



Kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta

Stefanie Belfield

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Strategiatyö organisaatioissa

Opinnäytetyö

2025

Tekijä(t) Stefanie Belfield
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta
Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 23
<p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Haaga-Helian ammattikorkeakoulun turvallisuuden tavoitteet vuosille 2024–2026. Opinnäytetyön tehtävänä oli luoda kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta kyseisille vuosille. Näitä varten tuli selvittää Haaga-Helian turvallisuuden nykytaso ja tavoitetaso, jossa Haaga-Helia toivoisi olevan vuonna 2026 sekä toimenpiteet tämän saavuttamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee turvallisuutta turvallisuuskulttuurin, turvallisuusjohtamisen, oppilaitosturvallisuuden ja kyberturvallisuuden kautta. Turvallisuus on jatkuvasti muuttuva tila, jonka vuoksi on oleellista ylläpitää turvallisuustietoutta ja sopeuttaa toimintaa muutuviin tilanteisiin. Mitä paremmin henkilöstö, opiskelijat ja muut sidosryhmät ovat tietoisia turvallisuusohjeista, sitä paremmin ennalta ehkäistään riskejä ja osataan toimia häiriötilanteissa. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi myös strategista tiekarttaa. Strateginen tiekartta on työväline, jota käytetään parantamaan toiminnan koordinoitua, ja jonka avulla valitaan strategisia vaihtoehtoja halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Ne ovat visuaalisia ja niissä tavoitteet esitetään selkeästi ja johdonmukaisesti.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena ja kehittämismenetelmänä käytettiin työpajoja. Kokonaisturvallisuuden nykytilan ja tavoitetason selvittämiseen pidimme Haaga-Helian turvallisuuspäällikön kanssa kaksi työpajaa, joiden perustana käytettiin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kehittämää TUTOR Max -riskienarviointimallia. Ensimmäisessä työpajassa oli Haaga-Helian turvallisuuden parissa työskenteleviä henkilöitä ja toisessa työpajassa oli Haaga-Helian johtoryhmän henkilöitä. Työpajaan osallistuneet arvioivat Haaga-Helian turvallisuutta TUTOR Max -riskienarviointimallin avulla. TUTOR Max -mallissa turvallisuutta arvioidaan kahdeksan eri pääteeman kautta. Teemat ovat hallinnollinen johtaminen, toiminnalliset riskit, vaatimusten täyttyminen, dokumentaatio, kiinteistö- ja turvallisuustekniikka, koulutus, viestintä sekä tulokset ja vaikutukset. Keskiarvojen perusteella pääteemoista nousi top 3 ja flop 3 eli parhaat keskiarvot saaneet ja heikoimmat keskiarvot saaneet. Työpajoissa käydyissä keskusteluissa tuli esille myös hyviä huomioita, ideoita ja kehitysehdotuksia. TUTOR Max -arvioinnin, työpaja keskustelujen sekä Haaga-Helian strategian perusteella kehittämissuunnitelman ja tiekartan pääteemoiksi valittiin opetus, toimintakulttuuri ja johtaminen. Pääteemojen tärkeimmiksi tavoitteiksi valikoitui turvallinen oppimisympäristö, turvallisuuskulttuurin kehittäminen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta vuosille 2024–2026. Haaga-Helia otti nämä käyttöön heti ja näitä edistetään turvallisuusryhmissä sekä dokumentoidusti Haaga-Helian turvallisuussuunnitelmassa ja turvallisuusraportissa. Turvallisuuden kehittämissuunnitelmassa näkyy muun muassa turvallisuuden tavoitteet, toimenpiteet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja mittarit. Tiekartta puolestaan esittelee visuaalisesti turvallisuuden tavoitteet. Koska turvallisuus on arkaluontoinen aihe, ei tässä opinnäytetyössä käydä yksityiskohtaisesti läpi työpajojen tuloksia tai turvallisuuden kehittämissuunnitelmaa.</p>

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.....	4
2.1	Strategia ja arvot.....	4
2.2	Turvallisuus.....	4
3	Turvallisuus käsitteenä.....	7
3.1	Turvallisuuskulttuuri.....	8
3.2	Turvallisuusjohtaminen.....	10
3.3	Oppilaitosturvallisuus.....	11
3.4	Kyberturvallisuus.....	13
3.4.1	Kybermittari.....	15
4	Tutkimusmetodologia.....	17
4.1	Strateginen tiekartta.....	18
4.2	Konstruktivinen tutkimus.....	20
4.3	Kehittämismenetelmänä työpaja.....	20
4.4	TUTOR Max -riskienarviointimalli.....	21
5	Aineiston kerääminen.....	24
5.1	Työpajat.....	24
5.2	Tulokset.....	25
5.3	Kehityssuunnitelman ja tiekartan rakentaminen.....	26
6	Kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta 2024–2026.....	28
6.1	Tavoitteet.....	29
6.2	Aikataulut ja toimenpiteet.....	30
6.2.1	Opetus.....	31
6.2.2	Toimintakulttuuri.....	32
6.2.3	Johtaminen.....	33
6.3	Tiekartta arjessa.....	34
7	Pohdinta.....	36
	Lähteet.....	40
	Liitteet.....	45
	Liite 1. TUTOR Max -riskienarviointimalli.....	45

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena oli tehdä kokonaisturvallisuuden tiekartta Haaga-Helia ammattikorkeakoululle vuosille 2024–2026. Tehtävänä oli myös osallistua kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelman tekemiseen yhdessä Haaga-Helian turvallisuuspäällikön kanssa. Vuoden 2023 loppuvuodesta Haaga-Heliassa uudessa tehtävässä aloitti turvallisuuspäällikkö. On todettu hyväksi, että turvallisuuteen on nimetty vastuuhenkilö sen sijaan, että turvallisuusasiat olisivat monen henkilön vastuulla. Opinnäytetyön aihe tuli Haaga-Helialta. Toiveena oli selvittää Haaga-Helian turvallisuuden nykytaso sekä tavoitetaso käyttäen riskienarviointimenetelmää. Toiveena oli myös saada laadullisen mittariston avulla konkreettisia kehittämissuunnitelmia turvallisuuden kehittämiseksi. Turvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteena on yhtenäistää turvallisuustoimia kampuksien välillä ja saada turvallisuutta näkyvämmäksi Haaga-Helian arkeen. On tärkeää saada henkilöstöä ja oppilaita osallistumaan turvallisuuden kehittämiseen ja lisätä heidän turvallisuustietouttaan. Turvallisessa turvallisuuskulttuurissa ihmiset uskaltavat tuoda omia havaintojaan esille matalallakin kynnyksellä. Ennakointi ja valmius ovat tärkeitä riskeiltä suojautumiselle.

Kehittämissuunnitelma ja tiekartta ovat tehokkaita työkaluja, joiden avulla nähdään selkeästi mihin asioihin tulisi keskittyä milloinkin. Niiden avulla nähdään eri ajankohtien tärkeät tavoitteet ja toimenpiteet sekä mihin resursseja kannattaisi keskittää. Kehittämissuunnitelma esittää tarkasti tavoitteet ja toimenpiteet sekä niiden aikataulut, mittarit ja vastuuhenkilöt. Strateginen tiekartta puolestaan on visuaalinen työväline, joka esittää tavoitteet selkeästi yhtenä kokonaiskuvana.

Opinnäytetyötäni varten tuli selvittää Haaga-Helian nykyhetken turvallisuuden taso, Haaga-Helian tavoitetaso vuoteen 2026 saakka sekä tavoitteet ja toimenpiteet tämän saavuttamiseksi. Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiksi valikoitui seuraavat kysymykset 1. Millä tasolla turvallisuusasiat ovat Haaga-Heliassa tällä hetkellä? 2. Mitä toiveita Haaga-Helialla on turvallisuudelle? ja 3. Miten tavoitteisiin päästään? Näihin pyrin opinnäytetyölläni saamaan vastaukset. Ensimmäiset kaksi kysymystä selvitän työpajojen ja riskienarviointimenetelmän avulla. Työpajoissa esille tulleista ideoista, kehitysehdotuksista ja havainnoista sekä riskienarviointimenetelmän arvioinneista rakentuu kehittämissuunnitelma ja tiekartta, jotka vastaavat kolmanteen tutkimuskysymykseen.

Haaga-Helian kokonaisturvallisuuden täydelliseen selvittämiseen voisi osallistaa myös opiskelijoita, koko henkilökuntaa sekä muita sidosryhmiä. Opinnäytetyöksi tästä tulisi kuitenkin liian laaja. Rajasimme kokonaisturvallisuuden selvittämiseen osallistettavat henkilöt koskemaan vain Haaga-Helian turvallisuusvastaavia sekä johtoa. Jokainen heistä tekee Haaga-Helian turvallisuuden parissa töitä, joten heillä on parhain käsitys turvallisuuden nykytasosta sekä heiltä saa hyviä kehitysehdotuksia, havaintoja ja ideoita tavoitetasoa varten.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäinen puolisko opinnäytetyöstäni on toimeksiantajani esittelyä sekä opinnäytetyöhöni liittyvien teemojen teorian läpikäymistä. Kerron muun muassa turvallisuudesta, strategisesta tiekartasta ja työpajamenetelmästä. Luvussa kaksi kerron tarkemmin Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta, heidän strategian teemoista ja arvoista sekä turvallisuustyöstä. Turvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan pääteemat linkittyvät Haaga-Helian strategiaan valintoihin. Kolmannessa luvussa käsittelen turvallisuutta turvallisuuskulttuurin, turvallisuusjohtamisen, oppilaitosturvallisuuden sekä kyberturvallisuuden kautta. Mielestäni nämä ovat tärkeimmät käsitteet korkeakouluturvallisuuden kuvaamisen ja kehittämisen kannalta. Neljännessä luvussa kuvailen projektin etenemistä sekä kerron strategisesta tiekartasta, konstruktivisesta tutkimuksesta, työpajamenetelmästä ja TUTOR Max -riskienarviointimallista. Esittelen luvussa tiekarttaa työvälineenä kuvailen miten sellainen tulisi tehdä ja millaiseen käyttöön se soveltuu. Koska opinnäytetyöni tavoitteena on luoda konkreettinen työväline, niin lähestyin tätä konstruktivisen tutkimuksen kautta. Kehittämismenetelmäksi valikoitui työpajat, joiden perustana toimi Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kehittämä TUTOR Max -riskienarviointimalli. Työpajamenetelmä valikoitui aineiston keräämiseen sen vuoksi, että siinä pääsee osallistamaan Haaga-Helian turvallisuuden parissa työskenteleviä henkilöitä sekä johtoa. Työpajojen tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava kuva Haaga-Helian vallitsevasta turvallisuuden tasosta sekä johdon että turvallisuuden parissa työskentelevien näkökulmia, huomioita ja toiveita turvallisuudelle. Työpajoissa käytimme TUTOR Max -riskienarviointimallia. Mallissa on kahdeksan eri turvallisuuden painopistealuetta, joita arvioidaan 1–5 arviointiasteikolla. Malli valikoitui työpajojen perustaksi Haaga-Helian turvallisuuspäällikön ehdotuksesta. Hänellä oli siitä aikaisempaa kokemusta ja oli todennut sen hyväksi malliksi.

Toisessa puoliskossa opinnäytetyötäni kerron pitämistämme työpajoista ja esittelen näiden tuloksia. Esittelen myös opinnäytetyöni lopputuotoksen eli Haaga-Helian vuosien 2024–2026 kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan. Kehittämissuunnitelmaa en pysty esittelemään täysin aiheen arkaluontoisuuden vuoksi, mutta käyn sitä läpi siltä osin kuin pystyn. Luku viisi on pitämistämme työpajoista, näiden tuloksista sekä kehittämissuunnitelman ja tiekartan rakentamisesta. Kehityssuunnitelmaa ja tiekarttaa varten pidimme Haaga-Helian turvallisuuspäällikön kanssa kaksi työpajaa. Ensimmäinen työpaja oli Haaga-Helian turvallisuusvastaaville ja toinen työpaja oli johdolle. Luvussa kuusi esittelen opinnäytetyöni pohjalta valmistunutta kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelmaa ja tiekarttaa. Kerron luvussa tarkemmin kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteista sekä tavoitteisiin liittyvistä toimenpiteistä. Käyn myös läpi, miten nämä ovat otettu Haaga-Heliassa käyttöön ja miten ne näkyvät heillä arjessa. Seitsemäs luku on omia pohdintojani opinnäytetyöprojektistani ja siihen liittyvistä teemoista.

Seuraavassa luvussa toimeksiantajani Haaga-Helian esittelyä. Kerron luvussa opinnäytetyöprojek-
tini kannalta tärkeimmistä teemoista eli Haaga-Helian strategiasta ja heidän turvallisuustyöstään.

2 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haaga-Helia on yksityinen ammattikorkeakoulu, jossa koulutetaan liike-elämän ja palveluelinkeinojen asiantuntijoita. Haaga-Heliassa myös tutkitaan ja kehitetään näihin aloihin liittyvää toimintaa ja osaamista. Opiskelijoita heillä on tällä hetkellä 11 000 ja asiantuntijoita 731. Haaga-Helialla on viisi eri kampusta, jotka sijaitsevat Helsingissä, Porvoossa ja Vierumäellä. Kampuksia ovat Haagan kampus, Haagan restonomikampus, Malmin kampus, Porvoon kampus sekä Vierumäen kampus (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024a).

2.1 Strategia ja arvot

Haaga-Helian profiili koostuu korkeakoulupedagogiikasta, palveluliiketoiminnasta, myynnistä ja yrittäjyydestä. Heidän strategiansa jakautuu kolmeen osastrategiaan, joita ovat jatkuvan oppimisen ja ohjauksen innovatiiviset ratkaisut, uutta osaamista luova soveltava tutkimus sekä vaikuttavat kansainväliset yhteistyöverkostot. Osastrategioiden perustana toimii tavoite olla opiskelijoille ja henkilökunnalle innostava ja hyvinvoiva korkeakoulu yhteisö. Turvallisuuden osalta strategian teemana on tehdään turvallisuus fiksummin yhdessä. Haaga-Helian visiona on olla rohkea ja kansainvälinen työelämän uudistaja. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024; Kivelä 3.7.2024.)

Haaga-Helia määrittelee sivuillaan heille viisi tärkeää arvoa. Nämä arvot ovat rohkeus, vastuullisuus, yhdessä tekeminen, avoimuus ja arvostus. Rohkeudella he viittaavat vahvaan kokeilukulttuuriin. Vastuullisuus näkyy esimerkiksi Haaga-Helian ilmastositoumuksessa. Yhdessä tekemisellä Haaga-Helia puolestaan viittaa siihen, että yhdessä tekemällä saavutetaan enemmän kuin yksin. Avoimuus on osaamisen ja tiedon jakamista. Viides arvo arvostus puolestaan näkyy nöyryytenä ja toisten kunnioittamisena (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024).

2.2 Turvallisuus

Kokemus turvallisuudesta edellyttää yhteisiä käytänteitä, periaatteita ja rakenteita sekä näihin sitoutumista. Opiskelu- ja työhyvinvointiin vaikuttaa osaltaan myös kokemus turvallisuudesta ja osallisuudesta. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024b). Haaga-Helian tavoitteena on, että jokainen, joka opiskelee, työskentelee tai vieraillee kampuksilla, tuntee olonsa turvalliseksi. Haaga-Helia pyrkii antamaan valmiudet tunnistamaan vaaroja. He järjestävät turvallisuusperhdyttämistä, -tiedottamista, -koulutusta ja -harjoituksia. Haaga-Helia pyrkii myös ennaltaehkäisemään onnettomuuksia sekä varmistamaan sen, että tiedettäisiin kuinka toimia mahdollisen vaara- ja onnettomuustilanteen sattuessa. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024c.)

Haaga-Helian nettisivuilla on kattavat ohjeet vaaratilanteissa toimimiselle. Ohjeita löytyy muun muassa hätäilmoituksen tekemiseen ja hätäensiavun toimenpiteisiin. Toimintaohjeet löytyvät myös

esimerkiksi tulipalon, uhkaavan tilanteen ja yleisen vaaramerkin varalle. Sivuilta löytyy linkit turvallisuusoppaaseen, pelastussuunnitelmiin ja kriisitoimintaoppaaseen. Kampuksilla on myös tallentava kameravalvonta, vahtimestarit sekä vartijat. Haaga-Heliaan on perustettu valmius- ja kriisiryhmä, jonka tehtävänä on huolehtia varautumisesta sekä toiminnasta häiriötilanteissa. He pyrkivät myös säilyttämään yhteisön ja sen jäsenten toimintakyvyn sekä he tukevat toipumisessa. Haaga-Helian nettisivuilta löytyy lisäksi videot jokaisen kampuksen turvallisuuskävelyistä. Näiden tavoitteena on jättää ihmisille muistijälki, joka edesauttaa turvallista toimintaa hätätilanteen sattuessa (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024c).

Haaga-Heliolla on laaja, kehittyvä ja kansainvälinen toimintaympäristö. Turvallisuustoiminnalla tuetaan Haaga-Helian päätehtävien suorittamista ja strategiassa annettujen tavoitteiden saavuttamista. Sen tavoitteena on tunnistaa, ennaltaehkäistä ja torjua turvallisuusriskit. Painopiste toiminnalle on ennakoinnissa. Haaga-Helian kokonaisturvallisuus jakautuu turvallisuusjohtamiseen, henkilöturvallisuuteen, tietoturvallisuuteen, työturvallisuuteen, toimitilaturvallisuuteen, opetusturvallisuuteen, tutkimusturvallisuuteen, kehitystoiminnan turvallisuuteen, ulkomaan toimintojen turvallisuuteen, rikostorjuntaan, pelastustoimintaan, paloturvallisuuteen, turvallisuusviestintään sekä valmiussuunnitteluun ja poikkeusoloihin varautumiseen. Kokonaisturvallisuuden osa-alueita edistetään tavoitteellisesti Haaga-Helian turvallisuusryhmissä (Kivelä 6.9.2024).

Turvaamo on Haaga-Heliassa käytössä oleva turvallisemman tilan toimintamalli ja se on tärkeä osa yhdenvertaisuus-, tasa-arvo ja saavutettavuustyötä. Turvaamon takana on vastuullisuustyöryhmä ja toimintaa kehitetään yhteistyössä korkeakoulu yhteisön kanssa. Turvaamon periaatteet ovat 'turvallista olla', 'turvallista osallistua' ja 'turvallista oppia'. Haaga-Helia arvioi ja päivittää näitä säännöllisesti. Turvallisemman tilan periaatteet ovat tehty yhteistyössä opiskelijoiden, opiskelijajärjestöjen ja henkilökunnan kanssa. Yhdenvertaisuus-, tasa-arvo- ja saavutettavuussuunnitteluprosessissa varmistetaan, että opiskelijan näkökulma otetaan laajasti huomioon. Ohjauksessa ja opetuksessa otetaan huomioon Haaga-Helian turvallisemman tilan periaatteet. Turvaamon lomakkeella voi ilmoittaa kokemansa tai havainnoimansa syrjinnän, häirinnän, kiusaamisen tai muun epäasiallisen toiminnan. Jokaiselle kampukselle on nimetty koulutettu Turvaamon sovittelija. Sovittelija ohjaa asian käsittelyä ja tarvittaessa asiaa käsitellään myös muissa Haaga-Helian asiantuntijaryhmissä. Sovitteluprosessissa huolehditaan siitä, että kaikilla on turvallista palata opiskeluyhteisöön sekä osallisia ohjataan tarpeen mukaan muihin palveluihin, kuten opintopsykologille (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024b).

Seuraavassa luvussa kerron yleisesti turvallisuudesta. Kerron myös tarkemmin turvallisuudesta turvallisuuskulttuurin, turvallisuusjohtamisen, oppilaitosturvallisuuden ja kyberturvallisuuden kautta, sillä nämä kuvaavat korkeakouluturvallisuutta parhaiten. Käsitelen kyberturvallisuutta erityisesti

koulumaailman näkökulmasta. Kyberturvallisuuden alla esittelen myös kybermittaria, joka on Haaga-Heliänkin käytössä oleva kyberturvallisuuskeskuksen luoma työkalu.

3 Turvallisuus käsitteenä

Turvallisuus on tunne ja ajattelutapa, ja se muuttuu jatkuvasti. Turvallisuustoiminta on kykyä tunnistaa mahdollisia turvallisuutta horjuttavia tapahtumia. Turvallisuustoiminnan avulla myös varaudutaan niihin sekä tehdä tarvittavia vastatoimia. Sen avulla kasvatetaan kykyä palautua kriisitilanteista mahdollisimman nopeasti takaisin päivittäiseen toimintaan. (Rikander 2021, 13, 33). Tieto ja ajattelu turvallisuudesta ei yksinään riitä, vaan siitä tarvitaan myös kokemuksen tunne. Yhteyden kokeminen ja luottamus edellyttää turvallisuuden tunnetta. (Rauhala, Lange, Kääriä & Virkkunen 2024, 70–71). Turvallisuuden tunnetta tuo kokemus siitä, että tuntee itsensä hyväksytyksi, kuuluksi ja arvostetuksi, voi pyytää apua sekä uskaltaa tuoda esiin omia ajatuksiaan, uusia ideoita tai kertoa epäonnistumisistaan. Turvallisuus on tuki, jota yhteisön jäsenet antavat toisilleen. (Rinne 2021, 30–31, 78). Turvallisessa työympäristössä työntekijät uskaltavat puhua avoimesti. He myös uskaltavat jakaa ideoitaan ja ottaa riskejä. Kun työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja kuunnellaan, heidän sitoutuminen ja motivaatio lisääntyy. Tämä myös kannustaa työntekijöitä kehittämään itseään ja oppimaan uutta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 266.)

Turvallisuustoiminnalla voidaan suojata yritykselle tärkeitä asioita, kuten tietoa, henkilöitä, mainetta, ympäristöä ja omaisuutta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2025). Työturvallisuuden menestystekijöitä ovat muun muassa johdon näkyvä sitoutuminen turvallisuusasioihin, säännölliset ja toimivat tarkastukset, huolto- ja kunnossapitokäytännöt, osallistava vaarojen arviointiprosessi, henkilöstön työturvallisuustietämys sekä työturvallisuusperehdytykset (Mannermaa 2018, 71). Turvallinen työilmapiiri edesauttaa muun muassa henkilöstön sitoutumista ja työssä jaksamista, innovaatioiden kehittämistä ja oppimishalukkuutta. Johto ja esihenkilöt ovat tärkeässä asemassa luomaan henkilöstölle psykologisen turvallisuuden tilaa. (Ruutu 2020, 42–43.)

Psykologinen turvallisuus on keskeinen osa tuottavaa työympäristöä ja se luo perustan luottamukselle ja avoimuudelle. Ilman sitä ei tapahdu innovointia tai jatkuvaa kehittämistä. Luottamus toimii psykologisen turvallisuuden perustana. Luottamuksen rakentaminen tarvitsee aikaa ja johdonmukaista toimintaa. Psykologisessa turvallisuudessa avoin ja rehellinen viestintä sekä yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeää. Yhteiset tavoitteet ja yhdessä saavutetut tulokset rakentavat ihmisten keskinäistä luottamusta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 266–267). Psykologinen turvallisuuden tunne ei kuitenkaan ole sama asia kuin luottamus. Tiimeissä psykologinen turvallisuus koetaan tiimin tasolla, kun taas luottamus on yksilöiden välinen asia. Vaikka tiimien turvallisuuden tunne ei edellytä luottamusta, se on kuitenkin merkittävä asia psykologisen tunteen vahvistamiseen. (Huhta & Myllyntaus 2023, 309). Psykologinen turvallisuus rohkaisee ihmisiä olemaan avoimempia, esittämään kysymyksiä, kertomaan omista huolistaan, tuomaan esiin omia ideoitaan ja

keskeneräisiä ajatuksiaan, myöntämään virheitään ja pyytämään apua. (Huhta & Myllyntaus 2023, 309; Mannermaa 2024, 170.)

Psykologisessa turvallisuudessa ihmiset kokevat turvallisuuden tunnetta neljällä tasolla, joita ovat ryhmään kuulumisen turvallisuus, turvallisuus oppia, turvallisuus osallistua ja antaa oma panoksensa yhteisten tavoitteiden hyväksi sekä turvallisuus haastaa ja kyseenalaistaa. Nämä neljä tasoa rakentuvat toistensa päälle ja mahdollistavat toisensa. (Rauhala ym. 2024, 62–64). Ensimmäisessä tasossa eli ryhmään kuulumisen turvallisuudessa vasta tutustutaan toisiin ja luottamus saattaa vielä olla vähäistä ja keskustelut pinnallisia. Toisessa tasossa eli oppimisen turvallisuudessa opitaan toisten toimintatapoja ja luottamus lisääntyy edellisestä tasosta. Kolmannessa tasossa eli osallistumisen turvallisuudessa kuunnellaan toisia ja osallistutaan enemmän keskusteluihin. Korkeimmassa tasossa eli haastamisen turvallisuudessa uskalletaan kyseenalaistaa ja haastaa toisten tekemisiä. Psykologisessa turvallisuudessa ihmiset pystyvät toimimaan myös epävarmuuden vallitessa. Silloin ihmiset sietävät epävarmuutta ja pystyvät toimimaan murehtimatta liikaa siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu tai saattaa tapahtua. (Mannermaa 2024, 171.)

Vaikka täydelliseen turvallisuuteen ei voi päästä, voi toimintaa kuitenkin kehittää aina eteenpäin. Koska mistään tilasta ei voi tehdä täysin turvallista, puhutaan usein turvallisemmista tiloista. Turvallisempien tilojen periaatteena on fyysinen turvallisuus, psykologinen turvallisuus sekä syrjimättömyys. Turvallisempien tilojen periaatteiden käyttöönottamisessa keskeisiä asioita ovat sen toimintaohjeet ja viestintä. Tarvitaan ohjeistus sille, kuinka tulee toimia, jos havaitaan epäasiallista käytöstä. Kaikki epäasiallinen käytös ei ole tahallista tai edes tietoista. Tavoitteena on käsitellä ristiriitatilanteet empatialla, asiallisesti ja ymmärtäen. Tukea tulee antaa myös epäasiallisesti käyttäytyneelle henkilölle. (Huhta & Myllyntaus 2023; 311–313, 315.)

Kerron seuraavaksi tarkemmin turvallisuudesta turvallisuuskulttuurin, turvallisuusjohtamisen, oppilaitosturvallisuuden sekä kyberturvallisuuden kautta. Valitsin kyseiset turvallisuuden teemat tarkempaan esittelyyn kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelmaan ja tiekarttaan päätyneiden teemojen vuoksi. Turvallisuuskulttuuri ja johtaminen erityisesti ovat keskeisiä näiden kannalta.

3.1 Turvallisuuskulttuuri

Kulttuuria määritellään ja mitataan eri tavoin. Yleisesti kulttuurilla tarkoitetaan arvoja, asenteita, uskomuksia, käytäntöjä, politiikkaa, normeja sekä henkilöstön käyttäytymistä. (Provonost & Sexton 2005, 231). Turvallisuuskulttuuri käsittää organisaation tahdon ja kyvyn toimia turvallisesti, turvallisen toiminnan kehittämisen sekä vaarojen ja uhkien tunnistamisen, ja toiminnat niiltä suojautumiseksi. Turvallisuuskulttuuri on monitasoinen ja dynaaminen. Hyvässä turvallisuuskulttuurissa turvallisuudesta välitetään aidosti ja turvallisuus pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti.

