



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Organisaation turvallisuusjohtamisjärjestelmän luominen

Seppälä Teemu

2017 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Organisaation turvallisuusjohtamisjärjestelmän luominen

Seppälä Teemu
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
huhtikuu, 2017

Seppälä Teemu

Vuosi

2017

Sivumäärä

47

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mistä organisaation turvallisuusjohtamisjärjestelmä koostuu ja antaa tätä kautta eväitä kohdeorganisaatiolle turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisen tueksi. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia tarkemmin, mitä yritysturvallisuudella, turvallisuusjohtamisella ja turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan.

Opinnäytetyön kohdeyrityksen turvallisuustoiminnot eivät lähtötietojen mukaan vastanneet sen nykyisiä tarpeita ja organisaatiolla oli paljon tehtävää turvallisuustyön perusteiden luomiseksi. Selkeä suunnitelma sekä riittävä ymmärrys turvallisuusasioiden systemaattiseen hallintaan ja kehittämiseen puuttuivat. Kohdeyrityksen näkökulmasta oli tarve luoda johdolle konkreettinen johtamisjärjestelmä turvallisuustoiminnan hallintaan ja kehittämistä varten. Kohdeorganisaation toiminta keskittyy kiinteistövahinkojen tilapäisiin kuivaus- ja lämmityspalveluihin sekä kiinteistöjen hallintaa tukeviin palveluihin maailmanlaajuisesti. Kiinteistövahinkojen korjauksissa yritys on Euroopan markkinajohtaja ja sen palveluja käytetään erilaisissa tilanteissa yksityisomaisuuden vahingoista ja suurista kaupallista vahingoista aina maailman suurimpien onnettomuuksien aiheuttamien vahinkojen korjauksiin.

Työ on teoreettinen tutkielma jossa käytetään laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään kirjallisuuskatsausta sekä teemahaastattelua ja analysointimenetelmänä toimivat teemoittelu, sekä sisällönanalyysi. Opinnäytetyön rakenteeseen vaikuttivat kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö, turvallisuusalan lähdekirjallisuus ja lukuisat tutkimukset, sekä luonnollisesti kohdeorganisaation esittämät toiveet.

Turvallisuusjohtamisen järjestelmä kokoa turvallisuusjohtamisen näkökulmasta oleellimmat asiat järjestelmälliseksi työkaluksi jonka avulla yritys voi luoda perusteet turvallisuustyölle ja paremmin hallita ja kehittää turvallisuuttaan. Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyvät erilaisten menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen. Turvallisuusjohtaminen sisältää jatkuvan suunnittelun, toiminnan ja seurannan ajatuksen, sekä turvallisuuden ja terveellisuuden edistämistä työpaikalla. Yritysturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen kaikkien toimien turvallisuutta jotka tukevat yrityksen strategiaa ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa. Turvallisuuskulttuuri-käsitteen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi miten vakavasti organisaation henkilöstö suhtautuu erilaisiin turvallisuusmääräyksiin ja niiden aiheuttamiin käytännön järjestelyihin tai miten johto suhtautuu turvallisuudesta aiheuttamiin kustannuksiin ja toimiiko johto esimerkkinä yrityksen henkilöstölle turvallisuusasioiden noudattamisessa. Tämän opinnäytetyön avulla organisaation on mahdollista luoda turvallisuuden hallinnalle perusta ja tehdä turvallisuusjohtamisesta jatkuvasti kehittyvä prosessi.

Turvallisuusjohtamisen järjestelmä, turvallisuusjohtaminen, yritysturvallisuus, turvallisuuskulttuuri

Creating a Corporate Safety Management System

| Year | 2017 | Pages | 47 | me |
|------|------|-------|----|----|
|------|------|-------|----|----|

The main objective of the thesis was to research what the commissioner safety management system consists of, and what corporate security, security management and a working security culture mean. The secondary objective was to help the commissioner to build up their own security management system and enhance their security operations.

Based on studies on the commissioner organization, it was clear that the company 's current security operations were not flawless and as such they did not match their needs. The organization did not have appropriate plans or a deep understanding of systematic security management and development. As a result, the objective of this thesis was to establish a concrete safety management system to manage and develop the company 's corporate security.

The commissioner organizations works in the field of property damage management that incorporates to temporary drying and heating services and property management support services worldwide. The organization is the European market leader in the property damage repair market and its services are used in various situations of private property damages.

This thesis is a theoretical study that was conducted by using qualitative research methods. The data collecting methods were literature review and theme interview. The used analysis method was thematic analysis and content analysis. The interview themes are corporate safety, safety culture, safety management and safety management system. The national security audition criteria, provided guiding principles for this study, as well as literature and numerous studies. The commissioner organization 's views on what should be studied were considered too.

The theoretical section of the thesis covers corporate security, security management and the significance of evaluation and monitoring. The corporate security management system combines the most important tools of corporate security into a systematic tool that helps organizations to manage and develop their corporate security. Safety management is a holistic security management, which combines a variety of methods and people management. Safety management includes continuous planning and monitoring as well as the promotion of workplace safety and health. Corporate security refers to the security of all company activities that support the company's strategy and help it to achieve their goals. Safety culture can be used to monitor how seriously the organization's staff welcomes different safety regulations and their practical arrangements. With the help of this thesis the commissioner organization gained valuable information that helps in the ongoing process of developing and managing the security operations.

Safety management system, security management, corporate security, security culture

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 1.1 | Työn tausta ja tarkoitus..... | 7 |
| 1.2 | Opinnäytetyön keskeiset käsitteet..... | 7 |
| 1.3 | Työn teoreettinen viitekehys ja menetelmät..... | 8 |
| 2 | Turvallisuusjohtaminen..... | 9 |
| 2.1 | Yritysturvallisuus..... | 11 |
| 2.2 | Turvallisuuskulttuuri..... | 12 |
| 2.3 | Turvallisuusjohtamisen toimintamalli..... | 15 |
| 2.4 | Tavoitteiden, tarpeiden, sekä nykytilanteen kartoittaminen..... | 16 |
| 2.5 | Turvallisuustoiminnan suunnittelu..... | 17 |
| 2.6 | Turvallisuuden hallinta..... | 18 |
| 3 | Turvallisuusjohtamisen järjestelmä..... | 20 |
| 3.1 | Turvallisuustoimintaa ohjaavat periaatteet ja määrittelyt..... | 20 |
| 3.2 | Turvallisuuden vuotuinen toimintaohjelma..... | 21 |
| 3.3 | Turvallisuuden tavoitteiden määrittely..... | 21 |
| 3.4 | Riskien tunnistus, arviointi ja konrollit..... | 21 |
| 3.5 | Turvallisuusorganisaation vastuut..... | 23 |
| 3.6 | Onnettomuudet, turvallisuuspoikkeamat ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet..... | 24 |
| 3.7 | Turvallisuusdokumentaatio ja sen hallinta..... | 25 |
| 3.8 | Turvallisuuskoulutus, tietoisuuden lisääminen ja osaaminen..... | 25 |
| 3.9 | Raportointi ja johdon katselmukset..... | 26 |
| 4 | Turvallisuustoiminnan toteuttaminen..... | 26 |
| 4.1.1 | Rekrytointi..... | 27 |
| 4.1.2 | Turvallisuuskoulutus ja osaaminen..... | 28 |
| 4.1.3 | Turvallisuusohjeet..... | 28 |
| 4.1.4 | Vaarojen tunnistaminen ja riskienhallinta..... | 29 |
| 4.1.5 | Luvat ja viranomaisvaatimukset..... | 31 |
| 4.1.6 | Poikkeamat ja tapaturmat..... | 31 |
| 4.1.7 | Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta..... | 32 |
| 4.1.8 | Vakuutukset..... | 34 |
| 4.1.9 | Dokumentointi..... | 36 |
| 5 | Turvallisuusjohtamisen kehittäminen..... | 37 |
| 5.1 | Jatkuvan parantamisen toimintamalli..... | 37 |
| 5.2 | Turvallisuustason mittaaminen..... | 38 |
| 5.3 | Turvallisuustoiminnan auditointi..... | 40 |
| 6 | Tulokset ja johtopäätökset..... | 41 |
| 7 | Oman työn arviointi..... | 42 |

Kuviot **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1 Johdanto

Ajan saatossa on havaittu, että organisaatioissa kiinnitetään usein merkittävän vähän huomiota turvallisuusasioihin. Organisaation liiketoiminnalle merkittävimmät riskit on kyllä huomioitu, mutta turvallisuuskulttuuri on heikkoa ja turvallisuusvalvonta tai riskien arviointia ei välttämättä tehdä säännöllisesti. Tämä voi johtua paljolti siitä, että turvallisuutta pidetään itseltään selvyyttenä tai näihin asioihin ei kiinnitetä sen kummemmin huomioita. Yleensä asioihin reagoidaan vasta siinä vaiheessa kun vahinko on jo sattunut, jolloin ollaan jo pahasti myöhässä. Lisäksi ongelmaksi usein muodostuu se, että turvallisuustoiminta on yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tukitoimintaa, jonka suoran taloudellisen lisäarvon osoittaminen voi toisinaan olla hankalaa. Senpä vuoksi sitä pidetäänkin pikemminkin kulueränä kuin lisäarvoa tuovana seikkana. Usein tuudittaudutaan myös vakuutusten tuomaan turvallisuuden tunteeseen ja ajatellaan että kattavat vakuutukset riittävät tuomaan tarvittavan turvan yrityksen toiminnalle. Tämä ei tietystikään ole kaiken pelastava varautumiskeino, sillä vaikka vakuutukset ovatkin merkittävä tekijä yrityksen toiminnan kannalta, eivät nämäkään voi täysin turvata yrityksen imagoa tai esimerkiksi tiettyntyyppisiä tietoturvahinkojen tuomia välillisiä taloudellisia tappioita. Vakuutuksien avulla voi varautua monia erilaisia vahinkotilanteita varten kuten tulipaloihin tai vesivahinkoihin, mutta edellä mainitut välilliset vahingot voivat siitä huolimatta olla kohtalokkaita yritystoiminnan keskeytymisen vuoksi.

Organisaation turvallisuus onkin vakava asia joka tulisi ottaa vahvasti huomioon. Turvallisuustoiminnan avulla voidaan turvata organisaation häiriötön tila, jolloin se voi keskittyä paremmin sen tuottamaan ydintoimintaan. Turvallisuustoiminta tukee yrityksen muuta toimintaa ja sen hyödyt voidaan osoittaa esimerkiksi erilaisten toteutuneiden vahinkojen tai turvallisuuspoikkeamien avulla. Mitä enemmän mahdollisia vahinkoja tai onnettomuuksia saadaan estettyä ajoissa, sitä tuottavampaa ja jatkuvampaa yrityksen toiminta on. Organisaation turvallisuustoiminnan tulisikin olla järjestelmällistä, johdettua ja jatkuvasti muokkautuva prosessi.

Tässä opinnäytetyössä sekä tutkin mistä asioista organisaation turvallisuusjohtamisen järjestelmä koostuu, sekä tarkastelen tarkemmin yrityksen turvallisuuskulttuurin merkitystä ja turvallisuustoiminnan kehittämistä, Tutkimukseni pohjalta on tarkoituksena luoda kohdeyritykselle turvallisuusjohtamisen järjestelmä.

1.1 Työn tausta ja tarkoitus

Keskustelin erään tuttavani kanssa hänen johtamansa kansainvälisen yrityksen turvallisuusasioista ja hän kertoi, että heidän yrityksessään oli toistaiseksi kiinnitetty liian vähän huomiota turvallisuusasioihin. Henkilö oli vasta ikään valittu yrityksen Suomen yksikön toimitusjohtajaksi ja hän oli vahvasti sitä mieltä, että yrityksen turvallisuusasioissa ja -kulttuurissa olisi paljon kehitettävää. Tästä syntyikin ajatus luoda ko. yritykselle turvallisuusjohtamisjärjestelmä (jäljempänä TJJ) helpottamaan yrityksen johtoa turvallisuusasioiden hallinnassa.

Jotta voisin luoda tämänkaltaisen johtamisjärjestelmän, on ensin tutkittava mistä asioista organisaation hyvä turvallisuusjohtamisen järjestelmä koostuu. Sekä mitä turvallisuusjohtamisella, yritysturvallisuudella tai hyvällä turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan. Itse työn tarkoituksena on kuitenkin vastata kysymykseen, millaisista asioista organisaation turvallisuusjohtamisen järjestelmä koostuu ja tätä tutkiessani selvitän samalla mitä turvallisuusjohtamisella, yritysturvallisuudella tai turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan.

Kohdeorganisaation toiminta keskittyy kiinteistövahinkojen tilapäisiin kuivaus- ja lämmityspalveluihin sekä kiinteistöjen hallintaa tukeviin palveluihin maailmanlaajuisesti. Kiinteistövahinkojen korjauksissa yritys on Euroopan markkinajohtaja ja sen palveluja käytetään erilaisissa tilanteissa yksityisomaisuuden vahingoista ja suurista kaupallista vahingoista aina maailman suurimpien onnettomuuksien aiheuttamien vahinkojen korjauksiin.

Yritys aloitti liiketoimintansa Suomessa vuoden 1976 alussa vesivahinkojen kuivaus sekä kosteudenhallinta ja kuivaajien vuokraus -palveluilla. Yritys oli tuolloin ensimmäinen alallaan. Vakuutusyhtiöiden pyynnöstä ympärivuorokautinen päivystys kiireellisten tapausten varalta aloitettiin jo saman vuoden syksyllä. Laivatelakat olivat ensimmäisiä kosteudenhallintakohteita. Palvelut ovat monipuolistuneet ja toiminta on kasvanut vuosien varrella. Yrityksen liikevaihto on tällä hetkellä noin 35 miljoonaa euroa vuodessa ja henkilökuntaan kuuluu Suomessa noin 300 henkilöä.

1.2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Turvallisuusjohtaminen kulkee osana organisaation normaalia johtamisprosessia. Se perustuu seurantaan jolla arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti muokkautuvaa organisaation turvallisuus-toimintaa. Käytännön tasolla sillä tarkoitetaan organisaatioissa tapahtuvaa järjestelmällistä ja organisoitua ihmisiä, ympäristöä, omaisuutta, tietoa ja mainetta vahingoittavien tapahtumien ennaltaehkäisemiseen tähtäävää johtamista (Lanne 2007, 11-12).

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä (TJJ) on järjestelmällinen dokumentaatio, joka ohjaa organisaation turvallisuustoimintaa. käytännössä sen avulla määritellään organisaation turvallisuustyön perusta ja toiminnan jatkuva kehittyminen. TJJ tulee pitää sisällään tarvittavat turvallisuustyön laatujärjestelmä-, järjestelmä- ja johtamisperusteet (Kerko 2001, 22-23).

Turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan organisaation ja sen henkilöstön turvallisuustietoisuuden tasoa, sekä aktiivisuutta turvallisuusasioiden huomioimiseen. Turvallisuuskulttuuri on dynaaminen ja jatkuvasti muokkautuva tila joten on ensisijaisen tärkeää, että koko henkilöstö on tietoinen yrityksen toimintaan kohdistuvista riskeistä ja noudattaa sen turvallisuusohjeita ja toimintatapoja. Hyvän turvallisuuskulttuurin omaavan organisaation henkilöstö kiinnittää omatoimisesti huomiota turvallisuuspoikkeamiin ja pyrkii korjaamaan niitä aktiivisesti. Turvallisuus ei synny organisaation sisällä itsestään, vaan se on jokaisen asia (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 9).

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen kaikkien turvallisuusasioiden kokonaisuhoitoa, jotka tukevat yrityksen strategisia tulostavoitteita. Käytännön turvallisuustyö yrityksessä on varautumista ja ennaltaehkäisevää toimintaa onnettomuus- ja vaaratilanteiden sekä vahinkojen ehkäisemiseksi. Yritysturvallisuuden toiminnoilla pyritään takaamaan yrityksen lailliset toimintaedellytykset, sekä tuotannon ja toiminnan häiriöttömyys, ja suojaamaan yrityksen henkilöstöä, omaisuutta, tietoa ja ympäristöä onnettomuuksilta, vahingoilta ja rikolliselta toiminnalta (Kerko 2001, 21).

1.3 Työn teoreettinen viitekehys ja menetelmät

Työ on teoreettinen tutkielma jossa käytetään laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkielmassa etsitään vastausta miksi -kysymykseen, eli johonkin tiettyyn ennalta määriteltyyn tutkimusongelmaan. Tutkielma ei siis ole jonkin ilmiön tai asian yleisesittely. Teoreettinen tutkielma on asiateksti joka perustuu lähdekirjallisuuteen (Opetushallitus, 2017). Kvalitatiivisessä tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaisempaan tutkimuskohteen tarkasteluun. Tämän laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään tunnistamaan kohteen taustoja sekä muita ominaisuuksia ja laatua kokonaisvaltaisesti. Tämän tutkimusmenetelmän vastakohtana toimii ns. määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimustapa. (Jyväskylän yliopisto, 2017.)

