vakuutuskorvaukseen.	Pysyvä vamma tai vammoja.	Valtakunnallista huomiota. Saa aikaan kansalaiskeskustelua ja yhteydenottoja myös tapahtuma-alueen ulkopuolella. Herättää tarvetta uudistaa sääntelyä. Mahdollisesti Pakottaa SP-tason viestintään.
5	Keskusjärjestötasoinen omaisuusvaikutus. Keskusjärjestön vakuutusturvaan turvattava tai se ei riitä. Vahinko lähes kaikissa oloissa sietämätön.	Kuolemantapaus.	Huomattavaa valtakunnallista huomiota ja laajaa kansalaiskeskustelua. Kyseenalaistaa koko harrastuksen turvallisuustason. Voimakas painostus sääntelymuutoksiin. SP-tason kriisiviestintä.

Vaaran kuvaus	Vakavuus (valitse suurin)			Esiintyvyys	Riskin suuruus	Hallintatoimet
	Ihmiset	Omaisuus	Maine			

Kuvio 5: Riskirinkan periaate

Näin saatu riskiluku kuvaa vaadittavien toimenpiteiden järjestystä, kiireellisyyttä ja järeyyttä. Vahinkolaatujen osalta omaisuusvahinkoihin liittyviin riskienhallintapäätöksiin sisällytetään vertailulaskelma vahingon suuruudesta ja hallintakeinojen aiheuttamista kustannuksista. Henkilö- ja mainevahinkojen osalta (erityisesti henkilövahinkojen) kustannustehokkuus on vähempiarvoinen seikka.

Riskiluku 1-15, vähäinen

Riski on vähäinen. Se ei aiheuta merkittävää henkilö- tai omaisuusmenetyksen vaaraa, eikä aiheuta suurta kolhua toiminnan maineelle. Riskin luonteesta riippuen se voidaan pitää sellaisenaan tai sitä voidaan yrittää vähentää vähäisillä keinoilla.

Riskiluku 16-30, siedettävä

Riski voi aiheuttaa vahinkoja, joita ei voida sellaisenaan täysin sivuuttaa osana toimintaa. Toimintaa voidaan jatkaa, mutta riskin pienentämistä tulee vakaasti harkita kohtuullisilla keinoilla.

Riskiluku 31-50, merkittävä

Riski voi aiheuttaa vakavia vahinkoja. Toimintaa ei tulisi jatkaa ennen kuin ainakin joitakin riskienhallintakeinoja on käytetty. Pitkällä aikavälillä voimakkaatkin keinot tulee hyväksyä kumulatiivisten vahinkojen ja mainevahinkojen vähentämiseksi.

Riskiluku 51-100, vakava

Riski todennäköisesti aiheuttaa lyhyelläkin aikavälillä vakavia vahinkoja, joista toipuminen vaatii huomattavia panoksia. Toimintaa ei tule sellaisenaan jatkaa ennen kuin merkittäviä riskienhallintakeinoja on käytetty. Pitkällä aikavälillä hyvin järeät keinot tai toiminnasta luopuminen ovat ainoita keinoja hallita riskiä.

Riskiluku 100+, sietämätön

Riski aiheuttaa varmasti tai lähes varmasti vakavia vahinkoja, joista palautuminen on työlästä tai mahdotonta. Toimintaa ei todennäköisesti voi jatkaa tällaisenaan minkään muun riskienhallintakeinon turvin, vaan sitä on todennäköisesti muutettava niin, että riski pienenee, tai siitä on luovuttava.

2.4 Turvallisuustilanteeseen vaikuttaminen

Turvallisuustyö on pyrkimystä tarkoituksenmukaiseen turvallisuuteen. Vähäinen vaikuttaminen johtaa turvattomaan tilanteeseen. Liika vaikuttaminen tukahduttaa toimintaa. Turvallisuustyön lähtökohtana tulee olla tietoisuus siitä mitkä asiat ja missä järjestyksessä vaativat vaikuttamista, sekä oikeanlaisten toimenpiteiden kohdentaminen niihin.

Riskien välttäminen tarkoittaa sitä, että riskialttiista toiminnasta luovutaan.

Riskin pienentäminen tarkoittaa joko todennäköisyyden tai seurausten pienentämistä esimerkiksi koulutuksella, ohjeistamisella, määräämisellä/rajoittamisella ja varautumalla seurauksiin.