Turvallisuuden kehittämistä koetaan myös vastuuta ja toimintaan liittyviä vaaroja pyritään ymmärtämään ja ennakoimaan. (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 9, 48–49). Hyvässä turvallisuuskulttuurissa vallitsee yhteinen ymmärrys siitä, että turvallisuus on aina etusijalla. Turvallisuusviestintä on myös riittävää ja läpinäkyvää. (Vallinkoski & Koirikivi 2020, 105.)

Organisaation turvallisuuskulttuuri on henkilöstön kokemukset ja näkemykset yhdistettynä organisaation toimintaprosesseihin ja työympäristöön. Työntekijän ikä, sukupuoli, osaaminen, psyykkiset ominaisuudet, työmotivaatio ja työtyytyväisyys vaikuttavat osaltaan siihen, miten eri työntekijät suhtautuvat vaaroihin ja riskeihin. Työntekijät voivat myös aliarvioida turvallisuusriskejä tai laiminlyödä turvallisuusohjeita. Näitä voidaan välttää muun muassa perehdyttämällä työntekijöitä työturvallisuudesta sekä osallistamalla heitä vaarojen arviointiin ja turvallisuuden kehittämiseen. Hyvässä turvallisuuskulttuurissa ihmiset ottavat turvallisuuden huomioon päivittäisessä toiminnassaan sekä osoittavat kiinnostusta sen kehittämiseen. (Mannermaa 2022, 74; Rikander 2021, 36, 42). Hyvän turvallisuuskulttuurin perustana on toimiva turvallisuusjohtaminen (Juutilainen 2022, 40). Näkyvä turvallisuuskulttuuri lisää osaltaan myös työntekijöiden sitoutumista. Turvallisuuden kehittäminen on kaikkien etu ja hyvä turvallisuus näkyy esimerkiksi turvallisina työtapoina ja työturvallisuudesta huolehtimisella. (Mannermaa 2022, 71.)

Turvallisuuskulttuurin mittaamisessa on varmistettava, että valitut mittarit ovat päteviä ja luotettavia sekä, että ne mittaavat haluttuja asioita oikein (Provonost & Sexton 2005, 231). Organisaatioiden tulee tehdä paljon työtä hahmottaakseen vallitsevan turvallisuuskulttuurinsa heikkoudet ja vahvuudet. Ulkopuolinen asiantuntija voi olla tässä hyvin avuksi, sillä osa toiminnasta voi olla sen verran arkipäiväistä, ettei niihin kiinnitä enää huomiota. Ulkopuolisen asiantuntijan voi myös olla helpompi tuoda käsittelyyn arkaluontoisia asioita, jotka ovat tärkeä käydä läpi turvallisuuden kehittämiseksi. Turvallisuuskulttuurin arviointimenetelmät ovat kvantitatiivisia eli määrällisiä tai kvalitatiivisia eli laadullisia. Kvantitatiivisia menetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt ja kvalitatiivisia menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi ja haastattelut. Kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien avulla saadaan osin erilaista tietoa, jonka vuoksi molemmat ovat tarpeellisia ja ne täydentävät hyvin toisiaan. (Reiman ym. 2008, 24, 27–28.)

Turvallisuuskulttuurin arvioimisessa on tärkeää huomioida organisatoriset ulottuvuudet, psykologiset ulottuvuudet sekä sosiaaliset prosessit. Organisatoriset ulottuvuudet ovat ne tekijät, joita pidetään olennaisina organisaation turvallisen toiminnan kannalta. Psykologisia ulottuvuuksia ovat muun muassa turvallisuusmotivaatio, kokemukset sekä käsitykset turvallisuudesta ja vaaroista, henkilöstön edellytykset suoriutua hyvin työstään, toimintaan liittyvien vaarojen tiedostaminen ja se, että turvallisuus ymmärretään laajasti ja koetaan aidosti tärkeänä. Sosiaalisia prosesseja ovat esimerkiksi ymmärryksen luominen päivittäisistä tapahtumista ja omasta roolista niissä, normien

muodostaminen ja ylläpitäminen sekä toimintatapojen optimointi (Reiman ym. 2008, 38, 50, 69, 77).

3.2 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen perustuu työturvallisuuslakiin. Sen avulla ylläpidetään turvallisen ja terveellisen työnteon edellytyksiä työpaikalla. Olennaista kuitenkin on, ettei turvallisuusjohtaminen perustu vain lain minimitasoon saavuttamiseen. Tarkoituksena on luoda edellytykset turvalliseen toimintaan ja perustehtävien toteuttamiseen. Turvallisuusjohtaminen käsittää jokapäiväisiin toimintoihin yhdistettyä suunnittelua, toimintaa, seurantaa ja jatkuvaa kehittämistä sekä ihmisten, menetelmien ja toimintatapojen johtamista. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on yrityksen turvallisuuden, toiminnan jatkumisen ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen osana riskienhallinnan kokonaisuutta. Hyvän turvallisuusjohtamisen ydintehtävänä on varmistaa turvallisuuteen liittyvä tilannetietoisuus. Oikean tilannetietoisuuden avulla pystytään tekemään ennakoivia päätöksiä, joilla varmistetaan toiminnan tehokkuus, taloudellisuus ja turvallisuus. Hyvään turvallisuusjohtamiseen kuuluu myös vastuiden ja valtuuksien määrittely, riskien tunnistaminen ja niiden merkityksen selventäminen, turvallisuuden mittaaminen ja jatkuva parantaminen sekä hyvä viestintä ja henkilöstön turvallisuuteen liittyvät koulutukset. Strateginen turvallisuusjohtaminen on parhaiden käytäntöjen suunnittelua asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022; Juutilainen 2022, 40–42; Mannermaa 2018, 69–70; Mannermaa 2022, 67, 70; Paasonen, Huumonen & Paasonen 2012, 88–89.) Turvallisuusjohtamisessa oleellista on toiminnan jatkuva sopeuttaminen muuttuviin tilanteisiin. Johdon tulee kokea turvallisuusjohtaminen aidosti tärkeänä ja osoittaa se sanoilla ja teoilla. Tämän avulla myös työntekijät saadaan osallistumaan turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Turvallisuustyöhön tulee resursoida sekä ihmisiä että välineitä. Se tulee yhdistää jokapäiväiseen toimintaan ja työntekemiseen. (Mannermaa 2022, 67–69.)

Johtajien on tärkeä osoittaa sitoutuminen turvallisuusasioihin jatkuvasti. Johdon sitoutumista turvallisuuteen voidaan täsmentää neljällä osa-alueella: johtamisjärjestelmän määrittely ja ylläpitäminen, johdon toiminta turvallisuuden varmistamiseksi, turvallisuudesta viestiminen sekä lähiesimiestoiminta. (Reiman ym. 2008, 53). Johtamisjärjestelmä on johtamisen keskeinen työväline. Sen avulla voidaan suunnitella, kehittää ja ohjata toimintaa yhtenäisellä tavalla sekä se auttaa kiinnittämään huomiota strategian kannalta olennaisiin asioihin. (SFS Suomen Standardit RY 2025). Turvallisuuden johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan sitä, miten viralliset roolit ja vastuut ovat kuvattu ja ymmärretty sekä sitä, miten hyvin keskeiset turvallisuuden työprosessit ovat määritetty. Johdon toiminta turvallisuuden varmistamiseksi viittaa siihen, miten turvallisuusasiat huomioidaan esimerkiksi resursseja jaettaessa tai toimintaa suunniteltaessa. Turvallisuusviestintään kuuluu muun muassa turvallisuuden eteen tehtyjen asioiden kertominen henkilöstölle sekä vaaratilanteista ja tapaturmista

informoiminen. Viestinnän tarkoituksena on luoda organisaatiolle tunne siitä, että turvallisuudesta ollaan kiinnostuneita ja turvallisuustilaa arvioidaan sekä seurataan jatkuvasti. Lähiesimiestoiminnassa puolestaan lähiesimies kannustaa turvallisuutta edistävään toimintaan ja tukee turvallisuutta koskevaa keskustelua. (Reiman ym. 2008, 53.)

3.3 Oppilaitosturvallisuus

Turvallisuuskysymyksistä on tullut entistä tärkeämpi osa oppilaitosten toimintaa. Oppilaitoksien kohtaamat turvallisuushaasteet ovat lisääntyneet ja tulleet entistä monimutkaisemmiksi. Tämän vuoksi on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota koulu yhteisöjen kykyyn luoda ja ylläpitää turvallisuutta. Turvallisuuden kehittämisen tavoitteena tulisi aina olla oppilaitoksen toimintakyvyn lisääminen, jotta kaikilla olisi turvallinen tila tehdä töitä ja opiskella. Oppilaitoksiin kohdistuvat uhat voivat tulla sekä sen sisä- että ulkopuolelta. Henkilöstö, opiskelijat sekä sidosryhmät vaikuttavat kaikki toiminnallaan turvallisuuskulttuurin rakentumiseen ja koettuun turvallisuuden tunteeseen. Oppilaitosturvallisuutta tulee tarkastella kokonaisturvallisuuden käsitteen avulla, sillä tämä kattaa koko oppilaitosyhteisön jäsenet. (Paasonen ym. 2012, 21, 29–30; Rikander 2021, 20; Vallinkoski & Koirikivi 2020, 103.)

Miten opiskelijat kokevat koulun turvallisuuden vaikuttaa heidän sitoutumiseen ja akateemiseen menestykseen. Samassa koulussa olevat opiskelijat ja opettajat voivat kokea vallitsevan kouluilmapiirin eri tavalla. Tunne muodostuu heidän omista kokemuksistaan, rooleistaan tai näkökulmistaan. Tämän vuoksi onkin tärkeää kuulla eri näkökulmia koulun sisällä. Aikuis- ja opiskelijasuhteet vaikuttavat nuorten käsitykseen kouluilmapiiristä. Opiskelijat kokevat kouluilmapiirin turvallisimmaksi, kun koulun koko henkilöstö työskentelee yhdessä yhteisten turvallisuustavoitteiden saavuttamiseksi. (Booren, Handy & Power 2011, 171–174). Suhteet muihin opiskelijoihin ja opettajiin sekä yhteisöllisyyden tunne ovat keskeisiä oppilaiden hyvinvoinnille ja koulun turvallisuuden edistämiseksi. Oppilaiden kokema turvallisuuden tuntua edistää muun muassa säännöt, tasa-arvoinen kohtelu, yhteisöllisyys ja osallisuus, vaikutusmahdollisuudet, vastuut ja vertaistuki. (Vallinkoski & Koirikivi 2020, 104.)

Oppilaitosten turvallisuuskulttuuri eroaa muiden organisaatioiden turvallisuuskulttuurista sillä, että turvallisuuskulttuurin luomisen, ylläpidon ja arvioinnin ohella oppilaitosten on myös tarjottava opetussuunnitelmaan pohjautuvaa turvallisuusopetusta oppilaille. Oppilaat eivät kuitenkaan ole vastuussa turvallisuustoiminnoista tai toimista, vaan vastuu turvallisuudesta kuuluu opettajille ja rehtorille (Vallinkoski & Koirikivi 2020, 105–106).



Kuva 1. Yritysturvallisuusmalli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022)

Yritysturvallisuusmalli antaa perustan turvallisuuden tarkasteluun. Kaikki osa-alueet eivät välttämättä ole yhtä merkittäviä eri yrityksille ja olennaista onkin valita oman organisaation kannalta keskeisimmät toimenpiteet. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022). Yritysturvallisuusmallin osa-alueet ovat tietoturvallisuus, toimitila- ja kiinteistöturvallisuus, varautuminen ja kriisinhallinta, väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta, pelastusturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, ympäristöturvallisuus, työturvallisuus sekä tuotannon ja toiminnan turvallisuus. Tietoturvallisuuden tehtävänä on huolehtia tietojen saatavuudesta, käytettävyydestä, varmuuskopiointista sekä valvoa tiedon käsittelyä, hallinta- ja käyttöoikeuksia. Toimitila- ja kiinteistöturvallisuuden tehtävänä on taata turvallinen työ- ja oppimisympäristö. Siihen kuuluu muun muassa irtaimiston hankinta, kiinteistön huolto ja talotekniikka kuten ilmanvaihto, valaistus ja lämmitys. Varautumisen ja kriisinhallinnan tehtävänä on ennakoita ja tunnistaa mahdolliset uhat sekä ylläpitää toimintakykyä uhkaavan tapahtuman sattuessa. Tähän kuuluvat muun muassa toipumissuunnitelmat, sisäiset tarkastukset ja kriisijohtaminen.

Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta on tapahtuneiden uhkien selvittämistä ja analysointia sekä niistä oppimista. Pelastusturvallisuuden tehtävänä on ennaltaehkäistä onnettomuuksia ja tulipaloa sekä siihen kuuluu muun muassa harjoitukset, opastekyltit, alkusammutuskalusto ja merkityt poistumisreitit. Henkilöstöturvallisuudessa turvataan henkilöstöä onnettomuuksilta, rikoksilta ja häiriöiltä. Tähän kuuluvat muun muassa evakuoitiohjeistukset ja matkustusohjeistukset. Ympäristöturvallisuuteen kuuluu esimerkiksi jätehuolto ja energiatehokkuus. Työturvallisuuden tehtävänä on taata turvallinen työympäristö ja huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden tavoitteena on varmistaa turvalliset tuotteet ja palvelut. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022; Rikander 2021, 50–53). Oppilaitosturvallisuuden näkökulmasta tavoitteena on varmistaa, että jokaisella on turvallinen tila olla, osallistua, oppia ja opettaa (Kivelä 25.2.2025).

3.4 Kyberturvallisuus

Kyberturvallisuus on tärkeää jokaisen yrityksen ja organisaation infrastruktuurille (Li & Liu 2021, 8181). Kyberturvallisuudella tarkoitetaan tiedon, tietojärjestelmien sekä laitteiden turvallisuuden suojaamista haitallisilta hyökkäyksiltä verkkoympäristössä. Se on tavoitetila, jossa verkkoympäristöön voidaan luottaa ja sen toiminta turvataan. Kyberturvallisuuteen kuuluu muun muassa verkkoturvallisuus, tietoturva, sovellusturva, käyttöturvallisuus, palautuminen turvallisuusuhkista ja liiketoiminnan jatkuvuuden takaaminen. Kyberturvallisuuden uhkia ovat muun muassa tietomurrot ja -vuodot, tietojenkalastelu, palvelunestohyökkäykset, hakkerointi ja vakoilu. Tärkeintä on tiedostaa organisaation nykyinen tietoturvallisuuden taso sekä sen kehityskohteet. (AISanad 2024, 51; F-Secure 2025; Kyberturvallisuuskeskus 2023, 4, 6). Kyberuhkilla on laaja vaikutusalue, jonka vuoksi kyberavaruutta tulisi hallita vain pieni määrä henkilöitä. Käyttäjillä ei tulisi olla mahdollisuutta muokata tai hallita ohjelmistoja ja laitteistoja. Tulisi myös varmistaa, että vain valtuutetuilla henkilöillä on pääsy tiettyihin tiedostoihin ja tietoihin. (Li & Liu 2021, 8179, 8181.)

Oppilaitokset luottavat enenevässä määrin digitaalisiin alustoihin helpottamaan oppimista, hallintoa ja viestintää. Digitaalisten koulutustekniikoiden ohella myös etäopiskelu on lisääntynyt. Näiden vuoksi kyberturvallisuus on noussut kiireelliseksi huolenaiheeksi. (AISanad 2024, 59; Frank, Olaoye & Ok 2023). Korkeakoulut ja yliopistot säilyttävät ja käsittelevät valtavia määriä henkilötietoja sekä käyttäjä- ja tutkimusdataa, minkä vuoksi ne ovat verkkorikollisille suosittua kohteita. Tehokkaan ja onnistuneen koulutuksen saavuttamiseksi koulutusverkot tulee suojata ja niiden turvallisuus tulee varmistaa. (AISanad 2024, 59; Frank ym. 2023; Lallie, Thompson, Titis & Stephens 2025). Ulkoisten uhkien lisäksi kouluilla on ainutlaatuinen sisäinen uhka opiskelijoilta, joilta saattaa puuttua riittävä kyberturvallisuusymmärrys, vaikka heillä on pääsy erilaisiin arkaluontoisiin järjestelmiin ja tietoihin. Koulut usein myös käyttävät kriittisissä palveluissa kolmansien osapuolien palveluja, mikä tarkoittaa sitä, että jos näihin palveluntarjoajiin hyökätään, vaikuttaa se suoraan myös

koulujen tietoturvaan ja toimintaan. Kyberuhkaa lisää myös koulujen verkkosivut, jotka ovat suunniteltu avoimiksi ja kaikkien saavutettaviksi. Verkkosivuilla usein paljastetaan tietoja kuten tuki- ja tutkimushenkilöstöä. Haavoittuvuutta lisää myös se, että opiskelijat kirjautuvat sisään eri paikoista ja erilaisiin tarkoituksiin sekä heidän käyttämiensä laitteiden kyberturvallisuussuojien tasot vaihtelevat. Kaikki nämä altistavat koulut erilaisille mahdollisille haavoittuvuuksille. (Lallie ym. 2025.)

Koulut kohtaavat eniten erilaisista kyberhyökkäyksistä tietojenkalastelu ja käyttäjän manipulointi -hyökkäyksiä. Varsinkin tietovarkaudet ovat yleisiä koulutusosalalla, sillä oppilaitoksilla on kerättyä opiskelijoista ja henkilökunnasta paljon arkaluonteista tietoa. Näitä voi olla esimerkiksi henkilökohdaiset tunnistetiedot, taloudelliset tiedot, koko nimi ja osoite, sosiaaliturvatunnukset sekä luottokorttitiedot. Kyberhyökkäykset kouluihin voivat aiheuttaa monenlaisia taloudellisia vaikutuksia, esimerkiksi opiskelijoiden tyytymättömyys, heikentynyt valmius opetukseen ja tutkimuksiin sekä tutkimustulosten julkaisujen viivästyminen. Ne voivat tuoda koululle myös pitkäaikaista mainehaittaa. (Lallie ym. 2025; Rowe 2024). Jos kyberhyökkäykset kohdistuvat kriittiseen tutkimustietoon, voivat tutkijat menettää julkaisumahdollisuuksia ja koulu voi tästä johtuvan mainehaitan vuoksi menettää myös sijoittajia sekä tutkimusrahoituksia. Kyberhyökkäykset voivat aiheuttaa kouluille myös pitkäaikaisia lisäkustannuksia korvaavien kyberturvallisuustoimien myötä. Ne myös vaikuttavat opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointiin, sillä tapahtunut kyberhyökkäys voi saada aikaan taloudellisia menetyksiä, stressiä ja terveysongelmia. (Lallie ym. 2025.)

Kouluilla on oltavat hyvät kyberturvallisuustoimenpiteet henkilötietojen suojaamiseksi. Mahdollisten hyökkäysten tehokas torjuminen vaatii valmiutta ja resursseja. Kyberriskien hallinnan kannalta kyberturvallisuustietoisuus ja -koulutus ovat tärkeitä. Pakollinen kyberturvallisuuskoulutus sekä henkilöstölle että opiskelijoille on välttämätöntä ja heidän kyberturvallisuustietouttaan tulisi ylläpitää säännöllisesti. Säännöllinen turvallisuusviestintä myös auttaa tehostamaan tätä. (AISanad 2024, 61; Lallie ym. 2025). Kyberuhkilta kannattaa suojautua muun muassa monivaiheisen tunnistautumisen ja tunkeilijan havaitsemisjärjestelmän avulla (Frank ym. 2023). Monivaiheinen tunnistautuminen tarkoittaa sitä, että henkilöllisyys varmistetaan useampaa tunnistautumistapaa käyttäen. Vaikka rikollinen olisi saanut tietoonsa käyttäjätunnuksen ja salasanan, ei hän pääse kirjautumaan sisälle ilman lisätunnistetta. Lisätunniste on kertakäyttöinen ja kyseinen numerosarja lähetetään joko sähköpostitse, tekstiviestitse tai todennussovelluksen kautta sisäänkirjautumisen yhteydessä. Henkilö- ja maksutietoja sisältävät palvelut tulisi aina suojata monivaiheisella tunnistautumisella. (Kyberturvallisuuskeskus 2024.)

Teknologia yksinään ei riitä suojelemaan kyberturvallisuutta ja koulujen tulisikin säännöllisesti seurata järjestelmiensä turvallisuutta esimerkiksi turvallisuusauditointien ja haavoittuvuusarviointien avulla. Käytäntöjä ja strategioita tulisi tarkistaa ja päivittää säännöllisesti, jotta varmistetaan niiden

ajantasaisuus ja soveltuvuus muuttuvan kouluympäristön ja kehittyvien kyberuhkien kannalta. Tulisi myös varmistaa, että arkaluontoiisiin tietoihin on pääsy vain sellaisilla henkilöillä, jotka roolinsa vuoksi näitä tietoja tarvitsevat. Tämä vähentää tietovuotojen ja varkauksien riskiä. Koulujen tulisi myös laatia selkeät kyberturvallisuusohjeet opiskelijoille ja henkilökunnalle. (AISanad 2024, 55, 59; Frank ym. 2023.)

3.4.1 Kybermittari

Kybermittari on Kyberturvallisuuskeskuksen kehittämä konkreettinen, tunnettu ja laajasti käytetty työkalu, jonka avulla yritykset ja organisaatiot voivat parantaa kykyään turvautua kyberuhkilta. Se on kehitelty Suomessa toimivien yritysten ja organisaatioiden tarpeisiin, ja sen pohjana ovat kansainväliset kyberturvallisuuden mittaussmallit NIST Cybersecurity Framework sekä Cybersecurity Capability Maturity Model (C2M2). Kybermittarin avulla saadaan näkymä toiminnan kyberkyvykkyyksien tasoista alueittain ja tavoitteittain. Mittarin avulla saadaan selville tasot, joilla nykyinen kyberriskien tunnistaminen, suojautuminen, reagointi ja palautuminen ovat organisaatiossa. Johto saa kybermittarin avulla myös tietoa siitä, millä tasolla organisaation nykyinen kyberriskeihin varautuminen on verrattuna kyseisen toimialan keskiarvoon (Kyberturvallisuuskeskus 2025a).

Kybermittari mittaa kyberturvallisuuden kypsyystasoa kolmiportaisella asteikolla, jossa on 11 eri osiota. 0 kypsyystasolla organisaatio ei toteuta kyberturvallisuuteen liittyviä käytäntöjä. 1 tasolla tekeminen ei ole säännöllistä ja käytäntöjä toteutetaan tapauskohtaisesti. 2 tasolla organisaatiolla on dokumentoidut kyberturvallisuuden hallinnan mallit, joita ylläpidetään ja toistetaan säännöllisesti. Organisaatio on myös määritellyt vastuut ja valtuudet. 3 tasolla kyberturvallisuutta toteutetaan riskilähtöisesti, toimintamalleja ylläpidetään säännöllisesti ja kyberturvallisuudelle on määritellyt tavoitteet, joita mitataan jatkuvasti. Kypsyystasojen 11 eri osiota jakautuu tavoitteisiin. Tavoitteet koostuvat käytännöistä, jotka ovat tehty yleisesti käytettyjen tietoturvastandardien, parhaiden käytäntöjen ja viitekehysten pohjalta. Käytännöt asettuvat kypsyystasoille vaatuvuutensa mukaisesti ja niiden avulla mitataan tavoitteiden täyttymistä. Kybermittari laskee annettujen vastausten perusteella tietoturvatason osio- ja tavoitekohtaisesti. (Kyberturvallisuuskeskus 2023, 22–23; Kyberturvallisuuskeskus 2025a.)

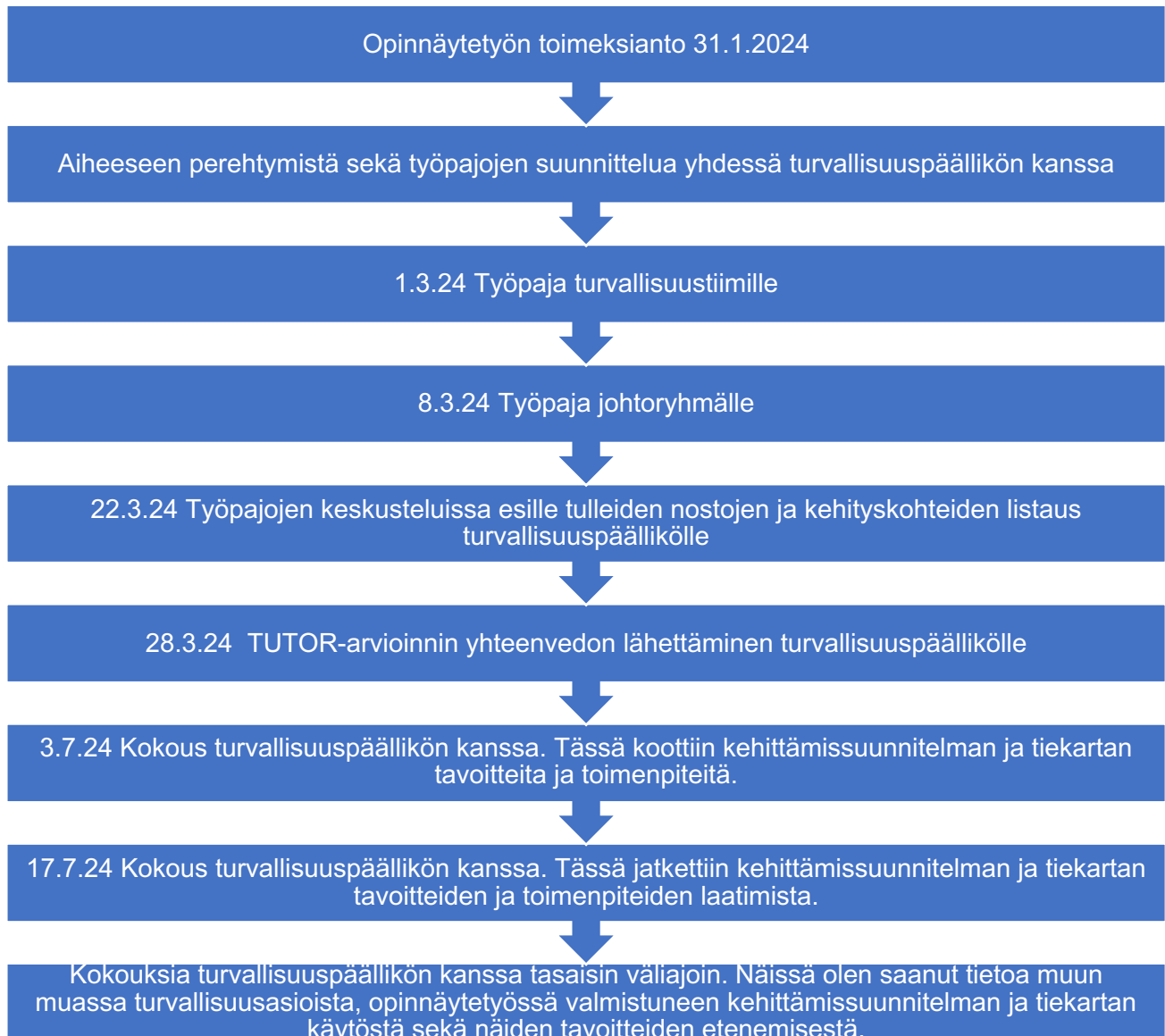
Kybermittarin tuloksien vinoumien välttämiseksi olisi hyvä, että kysymyksiin vastaa useampi ihminen. Näin yrityksen kyberturvallisuudesta saadaan todellisempi ja kattavampi kuva. Yrityksen tulisi keskittyä ensin liiketoiminnan kannalta kriittisimpiin osa-alueisiin sekä niihin osa-alueisiin, jotka saivat Kybermittarissa alhaisimmat tulokset. Tulisi välttää huomion antamista liian monelle osa-alueelle samanaikaisesti. Ei myöskään tulisi yliarvioida omaa kyvykkyyttään, vaan vastausten tulisi perustua esimerkiksi testituloksiin, auditointeihin tai todistettuihin tapahtumiin. Tuloksia tulisi

arvioida kriittisesti. Tuloksien arvioimisessa voi käyttää ulkopuolista asiantuntijaa apuna. Kybermittaria olisi hyvä käyttää ainakin kerran vuodessa (Kyberturvallisuuskeskus 2025a).