Tiedonkeruumenetelmänä käytetään kirjallisuuskatsausta, sekä teemahaastattelua. Kirjallisuuskatsauksella kartoitetaan millaista tietoa joltakin rajatulta alueelta on olemassa ja haetaan vastausta tutkimuskysymykseen (Jyväskylän AMK, 2017). Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelumenetelmä, jota käytetään yhtenä aineistonhankinnan tapana laadul-

lisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelua suorittaessa on tärkeää, että haastattelussa keskusteltavat teemat on mietitty tarkasti etukäteen. Näin varmistetaan se, että keskustelu etenee tutkijan kannalta oikeiden asioiden, eli teemojen sisällä, eikä tällöin ole vaara, että keskustelu eksyisi väärille jäljille. Teemahaastattelu on tarkemmin sanottuna keskustelutilanne, jolla on etukäteen mietitty tarkoitus (Tilastokeskus, 2017.)

Analysointimenetelmänä on teemoittelu ja sisällönanalyysi. Teemoitteluksi kutsutaan laadullisen analyysin perusmenetelmää, jonka mukaan tutkimusaineistosta pyritään hahmottaan keskeisiä teemoja, jotka toistuvat aineistossa eri muodoissa. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun (Jyväskylän yliopisto, 2017.) Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jonka avulla kerätty tietoaineisto tiivistetään siten, että siitä voidaan tarkastella tutkittavien asioiden ja ilmiöiden merkityksiä, erottamalla niiden samanlaisuudet ja erilaisuudet. Sisällönanalyysillä pyritään yhtenäistämään tutkittavaa informaatiota jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä (Tampereen teknillinen yliopisto, 2017.)

Tärkeimpänä kirjallisuuslähteenä työ nojaa Kansalliseen turvallisuusauditointikriteeristöön (Katakri). Katakri on viranomaisten auditointityökalu, jota voidaan käyttää arvioitaessa kohdeorganisaation kykyä suojata viranomaisen salassa pidettävää tietoa, sekä yrityksen turvallisuusjärjestelyjen toteutumista yritysturvallisuus selvityksessä ja viranomaisten tietojärjestelmien turvallisuuden arvioinneissa. Lisäksi sitä käytetään yleisesti apuna muun muassa organisaatioiden turvallisuustyössä ja sen kehittämisessä. Katakriin on koottu sekä kansainvälisiin että kansallisiin säädöksiin ja velvoitteisiin perustuvat turvallisuustoiminnan vähimmäisvaatimukset. Katakriin turvallisuusjohtamista koskevassa osa-alueessa kuvataan toiminnan perustaso jonka vaatimukset organisaation tulisi täyttää. Turvallisuusjohtamisen vaatimuksilla pyritään varmistamaan, että organisaatiolla on toimiva turvallisuuden hallintajärjestelmä sekä riittävät menettelyt sen varmistamiseksi, että viranomaisen salassa pidettäviä tietoja käsittelevä henkilöstö toimii asianmukaisesti (Katakri 2015, 3.)

2 Turvallisuusjohtaminen

Johtaminen voidaan määritellä sosiaalisesti vuorovaikutusprosessiksi, jossa asetetut tavoitteet saavutetaan ryhmän toimintaan vaikuttamalla (Mintzberg 1979, Yukl 2002). Johtaminen jaetaan usein motivointiin keskittyvään henkilöjohtamiseen, sekä suunnitelmiin ja organisointiin keskittyvään asiajohtamiseen. Turvallisuusjohtamisen keskeisimpänä tavoitteena on jatkuvasti kehittää ja parantaa työpaikan turvallisuutta ja ihmisten hyvinvointia, sekä järjestelmien ja olosuhteiden toimivuutta. Lisäksi sen avulla parannetaan työn laatua ja tuottavuutta, sekä ehkäistään työstä aiheutuvia tapaturmia ja sairauksia. Työpaikan turvallisuuskulttuuri

ilmentää johdon näkemyksiä turvallisuustyön merkityksestä ja Lähtökohtana hyvälle turvallisuusjohtamiselle on, että koko yrityksen johto sitoutuu noudattamaan yrityksen turvallisuusohjeita ja tavoitteita. Mutta tästä huolimatta ja vaikka johto olisi kuinka sitoutunut yrityksen turvallisuustoimintaan, ei toimivaa turvallisuuskulttuuria saada luotua ilman, että koko henkilöstö on sitoutunut yrityksen turvallisuustoiminnan kehittämiseen ja ylläpitoon. Turvallisuustyön tulisikin olla osa jokaisen esimiehen ja työntekijän työnkuvaa (Työsuojelu, 2016).

Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyvät erilaisien menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen. Turvallisuusjohtaminen sisältää jatkuvan suunnittelun, toiminnan ja seurannan ajatuksen, sekä turvallisuuden ja terveellisuuden edistämistä työpaikalla. Hyvän turvallisuusjohtamisen lähtökohtana on koko johdonsitoutunut tuki ja esimerkki turvallisuustyön edistämiseen. Vasta johdon esimerkin voimalla voidaan varmistaa myös henkilöstön sitoutuminen turvallisuusajatteluun ja toimintaan yritysturvallisuuden edistämiseksi kohti parempaa turvallisuuskulttuuria. Turvallisuusjohtamisen yksi keskeinen työkalu on riskien arviointi. Sen avulla voidaan arvioida työolojen kehittämistarpeet ja työympäristötekijöiden vaikutukset. Turvallisuusjohtamisella varmistetaan myös työntekijöiden osaamisen, osallistumisen ja motivoinnin. Turvallisuuskulttuuri, yrityksen tapat toimia turvallisuuden suhteen, vaikuttaa turvallisuusjohtamiseen. Turvallisuustyön pitäisikin olla itsestään selvyyttä ja osa jokaisen työntekijän normaalia työnkuvaa (Työsuojelu 2010).

Oedewaldin ja Reimanin (2006, 25) mukaan turvallisuusjohtaminen käsittää siis sekä ennakoivan että korjaavan toiminnan työympäristön jatkuvaksi parantamiseksi. Hyvälle turvallisuusjohtamiselle on olemassa selkeät lähtökohdat: turvallisuuspolitiikan luominen, toimintavoitteiden ja -valtuuksien määrittäminen, riskien arviointi, mittaaminen, seuranta ja dokumentointi sekä osaamisen ja tiedon kulun varmistaminen. Turvallisuusjohtaminen vaatii myös toimivan palautejärjestelmän, jonka avulla voidaan varmistaa omien käytäntöjensä jatkuvan parantamisen. Turvallisuusjohtamisessa korostetaan johdon roolia turvallisuudesta vastaavana ja sitä ohjaavana elimenä. Johdon tehtävänä on asettaa tavoitteet, sekä tarjota resurssit ja valvoa toteutusta. Turvallisuusjohtamisella pyritään hallitsemaan seuraavat osa-alueet:

- turvallisuuspolitiikka ja suunnittelu (mm. turvallisuustavoitteiden asettaminen, tavoitteiden priorisointi, ohjelmien kehittäminen).
- organisointi ja kommunikointi (vastuiden määrittely, kommunikointikanavien luominen).
- vaarojen hallinta (vaarojen tunnistaminen, riskien arviointi, kontrollikeinot)
- tarkastelu ja arviointi

(Oedewald & Reiman 2006, 25).

Katakri 3:n Turvallisuusjohtaminen osa-alueen (Katakri 2015, Tietoturvallisuuden auditointityökalu viranomaisille) mukaan turvallisuusjohtamisen vaatimuksilla pyritään siihen, että organisaatiolla on toimiva turvallisuuden hallintajärjestelmä (Katakri 2015).

Turvallisuusjohtamisen keskeiset toimet organisoinnin osalta ovat toimintajärjestelmien, toimintavastuiden ja -velvollisuuksien määrittäminen, sekä riittävien resurssien varaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännön toiminnan tulee olla osa työn tekemistä. Nykytilanteen kartoitus, joka kattaa riskien ja toiminnan arvioinnin, antaa perustan turvallisuustyölle. Tehtyjen toimenpiteiden toteutumista tulee seurata ja turvallisuuden tasoa mitata (Katakri 2015.)

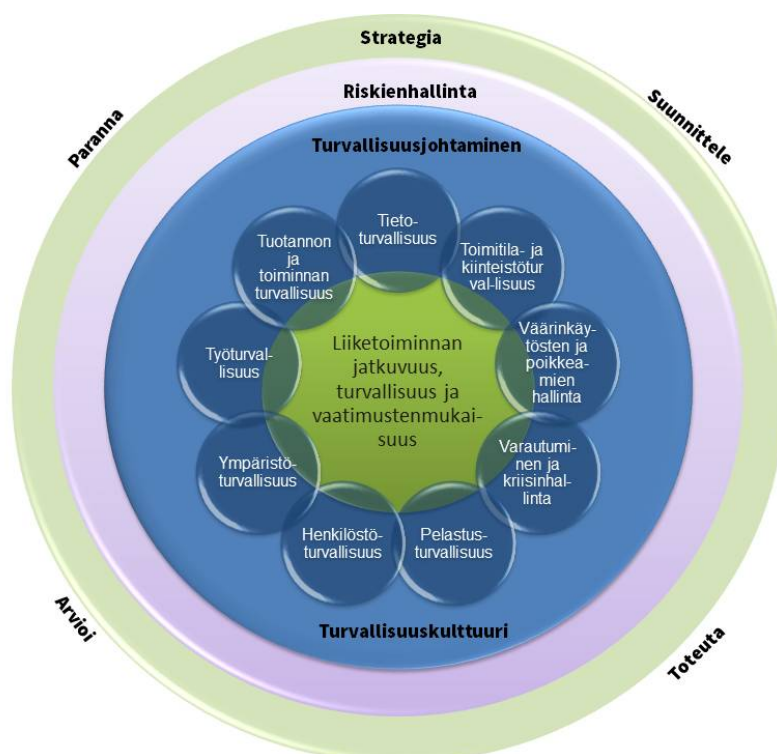
2.1 Yritysturvallisuus

Jotta Organisaatiolle voitaisiin luoda turvallisuusjohtamista ohjaava järjestelmä, on aluksi selvitettävä mitä osa-alueita ns. yritysturvallisuus pitää sisällään ja mitä ne tarkoittavat. Tässä kohdassa pureudutaan tarkemmin yritysturvallisuuden osa-alueisiin.

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen kaikkien toimien turvallisuutta jotka tukevat yrityksen strategiaa ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa. Uhkien ja riskien tunnistaminen, -arviointi ja niihin varautuminen ovat yritysturvallisuuden kannalta merkittävimpiä asioita. Yrityksen turvallisuustoiminnan laatu antaa selkeän kuvan yritykselle, sen yhteiskumppaneille ja asiakkaille yrityksen toiminnan tasosta. Tarkemmin sanottuna, yritysturvallisuuden tehtävänä on huolehtia siitä että, yrityksen henkilöstö, tieto, omaisuus ja ympäristö suojataan niihin kohdistuvilta vahingoilta, rikoksilta ja onnettomuuksilta. Näin toimimalla varmistetaan myös yrityksen häiriötön toiminta ja toiminnan jatkuvuus sekä organisaation lailliset toimintaedellytykset täyttyvät (Kerko 2001, 21.)

Elinkeinoelämän keskusliitto määrittelee yritysturvallisuuden johtamista mm. seuraavasti: Yritysturvallisuuden määrittämisessä ja mitoittamisessa on oleellista tunnistaa ja arvioida toimintaan kohdistuvat uhat joiden seurauksista tehdään kokonaisvaltainen peruskartoitus. Kun uhat on kartoitettu, on tämän jälkeen arvioitavat niiden merkitystä suhteessa yrityksen toimintaan ja varautua konkreettisimpiin ja vakavampiin riskeihin. Riskien arviointia ja todennäköisyyksiä on suoritettava säännöllisesti, sillä yrityksen ja sen eri sidosryhmien toimintaan kohdistuu erilaisia riskejä yritystoiminnan muutosten myötä. Riskien hallinnan lisäksi yritysturvallisuuden piiriin ja etenkin turvallisuusjohtamiseen liittyy vahvasti mm. kriisinhallinta, erilaiset turvallisuusohjeistukset, tapaturma, -vahinko, ja onnettomuustilastointi, turvallisuustoiminnan standardit sekä laadunvalvonta ja mittarit että viestintä eri sidosryhmien

kesken”. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016.) Elinkeinoelämän keskusliitto on eritellyt yritysturvallisuuden osa-alueet (kuviossa 1).



Kuvio 1. Yritysturvallisuuden osa-alueet (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016).

Pyrittäessä laaja-alaiseen ja hyvään turvallisuusjohtamiseen, on kaikki ym. EK:n listaamat yritysturvallisuuden osa-alueet otettava huomioon. Näin ollen turvallisuusjohtamisen järjestelmän tulee myös keskittyä kattamaan näitä eri osa-alueita. Keskittymällä näihin eri osa-alueisiin, pyritään niihin liittyvillä toiminnalla suojaamaan yrityksen henkilöitä, mainetta, tietoa, omaisuutta ja ympäristöä. Itse yritysturvallisuuden hallinta on kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista toimintaa turvallisuuden edistämiseksi. Se kattaa kaikki ne toimet, joilla pyritään toteuttamaan hyvää ja täydellistä turvallisuutta. Toiminta perustuu kiinteään yhteistyöhön koko henkilöstön kanssa, siten että henkilöstö itse ymmärtää olevansa kriittisin osa ja tekijä yritysturvallisuuden edistämässä ja toteuttamisessa (Työsuojeluhallinto s. 5, 2010).

2.2 Turvallisuuskulttuuri

Yritysturvallisuuden perustoiminnan kulmakivi on turvallisuuskulttuuri ja sen taso yrityksessä. Ilman hyvää turvallisuuskulttuuria, ei ole olemassa toimivaa yritysturvallisuutta tai sitten sen taso on hyvin heikkoa. Koko yrityksen turvallisuustaso on riippuvainen yrityksen turvallisuuskulttuurin toimivuudesta. Tässä luvussa käsitellään itse turvallisuuskulttuuria, jotta voidaan paremmin käsittää yritysturvallisuutta, sekä haasteita joita se turvallisuusjohtamiselle asettaa.

Kansainvälinen atomienergiajärjestö IAEA määritteli turvallisuuskulttuuri-käsitteen ydinvoima-alalla seuraavasti: "Turvallisuuskulttuuri muodostuu organisaation sekä yksittäisten ihmisten piirteistä ja asenteista, joiden tuloksena ydinvoimalaitosten turvallisuuteen vaikuttavat tekijät saavat kukin tärkeytensä edellyttämän huomion ja ovat etusijalla päätöksiä tehtäessä (IAEA, 1991)" (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 18). Tämän jälkeen on esitetty useita erilaisia turvallisuuskulttuurin määritelmiä joista yksi tunnetuimmista on Ison-Britannian työturvallisuudesta vastaavan viranomaisen eli Health and Safety Executive määritelmä. Sen mukaan turvallisuuskulttuuri on yksilön sekä ryhmän arvojen, asenteiden, käsitysten ja käyttäytymistapojen tuote, joka määrittelee organisaation turvallisuusjohtamisen tyylin ja tason sekä sitoutumisen siihen. (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 18.)

Turvallisuuskulttuuri-käsitteellä pyritään korostamaan toiminnan taustalla vaikuttavia periaatteita jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa ja päätöksentekoa. Turvallisuuskulttuuri on ns. normatiivinen käsite. Sen avulla arvioidaan yrityksen toiminnan "hyvyyttä" suhteessa turvallisuuteen. Käytännössä turvallisuuskulttuuri-käsitteen avulla voidaan tarkastella esim. miten vakavasti organisaation henkilöstö suhtautuu erilaisiin turvallisuusmääräyksiin ja niiden aiheuttamiin käytännön järjestelyihin tai miten johto suhtautuu turvallisuudesta aiheuttamiin kustannuksiin ja toimiiko johto esimerkkinä yrityksen henkilöstölle turvallisuusasioiden noudattamisessa ja niiden korostamisessa tärkeänä seikkana yrityksen toiminnassa. Turvallisuuskulttuuri osoittaa, että asetetaan turvallisuus organisaatiossa taloudellisuuden edelle päätöksiä tehtäessä. Turvallisuuskulttuurin näkökulmasta on myös erittäin tärkeää se miten avoimesti organisaatiossa suhtaudutaan ongelmiin tai virheisiin ja että pyritäänkö toimintaa parantamaan jatkuvasti virheistä oppimalla. Lisäksi hyvän turvallisuuskulttuurin omaavassa yrityksessä tulisi olla erilaisia ihmisiä ja eriäviä mielipiteitä jolloin toimintaa kyseenalaistetaan ja karsitaan sellaiset päätökset ja toimintatavat, jotka voivat olla riskialttiita organisaation toiminnalle (Reiman & Oedewald 2006, 27-28.)

Ylle kirjatusta kysymyslistauksesta voidaan havaita, että turvallisuuskulttuuri on arvioiva käsite johon sisältyy hyvän turvallisuuskriittisen yrityksen kriteereitä. joita ovat esim. Henkilöstön myötämielinen suhtautuminen turvallisuutta edistäviin määräyksiin, johdon tuki siihen että turvallisuus asetetaan taloudellisuuden etusijalle, sekä virheiden julki tuominen, jotta niistä voitaisiin oppia ja toimintaa kehittää. Käytännössä näiden asioiden toteuttaminen tai toteuttamatta jättäminen on vaikeampi määrittellä (Reiman & Oedewald 2006, 28-29).

