

# **Turvallisuusjohtamisen kehittäminen Tampereen kaupungilla**

**16. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma  
Kehitysprojektin raportti**

**Juha-Matti Mäkitalo  
Tampereen kaupunki**

**Lempäälä 29.5.2020**

**Aalto University Professional Development – Aalto PRO**



## Tiivistelmä

Juha-Matti Mäkitalo

Turvallisuusjohtamisen kehittäminen Tampereen kaupungilla

Vuosi 2020 Sivumäärä 122

Turvallisuus on nostettu osaksi Tampereen kaupungin strategiaa. Tampereen kaupungin johto näkeekin turvallisuuden ja turvallisuudentunteen tulvaisuuden kunnan avaintekijänä, joilla luodaan vahva pohja kuntalaisille ja elinkeinoelämälle. Riskienhallinta- ja turvallisuustyön painopiste on ennalta estävässä toiminnassa. Tampereen kaupungin esimiehet toimivat esimerkkinä turvallisuusasioissa sekä ohjaavat työpaikalla tehtävää turvallisuustyötä kehittämällä turvallisuuskulttuuria. On kuitenkin huomattu, että turvallisuustyön jalkauttamisessa koko organisaatioon on haasteita eikä Tampereen kaupungilla ole selkeää turvallisuusjohtamisen mallia.

Kehitysprojektissa tarkastellaan Tampereen kaupungin turvallisuusjohtamisen kokonaisuutta. Projektin tarkoituksena on luoda yksinkertaisen mallin ja rakenteen turvallisuusjohtamiselle, jota lähdetään jalkauttamaan koko organisaatioon. Mallin tavoitteena on selkeyttää riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuita ja rooleja organisaatiossa kohti kokonaisvaltaista turvallisuusjohtamista.

Projektin tietoperustana toimi kirjallisuus, aikaisemmat tutkimukset koskien turvallisuusjohtamista, riskienhallintaa, turvallisuutta ja varautumista sekä lainsäädäntö ja organisaation turvallisuuslinjaukset. Tiedonkeruu menetelminä käytettiin kyselytutkimusta (henkilöstökysely) ja asiantuntijahaastatteluja. Henkilöstökyselyn otanta oli noin 800 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 242 henkilöä. Asiantuntijahaastatteluihin valikoitiin asiantuntijoita Suomen suurimmista kunnista ja yksi edustaja Kuntaliitosta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Tampereen kaupungilla on tunnistettu turvallisuuden merkitys osana johtamista. Haasteeksi muodostuikin turvallisuuden kokonaisvaltainen johtaminen.

Merkittävimmät jatkokehityskohteet tutkimuksen pohjalta ovat riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen tuominen aidosti päätöksenteon tueksi

(tilannekuva), konsernin turvallisuusperiaatteiden/ -politiikan luominen, turvallisuuden johtaminen ja kokonaiskoordinaatio, kriittisten toimintojen tunnistaminen sekä organisaatioiden välisten rajapintojen ja keskusteluyhteyden kehittäminen.

Avainsanat: riskienhallinta, turvallisuusjohtaminen, turvallisuuskulttuuri, organisaatioturvallisuus, varautuminen

## Sisällys

Turvallisuusjohtamisen kehittäminen Tampereen kaupungilla .....	1
1 Johdanto .....	1
2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	3
2.1 Muuttuva monimutkaistuva turvallisuusympäristö.....	3
2.2 Keskeiset käsitteet .....	4
3 Työskentelyprosessi.....	8
4 Viitekehys .....	10
4.1 Tampereen kaupungin johtamisjärjestelmä.....	10
4.1.1 Turvallisuus Tampereen kaupungin strategiassa .....	11
4.1.2 Tampereen kaupungin organisaatio .....	13
4.1.3 Kunnan lakisääteiset velvoitteet .....	15
4.1.4 Tampereen kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet ja – linjaukset.....	16
4.2 Riskienhallinta.....	19
4.3 Turvallisuusjohtaminen.....	22
4.4 Turvallisuuden roolit ja vastuut.....	23
4.5 Turvallisuuskulttuuri .....	25
4.6 Organisaatioturvallisuus.....	29
4.6.1 Tilaturvallisuus .....	30
4.6.2 Uhka- ja väkivaltatilanne .....	32
4.7 Varautuminen .....	33
4.8 Turvallisuusjohtamisen organisointi Helsingin kaupungissa.....	35
4.9 Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen johtamisen arki Oulun kaupungissa.....	36
5 Tutkimuksen toteutus.....	38
5.1 Kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset .....	39
5.1.1 Taustatiedot.....	40
5.1.2 Teema 1: Strateginen johtaminen ja vastuut.....	42
5.1.3 Teema 2: Turvallisuusjohtaminen.....	43
5.1.4 Teema 3: Riskienhallinta .....	45
5.1.5 Teema 4: Turvallisuus.....	47
5.1.6 Teema 5: Uhka- ja väkivaltatilanteet .....	50
5.1.7 Teema 6: Varautuminen.....	53
5.1.8 Teema 7: Turvallisuusjohtamisen kehittäminen .....	56
5.2 Asiantuntijatutkimuksen toteutus ja tulokset .....	59
6 Tavoitetila ja organisoitumisvaihtoehdot.....	63

6.1	Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuut .....	64
6.2	Turvallisuusjohtamisen organisointi.....	65
6.2.1	Johtaminen .....	65
6.2.2	Ohjaus, koordinointi ja organisointi.....	66
6.2.3	Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen yhteistyöryhmät.....	67
6.2.4	Turvallisuusjohtamisen tiimi.....	68
6.2.5	Tampereen kaupungin toiminta häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa .....	68
6.2.6	Osaamisen kehittäminen ja harjoittelu .....	69
6.3	Tunnistettuja jatkokehityskohteita.....	70
7	Yhteenveto .....	72
	Lähteet.....	74
	Kuvat ja kuviot.....	78
	Liitteet .....	80

# 1 Johdanto

Turvallisuus on nostettu osaksi Tampereen kaupungin strategiaa. Tunnustessaan turvallisuuden merkityksen hyvinvoinnin ja yhdenvertaisuuden edistämässä Tampereen kaupungin johto näkee turvallisuuden ja turvallisuuden tunteen tulevaisuuden kunnan avaintekijänä, joilla luodaan vahva pohja kuntalaisille ja elinkeinoelämälle.

Tampereen kaupunkikonsernissa on kehitetty järjestelmällisesti riskienhallintaa, turvallisuutta ja varautumista. Tampereen kaupungille henkilökunnan hyvinvointi ja turvallisuus ovat ensiarvoisen tärkeitä. Riskienhallinta- ja turvallisuustyön painopiste on ennalta estävässä toiminnassa. Tampereen kaupungin esimiehet toimivat esimerkkinä turvallisuusasioissa sekä ohjaavat työpajalla tehtävää turvallisuustyötä kehittäen turvallisuuskulttuuria. On kuitenkin huomattu, että turvallisuustyön jalkauttamisessa koko organisaatioon on haasteita eikä Tampereen kaupungilla ole selkeää turvallisuusjohtamisen mallia.

Konsernihallinnon tehtävänä on varmistaa, että kaupunkikonsernin yksiköt toteuttavat kaupunkistrategiaa ja toimivat koko konsernin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Konsernihallinnon tehtävä ulottuu peruskaupungin lisäksi kaupungin liikelaitoksiin ja tytäryhtiöihin, -yhteisöihin ja säätiöihin, joissa kaupunki on omistajana tai joissa kaupungilla on määräysvalta.

Työskentelen tällä hetkellä Tampereen kaupungin konsernihallinnossa nimikkeellä riskienhallinnan asiantuntija. Riskienhallinnan asiantuntija työskentelee riskienhallinta-, turvallisuus ja varautumistyön asiantuntijana sekä myös riskienhallinta- ja turvallisuusjohtajan varahenkilönä. Tehtäviin kuuluu tehtäväalueeseen liittyvä organisaatiotasoinen koordinaatio, konsultointi, kouluttaminen ja erilaiset tukitehtävät, sekä kaupunkikonsernin riskienhallinta- ja turvallisuustyön kehittäminen. Turvallisuusjohtajan koulutusohjel-

man kehitysprojekti tuli hyvään vaiheeseen, koska olin juuri aloittanut tehtävässäni. Pääsin näin syventymään tehtävääni turvallisuusjohtamisen näkökulmasta.

Kehitysprojektin aineisto kerättiin tekemällä henkilöstökysely kaikille Tampereen kaupungin konsernihallinnon ja palvelualueiden esimiehille sekä riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen parissa työskenteleville asiantuntijoille. Aineistoa kerättiin myös Suomen suurten kuntien turvallisuudesta vastaaville henkilöille suunnatulla asiantuntijahaastattelulla sekä muista myöhemmin kuvatuista lähteistä.

Kehitysprojektin kirjoittamisen aikana alkanut korona -virus (COVID-19) epidemia osoittaa hyvin muuttuvan ja monimutkaistuva turvallisuusympäristön jossa elämme. Nämä globaalit muutokset haastavat myös kuntien turvallisuusjohtamista.

Tämän kehitysprojektin tavoitteena on selvittää turvallisuusjohtamisen tämänhetkinen tilanne Tampereen kaupungin konsernihallinnossa ja luoda turvallisuusjohtamisen malli jolla saadaan riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen integroitua paremmin osaksi kokonaisjohtamista.



## 2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Kehitysprojektin tavoitteena on kehittää Tampereen kaupungille yksinkertainen turvallisuusjohtamisen malli. Mallin tavoitteena on selkeyttää riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuita ja rooleja organisaatiossa kohti kokonaisvaltaista turvallisuusjohtamista. Projektin sisältö pohjautuu lakiin, sekä kirjallisiin lähteisiin että verkkolähteisiin, määräyksiin, linjauksiin, henkilöstökyselyyn ja asiantuntijahaastatteluun.

Kehitysprojekti luo yksinkertaisen mallin ja rakenteen turvallisuusjohtamiselle, jota lähdetään jalkauttamaan koko organisaatioon. Mallin luomisessa pitää huomioida Tampereen kaupungin palvelualueiden ja liikelaitosten erityispiirteet. Onkin erittäin tärkeää, että kaikki palvelualueet ja liikelaitokset ovat mallin arviointityössä mukana. Turvallisuusjohtamisen mallia täydennetään palvelualuekohtaisilla ratkaisuilla, kun eteneminen mallille on hyväksytty.

Turvallisuusjohtamisen mallin tarkoituksena on selkeyttää riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuita ja rooleja organisaatiossa. Tavoitteena on, että Tampereen kaupunki pystyy havaitsemaan ja reagoimaan muuttuvan turvallisuusympäristön kehityskuluihin.

### 2.1 Muuttuva monimutkaistuva turvallisuusympäristö

Yhä nopeammin muuttuva ja monimutkaistuva turvallisuusympäristö haastaa kunnat miettimään turvallisuuden johtamista uudelleen. Tästä hyvänä esimerkkinä kehitysprojektin kirjoittamisen aikana alkanut korona -virus (COVID-19) epidemia. Turvallisuus on vakaan ja hyvinvoivan kaupungin kivijalka. Erilaisissa kriisi- ja häiriötilanteissa punnitaan konsernijohdon, linjajohdon ja esimiesten kyky johtaa toimintaa. Kuntaan kohdistuu yhä monimuotoisempia turvallisuusuhkia ja se vaatii johtamiselta ja asiantuntijuudelta nopeampaa reagointia, koska tilanteet tulevat usein yllättäen.

Tampereen kaupunki on myös ulkoistanut palveluja eri palveluntuottajille, joista osa tuottaa kriittisiä palveluja kunnalle. Tämä vaatii myös uudenlaista asiantuntijuutta organisaatiossa, jotta riskienhallintaa, turvallisuutta ja varautumista koskevat kysymykset huomioidaan esimerkiksi sopimuksissa eri palveluntuottajien kanssa erilaisista häiriötilanteista poikkeusoloihin asti.

Yhteiskunta ja kaupungit ovat monessa suhteessa käännekohdassa. Useat haasteet liittyvät suoraan turvallisuuden johtamiseen ja miten se saataisiin integroitua paremmin osaksi kokonaisjohtamista. Digitalisaatio, tietojärjestelmien häiriötön toiminta ja kyberriskit sekä niiden tuomat haasteet tietoturvaan sekä tietosuojaan. Kuntaorganisaatiot/ kuntakonsernit muuttuvat enemmän kohti asiantuntijaorganisaatioita, joissa kunnat eivät tuota itse palveluita, vaan ne on ulkoistettu alihankijoille. Uhka- ja väkivaltatilanteisiin sekä työluonteen muutoksiin liittyvät kysymykset haastavat oleellisesti käsitystä toimitilaturvallisuudesta ja etätyöstä.

