

Turvallisuusjohtaminen

Tuusulan kunnassa

Nykytila ja kehittäminen

15. Turvallisuusjohtamisen koulutusohjelma

Kehitysprojekti

Erkki Vähämäki

Tuusulan kunta, Turvallisuuspalvelut

Tuusulassa 2.5.2018

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

Tiivistelmä

Kuntien turvallisuusjohtamista käsitteleviä teoksia, tutkimuksia tai ohjeita ei juurikaan löydy. Tutkimuksia yleisesti turvallisuusjohtamisesta kuitenkin löytyy, tosin lähinnä liike-elämän tarkoituksiin. Turvallisuusjohtamista käsitellään tutkimuksissa eri lähtökohdista, mutta johtamisen käsitykset ovat hyvinkin yhteneväisiä. Projektiin onkin kerätty ”murusia” eri lähteistä.

Kun mietitään kunnan turvallisuusjohtamista, voidaan sitä verrata minkä tahansa yrityksen turvallisuusjohtamiseen. Poikkeuksena on kuitenkin turvallisuustyön jakautuminen sisäiseen organisaatioturvallisuuteen sekä ulkoiseen kunnan ja kuntalaisten turvallisuuden eteen tehtävään työhön.

Kehitysprojektin ensimmäisessä luvussa määritellään Tutkimuskysymykset ja tavoitteet projektille, eli tarkastellaan turvallisuusjohtamista kunnan näkökulmasta ja kuinka saadaan kuntaan kattava turvallisuusjohtaminen. Riskienhallinnan ohjaava rooli on myös tarkastelussa.

Toisessa Luvussa käydään läpi turvallisuusjohtamista ja sitä, mistä asioista se koostuu, kunnan näkövinkkelistä. Tarkastelun alla on Turvallisuuskulttuuri, – politiikka ja – johtaminen, sekä Turvallisuustyön jalkauttaminen. Osiossa tuodaan esiin eri lähteiden käsityksiä turvallisuusjohtamisesta mukautettuna kuntakenttään.

Kolmannessa luvussa käydään läpi riskienhallintaa apuvälineenä ja sen merkitystä kuntakentässä, kuntalaissa on asetettu laajoja velvoitteita kuntien riskienhallintaan ja sen toteuttamiseen. Luvussa tuodaan esiin riskienhallinta työn tarkoitusta eri ohjeistuksen näkökulmista ja miten kokonaisvaltainen riskienhallinta prosessi määritellään.

Kehitysprojektin neljännessä luvussa arvioidaan ja esitellään Tuusulan kunnan turvallisuusjohtamisen nykytilaa ja haasteita sekä organisaatioturvallisuuden, että kunnan ja kuntalaisten turvallisuuden näkökulmista. Kunnan turvallisuutta on kehitetty toimialoilla itsenäisesti omiin tarpeisiin joka on aiheuttanut päällekkäisiä toimintoja kun taas jotkin asiat ovat jääneet huomiomatta kokonaisuudessa. Vastuiden määrittely on vaikeaa Siiloutumisesta johdettuna.

Viidennessä luvussa tehdään johtopäätöksiä ja annetaan suositukset organisaatioturvallisuuden malliksi Tuusulan kunnalle. Suositusten päämääränä on kehittää ja tehostaa kunnan turvallisuusjohtamista sekä määritellä turvallisuusorganisaation rakenne. Tavoitteena on turvallisuusasioiden avoimempi käsittely eli kuinka saadaan turvallisuuden eri osa-alueiden kehittämistarpeista selkeämpi näkemys kokonaiskuvan parantamiseksi jolloin turvallisuustyön koordinointi paranee. Myös riskien hallinnan koordinoitua sekä ohjaava roolia turvallisuustyöhön, että jalkauttamisen kehittämistä käsitellään tässä osiossa.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa sekä kunnan strategiassa nousee voimakkaasti esiin yhteistyön merkitys. Kuudennessa luvussa on suosituksia toiminnan kehittämiseksi ja yhteistyön lisäämiseksi.

Yhtenä lähtökohtana oli myös vertailla turvallisuusjohtamista Keski-Uudenmaan kunnissa, vertailu tehtiin haastattelemalla eri kuntien turvallisuustyössä mukana olevia henkilöitä. Haastatteluissa ilmeni, että turvallisuusjohtamisen haasteet olivat Keski-Uudellamaalla yhteneväiset ja kaikissa kunnissa pähkäiltiin samojen ongelmien kanssa. Tähän projektiin on ollutkin suuri kiinnostus naapurikuntien turvallisuusjohdon taholta.

Sisällys

Turvallisuusjohtaminen.....	1
Tuusulan kunnassa	1
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuskysymys	1
1.2 Tavoitteet ja rajaus	1
1.3 Keskeiset lähteet.....	2
1.4 Turvallisuusjohtaminen – Keskeiset käsitteet.....	2
2 Turvallisuusjohtaminen Kunnassa.....	5
2.1 Turvallisuuskulttuuri	5
2.2 Turvallisuuspolitiikka.....	6
2.3 Turvallisuusjohtaminen.....	7
2.3.1 Puitteiden luominen	10
2.3.2 Kausitavoitteiden asettaminen	10
2.3.3 Päivittäinen toiminta	10
2.3.4 Turvallisuusjohtamisen arviointi ja kehittäminen.....	10
2.4 Jalkauttaminen eli käytännön toiminta.....	11
3 Riskienhallinta apuvälineenä	12
3.1.1 Riskienhallintapolitiikka ja sen tarkoitus.....	12
3.1.2 Riskienhallinta	12
3.1.3 Riskienhallinnan kategoriointi	16
3.1.4 Apuvälineet ja viitekehykset.....	16
4 Turvallisuusjohtaminen Tuusula kunnan näkökulmasta – nykytila ja haasteet.....	18
4.1 Organisaatioturvallisuus.....	18
4.2 Kunnan ja kuntalaisten turvallisuus	19
4.3 Turvallisuustyön jakautuminen Tuusulan kunnassa	23
4.3.1 Yleisjohto ja konsernipalvelut	23
4.3.2 Kasvatus- ja sivistystoimiala.....	24
4.3.3 Kuntakehityksen ja tekniikan toimiala.....	24
4.3.4 Sosiaali- ja terveystoimiala	25
4.4 Haasteet	25
4.4.1 Turvallisuusjohtaminen.....	25
4.4.2 Yhteistoiminta ja turvallisuus	26
4.4.3 Riskienhallinta	26
5 Johtopäätökset ja suositukset: Organisaatioturvallisuus.....	28
5.1 Turvallisuuspolitiikka.....	28
5.2 Turvallisuusstrategia	28

5.3	Turvallisuusjohtamisen malli	28
5.3.1	Organisaatiomalli	28
5.3.2	Toimialojen johtoryhmät.....	29
5.3.3	Turvallisuuskoordinaattorien työpajat.....	30
5.3.4	Kunnan Johtoryhmä	30
5.3.5	Asiatuntijaryhmät	31
5.4	Riskienhallinnan ohjaava rooli	32
5.5	Jalkauttaminen	33
5.6	Turvallisuusjohtamisen vuosikello	34
5.7	Jatkotoimenpiteet.....	35
6	Johtopäätökset ja suositukset: Kunnan ja kuntalaisten turvallisuus.	36
6.1	Yhteistoiminta Tuusulassa.....	37
6.1.1	Turvallisuustietoisuuden ja taitojen kasvattaminen (ehdotus)	37
6.1.2	Järjestöt ja liike-elämä mukaan kunnan varautumiseen ja valmiuden ylläpitoon.....	38
6.1.3	Tiedottaminen ja viestintä	38
6.2	Jatkotoimenpiteet.....	39
	Lähteet	40
	Liite1	42
	Liite 2	44

1 Johdanto

1.1 Tutkimuskysymys

Kehitysprojektissa tarkastellaan, mitä on turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta yleisesti kunnan näkökulmasta ja miten Tuusulan kunnan turvallisuusjohtamista tulisi kehittää niin, että se olisi hyvin koordinoitua ja ohjattua.

Tarkastelussa on myös nykytilan haasteet turvallisuusjohtamisessa: Kuinka saada kuntaan toimiva turvallisuuskulttuuri, niin että johto ja henkilöstö saadaan sitoutettua turvallisuustyöhön ja turvallisuustyö saadaan osaksi arjen rutiineja?

Kehitysprojektissa pureudutaan myös riskienhallintaan ja sen haasteisiin Tuusulan kunnassa ja etsitään vastausta kysymykseen, kuinka luoda riskienhallinnalle ohjaava rooli varautumisessa Tuusulan kunnassa.

Lopuksi tarkastellaan vielä yhteistoimintaa, eli miten saadaan kuntalaiset, järjestöt ja liike-elämä mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan kunnan turvallisuustyötä.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tavoitteena on tarkastella turvallisuusjohtamista kunnan näkökulmasta sekä selvittää kunnan nykytila. Kehitysprojektissa kuvataan malli joka ohjaa kunnan turvallisuustyötä kokonaisvaltaisesti. Kehitysprojektin perusteella kunnalle laaditaan *turvallisuuspolitiikka* sekä *turvallisuusjohtamisen malli* eli *turvallisuusstrategia*, Joka ohjaa *turvallisuusjohtamista* ja *turvallisuustyön jalkauttamista* kunnassa. Tavoitteena on myös arvioida tämänhetkistä *riskienhallintatyötä* ja antaa eväitä *riskienhallinnan ja varautumisen sovittamiseen*

Projektissa tarkastellaan normaaliolojen turvallisuusjohtamista. Turvaluokiteltua häiriö- ja poikkeusolojen johtamista ei käsitellä, vaikkakin niiden johtaminen tapahtuukin pääosin normaaliolojen johtamisjärjestelmän mukaisesti.

1.3 Keskeiset lähteet

Turvallisuuskulttuuri, Teoria ja arviointi, Teemu Reiman, Elina Pietikäinen & Pia Oedewald, 2008

Turvallisuusjohtaminen – tiedon rooli, Lanne 2016

Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa, Marinka Lanne, 2007

Turvallisuusjohtaminen_TSO_35, TYÖSUOJELUHALLINTO, 2010

Yrityksen turvallisuuspolitiikan laatiminen, Laitinen, Olli, 2013

VAHTI, Ohje riskienhallintaan, Valtiovarainministeriön julkaisu 22/2017

Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan arviointi, Tuusula (KPMG, 2018)(Luottamuksellinen)

EK:n Yritysturvallisuus, Internet sivut

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017

1.4 Turvallisuusjohtaminen – Keskeiset käsitteet

turvallisuusjohtaminen - kokonaisvaltainen turvallisuuden hallinta, jossa yhdistyy sekä menetelmien ja toimintatapojen että ihmisten johtaminen. Turvallisuusjohtaminen pitää sisällään suunnittelun, toiminnan ja seurannan. Se sisältää ajatuksen turvallisuuden ja terveellisyys edistämisestä. *Työsuojelusanasto (TSK 35, 2006/2008)*

Turvallisuuden hallinta on kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista toimintaa turvallisuuden edistämiseksi. Se pitää sisällään kaikki ne menettelytavat ja toiminnot, joilla hyvään kokonaisturvallisuuteen päästään. Toiminta perustuu kiinteään yhteistyöhön koko henkilöstön kanssa. *Turvallisuusjohtaminen_TSO_35, 2010*

Riskien arviointi on laaja-alaista ja järjestelmällistä vaarojen, terveyshaittojen tunnistamista ja niiden merkityksen arvioimista työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle. Riskien arvioinnin tavoitteena on työn turvallisuuden parantaminen. *Turvallisuusjohtaminen_TSO_35, 2010*

Riskienhallinta on osa turvallisuusjohtamista. Se on järjestelmällistä työtä toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön turvallisuuden varmistamiseksi. Riskienhallinta tarkoittaa kaikkea organisaatiossa tehtävää toimintaa riskien pienentämiseksi tai poistamiseksi. Käytännön työelämässä riskienhallinta on turvallisuusjohtamisen työväline. *Turvallisuusjohtaminen_TSO_35, 2010*