Jotta turvallisuuskulttuuria voidaan arvioida, tulee sitä jollakin keinoin pystyä myös mittaamaan. Tätä varten on luotu lukuisia menetelmiä ja ohjelmia jotka mittaavat ja arvioivat joskus hyvinkin erilaisia asioita. Useissa menetelmissä keskitytään ihmisten asenteiden mittaamiseen, olettaen niiden vaikuttavan suoranaisesti heidän toimintaansa. Toinen näkökulma on

keskittyä auditoimaan yrityksen prosesseja. Tällöin oletuksena on, että yrityksen pyrkimys ja tahtotila on toimia virallisesti määritetyllä tavalla tai se voidaan erilaisin palkkio- tai rangaistusmenetelmillä "pakottaa" tekemään niin. Kolmas näkökulma on käyttää yrityksen suoriutumisen indikaattoreita turvallisuuskulttuurin mittaamiseen kuten esim. työtaturmat. Vaikeuden tällaisissa tilanteissa muodostaa se, että joistakin indikaattoreista on vaikeutena päätellä onko tulokset hyviä vai huonoja? Esim. jos yrityksessä raportoidaan kuluvalle kaudella enemmän poikkeustilanteita kuin aikaisemmalla kaudella, niin tuleeko asia tulkita turvallisuuskulttuurin heikkenemisenä vai onko poikkeamat vain uskallettu tai haluttu tuoda esille aiempaa paremmin (Reiman & Oedewald 2006, 29).

Turvallisuuskulttuuriajattelun käyttämisenä yrityksen johtamisen työkaluna liittyy myös joitakin vaaroja. Yksi näistä on johdon roolin ylikorostuminen turvallisuuskulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. Jos painotetaan liikaa sitä, että johto näkee turvallisuuden roolin ja merkityksen paremmin kuin muu henkilöstö ja vastaavasti taas korostetaan henkilöstön kuuliaisuutta ja sitoutumista merkinä hyvästä turvallisuuskulttuurista, saattaa syntyä tilanne, että yritys on täysin johdon arvioiden varassa ja toimii sokeasti jopa turvallisuuden vastaisesti johdon näin esittäessä (Reiman & Oedewald 2006, 30).

Toinen turvallisuuskulttuuriin liittyvä ongelma on oletus siitä, että yhtenäinen näkemys turvallisuusasioissa on hyvä asia ja vastaavasti eriävä näkemys tai mielipide riski turvallisuuskulttuurille. Jotta turvallisuutta voitaisiin jatkuvasti kehittää, tulee vallitsevia periaatteita ja näkemyksiä kyseenalaistaa. Liian yhtenäiset näkemykset ja ajattelu saattaa pahimmassa tapauksessa aiheuttaa tilanteen, jossa turvallisuuskulttuuri sokeutuu omille heikkouksilleen ja vahvistaa ainoastaan totuttuja näkemyksiä. Jotta toimintaa kyseenalaistetaan, tulee yrityksessä vallita sellainen ilmapiiri, että asioita voidaan nostaa avoimesti esille (Reiman & Oedewald 2006, 30).

Kolmas ongelma on se, että jos turvallisuuskulttuuri nostetaan omaksi irralliseksi aiheeksi ja yrityksen keskustelun välineeksi, voi turvallisuudesta ja turvallisuuskulttuurista muodostua normaalista työstä irrallinen käsite. Yrityksellä tai sen henkilöstöllä on kiusaus tarttua sellaisiin turvallisuuskulttuurin piirteisiin joista on helppo puhua tai joihin voisi helpoimmin määritellä korjaavia toimenpiteitä. Vaihtoehtoisesti yritys saattaa syyttää ongelmista ja epäkohdista yksinomaan turvallisuusjohtamista tai puutteellisia turvallisuusarvoja. Tällaisessa tilanteessa menetetään mahdollisuus käsitellä päivittäistä työtä ja yrityksen toimintaa koskevia päätöksiä ohjaavia tiedostamattomia ja sanomattomia periaatteita (Reiman & Oedewald 2006, 30).

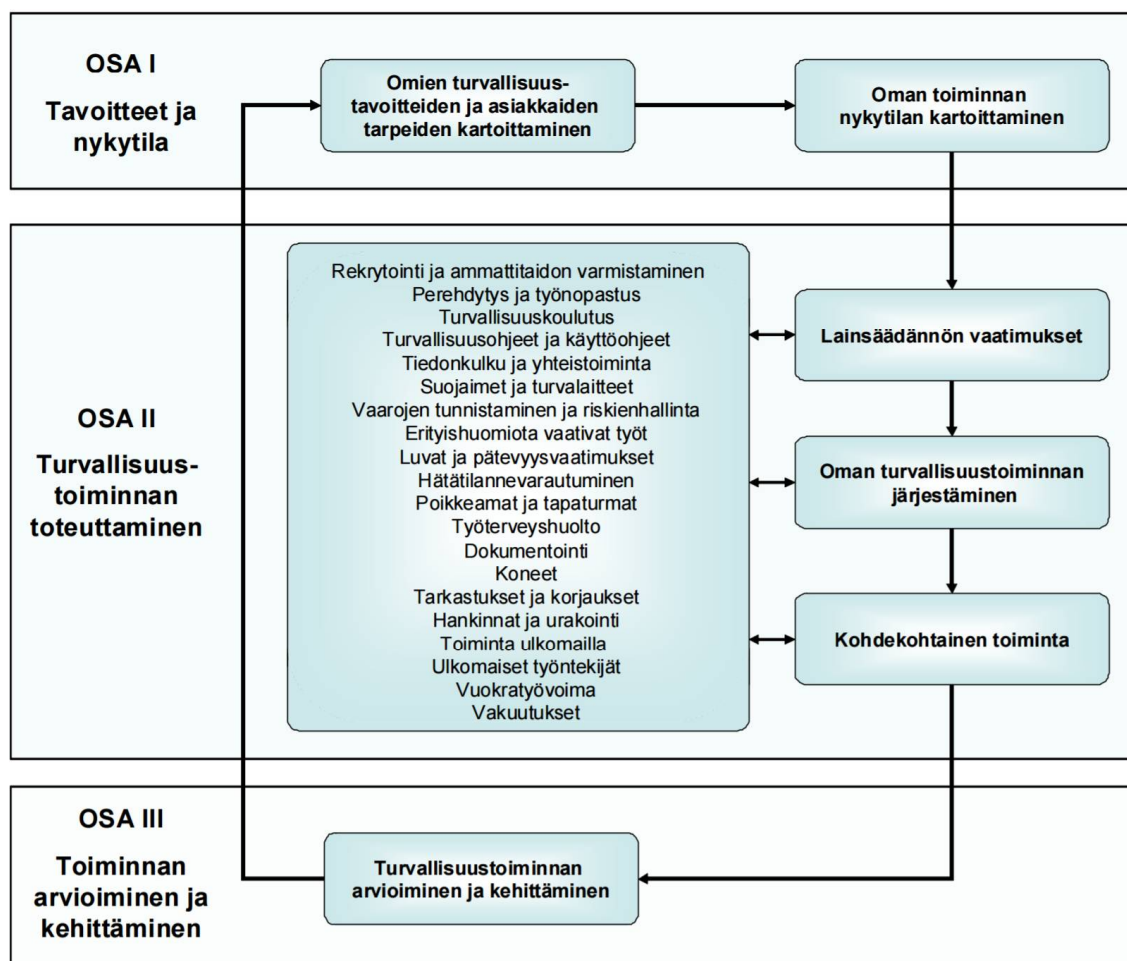
Turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan siis niitä kaikkia toimia jotka vaikuttavat henkilöstöön sekä johtoon, jotka arvioivat heidän suhtautumistaan yrityksen turvallisuuteen ja siihen liitty-

viin toimiin paremman turvallisuustason edistämiseksi, tai sen laiminlyömiseksi. Kulttuurin mittaamisella voidaan puolestaan selvittää millä tasolla jonkin yrityksen turvallisuuskulttuuri = turvallisuusajattelu / työskentely turvallisuuden edistämiseksi on (Reiman & Oedewald 2006, 30).

2.3 Turvallisuusjohtamisen toimintamalli

Turvallisuusjohtamisen toimintamalli on malli jonka mukaan turvallisuusjohtamista tulisi toteuttaa organisaation turvallisuustyössä. Kuvio 2 osoittaa kuinka turvallisuusjohtamisen toimintamallin tulee noudattaa yleisesti käytettyä jatkuvan kehittämisen periaatetta joka lähtee liikkeelle toiminnan nykytilan kartoittamisesta ja tavoitteiden määrittelystä. Kartoittamisen ja tavoitteiden luomisen jälkeen on edettävä turvallisuustoiminnan suunnitteluvaiheen kautta toteuttamiseen. Lopuksi turvallisuustoiminnan onnistumista tulee arvioida ja toimintoja kehitetään havaittujen poikkeamien ja tarpeiden mukaan.

Turvallisuusjohtamisen toimintamalli on jaettu kolmeen osaan: 1.) Tavoitteet ja nykytila 2.) Turvallisuustoiminnan toteuttaminen ja 3.) Toiminnan arvioiminen ja kehittäminen (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli, 12.)



Kuvio 1. Turvallisuusjohtamisen toimintamallin rakenne (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2016).

2.4 Tavoitteiden, tarpeiden, sekä nykytilanteen kartoittaminen

Ensiksi tulee lähteä liikkeelle siitä, että kartoitetaan omat turvallisuustavoitteet sekä erilaiset yrityksen toiminnan tarpeet ja vaatimukset, sekä niihin liittyvät kriittiset menestystekijät niin yrityksen ydintoiminnan, kuin myös turvallisuustoiminnan osalta. Tavoitteiden määrittelemisen tarkoituksena on luoda tavoitteet turvallisuustasosta, joka organisaatiossa halutaan saavuttaa. Lisäksi on selvitettävä asiakkaiden asettamat tarpeet ja turvallisuusvaatimukset, jolloin palveluntuottaja voi kehittää toimintaansa vastaamaan näitä vaatimuksia. Toimintojen kartoituksen yhteydessä on tarkoitus tunnistaa eri toimintoihin liittyvät turvallisuuskriittiset tekijät. Turvallisuuskriittisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi riittävän ammattitaidon varmistaminen tai työvälineiden toimivuus, sekä tarvittavien resurssien varmistaminen (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli, 11).

Organisaation omat turvallisuustavoitteet ovat niitä päämääriä jotka asetetaan turvallisuustoimintaa ohjaamaan. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi nolla tapaturmaa tai sovittu määrä vaaratilanneilmoituksia. Tavoitteita määrittäessä on huolehdittava vähintäänkin siitä, että lain asettamat määräykset ja toiminnan velvoitteet on otettu huomioon. Tavoitteiden tulee kohdistua tukemaan yrityksen ydintoimintaa ja strategisia tavoitteita. Lisäksi turvallisuustavoitteita luotaessa on huomioitava, että niiden on perustuttava konkreettisiin riskeihin ja toiminnan haasteisiin. Turvallisuustavoitteiden tulee olla realistisia ja saavutettavissa normaalin toimenpitein. Tavoitteisiin pyrkimisen tulee olla johdonmukaista, siten ettei tuotantotavoitteiden saavuttaminen mene koskaan turvallisuustavoitteiden edelle, vaan turvallisuus on kaikessa aina etusijalla. Lisäksi tulee huomioida, että turvallisuustoimintaa tulee kehittää jatkuvasti ja tämän varmistamiseksi turvallisuutta tulisikin aina käsitellä osana liiketoimintaa ja organisaation johtamista (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli, 18.)

Teollisuustaloudenlaitoksen turvallisuusjohtamistoimintamallin mukaisesti turvallisuustavoitteet ja -päämäärät tulee laatia kirjalliseen muotoon turvallisuuspolitiikaksi. Turvallisuuspolitiikan tulee olla ylimmän johdon hyväksymä, laadittuna organisaation toiminta ja laajuus huomioiden, sekä koko henkilöstön saatavilla oleva dokumentti organisaation turvallisuustavoitteista. Turvallisuuspolitiikassa tulee erottua organisaation pyrkimys turvallisuustyön jatkuvaan parantamiseen. Turvallisuuspolitiikan avulla organisaatio viestii henkilöstölle, kumpaneille ja asiakkailleen turvallisuustoiminnan merkityksestä, sekä sitouttaa henkilöstöä toimimaan turvallisuustavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation on varmistettava, että henkilöstö on tietoinen turvallisuuspolitiikan vaatimusten noudattamisen tärkeydestä sekä omista vastuista ja velvoitteista. Lisäksi organisaation on luotava oikeat menettelytavat, jotta turval-

lisuuspolitiikan sisällöstä voidaan viestiä tarpeen mukaan eri sidosryhmille (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli, 18).

Vastuu turvallisuuspolitiikan laatimisesta on johdolla, mutta sitä laatiessa on hyvä ottaa suunnitteluun mukaan henkilöstön jäseniä eri toiminnoista. Johtamisjärjestelmien mukaan turvallisuuspolitiikka tulee arvioida säännöllisesti ja tarvittaessa sitä on muutettava esimerkiksi ympäristöstä tulevien tapahtumien muutoksia vastaavaksi. Tällaisia asioita voivat olla mm. lainsäädännön tai yritystoiminnan muutokset. Jotta turvallisuustoiminnalle asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa, on laadittava selkeä toimintasuunnitelma sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintasuunnitelmassa tulee määritellä selkeät toimenpiteet, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Samalla laaditaan aikataulu, johon mennessä tavoitteet on saavutettava. Toimintasuunnitelmaan määritellään myös toiminnoista vastaavien henkilöiden vastuut, valtuudet. Päämäärien saavuttamiseksi on toimintaa varten varattava tarkoituksenmukaiset ja riittävät resurssit (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli, 19).

Asetettujen päämäärien ja turvallisuustavoitteiden saavuttamista tulee seurata. Seuranta varten on syytä määritellä eri turvallisuustoimintoja seuraavat mittarit, joiden avulla edistymistä voidaan havainnollisesti seurata. Turvallisuustavoitteet on syytä asettaa määrällisiksi silloin kun tämä on mahdollista. (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli, 18.)

2.5 Turvallisuustoiminnan suunnittelu

Turvallisuustoiminnan suunnitteluvaiheessa luodaan turvallisuusjohtamiselle periaatteet joiden tavoitteena on sitouttaa organisaation johto turvallisuustyöhön. Lisäksi niiden avulla varmistetaan että turvallisuustyö tukee organisaation toimintaa. Nämä periaatteet tulee jalkauttaa koko henkilöstön sekä tarvittavien sidosryhmien tietoisuuteen. Periaatteet voidaan kuvata yksittäisenä dokumenttina tai osana organisaation ohjeistokokonaisuutta. Turvallisuusperiaatteiden toteutumista tulee seurata säännöllisesti ja arvioida tarvittaessa uudelleen. Katakri 2015, 6.) Tarve voi syntyä silloin kun esimerkiksi yrityksen toiminnassa tapahtuu merkittäviä muutoksia.

Periaatteiden luomisen jälkeen tulee turvallisuustyön eri osa-alueiden vastuulliset nimetä. Tällä varmistetaan se, että keskeisimpiin osa-alueisiin on nimetty tekijät ja heillä on tiedosaan omat vastuunsa ja valtuutensa. Organisaatiossa tulisi määritellä tehtävät ja vastuut ainakin seuraaville turvallisuuden osa-alueille: turvallisuuden hallinta, henkilöstöturvallisuus, fyysinen turvallisuus ja tietoturvallisuus. Vastuumäärittely tulee sisältää salassa pidettävän tiedon käyttöympäristön omistajan sekä turvallisuuteen liittyvät vastuut. Lisäksi turvallisuusdokumentaation kattavuuden ja ajantasaisuuden säännöllisen seuranta tulee olla vastuutettu. Turvallisuusdokumentaation on katettava salassa pidettävään tietoon liittyvät prosessit ja

käsittely-ympäristöt koko tiedon elinkaaren ajalta, ja se on tarvittavien tahojen saatavilla (Katakri 2015, 7).

Suunnittelussa tulee huomioida myös toiminnan jatkuvuus. Katakriin (2015, 10) mukaan toiminnan jatkuvuussuunnitelmien tulisi sisällyttää ennalta ehkäiseviä ja korjaavia toimenpiteitä merkittävien toimintahäiriöiden tai poikkeuksellisten tapahtumien varalle. Havaitut poikkeamat tulee ottaa osaksi riskienarviointia ja niiden pohjalta jatkuvuussuunnitelmia on tarvittaessa päivitettävä. Lisäksi jatkuvuussuunnitelmissa on otettava huomioon tietojen suojaaminen myöskin hätätilanteissa. Poikkeusoloissakin on säilytettävä tietojen luotettavuus, eheys ja käytettävyys estämällä luvaton pääsy tietoihin (Katakri 2015, 10.)

Turvallisuuspoikkeamien hallinnalla pyritään varmistamaan, että organisaatio kykenee toimimaan tehokkaasti myös kriisi- ja poikkeustilanteissa. Katakriin (2015, 11) mukaan turvallisuuspoikkeamien hallinnan tulee olla: suunniteltu, ohjeistettu/koulutettu, dokumentoitu käyttöympäristöön nähden riittävällä tasolla, harjoiteltu, ja erityisesti viestintäkäytäntöjen ja vastuiden sovittuja (Katakri 2015, 11).

2.6 Turvallisuuden hallinta

Jotta turvallisuusjohtamista voidaan hallita, on ymmärrettävä mikä on turvallisuusjohtamisen tarkoitus. Johdon tehtävänä on yrityksen kokonaisturvallisuuden johtaminen, hallinta ja vastuu. Yrityksen turvallisuusjohtamisen toimet voidaan puolestaan jakaa karkeasti kahteen osaluueeseen, Ihmisten johtamiseen, sekä menetelmien, - ja toimintatapojen johtamiseen (kuvi 3) (Työsuojeluhallinto 2010).