Muuttunut turvallisuusympäristö vaatii turvallisuusjärjestelyjen tehostamista. Hyvän turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskulttuurin luominen edellyttää johdon sitoutumista siihen, että riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen tulevat osaksi päivittäistä johtamista. Hyvin hoidetut turvallisuusjärjestelyt antavat hyvän kuvan koko organisaation toiminnasta sekä mahdollistavat henkilöstön onnistumisen omassa tehtävässä.

## 2.2 Keskeiset käsitteet

Kehitysprojektissa tutkitaan turvallisuusjohtamista Tampereen kaupungilla. Keskeinen käsitteistö on koottu organisaation turvavallisuuslinjauksista, ohjeista ja valtakunnallisista käsitelmämäärityksistä.

**Riskienhallinta:** Riskienhallinnalla tarkoitetaan ennakoivaa ja järjestelmällistä tapaa analysoida toimintaympäristöä sekä tunnistaa ja hallita toimintaan liittyviä uhkia (haitallinen seuraus) ja mahdollisuuksia (myönteinen seuraus). Riskienhallinnan tavoitteena on saada kohtuullinen varmuus organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Riskienhallinnan toimenpiteillä pyritään varmistamaan muun muassa se, että johdolla on käytettävissään tarpeellinen ja ajan tasainen tieto merkittävistä riskeistä, suunnitelmat uhkien hallitsemiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä riittävät menetelmät mahdollisten vahinkojen hoitamiseksi. (Tampereen kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapa ja sisäinen valvonta 2019, 15)

**Turvallisuusjohtaminen:** Turvallisuusjohtamisella ja riskienhallinnalla pyritään varmistamaan organisaation häiriötön toiminta. Niillä suojataan henkilökuntaa ja omaisuutta tapaturmilta ja rikoksilta.

Turvallisuusjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä on organisaation ja henkilöstön uhka- ja vahinkoriskien tunnistaminen ja hallinta. Käytännössä tämä tarkoittaa riskienhallintaa, jolla pyritään varautumaan ennakolta mahdollisiin uhkatekijöihin ja lieventämään niiden vaikutuksia. Lisäksi ennaltaehkäisevään toimintaan kuuluu henkilöstön ja omaisuuden vakuuttaminen mahdollisten vahinkojen varalta.

Turvallisuusjohtamisella pyritään tukemaan myös organisaation muuta toimintaa, kuten henkilöstön hyvinvointia, työtehtävien turvallista suorittamista ja organisaation toimintojen jatkuvuuden varmistamista. Turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan keinot ovat samanlaisia kaikilla turvallisuuden osa-alueilla. (Tampereen kaupungin turvaopas 2019, 3)

**Turvallisuuskulttuuri:** Turvallisuuskulttuuri rakentuu organisaation toimintamalleista ja henkilöstön asenteista, joiden avulla työpaikan turvallisuus- ja riskitekijät järjestetään niiden edellyttämän huomion ja tärkeyden mukaiseen järjestykseen.

Organisaation turvallisuuskulttuurin perusteet koostuvat työntekijän käsitteistä, asenteista, havainnoista, työtaidoista ja käytöksestä, jotka määräävät sen, miten turvallisuuden toteuttamiseen sitoudutaan ja kuinka paljon työntekijä on valmis tekemään töitä turvallisemman työpaikan eteen.

Hyvän turvallisuuskulttuurin omaksuneen organisaation tunnistaa esimerkiksi keskinäiseen luottamukseen perustuvasta viestinnästä, yhteisestä käsityksestä siitä, mitä turvallisuus merkitsee työnteossa ja luottamuksesta ennalta ehkäiseviin toimenpiteisiin.

Selkeä turvallisuuskulttuuri luo perustan turvalliselle ja toimivalle organisaatiolle. Hyvällä turvallisuuskulttuurilla on selkeä yhteys henkilöstön kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja lakisääteiseen työturvallisuuteen. (Tampereen kaupungin turvaopas 2019, 1)

**Organisaatioturvallisuus:** Organisaatioturvallisuuteen kuuluvat seuraavat turvallisuuden osa-alueet: henkilöstöturvallisuus, työturvallisuus, tietoturvalisuus, toimitilaturvallisuus, ympäristöturvallisuus sekä toiminta palo- ja pelastustilanteissa. Lisäksi organisaatioturvallisuus käsittää turvallisuusjohtamisen, turvallisuuskulttuurin ja turvallisuuteen liittyvät koulutukset ja ohjeistukset.

Organisaatioturvallisuuden osa-alueiden jaottelussa esiintyy jonkin verran myös päällekkäisyyksiä, koska esimerkiksi henkilöstöturvallisuus ja tietoturvalisuus käsittelevät hyvin paljon samoja uhka- ja riskitekijöitä, ja kyseisillä osa-alueilla työntekijän rooli on usein ratkaisevassa asemassa.

Elinkeinoelämän keskusliiton laatimaa turvallisuusympyrää voivat käyttää kaiken kokoiset yritykset ja organisaatiot. Se soveltuu hyvin myös organisaatioihin, joissa liiketoiminta ei ole keskeisimmässä roolissa, siksi tätä mallia voidaan hyödyntää myös Tampereen kaupungilla. (Tampereen kaupungin turvaopas 2019, 2)

**Uhka- ja väkivaltatilanne:** Työturvallisuuskeskuksen määritelmään, uhka- ja väkivaltatilanne voi olla äkillinen, arvaamaton ja pelottava väkivaltainen tilanne, tai pelkoa ja näin ollen turvattomuuden tunnetta sekä psyykkistä kuormitusta aiheuttava väkivallan uhka. (Uhka- ja väkivaltatilanteet, Tampereen kaupungin opas 2019, 4)

**Toimitilaturvallisuus:** Toimitilaturvallisuutta voidaan käsitellä vyöhykkeiden kautta, jotka ovat: toimialue, kiinteistö, toimitilat ja yksittäiset kohteet, kuten esimerkiksi tietokone. Vyöhykkeiden läpikäynti yksitellen ja perusteellisesti auttaa nostamaan organisaation toimitilojen turvallisuuden tasoa. Vyöhykemalli ei anna läpäisemätöntä suojaa esimerkiksi murtautumista vastaan, mutta sillä pyritään vaikeuttamaan ja ennaltaehkäisemään mahdollisia yrityksiä. Toimitiloihin murtautumisella haetaan usein rahallista hyötyä ja anastuksen kohteena onkin hyvin usein rahaksi vaihdettava omaisuus, kuten elektronikka tai raha. Anastettu omaisuus on vain murto-osa kustannuksista, joita murtautuminen tuo tullessaan, koska yleensä murtautumisen yhteydessä rikkoontuu paikkoja. Lisäksi murtautuminen tuo huonoa mainetta murron kohteelle, koska murto osoittaa puutteita eri turvallisuuden osa-alueilla kyseisessä organisaatiossa. (Tampereen kaupungin turvaopas 2019, 7)

Toimitilojen turvallisuudella varmistetaan, että tietoja, asiakirjoja ja tietokone-laitteita säilytetään ja käsitellään asianmukaisesti turvallisissa tiloissa. Toimitilojen turvallisuus sisältää mm. kulunvalvonnan, teknisen valvonnan ja vartioinnin, palo-, vesi-, sähkö-, ilmastointi ja murtovahinkojen torjunnan sekä lähettipalvelujen ja tietoaineistoja sisältävien lähetysten turvallisuuden. (Tampereen kaupungin henkilöstön tietoturva- ja tietosuojapöytäkirja 2018, 13)

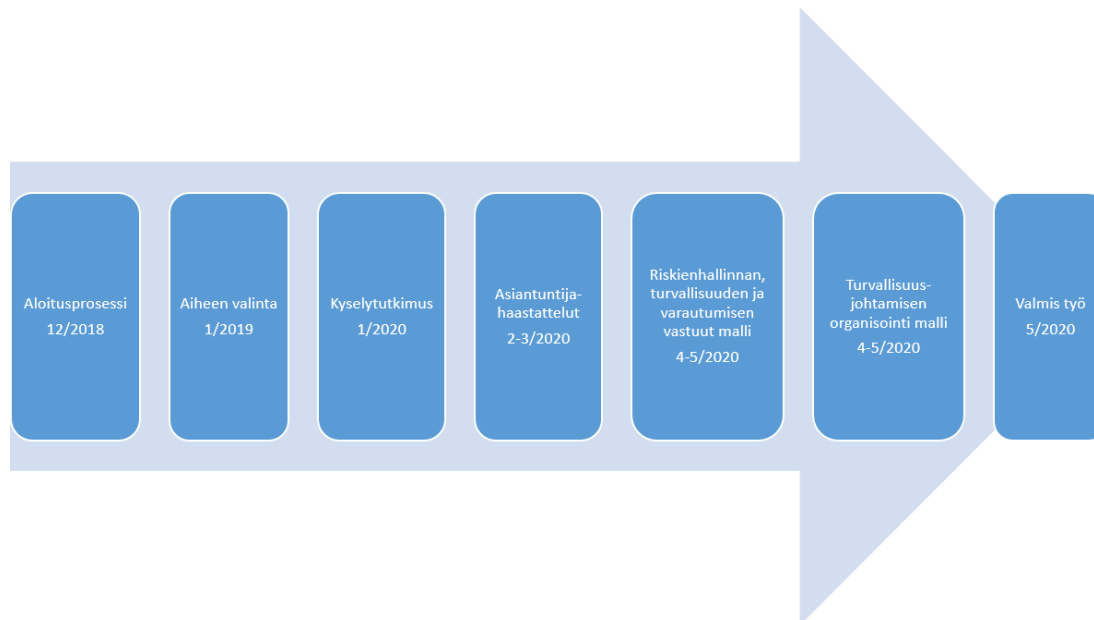
**Varautuminen:** Varautuminen tarkoittaa toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavantasaisten poikkeavien toimenpiteiden normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Yhteiskunnan varautumisen tavoitteena on turvata elintärkeät toiminnot oikeusvaltioperiaatteella huomioon ottaen. Varautumisen päämääränä on huolehtia onnettomuuksien ja häiriötilanteiden ehkäisystä, valmistautumisesta toimintaan niiden uhatessa tai sattuesssa ja suunnitella toipuminen. Vastuullinen ja toimivaltainen viranomaisen vastaa varautumissuunnittelusta ja siihen liittyvästä yhteistoiminnasta. (Kansallinen riskiarvio 2018, 9)

**Valmiussuunnittelu:** Valmiussuunnitteluprosessissa selvitetään muun muassa häiriötilanteiden ja poikkeusolojen vaikutukset organisaation tehtäviin ja toimintaan, toiminnassa ja tehtävissä tapahtuvat muutokset, toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ja toimenpiteet normaalioloihin palaamiseksi.

Valmiussuunnittelun yksi tärkeä osa on valmiussuunnitelman teko. Esimerkiksi poikkeusoloihin riittävää varautumisen tasoa ei kuitenkaan kyetä ylläpitämään pelkästään suunnittelun keinoin, vaan suunnitelman lisäksi tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä ja järjestelyjä toiminnan varmistamiseksi. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 38)

**Tilannekuva:** Koottu kuvaus vallitsevista olosuhteista, käsillä olevan tilanteen synnyttäneistä tapahtumista, tilannetta koskevista taustatiedoista ja tilanteen kehittymistä koskevista arvioista sekä eri toimijoiden toimintavalmiuksista. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 64)

### 3 Työskentelyprosessi



**Kuva 1** Tutkimuksen eteneminen

Kuvasta 1 selviää tutkimuksen etenemisen vaiheet. Työskentelyprosessi alkoi kehitysprojektin aiheen miettimisellä yhdessä työnantajan kanssa joulukuussa 2018. Tampereen kaupungilla on määrätietoisesti kehitetty riskienhallintaa, turvallisuutta ja varautumista, joten aiheen valinnan piti tukea tätä kokonaisuutta. Päätin tammikuussa 2019, että kehitystehtävän aiheeksi tulee turvallisuusjohtamisen kehittäminen Tampereen kaupungilla. Tämän jälkeen tein kehitysprojektin tutkimussuunnitelman, joka palautettiin ohjaajalle arviotavaksi. Suunnitelma hyväksyttiin helmikuussa 2019. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen aloitin työn tekemisen.