Turvallisuusriski - riskianalysoinnissa mitta vahinkotapahtuman todennäköisyydestä ja seurauksen suuruudesta, Usein käytetyssä määritelmässä riski on tapahtuman todennäköisyyden ja seurauksen tulo. Yleisemmin määriteltynä riski on ei-toivotun tapahtuman uhka. *Ydinvoimatekniikan sanasto (Suomen atomiteknillinen seura ry, 1988)*

Turvallisuusohjaus - työntekijälle annettava ohjaus siitä, kuinka hänen on tehtävissään suojauduttava vahinkoja vastaan. Ohjaus voi olla suullista, kirjallista tai molempia ja se sisältyy tavallisesti työhön perehdyttämiseen. *Työsuojelusanasto (TSK 7, 1984)*

Varautuminen - toiminta, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. varautumistoimenpiteitä ovat muun muassa valmiussuunnittelu, jatkuvuudenhallinta, etukäteisvalmistelut, koulutus sekä valmiusharjoitukset. *Kokonaisturvallisuuden sanasto (TSK 47,)*

Organisaatioturvallisuus - Organisaatio voi olla esimerkiksi yritys, virasto tai kunta. Organisaatioturvallisuudella varmistetaan organisaation toiminnan

jatkuvuus kaikissa tilanteissa. *Kokonaisturvallisuuden sanasto (TSK 47, 2014)*

Sisäinen turvallisuus - yhteiskunnan olotila, jossa väestö voi nauttia oikeusjärjestelmän takaamista oikeuksista ja vapauksista ilman rikollisuudesta, häiriöistä, onnettomuuksista ja kansallisista tai kansainvälisistä ilmiöistä johtuvaa pelkoa tai turvattomuutta. Sisäisen turvallisuuden tilannekuva muodostuu yleisen järjestyksen ja turvallisuuden, rajaturvallisuuden, pelastustoimen ja maahanmuuton tilannekuvista. *Varautumisen ja väestönsuojelun sanasto (TSK 39, 2009)*

Turvallisuustilanteet – Kolme tilaa, 1. normaaliolot - varaudutaan, 2. häiriötilanteet - toimitaan ja valmiutta tehostetaan 3. poikkeusolot - valmiutta ja kuntalaisille elintärkeitä toimintoja ylläpidetään. *Kunnan valmiussuunnitelman perusosa, 2017*

YTS 2017 – Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017 on valtioneuvoston periaatepäätös, joka yhtenäistää varautumisen kansallisia periaatteita ja ohjaa hallinnonalojen varautumista. *YTS2017, tiivistelmä*

2 Turvallisuusjohtaminen Kunnassa

Tässä osiossa käydään läpi, mitä tulisi ottaa huomioon kun suunnitellaan kokonaisvaltaista Turvallisuusjohtamista kunnassa.

2.1 Turvallisuuskulttuuri



Kuva 1 Turvallisuuskulttuuri, Turvallisuusjohtaminen_TSO_35, 2010

Kunnan turvallisuusjohtaminen vaatii että kuntaan saadaan juurrutettua toimiva turvallisuuskulttuuri.

¹ Olemukseltaan turvallisuuskulttuuri on organisaation kykyä ja tahtoa ymmärtää, millaista turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja organisaation toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä, sekä kykyä ja tahtoa toimia turvallisesti, ehkäistä vaarojen toteutumista ja edistää turvallisuutta. Turvallisuuskulttuuri on dynaaminen ja muokkautuva tila. Tämä tekee turvallisuuskulttuurista vaikeasti tartuttavan ilmiön mutta myös asian, johon voidaan vai-

kuttaa. Turvallisuuskulttuuri voidaan nähdä monitasoisena ilmiönä, jossa yhdistyvät henkilöstön kokemukset ja näkemykset, työyhteisön sosiaaliset ilmiöt ja organisaation toimintaprosessit.

² Hyvässä turvallisuuskulttuurissa on ensisijaisesti kyse siitä, että henkilöstöllä on edellytykset suoriutua hyvin työstään, turvallisuutta pidetään organisaatiossa aidosti tärkeänä asiana, turvallisuus ymmärretään systemaattisesti ja riittävän laajasti ja toimintaan liittyvistä vaaroista ollaan tietoisia. Yhtä tärkeää kuin vaarojen ja turvallisuuden ymmärtäminen on myös se, että turvallisuuden kehittämisestä koetaan vastuuta ja siihen koetaan voitavan vaikuttaa. Tärkeää hyvässä turvallisuuskulttuurissa on myös se, että perustyötä ja työn kohdetta ymmärretään ja hallitaan.

^{1,2}Reiman, Pietikäinen, & Oedewald, *Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi.* (Espoo 2008)

Toimivan turvallisuuskulttuurin aikaansaamiseksi kuntaan tuleekin panostaa turvallisuustyön jalkauttamiseen, turvallisuustietouden levittämiseen ja turvallisuus koulutukseen. Turvallisuuden jalkauttamisessa tulee pyrkiä tilaan jossa kaikki ymmärtävät oman merkityksensä kunnan kokonaisturvallisuuden osana. Koko kuntajohdon ja esimiesten tulee olla sitoutunut tällaiseen ajatteluun.

Keskeisessä asemassa jalkauttamisessa ovatkin johto ja esimiehet, jotta myös henkilöstö omaksuu ja sitoutuu kulttuurinmuutokseen. ³ Vasta henkilöstön sitoutuminen varmistaa sen, että turvallisuusjohtamisajattelu ja sen kautta tulevat toiminnot kehittävät turvallisuuskulttuuria.

³ *Turvallisuusjohtaminen_TSO_35, 2010*

2.2 Turvallisuuspolitiikka

Kunnan turvallisuuspolitiikan tavoitteena on johdon sitouttaminen ja henkilöstön osallistaminen. Turvallisuuspolitiikassa määritellään tehtävät ja vastuut eri toimijoille. turvallisuuspolitiikka on hyvä pitää lyhyenä, jotta sen jalkauttaminen ja omaksuminen olisi mahdollisimman helppoa.

Kunnanhallitus hyväksyy ja allekirjoittaa turvallisuuspolitiikan kunnan turvallisuustyötä ohjaavaksi asiakirjaksi.

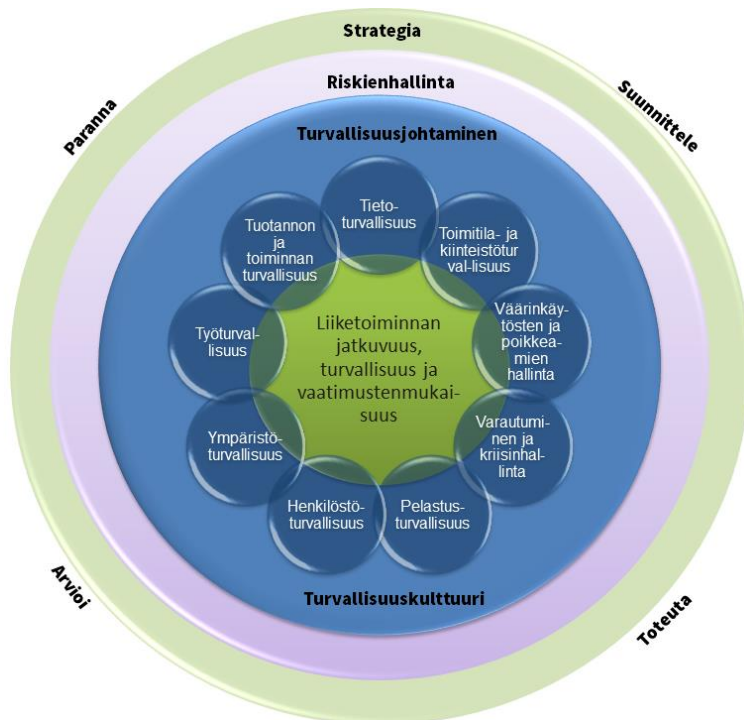
2.3 Turvallisuusjohtaminen

TURVALLISUUSJOHTAMINEN	
Työturvallisuus Työterveys	
Turvallisuuspolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> • sisältää päämäärät • näkyy johdon sitoutuminen • näkyy henkilöstön merkitys turvallisuuden toteuttamisessa
Turvallisuusjohtamisen organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • järjestelmällisten toimintatapojen luominen • toimintavastuiden ja velvollisuuksien määrittäminen • linjaesimiesten resurssien varmistaminen
Käytännön toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • riskien arviointi • osaamisen varmistaminen • toimenpiteiden toteutus • tiedon kulun varmistaminen • mittaaminen ja seuranta

Kuva 2, Turvallisuusjohtaminen_TSO_35, 2010

Työsuojeluhallinnon julkaisema turvallisuusjohtaminen opas, joka käsittelee työturvallisuuteen liittyvää turvallisuusjohtamista, sisältävät elementit myös kunnan kokonaisturvallisuuden johtamiseen.

Yhteisenä tekijänä kaikille johtamisjärjestelmille voidaan pitää ns. jatkuvan parantamisen ympyrää eli PDCA-ympyrää. Suunnittele (plan) paranna (act) toteuta (do) arvioi (check). Elinkeinoelämän keskusliiton malli on luotu juuri tämän mallin lähtökohdista.^(Kuva 3)



Kuva 3, Yritysturvallisuuden matriisi ek.fi

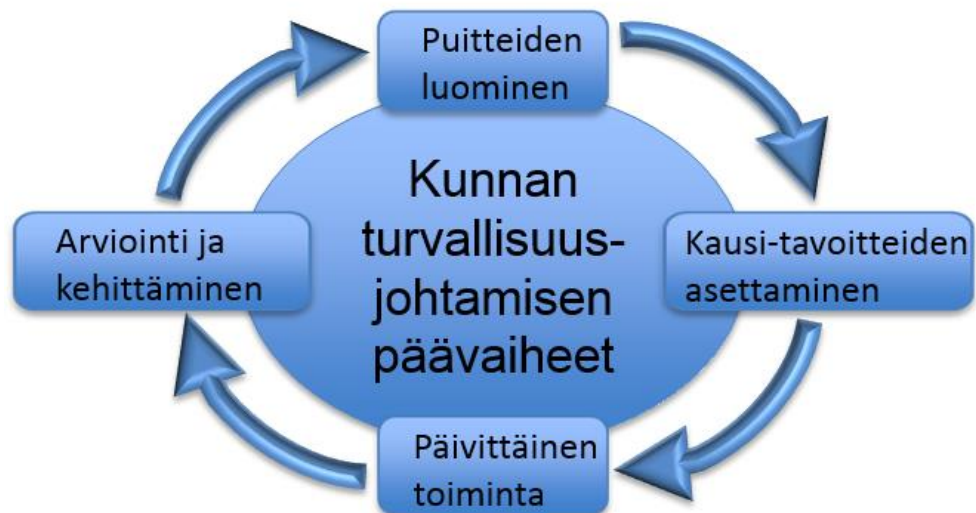
Kunnan turvallisuusjohtaminen ei juurikaan eroa yrityksen turvallisuusjohtamisesta. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisemassa matriisissa ^{kuva 3} löytyy kaikki kunnan turvallisuusalueet risteytyviä toimintoja myöden. Kuntien turvallisuustyö ja toiminta on pitkälle lakisäätteistä. Kuntia ohjaa strategia yritysten tavoin. Kuntalaki vaatii kunnilta riskienhallintaa ja jatkuvuussuunnitelmia.

Haastatteluissa Keski-Uudenmaan kuntien turvallisuudesta vastaavien henkilöiden kanssa selvisi, että haasteet turvallisuusjohtamisessa olivat yhtenevät, vaikkakin eroja kuntien välillä oli havaittavissa. Yhdistäviä tekijöitä oli esimerkiksi riskienhallinnan koordinoinnin puute sekä sovittaminen varautumiseen. myös vahvaa siiloutumista toimialakohtaisesti tunnistettiin. Osalla kuntia oli turvallisuuden johtamisen organisointia kehitetty määrätietoisesti mutta resursseissa oli kaikilla puutteita. Turvallisuudesta vastaavat henkilöt tekivät useassa kunnassa toita oman toimen ohella ja se nähtiin heikentävänä tekijänä kunnan turvallisuustyössä, kun varsinainen työ ohitti turvallisuustyön.