Seuraavassa luvussa kuvailen opinnäytetyöprojektiani ja kerron millainen työväläinen strateginen tiekartta on. Esittelen luvussa myös opinnäytetyöhöni valitsemaani lähestymistapaa ja kehittämismenetelmää eli konstruktivistista tutkimusta ja työpajamenetelmää. Käytimme työpajoissa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kehittämää turvallisuustoiminnan riskienarviointimallia eli TUTOR Max-mallia ja kerron myös tästä lisää seuraavassa luvussa.

4 Tutkimusmetodologia

Opinnäytetyöni tehtävänä oli luoda kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta vuosille 2024–2026. Ensin tuli selvittää Haaga-Helian turvallisuuden nykytaso ja tavoitetaso, jossa Haaga-Helia toivoisi olevan vuonna 2026 sekä tavoitteet ja toimenpiteet tämän saavuttamiseksi.



Kuva 2. Projektin aikataulut ja eteneminen

Sain toimeksiannon opinnäytetyölleni 31.1.2024. Turvallisuudesta oli tarjolla muutamia vaihtoehtoja, joista kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta kiinnostivat minua eniten. En ole aikaisemmin ollut mukana tekemässä strategisia tiekarttoja tai kehittämissuunnitelmia, joten heti alkuun lähdin selvittämään mitä kaikkea ne pitävät sisällään ja millaisia tiekartat voivat olla. Pidimme alkuun Haaga-Helian turvallisuuspäällikön kanssa muutaman palaverin, joissa

suunnittelimme tulevia työpajoja. Turvallisuuspäällikkö ehdotti työpajojen pohjaksi TUTOR Max -riskienarviointimallia, sillä hänellä oli kokemusta kyseisestä mallista, ja oli todennut sen hyväksi kokonaisturvallisuuden arviointimalliksi. Kerron työpajoista kehittämismenetelmänä sekä TUTOR Max -mallista myöhemmin tässä luvussa.

1.3. pidimme Haaga-Helian turvallisuuspäällikön kanssa ensimmäisen työpajan turvallisuusvastaaville. Paikalla oli esimerkiksi toimitilapäällikkö, turvallisuusvastaavat, kampusvastaavat, tietoturvasiantuntijat ja viestintäpäällikkö. Seuraava työpaja oli 8.3. ja siihen osallistui johtoryhmän jäseniä. Työpajojen jälkeen tein listauksen kaikista työpajoissa esille tulleista asioista sekä kokosin TUTOR Max -riskienarviointimallin arviot yhteen. Pidimme 3.7. ja 17.7. kokouksen Haaga-Helian turvallisuuspäällikön kanssa, missä kokosimme kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteita ja toimenpiteitä. Kerron näistä lisää luvussa viisi ja luvussa seitsemän esittelen valmiin kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan. Koko opinnäytetyöprojektin ajan pidimme useampia kokouksia turvallisuuspäällikön kanssa, missä hän kertoi monipuolisesti Haaga-Helian turvallisuudesta ja antoi ideoita opinnäytetyöhöni.

Kerron seuraavaksi strategisesta tiekartasta, konstruktivisesta tutkimuksesta, työpajoista sekä TUTOR Max -riskienarviointimallista, jotta opinnäytetyöprojektini perusta on selkeämpi hahmottaa.

4.1 Strateginen tiekartta

Viime vuosikymmenien aikana tiekartta, joka näyttää tiet määränpäihin pääsemiseksi, on tullut suosituksi työvälineeksi yrityksissä. Tiekartta on etenemissuunnitelma, joka näyttää suunnitelman visuaalisesti aikajanelle sijoitettujen elementtien kanssa. Sen avulla on mahdollisuus saada pitkän aikavälin näkemys ja tunnistaa ajankohdat prosesseille. Tiekartta auttaa keskittämään huomion eri aikaväleihin sekä luomaan yhteyksiä nykyhetken ja tahdotun tulevaisuuden välille (Siebelink, Hofman, Halman & Nee 2021).

Tiekartta on työväline, jota käytetään päätöksenteon apuna parantamaan toiminnan koordinoitua. Se on suosittu menetelmä projektin prosessien ja elinkaarien esittämiseen. Tiekartta soveltuu käytettäväksi moniin eri tilanteisiin, joissa tarkastellaan nykytilaa suhteessa tavoiteltavaan tulevaisuuteen. Sen avulla tunnistetaan ja valitaan strategisia vaihtoehtoja, joita käytetään halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Strategisessa tiekartassa mietitään nykyhetkeä, tulevaisuuden tavoitteita ja sitä, miten näihin tavoitteisiin päästään. Ne antavat organisaatiolle tukea linjauksien ja suunnitelmien tekemisessä. (Arman & Kharrat 2016; Innokylä 2024a; Kerr & Phaal 2022; Kostoff & Schaller 2001). Tiekartta kuvaa tavoitteet, tärkeät ajankohdat sekä kokonaisuuksien väliset kytkökset, ja se sopii hyvin esimerkiksi johtoryhmän työvälineeksi. Hyvässä tiekartassa näkee helposti ja nopeasti mitä toimia tulisi tehdä milläkin ajanjaksolla. (Helsingin kaupunki 2025). Se auttaa varmistamaan,

että oikeat toiminnot suoritetaan oikeaan aikaan (Siebelink ym. 2021). Tiekarttojen tekemiseen on hyvä osallistaa useita henkilöitä, sillä eri näkökulmat mahdollistavat erilaisten tulokulmien huomioimisen. Se myös edistää viestintää ja luottamusta sekä lieventää ristiriitoja, joita voi syntyä epäselvyyksistä ja kommunikoinninpuutteesta. Osallistamiskeinoina voi käyttää esimerkiksi työpajoja tai aivoriihiä. Tiekarttojen laatiminen kannustaa systeemiajatteluun eli kokonaiskuvan ajatteluun. (Arman & Kharrat 2016; Innokylä 2024a; Kilpinen 2022, 95; Phaal 2024.)

Tiekartat ovat visuaalisia. Ne ovat kuin kanvaaseja, joihin tieto sijoitetaan yhtenäisesti ja järjestelmällisesti. Keskeiset tiedot yhdistetään yhdeksi kokonaiskuvaksi ja etenemissuunnitelmat esitetään selkeästi ja johdonmukaisesti. (Kerr & Phaal 2022; Phaal 2024). Tiekartan visualisoinnissa käytetään esimerkiksi eri värejä osoittamaan eri toimintojen tärkeyttä ja sitä, kuinka ne linkittyvät toisiinsa. Tiekartassa voidaan käyttää myös esimerkiksi symboleja korostamaan tapahtumia sekä virstanpylväitä ja palkkeja kuvaamaan toimintoja ja niiden kestoja. Tiekarttaan merkittyjen tavoitteiden saavuttamiseksi tulee määritellä näihin liittyvät toimenpiteet, välitavoitteet sekä vastuuhenkilöt. Toimenpiteille tulee määritellä ajankohdat ja sijoittaa ne tiekartalle. (Siebelink ym. 2021; Tynkkynen & Berninger 2017, luku 5). Lisäksi tulee määritellä tahot, joiden työstä toimenpiteiden toteutus ja onnistuminen riippuvat. Seuranta varten tulee määritellä indikaattorit, joiden tulisi ainakin jollain tavalla olla mitattavissa. Valittujen indikaattorien avulla seurataan vuosittain, kuinka tavoitteet ovat toteutuneet. Seurannan avulla saadaan selville, miten tiekartan aikatauluissa on pysytty sekä mitkä toimet ovat edenneet hyvin ja mitkä puolestaan eivät. Seurannassa tulee myös selvittää miksi jotkin toimet eivät ole edenneet. (Tynkkynen & Berninger 2017, luku 5.)

Tiekartan sisältö tulee selittää henkilöstölle. Heillä tulee myös olla jatkuva pääsy tiekartalle. Tiekartasta tulee selkeästi näkyä painopisteet, joihin tulisi keskittyä. Tiekartan tulisi olla johdonmukainen tie, josta näkyy konkreettiset askeleet tulevaisuuden visiolle. Se vaatii strategista ajattelua, jotta valitut toimenpidevaihtoehdot sopivat yhteen muun muassa käytettävissä olevien resurssien, osaamisen ja aikataulutuksien kanssa. Tiekartan luominen, käyttöönotto ja ylläpitäminen päivittämisineen vaativat kaikki suuren määrän vaivaa, resursseja ja aikaa (Siebelink ym. 2021).

Yrity maailmassa tiekartoilla on monia nimityksiä, kuten esimerkiksi teknologian tiekartta, strateginen tiekartta, innovaatiotiekartta ja liiketoiminnan tiekartta. Hallitsevimpana nimityksenä on ollut teknologian tiekartta. Tiekarttatyyppinä on myös erilaisia, on muun muassa tuoteteknologian tiekartta, ongelmakeskeinen tiekartta ja uuden teknologian tiekartta. Tiekartat voivat olla apuna esimerkiksi tuotteiden tai teknologian kehittämisessä, markkinoiden selvittämisessä tai toimintasuunnitelmien laatimisessa (Lee & Park 2005, 569).

4.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi kehittämistehtäviin, joissa luodaan jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi suunnitelma, malli, työkalu, käytäntö tai prosessi. Tavoitteena on saada käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Konstruktiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on muuttaa organisaation toimintaa ja käytäntöjä. Tutkimusprosessiin kuuluu relevantin ongelman valitseminen, kattava tiedon kerääminen, ratkaisun suunnittelu ongelmaan ja ratkaisun toteutettavuuden osoittaminen. Ratkaisut tulisi linkittää teoriaan sekä osoittaa niiden käytännön merkitys. Käytännön toimijat ovat aktiivisesti myös mukana ratkaisun laatimisessa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan ja hyödyntäjän välinen kommunikointi. (Lehtiranta, Junnonen, Kärnä & Pekuri 2015, 95; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65–66.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää ja käytettävät menetelmät tulee perustella. Tavoitteet on myös merkittävä selkeästi. Tarvittava aineisto tulisi kerätä eri tapoja käyttäen, esimerkiksi kyselyä ja ryhmäkeskustelua hyödyntäen. Tutkimusprosessin aikana tulee kerätä kokonaisvaltaisesti tietoa ongelmatilanteesta ja siihen liittyvistä teorioista, jotka voivat auttaa ratkaisun rakentamisessa. Loppuvaiheessa eri ratkaisuvaihtoehdot tulee esitellä, arvioida ja valittu vaihtoehto perustella. Konstruktiivisen tutkimuksen tulosten tulee ilmaista, miten nykyisessä tilanteessa tulisi toimia, jotta haluttu muutos saadaan aikaiseksi. (Lehtiranta ym. 2015, 97; Ojasalo ym. 2015, 67–68.)

Opinnäytetyöni konkreettinen tuotos on kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta. Näitä varten keräsin paljon tietoa turvallisuudesta sekä tiekartoista. Luin useita aikaisempia opinnäytetöitä ja tiedeartikkeleita, joissa oli kehitetty erilaisten yritysten turvallisuutta tai joiden pohjalta oli rakennettu tiekartta. Kävin myös läpi useiden eri yritysten omia tiekarttaesittelyjä. Keräsin tietoa lisäksi työpajamenetelmästä, joka valikoitui opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmäksi. Työpajoissa apuna oli riskienarviointimalli, jossa turvallisuutta arvioitiin kahdeksan eri turvallisuuden teeman kautta. Työpajojen ja riskienarviointimallin avulla sai kattavan kuvan kokonaisturvallisuudesta ja sen tavoitteista. Näiden pohjalta nousseiden teemojen perusteella rajasin opinnäytetyöni turvallisuutta koskevaa teoreettista viitekehystä ja keräsin tietoa keskittyen näihin teemoihin. Opinnäytetyöni lopputuloksena on kehittämissuunnitelma ja tiekartta, jotka toimivat turvallisuuden työvälinä ja kuvaavat askeleet halutun tavoitetaso saavuttamiseksi.

4.3 Kehittämismenetelmänä työpaja

Työpajat valikoituivat kehittämismenetelmäksi sen vuoksi, että niiden avulla pääsee osallistamaan hyvin henkilöstöä sekä kuulemaan aiheen parissa työskentelevien ajatuksia, ideoita, havaintoja ja kehittämis ehdotuksia. Kehittämismenetelmistä se oli parhain selvittämään useamman henkilön

ajatuksia halutusta aiheesta luoden keskustelua eri osallistujien välillä. Opinnäytetyöni rajauksen vuoksi osallistujiksi valikoitui Haaga-Helian turvallisuuden parissa työskenteleviä henkilöitä ja johtoryhmä. Jos haluaisi vielä kattavammin selvittää kokonaisturvallisuutta voisi osallistaa esimerkiksi myös muuta henkilöstöä ja opiskelijoita.

Työpajatyöskentely on menetelmä, jota voidaan hyödyntää, kun halutaan kehittää esimerkiksi yrityksen tai yhteisön toimintaa. Työpajan avulla voidaan tehokkaasti jalostaa ajatuksia sekä saada erilaisia näkökulmia. Keskusteluissa tuodaan esille erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia, ja kaikilla osallistujilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation yhteisen ohjeistuksen syntymiseen. Keskeistä työpajatyöskentelyssä on yhteinen keskustelu ja kehityskohteiden tunnistaminen. Mitä innovatiivisempaa lopputulosta työpajalta toivotaan, sitä enemmän tulisi olla erilaisia ihmisiä mukana osallistumassa. (Lippo, Järvi & Poikolainen 2022; Vilkmán 2023, 98–99, 220.)

Paras ajankohta työpajalle olisi silloin, kun ihmiset ovat energisimmillään. Kaikki eivät ole aamuihmisiä ja loppupäivästä moni voi olla väsynyt jo päivän kokousputkista. Aamupäivä toimisi tästä näkökulmasta hyvin. Yhteiselle keskustelulle tulee myös varata riittävästi aikaa. Mieluiten hieman enemmän kuin ajattelisi olevan tarpeen, sillä yleensä aika arvioidaan liian optimisesti ja se saattaa loppua kesken. (Vilkmán 2023, 221). Osallistujia olisi hyvä olla 5–15 henkilöä (Kulmala & Rosvall 2022, 187).

Työpajaa suunniteltaessa tulisi määritellä prosessi ja kertoa osallistujille etukäteen, mitä työpajalla on tarkoitus saada aikaiseksi ja miten. Osallistujat sitoutuvat näin paremmin prosessiin, eivätkä kyseenalaista mitä ollaan tekemässä. Työpajassa on tärkeää luoda osallistujille rento ilmapiiri. Ei riitä, että osallistujat tulevat hyvin toimeen keskenään, vaan heidän välillään pitäisi myös olla luottamusta, jotta he uskaltavat tuoda esille myös eriäviä mielipiteitään ja näkökulmiaan. Mitä luovempia lopputuloksia halutaan, sitä enemmän tulisi panostaa psykologisen turvallisuudentunteen luomiseen, jotta ihmiset uskaltavat olla aidoimmillaan. Työpaja on hyvä aloittaa harjoituksella, jonka tarkoituksena on luoda yhteys osallistujien välille. Työpajan aikana tulee varmistaa asioiden eteneminen sekä huolehtia siitä, että keskustelu pysyy rakentavana ja osallistujien huomio on oikeissa asioissa (Vilkmán 2023, 223–224, 227).

4.4 TUTOR Max -riskienarviointimalli

Työpajoissa käytimme TUTOR Max -riskienarviointimallia apuna selvittämään kokonaisturvallisuuden nykytasoa ja tavoitetasoa. Mallissa käydään kattavasti läpi turvallisuuden eri teemoja ja sen avulla nähdään millaisia arvioita eri teemat saavat arvioijien keskuudessa.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos on kehittänyt turvallisuustoiminnan riskienarviointiin TUTOR Max -mallin yhteistyössä eri turvallisuusviranomaisten, vakuutussektorin ja elinkeinoelämän kanssa.

TUTOR Max -malli perustuu Euroopan laatupalkintomalliin (EFQM). Mallia on käytetty vuodesta 2009 alkaen ja siinä arvioidaan turvallisuutta kokonaisvaltaisesti palo- ja pelastusturvallisuuden sekä varautumisen näkökulmasta. Mallissa mitataan kohteen turvallisuuskulttuurin ja turvallisuustoimien tasoa asteikolla 1–5, jossa taso 3 vastaa lakisääteistä perustasoa. Turvallisuustaso muodostuu tavoitetasosta eli johdon tahtotilasta, nykytilan itsearviointista sekä viranomaisen suorittamasta arviosta. (Helsingin kaupungin pelastuslaitos 2015, 13; Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 3.)

TUTOR Max -riskienarviointimallin kriteerit ja arviointiasteikko on tehty yhteensopivaksi laatu- ja auditointijärjestelmien kuten ISO, EFQM ja Katakriin kanssa (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 3). Turvallisuuden ISO-standardeja ovat muun muassa ISO 22301 Turvallisuus ja kriisinkestävyys, ISO 31000 Riskienhallinta, ISO 45001 Työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen ja ISO/IEC 27000 Tietoturvallisuuden standardisarja (SFS Suomen Standardit RY 2024). EFQM on Euroopan laatupalkintomalli, joka tukee muutoksen johtamisessa ja suorituskyvyn parantamisessa. Se on johtamisen, kehittämisen ja arvioinnin väline. (Innokylä 2024). Katakri on kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö, joka on tarkoitettu tietoturvallisuuden auditointityökaluksi. Katakria voidaan käyttää apuna arvioitaessa turvallisuusjärjestelyjä sekä muussa turvallisuusstyössä ja sen kehittämisessä. (Ulkoministeriö; Valtioneuvosto 2020.)

 Pelastusviranomaisen valvontasuunnitelman mukainen TUTOR-arviointi: aihekokonaisuudet ja sisältö											
Hallinnollinen johtaminen	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Toiminnalliset riskit	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Vaatumusten täytyminen	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio
1.1 Suunnittelu ja ohjaus	0,0	0,0	0,0	2.1 Tavoitteet ja ohjeistus	0,0	0,0	0,0	3.1 Turvallisuuteen liittyvät lakisääteiset ja muut vaikuttavat tekijät	0,0	0,0	0,0
1.2 Johdon tietoisuus	0,0	0,0	0,0	2.2 Riskienhallintajärjestelmä ja kokonaisvaltaisuus	0,0	0,0	0,0				
1.3 Seuranta ja valvonta	0,0	0,0	0,0	2.3 Riskien tunnistaminen	0,0	0,0	0,0				
1.4 Resurssit ja turvallisuusorganisaatio	0,0	0,0	0,0	2.4 Toteutus ja vaikuttavuus	0,0	0,0	0,0				
1.5 Yhteistyö sidosryhmien kanssa	0,0	0,0	0,0								
Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0
Dokumentaatio	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Palo- ja pelastusturvallisuuden sekä varautumisen TURVALLISUUSTASO	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio
4.1 Toimintamallit	0,0	0,0	0,0	MAX-versio 23 kohdan profilointi	0,0	0,0	0,0	5.1 Tekniset järjestelmät	0,0	0,0	0,0
4.2 Lakisääteiset asiakirjat ja -suunnitelmat	0,0	0,0	0,0					5.2 Pelastustoiminnan edellytykset	0,0	0,0	0,0
								5.3 Varautuminen	0,0	0,0	0,0
								5.4 Ulkoistetut toiminnot	0,0	0,0	0,0
Keskiarvo	0,0	0,0	0,0					Keskiarvo	0,0	0,0	0,0
Koulutus	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Viestintä	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio	Tulokset ja vaikutukset	Johdon tahto	Itse-arvio	Vir.om. arvio
6.1 Koulutuksen suunnittelu ja organisointi	0,0	0,0	0,0	7.1 Turvallisuusviestinnän toteutus	0,0	0,0	0,0	8.1 Seuranta ja mittaaminen	0,0	0,0	0,0
6.2 Koulutuksen riittävyys	0,0	0,0	0,0	7.2 Turvallisuusviestintä erityistilanteissa	0,0	0,0	0,0	8.2 Analysointi ja parantaminen	0,0	0,0	0,0
6.3 Koulutusrekisteri ja -suunnitelma	0,0	0,0	0,0								
Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0

Kuva 3. TUTOR Max -riskienarviointimallin koontisivu (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 3)

TUTOR Max -riskienarviointimallissa on kahdeksan painopistealuetta, joita ovat hallinnollinen johtaminen, toiminnalliset riskit, vaatimusten täytyminen, dokumentaatio, kiinteistö- ja turvallisuustekniikka, koulutus, viestintä sekä tulokset ja vaikutukset. Jokaisella painopistealueella on oma

kriteeristö. Hallinnollinen johtaminen -osiossa käydään läpi suunnittelu ja ohjaus, johdon tietoisuus, seuranta ja valvonta, resurssit ja turvallisuusorganisaatio sekä yhteistyö sidosryhmien kanssa. Toiminnalliset riskit -osiossa käydään läpi tavoitteet ja ohjeistus, riskienhallintajärjestelmä ja kokonaisvaltaisuus, riskien tunnistaminen sekä toteutus ja vaikuttavuus. Vaatimusten täytyminen -osiossa on vain yksi osa-alue; turvallisuuteen liittyvät lakisääteiset vaatimukset ja muut vaikuttavat ohjeet. Dokumentaatio -osiossa käydään läpi toimintamallit sekä lakisääteiset asiakirjat ja -suunnitelmat. Kiinteistö- ja turvallisuustekniikka -osiossa käydään läpi tekniset järjestelmät, pelastustoiminnan edellytykset, varautuminen sekä ulkoistetut toiminnot. Koulutus -osiossa käydään läpi koulutuksen suunnittelu ja organisointi, koulutuksen riittävyys sekä koulutusrekisteri ja -suunnitelma. Viestintä -osiossa käydään läpi turvallisuusviestinnän toteutus sekä turvallisuusviestintä erityistilanteissa. Viimeisessä eli tulokset ja vaikutukset -osiossa käydään läpi seuranta ja mittaaminen sekä analysointi ja parantaminen (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 3).

Arviointiasteikko on 1–5, jossa 1 on heikko, 2 on puutteellinen, 3 on lakisääteinen taso eli perustaso, 4 on sitoutunut ja 5 on edelläkävijä. Heikko -arvioinnissa vastuuhenkilöitä ei ole nimetty sekä vaatimuksia, tarpeita ja periaatteita ei ole tunnistettu. Puutteellinen -arvioinnissa toiminta on satunnaista sekä vaatimukset, tarpeet ja periaatteet ovat kirjattu puutteellisesti. Perustaso -arvioinnissa vaatimukset, tarpeet ja periaatteet ovat tunnistettu, vastuuhenkilöt on nimetty, raportointi on säännöllistä ja toiminta on jokapäiväistä. Sitoutunut -arvioinnissa toiminta on jokapäiväistä, raportointi on säännöllistä ja toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään. Edelläkävijä on sellainen, josta muut ottavat mallia ja, jonka toiminta on kiinteä osa kokonaisvaltaista järjestelmää. Jokaisen painopistealueen kriteerikkö saa arvosanan ja kokonaisarvio muodostuu näiden painotetusta keskiarvosta. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 3–4). TUTOR Max -riskienarviointimalli antaa kehityssuunnitelman seuraavan tason saavuttamiseksi ja epäkohtien korjaamiseksi. Koontisivulle tulee eri painopistealueiden arviot ja keskiarvot sekä top 3 ja flop 3. Top 3 on painopistealueet, jotka saivat parhaimmat keskiarvot ja flop 3 puolestaan painopistealueet, jotka saivat heikoimmat keskiarvot. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2011, 5.)

TUTOR Max -riskienarviointimalli ei ole enää Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella käytössä (Linnolahti 15.10.2024). TUTOR-mallista siirryttiin asteittain pois, kun tilalle kehitettiin vastaavaa valtakunnallista järjestelmää. Uuden järjestelmän käyttöönotto on viivästynyt, eikä tällä hetkellä ole käytössä vastaavaa järjestelmää suurasiaakkaille. (Linnolahti 9.4.2025.)

Seuraavassa luvussa kerron pitämistämme työpajoista ja niiden tuloksista sekä kerron kuinka kehittämissuunnitelma ja tiekartta rakennettiin.

5 Aineiston kerääminen

Haaga-Helian turvallisuuden nykytason ja tavoitetason selvittämisessä käytettiin työpajamenetelmää yhdistettynä riskienarviointimenetelmään. Näiden pohjalta rakentui opinnäytetyöni lopputuotos eli kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta. Esittelen seuraavaksi pitämämme työpajat sekä näiden tulokset.

5.1 Työpajat

Pidimme Haaga-Helian turvallisuuspäällikön kanssa kaksi työpajaa; 1.3.2024 Haaga-Helian turvallisuusvastaaville ja 8.3.2024 Haaga-Helian johdolle. Ensimmäiseen työpajaan osallistui muun muassa toimitilapäällikkö, turvallisuusvastaavat, tietoturva-asiantuntijat, viestintäpäällikkö ja kampusvastaavat. Toiseen työpajaan osallistui johtoryhmän jäseniä. Käytimme työpajoissa TUTOR Max -riskienarviointimallia, jonka turvallisuuspäällikkö oli lähettänyt kaikille osallistujille jo etukäteen tutkittavaksi. TUTOR Max –riskienarviointimallissa on kahdeksan eri painopistealuetta, joita arvioidaan arviointiasteikolla 1–5, jossa 1 on heikko, 2 on puutteellinen, 3 on lakisääteinen, 4 on sitoutunut ja 5 on edelläkävijä. Yksi kutsutuista turvallisuusvastaavista ei päässyt osallistumaan työpajaan, joten hän lähetti meille omat arviointinsa etukäteen. 1.3. pidettyyn työpajaan osallistui 8 henkilöä ja 8.3. pidettyyn työpajaan osallistui 9 henkilöä. Päädyimme laittamaan turvallisuusvastaavat ja johdon eri työpajoihin, jotta he eivät vaikuttaisi toistensa mielipiteisiin ja nähtäisiin, onko näiden välillä eroja. Keskustelut kahdella pienemmällä ryhmällä yhden ison sijaan antoi myös osallistujille enemmän tilaa tuoda esiin omia ajatuksiaan ja kehittämisideoitaan.