Riskin siirtäminen ja jakaminen on riskin seurausten siirtämistä osin tai kokonaan muille.

Yleensä se on vakuutusyhtiö. Tämä on mahdollista parhaiten omaisuusvahinkojen osalta.

Riskin pitäminen on riskin hyväksymistä sellaisenaan. Tämäkin päätös vaatii riskin arvioimisen ja tietoisuuden päätöksen ollakseen hyväksyttävissä.

Näitä pääperiaatteita toteutetaan käytännössä seuraavanlaisilla keinoilla, jotka tässä esitetään järjestyksessä ”pehmeistä” ”koviin” ja toisaalta ajallisesti varhaisesta ennaltaehkäisystä estämiseen ja seurausten lieventämiseen. Tämä järjestys on myös se järjestys, jossa keinoja lähdetään tiettyyn riskiin käyttämään.

- Ohjeistaminen, neuvonta, valistaminen
- Koulutus, tiedonvälitys
- Toimintaohjeet ja määräykset
- Rajoitukset ja kiellot
- Valvonta, vartiointi, tarkkailu
- Esteet
- Puuttumiskeinot jo tapahtuneisiin ei-toivottuihin tapahtumiin seurausten pienentämiseksi (kriisinhallinta, kriisiviestintä)
- Rangaistukset, erottamiset ja muut toistumista ehkäisevät toimenpiteet

Suuria toimenpiteitä varten perustetaan projekteja, joita varten kootaan aiheen asiantuntijoista koostuva projektiryhmä. Tällaisia aiheita ovat esimerkiksi tätä toimintaa käynnistettäessä jo toiminnassa olevat lastensuojeluohjeistuksen ja rikostaustaoteasioiden projektiryhmät.

CISV Finlandilla on hyvin kehittynyt ohjeisto muun muassa nuorten lasten perhevaihtoja toteuttavassa ohjelmassaan. Käytöskoodisto on hyvin aukikirjoitettu seikkaperäisiksi ohjeiksi ja lisäksi on tehty posterit-tyyppisiä tietoiskumateriaaleja



Adult Code of Behaviour

As a person in a position of programme responsibility you are in a position of trust at all times in relation to the children for whom you are responsible.

- DO** treat everyone with dignity and respect.
- DO** set an example you would wish others to follow.
- DO** treat all children equally - show no favouritism.
- DO** respect a child's right to personal privacy.
- DO** have separate sleeping accommodation for children and adults
- DO** plan activities that involve more than one other person being present, or at least are within sight and hearing of others - avoid spending time alone with a child in private or out of sight/hearing of others.
- DO** allow children to talk about any concerns they may have.
- DO** encourage others to challenge any attitudes or behaviours they do not like.
- DO** keep other leaders informed of where you are and what you are doing.
- DO** take any allegations or concerns of abuse seriously and refer them immediately to the person in charge, i.e. the Programme Director or local/ national risk manager.



- DO NOT** trivialise or belittle abuse or concerns.
- DO NOT** form an intimate relationship with a child or any other relationship that would be an abuse of trust.
- DO NOT** allow abusive activities between children such as initiation ceremonies or bullying.
- DO NOT** engage in inappropriate behaviour or contact - physical, verbal, sexual.
- DO NOT** make sexually suggestive remarks or threats to a child, even in fun.
- DO NOT** use inappropriate language, whether speaking or writing - in person or by phone, email or through use of social media.
- DO NOT** allow a child to use inappropriate language unchallenged.
- DO NOT** let allegations, suspicions, or concerns about abuse go unreported.
- AVOID** unnecessary physical contact with a child - your actions, no matter how well-intentioned, might be misinterpreted by them or someone else.
- AVOID** unacceptable situations within a relationship of trust; for example, a sexual relationship with a participant, even if they are over the age of consent.
- AVOID** being drawn into inappropriate attention-seeking behaviour from children, such as tantrums and crushes.

Suomen Punaisella Ristillä on nuorisotoiminnan vapaaehtoisia varten laadittu Promokoulutusohjelma, jonka yksi osa-alue on turvallisuus. Näin turvallisuudesta tulee jo aikaisessa vaiheessa yksi toiminnan ajattelumalli.