Ensimmäisessä suunnitelmassa oli tarkoitus käyttää tiedonhankintamenetelmänä pelkästään asiantuntijahaastatteluja selvittämään, miten turvallisuutta johdetaan Tampereen kaupungilla. Organisaation suuresta koosta johtuen päätin kuitenkin muuttaa tiedonhankintamenetelmää ja suunnata kyselytutki-

mus kaikille esimiehille (Ylin johto, keskijohto ja lähiesimiehet) sekä turvallisuuden parissa työskenteleville asiantuntijoille. Lisäksi tein asiantuntijahaastattelun turvallisuuden asiantuntijoille, jotka koostuivat kuuden suurimman kaupungin verkostosta.

Tiedonhankintamenetelmän muutoksen jälkeen alkoi kyselytutkimuksen laatiminen, joka pystyttiin toteuttamaan vasta tammikuussa 2020, koska Tampereen kaupungin organisaatio muuttui vuoden 2020 alusta. Kyselytutkimuksen pohjana käytin osaksi samoja väittämiä, kuin Pro-gradu -tutkielmassa turvallisuusjohtaminen poliisissa (2016, Tampereen yliopisto). Väittämät kävin läpi Tampereen kaupungin sisäisessä organisaatioturvallisuuden koordinaatioryhmässä, jossa niihin tehtiin muutoksia, jotka palvelevat paremmin Tampereen kaupungin organisaatiota. Kysely toteutettiin sähköisellä työkalulla.

Asiantuntijahaastattelu toteutettiin helmi- maaliskuussa 2020 Skype-kokouksina. Kyselyyn valikoitiin asiantuntijoita Tampereen kokoisista kunnista ja yksi edustaja Kuntaliitosta. Haastattelut toteutettiin tarkoituksella kyselytutkimuksen jälkeen.

Viimeisen vaiheen tarkoituksena oli luoda Tampereen kaupungille turvallisuusjohtamisen malli, joka mahdollistaa riskienhallinnan, organisaatioturvallisuuden ja varautumisen kokonaisvaltaisemman toteuttamisen. Malli valmistui toukokuussa 2020.

Koko työskentelyprosessin ajan keräsin aineistoa tutkimukseen eri lähteistä. Kokonaisuudessaan työskentelyprosessi kesti 18 kuukautta, mutta pääpaino työskentelyssä oli viimeisellä viidellä kuukaudella, johtuen kyselytutkimuksen aikataulusta.

## 4 Viitekehys

Kehitysprojektin teoriaosuus koostuu tässä kappaleessa käsitellystä kirjallisuudesta sekä aikaisemmista tutkimuksista koskien turvallisuusjohtamista, riskienhallintaa, turvallisuutta ja varautumista. Projektissa huomioitiin keskeisimmät lait ja määräykset koskien Tampereen kaupungin toimintaa sekä perehdyttiin muiden suurten kaupunkien turvallisuusjohtamiseen.

Kehitysprojektin teoriaosuuteen haettiin tukea kyselytutkimuksesta, jossa kerättiin tietoa kaikilta Tampereen kaupungin henkilöiltä, jotka toimivat turvallisuusjohtamisen parissa sekä syventävää vertailua tehtiin kohdistelulla asiantuntijahaastattelulla Suomen suurimpien kuntien asiantuntijoille.

### 4.1 Tampereen kaupungin johtamisjärjestelmä

Tampereen kaupunkia johtaa päätoiminen luottamushenkilö eli pormestari, jonka valtuusto valitsee valtuustokaudeksi kerrallaan. Pormestari toimii kaupunginhallituksen puheenjohtajana ja johtaa asioiden käsittelyä kaupunginhallituksen kokouksissa. Pormestari määrittelee kaupunginhallitukselle esiteltävien asioiden valmistelun suuntaviivat sekä johtaa kaupunginhallituksen alaisena kaupungin toimintaa, hallintoa ja taloudenhoitoa. Pormestari vastaa hyvän hallinto- ja johtamistavan, riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämisestä kaupunginhallituksen hyväksymien määräysten mukaisesti. (Tampereen kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapa ja sisäinen valvonta 2019, s. 9) Pormestarin työtä tukee kolme apulaispormestaria.

Tampereen johtamista tuetaan toimintamallilla, jossa kehitetään rakenteiden lisäksi erityisesti johtamisen sisältöjä. Johtamismalli korostaa toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Kaupungille on myös määritelty johtamisperiaatteet ja johtamisen osaamisvaatimukset. Johtamisperiaatteet ohjaavat johtajia ja esimiehiä toimimaan kaupungin strategian ja toimintamallin tavoitteiden ja periaatteiden mukaisesti. Johtamisen osaamisvaatimukset vahvistavat



kaupungin johtamiskyvykkyyttä toimintamallin periaatteiden mukaisesti. (Johtamisjärjestelmän kuvaus 2019)

#### 4.1.1 Turvallisuus Tampereen kaupungin strategiassa



**Kuva 2** Turvallisuus Tampereen kaupungin strategiassa

Tampereen uusi strategia ulottuu vuoteen 2030. Se perustuu tunnistettuihin tulevaisuuden muutostekijöihin ja sisältää kaupungin kehittämisen pitkän aikavälin tahtotilan.

Tampereen visio on Tampere - Sinulle paras. Strategialla tavoiteltavat tulokset on esitetty yllä olevassa kuvassa. Strategian sisällöt jakaantuvat neljään strategiseen painopisteeseen: yhdessä tekevä ja inhimillinen, koulutuksen ja osaamisen kärjessä, luova ja innovatiivinen sekä urbaani ja kestävästi kasvava. Kaupunkiorganisaation uudistumiskyky mahdollistaa strategian toteuttamisen ja se koostuu toimintaympäristön muutosten ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä, osaavasta ja hyvinvoivasta henkilöstä. (Tampereen strategia 2030 2017, 3) Monimutkaistuva turvallisuusympäristö on tunnistettu yhdeksi

tulevaisuuden muutostekijäksi. Tampereen kaupungin johto näkee turvallisuuden ja turvallisuudentunteen tulevaisuuden kunnan avaintekijänä, joilla luodaan vahva pohja kuntalaisille ja elinkeinoelämälle. Turvallisuuden merkitys tunnustetaan hyvinvoinnin ja yhdenvertaisuuden edistäjänä.

### TAMPEREEN STRATEGINEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ



**Kuva 3** Tampereen strateginen johtamisjärjestelmä

Strategia on ylin kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja ja se luo pohjan kaupungin strategiselle johtamiselle ja kehittämiselle. Strategian sisältöjä tarkennetaan lautakuntien, johtokuntien ja konsernihallinnon palvelu- ja vuosisuunnitelmissa. (Tampereen strategia 2030 2017, 26) Tampereen kaupungilla onkin hyvä lähtökohta kehittää turvallisuusjohtamista strategialähtöisesti. Strategiaan on määritelty tavoiteltavat tulokset, joita tarkastellaan määriteltyjen tavoitteiden ja mittarien kautta. Tavoitteiden toteutumista seurataan osana strategiaraportointia, joten turvallisuusasiat ovat sitä kautta säännöllisesti johdon agendalla. Tämä luo erinomaisen pohjan koko organisaatiotasoiselle suunnitelmalliselle turvallisuusjohtamisen kehitystyölle.

Monimutkaistuva turvallisuusympäristö sisältyy kaikkiin strategiaan painopistealueisiin. Asuin- ja elinympäristöjen suunnittelussa huomioidaan alueiden viihtyisyys, omaleimaisuus ja turvallisuus. Kaupunkiturvallisuutta ja turvallisuusvalmiutta kehitetään suunnitelmallisesti. Digitaalisten palvelujen helppokäyttöisyys, toimintavarmuus ja turvallisuus varmistetaan.

Tampere haluaa olla kansainvälisesti merkittävä ja profiloitunut toimija, joka luo aloitteellisesti ja aktiivisesti verkostoja ja kumppanuuksia muiden kaupunkien toimijoiden kanssa. Eri viranomaisten ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa lisätään tiivistä, vaikuttavaa ja tietoon perustuvaa turvallisuusyhteistyötä. (Tampereen strategia 2030 2017, 21) Vaikuttavan verkostokumppanuuden merkitys kasvaa tulevaisuuden kunnassa. Toimintojen ja palveluiden ulkoistaminen, keskinäisriippuvuuksien kasvaminen sekä toiminnan teknistyminen edellyttävät tiivistä yhteistoimintaa sidosryhmien kanssa.

#### 4.1.2 Tampereen kaupungin organisaatio



**Kuva 4** Tampereen kaupungin organisaatio 1.1.2020

Tampereen kaupungin ylintä päätösvaltaa käyttää kaupunginvaltuusto, johon kuuluu 67 valtuutettua. Valtuutetut ja varavaltuutetut valitaan joka neljäs vuosi toimitettavissa kuntavaaleissa.

Kaupunginvaltuusto aloittaa toimikautensa vaalivuoden kesäkuun alusta.

Johtamisjärjestelmän kuvauksessa kaupungin organisaatio kuvataan perinteisen jaottelun kautta. Poliittinen ja viranhaltijaorganisaatio esitetään erillisinä, mutta ne toimivat käytännössä tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään.

Tampereen kaupungin organisaatio on yksi väline toimintamallin periaatteiden toteuttamisessa. Tarkoituksenmukainen organisaatio tukee toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Organisaation eri toimijoiden roolien, tehtävien ja vastuiden ymmärtäminen on tärkeä osa hyvää johtamis- ja hallintotapaa. (Johtamisjärjestelmän kuvaus 2019)

### Konsernihallinto



**Kuva 5** Konsernihallinnon rakenne 1.1.2020

Konsernihallinto ohjaa, valvoo ja tukee koko kaupungin toimintaa ja kehittämistä sekä vastaa konsernitasoisista palveluista osana kokonaisprosessiaan. Konsernihallinnossa toimii pormestarin suorassa alaisuudessa konsernijohtaja, sisäinen tarkastus, apulaispormestarit ja pormestarin esikunta.

Konsernijohtajan alaisuudessa toimivat sivistyspalvelujen, sosiaali- ja terveyspalvelujen, elinvoiman ja kilpailukyyn sekä kaupunkiympäristön palvelualueiden johtajat ja heidän esikuntansa sekä seitsemän konserniyksikköä: hallinto, henkilöstö, omistajaohjaus, strategia ja kehittäminen, talous, tietohallinto sekä viestintä. (Johtamisjärjestelmän kuvaus 2019)

### *Palvelualueet*

Kaupungin palvelutoiminta on jaettu neljälle palvelualueelle: Sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelualue, sivistyspalvelujen palvelualue, elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue sekä kaupunkiympäristön palvelualue. Palvelualueet jakaantuvat edelleen palveluryhmiin.

Kullakin palvelualueella on oma johtajansa. Palvelualueen johtajan keskeisenä tehtävänä on palvelualueen toiminnan johtaminen, organisointi ja kehittäminen, asioiden valmistelusta ja täytäntöönpanosta vastaaminen palvelualueensa lautakuntien ja niiden jaostojen osalta sekä lautakuntien esittelijän tehtävät. (Johtamisjärjestelmän kuvaus 2019)

#### **4.1.3 Kunnan lakisääteiset velvoitteet**

Kaupungin toimintaa säätelevät kuntalain lisäksi perustuslaki, hallintolaki, laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja monet muut toimintaan liittyvät erillislait, kuten turvallisuutta ja varautumista säätelevät työturvallisuuslaki, valmiuslaki ja pelastuslaki.

Kuntalaki (2015/410) määrää kuntaa edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. Kuntalain mukaan kunnilla on myös riskienhallintavelvoite sekä tähän liittyvä varautumisvelvoite.

Hallintolaki säätelee hyvää hallinto- ja johtamistapaa julkisella sektorilla. Käytännössä hyvä hallinto- ja johtamistapa on toiminnan ja talouden ohjauksen tilivelvollisuus, ohjaus ja vastuujärjestelmä. (Tampereen kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapa ja sisäinen valvonta 2019)

Työturvallisuuslaki (2002/738) koskee työnantajaa ja työntekijöitä. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapa-  
turmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.

Valmiuslaissa (2011/1552) määrätään, että kunnan tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluin sekä muilla toimenpiteillä varmistaa tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitami-

nen myös poikkeusoloissa. Kunnan tehtävänä on omalta osalta ennaltaehkäistä onnettomuuksia, varautua mahdollisiin onnettomuuksiin, rajoittaa vahinkoja, rakentaa ja ylläpitää väestönsuojia (Pelastuslaki 2011/379).