Turvallisuusjohtamisella on kuntakentässä suuria haasteita. Toimialat ovat tottuneet periteisesti itsenäiseen toimintaan, joka näkyy usein yhteistyön vaikeutena, turvallisuutta suunnitellaan, harjoitetaan ja harjoitellaan toimiajosten sisällä. On toki ymmärrettävää että toimialojen turvallisuushaasteet vaihtelevat, mutta lähemmän tarkastelun kautta löytyy paljonkin yhtymäkohtia joiden avaamisella saataisiin aikaan uusia yhteistyökuvioita.

Turvallisuusjohtamiselle tulee luoda puitteet jotka ohjaavat jatkossa turvallisuusjohtamisen suuntaviivoja, suunnittelemalla ja asettamalla kausittaiset tavoitteet esimies voimin, näin varmistetaan esimiesten sitoutuminen turvallisuus työhön. Päivittäinen toiminta sitouttaa työntekijät. Turvallisuuden johtaminen tulee olla jatkuvaa ja sitä tulee myös arvioida verraten asetettuihin tavoitteisiin.

Marika Lanne julkaisi oman versionsa PDCA-mallista esityksessään ”Turvallisuusjohtaminen – tiedon rooli” joka mukautettuna kuntakenttään seuraavassa.



Kuva 4, mukailtu: Turvallisuusjohtaminen – tiedon rooli, Lanne 2016

2.3.1 Puitteiden luominen

- Keskustellaan turvallisuuden merkityksestä kunnassa
- Asetetaan yleinen politiikka ja tavoitetaso turvallisuudelle
- Määritetään vastuut ja tehtävät eri toimijoille – myös organisaation rajapinnalla

Yhteistyö- ja osallistumiskäytännöt

- Määritetään yleiset turvallisuusohjeet ja ylläpitokäytännöt
- Määritetään tiedonkulku- ja vuorovaikutuskanavat sekä mittarit

Keskeisessä roolissa: Kunnan ja toimialojen johtoryhmät

2.3.2 Kausitavoitteiden asettaminen

- Keskustellaan turvallisuuden eri osa-alueiden kehittämistarpeista
- Hyödynnetään tietoa riskien arvioinneista ja tapahtumalokista
- Asetetaan kausitavoitteet ja mittarit turvallisuuden kehittämiseksi ja toteuttamiseksi
- Puretaan tavoitteet konkreettisiksi toimitasuunnitelmiksi ihmisiä osallistaen
- Viestitään tavoitteet, vastuut ja ohjeet kaikille

Keskeisessä roolissa: Toimialan johtoryhmät, esimiehet, asiantuntijat

2.3.3 Päivittäinen toiminta

- Turvallisuusongelmien ennakointi
- vaarojen tunnistaminen ja raportointi
- Toimintasuunnitelman toteutus
- Turvallisuuspoikkeamien ja -havaintojen raportointi
- Työn vaarojen arviointien toteutus ja niistä seuraavat korjaavat toimenpiteet
- Turvallisten työtapojen jatkuva esillä pitäminen
- Jatkuva vuorovaikutus

Keskeisessä roolissa: esimiehet ja työntekijät

2.3.4 Turvallisuusjohtamisen arviointi ja kehittäminen

- Analysoidaan saatua tietoa: esim. Riskien arviointiraportit, palaute, parannusehdotukset
- Arvioidaan turvallisuuskulttuuria ja turvallisuuden tilannekuvaa: esim. kyselyt
- Arvioidaan tavoitteiden ja toteutussuunnitelman toteutumista: verrataan toteutumaa asetettuihin tavoitteisiin
- Arvioidaan turvallisuusjohtamisen toimivuutta kokonaisuutena
- ideoidaan ja suunnitellaan kehittämisratkaisuja

Keskeisessä roolissa: Kunnan ja toimialojen johtoryhmät ja asiantuntijat

2.4 Jalkauttaminen eli käytännön toiminta

Turvallisuustyön jalkauttaminen eli turvallisuuden organisointi vaatii koko henkilökunnan sitouttamista turvallisuustyöhön. Johdon sekä esimiesten sitoutuminen turvallisuustyöhön on äärimmäisen tärkeää ja heidän vastuut ja velvollisuudet tulee kuvata ja määritellä kirjallisesti työnkuviin. Tätä työtä auttaa kunnan turvallisuuspolitiikka, jossa määritellään eri henkilöstöryhmien vastuut ja velvollisuudet.

Koko henkilökunnalle tulee jakaa tietoa ja antaa konkreettisia työkaluja turvallisuuden hoitamiseen. Eri henkilöstöryhmille tulee suunnata turvallisuus koulutuksia toimenkuviin perustuen, koulutuksen avulla voidaan myös muuttaa työntekijöiden asennetta positiivisemmaksi, työturvallisuuteen suhtautumisessa.

On tärkeää, että uusille työntekijöille annetaan perehdytyksen yhteydessä tietoa työtehtävien ja työpaikan vaaroista ja vastuista. Myös aliurakoitsijoiden ja sijaiset tulee perehdyttää kunnan turvallisuus ohjeisiin ja määräyksiin.

3 Riskienhallinta apuvälineenä

Osiossa tarkastellaan riskienhallinnan käytänteitä, eli mitä tulisi huomioida kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamiseksi kuntakentässä.

3.1.1 Riskienhallintapolitiikka ja sen tarkoitus

¹Riskienhallintapolitiikassa määritellään kunnan riskienhallinnan tavoitteet, periaatteet, vastuut ja keskeiset menettelyt. Sen avulla varmistetaan ja tuetaan sitä, että riskienhallinta otetaan osaksi ohjaus- ja johtamisjärjestelmää, se kattaa koko toiminnan ja toimintamalli on yhtenäinen läpi koko organisaation. Kunnalla ja eri toimialoilla voi olla riskienhallintaa ohjaavaa ja tarkentavaa lainsäädäntöä, määräyksiä, ohjeita ja toimintamalleja, jotka tulee ottaa huomioon kunnan riskienhallinnan kokonaisuudessa ja riskienhallintapolitiikassa.

On kunnanhallituksen harkinnassa, laaditaanko erillinen riskienhallintapolitiikka-asiakirja vai sisällytetäänkö sen elementit muihin asiakirjoihin, esim. talous- tai johtosääntöön. Riskienhallintapolitiikan vahvistaa kunnanvaltuusto.

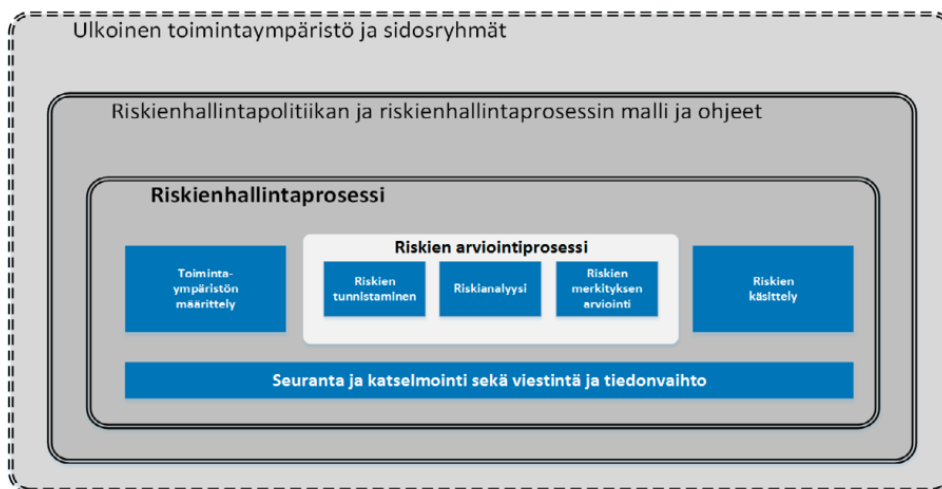
Riskienhallintapolitiikan käytäntöön vienti vaatii pitkäjänteistä työtä, mm. riskienhallinnan tavoitteiden ja periaatteiden viestintää, jotta henkilöstö on niistä tietoinen, sekä riskienhallinnan osaamisen kehittämistä osana henkilöstökoulutusta.

¹ mukailtu *Riskienhallinnan järjestäminen (VM)*

3.1.2 Riskienhallinta

Aiemmin mainitsin että turvallisuutta johdetaan kunnassa samoilla periaatteilla kuin yritysmaailmassa, myös Riskienhallintaa tulee kunnissa käsitellä samoilla periaatteilla kuin yrityksissä. Johtuen kunnan monista eri toimialoista on kunnallisessa toiminnassa myös riskien kirjo valtava.

SFS-ISO 3100 mukainen riskienhallinnan viitekehystä voidaan käyttää ohjaavana mallina niin Kunnille kuin yrityksillekin (Kuva 5).



Kuva 5, Riskienhallinnan viitekehys. Lähde: (VAHTI 1/2017) Kuva perustuu standardiin SFS-ISO 31000.

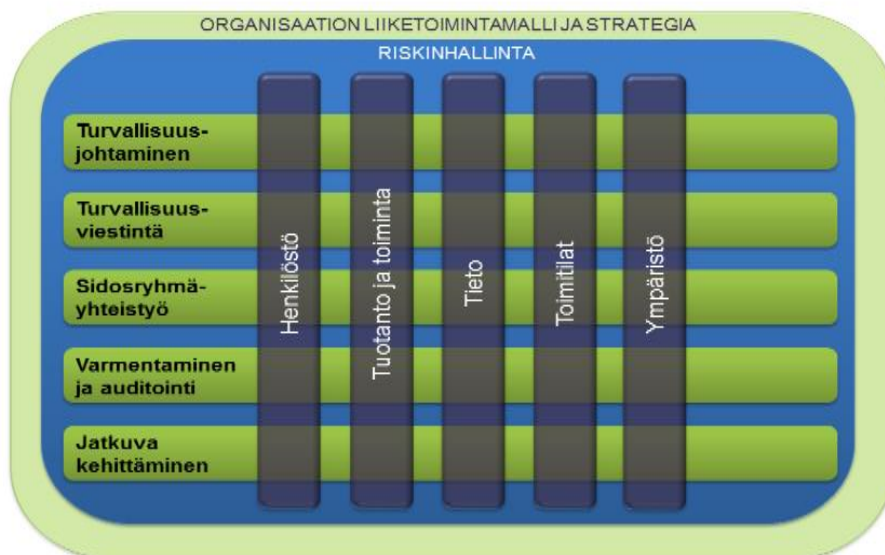
Kuntalaissa 10.4.2015/410 asetetaan määräyksiä kuntien riskienhallinnalle:

- Valtuusto päättää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista
- Kunnanhallituksen tulee huolehtia kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä.
- Konserniohjeessa annetaan tarpeelliset määräykset ainakin konserni-valvonnan ja raportoinnin sekä riskienhallinnan järjestämisestä
- Kunnallisella liikelaitoksella on johtokunta. Johtokunta ohjaa ja valvoo liikelaitoksen toimintaa. Johtokunta vastaa liikelaitoksen hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä.
- Hallintosäännössä annetaan tarpeelliset määräykset hallinnon ja toiminnan järjestämiseen liittyvistä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta
- Toimintakertomuksessa on myös annettava tietoja sellaisista kunnan ja kuntakonsernin talouteen liittyvistä olennaisista asioista, jotka eivät käy ilmi kunnan tai kuntakonsernin taseesta, eli arvio todennäköisestä

tulevasta kehityksestä sekä tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä.

- Tilintarkastajan on tarkastettava onko kunnan sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä konsernivalvonta järjestetty asianmukaisesti.

Riskienhallinta kuntasektorilla tarkoittaa toimintaa uhkaavien riskien tunnistamista, seurauksen ja todennäköisyyden arvioimista, niihin liittyvien päätösten tekemistä ja toimeenpanoa. Työ keskittyy riskeihin, joilla voi toteutessaan olla merkittävää vaikutusta kunnan talouteen, strategian toteutumiseen, johdon päätöksentekoon, toimintaedellytyksiin ja toiminnan jatkuvuuteen. Riskienhallinnalla varmistetaan myös talouden ja toiminnan laillisuutta ja tuottavuutta sekä hyvää hallintotapaa. Lisäksi se voi auttaa tunnistettaessa uusia toimintamahdollisuuksia. EK:n riskienhallintamatriisi kuvaa hyvin toimintojen risteävyyttä myös kuntakentässä.