Työpajat olivat toteutettu täysin samalla tavalla keskenään. Molemmat olivat perjantai aamupäivästä ja niihin oli varattu n. 1 tunti ja 30 minuuttia. Työpajoissa käytössä olevassa TUTOR Max -riskienarviointimallissa on kahdeksan eri painopistealuetta, joten teimme jokaiselle painopistealueelle oman pisteensä. Molemmat työpajat alkoivat aamupalalla ja rennolla jutustelulla, jonka jälkeen osallistujat jaettiin pareihin. Osallistujat kävivät parinsa kanssa jokaisen pisteen läpi niin, että jokaisella pisteellä oli aina yksi pari kerrallaan. He keskustelivat keskenään kyseisen pisteen painopistealueesta ja antoivat tälle arvioinnin. Tämän jälkeen kävimme painopistealueet yhdessä läpi niin, että vuorollaan jokainen pari esitteli yhden painopistealueen. Samalla parit kertoivat omat arviotonsa kyseiselle painopistealueelle sekä kävivät läpi käymiään keskustelujaan. Parin esiteltyä oman painopistealueensa osallistuivat muutkin parit keskusteluun ja kaikki osallistujat kävivät yhdessä läpi omia ajatuksiaan, havaintojaan ja toiveitaan kyseisen painopistealueen aiheesta. Jos osallistujat eivät olleet antaneet painopisteelle vielä arvioitaan, niin tässä kohtaa he pystyivät vielä lisäämään ne.

Molempien työpajojen aikana kirjoitin muistiinpanoja työpajoissa käydyistä keskusteluista. Sain osallistujilta myös luvan nauhoittaa heidän keskusteluaan. Osallistujia oli useampi ja keskustelu soljui välillä nopeastikin eteenpäin, joten nauhoittamisella sai ainakin turvattua sen, ettei mikään tärkeä menisi ohi. Otin kaikki täytetyt TUTOR Max -riskienarviointilomakkeet työpajojen jälkeen mukaani ja laitoin vastaukset yhteen TUTOR Max -taulukoon. Sain Haaga-Helian turvallisuus-päälliköltä hänen tekemänsä taulukkopohjan kehityskohteille, mihin oli laitettu TUTOR Max -riskienarviointimallin mukaiset painopistealueet alakohtineen. Kirjasin muistiinpanojeni pohjalta taulukoon kaikki työpajoissa esille nousseet huomiot, kehittämissideat ja toiveet. Kun taulukko oli valmis lähetin sen turvallisuuspäällikölle ja poistin nauhoitukset. Sovimme myös, että vien opinnäyte-työni valmistumisen jälkeen työpajoissa täytetyt TUTOR Max -riskienarviointilomakkeet silppuriin.

5.2 Tulokset

TUTOR Max -riskienarvioinnin tuloksissa mikään ei ollut heikolla tolalla, mutta ensimmäinen työpaja antoi painopistealueiden kriteeristöille useammin alhaisempia arvioita kuin jälkimmäinen työpaja. Tämän voi selittää sillä, että johdolla on kattavampi käsitys kokonaiskuvasta ja tulevista toimenpiteistä. Johdossa on myös henkilöitä, jotka ovat vastuussa turvallisuuteen liittyvistä päätöksistä, ja joilla on valtuudet turvallisuuteen liittyviin asiakirjoihin. Yleisesti ottaen kuitenkin molemmat työpajat vaikuttivat tyytyväisiltä nykyhetken turvallisuuden tasoon. Molemmissa työpajoissa tuli myös esille hyviä ideoita ja kehitysehdotuksia.

Yhdistin työpajojen TUTOR Max -riskienarviointimallin painopistealueiden arvioinnit yhteen. Tämä antoi kokonaiskuvan turvallisuusvastaavien ja johdon arvioimasta Haaga-Helian turvallisuuden nykytasosta. Parhaimmat arvioinnit eli top-sijat saivat vaatimusten täyttyminen, kiinteistö- ja turvallisuustekniikka sekä viestintä. Heikoimmat arvioinnit eli flop-sijat puolestaan saivat tulokset ja vaikuttavuus, dokumentaatio ja hallinnollinen johtaminen. Keskustelujen perusteella dokumentaatio sai työpajoissa alhaisia arviointeja sen vuoksi, että vain tietyt henkilöt ovat niistä vastuussa. Pelkäämään nimetyt henkilöt pääsevät katsomaan tiettyjä dokumentteja, joten monella ei ollut tietoa mistä näitä voi löytää. Hallinnollisen johtamisen aikana tulleet nostot olivat monin paikoin sellaisia, joita Haaga-Helian turvallisuuspäällikkö on jo kehittämässä, ja joista löytyy jo suunnitelmat.

Koska turvallisuusasiat ovat arkaluontoisia en voi yksityiskohtaisesti käydä läpi työpajojen tuloksia ja nostoja, mutta voin esitellä niistä joitain. Kummassakin työpajassa tuotiin esille se, kuinka on tärkeää, että turvallisuusasiat ovat turvallisuuspäällikön vastuulla sen sijaan, että ne olisivat monella ihmisellä omien työtehtävien ohella. Se oli yleisesti kaikkien mielestä hyvä suunta kehitykselle. Se myös tuo tunnetta siitä, että on joku keneen turvautua, jos tarvitsee turvallisuusasioissa apua tai neuvoa. Turvallisuuskoulutuksia toivottiin lisää, ja näitä olikin jo kehitteillä. Toivottiin myös lisää ohjeistusta muun muassa kriisiviestinnän osalta, kuten millaisia asioita saa sanoa ja millaisia ei.

Monet turvallisuusasiat liittyvät itse kiinteistöön ja näihin osallistujat olivat yleisesti tyytyväisiä. Osallistujat kokivat, että tieto kulkee hyvin ja asiat etenevät nopeasti. Toiveissa oli kehittää edelleen kampuksien välistä yhteistyötä ja viestintää. Kehitysehdotuksena tuli myös turvallisuuden työnkuvien selkeyttäminen ja kirjaaminen sekä toiveena oli, että jokaisessa kampuksessa olisi samanlaisia työnkuvia. Yleisiä toimintaohjeita toivottiin myös helposti löydettäväksi, jos tulisi vaikka tilanne, ettei tietokoneita pystyisi käyttämään. Matkustusturvallisuus tuli myös työpajoissa esille ja korostettiin riskienarviointia.

5.3 Kehityssuunnitelman ja tiekartan rakentaminen

Pidimme heinäkuun 2024 aikana Haaga-Helian turvallisuuspäällikön kanssa kaksi kokousta, joissa kävimme läpi täyttämäni Haaga-Helian kehityskohteet -taulukkoa ja täytimme sen avulla turvallisuuden kehittämissuunnitelmaa vuosille 2024–2026. Olimme keskustelleet sitä ennen Haaga-Helian strategiasta, ja kuinka olisi tärkeä linkittää se kehittämissuunnitelmaan ja tiekarttaan. Strategian, TUTOR Max -tuloksien ja kehityskohteet -taulukon pohjalta turvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan pääteemoiksi valitsimme opetus, toimintakulttuuri ja johtaminen. Tarkoituksena oli, että jokainen tavoite linkittyisi näihin pääteemoihin. Valitsimme jokaiselle pääteemalle myös päätavoitteen. Näitä olivat turvallinen oppimisympäristö, turvallisuuskulttuurin kehittäminen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Kävimme sen jälkeen läpi TUTOR Max -tulokset ja kehityskohteet -taulukon yksityiskohtaisesti läpi ja valitsimme sieltä tärkeimmät nostot sekä laitoimme ne sopivien pääteemojen alle. Sen jälkeen päätimme näille toimenpiteitä, jotta halutut tavoitteet toteutuisivat.

Turvallisuuden kehittämissuunnitelmassa on tavoitteiden ja toimenpiteiden lisäksi määritelty keiden vastuulla kyseiset toimenpiteet ovat sekä miten eri tavoitteita mitataan. Turvallisuuspäällikkö määritteli toimenpiteille aikataulut ja vastuuhenkilöt. Mittareina ovat TUTOR-itsearviointi, turvallisuuskulttuurikysely ja kybermittari. Ulkopuolinen auditointi voi olla mahdollinen seuraavana auditointina. Turvallisuuspäällikkö ylläpitää kehittämissuunnitelman mittareita ja kirjaa ylös tavoitteiden eteen tehtyjä toimenpiteitä.

TUTOR-itsearviointi tehdään seuraavan kerran ennen seuraavan kehittämissuunnitelman ja tiekartan laatimista. Uuden arvioinnin tuloksia voidaan suoraan verrata edellisen tuloksiin. Tämän avulla nähdään, onko arvioissa tapahtunut kehitystä, ja mitkä ovat uudet flop3 eli eniten kehittämistä vaativat alueet. Turvallisuuskulttuurikysely toteutetaan myös ennen seuraavan kehittämissuunnitelman ja tiekartan laatimista. TUTOR Max -riskienarviointimallia ja turvallisuuskyselyn tuloksia käytetään apuna löytämään kehityskohteita sekä uusia tavoitteita turvallisuuden kehittämisessä. Kybermittarista laaditaan myös kehittämissuunnitelma, jonka toimenpiteitä edistetään määrätietoisesti (Kivelä 31.3.2025).

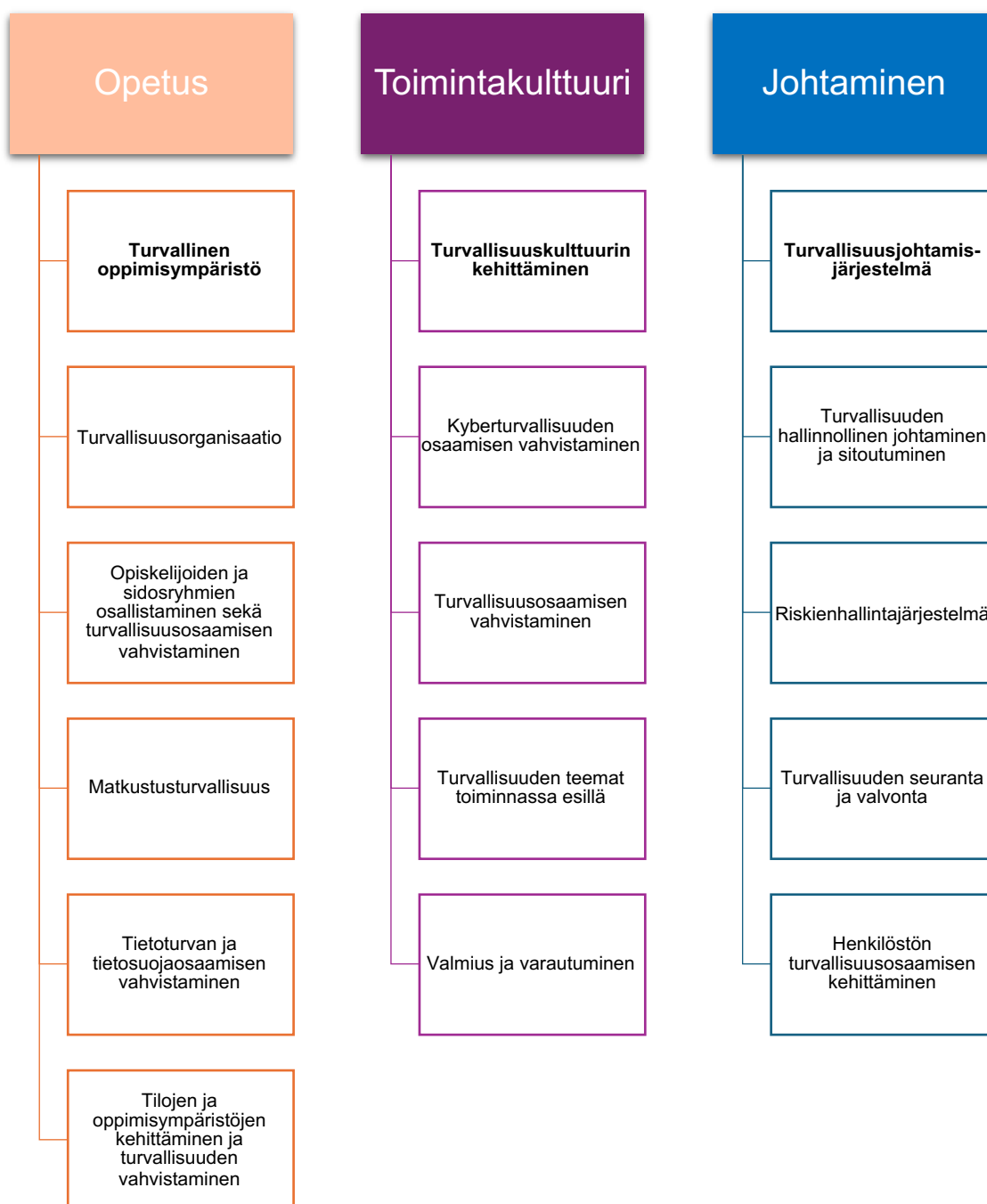
Seuraavassa luvussa esittelen opinnäytetyöni tuotoksen eli Haaga-Helian kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan vuosille 2024–2026. Luvun lopussa kerron myös, kuinka Haaga-Helia on ottanut kehittämissuunnitelman ja tiekartan käyttöönsä sekä kuinka se näkyy heillä arjessa.

6 Kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta 2024–2026

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni tuloksen eli kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan vuosille 2024–2026. Turvallisuuden kehittämissuunnitelma on yksityiskohtaisempi kuin tässä esittelemäni, mutta koska turvallisuus on arkaluontoinen aihe, en voi sitä tässä esitellä tämän tarkemmin. Kerron kuitenkin kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteista sekä jonkin verran käyn kehittämissuunnitelmaan kirjattuja toimenpiteitä sekä näiden aikataulutusta läpi.

Ensimmäiseksi esittelen kehittämissuunnitelman tiekartan tavoitteet sekä Haaga-Helian luoman visuaalisen kuvan tiekartalle. Sen jälkeen näytän tavoitteiden aikataulutusta sekä käyn läpi tavoitteiden toimenpiteitä. Lopuksi kerron kuinka Haaga-Helia on ottanut turvallisuuden kehittämissuunnitelmaa ja tiekarttaa käyttöönsä sekä kuinka ne näkyvät heillä arjessa.

6.1 Tavoitteet



Kuva 4. Kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteet

Työpajakeskustelujen sekä TUTOR Max -arviointien tuloksena opetus -pääteeman tavoitteiksi valitsimme turvallinen oppimisympäristö, turvallisuusorganisaatio, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistaminen sekä turvallisuusosaamisen vahvistaminen, matkustusturvallisuus, tietoturvan ja tietosuojaosamisen vahvistaminen sekä tilojen ja oppimisympäristöjen kehittäminen ja turvallisuuden vahvistaminen. Näiden päätavoitteena on turvallinen oppimisympäristö. Toimintakulttuurin

tavoitteiksi puolestaan valitsimme turvallisuuskulttuurin kehittäminen, kyberturvallisuuden osaamisen ja turvallisuusosaamisen vahvistaminen, turvallisuuden teemat toimintaan esille sekä valmius ja varautuminen. Näiden päätavoitteena on turvallisuuskulttuurin kehittäminen. Johtamisen tavoitteeksi valitsimme turvallisuusjohtamisjärjestelmä, turvallisuuden hallinnollinen johtaminen ja sitoutuminen, riskienhallintajärjestelmä, turvallisuuden seuranta ja valvonta sekä henkilöstön turvallisuusosaamisen kehittäminen. Näiden päätavoitteena on turvallisuusjohtamisjärjestelmä.

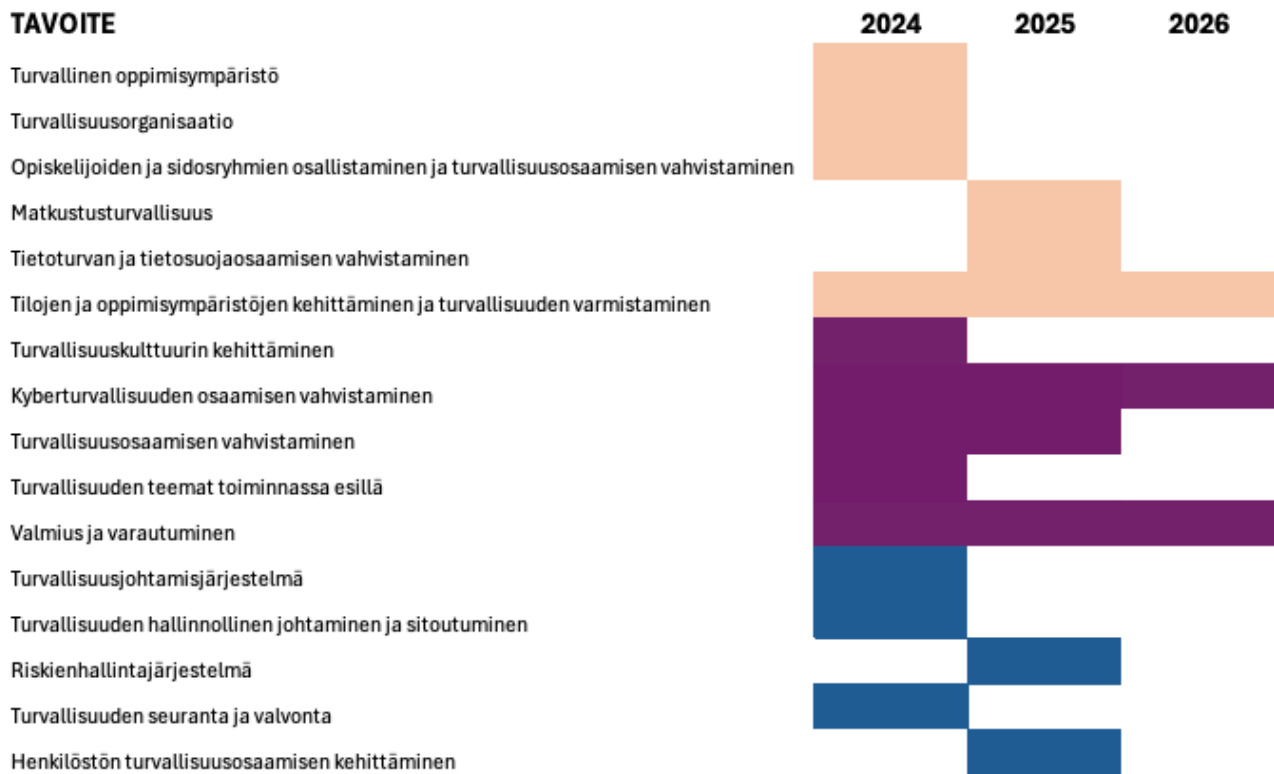


Kuva 5. Turvallisuuden tiekartta 2024-2026 (Kuvitus: Erika Johansson & Mia Kivelä 28.4.2025)

Huomasin perehtyessäni Haaga-Helian nettisivuihin, kuinka turvallisuusasioissa siellä usein seikkailee suloiset H-hahmo ja sydänhahmo. Koska opinnäytetyöni kokonaisturvallisuuden tiekartta on myös osa Haaga-Helian turvallisuutta, niin sain idean kysyä Haaga-Helian turvallisuuspäälliköltä, jos tiekarttaan olisi mahdollista saada samaiset hahmot mukaan. Koska kokemukseni graafisten kuvien luomisesta ovat vähäiset, niin päätin myös kysyä, haluaisivatko he tehdä tiekartalle kuvituksen, jossa kyseiset hahmot seikkailevat. Ajattelin, että olisi kiva saada hahmot jotenkin esille tiekarttaan, niin senkin kuvitus linkittyisi heidän turvallisuustyöhönsä. Tämä onnistui ja lopputuloksena sain Haaga-Helialta yllä olevan kokonaisturvallisuuden tiekartan kuvituksen (kuva 5).

6.2 Aikataulut ja toimenpiteet

Seuraavaksi käyn läpi kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteiden toimenpiteitä ja näiden aikataulutusta. Näiden avulla päästään haluttuihin tavoitteisiin. Haaga-Helian turvallisuuden kehittämissuunnitelmassa on toimenpiteitä lueteltu yksityiskohtaisemmin ja enemmän.



Kuva 6. Kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteiden aikataulut

Yllä olevassa kuvassa (kuva 6) näkyy kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteiden toimenpiteiden aikataulut vuosille 2024–2026. Toimenpiteitä edeltää niiden suunnittelu ja toteutuksen jälkeen näitä seurataan sekä tarpeen mukaan kehitetään edelleen Haaga-Helium turvallisuusryhmissä. Seuraavaksi käyn näitä läpi pääteemoittain.

6.2.1 Opetus

Opetus -pääteeman tavoitteiden turvallinen oppimisympäristö, turvallisuusorganisaatio sekä opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistaminen ja turvallisuusosaamisen vahvistaminen -toimenpiteiden toteutukset alkoivat vuonna 2024. Toimenpiteinä ovat olleet muun muassa järjestyssäännöt, turvallisuuden ryhmien ja heidän vastuiden määrittely, turvallisuuskävelyt ja -videot sekä turvallisuuspehdytys henkilökunnalle ja sidosryhmille.

Järjestyssääntöjen tarkoituksena on edistää korkeakouluyhteisön turvallisuutta ja viihtyvyyttä. Haaga-Helium järjestyssäännöt päivittyivät syksyn 2024 aikana. Tutkintosääntö löytyy Haaga-Helium nettisivuilta ja se tuli voimaan 1.8.2024. (Haaga-Helium ammattikorkeakoulu 2024c; Haaga-Helium ammattikorkeakoulu 2024d; Kivelä 11.10.2024). Turvallisuuspäällikkö on 2024 vuoden aikana päivittänyt Haaga-Helium nettisivuille turvallisuustietoja ja -ohjeistuksia. Turvallisuuskävelyitä on myös pidetty jokaisella kampuksella sekä näistä on tehty omat turvallisuuskävelyvideot.

Työpajoissa toivottiin selkeyttä turvallisuuden työryhmiin, tehtäviin, vastuisiin ja perehdytykseen, joten nämä olivat tärkeä nostaa heti alkuun toimenpiteeksi. Matkustusturvallisuus nousi myös esille työpajoissa ja se tulee toimenpiteeksi vuonna 2025. Tavoitteena on, että ennen matkustamista opiskelijoiden ja henkilöstön tulee tehdä verkkokurssi, jossa käsitellään matkustamiseen liittyviä turvallisuusasioita. Tapaamisessamme 11.10.2024 Haaga-Helian turvallisuuspäällikkö mainitsi, että vuoden 2025 aikana henkilöstölle on tulossa verkkokurssi turvallisuudesta Haaga-Heliassa sekä verkkokurssit tietoturvan ja tietosuojasaamisen vahvistamiseksi.

Tilojen ja oppimisympäristöjen kehittäminen ja turvallisuuden varmistaminen ovat jatkuvasti toimenpiteissä, sillä tähän lukeutuu myös pakolliset turvallisuustoimenpiteet. Toimenpiteinä ovat muun muassa viranomaistarkastukset, pelastussuunnitelmat ja huoltojärjestelmät. Omavalvontasuunnitelma ja työsuojelun toimintaohjelma laitettiin ajan tasalle vuoden 2024 aikana sekä väestönsuojien ohjeet päivitettiin. Koko kehittämissuunnitelman ja tiekartan ajan toimenpiteisiin kuuluvat myös sopimusten valvonta, jatkuvuuden varmistaminen sekä riskien arvioiminen (Kivelä 11.10.2024).

Haaga-Heliassa mitataan säännöllisesti myös opiskelijapalautetta ja turvallisuutta kehitetään yhdessä opiskelijoiden kanssa. On tärkeää, että turvallisuuden ohjeistus on helposti saatavilla. Opiskelijoilta tulleina kehitysideoina ovat muun muassa turvallisuus applikaatio opiskelijoille sekä turvallisuuden chatbot Haaga-Helian nettisivuille. Turvallisuudesta on hyvä myös saada opiskelijoille orientaatioviikolle enemmän osallistavaa tekemistä, jonka avulla turvallisuusasioista on helpompi ja mielekkäämpi oppia (Kivelä 25.2.2025)

6.2.2 Toimintakulttuuri

Kaikki toimintakulttuurin tavoitteet lähtivät käyntiin vuonna 2024. Valmius ja varautuminen sekä kyberturvallisuuden osaamisen vahvistaminen ovat jatkuvina toimenpiteinä koko kehittämissuunnitelman ja tiekartan ajan. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen on lähtenyt hyvin käyntiin henkilökunnan perehdytyksen ja Moodle -koulutusten tuella. On tärkeää saada eri kampuksien turvallisuuden prosessit yhtenäistettyä sekä turvallisuusviestintä ja -ohjeistus toimimaan eri kampuksiin mutkattomasti. Näitä edesauttaa muun muassa jo aloitetut turvallisuusperehdytykset, turvallisuustuokiot, turvallisuuden ohjeistuksien päivittäminen, nettisivujen ja intran päivittäminen sekä turvallisuuskulttuurikyselyn mittariksi asettaminen. Turvallisuusosaamista vahvistetaan Moodleen lisättävällä turvallisuuskoulutuksella. Turvallisemman tilan toimintamalli Turvaamo jalkautettiin vuoden 2024 aikana ja tarkoituksena on jatkaa tämän tietoisuuden lisäämistä. (Kivelä 11.10.2024, Kivelä 31.3.2025)

Syksyn 2024 aikana Haaga-Heliassa pidettiin poistumisharjoitus ja kevään 2025 aikana pidetään sisälle suojautumisharjoitus. Valmius ja varautuminen toimenpiteinä ovat myös muun muassa valmius-, kriisi- ja kriisiviestintäsuunnitelman päivittäminen sekä säännöllinen harjoittelemine. Digi-turvallisuudesta oli valtakunnallinen Taisto -harjoitus marraskuussa 2024 ja tähän Haaga-Helia osallistuu vuosittain (Kivelä 11.10.2024)

TUTOR Max -riskienarviointimalli ei mittaa tietoturva tai tietosuojaa, joten Haaga-Helia on ottanut käyttöön kybermittarin, jolla on omat tavoitteet ja toimenpiteet. Haaga-Helian turvallisuustiimi tekee yhteistyötä tämän osalta tietohallinnon kanssa. ICT infrastruktuuripäällikkö pitää kerran kuukaudessa tietoturva-, tietosuoja- ja turvallisuusasiantuntijoille kokouksen, jossa käydään kybermittarin väittämiä läpi. Kokoukseen kutsutaan myös kybermittarin eri osa-alueiden mukaan tarvittavia eri asiantuntijoita, esimerkiksi viestinnästä ja toimitilapalveluista. Kokouksessa arvioidaan toimintaa sekä käydään läpi mitkä asiat ovat hyvällä mallilla ja mitä tulisi kehittää. Kybermittarin avulla opitaan toisilta sekä sen avulla rakentuu yhteinen kuva kyberturvallisuusasioista (Kivelä 10.1.2025).