#### **4.1.4 Tampereen kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet ja –linjaukset**

Riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä vastaavat toimielinten lisäksi johtavat viranhaltijat ja esimiehet. Myös kaikki työntekijät ovat velvollisia toimimaan huolellisesti, kaupungin ohjeiden mukaisesti sekä raportoitmaan esimiehelleen havaitsemistaan olennaisista riskeistä. Riskit tulee tunnistaa, arvioida ja pyrkiä hallitsemaan sekä päivittäisessä toiminnassa että erityisesti toiminnan muutostilanteissa.

Riskienhallinta kohdistuu kaikkeen kaupungin toimintaan. Kaupunkikonsernin lisäksi myös esimerkiksi kuntien yhteistoiminta, omistus, sopimukset, tietojärjestelmät ja rahoittaminen on ydintoimintojen lisäksi tarkasteltava riskienhallinnan näkökulmasta. Taloudellisten vahinkojen toteutumiseen varaudutaan kaupungin vahinkorahastojen ja vakuutusten avulla. Yksittäiset riskit, joiden toteutuessaan arvioidaan aiheuttavan yli miljoonan euron vahingot, vakuutetaan. Riskienhallintaan liittyy keskeisesti myös toiminnan turvallisuudesta (tietoturvaluus, toimitilaturvaluus, työturvaluus, ympäristöturvaluus jne.), jatkuvuudesta ja häiriöttömyydestä huolehtiminen.

#### *Tampereen kaupungin konsernihallinnon turvallisuuden koordinaatio ja roolit*

Tampereen kaupungin turvallisuuden koordinointi on jaettu konsernihallinnossa kolmen konserniyksikön välille.

Konsernihallinnon strategia- ja kehittämissyksikössä vastataan yleisesti kaupungin riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen kehittämisestä ja organisoinnista, koordinoinnista ja kaupunkitasoisesta ohjauksesta sekä yhteistyöstä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa (Tampereen kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapa ja sisäinen valvonta 2019). Tästä kokonaisuudesta vastaa riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen tiimi, johon kuuluu riskienhallinta- ja turvallisuusjohtaja sekä kaksi riskienhallinnan asiantuntijaa.

Konsernihallinnon tietohallintoyksikkö vastaa kaupungin tietoturvan koordinoinnista ja sen hallinnan kehittamisestä. Tästä kokonaisuudesta vastaa digiturvallisuus ja riskienhallinta tiimi, johon kuuluu tietoturvapääällikkö ja tietosuojavastaava.

Henkilöstöyksikkö vastaa työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin koordinoinnista. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin vastuualuetta hoitaa työhyvinvointipääällikkö.

### *Varautuminen*

Tampereen kaupungilla varautuminen tarkoittaa toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa tilanteissa. Varautumistoimenpiteitä yleisesti on riskien arviointi, jatkuvuus- ja valmiussuunnittelu, tekniset ja rakenteelliset etukäteisvalmistelut, koulutus, harjoitukset sekä tilojen ja kriittisten resurssien varaukset.

Valmiussuunnitelmien avulla varmistetaan kaupungin palvelujärjestelmän toimivuus kaikissa häiriötilanteissa ja toimielinten tuleekin käsitellä alaistaan toimintaa koskevat valmiussuunnitelmat. Esimiesten tulee huolehtia, että kriittisille toimintoille ja tietojärjestelmille on laadittu jatkuvuussuunnitelmat ja että niitä ylläpidetään.

Kaupungin on pystyttävä tuottamaan lakisäätteiset ja muut vastuullaan olevat palvelut teknisistä ongelmista ja häiriötilanteista huolimatta ilman, että siitä koituu kansalaisille kohtuutonta haittaa. Yhteiskunnan elintärkeisiin toimintoihin (YET) liittyvissä alihankinta- ja ulkoistamissopimuksissa tulee huomioida varautuminen mm. käyttämällä elinkeinoelämän ja julkishallinnon yhteisen SOPIVA-hankkeen sopimuslausekkeita ja liitettä. (Tampereen kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapa ja sisäinen valvonta 2019)

Tampereen kaupungin riskienhallinta- ja turvallisuusjohtaja koordinoi kaupungin varautumista.

### *Tampereen kaupungin häiriötilanteen aikainen johtoryhmä*

Häiriötilanteiden aikana ja poikkeusoloissa kaupungin toimintaa johtaa pormestari ja pormestarin johtama häiriötilanteiden aikainen kaupungin johtoryhmä. Häiriötilanteiden aikaiseen kaupungin johtoryhmään kuuluvat puheenjohtajana pormestari, jäsenenä konsernijohtaja, palvelualueiden johtajat,

pelastusjohtaja, rahoitusjohtaja, viestintäjohtaja, tarkastusjohtaja, riskienhallinta- ja turvallisuusjohtaja, sihteerinä kaupunginlakimies sekä asiantuntijajäsenenä pelastuslaitoksen valmiuspäällikkö ja hallintojohtaja.

Pormestari täydentää johtoryhmää tarvittavilla asiantuntijoilla. Pormestarin sijaisena häiriötilanteiden aikaisessa kaupungin johtoryhmässä toimii konsernijohtaja. Tällöin pormestarin varahenkilönä toimivalla apulaispormestarilla on läsnäolo- ja puheoikeus häiriötilanteiden aikaisessa kaupungin johtoryhmässä.

Häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa pormestari ja johtoryhmä vastaavat häiriötilanteen ja poikkeusolojen edellyttämistä toimenpiteistä ja ohjaavat voimavaroja eri toimialueille häiriötilanteen ja poikkeusolojen vaatimusten mukaisesti. (Tampereen kaupungin häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtosääntö 2017)

Häiriötilanteessa johtoryhmän päätöksentekoa tukee tilannekuvaryhmä, joka ylläpitää tarvittavia kuvauksia tapahtuneista asioista, niihin vaikuttaneista olosuhteista, toimintaan osallistuvien eri osapuolten tavoitteista ja tapahtumien mahdollisista kehitysvaihtoehdoista. Tilannekuvaryhmän tehtävänä on tilannetietojen kokoaminen sekä häiriötilanteen aikaisen tilannekuvan ylläpitäminen

#### *Tampereen kaupungin häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtosääntö*

Häiriötilanteiden aikana ja poikkeusoloissa pormestari voi käyttää normaaliolojen johtosääntöjen määrittelemästä toimivallasta poiketen päätösvaltaa peruspalvelujen turvaamiseksi ja häiriötilanteen normalisoimiseksi, milloin asia koskee toimenpiteiden yhteensovittamista eri toimialueiden välillä, taloudellisten resurssien tai henkilöstöresurssien suuntaamista, tiedottamista tai muuta häiriötilanteen hoitamiseksi välttämätöntä päätöstä. Tämä erityistoimivalta otetaan käyttöön Tampereen kaupungissa häiriötilanteissa ja tarvittaessa valtioneuvoston määrittelemissä poikkeusoloissa. Erityistoimivallan käyttöön ottamisesta päättää kaupunginhallitus tai kiireellisessä tapauksessa pormestari häiriötilanteiden aikaisessa kaupungin johtoryhmässä. Erityistoimivallan käyttämisen lakkaamisesta päättää kaupunginhallitus. (Tampereen kaupungin häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtosääntö 2017)



### *Muut häiriötilanteiden ja poikkeusolojen aikaiset johtoryhmät ja työryhmät*

Palvelualueilla ja liikelaitoksissa toimivat valmiussuunnitelmien mukaiset johtoryhmät. Muut häiriötilanteisiin liittyvät johtoryhmät ja työryhmät, joihin kuuluu henkilöitä eri toimialueilta, asettaa ja nimeää pormestari. Johtoryhmät ja työryhmät toimivat asettajan antamien toimivaltuuksien puitteissa. (Tampereen kaupungin häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtosääntö 2017)

Johtoryhmien ja työryhmien toiminnasta on informoitava riskienhallinta- ja turvallisuusjohtajaa.

### *Toimintakortit*

Häiriötilanteiden aikana ja poikkeusoloissa Tampereen kaupungin häiriötilanteen aikaisella johtoryhmällä on käytössä ennalta laaditut toimintakortit. Toimintakortit ovat häiriötilanteeseen liittyvä toimintaohje Tampereen kaupungin häiriötilanteen aikaisen johtoryhmän jäsenelle niistä tehtävistä, mitä henkilö suorittaa häiriötilanteessa kaupungin elintärkeiden toimintojen ylläpitämiseksi omalla vastuualueellaan. Toimintakortit on laadittu yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2017) ja kansallisen riskiarvoin (2018) pohjalta. jokaisesta yhteiskunnan turvallisuusstrategian uhkamallista on oma kortti.

Toimintakorttien tarkoituksena on nopeuttaa johtoryhmän valmiustoiminnan aloittamista sekä tukea johtamista.

## **4.2 Riskienhallinta**

Tampereen kaupunkikonsernissa riskit kohdistuvat toimintoihin eri tavoilla. Kaikilla on yhteisiä riskejä, mutta myös omaa substanssia koskevia riskejä. Riskienhallinnan sisältöä ja prosessia tulee kehittää ja arvioida palvelualueilla itsenäisesti, mutta kuitenkin organisaatiotasoisella yhtenäisellä toimintamallilla.

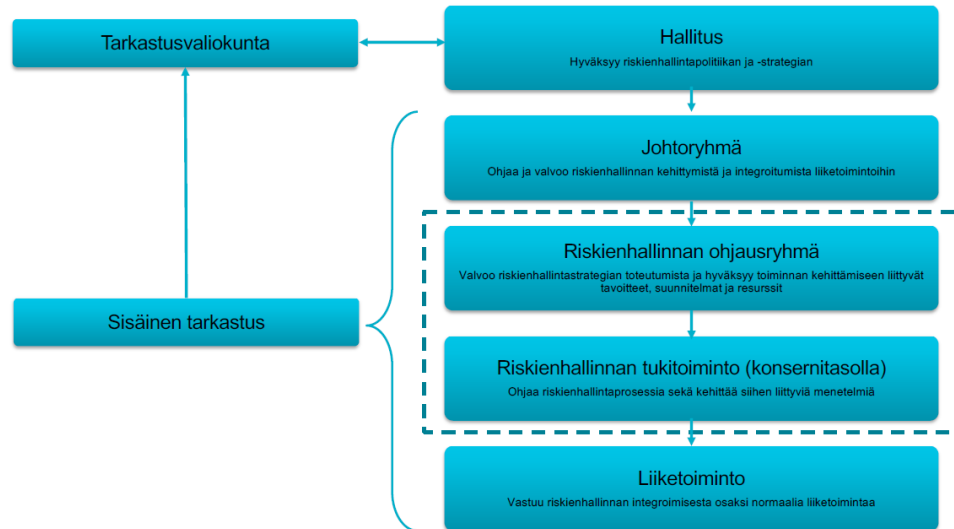
Usein sanaa riski käytetään uhka-sanan synonyyminä, mutta pohjimmiltaan riski voi olla myös positiivinen asia, mahdollisuus saada hyötyä jollain toimenpiteellä. Riskienhallinnan tarkoituksena on löytää organisaation menestymiseen ja tuloksellisuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Ohje riskienhallintaan 2017). Erityyppisten riskien tunnistaminen onkin

oleellista Tampereen kaupungin toiminnan kannalta. Pitää pystyä tarkastelemaan toteutuneen riskin vaikutusta kaupungin talouteen, tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehitykseen, maineeseen, henkilöstön saatavuuteen, työhyvinvointiin, tietojärjestelmien toimintaan sekä kuntalaisen yleiseen hyvinvointiin ja palvelutarpeisiin.

Riskienhallinta on osa johtamisen ja toiminnan prosesseja sekä suunnittelua ja seurantaa. Tavoitteena on, että organisaatiolla on johtamista ja päätöksentekoa varten ajantasainen, oikea ja riittävän kattava käsitys riskeistä sekä selkeästi määritellyt riskienhallinnan vastuut ja seurantajärjestelmä (Ohje riskienhallintaan 2017). Yrityksen johto vastaa toimintaansa liittyvästä riskienhallinnasta riskienhallintapolitiikkansa mukaisesti. Johdon tehtävänä on määrittää tasapaino riskien ja tuottojen välillä riskienhallintakyvyn mukaan (Immonen ym. 2016, 53). Riskienhallinnan työkalujen kehittäminen siten, että ne linkittyvät tiiviimmin osaksi kaupungin palvelualueiden ja konserniohjauksen strategista suunnittelua ja johtoryhmätyöskentelyä on avain asemassa riskienhallinnan kehittämisessä.