Kuva 6 EK:n Riskienhallintamatriisi.

¹Riskienhallinnan tulee olla avointa ja kattavaa. Tämä tarkoittaa, että riskien olemassaolo tulee tiedostaa ja tunnistaa sekä huolehtia siitä, että organisaation eri tasoilla olevilla päätöksentekijöillä, asiantuntijoilla ja sidosryhmillä on riittävästi tietoa riskeistä. Riskit eivät katoa ne sivuuttamalla tai huomioi-

matta jättämisellä. Toiminnan tukena olevien perusasioiden kuten turvallisuuden hallinnan ja jatkuvuussuunnittelun tulee olla kunnossa. Riskienhallinta auttaa asianmukaisten tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa sekä varmistaa tehtävissä onnistumisen; siis organisaation menestymisen.

¹VAHTI 1/2017 Ohje riskienhallintaan.

Riskienhallinnan tavoitteena ei ole kaikkien riskien välttäminen vaan hallita riskinotto ja sen mahdolliset seurannaisvaikutukset. Riskit kuuluvat myös kuntien toimintaan eivätkä kunnat voi toimia ilman riskinottoa.

Sanalla riski on monta merkitystä ja useita eri määritelmiä. Lyhyesti määriteltynä riski tarkoittaa vahingonuhkaa, johon vaikuttavat riskin todennäköisyys ja riskin laajuus tai vakavuus. Riskienhallinta kunnissa on toimintaa suojautua näiltä vahinkouhkilta.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) on prosessi, johon vaikuttavat yhtiön hallitus, johto ja työntekijät. Sitä toteutetaan strategia- ja suunnitteluprosesseissa koko organisaatiossa. Se on kehitetty tunnistamaan seikkoja, jotka voivat vaikuttaa yhtiöön ja hallitsemaan riskejä määritellyn riskinottohalun piirissä, jotta yhtiön tavoitteiden saavuttaminen olisi riittävän luotettavalla pohjalla. (*The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, COSO, 2002*)

Määritelmän mukaisesti:

- riskienhallinta on koko organisaation kattava jatkuva prosessi
- riskienhallintaa toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla
- riskienhallintaa sovelletaan strategian laadinnassa
- riskienhallintaa sovelletaan koko organisaatiossa, kaikilla tasoilla
- ja kaikissa yksiköissä ja siinä organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena
- riskienhallinnan tarkoituksena on tunnistaa potentiaalisia tapahtumia, jotka toteutuessaan vaikuttavat organisaatioon, ja hallita
- riskiä organisaation riskinottohalukkuuden mukaisesti
- riskienhallinnan avulla johto ja hallitus voivat saavuttaa kohtuullisen varmuuden organisaation tavoitteiden toteutumisesta

- riskienhallinta on kehitetty toteuttamaan tavoitteita, jotka on ryhmitelty erillisiin, mutta osittain päällekkäisiin luokkiin.

(Coso ERM Executive Summary, 2004.)

3.1.3 Riskienhallinnan kategoriointi

Hallitakseen riskit tulee ne kategorioida.

¹Yleisimmin riskit luokitellaan neljään pääluokkaan:

- Strategiset riskit, joilla tarkoitetaan vääriin valintoihin tai mahdollisuuksien menettämiseen johtavia riskejä.
- Operatiiviset riskit, joilla tarkoitetaan mm. prosessien toimimattomuudesta tai ihmisten toiminnassa epäonnistumisesta johtuvia riskejä.
- Taloudelliset riskit, joilla tarkoitetaan mm. pääoma-, markkina- tai talousprosessien epäonnistumisiin johtavia riskejä.
- Vahinkoriskit, joilla tarkoitetaan muun muassa vaaran tai vahingon toteutumisen mahdollisuuksista johtuvia riskejä.

¹ VAHTI 22/2017 Ohje riskienhallintaan

3.1.4 Apuvälineet ja viitekehykset

Vahti ohjeessa (VAHTI 22/2017) riskienhallintaan ja sen toteuttamiseen lisätty useita apuvälineitä ja malleja jotka ovat kuntasektorilla otettavissa suoraan käyttöön.

- Riskienhallinnan standardit, joissa kuvataan mm. hallintamalli, periaatteet ja hyvät käytännöt. Standardeja voidaan käyttää yleisinä tukikehikkoina ja prosessien sekä menetelmien kattavuuden arviointi työkaluina.
- Riskienarviointityökalu, Riskienhallintaan on tarjolla suuri määrä työkaluja niin kaupallisia kuin ilmaisia, mm. Vahti ohjeen liitteenä löytyy tällainen.
- Riskienhallintasuunnitelma tai riskisalkku, Riskienhallinta vaatii riskien käsittelyn ja niihin kohdistuvien toimenpiteiden seurannan koordinointia ja vertailua. Tämä koskee erityisesti suuria organisaatioita,

joissa riskien arviointia tehdään organisaation eri osissa. Tällöin käytetään usein kokoavaa hallintasuunnitelmaa, josta voidaan käyttää nimitystä riskisalkku.

- Riskienhallinta vuosikello, Riskienhallinnan vuosittaiset toimenpiteet tulee kuvata vuosikelloon. Se voi olla organisaation toiminnan ja talouden suunnitteluun sekä tulosohjaukseen tarkoitettu tai erillinen riskienhallintaa varten laadittu vuosikello.
- Riskienhallinnan vastuukuvaus mallit, Riskienhallinnan vastuuden kuvaamisessa voi soveltaa esimerkiksi RACI-mallia. RACI-mallissa R tarkoittaa vastuullista (responsible), A vastuussa olevaa (accountable), C neuvojaa (consulted) ja I tiedotettavaa (informed) toimijaa tai osapuolta.
- Tietoriskien arviointimallit, Tietoihin ja tietojenkäsittelyyn liittyviä riskejä, ts. tietoriskejä, voidaan arvioida haastatteluin tarkastelemalla saatavuuteen, eheyteen ja luottamuksellisuuteen sekä kiistämättömyyteen liittyviä riskejä. Tietoriskien arviointien lisäksi kartoitetaan tarvittaessa teknisiä riskejä.
- Keskeytysanalyysit, Organisaatio voi käyttää toiminnan jatkuvuus-suunnittelun tukena keskeytys- ja vaikutusanalyyssejä, joiden avulla kartoitetaan ja tarvittaessa myös arvioidaan pahimpia toiminnan keskeyttäviä, toimintaa häiritseviä tai muuten toimintaan haitallisesti vaikuttavia uhkia sekä niiden vaikutuksia laaja-alaisemmin sen toimintaan.

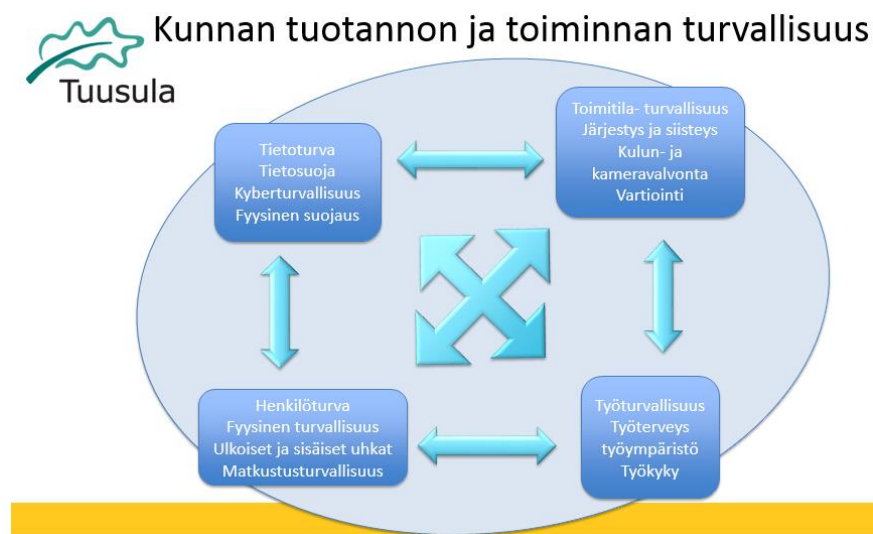
4 Turvallisuusjohtaminen Tuusula kunnan näkökulmasta – nykytila ja haasteet

Tässä osiossa etsitellään Tuusulan kunnan turvallisuustyötä ja pureudutaan haasteisiin turvallisuustyössä ja käytännön toteutuksissa.

4.1 Organisaatioturvallisuus

Turvallisuustyö koetaan usein irralliseksi varsinaisesta toiminnasta, näin ollen resursointi turvallisuustyöhön jää helposti muiden toimintojen varjoon. Vaikka vastuut ja tehtävät olisi määritelty henkilökunnan toimenkuviin, ei oman toimen ohella tapahtuvaan turvallisuustyölle ole varattu riittävästi aikaa tai muuta resurssia.

Kunnan organisaatioturvallisuuden vastualueet jakautuvat toimialoille joista käsin turvallisuutta johdetaan usein siilomaisesti ylhäältä alaspäin. Jokaisella toimialalla tehdään toimia turvallisuuden parantamiseksi, mutta harvoin mietitään vaikutuksia koko kunnan näkökulmasta. Kuitenkin kun mietitään kunnan turvallisuutta kokonaisuutena, havaitaan että turvallisuusasiat nivoutuvat vahvasti yhteen (kuva 7).



Kuva 7 Organisaatioturvallisuuden tietovirrat

4.2 Kunnan ja kuntalaisten turvallisuus

Kunnalla on lakisääteisiä velvoitteita huolehtia kunnan ja kuntalaisten turvallisuudesta. YTS 2017 (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia) listaa kunnille suuren määrän velvoitteita *elintärkeiden toimintojen* (kuva 8) ylläpitämiseksi. Tehtävät pohjautuvat lakisääteisiin velvoitteisiin, jotka tulevat valmius-, pelastus-, puolustus-, terveydenhuolto-, terveydensuojelu- ja sosiaalihuoltolaista, Lähtökohtana on että kunnan palvelujen tulee toimia kaikissa turvallisuustilanteissa. Lisäksi kuntia velvoittavat valtioneuvosto selonteot ja ohjaavat päätökset.



Kuva 8, Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot, YTS 2017

YTS 2017 korostaa vahvasti yhteistoiminnan merkittävyyttä ”kunnan varautuminen toteutetaan kokonaisturvallisuuden periaatteella, mikä tarkoittaa yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamista viranomaisten, elinkeinoelämän sekä järjestöjen ja kansalaisten yhteistoimintana.” Tämä tarkoittaa että kunnan tulee huomioida turvallisuuden suunnittelussa eri ryhmät, mutta myöskin ottaa kuntalaiset ja järjestöt mukaan suunnitteluun ja toimintaa. Tämä vaatii kunnilta suurempaa avoimuutta lähitulevaisuudessa.