2.5 Jalkauttaminen, mittaaminen ja valvonta

Turvallisuus nähdään koko organisaation asiana. Tämän vuoksi todellisuudessa kaikki varsinaiset turvallisuustoimenpiteet toteutetaan partion ”kenttätoiminnan” tasolla lippukunnissa ja osaltaan partiopiirin tapahtumien yhteydessä. Jotta suunnitellut toimenpiteet todella toteutuvat, tehdään asiaan liittyvät vastuut selväksi koko organisaation syvyydessä.

Osassa partiopiireistä on perustettu tai suunnitteilla piiritason turvallisuusryhmiä. Tätä kirjoitettaessa ainakin Pääkaupunkiseudun Partiolaisilla on perusteilla tällainen ryhmä. Mikäli tällaista ryhmää ei ole, turvaudutaan piiritasolla erityisesti alue-, koulutus- ja ohjelmaryhmien apuun.

Lippukunnassa turvallisuudesta ovat vastuussa jo Yhdistyslain periaatteiden mukaisesti lippukunnanjohtaja ja hallitus/johtokunta. Halutessaan lippukunta voi nimetä oman turvallisuusvastaavansa, ja tähän rohkaistaan.

Erityisesti arkaluonteisia tietoja koskevissa asioissa apuna ovat piirien palkatut henkilöt, toiminnanjohtaja ensimmäisenä. Näiden tietojen osalta keskusjärjestössä hyödynnetään niin ikään palkatun henkilökunnan mahdollisuuksia. Myös tapahtumaturvallisuudessa piiritoimiston organisaatiolla on vahva asema.

Organisaatiossa ”ylöspäin” tapahtuvan tiedonkulun osalta noudatetaan samaa ketjua kuin jalkauttamisessa. Lippukunnan hallituksella ja lippukunnanjohtajalla on parhaat tiedot oman lippukuntansa tapahtumista. Tietoja kokoavana väliportaana ovat partiopiirien ryhmät ja piiritoimistojen palkkahenkilökunta. Tarkemmista menettelytavoista sovitaan osaluokohtaisesti kerättävien tietojen luonteen mukaan.

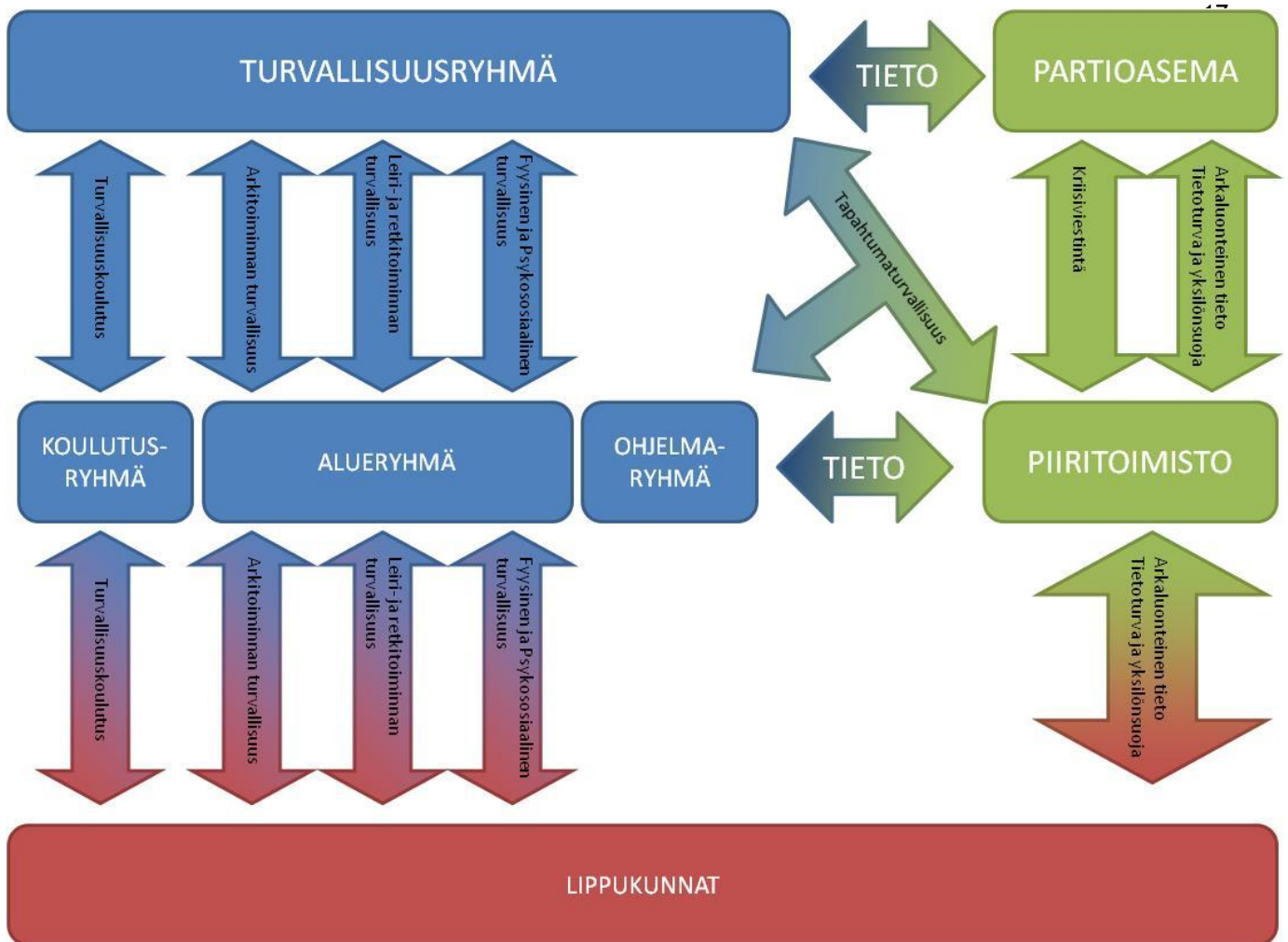
Mittaamisen tarkoitus on tuottaa tietoa perusteltujen päätösten tueksi. Mittaustuloksia saadaan käyttämällä yllä mainittua ylöspäin suuntautuvaa tiedonkulkua. Mitattavia kohteita ovat esimerkiksi