Riskienhallinnan 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 niitä sivuuttamalla tai huomioidatta jättämisellä (Ohje riskienhallintaan 2017).

Työturvallisuuslain ja muiden työsuojeluelvoitteiden tarkoituksen on varmistaa, että kaikenkokoisissa yrityksissä työnantaja on asianmukaisesti perillä työpaikan ja työympäristön oloista sekä niihin vaikuttavista terveyttä ja turvallisuutta uhkaavista vaaratekijöistä. Kehittyneissä organisaatioissa johto ja muu työyhteisö sitoutuu henkilöstön työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseen ylittäen työturvallisuuslain ja muiden työelämän lakien asettaman vähimmäistason (Juvonen ym. 2014, 62). Riskienhallinnan pitäisikin olla osa Tampereen kaupungin konserniohjauksen ja palvelualueiden normaalia johtamista ja johdon raportointia, koska riskienhallinta koskettaa organisaation koko henkilöstöä. Riskienhallinta pitäisi nähdä turvallisuusjohtamisen perustana.



**Kuva 6** Riskienhallinnan ohjaus ja valvonta (Lähde: Jari Kallio 2018)

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin riskienhallinnan koskettavan jokaista henkilöstön jäsentä, mutta silti ei pidä unohtaa, että riskienhallinnan vastuut pitää olla selkeät. Kaupungin johdossa on vastuu riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä. Näin johto mahdollistaa organisaation riskienhallintakulttuurin kehittymisen. Käytännössä riskienhallinta ei ole aina saanut riittävästi tilaa varsinaisen johtoryhmän agendalla, ja ratkaisuna tähän ovat olleet riskienhallinnan ohjausryhmät, joissa on ollut mahdollisuus keskittyä tehokkaasti riskienhallinta-asioihin. Riskienhallinnan ohjausryhmässä tulisi olla edustettuina yrityksen ylin johto, liiketoimintajohtaja sekä riskienhallinnan näkökulmasta muut vastuulliset tahot. (Immonen ym. 2016, 54)

Sisäisen valvonnan avulla varmistetaan talouden ja toiminnan laillisuus ja tuoksellisuus sekä varojen ja omaisuuden turvaaminen. Johto vastaa sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta. Sisäinen tarkastus arvioi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuutta ja riittävyttä (Ohje riskienhallintaan 2017). Sisäinen tarkastus arvioi riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintojärjestelmiä ja edistää niiden kehittämistä. Tapauskohtaisesti sisäinen tarkastus voi myös raportoida sovittujen riskienhallintatoimenpiteiden onnistumista. Kuitenkin ensisijaisesti sisäinen tarkastus arvio riskienhallinnan toimivuutta, ei pyri kartoittamaan riskejä operatiivisen johdon puolesta. (Immonen ym. 2016, 54)

### 4.3 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen tulisi käsittää kokonaisvaltaisena toimintana organisaation turvallisuuden hallitsemiseksi. Tällä tarkoitetaan kaikkia niitä johdon toimenpiteitä, joilla pyritään organisaation kehittämiseen. Turvallisuusjohtaminen nivoutuu organisaation normaaliin johtamisprosessiin. (Paasonen 2012, 80) Johtaminen on Tampereen kaupungin ydintoiminto, joka korostuu yhä enemmän, kun kunnat siirtyvät enemmän kohti asiantuntijaorganisaatiota. Tampereen kaupunki on tärkeä turvallisuustoimija paikallisesti sekä valtakunnallisesti ja koska turvallisuus yhdistetään kaupungin maineeseen, niin turvallisuuden johtaminen pitää integroida paremmin osaksi kokonaisjohtamista. Reiman (2015) kiteyttääkin miten turvallisuuden johtaminen pitäisi saada nivottua osaksi päivittäistä johtamista, jota asiantuntijat tukevat. Turvallisuus onkin koko organisaation toiminnan dynaaminen ominaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että turvallisuuden eteen on aina tehtävä työtä. Turvallisuus ei ole pysyvä tila vaan jotakin, jota on koko ajan rakennettava. Se on paitsi vaarojen hallintaa myös kykyä onnistua ja ylläpitää osaamista sekä kehittyä (Reiman. 2015, 8).

Turvallisuusjohtamien voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen kuten muukin johtaminen. Strateginen turvallisuusjohtaminen on suunnittelua tulevaisuuden tavoitetilaa kohti. Strategian suunnittelussa arvioidaan parhaat mahdolliset käytännöt asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Operatiivinen turvallisuusjohtaminen keskittyy strategiaa lyhyempään ajanjaksoon ja pienenpiin kokonaisuuksiin (Paasonen 2015, 88). Tampereen kaupungin johto näkee turvallisuuden ja turvallisuudentunteen tulevaisuuden kunnan avaintekijänä, joilla luodaan vahva pohja kuntalaisille ja elinkeinoelämälle. Turvallisuus onkin nostettu osaksi Tampereen kaupungin strategiaa ja se antaa signaalin, että organisaation johto ymmärtää muuttuvan ja monimutkautuvan turvallisuusympäristön, jossa tällä hetkellä elämme. Strategia antaa tarkoitusta ja suuntaa organisaatiolle sekä on kilpailevien tulevaisuuksien ymmärtämistä tässä hetkessä.

Hyvä turvallisuuden johtaminen vastaa käsitystä yleisestä hyvästä johtamistavasta. Turvallisuuden johtamisen tuleekin olla osa organisaation johtamiskäytäntöjä ja osaamisen kehittämistä. Esimiesten turvallisuusjohtamisen osaamistarpeet vaihtelevat organisaatioaseman sekä vastualueen työympäristön fyysisten ja psykososiaalisten riskien mukaan (Tappura ym. 2015, 31).

On erittäin tärkeää, että tunnistamme konserniohjauksen sekä palvelualueiden ydintehtävät, kriittiset toiminnot sekä niitä koskevat riskit. Vasta sen jälkeen pystymme kehittämään toimintaamme ja esimiesten osaamista kohti parempaa turvallisuusjohtamista. Ymmärtäessämme turvallisuuden osana päivittäisiä toimintoja ja johtamista, organisaatio ei voi ulkoistaa esimiesten vastuuta turvallisuudesta.

Reimanin (2015) näkemys turvallisuusasiantuntijoiden roolista organisaatiossa on edistää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken ja luotava luottamuksellinen ja energisoiva ilmapiiri, joka luo perustan työn laadukkaalle ja turvalliselle toteuttamiselle. Turvallisuusasiantuntijoiden on osallistettava ihmisiä, tuettava kontaktien syntymistä, suhteiden kehittymistä ja yhteisymmärrystä. Turvallisuusasiantuntijoiden on laajennettava ja kehitettävä myös omia verkostojaan. (Reiman. 2015. 22) Turvallisuusjohtamisessa onkin hyvä erottaa esimiehen vastuut ja turvallisuusasiantuntijoiden roolit. Nämä roolit tulisi olla selkeitä turvallisuuden johtamisessa, koska valta on aina johdolla. Asiantuntijoiden rooli on tukea johtoa ja esimiehiä.

#### **4.4 Turvallisuuden roolit ja vastuut**

Turvallisuutta käytetään perinteisesti sen tarkemmin määrittelemättä tai se on määritelty sitä kautta, mitä se ei ainakaan ole; onnettomuuksia, tapaturmia, häiriöitä, epätoivottuja tapahtumia tai tiloja. Onkin paljon vaikeampaa määritellä itse turvallisuutta, saati mitata tai laskea turvallisuuden ilmentymiä. Turvallisuustyössä on erityisesti tärkeää huomioida, että turvallisuus on eteenpäin tähtäävää: turvallisista toimintatapoista, osaamisesta, asenteista, työvälineistä ja teknologiaa eikä ainoastaan jälkijätöistä tapaturmien ja häiriöiden puuttumisesta ja sen toteutamisesta. (Reiman. 2015, 8) Kesti (2010) korostaakin nykyaikana henkilöstöön sidotun aineettoman pääoman tärkeyttä organisaatioiden voimavarana. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan henkilöstön kokemusta ja taitotietoa sekä organisaation toimintatapaa ja asiakastuntemusta, jotka mahdollistavat tuotteiden ja palvelujen jalostamisen asiakkaille. Henkilöstön aineettoman pääoman ymmärtäminen henkilöstötuottavuuden näkökulmasta on äärimmäisen tärkeää jatkuvan menestyksen aikaansaamiseksi. (Kesti 2010, 18)

Työturvallisuuslain ja muiden työsuojeluvälineiden tarkoituksena on varmistaa, että kaikenkokoisissa yrityksissä työnantaja on asianmukaisesti perillä työpaikan ja työympäristön oloista sekä niihin vaikuttavista terveyttä ja

turvallisuutta uhkaavista vaaratekijöistä. (Juvonen ym. 2014, 62) Työturvallisuuslaista tulee erilaisia vastuita suhteessa asemaan organisaatiossa. Vastuita voidaan jakaa, sen mukaan kuuluuko henkilö ylimpään johtoon, keski-johtoon, työnjohtoon vai onko kyseessä työntekijä. Monesti unohdetaan muut organisaatioturvallisuuden alueet, kun keskitytään työturvallisuuteen organisaation lakisääteisenä tehtävänä. On mahdollista, että asiantuntijoilla korvataan esimiesten vastuuta osana turvallisuusjohtamista ja organisaatioturvallisuutta.

Kehitysprojektissa ei keskitytä lakisääteiseen työsuojeluun eikä työturvallisuuteen erikseen vaan osana turvallisuuden johtamista sekä organisaatioturvallisuutta. Tampereen kaupungilla on hyvin toimiva työsuojeluorganisaatio, joka pitää ottaa huomioon turvallisuusjohtamisen mallia luodessa. Työsuojelu onkin hyvä nähdä omana tehtävänä, koska se on iso erillinen lakisääteinen kokonaisuus. Työsuojelun pitää tehdä tiivistä yhteistyötä riskienhallinnasta, turvallisuudesta ja varautumisesta vastaavien henkilöiden kanssa.

Turvallisuus on monissa organisaatioissa paitsi tärkeä arvo itsessään, myös yhä keskeisempi osa liiketoimintaa ja asiakasvaatimuksia. Turvallisuuden johtamisen tulisi olla kiinteä osa johtamista ja esimiestyötä. Tämän vuoksi esimiehiltä edellytetään aikaisempaa korkeampaa operatiivisen turvallisuustoiminnan osaamista, turvallisuuden johtajuutta sekä selkeää sitoutumista turvallisuuden pitkäjänteiseen kehittämiseen. (Tappura ym. 2015, 31) Kirjassa menestyvän työyhteisön pelisäännöt (2017) kiteytetään hyvin johtamisen rakennetta. Jokaisessa vähänkin isomassa organisaatiossa pitää olla selkeä rakenne ja johtamisjärjestelmä, jossa ylemmällä tasolla olevat johtavat alemmalla tasolla olevia henkilöitä. Ilman tätä niin sanottua linjajohtoa ja siihen liittyvää marssijärjestystä mikään organisaatio ei voi toimia hallitusti, tehokkaasti ja tavoitteellisesti. (Järvinen 2017, 61)

Esimiesten rooli ja vastuu linkittyvät missä asemassa henkilö on organisaatiossa. Esimiehin roolit jaetaan yleisesti kolmeen ryhmään ylin johto, keski-johto ja työnjohto, jotka toimivat työnantajan edustajina. Laki määrittää esimiesten vastuut ja oikeudet. Pitää kuitenkin muistaa, että johtaminen on paljon muutakin, kuin mitä laki määrittelee. Tutkimushankkeen turvallisuuden johtajat -esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen (2015) johtopäätöksissä todetaan, että turvallisuusjohtamisessa korostetaan usein työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista. Oikeanlaisella johtamistavalla voidaan

edistää sekä turvallisuussääntöjen noudattamista, että osallistumista turvallisuuden kehittämiseen. Turvallisuuden johtamisessa tarvitaan sekä valvontaa että motivointia ja kannustusta. Keskeistä on luottamuksen rakentaminen, avoimuus ja hyvät suhteet esimiehen ja työntekijöiden kesken, jolloin myös epäkohtiin on helpompi puuttua. (Tappura ym. 2015, 31)

Riskejä hallitaan käytännössä operatiivisella tasolla. Jokainen työntekijä toteuttaa riskienhallintaa noudattamalla ohjeita ja määräyksiä ja puuttumalla toiminnassa havaittuihin epäkohtiin. Hyvä riskienhallinta edellyttää paitsi selkeitä vastuualueita myös aktiivista kommunikointia ja koordinaatiota eri yksiköiden välillä (Immonen ym. 2016, 54). Juvonen (2014) määrittelee työntekijän vastuita työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin osalta. Työntekijä vastaa työnantajan direktio-oikeuden nojalla antamien ohjeiden noudattamisesta. Työntekijän on oltava aktiivinen työnsä ja työympäristönsä havainnoinnista. Kun työntekijä ilmoittaa turvallisuuspuutteesta työnantajalle, syntyy työnantajalle velvollisuus toimia turvallisuuspuutteen poistamiseksi (Juvonen ym. 2014, 63).