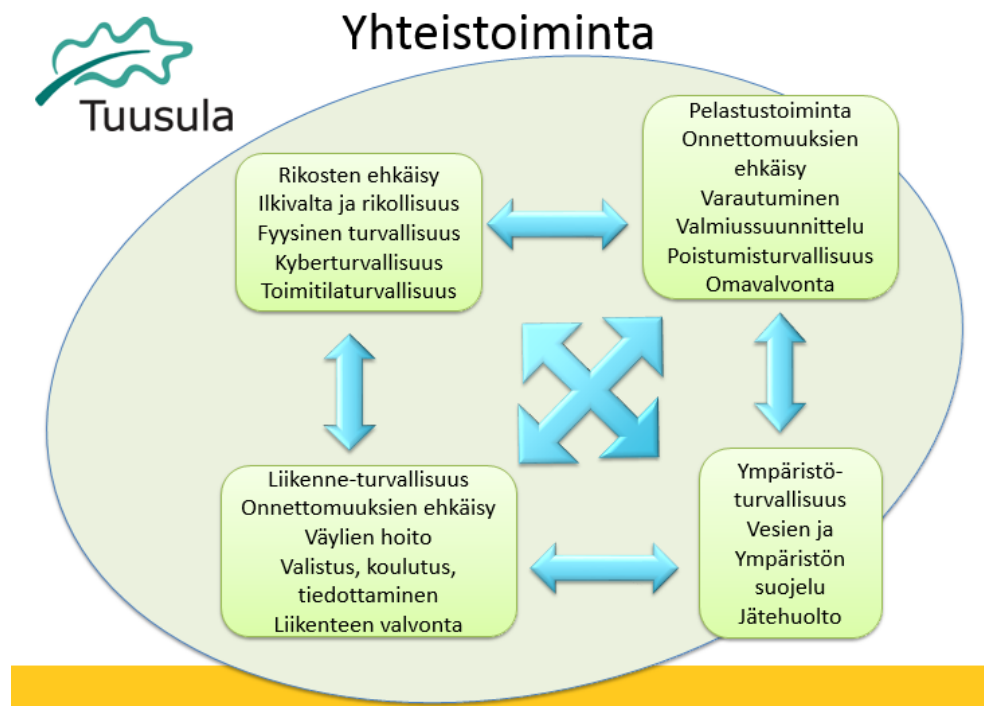
Marinka Lanne kuvaa yhteistyötä tutkimuksessaan ”Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa” seuraavasti:

Valmiuden kehittäminen

- onnettomuustilanteissa toimimista harjoitellaan alueen yritysten kanssa
- onnettomuustilanteissa toimimista harjoitellaan pelastuslaitoksen ja tai muiden viranomaisten kanssa
- kaikki organisaatiotasot osallistuvat harjoitukseen
- organisaatiossa toimivat ulkoiset sidosryhmät osallistuvat harjoitukseen
- harjoitusten toteutumista arvioidaan ja valmiutta kehitetään yhdessä

Tähän kiteytyy myös kuntien yhteistoimintamalli.

Kunnan tehtävänä on huolehtia osaltaan rikostenehkäisystä, liikenneturvallisuudesta, ympäristöturvallisuudesta ja pelastustoimesta. Turvallisuutta hoidetaan pääosin vastuuyksiköissä, mutta kuten *kuvasta 9* voidaan päätellä, on turvallisuustyöllä laajat vaikutussuhteet keskenään.



Kuva 9 Kunnan turvallisuuden tietovirratt

Esimerkiksi poliisilain mukaan viranomaisen on annettava poliisille kuuluvan tehtävän suorittamiseksi sellaista tarpeellista virka-apua, jonka antamiseen asianomainen viranomainen on toimivaltainen.

YTS 2017 velvoitteita:

Varautumisen johtaminen ja yhteensovittaminen

Kuntien laitokset osallistuvat johtamistoimintaan ja antavat virka-apua tilanteen hallinnan edellyttämässä laajuudessa. Aluehallinto, kunnat sekä elinkeinoelämän yhteisöt ja järjestöt johtavat varautumisensa suunnittelua yhteistyössä muiden viranomaisten, elinkeinoelämän ja järjestöjen kanssa.

Jätehuollon turvaaminen

Kunnat vastaavat alueellaan yhdyskuntajätehuollon järjestämisestä sekä alueiden käytön suunnittelusta, myös häiriötilanteissa. ELY-keskukset ohjaavat ja edistävät jätehuoltoon liittyvien tehtävien hoitamista toimialueellaan sekä valvovat yhdessä kuntien ympäristönsuojeluviranomaisten kanssa jätelain ja sen nojalla annettujen säännösten ja määräysten noudattamista. Toimivaltaisia ympäristölupaviranomaisia ovat aluehallintovirastot ja kuntien ympäristönsuojeluviranomaiset.

Väestön toimintakyky ja palvelut

Kunnat ja maakunnat huolehtivat, että ihmiset saavat kaikissa tilanteissa toimintakyvyn ja hyvinvoinnin kannalta kiireelliset ja välttämättömät palvelut asuinpaikasta ja vuorokauden ajasta riippumatta. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden varautumisvelvollisuus koskee kaikkia palveluntuottajia. Yhteiskunnan häiriötilanteissa väestölle turvataan välttämättömät kiireelliset sosiaali- ja terveyspalvelut. Sosiaali- ja terveydenhuollon päivystys- ja ensihoitopalvelut toimivat kaikissa olosuhteissa alueellisena ja kansallisena kokonaisuutena.

Asumisen turvaaminen

Turvataan väestön asuminen tilanteessa, jossa väestöä joudutaan evakuoimaan tai ihmisiä siirtyy oma-aloitteisesti suuria määriä paikkakunnalta toiselle. Asumisen turvaamiseksi asuntokannan käyttöä voidaan tietyissä valmiuslain mukaisissa poikkeusoloissa tehostaa säännöstelytoimenpiteillä. Kunta määrää jonkin toimielimensä hoitamaan asuntokannan säännöstelyn tehtäviä tai perustaa asuntokannan säännöstelyviranomaisen tehtävää varten.

Väestön viimesijaisen toimeentulon turvaaminen

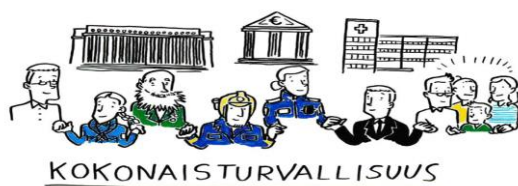
Harkintaa edellyttävä täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen myöntäminen on kuntien (jatkossa maakuntien) sosiaalityön tehtävä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen turvaaminen

Väestön toimintakyky ja hyvinvointi turvataan paitsi ylläpitämällä ja kehittämällä sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) palveluja normaaliolosuhteissa myös varautumalla kriisi- ja häiriötilanteisiin sekä poikkeusoloihin. Julkisten palvelujen järjestäminen on kuntien ja kuntayhtymien vastuulla vuoden 2019 loppuun saakka, jonka jälkeen järjestämisvastuu siirtyy 18 maakunnalle.

Alueellinen varautuminen maakunta- ja sote-uudistuksen jälkeen

kunnat vaikuttavat erityisesti yhteiskunnan kriisinkestävyyteen osaamisen ja sivistyksen toimialalla, hyvinvointia ja terveyttä edistämällä sekä nuorisotyöllä. Kunnat edistävät kriisinkestävää yhteiskuntarakennetta paikallisella elinkeinopolitiikalla sekä maankäytön ja rakentamisen suunnittelulla. Lisäksi kriittistä vesihuoltoa hoitavat usein kunnat ja kunnalliset yhtiöt. Kunnassa varautumista johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnanjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa. Käytännön varautumis- ja toimintavastuu jakautuu kuitenkin hyvin laajasti, joten varautumiseen liittyvän yhteistoiminnan järjestäminen on keskeistä myös kuntien tasolla.



Kuva 10 YTS 2017

4.3 Turvallisuustyön jakautuminen Tuusulan kunnassa

Kuten edellä on mainittu, kunnan turvallisuustyötä tehdään eri toimialoilla ja tulosityksiköissä. Varautumisen kannalta on keskeistä, että toiminta toteutetaan Kansliapäällikön välittömässä ohjauksessa ja kiinteässä yhteistoiminnassa asianomaisen kunnan toimialajohtajan kanssa. Toimialajohdon tehtävänä on puolestaan varmistaa oman alansa käytännön toimintakyky kaikissa tilanteissa.

Turvallisuuden vastuualueet jakautuva toimialojen alle seuraavasti:

4.3.1 Yleisjohto ja konsernipalvelut

Kansliapäällikkö on yleisjohto ja konsernipalveluiden esimies ja hänellä on ylin vastuu kunnan turvallisuudesta ja varautumisesta ja hän vastaa kunnanhallitukselle. Toimialan vastuulla on turvallisuustoiminnan ja jatkuvuushallinnan kehittäminen, konsernitasoinen turvallisuustyön koordinointi ja yhteensovittaminen sekä riskienhallinnan järjestäminen. Toimiala vastaa myös työturvallisuuden järjestämisestä.

Toimialan turvallisuuden vastuualueita ovat mm. seuraavat:

- tiedottaminen ja viestintä, viestintävalmius – kaikissa turvallisuustilanteissa
- yhteistoiminta ja turvallisuus – yhteydenpito muihin viranomaisiin ja järjestöihin
- kuntayhteistyö – turvallisuussuunnittelu
- henkilöstöpalvelut – mm. työturvallisuus, työsuojelu
- ruokapalvelut – ruokahuolto erityis- ja poikkeustilanteissa
- riskienhallinta ja turvallisuus – varautuminen, riskienhallinta, turvallisuussuunnittelu, tietosuojat
- tietojärjestelmäpalvelut – kyberturvallisuus, tietoturva toteutukset
- ympäristövalvonta, suojelu ja terveysturvallisuus – ympäristökeskus toteuttaa omien suunnitelmien mukaisesti
- Työturvallisuuden ja työsuojelun koordinointi

4.3.2 Kasvatus- ja sivistystoimiala

Kasvatus- ja sivistystoimenjohtaja johtaa toimintaa. Toimialalla panostetaan turvallisuuteen monin tavoin. Kaikissa oppilaitoksissa ja päiväkodeissa on nimetyt turvallisuusvastaavat.. Poistumis- ja sisällesuojautumista harjoitellaan vuosittain ja henkilökunnalle järjestetään valmiusharjoituksia. Toimialalla on käytössä turvallisuuden vuosikello ja turvallisuusvastaaville järjestetään koulutuksia säännöllisesti.

Toimialan turvallisuuden vastuualueita ovat mm. seuraavat:

- Oppilaitosten turvallisuus
- Turvallisuusvalistus ja koulutus
- varautuminen häiriötilanteisiin – erityistilanne ja poikkeusolot
- pelastussuunnittelu – pelastus, poistumis- ja sisällesuojautumissuunnitelmat
- väkivalta, kiusaaminen ja ilkivalta – suunnitelmat ja valistus
- oppilaitosten henkinen ensiapu ja psyykinen jälkihoito – suunnittelu
- henkisen kriisinsietokyvyn ylläpito

4.3.3 Kuntakehityksen ja tekniikan toimiala

Kuntakehityksen ja tekniikan toimialaa johtaa kuntakehitysjohtaja. Toimiala ylläpitää liikenneturvallisuussuunnitelmaa. Rakennusvalvonta ohjaa ja neuvoo sisäisten rakennushankkeiden turvallisuusmääräysten toteutumisessa. Tilakeskus vastaa toimitilaturvallisuuden eri osa-alueista.

Toimialan turvallisuuden vastuualueita ovat mm. seuraavat:

- rakennusvalvonta – rakennusten ja rakentamisen turvallisuus
- toimitilaturvallisuus – kunnan omistuksessa olevien tilojen turvallisuus, siisteys ja järjestys
- kulun-, murto ja kameravalvonta sekä vartiointi – fyysinen turvallisuus, rikoksenehkäisy
- liikenneturvallisuus – liikenneturvallisuussuunnittelu, väylien hoito, onnettomuuksien ehkäisy, valistus ja koulutus
- jätehuolto

4.3.4 Sosiaali- ja terveystoimiala

Sosiaali- ja terveystoimialaa johtaa sosiaali- ja terveystoimen johtaja. Toimiala on nimennyt erikseen turvallisuus ja riskienhallinta ryhmän joka koontuu säännöllisesti. Lait ja asetukset säätelevä tarkasti toimialan turvallisuustoimintaa ja tietosuoja sekä potilasturvallisuus ohjaavat pitkälti toimintaa. Suunnitelmien ohjeistus tulee pitkälti aluehallintoviraston säännöistä.

Toimialan turvallisuuden vastuualueita ovat mm. seuraavat:

- sairaanhoito – turvataan kaikissa valmiustiloissa
- sosiaalihuolto - turvataan kaikissa valmiustiloissa
- pelastussuunnittelu – pelastus, poistumis- ja sisällesuojautumissuunnitelmat
- varautuminen ja vastaaminen häiriötilanteisiin – epidemiat, pandemiat ja suuronnettomuudet
- Sosiaalipäivystys
- Potilasturvallisuus (asiakasturvallisuus)

4.4 Haasteet

4.4.1 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuutta kehitetään toimialoilla itsenäisesti omiin tarpeisiin, turvallisuutta hallitaan yksittäisten osa-alueiden kautta johtuen vahvasta itsehallinnosta kunnan toimialojen sisällä, eikä näitä ei koordinoita kokonaisuutena. Tuusulan kunnalta puuttuu selkeä turvallisuuspolitiikka sekä turvallisuusjohtamisen malli (turvallisuusstrategia). Ennen näiden luontia ei turvallisuutta-kaan voida johtaa koordinoitusti.