Kuvio 3. Turvallisuuden hallinta (Työsuojeluhallinto 2010).

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan sellaisia seikkoja kuten, osaamisen kehittäminen, motiivointi, osallistaminen jne. Menetelmien ja toimintatapojen johtaminen kattaa puolestaan erilaisia prosesseja kuten riskienhallintaprosessit, sekä turvallisuustason mittaaminen. Hyvä johtaja keskittyy johtamaan ja kehittämään sekä ihmisiä, että prosesseja (Työsuojeluhallinto 2010).

Keskeinen ajatus yrityksen turvallisuusjohtamisen hallinnassa on kokonaisvaltainen turvallisuustoiminnan jatkuva parantaminen (kuvio 4). Palautejärjestelmän avulla pystytään järjestelmällisesti varmistamaan työpaikan omien käytäntöjen jatkuva parantaminen (Työsuojeluhallinto 2010).



Kuvio 4 Turvallisuusjohtamisen hallinta (Työsuojeluhallinto 2010)

Yllä oleva taulukko kattaa sekä järjestelmien toimivuuden parantamista että olosuhteiden ja ihmisten hyvinvoinnin parantamista. Lähtökohtaisesti kuviolla kuvataan sitä miten turvallisuustietoisuutta lisäämällä ja jatkuvaa turvallisuustyön edistämällä voidaan yhteistyössä henkilöstön kanssa kehittää myös organisaation turvallisuusjohtamista (Työsuojelu 2016).

Reason ja Hobbs (2003) korostavat kuitenkin, että turvallisuusjohtamisella on sama ongelma kuin laatujohtamisella. Hyväkään johtamisjärjestelmä tai tietojen dokumentointi eivät takaa

laatua tai turvallisuutta, vaan niillä pyritään ainoastaan varmistamaan näiden syntyminen. Auditoinneissa ja tarkastuksissa huomio keskittyy helposti muodollisiin prosesseihin, eikä niiden sisältö kiteyttää neljä turvallisuustoiminnan keskeisintä piirrettä seuraavalla tavalla: kontrolli, kommunikointi, yhteistyö ja pätevyys, joiden on oltava yrityksessä kunnossa. Lisäksi se painottaa positiivisen turvallisuuskulttuurin tärkeyttä ja johdon roolia tämän kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä (Oedewald & Reiman 2006, 26-27).

3 Turvallisuusjohtamisen järjestelmä

Tässä luvussa syvennetään tarkemmin itse turvallisuusjohtamisen järjestelmään. Luvussa käydään läpi mitä vaiheita TJJ:n luominen pitää sisällään ja miten organisaation turvallisuutta hallinnoidaan ja kehitetään oikein. Tämän luvun sisällän perusteella organisaatio voi luoda oman turvallisuusjohtamisen järjestelmänsä.

3.1 Turvallisuustoimintaa ohjaavat periaatteet ja määrittelyt

Turvallisuustoimintaa suunnitellessa on aluksi määriteltävä turvallisuustoimintaa ohjaavat periaatteet ja koottava ne organisaation turvallisuuspolitiikkaan joka kuvastaa organisaation johdon tahtotilaa siitä, miten turvallisuusasioita pyritään hoitamaan ja mihin suuntaan turvallisuusasioita kehitetään. (Katakri 2011, 8). Katakriin mukaan organisaatiolla tulisi olla kirjattuna turvallisuutta koskevat perusasiat erillisenä dokumenttina tai osana yleisiä tavoitteita ja tämän dokumentaation tulisi sisältää ainakin tila-, tieto- ja henkilöturvallisuuden osa-alueet. Lisäksi organisaatiolla tulee olla kirjattuna turvallisuutta koskevat perusasiat erillisenä projektidokumenttina tai osana yleisten tavoitteita ja tulisi pystyä osoittamaan turvallisuustyösääntö turvallisuuspolitiikan tai projektidokumentinvalvoituksen toteutumisen osana muuta valvontaa tai erillisenä turvallisuusauditointina. Organisaation on myös tunnettava turvallisuustoimintaa koskeva lainsäädäntö ja sen edellyttämät vaatimukset on huomioitava turvallisuusohjeissa (Katakri 2011, 8-11.) Turvallisuuspolitiikka tulee saattaa koko henkilöstön tietoisuuteen sopivan koulutuksen muodossa ja sen tulee aina olla helposti henkilöstön saatavilla. (Katakri 2011, 12-13).

Organisaation turvallisuusperiaatteet ohjaavat vahvasti yrityksen turvallisuustoimintaa. Tästä syystä, turvallisuusperiaatteita laadittaessa on otettava huomioon kattavasti yrityksen kaikki toiminnot. Koska turvallisuusperiaatteilla on merkittävä rooli yrityksessä, on niillä oltava myös organisaation ylimmän johdon hyväksyntä ennen kuin ne voidaan viestiä henkilöstölle ja tarvittaville sidosryhmille. Turvallisuusperiaatteiden toteutumisesta tulee seurata säännöllisesti ja tavoitteena onkin sitouttaa johto organisaation turvallisuustyöhön (Katakri 2015, 6).

3.2 Turvallisuuden vuotuinen toimintaohjelma

Yrityksellä tulisi olla toimintaohjelma josta käy ilmi vähintään organisaation turvallisuusjohtamisen, henkilöstö-, tieto- ja tilaturvallisuuden kehittämisaalueet. Toimintaohjelmasta tulee laatia erillinen dokumentti joka liitetään osaksi organisaation toimintasuunnitelmaa ja siinä tulisi kuvata edellä mainittujen turvallisuuden osa-alueiden kehittämisaalueet, vastuut sekä aikataulut. Kyseisen ohjelman noudattamisen seuranta tulee liittää osaksi organisaation johtamiskäytäntöä (Katakri 2011, 14.)

Organisaatiolla tulee olla tietoturvasuunnitelma, toimintaohje tai vastaava ja siihen liittyvät ohjeet tarpeen mukaan. Siinä tulisi olla kuvaukset ainakin hallinnollisesta, fyysisestä ja tietoteknisestä tietoturvasuunnitelmasta ja suunnitelman tulisi ottaa huomioon mahdollisen toimintaa säätelevän lainsäädännön. Lisäksi suunnitelmaan liittyvien ohjeiden tulee olla riittävän laajat suhteessa organisaatioon ja suojattavaan kohteeseen (Katakri 2011, 15).

3.3 Turvallisuuden tavoitteiden määrittely

Tavoitteiden määrittely on yksi tärkeimmistä seikoista yritystoiminnan johtamista ja kehittämistä ajatellen. Kun tavoitteita asetetaan, tulee niitä asettaa kaikkia toimintoja ja tasoja ajatellen. Tämä koskee luonnollisesti myös turvallisuustoimintaa. Osa-alue kattaa suositukset turvallisuustoiminnan tavoitteiden määrittelyä silmällä pitäen. Turvallisuuden tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation laatiman turvallisuuspolitiikan kanssa ja niiden määrittelemiseen liittyä monia seikkoja.

Turvallisuustyön tavoitteiden tulee olla asetettu politiikan mukaisesti, selkeästi ja mitattavasti. Tavoitteiden tulee olla selkeästi dokumentoitu ja niiden on katettava toimintaohjelman mukaiset turvallisuuden osa-alueet ja eriteltynä organisaation toiminnassa tarvittavat osat ja tasot. Tavoitteet tulee asettaa konkreettisesti ja mitattavasti ja niiden saavuttamiselle on asetettava aikataulu. Asetettavien tavoitteiden tulee sisältää kuvaukset tarvittavin osin riskeihin, teknisiin ja taloudellisiin vaatimuksiin, sekä organisaation oman toiminnan ja/tai liiketoiminnan vaatimuksiin, muiden intressiryhmien vaatimuksiin, sekä lainsäädännön/muiden ohjeistojen vaatimuksiin (Katakri 2011, 16-19).

3.4 Riskien tunnistus, arviointi ja konrollit.

Riskien tunnistaminen on turvallisuustoiminnan ja -johtamisen kannalta merkittävä tekijä. Yrityksen turvallisuutta koskevan suunnittelun ja päätöksenteon tulisi perustua havaittuihin riskeihin. Riskit kartoitetaan arvioimalla vaarat ja uhat sekä niitä mahdollistavat olosuhteet. Riskienarviointi on työpaikan normaalia toimintaa, jonka avulla kehitetään yrityk-

sen toimintatapoja ja turvallisuutta. Sen avulla saadaan myös henkilöstö mukaan kehittämään omaa työympäristöään ja yrityksen turvallisuuskulttuuria. Ottamalla koko henkilöstö mukaan riskien arviointiin, mahdollistetaan positiivinen kasvu turvallisuusajattelulle ja henkilöstön suorittamalle omavalvonnalle. Riskien arvioinnin kautta johto saa myös kattavan käsityksen yrityksen vaara- ja riskitekijöistä jonka perusteella turvallisuustoimia priorisoidaan ja kehitetään. Riskienarvioinnin tulee olla säännöllistä ja sen tuloksia seurata ja toimintaa kehittää jatkuvasti (Kerko 2001, 57-58).

Riskienhallinta on järjestelmällistä ja ennakoivaa turvallisuuden varmistamista, jonka avulla pyritään vähentämään tai poistamaan toimintaan kohdistuvia riskejä. Organisaation näkökulmasta riskienhallinnan tavoitteena on yrityksen, sen työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden hyvinvoinnin turvaaminen ja toiminnan varmistaminen. Riskienhallinnan toteuttamista on säädelty myös laissa. Muun muassa työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa yrityksiä selvittämään ja tunnistamaan työhön liittyvät haitta- ja vaaratekijät sekä arvioimaan niiden merkityksen työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Lainsäädännön avulla pyritään varmistamaan ja yhtenäistämään yritysten riskienhallinnan lähtökohtia. (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli, 60.)

Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa ja hallita organisaation toimintaa mahdollisesti vaarantavia tekijöitä ja pitää riskit sellaisissa rajoissa, etteivät organisaation tavoitteet ja toiminta vaarannu missään tilanteessa. Riskienhallinnalla tarkoitetaan kaikkea organisaatiossa tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi, eli epäedullisten ja haitallisten tapahtumien välttämistä vaikuttamalla haitallisen tapahtuman todennäköisyyteen tai haitallisten tapahtumien seurausten pienentämistä vaikuttamalla seurausten suuruuteen. Käytännössä riskienhallinta on, suunnittelua, tilanteiden arviointia ja käytännön tekoja, johon osallistuu koko organisaation henkilöstö omalla näkemyksellään. Hyvä riskienhallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Riskienhallinta ei toisaalta ole myöskään pelkästään uhkiin varautumista, vaan se voi olla myös potentiaalisten mahdollisuuksien tunnistamista, analysointia ja hyödyntämistä. (Katakri 2015, 9.)

Riskienhallintaa suorittaessa tulisi ottaa huomioon turvallisuusjärjestelyjen monitasoisuus ja se tosiasia, että täydellistä kaiken kattavaa suojausta ei pystytä toteuttamaan minkäänlaisilla turvallisuusjärjestelyillä. Riskienhallintaan on olemassa useita erilaisia menetelmiä, joilla kullakin on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Useissa menetelmissä toiminta perustuu uhkien ja haavoittuvuuksien tunnistamiseen, todennäköisyyksien ja vaikuttavuuden arviointiin, tarvittavien riskkejä pienentävien toimenpiteiden määritykseen, jäännösriskien arviointiin sekä korjaavien toimien seurantaan. Esimerkiksi yksittäisiin riskeihin nähden riittävän suojauksen voi toteuttaa yksittäisillä luotettavilla turvatoimilla, tai useampia turvatoimia yhdistelemällä. Muun muassa rakenteellisen turvallisuuden vaikutusta voidaan parantaa teknisten turvallisuus-

järjestelmien käytöllä, ja siten saavuttaa riskeihin nähden riittävän kattava turvallisuusjärjestelyjen yhdistelmä. (Katakri 2015, 9).

Katakri III:n (2015) mukaan organisaatiolla tulisi olla käytössään säännöllinen, jatkuva ja dokumentoitu riskienhallintaprosessi. Riskien analysoinnissa tulee käyttää avointa, vakiintunutta ja ymmärrettävää menetelmää ja riskienhallintaan tulisi osallistua tarvittavat tahot joka tasolla organisaation sisä- ja ulkopuolelta. Riskienhallinnan on katettava vähintäänkin turvallisuusjohtamisen, sekä tieto- ja tilaturvallisuuden osa-alueet. Havaitut riskit on otettava huomioon tarvittavien myös eri sidosryhmien osalta. Organisaation on lisäksi varmistettava että salassa pidettäviä tietoja koskevia veloituksia noudatetaan myös tilanteissa, joissa tieto- ja käsitellään organisaation ulkopuolella tai toisen tahon toimesta. Riskienhallintaprosessin tuloksia tulee hyödyntää turvallisuuspoikkeamien vaikutusten arvioinnissa, organisaation turvallisuustavoitteiden asettamisessa, turvatoimien suunnittelussa, muutoksenhallinnassa ja joiltakin osin myös hankintamenettelyissä. Riskienhallinnan kautta havaittujen uhkien varautumisessa ja turvatoimia suunnitellessa tulee ottaa huomioon muun muassa tiedon suojaustaso, luokitteluperuste ja sijoitustilat suhteessa arvioituun vihamielisen tai rikollisen toiminnan uhkaan. Lisäksi valvonta- ja turvatoimet tulee dokumentoida keskeisiltä osin (Katakri 2015, 8.)

Yrityksen tietoturvallisuuden toimintamallia ja tietoturvallisuuden käytännön toteuttamista tulee seurata, arvioida ja kehittää jatkuvasti. Alihankkijoiden ja palvelujen hankinnan yhteydessä tulee huolehtia, että tarjouspyyntöihin on liitetty tietoturvavaatimukset. Lisäksi ulkopuolisiin tahoihin liittyvät riskit tulee tunnistaa ja asianmukaiset turvamekanismit toteuttaa. Palveluihin on määriteltävä palvelun laatutaso, sekä ulkoistettujen tietojenkäsittelypalveluiden toimittajien kanssa on sovittava menettelytavat tietoturvapoikkeamien varalle. Tietoturvapoikkeamien hallinnan on oltava suunniteltu, ohjeistettu/koulutettu, dokumentoitu käytöympäristöön nähden riittävällä tasolla, ja erityisesti viestintäkäytänteet ja -vastuut on sovittava (Katakri 2011, 25-27).

3.5 Turvallisuusorganisaation vastuut

Turvallisuusorganisaation tehtävänä on organisaation turvallisuustyön johtaminen ja kehittäminen. Jotta voidaan varmistua, että turvallisuusasioista huolehditaan oikealla tavalla, tulee turvallistyötä johtavat ja hoitavat henkilöt nimetä ja vastuuttaa tehtävänsä. Tämä osa-alue antaa suosituksia liittyen turvallisuusorganisaation vastuuhenkilöiden nimeämiseen, sekä muihin turvallisuusorganisaatiota koskeviin asioihin ja veloituksiin. Katakri III:n (2015) mukaan Turvallisuustyön tehtävien ja vastuiden määrittelyllä pyritään varmistamaan, että keskeisimpiin organisaation turvallisuustyön osa-alueisiin on nimetty tekijät ja heillä on tiedossaan omat vastuunsa ja valtuutensa. Organisaation turvallisuustyön tehtävissä ja vastuujaoissa tuli-

si ottaa huomioon vähintäänkin seuraavat osa-alueet: turvallisuuden hallinta, henkilöstöturvallisuus, fyysinen turvallisuus, sekä tietotekninen turvallisuus. Lisäksi vastuumäärytyksien tulee sisältää salassa pidettävän tiedon käyttöympäristön omistajan sekä turvallisuuteen liittyvät vastuut. Tehtävät ja vastuut tulee dokumentoida selkeästi ja turvallisuusdokumentaation ajantasaisuus ja kattavuus on säännöllisesti tarkastettava. Turvallisuusdokumentaation tulee kattaa salassa pidettävään tietoon liittyvät prosessit ja käsittely-ympäristöt koko tiedon elinkaaren ajalta (Katakri 2015, 7.) Turvallisuusorganisaatio, sekä tietoturvaperiaatteet sekä käytänteet on saatettava koko organisaation tietoisuuteen joko kouluttamalla tai päivitettyinä esimerkiksi organisaation sisäiseen tietojärjestelmää josta ne ovat helposti koko henkilöstön saatavilla (Katakri 2011, 28-29). Lisäksi edellä mainitut periaatteet ja käytänteet on katselmoitava vuosittain ja aina kun yrityksen toiminnassa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Tietoturvallisuudelle on varattava vaatimuksiin nähden riittävät resurssit ja edellytyksenä on, että kaikki tietojen käsittelijät toimivat organisaation tietoturvaperiaatteiden mukaisesti (Katakri 2011, 30.)