Ylimmällä johdolla on aina vastuu turvallisuuden kehittämisestä organisaatiossa, mutta johto ja esimiehet tarvitsevat asiantuntijuutta tukemaan omaa rooliaan. Turvallisuuden vastuuta ei voi ulkoistaa asiantuntijoille, vaan se tulee olla omaa esimiestyötä. Reiman (2015) kiteyttää turvallisuusasiantuntijan roolin organisaatiossa hyvin. Turvallisuusasiantuntijan rooli ei ole vastata yrityksen turvallisuudesta yksin. Turvallisuusasiantuntija tekee työtään yhdessä yrityksen johdon, esimiesten ja kenttätyöntekijöiden kanssa. Usein tehokkain tapa vaikuttaa turvallisuuteen onkin välillinen: turvallisuus- asiantuntija saa esimiehen, toimitusjohtajan tai jonkun muun avainhenkilön innostumaan turvallisuudesta ja viemään turvallisuusasioita eteenpäin oman työroolinsa puitteissa. Onkin tärkeää, että turvallisuusasiat eivät henkilöidy yhteen tai muutamaan turvallisuusasiantuntijaan, vaan että ne koetaan koko organisaation asiaksi. Asiaksi johon kaikilla on mahdollisuus, ja velvollisuus, vaikuttaa (Reiman 2015, 31).

#### **4.5 Turvallisuuskulttuuri**

Mitä on organisaation turvallisuuskulttuuri? Turvallisuuskulttuuria määritellään monin tavoin lähteestä riippuen. Julkaisun turvallisuuskulttuuri - teoria ja arviointi (2008) yhteenvedossa turvallisuuskulttuuri määritellään seura-

vasti: Hyvässä turvallisuuskulttuurissa on ensisijaisesti kyse siitä, että henkilöstöllä on edellytykset suoriutua hyvin työstään, turvallisuutta pidetään organisaatiossa aidosti tärkeänä asiana, turvallisuus ymmärretään 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. Turvallisuuskulttuuri ei ole pelkästään johdon toiminnan ilmentymä. Organisaatio on kokonaisuus, jonka eri toiminnot ja elementit ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja siten kaikilla organisaation työntekijöillä myös muilla kuin varsinaisia ydintoimintoja toteuttavilla voi olla vaikutusta turvallisuuteen (Reiman ym. 2008, 89). Turvallisuuskulttuuri voidaan nähdä myös organisaatiokulttuurin alakulttuurina, joka pitää sisällään yksilöt, työn ja organisaation kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat työn terveellisyyteen ja turvallisuuteen. (Waittinen 2019) Waittisen kanssa samaa ajatusta jakaa myös Paasonen (2012) organisaatio- ja turvallisuuskulttuurin käsitteistä. Hänen mielestään käsitteet täydentävät toisiaan ja niiden taustalla on organisaation inhimillinen toiminta. (Paasonen 2012, 68)



**Kuva 7** Turvallisuuskulttuurin kerroksellisuus ja turvallisuuskulttuurin kehittämisen keskeiset elementit (lähde: Matti Waittinen 2019)



Matti Waittinen käsitteli turvallisuuskulttuurin kerroksellisuutta turvallisuusjohdon koulutusohjelman luennolla (2019), samaa asiaa hän käsittelee oppaassa oppilaitoksen turvallisuusopas 2 -turvallisuuskulttuurin kehittäminen (2014). Turvallisuuskulttuuria tukevat ja kannattelevat elementit on kuvattu hyvin kuvassa turvallisuuskulttuurin kerroksellisuus ja turvallisuuskulttuurin kehittämisen keskeiset elementit (kuva 7). Kuvasta näkee hyvin, että hyvä turvallisuuskulttuuri on paljon muuta kuin vaarojen ja riskien tunnistamista. Organisaation turvallisuuteen vaikuttaa organisaation tapa arvostaa ja huomioida turvallisuutta arjen työssä, johdon kyky ja halu organisoida turvallisuustoimintaa, vastuun tiedostaminen ja tarvittaessa vastuun kantaminen, turvallisuuden ymmärtäminen monimutkaiseksi ja systeemiseksi ilmiöksi sekä yhteistyön hallinta osana organisaation turvallisuustoimintaa (Waittinen 2019, luento).

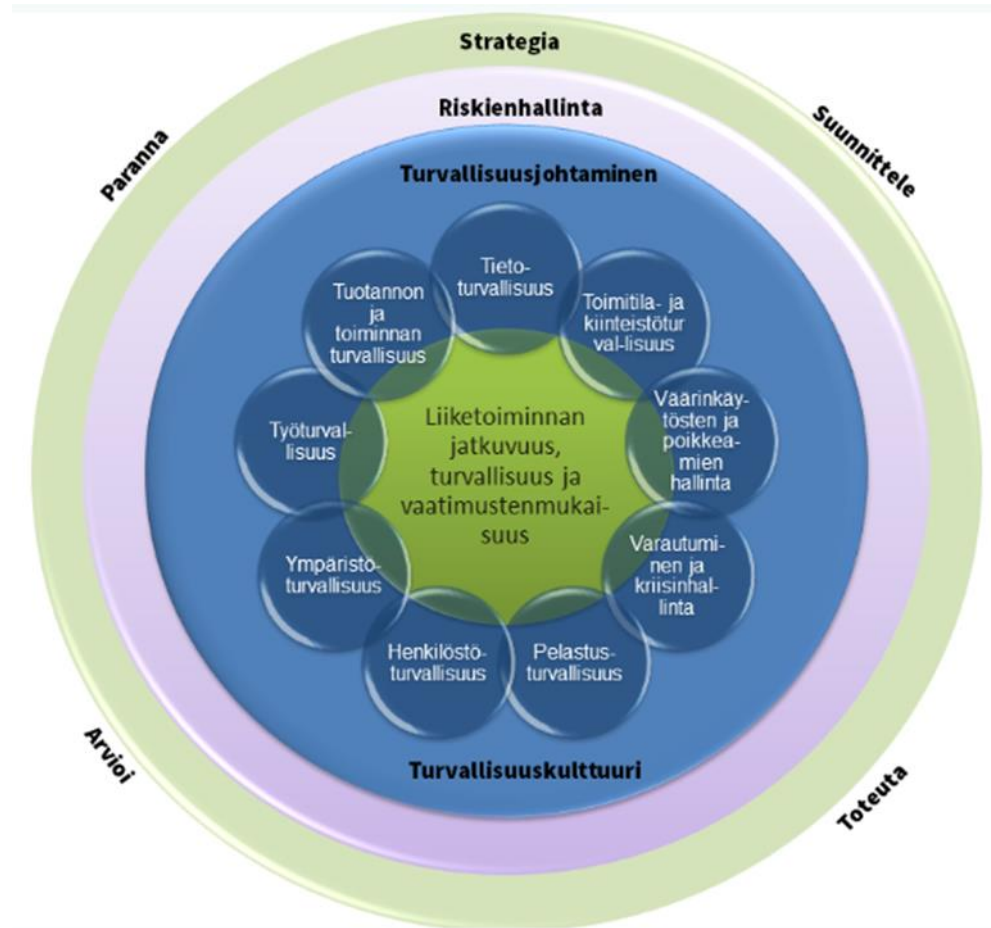
Turvallisuuskulttuurissa on puolestaan kyse merkityksistä ja käytännöistä, joilla varaudutaan riskeihin ja epätoivottuihin tilanteisiin, sekä johdon hyväksymästä turvallisuustasosta. Turvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria. Turvallisuuskulttuuri on siis organisaation tapa toimia turvallisuuden suhteen, ja se vaikuttaa turvallisuusjohtamiseen (Paasonen 2012, 68). Reiman (2015) korostaa turvallisuusasiantuntijoiden roolia yrityksen turvallisuuskulttuurin luomisessa ja kehittämisessä. Vaikka päävastuu turvallisuudesta on aina ylimmällä johdolla, jokaisella työntekijällä on vastuu oman työnsä suorittamisesta. Ylin johto luo odotukset ja edellytykset turvalliselle toiminnalle. Turvallisuusasiantuntijan rooli muodostuu hyvin erilaiseksi sellaisessa organisaatiossa jossa johto ei ole sitoutunut korkeaan turvallisuuskulttuuriin. Turvallisuusasiantuntijoiden tärkeänä tehtävänä on sitouttaa henkilöstöä turvallisuusasioihin luomalla yritykseen tervehenkistä turvallisuuskulttuuria. Turvallisuudesta on tehtävä osa organisaation identiteettiä. (Reiman 2015, 19-28)



**Kuva 8** Turvallisuuden tilannekuva (lähde: Matti Waittinen 2019)

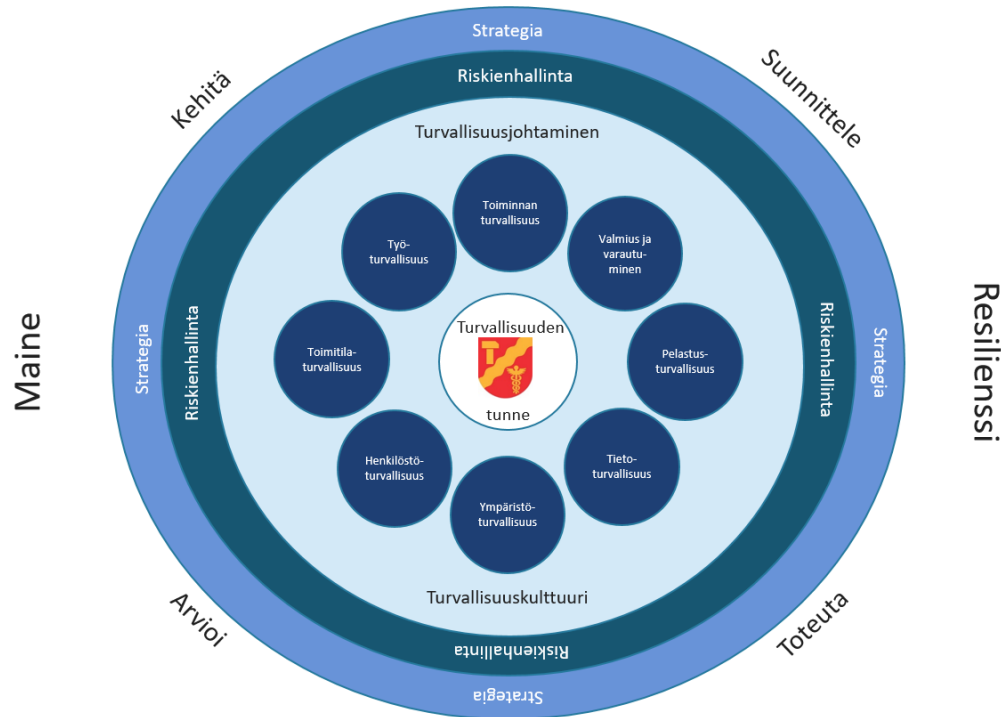
Kehitysprojektin tarkoituksena on luoda turvallisuusjohtamisen malli Tampereen kaupungille. Mallia luodessa on hyvä pitää mielessä organisaation koko ja miten jatkossa mallia pystytään jalkauttamaan onnistuneesti. Turvallisuuden tilannekuvan luominen on oleellisessa osassa mallia luodessa, koska ilman tilannekuvaa ei voida johtaa. Waittisen (2019) luennolla käyttämä malli turvallisuuskulttuurin kerroksellisuudesta, johon on lisätty toimenpiteitä tilannekuvan saavuttamiseen, lisääkin haasteellisuuden yhtenäisen mallin luomisesta Tampereen kaupungille. Mallin luomisessa on tärkeää osallistaa ylin johto, esimiehet ja asiantuntijat alusta alkaen kehittämistyöhön, jonka jälkeen malli viedään palvelualueille, jotta myös henkilöstö pääsee vaikuttamaan. Henkilöstötuottavuuden kannalta Kesti (2010) pitää erittäin tärkeänä, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa työyhteisön toimintaa. Pienistä asioita kumuloituu ajan mittaan ylivoimaista osaamista, ja työmenetelmät hioutuvat huippuunsa vain silloin, kun henkilöstö voi vaikuttaa niihin. Esimies luo edellytykset henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin, mutta on työntekijöiden omalla vastuulla nostaa tärkeäksi kokemansa asiat esille ja aktivoitua tekemään työtä paremman työyhteisön eteen. (Kesti 2010, 141)