Turvallisuustoiminta on varsin siiloutunutta, joka aiheuttaa osin päällekkäisyyttä ja osin joidenkin asioiden huomioimatta jättämistä selkeän ohjeistuksen puuttuessa. Toisaalta taas suojataan samoja arvoja tai asioita ymmärtämättä asiayhteyttä (esim. tietosuoja suhteessa toimitilaturvallisuuteen).

Siiloutumisesta ja koordinaation puutteesta johtuen joillakin turvallisuuteen liittyvillä asioilla ei ole ollut selvää vastuutahoa taikka vastuuyksikön resurssit eivät ole riittävät (esim. kyberturva, riskienhallinta, tietoturva).

Valmiussuunnittelun johtoryhmä kokoontuu 2 krt vuodessa. Painopiste Vs-joryssä tulee olla poikkeusolojen ja suurten häiriötilanteiden hoitamisessa. Tällä hetkellä se on kuitenkin ollut ainoa tilaisuus käsitellä koko kuntaa käsitteleviä turvallisuusasioita, kokonaisturvallisuuden johtamisen kysymysten käsittely jää hyvin vähäiseksi.

Turvallisuusjohtamisen koordinoinnin puute näkyy myös turvallisuusohjauksessa, joka vaihtelee suuresti riippuen toimialan omasta toiminnasta. Asiakaspalvelua tekevissä yksiköissä tämä on viety pidemmälle (koulut, terveydenhuolto). kun taas yksiköissä jossa tuotetaan palveluja organisaation omaan toimintaa, jää turvallisuusohjaus hyvinkin ohueksi.

4.4.2 Yhteistoiminta ja turvallisuus

Yhteistoiminta alueen eri toimijoiden kanssa on hyvin lähtökuopissa, toteutukseen YTS 2017:n ja Tuusulan kuntastrategian velvoitteet on kunnan panostettava huomattavasti enemmän resursseja tähän toimintaan. Tällä hetkellä yhteistoimintaa on lähinnä paikallisviranomaisten kesken. Liike-elämän ja kolmannen sektorin sekä kuntalaisten mukaan ottaminen turvallisuustyöhön on äärimmäisen tärkeää muuttuvassa kuntakentässä.

4.4.3 Riskienhallinta

KPMG:n tekemän Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan arvioinnin perusteella riskienhallinta työssä riskit jäävät usein irralliseksi toteamukseksi eivätkä systemaattisesti ohjaa toimintaa esimerkiksi niiden perusteella määriteltynä sisäisen valvonnan toimenpiteinä. On epäselvää, miten toimenpiteitä on kytketty tunnistettuihin riskeihin, jotta varmistutaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Riskienhallinta ei kaikilta osin ole juurrutettu osaksi päätöksentekoa kaikilla organisaation tasoilla.

Riskienhallinnan irrallisuus esiintyy toiminnassa mm. silloin, kun havaitaan, että esiintyviin ongelmiin ja haasteisiin reagoidaan vasta, kun ne alkavat heijastua toimintaan.

Riskienhallinta nykykäytäntönä ei tue tarpeeksi toiminnallisiin riskeihin varautumista, koska riskien käsittelytavan vuoksi riskiympyrälle nousee pääasiallisesti strategisen tason riskit.

Kunnassa ei ole vastuhenkilöä koordinoimaan riskienhallinnan toimenpiteitä ja ylläpitämään riskienarvioinnin dokumentaatioita.

5 Johtopäätökset ja suositukset: Organisaatioturvallisuus

Osioon on kerätty Tuusulan kunnan organisaatioturvallisuuden kannalta kehitettäviä toimintoja joita esitetään malliksi turvallisuusjohtamiseen. Myös riskienhallinnalle esitetään kehittämissuhteita.

5.1 Turvallisuuspolitiikka

Jotta turvallisuusystyötä voitaisiin johtaa kunnassa tehokkaasti, on kunnalla oltava turvallisuuspolitiikka. Turvallisuuspolitiikka ei saa olla liian yksityiskohtainen, että se on helppo sisäistää ja ymmärtää. Liitteenä on ehdotus kunnan turvallisuuspolitiikaksi.

5.2 Turvallisuusstrategia

Kunnalle määritellään turvallisuusjohtamisen malli eli turvallisuusstrategia, ohje turvallisuusystyön toteuttamisesta. Siinä määritellään käytännöt, kuinka turvallisuutta johdetaan ja toteutetaan. strategian pohjana toimii turvallisuuspolitiikka.

5.3 Turvallisuusjohtamisen malli

Kolmiportaisuus

Jotta tieto ja viestintä saadaan kulkemaan sekä ylhäältä alas, mutta myös sivusuunnassa, on hyvä että toimialojen- ja kunnanjohtoryhmän väliin muodostetaan kolmas taso, turvallisuuskoordinaattorien ryhmä, näin varmistetaan tiedon kulku ja jalkauttaminen koko henkilöstölle.

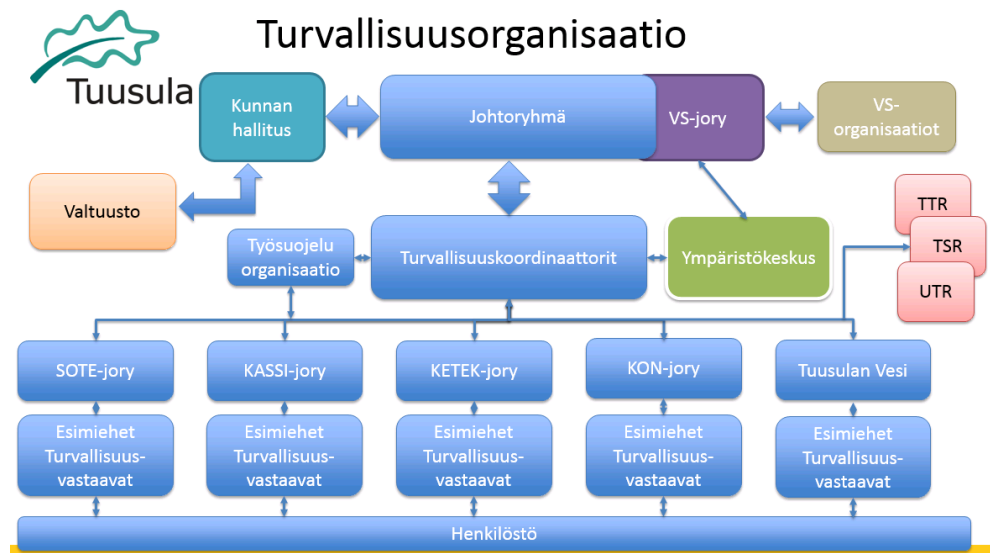
5.3.1 Organisaatiomalli

Uudessa turvallisuusorganisaatiomallissa johtoryhmän ja toimialojen välissä toimivat turvallisuuskoordinaattorit jotka keräävät ja yhdistävät toimialoilta

sekä johtoryhmästä tulevat turvallisuuden kehittämistarpeet ja havainnot. Turvallisuuskoordinaattoreiden tehtävänä on jakaa tieto eri toimialojen ja kunnan johtoryhmälle sekä muille turvallisuusstoimijoille.

Turvallisuuskoordinaattorit kehittävät työkaluja kokonaisturvallisuuden parantamiseksi ja ylläpitämiseksi laaja-alaisesti koko kunnan näkökulmasta.

Pysyvän turvallisuusorganisaation lisäksi kuntaan olisi hyvä nimetä myös asiantuntijaryhmiä käsittelemään yllättäviä turvallisuustilanteita. Ryhmät koostuisivat vakiojäsenistä ja asiantuntijoista, ryhmien kokoonpanoa voitaisiin vaihdella tilanteen mukaan. Tällaisia ryhmiä olisi esimerkiksi Tietoturva- ja suoja ryhmät ja uhkatilanneryhmä. Ryhmät kokoontuisivat tarpeen mukaan.



Kuva 11, Kunnan turvallisuusorganisaation rakenne (suunnitelma).

5.3.2 Toimialojen johtoryhmät

Käsittelevät turvallisuus ja riskienhallinta asioita neljästi vuodessa.

Asettavat kausittaiset tavoitteet:

- Keskustellaan turvallisuuden eri osa-alueiden kehittämistarpeista
- Hyödynnetään tietoa riskien arvioinneista ja tapahtumalokista
- Asetetaan kausitavoitteet ja mittarit turvallisuuden kehittämiseksi ja toteuttamiselle

- ylläpitävät merkkeävät tavoitteet turvallisuusjohtamisen vuosikelloon
- Puretaan tavoitteet konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi henkilöstöä osallistaen
- Viestitään tavoitteet, vastuut ja ohjeet koko toimialan henkilöstölle

Turvallisuusjohtamisen arviointi ja kehittäminen:

- Arvioidaan tavoitteiden ja toteutussuunnitelman toteutumista: verrataan toteutumaa asetettuihin tavoitteisiin

Toimialan johtoryhmän kokouksiin kutsutaan turvallisuusasioista vastaavat henkilöt mukaan. Työturvallisuus ja ympäristöturvallisuus kokoontuvat omissa foorumeissaan.

Johtoryhmissä käsitellään myös turvallisuuskoordinaattori työpajoissa esiin tullutta ja syntyvää materiaalia.

5.3.3 Turvallisuuskoordinaattorien työpajat

Kokoontuminen 4 krt vuodessa, tarvittaessa useammin. Käydään läpi toimialojen johtoryhmissä, Riskienhallinnassa yms. syntynyt materiaali

- Yhteen sovitetaan toimialojen turvallisuustyötä
- Määritellään turvallisuustyölle mittareita
- Ideoidaan ja suunnitellaan kehittämiskäsitteitä
- Suunnitellaan koulutuksia, harjoituksia ja ohjeistuksia
- Eri turvallisuus sektorien edustajat paikalla (työ-, Tila-, henkilö-, ympäristö-, tieto- ja toimialaturvallisuus sekä viestintä)
- Asiantuntijoiden kuuleminen: Kutsutaan Poliisin, Pelastuksen ja kolmannen sektorin edustajia paikalle.

5.3.4 Kunnan Johtoryhmä

Puitteiden luominen

- Keskustellaan turvallisuuden merkityksestä kunnassa
- Asetetaan yleinen politiikka ja tavoitetaso turvallisuudelle

Turvallisuusjohtamisen arviointi ja kehittäminen

- Arvioidaan tavoitteiden ja toteutussuunnitelman toteutumista ja verrataan toteutumaa asetettuihin tavoitteisiin
- Arvioidaan turvallisuusjohtamisen toimivuutta kokonaisuutena
- Ideoidaan ja suunnitellaan kehittämiskäsitteitä

Turvallisuuskoordinaattorien työpajoissa ilmenneet, koko kuntaa koskevat asiat tuodaan käsittelyyn johtoryhmälle, muu materiaali tiedoksi. Käsittely johtoryhmän kokouksissa säännöllisesti 4 kertaa vuodessa.

Turvallisuusjohtamisen periaatteet ja politiikka hyväksytetään kunnanhallituksessa ja tarvittaessa valtuustossa.

5.3.5 Asiantuntijaryhmät

Tietoturvaryhmä kokoontuisi tarvittaessa kun olisi havaittu tietoturva-ongelmia tai – rikkomuksia, Ryhmän varsinaisina jäseninä toimisivat tietoturvapäällikkö, tietohallintopäällikkö, IT-palvelupäällikkö. Näiden lisäksi ryhmään kutsuttaisiin tapauksesta riippuen toimialojen asiantuntijoita kuten turvallisuus- ja tietoturvavastaavia. Tietosuojaryhmän kokoonpano vastaisi edellistä lisättynä tietosuojavastaavalla.