6.2.3 Johtaminen

Tiekartan johtamisen tavoitteiden toimenpiteet aloitetaan vuosien 2024 ja 2025 aikana. 2024 vuoden toimenpiteinä olivat muun muassa turvallisuusraportin käyttöönotto, turvallisuusryhmien määrittely, viranomaistarkastukset ja omat sisäiset tarkastukset, turvallisuuden tilannekuvan koonti, joka tehdään tarvittaessa muutaman kerran vuodessa, sekä turvallisuuden näkyvyyden lisääminen arjen toimintaan ja johtamiseen. Vuoden 2025 toimenpiteinä on muun muassa perustaa riskienhallintatyöryhmä ja päivittää riskienhallintasuunnitelma sekä kehittää henkilöstön turvallisuusosaamista turvallisuusperheillä, -materiaaleilla ja -koulutuksilla.

Haaga-Helian johdolla on käytössään turvallisuusjohtamisjärjestelmä, johon myös kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteet kirjataan. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän avulla edistetään määrätietoisesti turvallisuustyötä. (Kivelä 25.2.2025). Johtamisjärjestelmä on laajempi käsite kuin laadunhallintajärjestelmä, vaikka laadun merkitys onkin keskeinen osa johtamisjärjestelmää. Johtamisjärjestelmällä voi vaikuttaa lukuisiin toiminnan osa-alueisiin, kuten resurssien käyttöön, riskienhallintaan sekä ympäristön ja ihmisten hyvinvointiin. Johtamisjärjestelmän avulla huomio ohjautuu olennaisiin asioihin ja se ohjaa tavoitteiden saavuttamiseen. (SFS Suomen Standardit 2025.)

Turvallisuussuunnitelma sekä turvallisuussuunnitelman pohjalta tehtävä turvallisuusraportti julkaistaan molemmat henkilökunnalle. Turvallisuusraportti julkaistaan joka vuosi, kun taas turvallisuussuunnitelma 3–4 vuoden välein. Jos jotain oleellista tapahtuu, niin turvallisuussuunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan. Turvallisuussuunnitelma tehdään turvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan tekemisen jälkeen. Turvallisuuden itsearviointiin voi käyttää hyödyksi TUTOR Max -

riskienarviointimallia tai esimerkiksi ulkopuolisen apua. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö on hyvä silloin, jos haluaa saada mukaan myös ulkopuolista näkökulmaa. Turvallisuuden kehittäminen tulisi olla osallistava, sillä se antaa näin enemmän ja sitouttaa henkilökuntaa paremmin tavoitteisiin. Ulkopuolinen osallistuja voisi esimerkiksi olla yhteistyökumppani toisesta ammattikorkeakoulusta. (Kivelä 17.3.2025; Kivelä 31.3.2025). Haaga-Heliassa oli turvallisuuskulttuurikysely vuoden 2024–2025 vaihteessa. Kyselyä käytetään hyödyksi seuraavan turvallisuussuunnitelman tekemiseen. Turvallisuuskulttuurikyselyt pidetään aina ennen seuraavien turvallisuussuunnitelmien päivittämistä. (Kivelä 31.3.2025.)

Turvallisuussuunnitelmassa käydään läpi muun muassa turvallisuussuunnitelman tarkoitus, toiminnan suunnittelun ja kehittämisen menettelyt, operatiiviset toiminnot sekä täytäntöönpanon menettelyt ja arviointi. Suunnitelmassa esitellään myös turvallisuusjohtamisjärjestelmää sekä käydään läpi vastuita ja päämääriä. Suunnitelman liitteissä on myös kokonaisturvallisuuden tiekartta nähtävillä. Turvallisuusraportissa puolestaan käydään läpi kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteet edelliselle vuodelle ja miten näihin tavoitteisiin päästiin, jonka jälkeen katsotaan kuluvan vuoden tavoitteita. Turvallisuusraportissa käydään myös läpi muun muassa turvallisuushavaintoilmoitukset, turvallisemman tilan Turvaamon ilmoitukset, tietoturvallisuuden asioita, kyberturvallisuutta, turvallisuusviestintää, poistumisharjoitusten palaute sekä turvallisuuskulttuurikyselyn tulokset (Kivelä 31.3.2025).

6.3 Tiekartta arjessa

Kun turvallisuuden rakenteet ovat kunnossa, voidaan sen tavoitteita ja toimenpiteitä lähteä tehostamaan. Toimenpiteiden kilpailutuksille ja budjetoinnille tulee varata aikaa. Haaga-Helian strategia käydään läpi noin viiden vuoden välein. Strategiatyöskentelyssä nousseet asiat ja strategian muutokset voivat muuttaa tiekartan tavoitteita, toimenpiteitä ja aikatauluja. (Kivelä 6.9.2024). Turvallisuuden kehittämissuunnitelman tulokset laitetaan Haaga-Helian intraan henkilökunnalle tiedoksi turvallisuussuunnitelmana ja turvallisuusraporttina. Turvallisuusraportti julkaistaan vuosittain ja sen avulla henkilökunta saa kokonaiskuvan turvallisuuden tavoitteista ja nykytilasta. Tulosten jakaminen henkilökunnalle tuo läpinäkyvyyttä ja avoimuutta toimintaan sekä se sitouttaa ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden tuoda esille myös omia kehitysehdotuksiaan. Turvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta tuovat toimintaan runkoa, järjestelmällisyyttä ja tavoitteellista määrätietoisuutta. (Kivelä 10.1.2025; Kivelä 19.5.2025.)

Turvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan toimenpiteitä seurataan säännöllisesti Haaga-Helian turvallisuusryhmien toimesta (Kivelä 11.10.2024). Eri tasoiset turvallisuusryhmät seuraavat turvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteiden onnistumista (Kivelä 31.3.2025). Turvallisuuspäällikkö tekee aina vuoden alussa turvallisuusryhmälle vuosikalenterin, johon tulee

nostot turvallisuuden kehittämissuunnitelmasta ja tiekartasta. Hän laatii heille myös toisen kalenterin, johon merkataan kokoukset puolen vuoden ajalle sekä tavoitteet kokouksille. Kokouksissa seurataan mitä on tehty tavoitteiden eteen ja mitä tulisi lisätä tai muuttaa. (Kivelä 10.1.2025.)

On suuri merkitys, että turvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan asiat ovat dokumentoitu. Johto pystyy käyttämään turvallisuuden kehittämissuunnitelmaa ja tiekarttaa työkaluna, joka lisää heidän turvallisuusosaamista ja tavoitteisiin sitoutumista. Turvallisuudessa on ensisijaisesti kyse tiedolla johtamisesta. Dokumentointi lisää myös avoimuutta. Avoimuus ja asioista puhuminen rakentavat osaltaan myös turvallisuuskulttuuria (Kivelä 31.3.2025).

Kehittämissuunnitelman ja tiekartan tiedetään olevan onnistunut, kun niihin on osattu työskentelyn avulla nostaa ne keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet, joita kehittämällä edistetään Haaga-Helian turvallisuutta kokonaisvaltaisesti ja järjestelmällisesti. Tämä kehittämissuunnitelma ja tiekartta on otettu aktiiviseen käyttöön Haaga-Helian turvallisuusryhmissä ja sitä seurataan säännöllisesti. Etenemisestä ja tavoitteista tiedotetaan henkilökuntaa säännöllisesti Haaga-Helian sisäisessä In-trassa. Kehittämissuunnitelmaan ja tiekarttaan on jokaiseen tavoitteeseen määritelty mittarit ja vastuutahot, joita arvioimalla seurataan tavoitteiden etenemistä. Arviota tehdään myös turvallisuusraportin avulla vuosittain. (Kivelä 19.5.2025). Haaga-Helian seuraava turvallisuuden itsearviointi tapahtuu joko vuoden 2026 lopussa tai vuoden 2027 alussa. Työpajoissa käydään läpi, miten 2024–2026 turvallisuuden kehittämissuunnitelman ja tiekartan tavoitteisiin on päästy sekä mitä asioita tulisi jatkossa kehittää. Näiden pohjalta tehdään uudet tavoitteet ja toimenpiteet turvallisuuden kehittämiseksi eli uusi turvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta vuosille 2027–2029. (Kivelä 25.2.2025).

Seuraavassa luvussa on omia pohdintojani opinnäytetyöstäni, projektinkulusta sekä tiekartasta työvälineenä.

7 Pohdinta

Lähestyin Haaga-Helian ammattikorkeakoulua toiveenani opinnäytetyölleni aihe. Turvallisuusasiat ovat nykyään enemmän pinnalla ja heillä oli ehdottaa muutamia turvallisuuteen liittyviä aiheita. Toiveenani oli jollain tapaa henkilöstöön liittyvä opinnäytetyön aihe ja heidän ehdottama kokonaisturvallisuuden kehittäminen kuulosti erittäin mielenkiintoiselta. Saadessani opinnäytetyölle toimeksiannon oli turvallisuusasiat hiljattain keskitetty yhden henkilön vastuulle. Kokonaisturvallisuuden kannalta onkin hyvä, että turvallisuuteen on nimetty vastuuhenkilö, kuin että turvallisuusasiat olisivat monella henkilöllä hoidettavana tai omien työtehtävien ohella. Opinnäytetyöni aiheena oli selvittää, mikä Haaga-Helian turvallisuuden taso oli sillä hetkellä, millä tasolla he toivoisivat sen olevan tulevaisuudessa sekä mitä tavoitteita ja toimenpiteitä tämä pitäisi sisältää. Toiveissa oli tehdä kokonaisturvallisuudelle tiekartta 2024 vuodesta vuoteen 2026 asti.

Strateginen tiekartta oli itselleni uusi tuttavuus. En myöskään ole aikaisemmin tehnyt turvallisuuden parissa töitä. Heti alkuun otin selvää millainen työväline strateginen tiekartta on, mitä kaikkea se pitää sisältää sekä miten sellainen tulisi tehdä. Sovimme Haaga-Helian turvallisuuspäällikön kanssa heti alkuvaiheessa, että kehittämismenetelmänä olisi työpajat, joiden perustana käytettäisiin TUTOR Max -riskienarviointimallia. TUTOR Max -malli oli itselleni tuntematon, joten perehdyin siihen sekä työpajamenetelmiin ennen ensimmäisen työpajan pitämistä. Sain opinnäytetyöni aiheen 31.1.2024 ja työpajat olivat 1.3. ja 8.3. Opinnäytetyöprojekti lähti reippaasti käyntiin. Haaga-Helian turvallisuuspäällikkö oli loistava ohjaamaan opinnäytetyöprosessia. Sain häneltä paljon tukea koko projektin ajan.

Pitämämme työpajat sujuivat hyvin, mutta ajankäyttö olisi voinut olla tehokkaampaa. Oli hyvä, että aloitimme työpajat aamupalalla ja jutustelulla, sillä se loi työpajoihin rennon tunnelman. Osallistujat kävivät alkuun pareina TUTOR Max -painopistealueet läpi, jonka jälkeen kävimme ne yhteisesti painopistealue kerrallaan yhdessä keskustellen läpi. Painopistealueita oli kahdeksan ja molemmissa työpajoissa meinasi aika loppua kesken. Työpajat kestivät n. 1 tunti 30 minuuttia. En usko, että niiden pituutta olisi voitu lisätä, sillä osallistujilla oli kiireiset työpäivät ja he antoivat jo aika paljon omasta työajastaan käyttöömme. Olisi varmaan pitänyt lyhentää hieman parityöskentelyaikaa, jotta yhteiseen keskusteluun olisi jäänyt enemmän aikaa. TUTOR Max -riskienarviointimallin viimeiset painopisteet menivät hieman nopealla tahdilla läpi. Opimme ensimmäisestä työpajasta, ja seuraavassa työpajassa pidimme pisteillä hieman paremmin aikaa, ettei yksi piste veisi sitä liikaa pois toiselta. Saimme jokaisessa painopistealueessa hyvin keskustelua aikaiseksi ja osallistujat toivat paljon esille omia ajatuksiaan ja kehitysehdotuksiaan. Molemmissa työpajoissa tuli esille paljon hyviä ideoita ja huomioita. Oli myös hyvä idea nauhoittaa keskusteluja, sillä keskustelujen kirjoittaminen ylös oli yllättävän vaikeaa. Oli hankala välillä pysyä vauhdissa mukana.

Työpajakeskustelujen sekä TUTOR Max -arviointien kokoaminen meni yllättävänkin helposti. Haaga-Helian turvallisuuspäälliköltä tullut idea kirjoittaa nostot TUTOR Max -mallin painopistealueita mukailevaan pohjaan selkeytti hyvin työpajoissa esille tulleiden havaintojen ja kehitysehdotuksien läpi käymistä. Pääteemojen valinta helpotti kehittämissuunnitelman täyttämistä. Turvallisuuspäällikön kanssa valitsimme työpajojen nostoja, joita ripottelimme pääteemojen alle sopiviin kohtiin. Tästä muodostui kehittämissuunnitelman ja tiekarttaan tavoitteet. Yhteistyö Haaga-Helian turvallisuuspäällikön kanssa auttoi kovastikin projektin edistymistä ja häneltä sai paljon ideoita ja neuvoja opinnäytetyötäni varten, kuten esimerkiksi hyviä kirjallisuusvinkkejä teoreettiseen viitekehykseen turvallisuuden osalta.

Kokonaisturvallisuuden tiekartan muodostaminen oli hieman hankalaa siinä mielessä, että turvallisuusasiat ovat monelta osin arkaluontoisia, eikä niitä toivota näytettävän ulkopuolisille. Varmistinkin useampaan kertaan Haaga-Helian turvallisuuspäälliköltä mitä asioita saan opinnäytetyöhöni kertoa ja mitä en. Kuvallinen tiekartta, jossa näkyy aikataulutus, oli myös hankala toteuttaa, sillä kovin moni tavoitteista alkaa ensimmäisen vuoden aikana sekä muutaman toteutus jatkuu läpi tiekartan. En pitkään oikein tiennyt kuinka lähestyä tiekartan kuvittamista. Selaillessani Haaga-Helian nettisivuja, huomasin heidän käyttävän turvallisuusaiheiden yhteydessä kahta hahmoa. Koska opinnäytetyöni liittyy myös turvallisuuteen, sain idean kysyä hahmojen käyttöä tiekartan kuvituksessa. Kysyin samalla, jos Haaga-Helia voisi luoda tiekartalleni kuvituksen, jossa hahmot seikkailevat. Olin iloisesti yllätynyt, että he suostuivat tähän. En ole itse graafisesti lahjakas, joten tämä auttoi minua todella paljon.

Tiekartta on oikein hyvä työväline selkeyttämään toimintoja. Hyvin tehty tiekartta ja siitä yksityiskohtaisempi kehittämissuunnitelma näyttää selkeästi minkälaisiin toimenpiteisiin tulisi keskittyä milloinkin, jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin. Kehittämissuunnitelmasta näkee myös keiden vastuulla kyseiset toimenpiteet ovat sekä miten näitä mitataan. Samaiseen suunnitelmaan on myös hyvä pitää kirjaa tehdyistä toimenpiteistä, jotta seuranta helpottuu entisestään. Tiekartan ja kehittämissuunnitelman tekeminen on aikaa vievää ja tulisikin rajata hyvin keitä kaikkia tekemiseen osallistaa. On kuitenkin tärkeä saada osallistettua kaikkia niitä henkilöitä, jotka tekevät asian parissa töitä. Heiltä saa parhaimman käsityksen nykytilasta sekä kehittämisen kannalta tärkeimmät havainnot ja ideat. Henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön on tärkeää, sillä se sitouttaa heitä ja antaa heille tunteen siitä, että heidän työtään ja ajatuksiaan arvostetaan. Läpinäkyvyys ja avoimuus sekä tiekartan esitleminen koko henkilökunnalle on myös tärkeää. Varsinkin kun kyseessä on turvallisuus, eli koko henkilöstöä koskettava aihe. Avoimuus ja hyvä viestintä myös lisää turvallisuustietoisuutta ja lähestyttävyyttä, jotta ihmiset pienemmällä kynnyksellä toisivat esille omia havaintojaan ja kehitysehdotuksiaan. Vaikka tiekartta on hyvä ja selkeä työväline, ja vaikka se olisi toteutettu mahdollisimman hyvin, niin se ei tuo hyötyä ilman että se otetaan aktiiviseen käyttöön,

erityisesti johdon toimesta. Tiekartta ja kehittämissuunnitelma tulisi ottaa mukaan toiminnan koordinoimiseen ja sitä tulisi päivittää jatkuvasti.

Jos haluaisi saada kattavamman kuvan kokonaisturvallisuuden nykytasosta ja tavoitetasosta, tulisi osallistaa laajemmin henkilöstöä ja sidosryhmiä, esimerkiksi tässä Haaga-Helian kokonaisturvallisuuden selvittämisessä olisi voitu osallistaa myös opiskelijoita ja laajemmin henkilöstöä. Koska kyseessä oli opinnäytetyöprojekti tuli osallistujia rajata, ettei opinnäytetyöstä tulisi liian laaja. Tällä kertaa osallistujiksi valikoitui turvallisuuden parissa työskenteleviä henkilöitä ja johtoryhmän jäsenet. Jatkossa jos halutaan kattavampaa tutkimusaineistoa voisi tehdä työpajat samaisille henkilöille, mutta sen ohella esimerkiksi turvallisuusaiheisen kyselyn opiskelijoille ja muulle henkilöstölle.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset olivat 1. Millä tasolla turvallisuusasiat ovat Haaga-Heliassa tällä hetkellä? 2. Mitä toiveita Haaga-Heliassa on turvallisuudelle? ja 3. Miten tavoitteisiin päästään? Selvitin jokaista näistä opinnäytetyöni aikana ja vaikka näitä kaikkia en pystykään opinnäytetyössäni jakamaan, niin kaikkiin sain vastauksen. Kirjasin ylös jokaisen työpajakeskusteluissa nousseen huomion ja kehitysidean sekä tein niistä koosteen Haaga-Helian turvallisuuspäällikölle. Kirjasin myös jokaisen TUTOR Max -arvioinnin yhteen arviointilomakkeeseen ja lähetin senkin Haaga-Helian turvallisuuspäällikölle. Näistä molemmista näkee miten turvallisuusvastaavat ja johtoryhmä näkevät turvallisuuden tason mittaamishetkellä sekä heidän toiveitaan turvallisuudelle. Näiden pohjalta muodostui kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen 3.

Opinnäytetyössäni muodostunut kehittämissuunnitelma ja tiekartta ovat Haaga-Helian vastausten perusteella tehtyjä ja sen vuoksi myös heidän näköisensä. Tekemäni kehittämissuunnitelma ja tiekartta ei siis suoranaisesti tarjoa parannuksia tai uusia näkökulmia toisten sovellettavaksi. Jos haluaisi lähteä tekemään kehittämissuunnitelmaa ja tiekarttaa, niin tästä toki voi olla apua sellaisen tekemiseen. Opinnäytetyössäni käydään läpi, millainen työväline tiekartta on ja miten sellainen tulisi rakentaa. Kerron myös, miten keräsin aineiston sekä kuinka aineistosta rakentui lopullinen kehittämissuunnitelma ja tiekartta. Päädyin keräämään aineiston käyttämällä apuna työpajoja ja arviointimallia. Aineistoa voisi hyvin kerätä myös esimerkiksi kyselyn tai ryhmäkeskustelujen avulla. TUTOR Max -riskienarviointimalli keräsi kattavasti aineistoa turvallisuudesta. Tällaiset arvioinnit toimivat hyvin aineiston keräämisen pohjana. Kehityskohteet tulevat helposti esille ja seuraavien tavoitetasojen vaatimukset ovat selkeästi kuvattuna.

Olen tyytyväinen siihen, millainen projekti tämä kokonaisuudessaan oli, ja millainen opinnäytetyöni lopputulos eli kokonaisturvallisuuden kehittämissuunnitelma ja tiekartta oli. Kehittämissuunnitelmasta ja tiekartasta tuli selkeä ja looginen sekä tavoitteet ovat realistisia ja saavutettavissa. Näistä on apua toiminnan tehokkaaseen koordinointiin. Opin opinnäytetyöni aikana paljon yleisesti

turvallisuusasioista, tiekartasta kehittämisen työvälineenä sekä työpajamenetelmästä henkilöstön osallistamisen keinona. Opin lisäksi korkeakouluturvallisuudesta ja kuinka paljon erilaisia asioita se pitää sisällään. Kokonaisturvallisuus on laaja käsite, joka pitää sisällään paljon enemmän kuin tiesin tätä opinnäytetyöprojektia ennen.

Lähteet

AlSanad, J. H. 2024. Cybersecurity In Education. International Journal of Computer Science and Information Technology Research. Vol. 12, Issue 2, pp: 51-61, April – June 2024.

Arman, M. & Kharrat, M. 2016. A new approach to designing a Roadmap: A case study for e-services with respect to rural and less developed regions in Iran. 2016 8th International Symposium on Telecommunications (IST). Tehran, Iran.

Booren, L. M., Handy, D. J. & Power, T. G. 2011. Examining Perceptions of School Safety Strategies, School Climate, and Violence. Youth Violence & Juvenile Justice, Volume 9, Issue 2, 171-187.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2022. Yritysturvallisuus. Luettavissa: <https://ek.fi/hyoty tietoa-yrityksille/yritysturvallisuus/>. Luettu: 23.2.2025.

F-Secure 2025. Mitä on kyberturvallisuus. Luettavissa: <https://www.f-secure.com/fi/articles/what-is-cyber-security>. Luettu: 20.2.2025.

Frank, E., Olaoye, G. & Ok, E. 2023. Cybersecurity in Education Protecting Students and Staff. Computer Science and Engineering, 24th of December 2023. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/388458382_Cybersecurity_in_Education_Protecting_Students_and_Staff. Luettu: 21.4.2025.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024. Haaga-Helian strategia ja arvot. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helian-strategia-ja-arvot>. Luettu: 7.10.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024a. Tietoa Haaga-Heliasta. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-heliasta>. Luettu: 18.4.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024b. Turvaamo. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/ohjaus-ja-hyvinvointi/turvaamo>. Luettu: 7.10.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024c. Turvallisuus. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/ohjaus-ja-hyvinvointi/turvallisuus>. Luettu: 7.10.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024d. Tutkintosääntö, noudatettavat normit ja muutoksenhaku. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/tutkintosaanto-noudatettavat-normit-ja-muutoksenhaku>. Luettu: 7.10.2024.

Helsingin kaupungin pelastuslaitos 2/2015. Turvallisuuskulttuuria kehittävä valvonta II-loppuraportti. Luettavissa: <https://pelastustoimi.fi/documents/25266713/168997673/Turvallisuuskulttuuria+kehittävä+valvonta+2.pdf/20df4627-1a26-7916-8c56-5351ad050dc4/Turvallisuuskulttuuria+kehittävä+valvonta+2.pdf?t=1689855959852>. Luettu: 29.8.2024.

Helsingin kaupunki 2025. Tiekartta. Luettavissa: <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/tiekartta-roadmap/>. Luettu: 29.4.2025.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä – 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Alma Talent Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.4.2025.

Innokylä. 2024. EFQM laatupalkintomalli. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/efqm-laatupalkintomalli>. Luettu: 6.11.2024.

Innokylä. 2024a. Strateginen tiekartta. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/strateginen-tiekartta>. Luettu: 1.9.2024

Juutilainen, A. 2022. Johda ajattelua, johda työturvallisuutta. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kerr, C. & Phaal, R. 2022. Roadmapping and Roadmaps: Definition and Underpinning Concepts. IEEE Transactions on Engineering Management, Volume: 69, Issue: 1.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. 2011. Pelastusviranomaisen valvontasuunnitelman mukainen turvallisuustoiminnan riskienarviointimalli TUTOR Max (suurasiakasversio). Versio 0.93, 4 / 2011.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.10.2024.

Kivelä, M. 3.7.2024. Turvallisuuspäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Teams-palaveri.

Kivelä, M. 6.9.2024. Turvallisuuspäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Teams-palaveri.

Kivelä, M. 11.10.2024. Turvallisuuspäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Teams-palaveri.

Kivelä, M. 10.1.2025. Turvallisuuspäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Teams-palaveri.

Kivelä, M. 25.2.2025. Turvallisuuspäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Teams-palaveri.

Kivelä, M. 17.3.2025. Turvallisuuspäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Teams-palaveri.

Kivelä, M. 31.3.2025. Turvallisuuspäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Teams-palaveri.

Kivelä, M. 19.5.2025. Turvallisuuspäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Sähköposti.

Kostoff, R.N. & Schaller, R.R. 2001. Science and technology roadmaps, IEEE Transactions on Engineering Management. 48(2), 132–143.

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.9.2024.

Kyberturvallisuuskeskus. 2025. Kybermittari. Luettavissa: <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/palvelumme/tilannekuva-ja-verkostojohtaminen/kybermittari?toggle=Mikä%20on%20Kybermittari?>. Luettu: 15.2.2025.

Kyberturvallisuuskeskus. 2025a. Kybermittarin usein kysytyt kysymykset. Luettavissa: <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/palvelumme/tilannekuva-ja-verkostojohtaminen/kybermittari/kybermittarin-usein-kysytyt-kysymykset?toggle=Mik%C3%A4%20on%20Kybermittari%3F>. Luettu: 15.2.2025.

Kyberturvallisuuskeskus. 13.6.2023. Kybermittari – peruseriaatteet. Luettavissa: https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/file/Kybermittari_esittely_V2.1_web.pdf. Luettu: 24.2.2025.

Kyberturvallisuuskeskus. 7.5.2024. Monivaiheinen tunnistautuminen suojaa käyttäjätilejäsi. Luettavissa: <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankohtaista/ohjeet-ja-oppaat/monivaiheinen-tunnistautuminen-suojaa-kayttajatilejasi>. Luettu: 21.4.2025.

Lallie, H. S., Thompson, A., Titis, E. & Stephens, P. 2025. Analysing Cyber Attacks and Cyber Security Vulnerabilities in the University Sector. Computers 2025, Special Issue: Cyber Security and Privacy in IoT Era, 14(2), 49.

Lee, S. & Park, Y. 2005. Customization of technology roadmaps according to roadmapping purposes: Overall process and detailed modules. Technological Forecasting & Social Change 72 (2005) 567-583.

Lehtiranta, L., Junnonen, J-M., Kärnä, S. & Pekuri, L. 2015. Design Methods and Practices for Research of Project Management. Chapter 8: The Constructive Research Approach: Problem Solving for Complex Projects. Gower Publishing Limited. Surrey, England. E-kirja. Luettu: 22.11.2024.

Li, Y. & Liu, Q. 2021. A comprehensive review study of cyber-attacks and cyber security; Emerging trends and recent developments. Energy Reports. Volume 7, November 2021, 8176-8186.

Linnolahti, O. 15.10.2024. Strategisen kehittämisen päällikkö. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. Sähköposti.