## 4.6 Organisaatioturvallisuus



**Kuva 9** EK:n yritysturvallisuusmalli

Elinkeinoelämän keskusliitto on kehittänyt yritysturvallisuudenmallin, jonka eri osa-alueet antavat perustan yrityksen turvallisuuskentän hahmottamiseen ja tarkasteluun. Osa-alueet voivat olla osin päällekkäisiä keskenään. On tärkeä huomata, että yrityksen toimiala ja liiketoiminta ohjaavat aina eri osa-alueiden merkitystä. Kaikki osa-alueet eivät välttämättä ole kaikille yrityksille yhtä merkittäviä. Olennaista on valita oman organisaation kannalta keskeisimmät osa-alueet ja toimenpiteet. Mallissa on huomioitu myös toiminnan jatkuvan kehittäminen merkitys. Malli on sovellettavissa suoraan kansainväliseen ympäristöön. Olennaista on kuitenkin aina selvittää ja huomioida paikalliset olosuhteet, lainsäädäntö ja riskit. Tampereen kaupungin organisaatioturvallisuuden malli pohjautuu elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuuden malliin. Tampereen kaupungin turvallisuusmallissa keskiöön on nostettu kuntalaiset ja organisaation henkilöstö, eli turvallisuuden tunne.



**Kuva 10** Tampereen kaupungin turvallisuusmalli

Vastuut turvallisuudessa ovat selkeästi jaettavissa työntekijöiden, esimiesten, linjajohdon ja konsernijohdon välille, kuten kappaleessa turvallisuuden roolit ja vastuut asiaa käsiteltiin. Turvallisuusasiantuntijoilla on kuitenkin suuri merkitys turvallisuuden edistämisessä organisaatiossa. Reiman (2015) sivuaa turvallisuusasiantuntijoiden roolia osana organisaatioturvallisuutta. Turvallisuusasiantuntijoiden on tarkasteltava organisaation toimintoja ja arvioitava niiden tarkoituksenmukaisuutta jatkuvalla monitoroinnilla sekä esim. määräaikailla auditoinneilla. Ohjeiden vastaisia ja muita riskialttiita toimintatapoja on tunnistettava ja korjattava. Myös henkilöstön asenteita ja osaamista on seurattava, samoin kuin yrityksen kulttuuria ja mahdollisia alakulttuureita. Organisaation lisäksi on seurattava teknistä järjestelmää, sen kuntoa, muutoksia ja riskejä. (Reiman 2015. 25) Tässä korostuu konserniohjauksen ja palvelualueiden turvallisuusasiantuntijoiden rooli esimiesten ja työntekijöiden tukemisessa. Pitääkin yhdistää asiantuntijoiden rooli kentän ymmärrykseen turvallisuudesta. Lähtökohtaisesti paras tulos saadaan kuuntelemalla henkilöstöä.

#### 4.6.1 Tilaturvallisuus

Tampereen kaupunki tarvitsee toimiakseen toimitiloja, joissa kunnan palveluja voidaan tuottaa. Kuntien palveluja on lähes mahdotonta tuottaa esimer-

kiksi ilman sähköä tai tietoverkkoa. Tampereen kaupungille erilaisia infrastruktuuripalveluja tuottavat osaksi monet eri alihankkijat ja toimijat. Kunnan tulisikin tunnistaa omat tarpeet turvallisuuden ja varautumisen näkökulmasta, jolloin voidaan sopimuksissa ottaa huomioon kunnan tarpeet ja lakisääteiset tehtävät. Näistä syistä tilaturvallisuus on iso osa myös turvallisuusjohtamista.

Organisaation toimipaikkoja ja -tiloja tulee suojata riskiarvioihin perustuen kustannustehokkaasti. Tavoitteena on luoda häiriötön ja turvallinen työskentely- ja asiointiympäristö sekä organisaatiolle arvokkaan tiedon tai materiaalin anastamisen estäminen. Tehdessä kokonaisarviota toimipaikkojen tilaturvallisuuteen liittyen, niin lakisääteinen turvallisuus otetaan yleensä hyvin huomioon, mutta kuinka hyvin kuntaorganisaatioissa otetaan huomioon erilaisia tiloihin liittyviä vyöhykkeitä. Mikä on julkista tilaa, puoli julkista tai mitkä tilat ovat vain henkilökunnan käytössä. Kunnilla on monesti tilaturvallisuuteen liittyen tietynlainen ajatus, että kunnan tilojen tulisi olla julkisia esimerkiksi koulut, päiväkodit ja virastot. Tässä pitäisi kuitenkin löytää vyöhykeajattelun kautta ajatus mikä on julkista ja mikä kontrolloitua tilaa.

#### 1) Toimitilojen turvallisuusluokittelu ja luokituksenmukainen suojaaminen

- Turvallisuusvyöhykkeiden luominen
- Kehäsuojausperiaatteen hyödyntäminen

#### 2) Rakenteellinen turvallisuus

- Ympäristön turvallisuussuunnittelu (sijainti, pysäköinti, lastaus ja purku)
- Aitojen, porttien, ajoesteiden ja valaistuksen käyttömahdollisuudet
- Lukitus ja avainhallintamenettelyt
- Murtosuojaus ja turvallisuusrakenteet
- Arvosäilytysyksiköt (kassakaapit, turva- ja palosuojaakaapit, holvit)
- Kiinteistötekniikka
- Väestönsuojelu
- Esteettömyys

#### 3) Turvallisuusvalvonta

- Tekninen turvallisuusvalvonta (kulunvalvonta-, rikosilmoitin ja kameravalvontajärjestelmät)
- Henkilöstön, vierailijoiden ja ajoneuvojen ohjaus alueella ja tiloissa
- Vartiointi ja valvomotoiminta
- Kokous- ja neuvottelutilojen turvallisuus

#### 4) Sopimushallinta

- Ulkoistaminen ja palveluostot
- Ylläpito- ja huoltosopimukset, tarkastukset
- Rakennus- ja kunnostushankkeet
- Vastuukysymykset ja vakuuttaminen

**Kuva 11** Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden konsepti (Lähde: Elinkeinoelämän keskusliiton määritelmä)

Valtiovarainministeriön toimitilojen tietoturvaohjeessa (2013) tilaturvallisuusjärjestelyjen toteutusvaihtoehtoista todettiin, että tietoturvallisuuden kokonaisuuden kannalta on oleellista saavuttaa sellainen turvallinen työympäristö, joka vastaa keskeisiltä osiltaan tunnistettuihin uhkiin. Mikäli jokin vaatimuksista jää täyttymättä, voidaan puute monesti paikata jollakin korvalla järjestelyllä. Esimerkiksi ympäröivän alueen varustaminen kameravalvonnalla ja muilla ilmaisimilla antaa mahdollisuuden suurempaan vasteaikaan luvaton tunkeutumista vastaan. Toimitilavyöhykkeitä määritettäessä on syytä ottaa huomioon työyksikön toiminnan luonne, muutenkin kuin riski- ja uhka-arvioihin perustuen. (Toimitilojen tietoturvaohje 2013, 26) Tilaturvallisuutta miettiessä onkin hyvä ottaa huomioon kaikki kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuteen liittyvät näkökulmat.

Isoilla kunnilla on paljon erilaisia toimipaikkoja ja -tiloja laajalla alueella ja toiminnot ovat monesti hajallaan näissä tiloissa. Tämä vaatii erityistä osaamista ja kiinteistö- ja toimitilaturvallisuutta tarkasteltaessa, koska alueet ja tilat eivät ole yhdenmukaisia. Samoja ratkaisuja turvallisuuden suhteen ei voida soveltaa kaikkialla. Omasta kokemuksestani kunnissa hyödynnetään liian vähän muita viranomaisia tai turvallisuuspalveluja tuottavia yrityksiä. Toki esimerkiksi kouluampumiset ovat lisänneet kiinnostusta ns. kovaan turvallisuuteen, mutta ilman kokonaiskoordinaatiota ja ymmärrystä kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden moninaisuudesta turvallisuusratkaisut voivat jäädä melko heikoiksi sekä kustannustehottomiksi.

#### **4.6.2 Uhka- ja väkivaltatilanne**

Uhka- ja väkivaltatilanteiden hallinnasta Tampereen kaupungilla on tehty opinnäytetyö Laurea-ammattikorkeakouluun 2019. Teemu Partanen käsitteli työssään lisääntyneitä uhka- ja väkivaltatilanteita. Opinnäytetyn lopputuloksena Tampereen kaupungille laadittiin opas uhka- ja väkivaltatilanteisiin. Opinnäytetyössä nousikin esiin, ettei uhka- ja väkivaltatilanteiden varautumista voida laiminlyödä enää missään toiminnassa tai yksikössä. Tästä syystä nostin uhka- ja väkivaltatilanteen yhdeksi tutkittavaksi asiaksi osana turvallisuusjohtamista.

Tampereen kaupunki on vastuussa sekä työntekijöiden että asiakkaiden turvallisuudesta. Kahden vuoden välein tehtävässä työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa selvitetään kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin.

2018 tehdyssä tutkimuksessa Tampereen kaupungin osalta huomiota herätti työmäärän lisääntyminen, työpaineiden ja työn hallinnan kokemuksen tasa-paino, keinot asiakasväkivallan vähentämiseksi sekä epäasiallisen käytöksen ja syrjinnän kokemukset. Tutkimuksessa nousi esille kokemus väkivalta- tai uhkatilanteista asiakkaan taholta. Tampereen kaupungin henkilöstöstä 43,8% (2018) oli kokenut uhka- ja väkivaltatilanteita, kun verrataan vuoden 2016 tutkimukseen, jossa vastaavasti 27,6% oli kokenut vastaavia tilanteita. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että kasvu on hälyttävä.

#### **4.7 Varautuminen**

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (2017) julkisen sektorin varautuminen määritellään toiminnaksi, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Varautumistoimenpiteitä ovat muun muassa valmiussuunnittelu, jatkuvuudenhallinta, etukäteisvalmistelut, koulutus ja valmiusharjoitukset. Varautuminen perustuu valmiuslain (1552/2011), pelastuslain (379/2011) ja muun erityislainsäädännön varautumisvelvollisuuteen. Yhteiskunnan varautumisen tavoitteena on turvata elintärkeät toiminnot oikeusvaltioperiaate huomioon ottaen. Varautumalla normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin yhteiskunnan toimijat varmistavat toimintakykynsä sekä normaalien että mahdollisesti uusien, tavanomaisesta poikkeavien tehtäviensä hoitamisen kaikissa tilanteissa. (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017, 9) Jotta Tampereen kaupunki pystyy varautumaan ja varmistamaan tehtävien hoidon häiriötilanteissa, niin se vaatii kunnan sisällä yhteistä suunnittelua ja sopimista sekä yhteistyötä muiden viranomaisten, elinkeinoelämän ja järjestöjen kanssa.