Uhkatilanneryhmä kokoontuisi tarvittaessa selvittämään kunnan työntekijään tai työyhteisöön kohdistuneita uhka-, uhkaus- sekä väkivallanuhka ja väkivaltatilanteita. Ryhmän tehtävänä olisi selvittää uhkatilanteiden taustoja ja arvioida vaaran todennäköisyyttä. tehtävänä olisi myös tukea uhkauksen saaneiden henkilöiden ja yhteisöjen henkistä kriisinsietokykyä ja miettiä ja toteuttaa suojaavia toimenpiteitä. Ryhmä koostuisi turvallisuuspäälliköstä, henkilöstöhallinnon edustajasta, työterveyden psykologista ja paikalle erikseen kutsuttavista asiantuntijoista. Asiantuntijoita voisi olla, tapauksesta riippuen esimerkiksi poliisin tai turvallisuuspalveluiden tarjoajan edustajat.

5.4 Riskienhallinnan ohjaava rooli

Pormestariin siirtymisen johdosta kunnalle on laadittu julkinen ja valtuustossa hyväksytty pormestariohjelma kaudelle 2017–2021. Pormestariohjelman päämääriin ja tavoitteisiin perustuva kuntastrategia vuosille 2018–2021 on juuri valmistunut ja riskienhallinnan arviointi perustuu sen pohjalle.

Vuodesta 2014 lähtien kunnan talous- ja tietohallinnon tulosalue on ohjannut ja ohjeistanut kuntatason riskienhallintaa. Toimialoille on annettu ohjeet riskien tunnistamiseksi ja kirjaamiseksi talousarvioon.

Kuntatason riskit on tunnistettu Kuntaliiton riskimatriisipohjan mukaisesti ja jokaisella toimialalla on ollut mahdollisuus kommentoida riskin hallintakeinoja. Kuntatason riskejä on käyty läpi myös luottamushenkilöiden kanssa.

Kunnassa tulee kehittää nykyistä riskienhallinnan kehikkoa, **johon jokainen toimiala ja sen alaiset tulosyksiköt** tarkastelevat omaan toimintaan kohdistuvat kunnan riskit tavoitteiden saavuttamiseksi (strategiset, taloudelliset, toiminnalliset, vahinkoriskit). Riskienhallinnan kehikkoa kehitettäessä tulee huomioida myös toiminnallisiin ja vahinkoriskeihin varautumisessa vaikuttavuuden korostaminen todennäköisyyteen nähden. VAHTI-ohjeen mallinen riskimatriisin käyttöönotto mahdollistaisi varautumisen myös uhkiin, jotka eivät muuten nousisi kunnan riskiympyrälle. (kuva 12).

Todennäköisyys	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		Vaikutus				

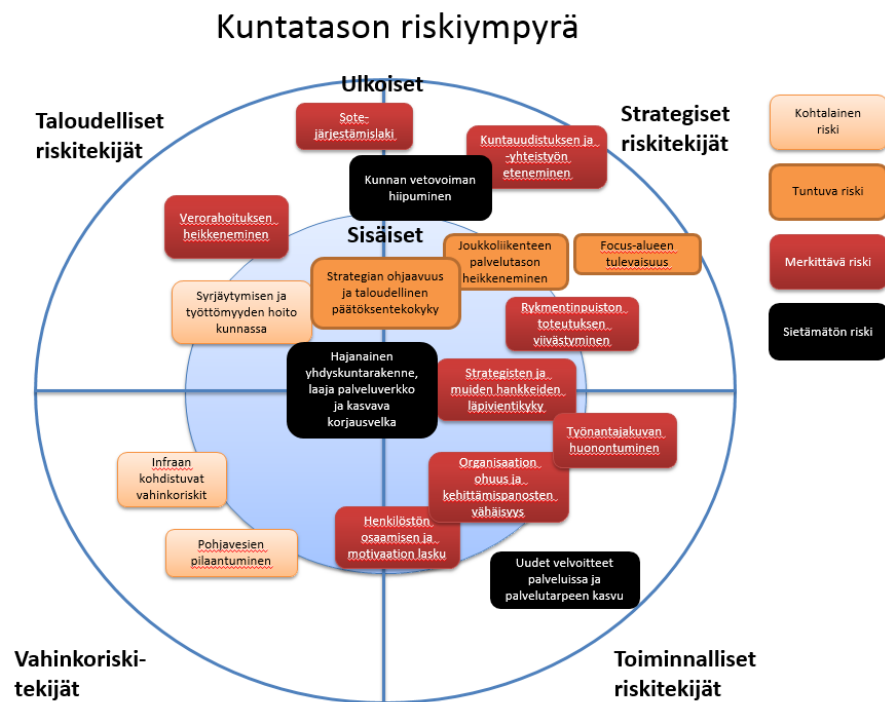
Kuva 12 VM 22/2017 Ohje riskienhallintaan – LIITTEET

Riskienhallinnalle määritellään vastuhenkilö, jonka tehtävänä on koordinoita riskienhallinnan ohjausta koko kuntakonsernissa. Riskienhallinnan riippuvuudet tulee myös arvioida konsernitasolla. ¹Riskit voivat olla toisistaan riippuvaisia, jolloin kerrannaisvaikutukset voivat olla sekä uhkina että

mahdollisuuksina merkittäviä. Riippuvuus voi olla myös riskin alkuperästä johtuva ja liittyä useisiin eri osapuoliin. Sidosryhmiin kuuluvilla osapuolilla voi olla suuri vaikutus riskin todennäköisyyteen ja vaikutusten laajuuteen.

¹ VAHTI 22/2017 Ohje riskienhallintaan

Toimiala- ja tulosyksikkökohtaiset riskit käsitellään ja määritetään toimialan johtoryhmässä ja hyväksytetään kunnan johtoryhmässä.



Kuva 13 Kunnan riskiympyrä

5.5 Jalkauttaminen

Turvallisuusustyön jalkauttamista ohjaa turvallisuuspolitiikka ja -turvallisuusstrategia, jossa määritellään kunnan organisaation eli työntekijöiden, esimiesten ja johdon vastuut. Työn tueksi laaditaan toimintaa tukevia asiakirjoja sekä ohjeita ja niistä tiedotetaan kaikille kunnan työntekijöille. Tällaisia asiakirjoja ja ohjeita ovat mm. Turvallisuuspolitiikka ja -strategia, turvallisuusohjeet henkilöstölle, Tietoturvapolitiikka, Tietosuojaohjeet jne. Julkaisut ovat kaikkien saatavissa intranetin kautta ja tarvittaessa paperiversioina. Esimiehille

tiedotetaan lisäyksistä ja muutoksista välittömästi, heidän vastuullaan on varmistaa tiedonkulku henkilöstölle.

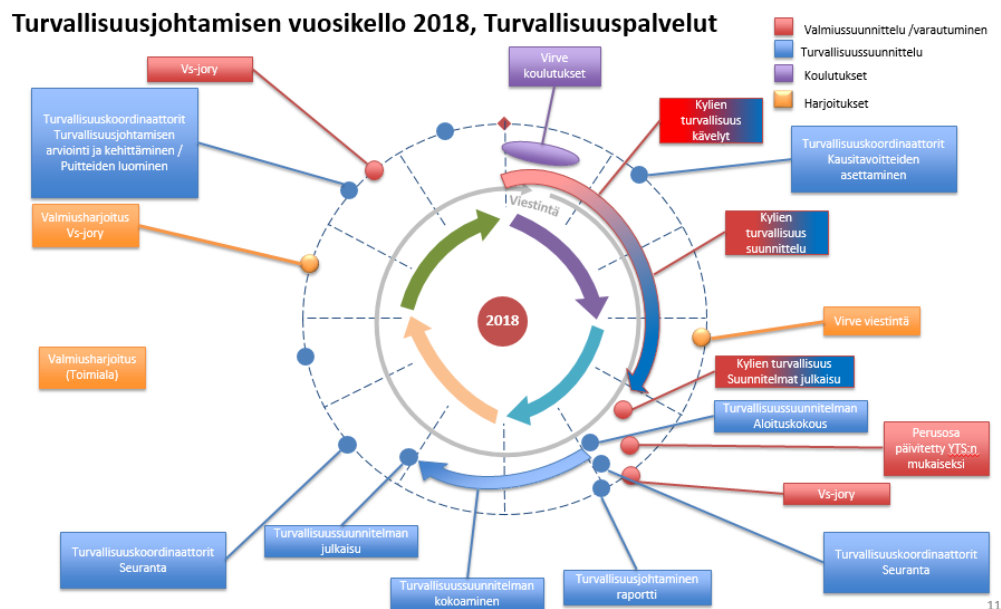
Rekrytoitaessa uusia henkilöitä, käydään läpi ohjeet työhön perehdytyksen yhteydessä. Turvallisuusyöhön liittyvät ohjeet ovat liitteenä perehdytyskansiossa. Kansiossa on myös toimenkuvakohtaiset turvallisuusohjeet.

Henkilöstöhallinto tiedottaa turvallisuusasioista säännöllisesti HR-tiedotteissa. Esimiesten tehtävänä on varmistaa asioiden jakelu koko henkilökunnalle, tässä he voivat käyttää apunaan nimettyjä turvallisuusvastaavia.

Turvallisuusohjeet ja –periaatteet käydään läpi myös sijaisten ja alihankkijoiden kanssa.

5.6 Turvallisuusjohtamisen vuosikello

Esimiesten tukena toimii turvallisuusjohtamisen vuosikello, johon suunnitellaan toimialan turvallisuustapahtumat, koulutukset ja harjoitukset. asetetaan kausitavoitteet ja ajastetaan seurannan sekä arvioinnin sykli.



Kuva 14 Turvallisuusjohtamisen vuosikello (malli)

5.7 Jatkotoimenpiteet

Kunnan johtoryhmä käsittelee kehitysprojektissa esiteltyt ehdotukset kunnan turvallisuus politiikasta ja turvallisuusjohtamisen mallista sekä riskienhallinnan järjestämisestä. Tämän jälkeen johtoryhmä tekee esityksen jatkotoimenpiteistä projektin pohjalta johon listataan kannanotot ja mahdolliset muutosesitykset.

Johtoryhmän esityksen perustella luodaan kunnalle turvallisuuspolitiikka ja turvallisuusjohtamisen malli (turvallisuusstrategia), Nämä asiakirjat viedään kunnanhallitukselle ja kunnanvaltuustoon hyväksyttäväiksi.

6 Johtopäätökset ja suositukset: Kunnan ja kuntalaisten turvallisuus

Tässä osiossa on otettu kantaa yhteistoimintaan ja sen kehittämiseen, kuinka saadaan eri sidosryhmät mukaan turvallisuustoimintaan.

Kuntastrategiassa on asetettu ”Vahvistamme tuusulalaisten turvallisuuden ja osallisuuden tunnetta sekä varmistamme kasvavan Tuusulan turvallisuuden”

Yhteiskunnan turvallisuusstrategian perusteella kunnan tulee huolehtia omalta osaltaan kunnan ja kuntalaisten turvallisuudesta yhteistyössä alueen muiden viranomaisten, liike-elämän, järjestöjen ja kuntalaisten kanssa.



Kuva 15, Varautumisen yhteensovittaminen keskushallinnossa, alueilla ja kunnissa. YTS 2017

Tuusulassa on otettu ensimmäisiä askeleita yhteistyössä, mutta työ on vielä hyvin lähtökuopissa. Ensimmäisiä yhteistyökuvioita on Kylien turvallisuus-suunnitelmat jotka syntyvät yhteistyössä kunnan turvallisuuspalveluiden, paikallisviranomaisten, Uudenmaan pelastusliiton, EMO ry:n ja kuntalaisten kanssa. Suunnitteilla ovat myös koulujen turvallisuuskävelyt.

Haastatteluissa tuli ilmi, että osassa Keski-Uudenmaan kuntia on käynnistetty ja toteutettu kuntalaisille suunnattuja turvallisuusyhteistyökuvioita. Esimer-

kiksi Hyvinkää järjestää kuntalaisilleen monimuotoisia turvallisuustempauksia ja – koulutuksia. On ajokouluja senioreille, mopokouluja nuorisolle, heijastinkampanjoita jne.

6.1 Yhteistoiminta Tuusulassa

Kuten aikaisemmin on tullut ilmi, on Tuusulassa vasta herätty miettimään, miten osallistaa ja ottaa kuntalaiset, järjestöt ja liike-elämä mukaan turvallisuustyöhön ja suunnitteluun.