- Linnolahti, O. 9.4.2025. Strategisen kehittämisen päällikkö. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. Sähköposti.
- Lippo, A., Järvi, H. & Poikolainen, T. 30.5.2022. Osallistava työpaja yhteiskehittämisen menetelmänä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://read.xamk.fi/2022/logistiikka-ja-merenkulku/osallistava-tyopaja-yhteiskehittamisen-menetelmana/>. Luettu: 16.9.2024.
- Luutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. HR – opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Alma Insights Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.4.2025.
- Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Alma Talent Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.3.2025.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.4.2024.
- Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot – käsikirja. Alma Talent Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.4.2025.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. E-kirja. Luettu: 4.3.2024.
- Paasonen, J., Huuromonen, T. & Paasonen, L. 2012. Oppilaitoksen turvallisuusjohtaminen. Tietosanomaa Oy. Helsinki.
- Phaal, R. 2024. What They Should Tell You About Roadmapping at Business School. IEEE Engineering Management Review, Volume: 52, Issue: 3.
- Pronovost, P. & Sexton B. 14.8.2005. Assessing safety culture: guidelines and recommendations. BMJ Quality & Safety, Volume 14, Issue 4, 231-233. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/7682463_Assessing_safety_culture_Guidelines_and_recommendations. Luettu: 9.3.2025.
- Rauhala, I., Lange, I., Kääriä, K. & Virkkunen, I. 2024. Yhteys – Avain johtamiseen. Alma Talent Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.4.2025.
- Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri: Teoria ja arviointi. VTT. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Rikander, H. 2021. Oppilaitosturvallisuus. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Rowe, B. 23.3.2024. Cybersecurity in education – the latest trends. Cyber Security, Technology. Securus Communications. Luettavissa: <https://securuscomms.co.uk/cybersecurity-in-education-the-latest-trends/>. Luettu: 20.4.2025.

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Alma Talent Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.4.2025.

SFS Suomen Standardit RY. 2024. ISO 9001 Laadunhallinta. Luettavissa: https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/?fwp_avainsanat=turvallisuus. Luettu: 6.11.2024.

SFS Suomen Standardit RY. 2025. Johtaminen. Luettavissa: <https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/aihealueet/johtaminen/>. Luettu: 29.4.2025.

Siebelink, R., Hofman, E., Halman, J. I. M. & Nee, I. 2021. Roadmapping: (Missed) opportunities to overcome strategic challenges. Business Horizons. Volume 64, Issue 4, July-August 2021, p. 501-512.

Tynkkynen, O. & Berninger, K. 2017. Nettopositiivisuus. Menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso. Alma Talent Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.9.2024.

Ulkoministeriö. Katakri – tietoturvallisuuden auditointityökalu viranomaisille. Luettavissa: <https://um.fi/katakri-tietoturvallisuuden-auditointityokalu-viranomaisille>. Luettu: 6.11.2024.

Vallinkoski, K. K. & Koirikivi P-M. 29.1.2020. Enhancing Finnish basic education schools' safety culture through comprehensive safety and security management. Nordic Journal of Studies in Educational Policy. Volume 6, Issue 2, 103-115.

Valtioneuvosto. 18.12.2020. Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö Katakri 2020 julkaistu. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/kansallinen-turvallisuusauditointikriteeristo-katakri-2020-julkaistu>. Luettu: 6.11.2024.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.4.2024.


Liitteet

Liite 1. TUTOR Max -riskienarviointimalli


Pelastusviranomaisen valvontasuunnitelman mukainen TUTOR-arviointi: aihekokonaisuudet ja sisältö																	
Hallinnollinen johtaminen		Johdon taho	Itse-arvio	Vr.om. arvio	Toiminnalliset riskit					Johdon taho	Itse-arvio	Vr.om. arvio	Vaatimusten täyttyminen		Johdon taho	Itse-arvio	Vr.om. arvio
1.1 Suunnittelu ja ohjaus	0,0	0,0	0,0	0,0	2.1 Tavoitteet ja ohjeistus	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.1 Turvallisuuteen liittyvät	0,0	0,0	0,0	0,0	
1.2 Johdon tietoisuus	0,0	0,0	0,0	0,0	2.2 Riskienhallintajärjestelmä ja kokonaisvaltaisuus	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.2 Turvallisuuteen liittyvät	0,0	0,0	0,0	0,0	
1.3 Seuranta ja valvonta	0,0	0,0	0,0	0,0	2.3 Riskien tunnistaminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.3 Turvallisuuteen liittyvät	0,0	0,0	0,0	0,0	
1.4 Resurssit ja turvallisuusorganisaatio	0,0	0,0	0,0	0,0	2.4 Toteutus ja vaikuttavuus	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.4 Ulkoiset toiminnot	0,0	0,0	0,0	0,0	
1.5 Yhteistyö sidosryhmien kanssa	0,0	0,0	0,0	0,0													
Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	0,0	
Dokumentaatio																	
4.1 Toimintamalli	0,0	0,0	0,0	0,0	Palo- ja pelastusturvallisuuden sekä varautumisen TURVALLISUUSTASO					0,0	0,0	0,0	5.1 Tekniset järjestelmät		0,0	0,0	0,0
4.2 Lakisäätöaset ja -suunnitelmat	0,0	0,0	0,0	0,0	MAX-versio					0,0	0,0	0,0	5.2 Pelastustoiminnan edellytykset		0,0	0,0	0,0
Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	0,0	23 kohdan profiilointi					0,0	0,0	0,0	5.3 Varautuminen		0,0	0,0	0,0
Koulutus																	
6.1 Koulutuksen suunnittelu ja organisointi	0,0	0,0	0,0	0,0	Viestintä					0,0	0,0	0,0	6.1 Seuranta ja mittaaminen		0,0	0,0	0,0
6.2 Koulutuksen riittävyys	0,0	0,0	0,0	0,0	7.1 Turvallisuusväestönä toteutus					0,0	0,0	0,0	6.2 Analysointi ja parantaminen		0,0	0,0	0,0
6.3 Koulutusrekisteri ja -suunnitelma	0,0	0,0	0,0	0,0	7.2 Turvallisuusväestönä erityisasteissa					0,0	0,0	0,0	6.3 Analysointi ja parantaminen		0,0	0,0	0,0
Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	0,0	
TOP 3:																	
TASOT																	
1 Heikko												KEHITYSVERSIO 3.1.2011					
2 Puutteellinen												Luottamuksellinen					
3 Perustaso												Copyright © 2011 Keski-Uudenmaan pelastuslaitos					
4 Sitoutunut																	
5 Edelläkävijä																	
FLOP 3:																	
Johdon taho												Keski-Uudenmaan Pelastuslaitos					
Itse-arvio												MELLERSTÄ NYLANDS RÄDDNINGSSVERK					
Vr.om. arvio																	



KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS
MELLERSTÄ NYLANDS RÄDDNINGSSVERK



	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Hallinnollinen joht.	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 1.1	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Suunnittelu ja ohjaus					
Keskeinen asiasisältö	Periaatteita, tarpeita ja vaatimuksia ei tunnistettu eikä kirjattu.	Periaatteet, tarpeet ja vaatimukset tunnistettu ja kirjattu osittain / puutteellisesti.	Suunnittelu toteutuu riskiperusteisesti ja periaatteet, tarpeet sekä vaatimukset tunnistettu.	Johdon rooli turvallistyy ohjaamisessa korostuu.	Toimintaa kehitetään jatkuvasti. Voidaan puhua järjestelmästä.
Onko organisaatio määrittänyt ja tunnistanut turvallisuutta ohjaavat periaatteet? Kysymyksellä arvioidaan: Organisaation hallinnollisen turvallisuusjohtamisen tasoa	Turvallisuutta ohjaavia periaatteita ei ole tunnistettu eikä määritetty. Uhkia ja riskejä ei ole tunnistettu tai se on tehty hyvin puutteellisesti.	Toimintaa koskevat lainsäädännön asettamat vaatimukset on ainakin osittain tunnistettu ja turvallisuutta koskevat perusasiat on kirjattu osittain puutteellisesti.	Organisaatiolla on kirjattuna turvallisuutta koskevat perusasiat erillisenä dokumenttina tai osana yleisiä tavoitteita.	Organisaatiolla on kirjattuna ylimmän johdon hyväksymä turvallisuuspolitiikka tai vastaava turvallisuustoimintaa ohjaava hyväksytty määrittely.	Organisaatioon on luotu ja sillä on käytössään turvallisuudenhallinta-järjestelmä jonka johto hyväksynyt ja jota toteutetaan koko henkilöstön ja sidosryhmien voimin.
1/2 kriteeri	Periaatteiden tunnistaminen sekä uhkien ja riskien tunnistaminen on jäänyt puheen tasolle. Ei dokumentteja.	Vaatimuksia tunnistettu ja kirjattu sekalaisesti eri aikakausina. Kokonaiskuva sirpaleinen. Kohde on osittain tunnistanut ja dokumentoinut uhat ja riskit, jotka ohjaavat vaaratilanteiden ennaltaehkäisyä ja omatoimista varautumista.	Kohde on tunnistanut ja dokumentoinut uhat ja riskit, jotka ohjaavat vaaratilanteiden ennaltaehkäisyä ja omatoimista varautumista. Vastuuhenkilö määritetty.	Turvallisuuspolitiikka ohjaa organisaation turvallisuustyötä näkyvästi.	
Tarkennukset	(Pelastuslain 85) Turvallisuudesta huolehtimista ei voida osoittaa.				Turvallisuudenhallintajärjestelmä: turvallisuuden vuotuinen toimintaohjelma, turvallisuustyön tavoitteet, riskien tunnistamisen arviointi ja kontrollit, turvallisuusorganisaatio ja vastuut, onnettomuudet, vaaratilanteet, turvallisuuspoikkeamat ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet, turvallisuusdokumentaatio ja sen hallinta, koulutuksen ja tietoisuuden lisääminen sekä osaamisen, raportoinnin ja johdon katselmukset.
Muistiinpanot					



	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Hallinnollinen joht.	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 1.2	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Johdon tietoisuus					
Keskeinen asiasisältö	Ei raportointia.	Raportointi satunnaista.	Raportointi järjestelmällistä. Johto kiinnostunut.	Johto on hyvin selvillä turvallisuustoiminnan tasosta ja nykytilasta.	Raportointi ohjaa johdon linjauksia ja päätöksiä turvallisuusasioissa.
Raportoidaanko turvallisuudesta suoraan organisaation ylimmälle johdolle?	Turvallisuudesta ei raportoida johtotasolle eikä johto vaadi raportointia.	Turvallisuusraportointia johdolle esiintyy osittain / satunnaisesti.	Turvallisuuden raportointijärjestelmä on luotu ja se on käytössä.	Turvallisuudesta vastaava henkilö raportoi organisaation johdolle säännöllisesti siten, että johtoryhmä on selvillä turvallisuustoiminnan ja turvallisuustilanteen tasosta. Huomattavat poikkeamat tai muutokset on voitava raportoida johdolle välittömästi esimerkiksi kriisinhallintamenettelyn kautta.	Organisaatiossa on nimety yksi tai useampi ylempään johdon jäsen, jolla on muista vastuista riippumatta erityinen vastuu turvallisuudenhallintajärjestelmästä.
Kysymyksellä arvioidaan: Johdon tietoisuutta ja sitoutumista turvallisuustyöhön					
1/2 kriteeri	Raportointi tarve tiedostettu mutta ei käytännön toimenpiteitä. Puheaste.	Johdolle raportoidaan ainoastaan merkittävistä onnettomuuksista (onnettomuustyyppiä tai tilanteita ei ole luokiteltu).	Johdolle raportoidaan merkittävistä onnettomuuksista sekä vähintään vuosittain turvallisuusasioiden muutoksista sekä kehityssuunnista.	Turvallisuusasioiden raportointi on järjestetty osaksi muuta johtamisprosessia. Raportointi toistuvaa ja säännöllistä.	
Tarkennukset					Kyseinen henkilö varmistaa että turvallisuudenhallintajärjestelmä luodaan ja että sitä kehitetään. Varmistaa että turvallisuustoimintojen tasosta esitetään raportit ylimmälle johdolle katselmusta varten ja että raportteja käytetään turvallisuudenhallintajärjestelmän perustana.
Muistiinpanot					
					KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS MELLERSTA NYLANDS RÄDDNINGSVÄRK



	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Hallinnollinen joht.	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 1.3	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Seuranta ja valvonta					
Keskeinen asiasisältö	Ei turvallisuuden seuranta- ja valvontamittareita. Viranomaistarkastukset tekemättä tai puutteita.	Vaaditut viranomaistarkastukset suoritettu.	Käytössä omia tarkastuksia. viranomaistarkastukset suoritettu.	Käytössä omia tarkastuksia sekä laajempia sisäisiä auditointeja. Johto tietoinen nykytilasta.	Käytössä myös ulkoisia auditointeja turvallisuuden osalta. Seuranta ja valvontaa kehitetään.
Onko organisaatiolla käytössään turvallisuuden seuranta ja valvontamenetelmiä ja näkyvä niissä yrityksen johdon tahtotilalla?	Organisaatiossa ei ole käytössä turvallisuuden seuranta- ja valvontamittareita.	Viranomaisten vaatimia tarkastuksia ei ole suoritettu tai niiden suorittamisessa on puutteita.	Organisaatiolla on käytössä rutiininomaisia sisäisiä tarkastuksia. Viranomaisten edellyttämät tarkastukset on suoritettu ja puutteet korjattu.	Organisaatiolla on käytössä rutiininomaisia tarkastuksia ja sisäisiä auditointeja joista raportoidaan johdolle tai joihin johto itse osallistuu. Prosessissa saatua tietoa käytetään todellisen toiminnan hallintaan ja ennakoitiin sekä pyritään vaikuttamaan ihmisten toimintaan.	Turvallisuustoimintojen tarkastamisen, mittaamisen ja auditoinnin kantava-ajatus on jatkuva parantaminen. Prosessissa pyritään ennakoitiin, keskitytään tulosten saavuttamiseen, etsitään onnettomuustapauksissa laajempia järjestelmävirheitä ja palkitaan turvallisuuden edistämisestä.
Kysymyksellä arvioidaan: Miten kaukana turvallisuuden nykytila on organisaation ylimmän johdon tahtotilasta?					
1/2 kriteeri	seuranta ja valvontamittareiden tarve on tiedostettu mutta ei käytännön toimenpiteitä.	Viranomaisten vaatimat tarkastukset on suoritettu mutta korjaavia toimenpiteitä ei.	Organisaation turvallisuuden nykytila on tiedostettu. Organisaatiossa vastataan työturvallisuusvastuun mukaisesti rutiinitarkastuksista. Turvallisuusorganisaatio vastaa lakisäätöiden tarkastusten toteuttamisesta yhdessä yksiköiden johtajien kanssa.	Organisaatiolla on käytössä rutiininomaisia tarkastuksia, sisäisiä auditointeja ja ulkoisia auditointeja. Voidaan puhua järjestelmällisestä turvallisuuden seurannasta ja valvonnasta, jolla toimintaa pyritään parantamaan ja toimimaan ennakoivasti.	
Tarkennukset	Organisaatiolla ei ole tiedossa turvallisuuden nykytilaa.	Organisaatiolla on tiedossa turvallisuuden nykytila puutteellisesti.	Rutiinitarkastuksia ovat silsteys ja järjestys, koneiden ja laitteiden kunto, turvalaitteiden testaus, ohjeiden ja toimintatapojen noudattaminen, toimintatapojen havainnointi ja palautteen antaminen.	Sisäisiin auditointeihin luetaan lakisäätöiset tarkastukset, kunnossapitotarkastukset, riskienarviointit, järjestelmän auditointit, benchmarkkaus, tilannekatsaukset, asenne ja turvallisuusilmapiirikyselyt. Sisäisistä auditoinneista vastaa turvallisuusorganisaatio.	
Muistiinpanot					
				KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS MELLERSTA NYLANDS RÄDDNINGSVÄRK	

		EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3, 5 = 2	4 = 3, 4, 5 = 4	5 = 5
Katakri				Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Hallinnollinen joht.	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä	
Kohta 1.4	1	2	3	4	5	
Johdon tahtotila						
Itsearvio						
Viranomaisarvio						
Resurssit ja turvallisuusorganisaatio						
Keskeinen asiasisältö	Resurssit ei määritetty.	Resurssit kohdennettu muiden toimintojen kautta.	Turvallisuusresurssit koordinoitua keskitettyä.	Turvallisuusvastaava hallinnoi ja ohjaa keskitettyä turvallisuusresurssit.	Turvallisuusresurssit kehitetään strategisten tavoitteiden mukaisesti.	
Onko organisaatiolla riittävät resurssit turvallisuustyön toteuttamiseksi ja ovatko vastuut määritetty riittävän selkeästi?	Turvallisuudelle ei ole suunnattu erillisiä resurssit.	Turvallisuudelle ei ole suoraan kohdennettu resurssit, vaan ne on kohdennettu muiden resurssit kautta (esim. kiinteistö).	Organisaatiolla on turvallisuustyön toteuttamiseksi riittävät resurssit. Organisaatioon on nimetty henkilö joka koordinoi keskitettyä turvallisuuden resurssit. Henkilön rooli ja vastuut ovat selkeästi määritetty. Henkilöt ovat tietoisia vastuistaan ja velvollisuuksistaan.	Organisaatiolla on pätevä turvallisuudesta keskitettyä vastaava henkilö, jolla on riittävät mahdollisuudet arvioida resurssit riittävyttä sekä johtaa ja koordinoi turvallisuustoimintaa. Pätevyysvaatimukset on määritetty ja dokumentoitu.	Turvallisuusresurssit kehitetään organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Turvallisuudesta vastaavat henkilöt kehittävät jatkuvan parantamisen menetelmällä jatkuvasti itseään ja organisaatiotaan. Laadukasta turvallisuusteknologiaa käytetään osana turvallisuuden hallintaa. Organisaatiossa on nimetty turvallisuusvastaava, jolla on kokonaisvaltainen vastuu turvallisuuden kehittämisestä ja johtamisesta osana organisaation johtamista.	
1/2 kriteeri	Resurssit tiedostettu mutta ei dokumentoituja toimenpiteitä.	Turvallisuusresurssit kokonaisuudessa on pirstaloitunut eikä kokonaiskuva ole tiedossa.	Henkilöiden tehtävänkuvauksiin on liitetty turvallisuuden vastuut ja velvollisuudet.	Turvallisuudesta vastaava henkilö on organisaatiossa sellaisessa asemassa, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa turvallisuuden toteuttamiseen / resurssit hallinnoimiseen.		
Tarkennukset	Resurssit ovat: henkilöstö, erityisosaaminen, teknologiset resurssit, taloudelliset resurssit.					
Muistiinpanot					 KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS MELLERSTA NYLANDS RÄDDNINGSVÄRK	



	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Hallinnollinen joht.	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 1.5	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Yhteistyö sidosryhmien kanssa					
Keskeinen asiasisältö	Sidosryhmiä ei tunnistettu.	Sidosryhmät ja näiden tarpeet tunnistettu.	Henkilöt ja tarvittavat sidosryhmät ovat tietoisia vastuista. Tiedonvaihto aktiivista.	Toiminta osa jokapäiväistä toimintaa. Raportointi säännöllistä. Johdon rooli korostuu.	Toimintaa kehitetään jatkuvasti. Voidaan puhua järjestelmästä.
Onko organisaatio tunnistanut ja tiedostanut sidosryhmien sekä yhteistoiminnan merkittävyyden toiminnan kehittämisessä?	Organisaatio ei ole tunnistanut sidosryhmiään tai näiden sidosryhmien tarpeita ja odotuksia.	Organisaatio on tunnistanut puutteellisesti sidosryhmänsä sekä näiden sidosryhmien tarpeet ja odotukset.	Organisaatio on tunnistanut dokumentoidusti sidosryhmänsä sekä näiden sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Tarpeet ja vastuut ovat toimijoiden tiedossa.	Organisaatiolla on käytössään toimintaprosessi / -ohjelma jolla tietoa jaetaan ja tuotetaan aktiivisesti sidosryhmien välillä. Johto on analysoinut miten organisaatio voisi hyötyä sidosryhmien kanssa solmittavista yhteistyökumppanuuksista lisäarvon tuottamiseksi molemmille osapuolille.	Organisaatio toimii aktiivisesti kumppanuusverkostoissa, jotka muodostuvat monialaisten organisaatioiden välille. Organisaation toiminta perustuu jollekin olemassa olevalle laatujärjestelmälle, joka on yleisesti verkostossa noudatettu toimintatapa. Laatujärjestelmiä auditoidaan säännöllisesti verkoston sisällä ja ulkopuolisen auditoitsijan toimesta.
Kysymyksellä arvioidaan: Miten organisaatio kykenee kehittämään toimintaansa sidosryhmien ja verkostojen kautta.					
1/2 kriteeri	tarpeet ja sidosryhmät tunnistettu mutta ei käytännön toimenpiteitä.	Organisaatio on tunnistanut sidosryhmänsä mutta näiden sidosryhmien tarpeita ja odotuksia ei ole otettu huomioon.	Tiedonvaihto turvallisuudelle kriittisten sidosryhmien kanssa on aktiivista.	Yhteistyökumppanuudet perustuvat yhteiseen tietämykseen ja näkemykseen sekä riskien ja tuottojen jakamiseen. Yhteistyökumppanuudet ovat vuosia kestäviä pitkäaikaisia prosesseja.	
Tarkennukset	Sidosryhmiä ovat esimerkiksi, organisaation henkilöstö, asiakkaat ja loppukäyttäjät, omistajat ja sijoittajat, toimittajat ja yhteistyökumppanit sekä yhteiskunta joihin organisaatiolla tai sen tuotteilla on vaikutusta.				
Muistiinpanot					





	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Kataki		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Toiminnalliset riskit	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 2.1	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Tavoitteet ja ohjeistus					
Keskeinen asiasisältö	Tavoitteita ja ohjeistusta ei ole.	Tavoitteet ja ohjeet puutteellisia.	Tavoitteet ja ohjeistus määritetty. Yksikkökohtaiset ohjeet.	Riskienhallinnan politiikka ohjaa toimintaa. Johdon rooli korostuu.	Riskinottoperiaatteet kuvattu.
Onko organisaatio määrittänyt riskienhallinnan tavoitteet ja laatinut näistä johdetut ohjeet?	Riskienhallinnan tavoitteita ja / tai ohjeistusta ei ole.	Riskienhallinnan tavoitteet ja ohjeet ovat puutteellisia. Kokonaisuutta ei kyetä hahmottamaan vaan tavoitteet ja ohjeet ovat pirstaleisia.	Riskienhallinnan tavoitteet on määritetty ja riskienhallinnan ohjeet on laadittu.	Riskienhallinnan tavoitteet muodostuvat riskienhallintapolitiikasta, riskienhallinnan visioista ja strategiasta, jotka laaditaan yhteneväisiksi muiden toimintojen vastaaviin asiakirjoihin. Tavoitteet on viety johtoryhmän ja edelleen hallituksen päätettäväksi.	Tavoitteissa on kuvattu riskinottoperiaatteet, jotka voivat vaihdella eri toimintojen osalla. Siedettävä riskitaso määritetään erikseen konserni- ja yksikötasolla sekä konsernin yhteisissä ja yhtymissä. Organisaation johtoryhmä tarkastelee riskienhallinnan tavoitteiden ja ohjeistuksen ajanmukaisuutta vähintään kerran vuodessa.
Kysymyksellä arvioidaan: Riskienhallinnan tavoitteellisuutta.					
1/2 kriteeri	Tavoitteita ja ohjeita on suunniteltu mutta ei dokumentoitu.	Riskienhallinnan tavoitteet on määritetty mutta ohjeet ovat puutteellisia. Tai ohjeet on laadittu mutta tavoitteita ei ole määritetty.	Tavoitteista johdetaan ohjeet ja työkalut. Ohjeet jakautuvat konsernikohtaisiin ohjeisiin sekä yksikkökohtaisiin ohjeisiin.	Riskienhallinnan tavoitteet ovat kokonaisvaltaisia ja ne liittyvät talouden ja toiminnan vakauteen sekä turvallisuuden varmistamiseen.	
Tarkennukset			Tavoitteet ja ohjeistus voidaan määritellä myös riskienhallinnan yleisohjeessa.	Riskienhallinta voidaan jakaa esimerkiksi rahoitusriskeihin, toiminnallisiin riskeihin, vahinkoriskeihin sekä strategisiin ja muihin riskeihin sekä näiden tavoitteisiin.	
Muistiinpanot					



	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Kataki		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Toiminnalliset riskit	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 2.2	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Riskienhallintajärjestelmä ja kokonaisvaltaisuus					
Keskeinen asiasisältö	Ei riskienhallintajärjestelmää	Riskienhallintajärjestelmä puutteellinen.	Riskienhallintajärjestelmä määritetty.	Riskienhallintatyöryhmä. Johdon rooli korostuu. Tytärtyhtiöt.	Jatkuva prosessi.
Onko organisaatio lla käytössään järjestelmä jolla riskejä hallitaan kokonaisvaltaisesti?	Riskienhallintajärjestelmää ei ole määritetty.	Riskienhallintajärjestelmä on puutteellinen. Riskienhallinta on pisteleista jossa yksiköt tekevät riskienhallintaa itsenäisesti omista lähtökohdistaan.	Riskienhallinnan johtaminen ja toteuttaminen tapahtuu sekä konsermitasolla että yksikötasolla. Vastuuhenkilö yksiköittäin on määritetty.	Riskienhallinnan erityisvalmistelusta vastaa pysyvä riskienhallintatyöryhmä. Organisaation johtaja nimittää riskienhallintatyöryhmän jäsenet yksiköiden esittämistä edustajista siten, että työryhmässä on kattava ymmärrys sekä osaaminen organisaation riskeistä. Riskienhallintatyöryhmän valmistelemat suunnitelmat, ehdotukset ja raportit käsitellään johtoryhmässä.	Riskienhallinta on jatkuva prosessi, jota arvioidaan sekä kehitetään säännöllisesti suhteessa muuttuneeseen toimintaympäristöön ja viitekehukseen.
Kysymyksellä arvioidaan: Riskienhallinnan järjestelmällisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta.					
1/2 kriteeri	Riskienhallintajärjestelmän perusteita on pohdittu mutta ei dokumentoitu.	Riskienhallintajärjestelmän tarve on tunnistettu ja järjestelmä on rakentumassa kohti kokonaisvaltaisuutta.	Riskienhallintaa johdetaan kokonaisuutena konsermitasolla. Johtoryhmä käsittelee riskienhallintaa riskiraportointiryhmänä osana kokousjärjestelmänsä 1 - 4 kertaa vuodessa. Riskienhallinnan tehtävät jakaantuvat konsernin ja yksiköiden välille.	Riskienhallinnan johtamista täydennetään tarvittaessa ohjeilla toimielimistä ja vastuuhenkilöistä, jotka konsultoivat ja koordinoivat konserniyhteisöjä riskikartoituksen tekemisessä ja joilla on toimivaltaa antaa ohjeita tytäryhteisöille yhtenäiseen riskienhallintaan liittyvissä asioissa.	
Tarkennukset				Riskienhallintatyöryhmä laatii työkalut, ohjeistaa, kontrolloi ja tukee riskianalyysijä, kerää yksiköiden näkemykset yhteen sekä määrittelee toimivan johdon kanssa mikä on oleellista organisaation strategian sekä toiminnan kannalta.	Riskienhallintatyöryhmä vastaa riskienhallinnan toteutumisen seurannasta sekä valmistelee vuosittaisen riskienhallinnan toimintasuunnitelman.
Muistiinpanot					