Turvallisuusjohtaminen kattaa mm. henkilöstön, teknologian ja taloudellisten resurssien riittävyyden arvioinnin. Organisaatiolla tulee olla turvallisuudesta vastaava henkilö jolla on riittävät mahdollisuudet johtaa turvallisuustoimintaa ja hallita ainakin henkilöstö-, tieto- ja tilaturvallisuuden osa-alueet. Toimenkuva voi olla myös jaettu, mikäli se on organisaation toiminnan kannalta tarkoituksenmukaista. Turvallisuudesta vastaan henkilön on oltava sellaisessa asemassa, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa turvallisuuden toteuttamiseen. Vaikutusmahdollisuus on yksilöitävä organisaation prosessikuvauksessa ja/tai henkilön tehtäväkuvauksessa. Organisaation johdon tulee olla mukana turvallisuustyön tavoitteiden asettamisessa, menetelmien valinnassa ja tavoitteiden seurannan arvioimisessa (Katakri 2011, 31-32). Riittävällä asiantuntemuksella pyritään varmistamaan, että tietoturvallisuustyön tarkoitus toteutuu ja toimet mitoitetaan kustannustehokkaasti.

3.6 Onnettomuudet, turvallisuuspoikkeamat ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet.

Tässä osassa käsitellään kriisinhallinnan keinoja joilla pyritään tunnistamaan organisaation jatkuvuutta uhkaavat seikat ja miten varautua niihin tarvittavin keinoin. Tässä kappaleessa annetaan suositukset myös turvallisuuspoikkeamien käsittelyä varten sekä ohjeet poikkeamatilanteiden johtamista varten. Turvallisuuspoikkeamien hallinnalla pyritään varmistamaan, että organisaatio kykenee toimimaan tehokkaasti ei-toivotuissa tilanteissa, minimoiden vahingot ja palauttaen tilanteen normaaliksi (Katakri 2015, 11).

Katakri III:n (2015) mukaan organisaatiolla tulee olla menettelytavat turvallisuuspoikkeamien asianmukaiseen käsittelyyn. Organisaatiossa on oltava määritettyä henkilöt/tahot, joille turvallisuuspoikkeamista tai niiden epäilyistä tulee ilmoittaa (Katakri 2015, 11). Organisaatiossa

on tunnistettava jatkuvuutta uhkaavat tärkeimmät seikat ja niihin on varauduttava suojaus-, varmennus-, kahdennus- yms. menettelyin. Lisäksi organisaatiolla tulee olla lakisääteinen vakuutusturva. Organisaation on määritettävä poikkeamatilanteiden johtaminen osaksi turvallisuuden organisointia, sekä siihen liittyvät valtuudet ja vastuut on kuvattava henkilöiden tehtäväkuvauksissa (Katakri 2011, 33-34). Turvallisuuspoikkeamien hallinnan tulee olla suunnitelmallista, ohjeistettua/koulutettua, dokumentoitu käyttöympäristöön nähden riittävällä tasolla, harjoiteltua, ja erityisesti viestintäkäytäntöjen ja vastuiden tulee olla sovittuja (Katakri 2015, 11).

3.7 Turvallisuusdokumentaatio ja sen hallinta

Jotta turvallisuustyötä olisi tarkoituksenmukaista ja että sitä voitaisiin johtaa, sekä kehittää, tulee kaikkien oleellisten seikkojen kuten esim. turvallisuuspolitiikan, ohjeiden, poikkeamien, riskienarvioinnin ja -hallinnan, turvallisuustavoitteiden ja -vastuiden ym. seikkojen olla dokumentoitu. Organisaatiolla on oltava käytössään järjestelmä joka sisältää ohjeistot ja tapahtuneet turvallisuuspoikkeamat. Organisaatio on lisäksi pystyttävä osoittamaan turvallisuustavoitteiden saavuttamisen taso vähintään vuosittain. Organisaatiolla on oltava myös koulutusrekisteri, jolla voidaan osoittaa annettu koulutus ja se sisältö. Koulutusrekisteriin on kirjattu tasovaatimukset ja niiden toteuttaminen varmistetaan siten, että työtehtävää ei aloiteta ennen koulutusvaatimusten täyttymistä (Katakri 2011, 37-38). Turvallisuusdokumentaatiolla pyritään varmistamaan että toiminnan turvallisuuden kannalta keskeiset prosessit ja menettelytavat ovat asianmukaisia ja että toiminta ei ole henkilöistä riippuvaista (Katakri 2015, 14).

3.8 Turvallisuuskoulutus, tietoisuuden lisääminen ja osaaminen

Jotta yrityksessä saavutetaan hyvä turvallisuuskulttuuri, tulee yrityksen koko henkilöstön olla tietoisia turvallisuuden liittyvistä asioista, sekä motivoituneita edistämään yrityksen turvallisuutta. Tämä tila voidaan saavuttaa ainoastaan tietoisuutta lisäämällä. Koulutus on yksi parhaimmista muodoista lisätä tietoisuutta ja osaamista. Katakri II:n (2011) mukaan organisaation koko henkilöstö tulisi kouluttaa henkilöstö-, tieto- ja tilaturvallisuuden vaatimusten osalta ja näihin liittyvien koulutusten tasovaatimukset on pystyttävä osoittamaan jollakin toiminnolla. Erillisiin projekteihin osallistuvat henkilöt on lisäksi koulutettava projektikohtaisten edellytysten mukaisesti (Katakri 2011, 39-40).

Turvallisuuskoulutusrekisteristä saadaan tieto tehtävän edellyttämästä turvallisuuskoulutustasosta. Organisaatiossa on huolehdittava riittävästä ohjeistuksesta ja koulutuksesta. Henkilöstölle tulee saattaa perehdytyksen yhteydessä ohjeet kuinka toimia organisaation turvaperiaatteiden mukaisesti erilaisissa toimintatilanteissa. (Katakri 2011, 42.) Turvallisuusohjeiden

tulisi kattaa salassa pidettävään tietoon liittyvät prosessit ja käsittely-ympäristöt koko tiedon elinkaaren ajalta. Lisäksi henkilöstö tulee ohjeistaa ja kouluttaa salassa pidettävien tietojen asianmukaisesta käsittelystä varten. Salassa pidettävien tietojen käsittelyä koskevan koulutuksen tulee olla säännöllistä ja koulutuksiin osallistuneet henkilöt dokumentoidaan. Turvallisuusohjeiden noudattamista tulisi valvoa ja ohjeiden muutostarpeita arvioida säännöllisesti (Katakri 2015, 14).

Tiedon ja tietojenkäsittelypalveluihin liittyvien suojattavien kohteiden hyväksyttävän käytön säännöt tulee olla määritetty. Lisäksi näissä säännöissä on otettava kantaa vähintään siihen, saako organisaation tietojärjestelmiä käyttää henkilökohtaisiin tarpeisiin? Lisäksi nämä säännöt on tiedotettava henkilölle ja oltava saatavilla. (Katakri 2011, 43.)

3.9 Raportointi ja johdon katselmukset

Jotta turvallisuutta voitaisiin kehittää, on turvallisuustoimintaa mitattavat ja mittauksen tuloksista raportoitava johdolle. Jotta raportoituja asioita voidaan kehittää, on johdon luonnollisesti sitouduttavat toiminnan kehittämiseen. Turvallisuudesta vastaavan henkilön tulisikin raportoida organisaation johdolle säännöllisesti siten että johtoryhmä on selvillä turvallisuustoiminnan tasosta. Huomattavat poikkeamat tai muutokset on voitava raportoida johdolle välittömästi esimerkiksi kriisienhallintamenettelyn kautta. Turvallisuusasioiden raportointi tulisi Katakri II:n (2011) suositusten mukaan järjestää vähintään vuosittain osaksi muuta johdtoprosessia (Katakri 2011, 44). Turvallisuustavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen tulisi esittää mitattavassa muodossa ja seurantatarkastukset on dokumentoitava. Turvallisuusjohtamiseen tulee sisällyttää toiminta jossa johdon palaute käytetään turvallisuuspolitiikan ja tavoitteiden uudelleenarvioimisessa hyödyksi. (Katakri 2011, 46.)

4 Turvallisuustoiminnan toteuttaminen

Toteutusvaiheessa tulee huomioida lainsäädännön asettamat vaatimukset omalle toiminnalle, sekä käydään läpi oman turvallisuustoiminnan järjestelyt yrityksessä. Turvallisuustoiminnan toteutuksessa on otettava huomioon paljon erilaisia prosesseja mm. henkilöstöön liittyen. esim. prosessit rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen, sekä henkilöstön luotettavuuden arviointiin ja osaamistasoon ja sen kehittämiseen. Turvallisuustoiminnan kehittämisen tarkoituksena on saada organisaation turvallisuustoiminta sille tasolle että omassa organisaatiossa, sekä asiakasyrityksissä turvallisuuden taso koetaan riittävän hyväksi (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 28).

4.1.1 Rekrytointi

Katakri III:n (2015) mukaan organisaatioissa tulisi olla käytössä turvallisuuden huomioon otettava menettely työsuhteen elinkaaren eri vaiheita varten. Erityisesti tulisi ottaa huomioon toimenpiteet jotka liittyvät rekrytointiprosessiin, työtehtävien muutostilanteisiin ja työsuhteen päättämiseen. Tämän kaltaista menettelyprosessia varten organisaation tulisi luoda turvallisuustoimia varten menettelyohjeet jotka tulee kouluttaa tarvittaville henkilöstöryhmille. Työsuhteen elinkaarta varten kohdennetut menettelyohjeet voivat olla esimerkiksi rekrytointiin liittyvät ohjeet henkilön taustaselvitykseen sekä luotettavuuden arviointiin liittyvät seikat. Muita hyödyllisiä ohjekokonaisuuksia ovat työhön perehdyttämiseen sekä työsuhteen muutokseen liittyvät ohjeet ja työsuhteen päättämiseen liittyvät ohjeet (Katakri 2015, 13.)

Rekrytoinnilla tarkoitetaan prosessia jossa organisaatioon hankitaan tarvittavaa henkilöstöä joko organisaation ulkopuolelta tai organisaation sisältä. Rekrytointi voidaan suorittaa organisaation oman henkilöstön voimin tai esimerkiksi ulkopuolisia asiantuntijapalveluita apuna käyttäen. Rekrytoinnilla on organisaation toiminnan kannalta suuri merkitys, sillä keskimääräistä pätevämpi henkilöstö tuo organisaatiolle huomattavaa kilpailuetua. Rekrytointiprosessin tehokas toteuttaminen on työlästä ja aikaa vievä prosessi, sillä saavuttaakseen onnistuneen lopputuloksen, vaaditaan suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa. Rekrytointiprosessin merkitys on erittäin suuri ja sen lopputuloksella voi olla erittäin kauaskantoiset vaikutukset organisaation toimintaan. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että organisaatiolla on ennen rekrytoinnin aloittamista, selkeä kuva siitä minkälaista henkilöä mihinkin tehtävään ollaan hakemassa ja minkälaisia valmiuksia haettavalla henkilöllä tulee tehtävään olla (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 25.)

Kun hakuprosessi etenee oikean henkilön valintaan, on hakijoita osaamista arvioitava kolmesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin tulisi kiinnittää huomiota hakijan asenteeseen yleisesti turvallisuusasioita kohtaan. Lisäksi mikäli työ edellyttää erikoisosaamista tai muita poikkeavia toimenpiteitä tai tavallista suurempaa varovaisuutta, on kiinnitettävä erityishuomiota hakijan osaamiseen ja siihen miten hyvin hän hallitsee erityistoimenpiteitä vaativat työtehtävät. Kolmanneksi, tehtävään kannattaa valita työntekijä, joka tuntee suoritettavan työn työympäristön. Kun työ ja ympäristö on tuttu, ovat oletettavasti työhön liittyvät turvallisuusriskit tuttuja ja henkilö voi tuntea esimerkiksi hätäuloskäyntien ja ensisammutuskaluston sijainnit kohteessa. Mikäli edellä mainittua henkilöä ei voida tehtävään valita, on tehtävään valittavat henkilö joka on sopeutuvainen, nopea oppimaan ja kykenee toimimaan mahdollisimman hyvin erilaisissa työolosuhteissa. Loppujen lopuksi on kuitenkin myös muistettava, että hyvä turvallisuusosaaminen voidaan varmistaa vain hyvällä kohdekohtaisella perehdytyksellä (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 26.)

4.1.2 Turvallisuuskoulutus ja osaaminen

Kuten aikaisemmin on mainittu, tulee yrityksen koko henkilöstön olla tietoisia turvallisuuteen liittyvistä asioista, sekä motivoituneita edistämään yrityksen turvallisuutta. Tämä tila voidaan saavuttaa ainoastaan tietoisuutta lisäämällä. Koulutus on yksi parhaimmista muodoista lisätä tietoisuutta ja osaamista. Jotta työntekijät voivat suorittaa työnsä turvallisesti, on heille tarjottava tarpeellista koulutusta. Tarkoituksena on opettaa työntekijöitä tekemään työnsä turvallisesti oikeilla työtavoilla. Koulutuksen avulla voidaan myös tiedottaa turvallisten toimintatapojen noudattamisen tärkeydestä sekä yksilön toiminnan merkityksestä turvallisuuden varmistamisessa. Säännöllisen koulutuksen tulisi olla osa yrityksen strategista toimintaa, jotta koulutustarpeet tiedettäisiin riittävän ajoissa ja oikeanlaista koulutusta voitaisiin tarjota akuutisti. Koulutus tulisi suunnitella siten, että se vastaa työntekijöiden tarpeita ja kykyjä sekä kohdistuu puutteellisten tietojen ja pätevyysvaatimusten täydentämiseen. Lisäksi koulutus tulisi suunnitella siten, että se huomioi työtehtäviin liittyvät vaaratilanteet sekä lainsäädännössä koulutukselle asetetut vaatimukset (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 27). Organisaatiolla tuli olla rekisteri suoritetuista turvallisuuskoulutuksista josta saataisiin tieto tehtävän edellyttämästä turvallisuuskoulutustasosta. Henkilöstölle tulisi saattaa perehdytyksen yhteydessä ohjeet kuinka toimia organisaation turvaperiaatteiden mukaisesti erilaisissa toimintatilanteissa. (Katakri 2011, 42.)

4.1.3 Turvallisuusohjeet

Turvallisuusohjeiden tulisi nostaa esiin käsiteltävään tilanteeseen liittyvät vaaratekijät ja keinot niistä selviämiseen. Vaaratekijöiden esittelyllä pyritään perustelemaan esiteltyjen toimintatapojen valintaa ja motivoimaan työntekijöitä tottelemaan näitä ohjeita. Turvallisuusohjeita ovat esimerkiksi viranomaisohjeet, vakuutusyhtiöiden suojeluohjeet, suunnittelijoiden laatimat ohjeet ja organisaatioiden laatimat turvallisuusohjeet. Turvallisuusohjeet ovat yleisiä tai ne voivat liittyä tiettyyn työtehtävään (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 43). Turvallisuusohjeiden tulisi kattaa salassa pidettävään tietoon liittyvät prosessit ja käsittelyympäristöt koko tiedon elinkaaren ajalta. Lisäksi henkilöstö tulisi ohjeistaa ja kouluttaa salassa pidettävien tietojen asianmukaisesta käsittelystä varten. Salassa pidettävien tietojen käsittelyä koskevan koulutuksen tulee olla säännöllistä ja koulutuksiin osallistuneet henkilöt dokumentoidaan. Turvallisuusohjeiden noudattamista tulisi valvoa ja ohjeiden muutostarpeita arvioida säännöllisesti Katakri 2015, 14).

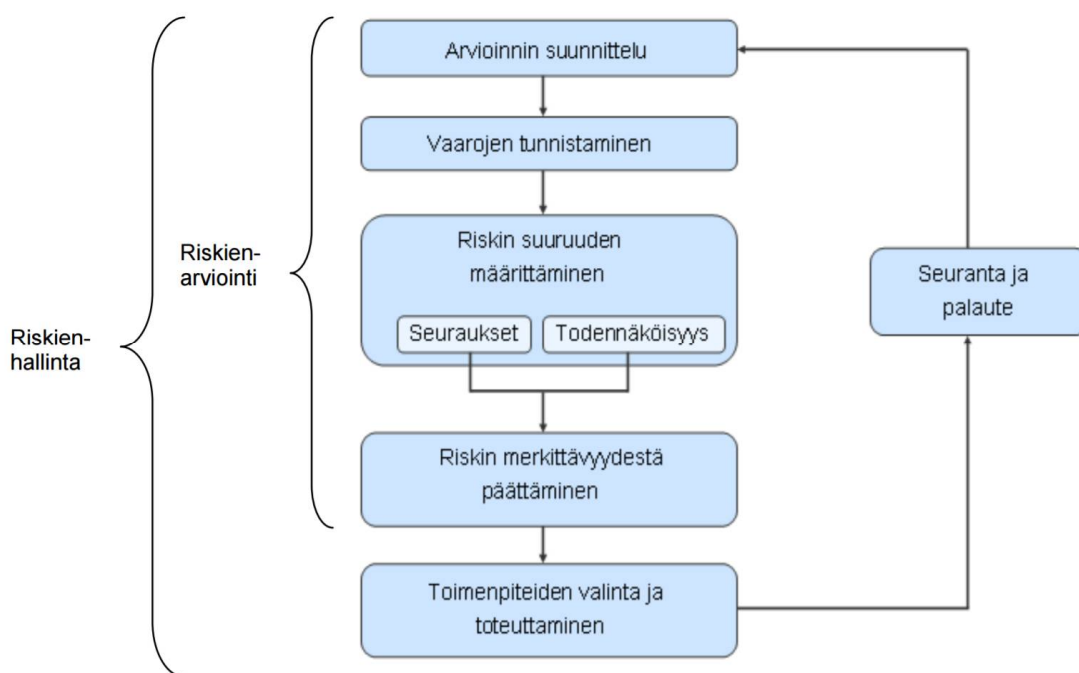
Työturvallisuuslain mukaan työntekijöillä on velvollisuus noudattaa työnantajan laatimia turvallisuusohjeita, mikäli nämä eivät ole ristiriidassa voimassa olevan lainsäädännön kanssa. Työnantajan on kuitenkin puolestaan varmistettava, että jokainen henkilöstön jäsen on saa-

nut työpaikan turvallisuusohjeet haltuunsa ennen työn aloittamista, joko suullisen tai kirjallisen perehdytyksen muodossa. Vastuu työpaikanturvallisuusohjeiden noudattamisen seurannasta kuuluu työnantajalle. Normaalia vaarallisempien työtehtävien kohdalla voi olla tarpeen varmistaa turvallisuusohjeiden perehdytys erillisen toimenpiteen avulla että ohjeisiin on tutustuttu ja asiat ymmärretty. Näin toimimalla mahdollistetaan yhteiselle työpaikalle turvalliset toimintatavat (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 44-45.)