Kuntien välinen yhteistyö korostuu entisestään pelastuslaitosten mahdollisesti siirtyessä maakuntavetoiseen järjestelmään. Haastatteluissa kuntien turvallisuusvastaavien kanssa esiin nousi varsin konkreettisia yhteistyökuvioita, kuten yhteiset alustat tiedon tallennukseen, Varautumisyhteistyö henkilöresursien, varavoiman ja koulutusten osalta. Pidemmälle vietyinä, alueella voisi olla yhteiset suunnitelmat ja yhteinen henkilöstöpooli kuten Etelä-Karjalassa jossa toimii kuntien yhteinen turvallisuus- ja valmiustoimikunta.

6.1.1 Turvallisuustietoisuuden ja taitojen kasvattaminen (ehdotus)

Kunta järjestää säännöllisiä turvallisuusiltoja (teemailtoja) kuntalaisille joissa on mukana poliisin ja/tai pelastuslaitoksen edustajat kertomassa ja vastaamassa kuntalaisten kysymyksiin vallitsevasta turvallisuustilanteesta. Teemat valitaan esimerkiksi turvallisuussuunnitelmissa ylös nousevien ongelmien tai ajankohtaisten turvallisuuteen vaikuttavien asioiden perusteella, kuten koulujen alkaminen ja liikenneturvallisuus.

Kuntalaisille järjestetään turvallisuuskoulutuksia, kuten alkusammutuskoulutus, Omatoiminen varautuminen, ensiapukoulutukset jne. Näitä koulutuksia järjestetään yhteistyössä alueella toimivien järjestöjen kanssa kuten SPR:n, UPL:n, MPK:n kanssa.

Koulut järjestävät ajankohtaisia turvallisuustempauksia oppilaille liittyen ajankohtaisiin asioihin kuten turvallinen liikkuminen pyörällä/mopolla, heijastimien käyttö, paloturvallisuus, nuorisorikollisuus sekä liikennevalistus. Yhteistyötahoja olisivat pelastuslaitos ja poliisi sekä liike-elämän ja järjestöjen edustajat.

Kuntalaisten turvallisuustunnetta seurataan säännöllisesti turvallisuuskeskusteluilla joita järjestetään kunnan turvallisuussuunnitelmien päivityksen yhteydessä. Kunnan turvallisuustilannetta seurataan säännöllisissä yhteistyöpalavereissa paikallisviranomaisten, järjestöjen ja liike-elämän yhteiskokouksissa vuosittain.

6.1.2 Järjestöt ja liike-elämä mukaan kunnan varautumiseen ja valmiuden ylläpitoon

Kunnan toimintojen siirtyessä maakunnille ja sotealueille, on yhä tärkeämpää valjastaa järjestöjen ja liike-elämän edustajien tietotaito ja resurssit palvelemaan kunnan varautumista. Kunnan vastuut eivät häviä toimintojen mukana.

Järjestöillä, kuten punainen risti, Maanpuolustuskoulutusyhdistys, Reserviläisliitto ja Uudenmaan pelastusliitto, on paljon potentiaalia ja tietotaitoa auttaa kuntaa varautumisen saralla. Reserviläisliiton aktivisteilla on vahvaa kokemusta valmiusasioista pitkiltä sotilasuriltaan. SPR:n ja UPL:n jäsenenä toimii paljon pelastusalalla työskenteleviä ja työskennelleitä henkilöitä. Esimerkiksi Nurmijärvellä oli otettu reserviläisiä valmiuskeskusten vahvistukseksi.

Järjestöjen jäseniä ja osastoja tulee ottaa mukaan aktiiviseen toimintaan, osaksi kunnan valmiusorganisaatiota, näin paikataan maakunta ja SOTE uudistuksen aiheuttamaa vajetta.

Liike-elämän kanssa sovitaan varautumisen tuesta, esimerkiksi paikallisten majoitusliikkeiden ja vähittäiskaupan kanssa evakuointi tilanteisiin ja ruokahuollon varmistamiseksi.

6.1.3 Tiedottaminen ja viestintä

Turvallisuustietouden lisäämiseksi kunnassa tulee käyttää monikanavaista tiedottamista. Kunnan internetsivut eivät saavuta laajaa väestöä, vaan on etsittävä uusia kanavia tiedottamiselle. On mentävä sinne missä kuntalaisetkin on ja tällä hetkellä se tarkoittaa sosiaalista mediaa, Tässä onkin ensi askeleet otettu, mutta se vaatii kouluttamista sekä harjoitusta ja ennen kaikkea aktiivista tiedottamista, ennekuin tavoite näkyvyydestä saavutetaan.

Turvallisuusviestinnässä tulee myös ottaa käyttöön uusia teknologioita, kuten tekstiviestijärjestelmiä ja infotauluja. Nopeus viestinnässä on nykypäivänä korostunut entisestään.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Toimialojen johtoryhmät käyvät läpi kehitysprojektissa olevan materiaalin ja miettivät toimenpide-ehdotukset yhteistoiminnan parantamiseksi. Toimenpiteet listataan kunnan hyvinvointikertomuksen toimenpiteisiin, niille määritellään vastuutahot ja mittarit. Toimenpiteiden toteutumista seurataan hyvinvointikertomuksen seurannan yhteydessä.

Lähteet

Julkaisut:

Kokonaisturvallisuuden sanasto, 2. laitos, 2017

Turvallisuuskulttuuri, Teoria ja arviointi, Teemu Reiman, Elina Pietikäinen & Pia Oedewald, 2008

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen yritysfuusion jälkeen, Ville Haapsaari 2017

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen, Tuomo Tikander, 2013

Turvallisuusjohtaminen_TSO_35, TYÖSUOJELUHALLINTO, 2010

Turvallisuusjohtaminen ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta, Henna Piisku, Elviira Saari, 2007

Katakri — Tietoturvallisuuden auditointityökalu viranomaisille — 2015

VAHTI, Ohje riskienhallintaan, Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017

Riskienhallinnan järjestäminen (VM)

Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa, Marinka Lanne, 2007

Enterprise Risk Management — Integrated Framework September 2004 (Coso ERM Executive Summary, 2004)

Tutkimusraportit:

Onnistuneen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt, Hämäläinen, Anttila. Tampereen teknillinen yliopisto 2008

Yrityksen turvallisuuspolitiikan laatiminen, Laitinen, Olli, 2013

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen yritysfuusion jälkeen, Ville Haapsaari, 2017

Muut lähteet:

Esitys: Turvallisuusjohtaminen – tiedon rooli, Erikoistutkija, TkT Marinka Lanne, VTT, 2016

EK:n Yritysturvallisuus, Internet sivut

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017

Kuntalaki 410/2015

Haastattelut: Keski-Uudenmaan kuntien turvallisuusvastaavat Järvenpäästä, Hyvinkäältä, Keravalta ja Nurmijärveltä.

Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan arviointi, Tuusula (KPMG, 2018)(Luottamuksellinen)

Kuvaluettelo:

Kuva 1 Turvallisuuskulttuuri, Turvallisuusjohtaminen_TSO_35, 2010.....	5
Kuva 2, Turvallisuusjohtaminen_TSO_35, 2010	7
Kuva 3, Yritysturvallisuuden matriisi ek.fi.....	8
Kuva 4, mukailtu: Turvallisuusjohtaminen – tiedon rooli, Lanne 2016.....	9
Kuva 5, Riskienhallinnan viitekehys. Lähde: (VAHTI 1/2017) Kuva perustuu standardiin SFS-ISO 31000.....	13
Kuva 6 EK:n Riskienhallintamatriisi.	14
Kuva 7 Organisaatioturvallisuuden tietovirrat.....	18
Kuva 8, Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot, YTS 2017.....	19
Kuva 9 Kunnan turvallisuuden tietovirrat.....	20
Kuva 10 YTS 2017	22
Kuva 11, Kunnan turvallisuusorganisaation rakenne (suunnitelma).	29
Kuva 12 VM 22/2017 Ohje riskienhallintaan – LIITTEET.....	32
Kuva 13 Kunnan riskiympyrä.....	33
Kuva 14 Turvallisuusjohtamisen vuosikello (malli).....	34
Kuva 15, Varautumisen yhteensovittaminen keskushallinnossa, alueilla ja kunnissa. YTS 2017	36

Liite1

Tuusulan kunnan turvallisuuspolitiikka (luonnos)

Päämäärä

Kunnan turvallisuustoiminnan päämääränä on turvata ihmiset, omaisuus, tieto, maine ja ympäristö onnettomuuksilta, vahingoilta ja rikoksilta sekä ennalta varmistaa toiminnan häiriöttömyys.

Turvallisuustoiminta tukee kunnan strategisten tavoitteiden toteutumista sekä tehtävää kunnan ja kuntalaisten turvallisuuden ylläpidossa. Turvallisuus on luonnollinen osa toimintaa.

Vastuut

Kaikki

- Jokainen kunnan työntekijä vastaa oman työnsä ja toimintansa turvallisuudesta.

Johto ja esimiehet vastaavat, että

- Turvallisuustoiminta on selkeästi organisoitu ja vastuutettu toimenkuviin
- Turvallisuusasioiden hoitamiseen on riittävät resurssit
- Toimintaan kohdistuvia turvallisuusriskejä arvioidaan ja seurataan säännöllisesti
- Turvallisuusriskien minimoimiseksi ja hoitamiseksi on riittävät toimintasuunnitelmat ja -ohjeet
- Hyväksytyjä turvallisuusohjeita noudatetaan
- Henkilöstölle järjestetään säännöllisesti turvallisuuskoulutusta (vähintään 1 krt vuodessa).
- Työympäristö on turvallisuusvaatimusten mukainen

Kunnan johtoryhmä

- hyväksyy turvallisuusperiaatteet ja –ohjeet

Kunnan hallitus

- hyväksyy ja allekirjoittaa kunnan turvallisuuspolitiikan

Organisaatio

Turvallisuuspalvelut-yksikkö ohjaa ja kehittää turvallisuustoimintaa ja -johtamista siten, että se tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Toimialoilla ja työyksiköissä on nimetyt turvallisuusvastaavat.

Turvallisuusvastaavat ohjaavat ja valvovat toimialoillaan, että johdon ja esimiesten vastuulle määrätyt tehtävät toteutetaan.

Perehdyttäminen ja kouluttaminen

Esimiehet vastaavat siitä, että uudet työntekijät perehdytetään turvallisuusasioihin ja koko henkilöstölle järjestetään säännöllisesti turvallisuuskoulutusta. Turvallisuuspalvelut-yksikkö ja turvallisuusvastaavat avustavat koulutustilaisuuksien järjestämisessä.

Riskien arviointi

Turvallisuusriskejä arvioidaan ja analysoidaan pääsääntöisesti kunnassa hyväksytyyn riskien arviointijärjestelmän mukaisesti (Kuntaliiton malli) sekä tarvittaessa erillisten riskianalyyysien avulla.

Valvonta ja seuranta

Turvallisuustoiminnan toteutumista ja tasoa seurataan ja arvioidaan ja siitä raportoidaan normaalin sisäisen valvonnan sekä sisäisten ja ulkoisten tarkastusten yhteydessä. Tarvittaessa voidaan järjestää erillisiä turvallisuuskartoituksia ja tarkastuksia.

Liite 2

Haastattelurunko Kuntien turvallisuusvastaaville

Turvallisuusorganisaatio

- Turvallisuusorganisaation rakenne
- Tiedonkulku, tietovirrat
- Tiedottaminen, -mitä, missä, milloin
- Turvallisuuden vuosikello
- Kouluttaminen, koulutusten toteuttaminen

Riskienhallinta

- Riskienhallinnan organisointi
- työkalut
- Riskienhallinnan ja varautumisen sovittaminen
- Sykli

Turvallisuus arjen toiminnassa

- Jalkauttaminen
- vaikuttavuus, jalkauttamisen haasteet, keskeiset ongelmat
- Ohjeistus ja ohjeistuksen selkeys

Muuttuva ympäristö

- Tulvaisuuden visiot
- muuttuva lainsäädäntö
- toimintaympäristön muuttumisen ennakointi, Uusi kunta

case esimerkkejä turvallisuusjohtamisesta

Kuntien yhteistyökuviot