	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Toiminnalliset riskit	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 2.3	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Riskien tunnistaminen					
Keskeinen asiasisältö	Riskejä ei tunnistettu.	Riskit tunnistettu puutteellisesti.	Riskit tunnistettu ja sidosryhmät huomioitaan.	Toiminnallisten riskien tunnistaminen osana kokonaisvaltaista järjestelmää. Jatkuva prosessi.	Hyvät käytännöt. Turvallisuushenkilöstö merkittävässä osassa koko organisaation riskien tunnistamisessa.
Onko organisaatio la menettelmät tunnistaa ja arvioida toiminnalliset- / turvallisuusriskit?	Kohteen toiminnallisia vaaroja ja uhkia ei ole tunnistettu.	Kohteen toiminnalliset vaarat ja uhat on tunnistettu osittain tai puutteellisesti muistakin kuin työturvallisuuden lähtökohdista.	Kohteen toiminnalliset vaarat ja uhat on tunnistettu ja kuvattu yksikkötasolla. Asiat on huomioitu myös tarvittavien sidosryhmien osalta.	Toiminnallisten riskien tunnistaminen on osa koko organisaation kokonaisvaltaista riskienhallintajärjestelmää (Esim ERM). Yksikkötasoiset riskit priorisoidaan organisaatiotasolla, jossa muodostetaan organisaation kokonaisriskikartta.	Tunnistamistyö on laadulliset perusteet ja yritystä käytetään kansallisesti esimerkkinä esiteltäessä riskientunnistamisen hyviä käytänteitä. Kohde organisaation turvallisuushenkilöstö toimii merkittävässä osassa koko organisaation kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän arvioimisessa ja kehittämisessä.
Kysymyksellä arvioidaan: Riskientunnistamisen kattavuutta.					
1/2 kriteeri	Kohteen toiminnalliset vaarat ja uhat on tunnistettu vain työturvallisuuden osalta / näkökulmasta.	Kohteen toiminnalliset vaarat ja uhat on tunnistettu toiminnan kannalta mutta sidosryhmiä ei ole huomioitu.	Turvallisuushenkilöstö arvioi yhdessä toiminnasta vastuussa olevan tahon kanssa turvallisuuden kokonaisuuteen liittyvät riskit. Menettelytapa on säännöllinen ja tulokset dokumentoidaan.	Riskienhallinta on jatkuva prosessi, jota arvioidaan sekä kehitetään säännöllisesti suhteessa muuttuneeseen toimintaympäristöön ja viitekehikseen. Riskienhallintaprosessi on ohjeistettu ja kuvattu.	
Tarkennukset		Riskienarviointi kattaa ainakin turvallisuusjohtamisen sekä pelastus-, henkilöstö-, tieto- ja tilaturvallisuuden osa-alueet.		Yksinkertaisimmillaan riskienhallintaprosessi koostuu neljästä vaiheesta: 1) riskien tunnistaminen, 2) riskien arviointi, 3) riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus, 4) riskienhallinnan arviointi.	
Muistiinpanot					



EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2		4 = 3, 4,5 = 4		5 = 5	
Kataki		Perus (taso 4)		Korotettu (taso 3)		Korkea (taso 2)	
Toiminnalliset riskit	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä		
Kohta 2.4	1	2	3	4	5		
Johdon tahtotila							
Itsearvio							
Viranomaisarvio							
Toteutus ja vaikuttavuus							
Keskeinen asiasisältö	Ei toimenpiteitä.	Puutteelliset toimenpiteet.	Priorisointi. Vastuut ja vastuuhenkilöt määritetty.	Riskien luokittelu. Riskienhallinnan toimintasuunnitelma. Vaikuttavuus.	Tulosten esittely hallitus-tasolla. Hyvät käytänteet.		
Onko kohdeorganisaation riskienhallinta tarkoituksenmukaista ja vaikuttavaa?	Riskien tunnistaminen ja arvioiminen ei johda tarvittaviin toimenpiteisiin.	Riskien tunnistaminen ja arvioiminen johtavat tarvittaviin toimenpiteisiin puutteellisesti. Riskienhallinnan järjestelyt ovat sirpaleisia.	Riskienarvioinnin tuloksena riskit luokitellaan tärkeysjärjestykseen ja suurimpiin epäkohtiin puututaan dokumentoidusti vähintään yksikkötasolla. Vastuut, vastuuhenkilöt ja aikataulut riskien hallitsemiseksi on määritetty.	Riskit luokitellaan riskeihin joihin voidaan vaikuttaa, riskeihin joihin on vaikea vaikuttaa sekä riskeihin joihin ei voida vaikuttaa.	Riskienarviointi, toimenpiteet ja niiden vaikuttavuuden seuranta ja arvioiminen huomioidaan koko organisaation kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa ja sen raportoinnissa. Hallitus on tietoinen merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä näiden riskien hallinnasta. Yritystä käytetään kansallisesti esimerkkinä esiteltäessä riskienhallinnan hyviä käytänteitä.		
Kysymyksellä arvioidaan: Perustuuko kohdeorganisaation turvallisuustyö tunnistettuihin riskeihin.							
1/2 kriteeri	Tarvittavat toimenpiteet toteutetaan vain työturvallisuuden osalta.	Riskeihin puututaan dokumentoidusti yksikkötasolla mutta vastuuta tai vastuuhenkilöitä ei ole määritetty selkeästi.	Riskienarviointi on turvallisuustyön tärkeysjärjestyksen peruste (riskiperusteinen turvallisuustoiminta). Riskienarvioinnin ja tehtyjen toimenpiteiden tehokkuutta seurataan ja arvioidaan jatkuvasti.	Riskienhallintaryhmä raportoi keskitetysti johtoryhmälle riskeistä, joka laatii vuosittaisen riskienhallinnan toimintasuunnitelman. Riskienarviointien tulokset vaikuttavat konsermitasolla prosesseihin, resursseihin, ohjeistuksiin, koulutukseen ja suunnitelmiin.			
Tarkennukset			Turvallisuustoiminta perustuu tunnistettuihin riskeihin	Riskit joihin ei voida vaikuttaa ovat pääsääntöisesti ulkoisia riskejä, esimerkiksi lainsäädännön muutokset, suuronnettomuudet, luonnon ääri-ilmiöt ja ympäristöuhkat.	Esimerkiksi osa toimintakertomusta. (Helsingin Pörssin suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjauksjärjestelmistä, suositus 50)		
Muistiinpanot							



					
	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Vaatimusten täyttyminen	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 3.1	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Turvallisuuteen liittyvät lakisäätteiset vaatimukset ja muut vaikuttavat ohjeet					
Keskeinen asiasisältö	Vaatimuksia ei tunnistettu.	Vaatimukset tunnistettu.	Vaatimukset tunnistettu ja ne näkyvät toiminnassa.	Vaatimukset ovat osa päivittäistöimintaa.	Toimintaa kehitetään. Hyvät käytänteet.
Onko kohdeorganisaatio tunnistanut turvallisuuteen liittyvät lakisäätteiset vaatimukset ja muut vaikuttavat ohjeet riittävän laaja-alaisesti suhteessa toiminnan laajuuteen? Kysymyksellä arvioidaan: Turvallisuuteen liittyvien lakisäätteisten vaatimusten ja muiden vaikuttavien ohjeiden tunnistamista ja toimenpiteiden riittävyyttä.	Vaatimuksia ei ole tunnistettu / ne eivät ole organisaation tiedossa.	Vaatimukset tunnistettu puutteellisesti / osittain. Vaatimusten tunnistaminen on sirpaleista.	Turvallisuuden kannalta olennaiset lakisäätteiset vaatimukset on tunnistettu ja lainsäädännön seuranta on vastuutettu tehtävänkuvien kautta. Toimintaa täydennetään ohjaavilla asiakirjoilla.	Henkilöstö (sekä organisaation valvonnassa työskentelevät muut henkilöt ja asiaankuuluvat sidosryhmät) on tietoinen edellämainituista asiaankuuluvista lakisäätteisistä vaatimuksista, vastuutetuista henkilöistä, muista vaatimuksista sekä viranomaisten määrittelemistä edellytyksistä.	Toimintoja kehitetään yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Johto reagoi raporteissa esitettyihin toimenpiteisiin ja luo edellyksiä kehitykselle. Organisaatio osallistuu kehittämiseen valtakunnallisella tasolla asiantuntija, pooli sekä liitto / järjestötoiminnan sekä oman monivuotisen toiminnan kautta.
1/2 kriteeri	Vaatimusten tunnistamisen tärkeys on tiedostettu. Ei vielä konkreettisia toimenpiteitä.	Vaatimukset tunnistettu mutta ne eivät aiheuta toimintaa / eivät näy toiminnassa.	Muiden viranomaisten toiminnalle määrittelemät edellytykset on täytetty.	Turvallisuuteen liittyvät lakisäätteisistä vaatimuksista, vastuutetuista henkilöistä, muista vaatimuksista sekä viranomaisten määrittelemistä edellytyksistä ovat osana päivittäistöimintoja. Toiminta on rutiinomaista ja järjestelmällistä.	
Tarkennukset	Toimintaa määrittelevät eri lait asetukseen; pelastuslaki, valmistuslaki, maankäyttö ja rakennuslaki, kemikaalilaki, työturvallisuuslaki, rikoslaki, pelastustoimen laitelaki.	Täydentävät asiakirjat; vakuutusyhtiöiden suojeluohjeet, viranomaisten tulkintaohjeet, standardit ja laatujärjestelmät. Tarvittaessa esitettävä muiden viranomaisten tekemät arviot.	Vastuut (esim. turvallisuusvastaava, kemikaalivastaava, työsuojeluvastaava) ja velvoitteet (lain sisältö) selviävät ohjeista, tiedotteista, julkaisuista sekä organisaation rakennetta kuvaavista dokumenteista.	Organisaation toimintaa ohjaavissa järjestelmissä on dokumentoidusti esitetty vaatimuksissa edellytetyt toimenpiteet ja vastuut. Kokonaiskuvan koonti (eri järjestelmät, lähteet) on vastuutettu nimetyille vastuuhenkilöille. Kokonaiskuva on esitettävissä ja raportoitu johdolle vähintään vuositasona.	Reagointi tarkoittaa dokumentoituja toimenpiteitä (vastuu, raha). Kehitystoiminnan edellytykset (henkilöstö, sopimukset, tavoitteet, mittarit)
Muistiinpanot					KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS MELLERSTA NYLANDS RÄDDNINGSVÄRK

	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Dokumentaatio	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 4.1	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Toimintamallit					
Keskeinen asiasisältö	Toimintamallit. Vastuut.	Hajautettu vastuu. Ei kokonaiskuvaa. Puutteita dokumenttien esittämisessä.	Vastuuhenkilö. Vaadittut asiakirjat. Säännöllinen seuranta. Epäkohtiin puuttuminen.	Järjestelmä. Rekisterit. Luottamuksellisuus, eheys, saatavuus. Kehittäminen.	Kattava tietojenhallintajärjestelmä sisältäen turvallisuusdokumentaation.
Onko organisaatiolla toimintamallit, jotka koskevat: turvallisuusdokumenteja, turvallisuusdokumentaation tietojen ylläpitoa, turvallisuusdokumentaation säilyttämisaikaa, säilytyspaikkaa ja säilytyksen vastuuta? Kysymyksellä arvioidaan: Onko organisaatiolla järjestelmä, jonka avulla hallitaan edellä mainitut osatekijät.	Organisaatio ei ole määrittänyt turvallisuusasioiden dokumentaation toimintamalleja eikä vastuuta.	Ei nimetty henkilöä vaan turvallisuustason vastuuus hajautettu. Ei selkää kokonaiskuvaa hallinnasta.	Organisaatio on määrittänyt vastuuhenkilön liittyen turvallisuusasioiden dokumentoimiseen sekä organisaatiolla on esittää turvallisuudesta vaadittut asiakirjat ja dokumentit.	Organisaatiolla on järjestelmä, joka sisältää turvallisuusrekisterit, omat ohjeistot ja tapahtuneet turvallisuuspoikkeamat. Järjestelmä täyttää lainsäädännön asettamat vaatimukset (mm. rekisteriseloste).	Organisaatiolla on tietojenhallintajärjestelmä, joka on ulotettu organisaation kaikille tasoille. Järjestelmä sisältää turvallisuusrekisterit (esimerkiksi luvat) ja muut dokumentit (kuten ohjeet). Järjestelmän avulla tapahtumat voidaan yksilöidä ja jäljittää. Järjestelmä täyttää lainsäädännön asettamat vaatimukset esimerkiksi tiedon luottamuksellisuuden ja säilytysaika vaatimusten osalta.
1/2 kriteeri	Toimintamalleja ja vastuuta hahmoteltu mutta dokumentaatiota ei kyetä esittämään.	Organisaatiolla on nimetty henkilö vastaamassa turvallisuusdokumentaatiosta mutta osaa vaadituista dokumenteista ei kyetä esittämään.	Organisaatio pystyy turvallisuusdokumentaation kautta osoittamaan turvallisuustavoitteiden saavuttamisen tason vähintään vuosittain. Dokumentaatiota seurataan säännöllisesti ja sen perusteella kyetään puuttumaan epäkohtiin.	Järjestelmällä voidaan vertailla eri yksiköiden ja osa-alueiden turvallisuustasoa. Järjestelmä ei ole henkilösidonnainen eikä dokumentaation saatavuus, luottamuksellisuus ja eheys on varmistettu. Dokumentaation perusteella kehitetään ohjeistoja ja toimintamalleja. Organisaatio toimii ennakoivasti eikä pelkästään keskity epäkohtien korjaamiseen.	
Tarkennukset			Katso kohta 4.2 lakisäteiset asiakirjat ja -suunnitelmat.		
Muistiinpanot					





	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3, 5 = 2	4 = 3, 4, 5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Dokumentaatio	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 4.2	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Lakisäätelyasiakirjat ja -suunnitelmat					
Keskeinen asiasisältö	Suunnitelma ja dokumentteja ei tehty / saatavilla.	Asiakirjat / suunnitelmat / tiedotus puutteellista.	Asiakirjat ja suunnitelmat saatavilla ja tiedotettu. Normaalit käytänteiden osana. Sidosryhmät.	Johdon rooli. Prosessit. Strategian työkalu. Seuranta ja kehitys. Aktiivisuus.	Laadunhallinta. Monitasoinen valmistelu.
Onko organisaatiota koskevat lakisäätelyasiakirjat ja suunnitelmat laadittu ja onko ne viety käytäntöön?	Organisaatio ei ole laatinut turvallisuuteen liittyviä lakisäätelyasiakirjoja ja suunnitelmaa.	Organisaatio on laatinut ja kykenee esittämään turvallisuuteen liittyvät lakisäätelyasiakirjat ja suunnitelmat mutta ne ovat osittain tai joltain osa-alueeltaan selkeästi puutteelliset.	Organisaatio on laatinut ja kykenee esittämään turvallisuuteen liittyvät lakisäätelyasiakirjat ja suunnitelmat. Turvallisuuteen liittyvät lakisäätelyasiakirjat ja suunnitelmat on tiedotettu tarvittavassa laajuudessa organisaation henkilöstölle. Asiakirjat ja suunnitelmat ovat helposti ja nopeasti saatavilla eikä niiden saaminen ole henkilösidonnaista.	Organisaation johto on sisäistänyt turvallisuuteen liittyvien asiakirjojen ja suunnitelmien merkittävyyden. Turvallisuuteen liittyvät lakisäätelyasiakirjat ja suunnitelmat ovat osa johtamisen prosesseja sekä ne toimivat osaltaan työkaluina organisaation strategian toteutuksessa.	Organisaatio kehittää jatkuvan parantamisen periaatteella asiakirjojen ja suunnitelmien laatua sekä tietoisuutta niistä. Koko organisaatio ja sidosryhmät on mukana toimintamallien, asiakirjojen ja suunnitelmien parantamisessa. Turvallisuuteen liittyvät asiakirjat ja suunnitelmat ovat osa organisaation laadunhallintaa.
Kysymyksellä arvioidaan: Täyttyykö organisaatiossa lakisäätelyasiakirjojen ja suunnitelmien laadullinen tarkoituksenmukaisuus?					
1/2 kriteeri	Asiakirjat ja suunnitelmat tai niiden sijainti puhetasolla / ei saatavilla.	Turvallisuuteen liittyviä lakisäätelyasiakirjoja ja suunnitelmaa ei ole tiedotettu tarvittavassa laajuudessa organisaation henkilöstölle.	Turvallisuuteen liittyvät lakisäätelyasiakirjat ja suunnitelmat ovat osana normaalia käytäntöä sekä toimintaa. Sidosryhmät ovat tietoisia ja toimivat laadittujen asiakirjojen ja suunnitelmien mukaisesti.	Organisaation johto aktiivisesti edistää sekä seuraa turvallisuuteen liittyviä asiakirjoja ja suunnitelmaa. Organisaation henkilöstö ja sidosryhmät on otettu mukaan turvallisuuden kehittämiseen.	
Tarkennukset			Vaadittavia asiakirjoja ovat riippuen organisaation luonteesta ja toiminnan laajuudesta esimerkiksi: pelastussuunnitelma, turvallisuusohjelma, valmiussuunnitelma, atex-asiakirja, toimintaperiaate-asiakirja, työsuojelun toimintaohjelma.		
Muistiinpanot					







	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3, 5 = 2	4 = 3, 4, 5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Kiint. - ja turv.tekn	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 5.1	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Tekniset järjestelmät					
Keskeinen asiasisältö	Vaatimuksia ja edellytyksiä ei täytetty.	Vaaditut edellytykset ovat puutteellisia, ei valvontaa ja järjestelmiä.	Huoltojärjestelmä ja valvonta järjestetty. Turvallisuusjohto tietoinen huoltotarpeista sekä toteutumista.	Vaatimukset määritelty. Raportointi johdolle. Riittävät resurssit. Omaehtoinen toiminta.	Johdon tahtotila korostuu. Jatkuvuudenhallinta keskiössä. Integroidut kehittyneet järjestelmät.
Ovatko organisaation tekniset järjestelmät tarkoituksenmukaisia ja ovatko ne toimintakuntoisia? Kysymyksellä arvioidaan: Organisaation teknisten järjestelmien tarkoituksenmukaisuutta, ylläpitoa, hallintaa ja kehittämistä.	Määräaikaistarkastuksia ei ole tehty. Ei valvontaa.	Määräaikaistarkastukset on tehty osittain. Huoltojärjestelmä on olemassa mutta ei valvontaa tai puutteellinen.	Organisaatiolla on huoltojärjestelmä, josta on saatavilla huoltojen ja määräaikaistarkastusten historia sekä nykytila. Organisaatiossa on taho, joka valvoo säännöllisesti teknisten järjestelmien huoltotarvetta ja määräaikaistarkastusten toteutumista.	Toiminnan kannalta keskeisten teknisten järjestelmien vaatimukset on määritelty ja niiden merkitys toiminnan suojaamiseen on tiedostettu. Turvallisuusjohto raportoi säännöllisesti organisaation johdolle teknisten järjestelmien tilasta. Organisaation johto varaa tarvittavat resurssit ennakoivasti ja suunnitellusti.	Johto seuraa aktiivisesti teknisten järjestelmien toimintalahtöisyyttä ja järjestelmien suhdetta organisaation toiminnan jatkuvuuteen. Teknisten järjestelmien ylläpito ja kehittäminen on toimintalahtöistä ja osa normaalia toimintaa.
1/2 kriteeri	Ei varsinaista huoltojärjestelmää.	Huolto on sirpaleisten tahojen vastuulla joita ei ohjata kohteen toimenpitein.	Turvallisuusjohto on tietoinen puutteista ja korjaustarpeista.	Teknisten järjestelmien kehittäminen on omaehtoista. Teknisten järjestelmien ylläpito ja kehittäminen on toimintalahtöistä ja osa normaalia toimintaa.	Johdon tahtotila näkyy integroituna toimintahakuisina ja kehittyneinä järjestelminä.
Tarkennukset			Turvallisuusjohdolla on pääsy huoltojärjestelmään tai saatavilla kootut raportit.	Järjestelmiä on uusittu käyttöiän ja toimintojen kehityksen myötä.	
Muistiinpanot					



	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Kiint. - ja turv.tekn	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 5.2	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Pelastustoiminnan edellytykset					
Keskeinen asiassältö	Pelastustoiminnan edellytykset on laiminlyöty.	Pelastustoiminnan edellytyksissä on puutteita.	Määräaikaistarkastukset. Henkilöstö osaa toimia oikein. Huoltojärjestelmä. Turvallisuusjohdon tietoisuus.	Valvonta. Toimintalahtöisyys. Kehitys.	Merkittäviä panostuksia. Johdon tahto.
Ovatko organisaation pelastustoiminnan edellytykset kunnossa?	Pelastustoiminnan edellytykset ovat puutteelliset ja rakennusluvan vastaiset.	Pelastustoiminnan edellytykset eivät ole kaikilta osin määräysten sekä rakennusluvan mukaisessa kunnossa.	Pelastustoiminnan edellytykset ovat määräysten sekä rakennusluvan mukaisessa kunnossa. Määräaikaistarkastukset ja ylläpitävät toimenpiteet on tehty. Kohteen henkilöstö sekä turvallisuuden kannalta kriittiset henkilöstöryhmät osaavat toimia oikein vaaratilanteissa.	Organisaatioon on nimetty henkilö, joka valvoo säännöllisesti pelastustoiminnan edellytysten huoltotarvetta ja määräaikaistarkastusten toteutumista. Pelastustoimen edellytysten ylläpito ja kehittäminen on toimintalahtöistä ja osa normaalia toimintaa.	Organisaatio kehittää toimintaa ja turvallisuutta pitkäjänteisesti. Organisaatio panostaa merkittävästi resurssia turvallisuuden kehittämiseen. Johto seuraa ja varmistaa toimintaedellytysten kehityksen.
Kysymyksellä arvioidaan: Organisaation pelastustoiminnan edellytysten tarkoituksenmukaisuutta, ylläpitoa, hallintaa ja kehittämistä.					
1/2 kriteeri	Määräaikaistarkastukset ja ylläpitävät toimenpiteet on laiminlyöty. Kohteen henkilöstö sekä turvallisuuden kannalta kriittiset henkilöstöryhmät eivät osaa toimia oikein määritellyissä vaaratilanteissa.	Määräaikaistarkastukset ja ylläpitävät toimenpiteet on tehty osittain puutteellisesti. Kohteen henkilöstö sekä turvallisuuden kannalta kriittiset henkilöstöryhmät eivät osaa toimia oikein vaaratilanteissa.	Pelastustoiminnan edellytykset on huomioitu organisaation huoltojärjestelmässä. Turvallisuusjohto on tietoinen puutteista ja korjaustarpeista.	Organisaatio kehittää ja ylläpitää pelastustoiminnan edellytyksiä toiminnan edellytysten mukaisesti tyytymättä laissa määritellyn minimitasoon.	
Tarkennukset	Räikeät turvallisuutta vaarantavat puutteet. Käyttötarkoituksen vastaisuus (törkeä ja vaarantava).	Pienet puutteet ja huolimattomuudet. Käyttötarkoituksen vastaisuus (turvallisuutta vaarantava, esim osastoinnin luvattomat muutokset).	Opasteet kohteeseen (katukilpi, talon numero, alueen opastetaulu), opasteet kohteessa (paloilmoin, sprinkerit, savunpoisto, vaaratekijät), kohdekortti, sammutusveden ja muiden sammutusainesten saatavuus, sammutusreittien käytökelpoisuus, savunpoistojärjestelyt, järjestelmäkaaviot, varavoiman saanti.	Esimerkiksi pelastusturvallisuus on osana työsuojelutoimintaa. Esim. Virve verkon toiminnan edellytykset varmistettu.	Esimerkiksi kattava omaehtoinen sprinklerijärjestelmä.
Muistiinpanot					



		EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
Katakri				Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Kiint. - ja turv.tekn	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä	
Kohta 5.3	1	2	3	4	5	
Johdon tahtotila						
Itsearvio						
Viranomaisarvio						
Varautuminen						
Keskeinen asiasisältö	Väestönsuojan hoito ja henkilöstön nimeäminen laiminlyöty.	Väestönsuojan käytössä, materiaalissa ja henkilöstön nimeämisessä ja kouluttamisessa puutteita.	Henkilöstön suojaaminen. Väestönsuojan kunto. Suojeluhenkilöstö koulutettu.	Kriittinen infra, suunnitelmallisuus, poolitoiminta, varaukset.	Kehittäminen, parhaat käytänteet. Jatkuvuudenhallinta.	
Kyetäänkö organisaation henkilöstö ja toiminta suojaamaan kaikissa olosuhteissa?	Väestönsuoja rakennusluvan vastaisessa käytössä tai suoja käyttökelvoton. Ei nimettyä suojeluhenkilöstöä.	Väestönsuoja on osittain puutteellisessa kunnossa ja suojanhoitajaa ei ole nimetty. Suojeluhenkilöstö on nimetty mutta ei koulutettu. Väestönsuojelumateriaali on osittain puutteellinen.	Organisaatio kykenee suojaamaan henkilöstönsä normaaliolojen vaaratilanteessa. Organisaation väestönsuoja on rakennusluvan mukaisessa kunnossa ja suojeluhenkilöstö on nimetty ja koulutettu. Väestönsuojelumateriaali on hankittu ja se on käyttökunnossa.	Organisaatio on tunnistanut kriittisen infrastruktuurinsa ja sen vamentamistarpeet (varavoima, vesi, it- ja viesti). Tärkeysluokitellut organisaatiot ovat suunnitelleet poikkeusolojen toiminnan jatkuvuuden sekä suojaustoimenpiteet.	Organisaatio kehittää oman alansa varautumisen suunnittelua, johtamista ja parhaita käytänteitä kansallisesti. Organisaatiolla on jatkuvuussuunnitelma, jonka johto on hyväksynyt.	
Kysymyksellä arvioidaan: Organisaation varautumisen tilaa.						
1/2 kriteeri	Väestönsuoja tiivistä rakennusluvanvastaisessa käytössä. Joitain henkilöitä nimetty.	Suojanhoitaja nimetty mutta ei koulutettu. Suojeluhenkilöstö osittain koulutettu.	Organisaation huoltojärjestelmään on liitetty väestönsuoja sekä muut suojautumisen kannalta olennaiset asiat.	Tärkeysluokiteltu organisaatio toimii aktiivisesti Huoltovammukskeskuksen poolijärjestelmän osana.		
Tarkennukset			Normaaliolojen vaaratilanteita ovat esimerkiksi kaasu- ja kemikaalionnettomuudet.	Esimerkiksi henkilövaraukset, kohteiden suojaamisjärjestelyt		
Muistiinpanot					KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS MELLERSTA NYLANDS RÄDDNINGSVÄRK	

		EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
Katakri				Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Kiint. - ja turv.tekn	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä	
Kohta 5.4	1	2	3	4	5	
Johdon tahtotila						
Itsearvio						
Viranomaisarvio						
Ulkoistetut toiminnot						
Keskeinen asiasisältö	Sidosryhmät. Sopimukset.	Riskit ja vastuut.	Valvonta ja seuranta.	Vastuut sopimuksissa. Oman osaamisen varmistaminen.	Kumppanuus. Tiedon omistajuus ja saatavuus.	
Onko organisaatiolla riittävä ymmärrys ulkoistettujen palveluiden vastuista, hallinnasta ja toiminnasta?	Organisaatio ei ole tunnistanut kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyviä sidosryhmiä. Sopimukset kateissa, vanhentuneita tai eivät ole enää voimassa.	Organisaatio on tunnistanut kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyviä sidosryhmiä puutteellisesti eikä ole selkeästi perillä olemassa olevista sopimuksista. Organisaatio ei ymmärrä ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja vastuuta.	Organisaatio on tunnistanut kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyviä sidosryhmiä ja on perillä olemassa olevista sopimuksista sekä ymmärtää ulkoistamiseen liittyvät vastuut.	Ulkoistamissopimuksiin sisällytetään turvallisuusasiat, eli niihin liittyvät eri osapuolten vastuut. Vastualueet määritellään sopimuksissa selkeästi. Ulkoistaessa huolehditaan, että organisaatiolle itsellään säilyy riittävästi omaa osaamista, jotta osataan ostaa sekä tilata laadukkaasti.	Organisaatio kehittää ulkoistamien toimintoja jatkuvasti ja pitkäjänteisesti yhdessä ulkoistetun palvelun tuottajan kanssa kumppanuuteen perustuen. Tiedonomistajuus ja saatavuus kaikissa olosuhteissa varmistettu, varajärjestelyt suunniteltu.	
Kysymyksellä arvioidaan: Organisaation kiinteistö- ja turvallisuustekniikkaan liittyvien ulkoistettujen palveluiden toimintaa sekä jatkuvuudenhallintaa.						
1/2 kriteeri	Joitain sopimuksia löytyy mutta hallinta sirpaleista.	Joitain sopimuksia on solmittu mutta määritellyt eivät kata riskejä tai vastuuta kattavasti. Riskienarviointi on puutteellista.	Organisaation nimetty henkilö valvoo ja seuraa ulkoistettuja toimintoja säännöllisesti.	Organisaatio on varautunut häiriöihin ulkoistettujen palveluiden palvelutuotannossa.		
Tarkennukset		Toiminta voidaan usein ulkoistaa mutta riski ja vastuu vain harvoin.	Yhteiset palaverit ja riskien yhteinen käsittely.	Ulkoistettu toiminta tunnetaan hyvin. Mahdollisesti tehty puitesopimuksia, jos ulkoistetun palvelun tuottaja ei voi palvelua taata.		
Muistiinpanot					KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS MELLERSTA NYLANDS RÄDDNINGSVÄRK	

EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3, 5 = 2		4 = 3, 4, 5 = 4		5 = 5	
Katakri		Perus (taso 4)		Korotettu (taso 3)		Korkea (taso 2)	
Koulutus	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä		
Kohta 6.1	1	2	3	4	5		
Johdon tahtotila							
Itsearvio							
Viranomaisarvio							
Koulutuksen suunnittelu ja organisointi							
Keskeinen asiasisältö	Koulutustarpeita ei ole tunnistettu.	Suunnitelmien tiedotus. Työtehtävien huomiointi.	Tiedottaminen. Riskilähtöisyys. Tehtävälähtöisyys. Johdon tietoisuus.	Järjestelmällisyys. Valvonta ja vastuu. Harjoittelu.	Kehittäminen. Parhaat käytänteet.		
Onko organisaation turvallisuuskoulutuksen suunnittelu riskeihin ja toimintaan nähden tarkoituksenmukaista, riittävää ja kattavaa?	Koulutustarpeita ei ole tiedostettu / tunnistettu. Järjestelmällistä koulutusta ei järjestetä tai koulutus ei ole riittävää suhteessa riskeihin.	Koulutustarpeita on tiedostettu / tunnistettu osittain puutteellisesti. Lain vaatimat suunnitelmat sekä niissä mainitut turvallisuustoimenpiteet eivät henkilöstön sekä sidosryhmien tiedossa riittävässä määrin.	Koulutustarpeet on tiedostettu / tunnistettu ja lain vaatimat suunnitelmat sekä niissä mainitut turvallisuustoimenpiteet ovat henkilöstön sekä sidosryhmien tiedossa riittävässä määrin. Kouluttaminen painottuu tunnistettuihin vaaroihin ja riskeihin sekä näiden prioriteetteihin.	Koulutussuunnittelu on järjestelmällistä. Organisaatioon on nimetty henkilö, joka keskitetysti hallinnoi koulutussuunnittelua. Turvallisuuskoulutus on osa muuta yrityksen koulutusjärjestelmää. Johto osallistuu aktiivisesti itse koulutustilaisuuksiin (johdon ilmaistu hyväksyntä, tilaisuuden avaaminen, kouluttaminen, osallistuminen, resurssien varmistaminen jne.)	Koulutusjärjestelmää kehitetään aktiivisesti palautteen, parhaiden käytäntöjen ja muuttuneiden olosuhteiden (riskit ja lainsäädäntö) perusteella. Koulutuksesta ja sen kehittämisestä on näyttöä usean vuoden ajalta.		
Kysymyksellä arvioidaan: Organisaation turvallisuuskoulutuksen suunnittelun laatua sekä järjestelmällisyyttä.							
1/2 kriteeri	Jotain turvallisuuskoulutusta on järjestetty ja siitä on dokumentaatio.	Koulutussuunnittelua esiintyy mutta se on puutteellista. Koulutus ei ota huomioon kattavasti työtehtäviä tai riskejä.	Koulutus suuntautuu riskien lisäksi työtehtävien ja niissä vaadittavien tietojen / taitojen mukaisesti. Johto on tietoinen toiminnan vaatimasta erikoiskoulutuksesta.	Koulutusjärjestelmään liittyy vuosittainen harjoittelu sisäisesti sekä sidosryhmien kanssa. Harjoittelu perustuu työtehtävään ja jatkuvaan parantamiseen.			
Tarkennukset			Turvallisuushenkilöstö on varattu sekä koulutettu ja muu henkilöstö sekä sidosryhmät on perehdytetty riittävässä määrin turvallisuusasioihin. Huomioitava Turvateknikan Keskukseen asettamat vaatimukset koulutus- ja harjoittelutoiminnalle ko. kohteissa.	Esimerkiksi harjoitukset viranomaisten kanssa.			
Muistiinpanot							







EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3, 5 = 2		4 = 3, 4, 5 = 4		5 = 5	
Katakri		Perus (taso 4)		Korotettu (taso 3)		Korkea (taso 2)	
Koulutus	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä		
Kohta 6.2	1	2	3	4	5		
Johdon tahtotila							
Itsearvio							
Viranomaisarvio							
Koulutuksen riittävyys							
Keskeinen asiasisältö	Ei koulutettu.	Koulutuksen määrä / laatu.	Koulutuksen määrä / laatu.	Koulutuksen määrä / laatu.	Koulutuksen määrä / laatu.		
Onko organisaation turvallisuuskoulutuksen toteutus riskelhin ja toimintaan nähden riittävää ja kattavaa?	Organisaation henkilöstöä ei ole koulutettu dokumentoidusti.	Turvallisuuskoulutusta liittyen organisaation turvallisuuteen on saanut viimeisen kolmen vuoden aikana: - organisaation johtotason henkilöstöstä alle 20% - turvallisuudelle kriittisistä ammattiryhmien henkilöstöstä alle 100% - esimiestason henkilöstöstä alle 50% - työntekijätason vakituisesta henkilöstöstä alle 20% - kohteessa aktiivisesti toimivasta sidosryhmätason johtohenkilöstöstä ja esimiestason henkilöstöstä alle 100%	- organisaation johtotason henkilöstöstä 20% - turvallisuudelle kriittisistä ammattiryhmien henkilöstöstä 100% - esimiestason henkilöstöstä 50% - työntekijätason vakituisesta henkilöstöstä 20% - kohteessa aktiivisesti toimivasta sidosryhmätason johtohenkilöstöstä ja esimiestason henkilöstöstä 100%	- organisaation johtotason henkilöstöstä 60% - turvallisuudelle kriittisistä ammattiryhmien henkilöstöstä 100% - esimiestason henkilöstöstä 70% - työntekijätason vakituisesta henkilöstöstä 60% - kohteessa aktiivisesti toimivasta sidosryhmätason johtohenkilöstöstä ja esimiestason henkilöstöstä 100% ja koulutus pitää sisällään käytännön harjoittelua myös sidosryhmien kanssa säännöllisin määrävuosin.	- organisaation johtotason henkilöstöstä 100% - turvallisuudelle kriittisistä ammattiryhmien henkilöstöstä 100% - esimiestason henkilöstöstä 100% - työntekijätason vakituisesta henkilöstöstä 100% - kohteessa aktiivisesti toimivasta sidosryhmätason johtohenkilöstöstä ja esimiestason henkilöstöstä 100% ja koulutus pitää sisällään käytännön harjoittelua sekä laajoja onnettomusharjoituksia yhteistyötahojen kanssa .		
1/2 kriteeri	Organisaation henkilöstöä ei ole koulutettu dokumentoidusti kaikilla tasoilla.	Osissa taso on saavutettu mutta ei kaikissa.	- organisaation johtotason henkilöstöstä 40% - esimiestason henkilöstöstä 60% - työntekijätason vakituisesta henkilöstöstä 40% ja koulutus pitää sisällään käytännön harjoittelua.	- organisaation johtotason henkilöstöstä 80% - esimiestason henkilöstöstä 80% - työntekijätason vakituisesta henkilöstöstä 80% ja koulutus pitää sisällään käytännön harjoittelua myös sidosryhmien kanssa säännöllisin vuositasoilla.			
Tarkennukset	Organisaatiolla tulee olla koulutuksen seurantarekisteri. Katso kortti 2.3.		Turvallisuuskoulutukseksi luetaan ohjattu koulutus, jonka kesto on vähintään 1 tunti tai itseopiskelua liittyen organisaation turvallisuuteen, jonka oppiminen kyetään todentamaan (koe, testi, harjoitus).				
Muistiinpanot							





	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Koulutus	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 6.3	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Koulutusrekisteri ja -suunnitelma					
Keskeinen asiasisältö	Turvallisuuskoulutus tietojen seuranta ja koulutusten suunnittelu.	Koulutusta on järjestetty satunnaisesti. Rekisterit muiden rekisterien seassa.	Koulutusrekisteri. Riskilähtöinen koulutus. Koulutuksen tasovaatimukset työtehtäville.	Koulussuunnitelma. Johdon valvonta. Sidosryhmät ja kumppanit. Harjoitukset.	Kehitys. Mutosherkkyys. Sidosryhmät.
Sisältävätkö turvallisuusrekisterit tiedot annetuista turvallisuuskoulutuksista?	Organisaatiossa ei seurata turvallisuuskoulutuksen tietoja. Koulutusta ei ole annettu eikä suunniteltu.	Koulutus voi olla osittain puutteellista mutta organisaatio on selvillä miten koulutuspuutteet korjataan.	Organisaatiolla on koulutusrekisteri, jolla voidaan osoittaa annettu koulutus ja sen sisältö. Koulutusta järjestetään tunnistettujen turvallisuusriskien perusteella.	Organisaatiossa toteutetaan vuosittaista koulutussuunnitelmaa ja koulutukseen on varattu työsuunnitelmassa resurssit. Johto valvoo ja vaatii koulutusten tilaa ja toteutumista. Koulutusta ja sen tarpeenmukaisuutta arvioidaan yhteistyössä eri organisaatiosojen kanssa.	Koulutuksen avulla on kyetty luomaan organisaatioon ja sidosryhmiin laadukas turvallisuuskulttuuri. Koulutusta kehitetään muuttuvien olosuhteiden ja organisaatorakenteiden mukaisesti. Sidosryhmien tarpeet on otettu huomioon koulutussuunnitelmassa.
Kysymyksellä arvioidaan: Onko turvallisuuskoulutukselle asetettu määrälliset ja laadulliset tavoitteet ja rekisteröidäänkö näiden täyttyminen.					
1/2 kriteeri	Organisaatiossa on tunnistettu tarve koulutuksen suunnittelulle ja seurannalle mutta toteutus jäänyt puheen tasolle. Ei dokumentoituja toimenpiteitä.	Organisaatiolla on jonkinlainen rekisteri (esim. osana henkilörekisteriä) josta saadaan osittain selville annettu turvallisuuskoulutus. Kuitenkin selviä aukkoja henkilöstön turvallisuuskoulutushistoriassa.	Organisaation koulutusrekisterin on kirjattu tasovaatimukset ja niiden toteutuminen varmistetaan siten, että työtehtävää ei aloiteta ennen koulutusvaatimuksen täyttymistä.	Organisaatiolla on turvallisuuden eri osa-alueisiin liittyvä koulutusrekisteri erillisenä tai osana organisaation muuta henkilöstörekisteriä. Tietojen avulla voidaan seurata sitä, että kaikkiin koulutusta vaativiin tehtäviin koulutus on annettu ja koulutusten vanhentuminen on havaittavissa siten, että kertauskoulutus ja täydennyskoulutus voidaan antaa velvoitteiden täyttämiseksi.	
Tarkennukset			Esim. tietyt henkilöt / ammattiryhmät tai työvaiheet joissa tarvitaan erityistä / syventävää tietoutta ja oikeita toimintatapoja.	Harjoittelu systemaattista ja toistuvaa.	
Muistiinpanot					





		EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
Katakri				Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Viestintä	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä	
Kohta 7.1	1	2	3	4	5	
Johdon tahtotila						
Itsearvio						
Viranomaisarvio						
Turvallisuusviestinnän toteutus						
Keskeinen asiasisältö	Tarpeita ei tunnistettu tai vain osittain.	Tarpeiden tunnistus. Siirpaleisuus. Puutteet tiedotuksessa ja saatavuudessa.	Suunnitelmat. Ohjeet. Saatavuus. Pelisäännöt.	Tasovaatimukset. Tiedon luokittelu. Kehitys. Johdon aktiivisuus.	Viestintästrategia. Laatu kriteerit. Hyvät käytänteet.	
Onko kohdeorganisaation turvallisuusviestinnän toteutus riskielhin ja toimintaan nähden riittävää ja kattavaa? Kysymyksellä arvioidaan: Organisaation turvallisuusviestinnän toteutuksen riittävyyttä.	Turvallisuusviestinnän tarpeita ei ole tunnistettu ja tärkeimpiä suunnitelmia sekä ohjeita ei ole viestitty / ne eivät ole henkilöstön ja sidosryhmien tiedossa.	Turvallisuusviestinnän tarpeet tunnistettu. Ohjeita ja suunnitelmia on mutta ei kattavasti eikä turvallisuusnimikkeen alla. Siirpaleista eikä kokonaiskuva ole selvä.	Turvallisuusviestinnän tarpeet on tunnistettu ja tärkeimmät suunnitelmat sekä ohjeet on viestitty ja saatavilla jatkuvasti tarpeiden mukaisesti / ne ovat henkilöstön ja tarvittavien sidosryhmien tiedossa.	Kohdeorganisaatiolla on toiminto, joka määrittää turvallisuusviestinnän tasovaatimukset ja turvallisuustieto on luokiteltu eri tietoturvaluokituksiin. Tärkeimpiä suunnitelmia ja ohjeistoja kehitetään niiden kohderyhmien antaman palautteen perusteella.	Turvallisuusviestintä noudattaa koko organisaation viestintästrategiaa ja se on osa koko organisaation viestintää. Järjestelmällä on laadulliset perusteet ja yritystä käytetään kansallisesti esiteltävässä turvallisuusviestinnän hyviä käytänteitä.	
1/2 kriteeri	Turvallisuusviestinnän tarpeita tunnistettu osittain.	Suunnitelmat ja ohjeet tehty mutta ne eivät ole kattavasti henkilöstön ja tarvittavien sidosryhmien saatavilla.	Turvallisuusviestintä on käytännönläheistä sekä kaksisuuntaista (palauttejärjestelmä ja turvallisuuspoikkeamista ilmoittaminen). Kohdeorganisaation turvallisuusviestintä on selkeästi vastuutettu.	Turvallisuusviestinnän suunnittelulla pyritään ennakoitavuuteen ja siihen, että tiedontarvisijat voivat luottaa viestinnän säännöllisyyteen ja johdonmukaisuuteen. Myös kohdeorganisaation ylin johto viestii aktiivisesti turvallisuusasioista.		
Tarkennukset			Sähköisissä jakelukanavissa (esim. Intranet) tulee huomioida helppo saatavuus ja viestinnän kohderyhmien tavoittaminen sekä viestinnän kohdentaminen kohderyhmien mukaisesti.	Tasovaatimuksia ovat esimerkiksi: perehdytysvaihe, työtehtävä, sidosryhmät		
Muistiinpanot						
					KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS MELLERSTA NYLANDS RÄDDNINGSVÄRK	



	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3, 5 = 2	4 = 3, 4, 5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Viestintä	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 7.2	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Turvallisuusviestintä erityistilanteissa					
Keskeinen asiasisältö	Tarpeita ei ole tunnistettu ja suunnitelmia ei ole laadittu.	Ohjeet laadittu osittain. Vastuut jaettu osittain. Tarpeet tunnistettu osittain.	Toimintaohjeet. Vastuut. Suunnitelmallisuus.	Verkostot. Johdon rooli. Tavoitettavuus. Harjoitukset.	Toimintaympäristön muutokset. Yhteiskunnan tarpeet. Hyvät käytänteet.
Onko kohdeorganisaatio varautunut erityistilanteiden turvallisuusviestintään?	Turvallisuusviestinnän tarpeita erityistilanteissa ei ole tunnistettu.	Tilanteita varten ei ole laadittu toimintaohjeita, joissa määritetään viestintä- ja tiedotusvastuut ja muut viestinnässä huomioon otettavat asiat, esimerkiksi kohde-, turvallisuus- ja viestintäyksikön käytännön toimet.	Turvallisuusviestinnän tarpeet ja kohderyhymät erityistilanteissa on tunnistettu ja vastuut ovat selkeästi tiedossa. Tilanteisiin on varauduttu laatimalla toimintaohjeita, joissa määritetään viestintä- ja tiedotusvastuut ja muut viestinnässä huomioon otettavat asiat, esimerkiksi kohde-, turvallisuus- ja viestintäyksikön käytännön toimet.	Kriisiviestinnässä otetaan huomioon verkostot ja yhteistyö niiden kanssa. Johdon roolia kriisiviestinnässä korostetaan ja johto on tavoitettavissa jatkuvasti.	Kriisiviestinnässä otetaan huomioon toimintaympäristön sosioekonomiset muutujat ja yhteiskunnan erityistarpeet. Yritys on edelläkävijä kriisiviestinnässä ja sitä benchmarkataan ja käytetään esimerkkinä kansallisesti puhuttaessa hyvistä käytänteistä.
Kysymyksellä arvioidaan: Kohdeorganisaation turvallisuusviestinnän riittävyyttä ja tasoa erityistilanteissa.					
1/2 kriteeri	Tärkeimpiä suunnitelmia sekä ohjeita ei ole.	Joitain tarpeita on tunnistettu. Ohjeita ja vastuuta on hahmoteltu. Ne eivät kuitenkaan ole kattavasti tiedossa tai saatavilla.	Erityistilanteita varten on olemassa erillinen suunnitelma, esimerkiksi kriisiviestintäsuunnitelma.	Kriisiviestintää ja eri jäsenten toimintaa viestintätilanteissa harjoitellaan aktiivisesti. Toimintaa kehitetään harjoitusten perusteella.	
Tarkennukset			Turvallisuusselvitystä edellyttävän toiminnanharjoittajan tulee tiedottaa turvallisuus-toimenpiteistä ja onnettomuustapauksista noudatettavaa käyttäytymistä koskevista toimintaohjeista sellaisille henkilöille ja yhteisöille joihin kyseisistä tuotantolaitoksista alkunsa saanut suuronnettomuus voi vaikuttaa.		
Muistiinpanot					



	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3, 5 = 2	4 = 3, 4, 5 = 4	5 = 5
	Katakri		Perus (taso 4)	Korotettu (taso 3)	Korkea (taso 2)
Tulokset ja vaikutukset	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 8.1	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Seuranta ja mittaaminen					
Keskeinen asiasisältö	Turvallisuustoimintaa ei seurata.	Seuranta puutteellista tai vain teknisten järjestelmien kautta.	Vastuut määritelty. Mitataan ei-toivottuja tapahtumia.	Mittaus monitasoisista. Osana laadunhallintajärjestelmää. Sidosryhmät huomioitu.	Hyvät käytänteet ja jatkuva kehittäminen.
Onko kohdeorganisaatiolla käytössä turvallisuustoiminnan seuranta- ja mittausjärjestelmiä? Kysymyksellä arvioidaan: Seuranta- ja mittausjärjestelmien riittävyyttä kohdeorganisaation toiminnan laajuuteen ja monimuotoisuuteen nähden.	Turvallisuustoimintojen seuranta ja mittaamista ei ole vastuutettu. Turvallisuustoimintoja ei seurata eikä mitata.	Teknisiä järjestelmiä seurataan esim. huolto- ja kunnossapito-ohjelmien kautta. Seuranta ei tehdä turvallisuuslähtöisesti vaan kiinteistöhallinnon näkökulmasta.	Vastuut turvallisuustoimintojen tarkastamisessa ja arvioimisessa on määritelty. Mittaaminen kohdistuu vähintään ei-toivottujen tapahtumien seurantaan.	Mittaaminen kohdistuu vähintään myös johtamisjärjestelmiin ja menettelytapoihin. Mittaamista toteutetaan monitasoisesti organisaation sisällä sekä mittaamisessa huomioidaan myös kumppanuudet ja sidosryhmät. Tarkastuksista raportoidaan kohteen johdolle useita kertoja vuodessa.	Edistää alakohtaisia seuranta ja mittausjärjestelmiä kansallisesti. Osallistuu ja kehittää seuranta ja mittausjärjestelmiä yhteistyössä kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa.
1/2 kriteeri	Turvallisuustoimintojen seuranta ja mittaamista on pohdittu mutta se ei ole aiheuttanut toimintaa / siitä ei ole esittä dokumentaatiota.	Turvallisuustoimintoja seurataan ja mitataan laajemmin (tekniset järjestelmät, ei-toivotut tapahtumat) puutteellisesti / osittain. Mittaaminen ja seuranta on sirpaleista, eikä kokonaiskuvaa kyetä muodostamaan.	Mittaaminen kohdistuu myös turvallisuuskulttuuriin. Tarkastuksista raportoidaan kohteen johdolle vähintään kerran vuodessa tai aina kun siihen katsotaan olevan muutoin aihetta.	Turvallisuustoimintojen seuranta on olennainen osa laadunhallintajärjestelmää ja organisaation turvallisuustoiminnan tason seurantaan käytetään myös ulkopuolisia auditointeja. Organisaation johto pyytää turvallisuusorganisaatiolta selvityksiä turvallisuustilanteesta ja järjestää johdon katselmuksia jätteen turvallisuuteen.	
Tarkennukset	Ei-toivottujen tapahtumien mittareita ovat esimerkiksi: tapaturmien taajuus, tapaturmien vakavuus, tapaturmien syyt, vaaratilanteet, sairauspoissaolot, ammatitaudit, poissaolokustannukset, vastaanottokäynnit ja sopimuskumppaneiden tapaturmat.	Teknisten järjestelmien mittareita ovat esimerkiksi: kunnossapitotiedot, huoltotiedot, luotettavuustiedot, häiriötiedot, käytettävyyt, siisteys ja järjestys, sisäiset palotarkastukset, riskienarvioinnit.	Turvallisuuskulttuurin mittareita ovat esimerkiksi: henkilösuojainten käyttö, työilmapiiri, henkilöstön asennekatoitus, lakien, asetusten ja ohjeiden noudattaminen, paloturvallisuus ja hätätilannevalmius, johdon kierrokset, auditoinnit, viranomaispalautte.	Johtamisjärjestelmien ja menettelytapojen mittareita ovat esimerkiksi: turvallisuustoimenpiteet, turvallisuuskustannukset, koulutus, turvallisuuskierrokset, auditoinnit, pienryhmätoiminta, aloitteet, työkyky ja kuntotestit, ergonomia.	
Muistiinpanot					KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS MELLERSTA NYLANDS RÄDDNINGSVÄRK

Tulokset ja vaikutukset	EFQM ja ISO rinnastukset 1-5		3 = 1, 3,5 = 2	4 = 3, 4,5 = 4	5 = 5
	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 8.2	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila					
Itsearvio					
Viranomaisarvio					
Analysointi ja parantaminen					
Keskeinen asiasältö	Ei analysointia eikä toimenpiteitä.	Analyysointia tapahtuu. Ei toimenpiteitä.	Tuloksia hyödynnetään suunnittelun ja ennakoinnin tukena.	Tuloksia hyödynnetään myös päätöksenteon tukena ja kokonaisvaltaisten järjestelmien parantamisessa.	Tuloksista tuotetaan tutkimustietoa valtakunnallisella tasolla.
Onko kohdeorganisaatiolla käytössä menetelmä, jolla se tehokkaasti hyödyntää seurannan ja mittaamisen tuloksia?	Seurannan ja mittaamisen tuloksia ei ole tai ne eivät aiheuta toimenpiteitä. Tulosten analysointia ei ole vastuutettu.	Seurannan ja mittaamisen tuloksia analysoidaan puutteellisesti / osittain. Analysointi on pirstaleista eikä kokonaiskuvaa kyetä muodostamaan.	Seurannan ja mittaamisen tuloksia analysoidaan ja se on vastuutettu organisaatiossa. Seurannan ja mittaamisen tuloksia käytetään toiminnan parantamiseen dokumentoidusti.	Seurannan ja mittaamisen ensisijaisena tavoitteena on tuottaa tietoa kohteen johdolle päätösten tueksi. Seurannan ja mittaamisen kantava ajatus on jatkuva parantaminen.	Organisaatio tuottaa seuranta- ja mittausjärjestelmästä saaduista tiedoista tutkimustietoa valtakunnalliseen käyttöön. Tutkimuksia käytetään turvallisuuden parantamisessa laajasti.
Kysymyksellä arvioidaan: Aiheuttavatko seurannassa ja mittaamisessa saadut tulokset toiminnan parantamista ja kehittämistä organisaatiossa.					
1/2 kriteeri	Seurannan ja mittaamisen tulosten analysointi on vastuutettu paperilla mutta ei käytännön toimenpiteitä.	Seurannan ja mittaamisen tuloksia analysoidaan ja se on vastuutettu organisaatiossa. Tuloksia ja analyysseja ei hyödynnetä toiminnan parantamisessa (paperit jäävät mappiin).	Tietoa käytetään resurssien arvioimiseen, tehokkuuden arvioimiseen, parannustoimien valintaan ja oikeaan kohdentamiseen, kehityksen todentamiseen ja kustannustehokkuuden määrittämiseen.	Seurannassa ja mittaamisessa pyritään kokonaisvaltaiseen ennakoivaan prosessiin, keskitytään siihen miten tuloksia saavutetaan, etsitään onnettomuustapauksessa laajempia järjestelmävireitä sekä palkitaan turvallisuuden edistämisestä.	
Tarkennukset				Kokonaisvaltaisilla järjestelmillä tarkoitetaan esim. johtamisjärjestelmiä, palkitsemisjärjestelmiä ja laadunhallintajärjestelmiä.	Tutkimuksilla tarkoitetaan esim. tutkimuksia, raportteja ja case-mallinnuksia laajempaan hyötykäyttöön.
Muistiinpanot				 KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS MELLERSTA NYLANDS RÄDDNINGSVÄRK	