4.1.4 Vaarojen tunnistaminen ja riskienhallinta

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan selvittämään järjestelmällisesti työstä, työtilasta, työympäristöstä tai työolosuhteista aiheutuvat vaarat työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle. Työnantajan tulee arvioida vaarojen merkitys työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle ja tehtävä tarvittavat keinot varautuakseen tai poistaakseen arvioinnista havaittuihin riskeihin. Arvioinnissa on otettava huomioon mm. työstä ja työolosuhteista aiheutuvat vaarat, työpaikalla esiintyneet tapaturmat, ammattitaudit, työperäiset sairaudet ja esiintyneet vaaratilanteet. Lisäksi huomioon on otettava työntekijän ominaisuudet, työn kuormitustekijät, sekä työntekijän lisääntymisterveydelle aiheutuva vaara (Työturvallisuuslaki 738/2002 10 §).

Yrityksen toimintaan kohdistuu lukuisia muun muassa henkilöstöön, tuotantoon ja ympäristöön kohdistuvia riskejä. Näihin riskeihin voidaan kuitenkin varautua ja niitä voidaan hallita. Riskienhallinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä ennakoivaa ja järjestelmällistä turvallisuuden varmistamista, jolla pyritään poistamaan tai vähentämään toimintaan liittyviä riskejä. Itse riskienhallinnan tavoitteena on yritysten sekä sen työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toiminnan turvaaminen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin varmistaminen. Jotta riskejä voidaan hallita, on yrityksen ensin tunnistettava toimintaansa liittyvät riskit, Riskienhallinnan keskeisin osa on riskienarviointi. Riskien arvioinnin tarkoitus on tunnistaa yrityksen toimintaan liittyvät vaarat ja määrittää riskien merkitys sekä niiden suuruus. Riskien arviointi etenee vaiheittain suunnittelusta riskin merkityksen arviointiin. Riskienhallintaan kuuluvat myös riskien arviointivaiheen jälkeen tehtävät toimenpiteet riskien pienentämiseksi, siirtämiseksi tai poistamiseksi, sekä toimenpiteiden seuranta (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 61.) Riskienhallinnan eri vaiheet on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 5. Riskienhallinnan vaiheet (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006).

Riskienarviointiprosessin tulee kohdistua organisaation toiminnan luonteeseen, joten suunnitteluvaiheessa on syytä huomioida yrityksen toiminnan kannalta kriittiset tekijät ja toimintaan liittyvät vaarat. Aluksi määriteltävä organisaation sisältä toiminta tai jonka kohde jonka riskiä lähdetään arvioimaan. On myös pohdittava tarkkaan ja valittava arvioinnissa käytettävä riskienarvioinnin menetelmä. Vaarojen tunnistamiseen on olemassa useita erilaisia menetelmiä ja esimerkiksi vaativia kohteita arvioitaessa on tapana käyttää useampia menetelmiä, jotka täydentävät toisiaan. Vaarojen tunnistaminen toteutetaan valitusta menetelmästä riippuen esimerkiksi havainnointien tai tarkastuslistojen avulla. Samassa yhteydessä tulee määrittää tunnistetuille vaaroille altistuvat toiminnot ja mikä tärkeämpää, henkilöt. Henkilöihin kohdistuvia vaaroja tunnistessa on huomioitava kaikki työpaikalla liikkuvat henkilöt mukaan lukien esimerkiksi vierailijat ja yhteistyökumppanit. Vaarojen arviointiprosessissa on myös muistettava ottaa huomioon myös harvemmin toistuvat tai epätavalliset toiminnot. Tunnettujen vaaratekijöiden perusteella määritellään vaaratilanteen seurausten ja todennäköisyyden avulla itse riskin suuruus. Suuruuden määrittämisen tarkoituksena on saada riskeille vertailukelpoiset arvot jatkotoimenpiteitä varten (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 61.)

Kun havaittujen riskien suuruus on selvitetty, voidaan sen avulla päättää riskin merkittävyys organisaation toiminnalle ja määritellä kehittämistoimenpiteiden tarve. Näin ollen organisaatio voi ennaltaehkäistä haitallisia seurauksia ja kohdentaa tarvittavia torjuntatoimia tehokkaasti sekä taloudellisesti. Toimenpiteiden laajuus ja kiireellisyys määräytyvät ensisijaisesti riskin suuruuden perusteella. Organisaation kannalta on hyödyllisintä keskittyä riskintorjunta-

taan aloittamalla suurimmasta riskistä ja ulottaa toimensa niin laajalle kuin resurssien puitteissa on mahdollista. Riskien torjunnan toimenpiteiden valinnassa on ensisijaisena tavoitteena riskien poistaminen estämällä vaara- ja haittatekijöiden syntyminen. Mikäli riskin poistaminen kokonaan ei ole mahdollista, tulisi riskin suuruutta vähentää pienentämällä vaaratilanteen todennäköisyyttä tai vähentämällä seurausten vakavuutta. Yksi vaihtoehto on siirtää riski toiselle taholle esim. vakuutustoimenpiteillä tai ulkoistamalla riskin sisältävä toiminto. Viimeinen vaihtoehto on yksinkertaisesti olla tietoinen olemassa olevasta riskistä ja vain sietää olemassa oleva tilanne tiedottaen henkilöstöä olemassa olevasta vaarasta. Riskienarvioinnin tulokset sekä suunnitellut kehittämistoimenpiteet tulee aina dokumentoida (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 62.)

4.1.5 Luvat ja viranomaisvaatimukset

Lainsäädäntö ja työturvallisuusmääräykset asettavat tiettyjä vaatimuksia koskien luvanvaraisia töitä. Lisäksi viranomaiset vaativat joidenkin töiden suorittamiseen omia lupia, esimerkiksi työtyöstä tai nuorten työntekijöiden suorittamista tehtävistä. Muita luvanvaraisia töitä ovat esimerkiksi asbestityön tekeminen, räjäytystyöt ja vaarallisten aineiden varastointi. Lisäksi työpaikalla voi olla käytössä omia työpaikka- tai työtehtäväkohtaisia lupia. Tarkoituksena riskialttiiden töiden luvanvaraistamisessa on riskien välttäminen vaaratilanteita ehkäisemällä. Viranomaisten myöntämien lupien lisäksi joihinkin työtehtäviin tarvitaan myös erillinen työnantajan myöntämiä lupia. Lainsäädäntö asettaa velvoitteita osaan näiden lupien myöntämisestä, mutta vaikka laki ei lupaa edellyttäkään, on se toisinaan ilman lain velvoitetta tarpeellinen työn turvallisen suorittamisen kannalta (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 62).

4.1.6 Poikkeamat ja tapaturmat

Turvallisuuspoikkeamien hallinnalla pyritään varmistamaan, että organisaatio kykenee toimimaan tehokkaasti poikkeustilanteissa, minimoimalla vahingot ja palauttamaan poikkeustilanteen jälkeen toimintojen tason alkuperäiseensä. Katakri III:n (2015) mukaan tehokas poikkeamienhallinta edellyttää etenkin riittävää resursointia. Kaiken kaikkiaan turvallisuuspoikkeamien hallinnan tulee olla hyvin suunniteltua, ohjeistettu/koulutettu, dokumentoitu käyttöympäristöön nähden riittävällä tasolla, harjoiteltu, ja erityisesti viestintäkäytäntöjen ja vastuiden on sovittuja (Katakri 2015, 11).

Poikkeamilla tarkoitetaan sellaisia olosuhteita ja tapahtumia, jotka eivät vastaa ennalta suunniteltua (esim. konerikot, vaaratilanteet, ympäristöpoikkeamat). Tapaturmilla puolestaan tarkoitetaan odottamattomia tapahtumia tai tapahtumasarjoja, joiden seurauksina syntyy vammoja. Jotta poikkeamatilanteisiin voidaan tehokkaasti puuttua ja toimintoja ohjata,

on työpaikalla oltava menettelytavat poikkeamista ja tapaturmista ilmoittamiseen, sekä tietokanta johon tapahtumat kerätään ja tilastoidaan. Tapaturmien ja vaaratilanteiden ilmoittaminen tulee tehdä henkilöstölle mahdollisimman helpoksi. Esimerkiksi sähköisten välineiden hyödyntäminen on suotavaa. Poikkeamat ja tapaturmat tulee käsitellä viipymättä ja tapahtuneesta tapaturmasta tulee aina ilmoittaa myös vakuutusyhtiöön. Vaikeat tapaturmat, -loukkaantumiset ja kuolemantapaukset, tulee ilmoittaa myös työsuojeluviranomaisille sekä poliisille. Lisäksi tapaukset tulee tilastoida siten, että dokumentaatiosta käy ilmi muun muassa tapahtuman kuvaus, syyt, seuraukset ja toteutettavat toimenpiteet. Tarkempia tutkimuksia suoritetaan yleensä vain vakavammille tapahtumille, mutta kuitenkin myös tapahtuman tutkimatta jättämisen syyt on perusteltava raportissa. Jos tapahtuma tutkitaan, kuuluu vastuu tutkimuksesta aina sen osaston vastuuhenkilölle, jossa vaaratilanne syntyi (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 62.)

Organisaation tulisi määritellä menettelytavat vaaratilanteiden, tapaturmien ja onnettomuuksien tutkintaan. Edellä mainittujen seikkojen tutkinta on tärkeää sen vuoksi, että tutkinnan avulla saadaan selville tapaturmaan tai poikkeamaan johtaneet perimmäiset syyt. Kun syyt on selvillä, voidaan varmistaa ettei samoja virheitä toisteta ja tätä kautta kehittää työympäristöä jatkuvasti turvallisemmaksi. On kuitenkin oleellista muistaa tutkintaa suorittaessa ettei ole tarkoitus hakea syyllisiä vaan syitä tapaturman syntymiselle. Vastaavien tapausten estämiseksi toteutettavien toimenpiteiden vaikutuksien tehokkuutta on myös jälkikäteen arvioitava. Sattuneista poikkeamista tai vahingoista saatavia tietoja voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi työntekijöiden perehdyttämisessä ja koulutustilanteissa. Organisaatiossa on oltava nimettynä vastuuhenkilöt, jotka tekevät tarvittavat päätökset vahinkotilastoihin perustuvat toimintaan perustuvat korjaavat toimenpiteet. Yritykset voivat ottaa oppia myös muissa yrityksissä tapahtuneista tapaturmista ja poikkeamista esimerkiksi käymällä läpi Tapaturmavakuutuslaitosten liiton (TVL) työpaikkaonnettomuuksien tutkintajärjestelmän raportteja ja saada tätä kautta ajatuksia oman yritystoiminnan turvaamiseksi (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 95-97.)

4.1.7 Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta

Katakri III:n (2015, 10) mukaan organisaation tulisi tunnistaa riippuvuudet ulkoisista tekijöistä, ja niiden vaikutukset organisaation omaan toimintaansa, sekä oman toiminnan vaikutukset muihin toimijoihin. Havaitut poikkeamat tulee liittää osaksi organisaation riskienarviointiprosessia ja toipumis- sekä jatkuvuussuunnitelmaa. Organisaation jatkuvuussuunnitelmiin tulisi sisällyttää ennalta ehkäiseviä sekä korjaavia toimenpiteitä, jotta merkittävien toimintahäiriöiden tai poikkeuksellisten tapahtumien vaikutukset voitaisiin minimoida. Tärkein seikka yrityksen jatkuvuuden varmistamiseen liittyvissä suunnitelmissa on huolehtia tiedon suojaamisesta normaaliolojen lisäksi hätä- tai poikkeustilanteissa. Tietojen luotettavuus, eheys ja käy-

tettävyys sekä luvattoman pääsyn eston on toteuduttava tilanteessa kuin tilanteessa (Katakri 2015, 10.)

Hätätilannevarautumisella tarkoitetaan vakaviin onnettomuuksiin varautumista tunnistamalla ja arvioimalla riskejä sekä suunnittelemalla keinoja niiden varalle. Hätätilanne voi aiheutua organisaation sisäisestä toiminnasta tai uhasta, esimerkiksi tulipalosta, räjähdyksestä tai kemikaalivuodosta. Vaara voi tulla myös organisaation ulkopuolisesta uhasta esimerkiksi yleisestä järjestyshäiriöstä, sabotaasista tai luonnonkatastrofista. Luonnonkatastrofi voi olla esimerkiksi tulva tai ukkosen aiheuttama vahinko, järjestyshäiriö yritystä vastaan suunnattu väkivaltainen mielenosoitus ja sabotaasi esimerkiksi terrori-iskua tai tuhopolttoa. Organisaation tulisi luoda suunnitelma joka sisältää ohjeet mahdollisten onnettomuus- tai hätätilanteiden varalle sekä toimenpiteet edellä mainittujen tilanteiden jälkivahinkojen ehkäisemiseksi. Lisäksi ohjeistuksen tulisi sisältää tiedot eri vastuualueiden yhteyshenkilöistä. Tämän lisäksi ohjeisiin tulisi kirjata menetelmät tiedon kulun varmistamisesta organisaation sisällä, sekä eri ulkopuolisten tahojen, kuten pelastusviranomaisten kanssa. Organisaation tulisi säännöllisesti harjoitella suunniteltuja toimenpiteitä ja päivittää ohjeistustaan tarpeen mukaan sekä aina kun organisaation toiminnassa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Organisaatiossa tulee huolehtia siitä että sillä on käytössään tarvittavat turvallisuusvälineet ja -järjestelmät, kuten ensiaputarvikkeet, sammutusvälineet sekä hälytysjärjestelmät ja niiden toimivuus on varmistettava säännöllisin väliajoin. Lisäksi on myös tärkeää muistaa, että organisaation toimintaan voi kohdistua suuronnettomuuden vaara jos sen tiloissa varastoidaan tai käsitellään suuria määriä myrkyllisiä kemikaaleja, tulenarkoja aineita tai räjähtäviä aineita. Tällaisissa yrityksissä johdon on laadittava erillinen turvallisuussuunnitelma, jossa käsitellään laitoksen teknisiä ominaisuuksia, turvallisuuden johtamista laitoksessa, laitoksessa käytettyjen aineiden aiheuttamia vaaroja ja toimenpiteitä joita vaarojen torjumiseksi on tehty. Suunnitelmassa tulisi ottaa huomioon organisaation lähiympäristön vaikutuspiirissä olevat muut yritykset ja se on annettava tiedoksi kunnalle ja sen viranomaisille, kuten myös organisaation välittömässä vaikutuspiirissä oleville ihmisille. Tarvittaessa tulee järjestää harjoituksia toimintaohjeiden mukaisesti toiminnasta yhteistyössä koko organisaation ja alueellisten viranomaisten kanssa. Hätätilanteisiin varautuminen tulisi muutoinkin tehdä tiiviissä yhteistyössä paikallisten viranomaisten kanssa. Suunnittelun tarkoitus on minimoida hätätilanteista ihmisille, omaisuudelle sekä ympäristölle aiheutuvat vahingot. Hätätilannesuunnitelmien tulee siis pitää sisällään toimenpiteet laitoksen sisä- tai ulkopuolelta kohdistuviin uhkiin. Laitoksen sisäinen turvallisuussuunnitelma käsittää ohjeita muun muassa työntekijöiden asettamisesta valmiustilaan ja viranomaisten hälyttämisestä paikalle. Suuremmissa laitoksissa turvallisuussuunnitelman tulee olla kattavampi, jolloin tulee selvittää riskin todennäköisyys ja seuraukset, määrittää miten hälytys tehdään, nimitetään yhteyshenkilö onnettomuuden varalle, sekä mitä työntekijöiden tulee tehdä onnettomuustilanteessa ja mistä hätätoimia johdetaan. Organisaation ulkopuolelta kohdistuviin riskeihin laaditussa turvallisuussuunnitelmassa tulee keskittyä asioihin jotka vai-

kuttavat ympäristöön ja ympäristössä asuviin ihmisiin. Ulkopuolisiin vahinkoihin kohdistuvassa suunnitelmassa tulisi käsitellä hälytystä tai tiedonkulkua lähistöllä oleville ihmisille, sekä vahinkojen jälkitorjuntaa ja rajaamista että humanitäärisiä kysymyksiä kuten evakuoitinta tai vahingoittuneiden hoitoa ja tiedottamista (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 92.)