- Henkilövahinkotapaukset
- Omaisuusvahinkotapaukset
- Ulkopuolista puuttumista vaatineet tapaukset (esimerkiksi lastensuojeluasiat)
- Mediahuomiota saavuttaneet asiat

Mittaustiedon lähteinä toimivat esimerkiksi

- Lippukunnan johto (kootusti partiopiirien kautta)
- Partiopiirien johto ja piiritoimistot
- Vakuutuskorvaustieto
- Viranomaisyhteistyö

CISV Finlandilla on olemassa vaatimukset ja tarkoitusta varten laadittu dokumentti väärinkäytöstopauksen tai muun turvallisuuspoikkeaman sattuessa. Näin tietoa saadaan koottua alueellisesti ja kansallisesti.



Kuvio 14: Turvallisuustyö organisaation syvyydessä (jos ei piirin omaa turvallisuusryhmää)

2.6 Viestintä

Turvallisuusryhmän sisällä keskeiset viestintäkanavat ovat puhelin ja tekstiviestipalvelut sekä sähköposti. Dokumentinhallintaan käytetään SP:n Teltta -intraa. Hyvin keskeneräisiä projekteja varten erityisesti tilanteissa, joissa työn ei haluta vielä näkyvän ulkopuolelle voidaan käyttää muita dokumenttialustoja.

Turvallisuustyön viestinnässä valiokunnan suuntaan ja tästä ylöspäin hallituksessa noudatetaan SP:ssä vakiintuneita viestintäkanavia. Kokouspöytäkirjat ja vastaavat toimitetaan valiokunnan puheenjohtajalle ja hallitusministerille niiden valmistuttua. Valiokunnan suuntaan viestitään myös valiokunnan omalla raporttipohjalla.

Ulkoisesti turvallisuusryhmän työstä viestitään kuvion 6 yhteistyökanavia pitkin. Lisäksi osallistutaan vapaaehtoistuen valiokunnan pitämän blogin sisällön tuottamiseen. Blogin avulla viestitään erityisesti valmisteluvaiheessa olevista asioista, sekä esimerkiksi asioista, jotka eivät syystä tai toisesta johda toimenpiteisiin, tai joissa kannanotto on ainoa toimenpide. Pyydettyessä voidaan antaa lausuntoja tai muuta viestintää pääasiassa ryhmän puheenjohtajan tai tämän nimittämän substanssiasiantuntijan toimesta.