Työnantaja on vastuussa riittävän ensiavun varmistamisesta työntekijöille. Työpaikalle tulee järjestää tilat ensiavun antamista varten. Työnantajan on lisäksi nimettävä ja koulutettava työpaikalle ensiapuhenkilöstöä riittävästi työntekijöiden määrä, työn luonne ja työolosuhteet huomioon ottaen. Nimettyjen henkilöiden ja ensiapuvälineiden tulee olla käytettävissä aina kun työtä tehdään. Tarvittava määrä ensiaputaitoisia työntekijöitä tarkoittaa suositusten mukaan yhtä ensiaputaitoista kahtakymmentä viittä työntekijää kohti. Kuitenkin pienissä yrityksissä tai työvuoroissa, joissa on vain vähän työntekijöitä, tulisi olla paikalla vähintään yksi ensiaputaitoinen työntekijä. Työpaikan ensiaputilan tulee olla tarpeeksi suuri, jotta sinne päästään sisään paarien kanssa. Lisäksi ensiavussa käytettävien välineiden kunto on tarkastettava kuukauden välein. Hätätilanteen jälkihoito tulee suunnitella ennalta. Jälkihoito on aloitettava heti, kun onnettomuuspaikalle on turvallista palata. Jälkihoitolla rajataan vahinkoja ja estetään lisävahinkojen synty. Jälkihoito aloitetaan tuotteiden ja tuotantokaluston silmämääräisellä tarkastelulla. Tarkoituksena on kerätä talteen kaikki materiaali ja kalusto, joka kannattaa korjata. Tämän jälkeen materiaalia voidaan tutkia tarkemmin ja tehdä päätös kaluston korjaamisesta tai korvaamisesta. Kun tarpeelliset pelastustoimet on tehty, tulee varmistaa, ettei onnettomuus pääse aiheuttamaan epäsuoria vahinkoja esimerkiksi ympäristölle. Kun vaara on ohi, tulee kaikki turvajärjestelyt saada toimintaan mahdollisimman nopeasti ja toiminta takaisin käyntiin (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 92).

4.1.8 Vakuutukset

Vakuuttaminen on riskienhallintakeino, jonka avulla riski siirretään toiselle taholle. Tässä tapauksessa vahingosta aiheutuvia kustannuksia katetaan kokonaan tai osittain vakuutusten avulla. Vakuutus yhdistää saman riskin omaavat tahot ja tasoittaa näiden tahojen kesken riskin toteutumisesta aiheutuvia kustannuksia. Organisaation tulisikin määrittää osana riskienhallintastrategiaansa sallittava riskitaso omalle toiminnalleen. Tämä määrittää organisaation tahdon säilyttää riskejä itsellään tai joko siirtää niitä vakuutusyhtiölle. Organisaation säilyttäessä suuren osan toiminnan riskeistä itsellä, ovat vakuutusmaksut pieniä, mutta toisaalta organisaation osuus sattuneiden tapaturmien kustannuksista kasvaa. Siirrettäessä riskiä vakuutusyhtiölle vakuutusmaksut nousevat, mutta organisaation maksettavaksi koitua osuus tapaturmien kustannuksista pienenee. Yritysten vakuutukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: henkilö-, omaisuus- ja varallisuusvakuutuksiin. Jako on tehty sen mukaan mihin riskeihin vakuutus kohdistuu. Henkilövakuutuksilla vakuutetaan henkilöstöön kohdistuvia riskejä. Omaisuusvakuutuksella vakuutetaan yrityksen käyttö- ja vaihto-omaisuuteen kohdistuvia riskejä.

Varallisuusvakuutuksella vakuutetaan puolestaan vastuu- ja keskeytysriskejä. Yleensä vakuutukset ovat kuitenkin yhdistelmävakuutuksia, joissa tiettyyn kokonaisuuteen liittyvät vakuutukset yhdistetään vakuutuspaketiksi. Vakuutuksesta tehdään vakuutusyhtiön kanssa vakuutussopimus. Tämä sopimus määrittelee vakuutusten laajuuden, korvaukset, hinnat ja keston (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 145).

Yritykselle pakollisia henkilövakuutuksia ovat lakisääteinen tapaturmavakuutus ja työeläkevakuutus. Lakisääteinen tapaturmavakuutuksen tarkoitus on huolehtia työntekijän turvasta tapaturmien varalle. Lakisääteinen tapaturmavakuutus korvaa työntekijöille työssä, työmatkalla tai työstä johtuvassa tilanteessa aiheutuneen tapaturman. Sen sijaan työeläkevakuutuksen tarkoituksena on turvata työntekijän kohtuullinen toimeentulo työuran päättymisen jälkeen. Omaisuusvakuutuksella vakuutetaan yrityksen kiinteä omaisuus. Omaisuusvakuutuksia ovat esimerkiksi palovakuutus, murto- ja rikkoutumisvakuutus, tavaravakuutus ja muut vastaavat vakuutukset. Omaisuusvakuutuksen mukainen korvaus perustuu vakuutuksen kohteen jälleenhankinta-arvoon, päivänarvoon tai täysarvoon. Korvausperuste määritetään vakuutussopimukseen. Varallisuusvakuutuksilla katetaan vahingot, jotka eivät ole omaisuus- tai henkilövahinkoja. Merkittävät varallisuusvakuutukset ovat keskeytys- ja vastuuvakuutuksia. Keskeytysvakuutus turvaa yrityksen toimeentulon, kun tuotanto on vahingon tai jonkin muun ennalta arvaamattoman seikan takia keskeytynyt. Vastuuvakuutukset ovat sellaisia vakuutuksia jotka on tarkoitettu yrityksen kolmannelle osapuolelle aiheutettujen vahinkojen korvaamiseen. Keskeytys- ja vastuuvakuutusten merkitys yritykselle vaihtelee yrityksen toiminnan mukaan. Keskeytysvakuutukset ovat tärkeitä tuottavassa teollisuudessa. Vastuuvakuutusten rooli korostuu puolestaan palvelutuotannossa (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 146).

Toimittaessa yhteisellä työpaikalla on kunkin yrityksen huolehdittava omaan toimintansa vastualueeseen liittyvät vakuutukset niin henkilöstön kuin fyysisen omaisuuden turvaksi. Yhteisten työkohteiden ja tilojen vakuuttamisesta vastaa useimmiten pääasiallista määräysvaltaa käyttävä työnantaja. Yhteisten, työvälineiden ja tilojen vakuuttamisesta voidaan kuitenkin sopia sopimuksissa erikseen tapauskohtaisesti. Myös tilaaja voi usein asettaa vaatimuksia palveluntuottajan vakuutuksille sopimuksissa. Käytännössä tilaaja vaatii aina toiminnan vastuuvakuutusta ja tälle tiettyä vähimmäiskattoa. Tämän lisäksi tilaaja voi vaatia vakuutusta työkohteena olevalle laitteelle ja palveluntuottajan käyttämille tilaajan työvälineille. Kunkin toimija tulee tarkastella kriittisesti oman toiminnan vastuuvakuutuksen rajauksia ja päättää, mitä riskejä on valmis kantamaan ja mihin haluaa vakuutuksen.

Muita vakuuttamiseen liittyviä vaatimuksia ovat esimerkiksi tiettyä erityistä työtehtävää varten otettavat vakuutukset ja alihankkijoiden vakuuttamisvelvollisuus. Esimerkiksi putkityöt ovat hyvä esimerkki työtehtävästä, johon useiden vaaditaan erillinen asennusvakuutus. Alihankkijoiden vakuuttamisvelvollisuudella tarkoitetaan sitä että palveluntuottaja on

asiakkaalle vastuussa omasta ja alihankkijoiden toiminnasta, ja on siten velvollinen vakuuttamaan alihankkijansa (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 147-148).

4.1.9 Dokumentointi

Jotta yritys pystyisi todentamaan viranomaisille ja muille sidosryhmille toimintansa olevan vaatimustenmukaista tulee asiakirjojen hallinnan olla toteutettu huolellisesti. Asiakirjojen täytyy olla ajantasaisia, sekä helposti saatavilla ja luettavissa niin normaali- kuin hätä- ja poikkeustilanteissa. Dokumentit tulisi katselmoida säännöllisin väliajoin ja tehdä tarvittavat päivitykset. Samalla vanhentuneet dokumentit tulisi hävittää kaikista jakelupaikoistaan. Pystyäkseen varmistamaan tietojen ajantasaisuuden, yrityksen on luotava ja ylläpidettävä toimintatapoja tietojen hallitsemiseen. Ennen varsinaisen dokumentoinnin aloittamista on varmistettava, että tiedon laatu, luotettavuus ja saatavuus ovat hyviä jotta se on myöhemmin helppo ottaa käyttöön. Dokumenttien määrä tulee pitää tarpeiden mukaisessa minimissään, siten että tarpeetonta tietoa ei kerätä eikä arkistoida, mutta että kaikki tarvittavat tiedot on dokumentoitu. Dokumentaatiota luotaessa tulisi määritellä tietojen käyttöoikeudet sekä käyttäjien vastuut ja valtuudet (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 108).

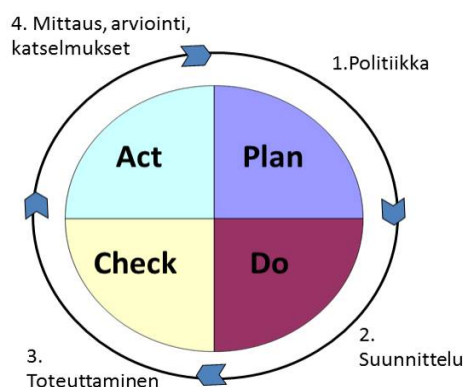
Joissakin tapauksissa dokumentoinnista on tullut vaatimus palveluntuottajille. Tämän kaltaisissa tilanteissa tilaajat haluavat luotettavuutta ja laadun takeita alihankkijoidensa toimintaan. Dokumentoinnin avulla yrityksen on muun muassa mahdollista kirjata ylös yhteiset ohjeistukset ja pelisäännöt sekä varmistaa, että yhdessä sovitut säännöt pysyvät muuttumattomina tilanteesta riippumatta. Palveluntuottajia koskevat vaatimukset tulisi sisällyttää toimitajien ja tilaajien välisiin sopimuksiin. Sopimukset voivat olla periaatteessa joko palvelusopimuksia tai projektisopimuksia. Erona näissä on, että palvelusopimukset ovat vain linjaavia sopimuksia. Niissä ei käsitellä yksittäisiä työtehtäviä ja tapoja tarkasti niin kuin projektisopimuksissa. Yleisesti ottaen sopimukseen tulisi sisällyttää organisaation turvallisuusohjeet ja -periaatteet, turvallisuussäännöt ja tiedot keskeisistä vaaroista (riskianalyysien tulokset) sekä työturvallisuuteen ja -terveyteen vaikuttavista asioista. Lisäksi sopimuksista pitäisi löytyä velvoitteet perehdytystilaisuuksiin osallistumisesta sekä perehdytyksien antamisista vastuuhenkilöineen. Sopimuksissa pitäisi myös olla maininnat tarkastustoiminnan tekemisestä ja siihen osallistumisesta. Sopimukset tehdään aina kirjallisesti ja vastuu sopimuksien turvallisuustietojen riittävydestä on aina sopimuksen tekijällä (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006, 109).

5 Turvallisuusjohtamisen kehittäminen

Kuten aikaisemmasta on käynyt ilmi, on organisaation turvallisuus jatkuvasti muokkautuva tila. Näin ollen on tärkeää, että turvallisuustoimintaa mitataan säännöllisin väliajoin ja toimintoja muokataan tai ohjataan tulosten perusteella haluttuun suuntaan. Tässä kappaleessa kerrotaan tarkemmin turvallisuustoiminnan jatkuvan parantamisen toimintamallista.

5.1 Jatkuvan parantamisen toimintamalli

Organisaation turvallisuusjohtaminen on osa yrityksen laatujohtamista jolla tuetaan yrityksen strategiasia tavoitteita. Kuten edellä on käynyt ilmi, on organisaation turvallisuus jatkuvasti muokkautuva dynaaminen tila, jota tulee kehittää jatkuvasti. Organisaation turvallisuusjohtamista voidaan osaltaan verrata jatkuvan parantamisen toimintamalliin (kuvio 4). Jatkuvan parantamisen toimintamalli (PDCA) koostuu seuraavista käsitteistä: Plan = suunnittele, do = toteuta, check = mittaa ja act = toimi. Toimintamallin kehitti yhdysvaltalainen Walter Shewhart jo 1920-luvulla. Hän teki mallin myöhemmin käytännönläheiseksi ja tunnetuksi mittavassa muodossa, johtamista ja jatkuvaa parantamista käsittelevässä kirjallisessa tuotannossa, sekä koulutusohjelmissaan. Teoriaa on laajasti sovellettu johtamisen ja laadunhallinnan kehittämisessä kaikkialla maailmassa (Biatec, 2016).



Kuvio 6. Jatkuvan parantamisen toimintamalli (Laatuakatemia, 2017).

Kun jatkuvan parantamisen toimintamalli (kuvio 4) liitetään yhteen Katakri II:n A-osan suositusten kanssa, saadaan turvallisuusjohtamisen järjestelmän rungoksi, sekä turvallisuustoiminnan kehittämiseksi seuraavanlainen jatkumo:

1. Turvallisuuspolitiikka pohjana
2. Suunnittelu: sisältää mm. riskien arvioinnin, lainsäädännön vaatimukset, turvallisuustoiminnan tavoitteet ja päämäärät

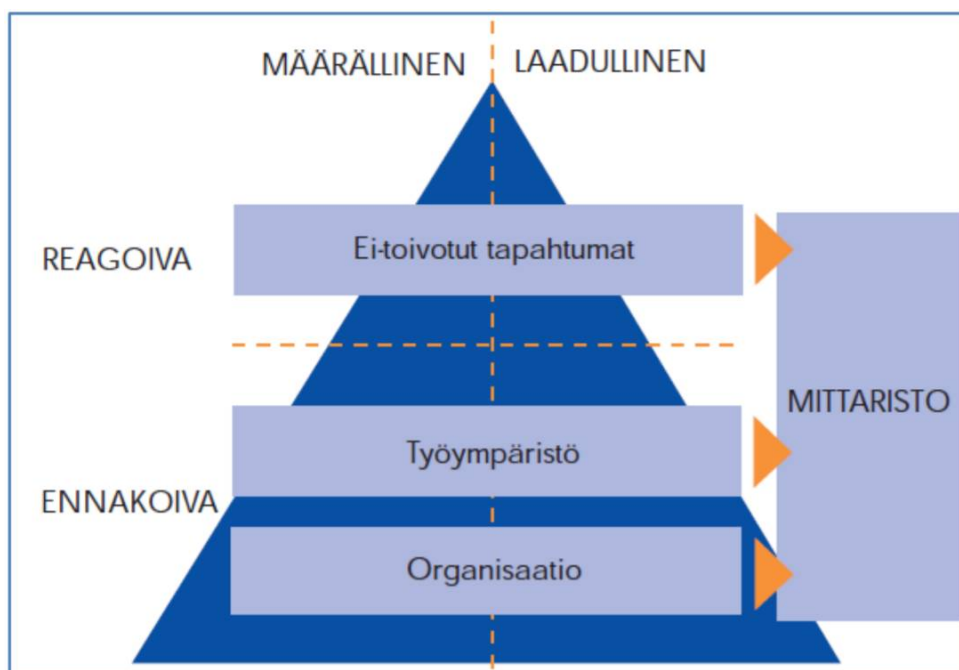
3. Toteuttaminen: vastuunjaot, turvallisuusviestintä, dokumentointi, poikkeustilanteisiin valmistautuminen
4. Mittaus, arviointi, katselmukset: turvallisuuden mittarit ja niiden seuraaminen, poikkeamien tunnistaminen + ehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet, sisäiset turvallisuustarkastukset ja auditoinnit, johdon katselmukset
5. Jatkuva parantaminen
(Katakri 2011).

5.2 Turvallisuustason mittaaminen

Yritysturvallisuuden, turvallisuuden tai minkään muunkaan asian mittaamista ei tulisi tehdä ainoastaan mittaamisen takia, vaan tavoite on parantaa yritysturvallisuuden tilaa jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Mittaamisen tulee perustua johonkin tarkoitukseen. Hyvä mittaristo hyödyntää monipuolisesti yrityksen olemassa olevaa ja normaalissa toiminnassa ja tietojärjestelmissä olevaa tietoa, sen sijaan, että tuotettaisiin erillistä tietoa pelkkää mittaristoa varten (Henttonen 2000).

Lähtökohtaisesti turvallisuuden mittaamisessa on perinteisesti keskitytty seuraamaan jo tapahtuneita vahinkoja tai onnettomuuksia. Tämänkaltaisia mittareita kutsutaan reagoiviksi mittareiksi. Tyypillisimmillään turvallisuutta kuvaavat reagoivat mittarit mittaavat erilaisia tilastollisia tapaturmatietoja tai vahinkotietoja. Määrällisinä nämä mittarit ovat objektiivisia mittareita, koska pohjalla on selkeät lukuarvot ja arviointikriteerit. Laadullisiin tai subjektiivisiin mittareihin liittyy aina määrällisiä mittareita enemmän arviointia asioiden tilasta (Henttonen 2000).

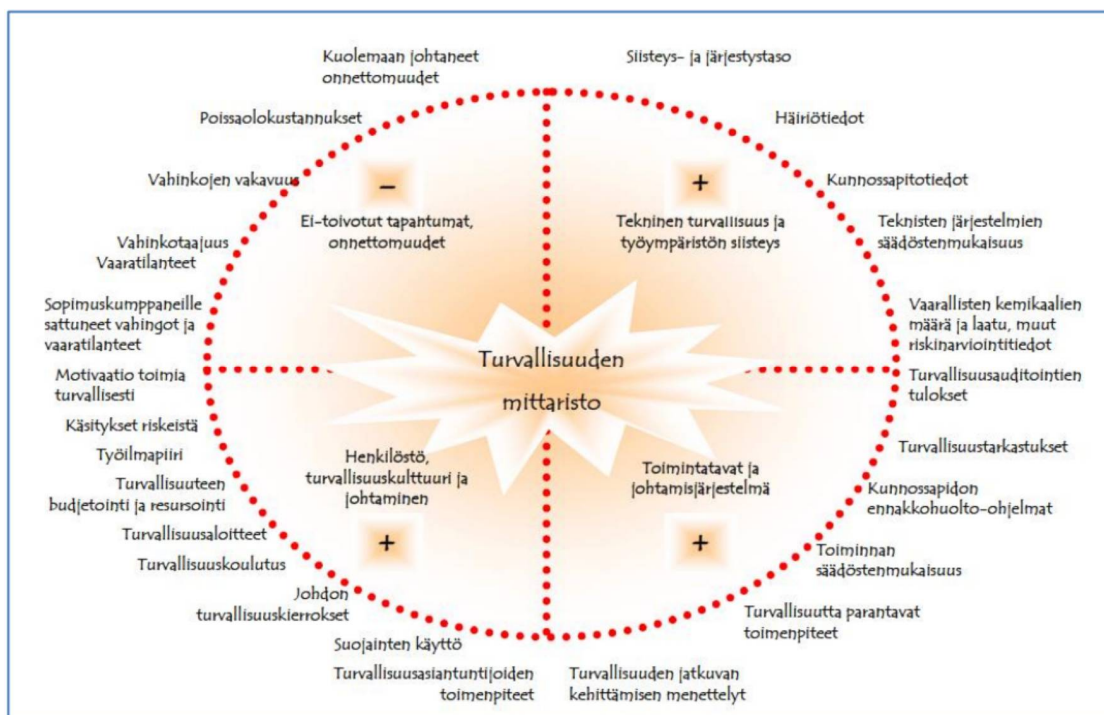
Tavoitteena turvallisuuden mittaamisessa on estää turvallisuutta vaarantavien tapahtumien syntyminen. Edellytyksenä tälle on, että turvallisuutta vaarantavat syyt ja niihin vaikuttavat tekijät pyritään tunnistamaan ennen kuin tapahtuma on tapahtunut. Syytä voivat olla esim. tekniset järjestelmät, koneet ja laitteet, ihmisen toiminta ja menettelytavat, organisaation toimintatavat, turvallisuusjohtamisen käytännöt, yrityksen turvallisuuskulttuuri ja ympäristötekijät. Mittaamalla ja havainnoimalla näitä tekijöitä voidaan turvallisuutta vaarantavia tapahtumia tunnistaa etukäteen. Henttonen (2000) mukaan turvallisuustoiminnan mittareita ei kuitenkaan voida rakentaa ainoastaan ennakoivien mittarien varaan, koska niillä ei välttämättä ole suoranaisesti korreloivaa yhteyttä sattuneisiin vahinkotapahtumiin. Turvallisuuden tilan kattava seuranta edellyttää monipuolista ennakoivaa ja reagoivaa mittaamista, jolloin kumppaakaan osa-aluetta ei suljeta pois. Sekä ennakoivien että reagoivien mittareiden tulisikin pitää sisällään määrällisiä ja laadullisia mittareita, jotta käytettävissä oleva tieto olisi mahdollisimman monipuolista. (kuvio 5) mittareiden jaottelusta.



Kuvio 7. Turvallisuuden mittaaminen (Henttonen 2000).

Määrällisiä asioita on helpompi mitata täsmällisesti ja tarkasti jonka vuoksi yleisesti ottaen sen tyyppisiä mittareita yleisesti ottaen myös suositaan. Tämän kaltaisissa mittareissa tosin on vaarana, että mittaaminen keskittyy niihin asioihin jotka ovat helpoimmin saatavilla ja tällöin fokus saattaa kohdistua epärelevantteihin ja vähemmän hyödyllisiin seikkoihin. Usein turvallisuuden kannalta olennaisimmat asiat ovatkin laadullisesti mitattavia. Haasteena tässä tavassa on arvon asettaminen laadullista mittaria varten. Toisin sanoen, on asetettava toiminnan kannalta tärkeimmät laadun kriteerit joita tavoitellaan. Tästä syystä ei ole järkevää kopioida mittareita toisilta toimijoilta, vaan löytää oman yrityksen kannalta olennaiset mitattavat näkökulmat (Henttonen 2000).

Levä (2003) esittää turvallisuuden mittaamisen ja mittaristokokonaisuuden nelikentän avulla (Kuvio 6), mutta ko. mittaristo ei kuitenkaan suoraan sovellu yritysturvallisuuden viitekehyksen mukaiseen turvallisuuden mittaamiseen. Heikkous Levän esittämässä neliojaottelussa on se, että lähestymistapa yhdistää osa-alueet suurehkoihin kokonaisuuksiin. Vaaditaan suurta tarkkuutta jotta yritysturvallisuuden osa-alueita voitaisiin kehittää tämänkaltaisen mittaamisen avulla. Lisäksi tämä mittaustapa ei suoranaisesti mittaa yritysturvallisuuden osa-alueiden kehittymistä vaan soveltuu paremminkin ylätasen turvallisuuden tarkasteluun. Mikäli yritysturvallisuutta halutaan mitata tarkemmin tai kokonaisvaltaisemmin on mittaristo laadittava tarkemmaksi (Yritysturvallisuuden mittaaminen 2015, 13).



Kuvio 8. Turvallisuuden mittaaminen (Levä 2003).

Yksittäisillä mittareilla ei voida täyttää yritysturvallisuuden mittaamisen eri näkökulmia ja vaatimuksia. Turvallisuustason määrittäminen vaatii tuekseen monipuolista mittaristoa, jossa on mukana ennakoivia ja reagoivia mittareita sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Mittareita pohtiessa on syytä huomioida yrityksen toiminnassa syntyvät tilastot ja raportit, sillä olemassa olevan tiedon hyödyntäminen mittaamisessa lisää yrityksen sisäistä tehokkuutta. Lisäksi on hyvä tunnistaa mahdolliset toimialan vakiintuneet mittaamistavat ja muiden yritysten käyttämät mittarit. Vertailulla tai benchmark käytännöillä voidaan arvioida olemassa olevan mittariston kattavuutta suhteessa verrokkiyrityksiin, mutta silti on tärkeintä muistaa sovittaa mittaaminen yrityksen omien tarpeiden mukaiseksi. Tärkeintä on että kaikkia osa-alueita mitataan kaikilla toiminnan tasoilla ja näiden mittareiden tulee tukea toisiaan. (Yritysturvallisuuden mittaaminen 2015, 11).

5.3 Turvallisuustoiminnan auditointi

Kercon mukaan auditointi ei ole pelkkä muodollisuus, eikä nimitystä tulisi missään nimessä käyttää normaalin katselmuksen muodossa. Auditointia tulee käyttää ylimmän johdon työvälineenä ja siihen liittyvät vastuut ja keskeiset pääkohdat tulee olla tarkkaan ohjeistettu (Kerko (2001,41). Auditointi itsessään käsitteenä tarkoittaa toiminnan järjestelmällistä ja riippumattonta tarkastelua jonka tavoitteena on määritellä onko jokin tietty toiminto saavutettu halutulle tasolle.

Turvallisuusauditointi on vuorovaikutteinen prosessi joka perustuu tietyn ennalta määritellyn turvallisuustason saavuttamisen tai saavuttamatta jättämisen todentamiseen. Pohjimmaisena lähtökohtana on elinkeinoelämän tai viranomaisen edellyttämät vaatimukset. Viranomaisten edellytykset astuvat voimaan tilanteissa joissa ollaan tekemisissä valtionhallinnan salassa pidettävien tietojen tai hankkeiden kanssa. Elinkeinoelämän edellyttämät vaatimukset tulevat kyseeseen kansainvälisissä tarjouskilpailuissa mikäli hanke edellyttää kyseisiä turvallisuusvaatimuksia (Katakri 2011, 4).

Auditointiprosessi toimii käytännössä siten, että koulutettu auditointi tutustuu aluksi auditoitavan kohteen turvallisuusdokumentaatioon ja pyrkii siten selvittämään vastaukset erityisesti hallinnollista turvallisuutta koskeviin kysymyksiin. Havaitut puutteet tuodaan välittömästi esiin jolloin ne voidaan korjata viipymättä. Turvallisuusauditointitapahtumassa auditointi kiertää yleensä auditointiryhmän kanssa tarkastettavat kohteet läpi ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti ja kirjaa täytetyt vaatimukset ja havaitut poikkeamat. Tämän jälkeen auditoinnin kohteena olleella on mahdollisuutena korjata havaitut puutteet, jonka jälkeen auditointi uusitaan tarvittaessa niin usein kunnes esitetyt vaatimukset ovat täyttyneet (Katakri 2011, 4).

6 Tulokset ja johtopäätökset

Alkukartoituksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen tarpeita opinnäytetyön näkökulmasta. Haastattelin opinnäytetyötä varten kolmea kohdeyrityksen eri henkilöä, toimitusjohtajaa, tietoturvapääällikköä ja työpääällikköä. Haastattelun teemoina olivat yritysturvallisuus, turvallisuuskulttuuri, turvallisuusjohtaminen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan yrityksessä oli toistaiseksi kiinnitetty heikonlaisesti huomiota turvallisuusasioihin ja hänen mukaansa yrityksen turvallisuuskulttuurissa, sekä turvallisuusjohtamisessa oli paljon kehitettävää. Haastatteluissa kävi ilmi että joitakin tiettyjä yritysturvallisuuden osa-alueita oli otettu toiminnassa huomioon, sekä dokumentaatiota laadittu, mutta tästä huolimatta yrityksessä koettiin olevan tarvetta kokonaisvaltaisammalle turvallisuuden hallinnalle. Näin ollen kävikin nopeasti selväksi, että yrityksen johto kaipasi jonkinlaista turvallisuusjohtamisjärjestelmää organisaation turvallisuustyön hallinnoinnin tueksi. Haastattelu tuki opinnäytetyön tutkimuskysymystä ja aiheen rajausta, joten näin olikin helppo lähteä selvittämään mistä asioista organisaation turvallisuusjohtaminen rakentui, sekä mitä turvallisuusjohtamisella, yritysturvallisuudella tai hyvällä turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata kysymykseen, mistä asioista organisaation turvallisuusjohtamisen järjestelmä koostuu, sekä tutkia samalla mitä turvallisuusjohtamisella, yritysturvallisuudella tai turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan. Lisäksi tarkoituksena oli auttaa kohdeorganisaatiota kehittämään ja yhtenäistämään omaa turvallisuustoimintaansa.

Turvallisuusjohtamisen järjestelmä kokoaa turvallisuusjohtamisen näkökulmasta oleelliset asiat järjestelmälliseksi työkaluksi jonka avulla yritys voi luoda perusteet turvallisuustyölle ja paremmin hallita ja kehittää turvallisuuttaan. Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyvät erilaisten menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen. Turvallisuusjohtaminen sisältää jatkuvan suunnittelun, toiminnan ja seurannan ajatuksen, sekä turvallisuuden ja terveellisuuden edistämistä työpaikalla. Yritysturvallisuudella puolestaan tarkoitetaan yrityksen kaikkien toimien turvallisuutta jotka tukevat yrityksen strategiaa ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa. Turvallisuuspolitiikka puolestaan kuvastaa yrityksen ja etenkin sen johdon tahtotilaa siitä, miten turvallisuusasioita pyritään hoitamaan ja mihin suuntaan turvallisuusasioita kehitetään. Tämän raportin avulla kohdeorganisaatio voi luoda oman turvallisuusjohtamisen järjestelmän joka toimii kohdeyrityksen opastavana dokumentaationa turvallisuustyön hallinnassa ja kehittämisessä.

7 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mistä asioista organisaation turvallisuusjohtamisen järjestelmä koostuu, sekä tutkia mitä turvallisuusjohtamisella, yritysturvallisuudella tai turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan. Lisäksi tarkoituksena oli auttaa kohdeorganisaatiota kehittämään ja yhtenäistämään omaa turvallisuustoimintaansa.

Raportti kertoo selkeästi mistä osa-alueista TJJ koostuu ja mitä asioita siihen tulisi organisaation turvallisuustyön hallinnan näkökulmasta sisällyttää. Muutoinkin se vastaa tutkimuskysymykseen ja tulos on yleistettävissä. Uskoakseni kohdeorganisaatio saa raportin avulla hyvät eväät oman turvallisuusjohtamisen järjestelmän luomiseen.

Koen, että saavutin asetetut tavoitteet. Keskityin työssäni kohdeyrityksen ja oman oppimiseni kannalta oleellisiin asioihin. Suurena etuna mainittakoon, että työn teoreettista puolta ja tutkimusmenetelmiä hyödyttivät se, että kohdeyrityksellä oli nimenomainen tarve tämänkaltaiselle työlle. Tätä kautta opinnäytetyön rajaus oli helppo suorittaa. Lisäksi sain prosessin myötä arvokasta kokemusta niin tutkimuksen suorittamisesta kuin organisaation turvallisuustyön hallinnasta ja kehittämisestä. Näin ollen ammatillisen kehittymiseni tavoitteet tulivat myös hyvin saavutetuksi. Lisäksi kohde yrityksen johto sai valtavasti hyödyllistä tietoa oman turvallisuustyönsä kehittämiseen. Jatkohankkeena opinnäytetyölle olisi luonnollisesti luoda kohdeyritykselle oman TJJ:n aloittamalla turvallisuustoimintaa ohjaavien periaatteiden määrittelyllä.

Suurimmat haasteeni opinnäytetyöprosessin kohdalla liittyivät pitkälti ajankäytön haasteisiin. Aikatauluni venyivät pahasti suunnitellusta ja minulla oli suuria vaikeuksia saada työ etene-
mää ajallaan. Mutta olen silti kaikesta huolimatta tyytyväinen prosessin lopputulokseen. Ko-
en, että opinnäytetyöprosessi oli onnistunut ja saavutin omat tavoitteeni niin oppimiseni kuin
kohdeorganisaation turvallisuustyön kehittämisen näkökulmasta.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet:

Katakri 2

Katakri 3

Kerko, P.2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS- Kustannus.

Oedewalt, P & Reiman, T. 2006. VTT Publications 593. Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet. Espoo: VTT

Sähköiset lähteet:

Biatec. Johtamisjärjestelmät ja laadunhallinta. Viitattu 28.2.2016.
<http://www.biatec.fi/>

Jyväskylän AMK. Kirjallisuuskatsaus. Viitattu 25.3.2017.
<https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. Viitattu 25.3.2017.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. Teemoittelu. Viitattu 25.3.2017.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>

Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P.2008. VTT Publications 700: Turvallisuuskulttuuri. Viitattu 21.11.2015.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2008/P700.pdf>

Laatuakatemia. PDCA - Jatkuvan kehittämisen kehä. Viitattu 18.4.2017.
<http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Lanne, M.2007. VTT - Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Viitattu 21.11.2015
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2007/P632.pdf>

Opetushallitus. Tutkielma. Viitattu 25.3.2017.
http://edu.fi/etalukioetusivu/vinkkeja_verkko_opiskeluun/miten_opiskella_verkossa/kirjoittaminen_ja_keskustelu_verkossa/kirjoittaminen/tutkielma

Suomen Riskienhallintayhdistys. Viitattu 22.2.2016.
<http://www.pk-rh.fi/>

Tampereen teknillinen yliopisto. Sisällönanalyysi. Viitattu 25.3.2017.
<http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>

Tilastokeskus. Teemahaastattelu. Viitattu 25.3.2017.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Turvallisuusjohtamisen toimintamalli. Viitattu 7.11.2016.
<https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106279Toimintamalli.pdf>

Työsuojelu. Viitattu 22.2.2016

http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2010/08/TSO_35.pdf

Työturvallisuuslaki. Viitattu 11.12.2016

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Henttonen, T. (2000). TUKES-julkaisu 7/2000. Turvallisuuden mittaaminen. [verkkodokumentti]. [viitattu 10.10.2016]. Saatavissa:

http://www.tukes.fi/tiedostot/vaaralliset_aineet/esitteet_ja_oppaat/turvallisuuden%20mittaaminen.pdf

Yritysturvallisuuden mittaaminen. Viitattu 10.12.2016

http://www.aaltopro.fi/sites/default/files/huomo_aki_tutkielma_tjk13.pdf

| | |
|---|----|
| Kuvio 2. Yritysturvallisuuden osa-alueet (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016) | 13 |
| Kuvio 2. Turvallisuusjohtamisen toimintamalli (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2016).. | 17 |
| Kuvio 3. Turvallisuuden hallinta (Työsuojeluhallinto 2010)..... | 19 |
| Kuvio 4 Turvallisuusjohtamisen hallinta (Työsuojeluhallinto 2010)..... | 20 |
| Kuvio 5. Riskienhallinnan vaiheet (Turvallisuusjohtamisen toimintamalli 2006) | 31 |
| Kuvio 6. Jatkuvan parantamisen toimintamalli (Laatuakatemia, 2017)..... | 38 |
| Kuvio 7. Turvallisuuden mittaaminen (Henttonen 2000) | 40 |
| Kuvio 8. Turvallisuuden mittaaminen (Levä 2003)..... | 41 |