Varautuminen perustuu aina riskien arviointiin. Riskiarvio on tehtävä kattavasti kaikki uhkamallit huomioiden. Uhkamalleja tarkennetaan uhka-arvioiden muutosten perusteella, jotka edellyttävät riskien jatkuvaa ja säännöllistä arviointia ja päivittämistä. (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017, 25) Tampereen kaupungin organisaatioturvallisuuden toimintamallissa keskiössä ovat kaupungin asukkaat, yritykset ja yhteisöt. Tämän takia onkin hyvä tunnistaa kuntaan kohdistuvat riskit ja uhat, jotta pystytään turvaamaan mahdollisimman hyvin palvelut kuntalaisille myös häiriötilanteissa. Kirjassa huoltovarmuus -varautumisella selviytymiskykyä (2019) onnistuneen ennakointi-

työn edellytyksiksi varautumisessa luetellaan toimintaympäristön tunteminen, sen hiljaisten signaalien havaitseminen sekä ennakoitimenetelmien ja tutkimustiedon, innovatiivisen kokeilukulttuurin sekä asiantuntijuuden ja analyysien hyödyntäminen. (Klemm 2019, 17)



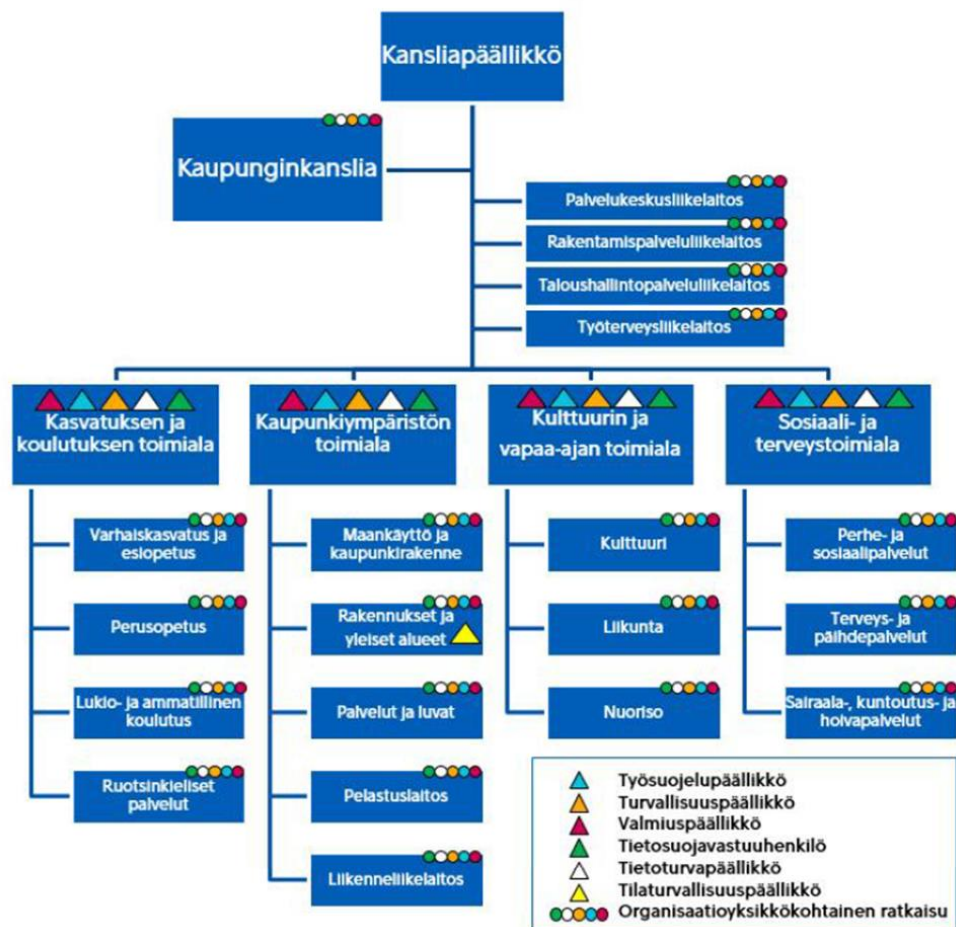
**Kuva 12** Varautumisen yhteensovittaminen keskushallinnossa, alueilla ja kunnissa (lähde: YTS 2017)

Varautumisesta huolehtiminen on osa kaikkien toimijoiden päivittäistä toimintaa. Johtosuhteet, organisaatiot ja vastuujako säilytetään normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa mahdollisimman muuttumattomina kaikissa tilanteissa. Häiriötilanteessa toimintaa johtavat vastuulliset ja toimivaltaiset viranomaiset tai muut siihen lainsäädännössä velvoitetut turvallisuus-toimijat omien tehtäviensä ja toimivaltansa mukaisesti (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017, 11) Tampereen turvallisuuden johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että varautumisen koordinaatio on selkeästi määriteltä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että konsernihallinnossa, palvelualueilla ja liikelaitoksissa on omaa toimialaa koskevat vastuut ja/tai vastuuhenkilöt ja valmiussuunnitelmat. Varautumisen kokonaisuus vaatii organisaatiotasosta ohjausta ja koordinaatiota, sekä kunnan johdon aloitteellisuutta ja sitoutumista. Varautuminen tulee nähdä osana päivittäistä johtamista ja johtamisosaamista.

Julkisen sektorin lakisääteisten palveluiden tuottaminen on yhä enemmän yksityisten yritysten omistuksessa, jonka takia elinkeinoelämä muodostuu kiinteämmäksi osaksi kuntien varautumista. Tämä pitää huomioida osana kuntien riskienhallintaa, varautumista ja jatkuvuudenhallintaa. Kunnan tehtävät pitää turvata myös häiriötilanteissa, joten hankinta- ja sopimuskäytäntöjen kehittäminen sekä asiantuntijuuden lisääminen organisaatiossa, ovat oleellisessa osassa, jotta palveluiden jatkuvuus voidaan turvata.



## 4.8 Turvallisuusjohtamisen organisointi Helsingin kaupungissa



**Kuva 13** Turvallisuusjohtamisen organisointi Helsingin kaupungissa

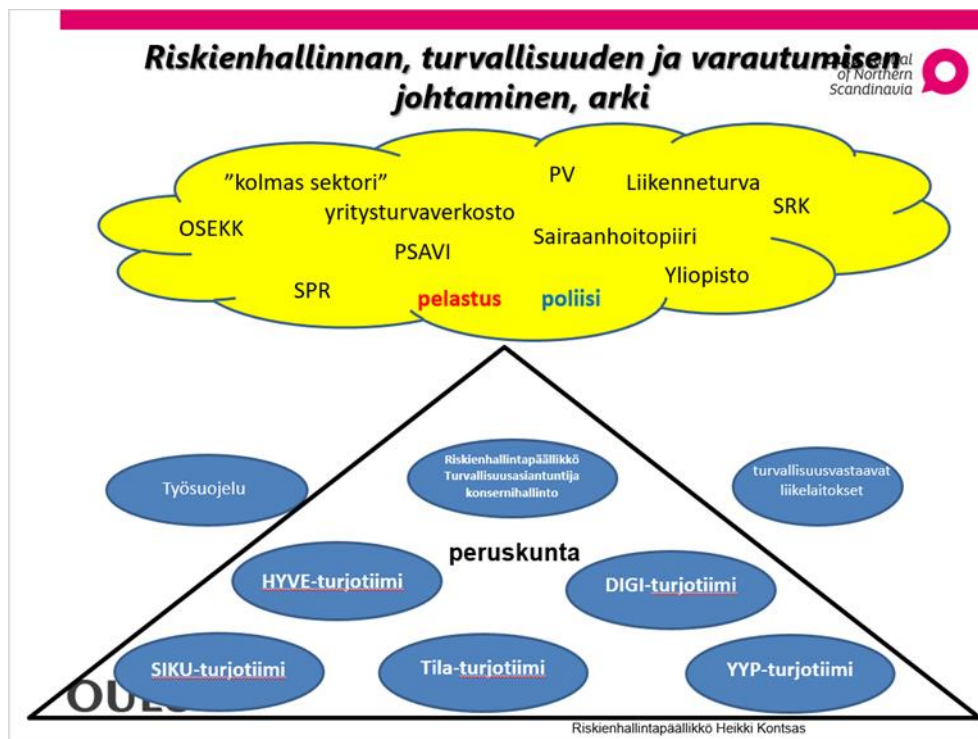
Otin tarkasteluun turvallisuusjohtamisen organisoinnin Helsingin kaupungissa. Helsingissä näyttäisi olevan käytettävissä poikkeuksellisen hyvät resurssit käytettyinä turvallisuuden johtamiseen ja selkeä malli organisoinnille.

Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuustoiminnan tavoitteina on varmistaa kuntalaisten, henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuus, turvata ja suojata kaupunkikonsernin omaisuutta sekä varmistaa organisaation ja sen palvelujen toimintavarmuus ja häiriöttömyys kaikissa olosuhteissa. (Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet 2017)

Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusjohtamisesta vastaa Kansliapäällikkö, jonka alaisuudessa toimii turvallisuus- ja valmiusyksikkö. Turvallisuus- ja valmiusyksikön toimialaan kuuluu organisaatioturvallisuuden ja yleisten turvallisuusasioiden koordinointi ja edistäminen. Kaupunginkanslia tukee toimialoja turvallisuuteen liittyvässä yhteistoiminnassa. Toimialojen ja

liikelaitosten vastuuhenkilöt huolehtivat toimialakohtaisesta suunnittelusta ja kehittämisestä ja jokaisessa organisaatioyksikössä on nimetty vastuuhenkilö(t). Rakennukset ja yleiset alueet –palvelukokonaisuuteen sijoitettu tilaturvallisuuspäällikkö huolehtii kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden kehittämisestä yhteistyössä kaupunginkanslian kanssa. (Organisaatioturvallisuuden linjaukset 2017)

#### 4.9 Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen johtamisen arki Oulun kaupungissa



**Kuva 14** Turvallisuusjohtamisen organisointi Oulun kaupungissa (lähde: Heikki Kontsas 2020)

Oulun kaupunki on suuruudeltaan suhteellisen saman kokoinen kuin Tampereen kaupunki, jonka takia se toimii hyvänä vertailukohtana Tampereelle turvallisuusjohtamisen näkökulmasta. Oulun kaupungissa riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen ohjaus sekä koordinointi asemoituvat konsernihallintoon. Riskienhallintapäällikön tehtävät ovat kokonaisvaltainen riskienhallinta, turvallisuus (sisäinen ja kaupunkiturvallisuus), varautumissuunnittelu ja vakuuttaminen.

Oulun kaupungissa on mielestäni luotu hieno malli turvallisuusjohtamiselle, jossa palvelualueilla on omat turvallisuusjohtamisen tiimit, jotka vastaavat turvallisuuden eri osa-alueista omalla palvelualueella. Tämä malli korostaa

sitä, että turvallisuusjohtaminen on osa linjajohtoa sekä päivittäistä esimiestyötä.

Toinen esiin nostettava asia on evakuointisuunnitelmien toteuttamista varten luodut huoltojoukot, joihin on varattuna ja koulutettuna noin 160 henkeä. Huoltojoukkoihin on nimetty ja koulutettu henkilöstöä kaikilta palvelualueilta.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä kehitysprojektissa haluttiin kerätä tietoa kaikilta Tampereen kaupungin henkilöiltä, jotka toimivat turvallisuusjohtamisen parissa sekä syventävää vertailua haettiin muista Suomen suurimmista kunnista. Kyselyn tarkoituksen oli selvittää turvallisuusjohtamisen kipukohtat Tampereen kaupungin organisaatiossa ja hakea vertailua asiantuntijahaastattelulla.

Kehitysprojektiin kerättiin aineistoa kirjallisuudesta sekä aikaisemmista tutkimuksista koskien turvallisuusjohtamista, riskienhallintaa, turvallisuutta ja varautumista. Kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista muodostui hyvä käsitys turvallisuusjohtamisen monimutkaisuudesta ja aina vain nopeammin muuttuvasta toimintaympäristöstä, jossa johtajat, esimiehet ja asiantuntijat työskentelevät. Tutkimusten pohjalta turvallisuuden johtaminen pitää olla kiinteä osa päivittäistä johtamista ja esimiestyötä, jota organisaation asiantuntijat tukevat.

Kehitysprojektin aineiston keräämiseen käytettiin henkilöstökyselyä ja asiantuntijahaastattelua kirjallisen aineiston lisäksi. Kyselyssä ja haastattelussa on tarkoituksena valita tietty ryhmä (perusjoukko), joiden näkemyksiä halutaan kerätä. Henkilöstökysely lähetettiin kaikille Tampereen kaupungin konsernihallinnon, palvelualueiden ja liikelaitosten esimiehille (ylin johto, keskijohto, esimiehet) sekä riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen parissa työskenteleville asiantuntijoille. Asiantuntijahaastattelu suunnattiin Suomen suurten kuntia turvallisuudesta vastaaville henkilöille sekä kuntaliiton asiantuntijalle.

Kyselytutkimuksella oli tarkoitus kerätä laaja tutkimusaineisto turvallisuusjohtamisen nykytilasta Tampereen kaupungin organisaatiossa. Aineistonkeruu menetelmänä tämä oli hyvä vaihtoehto, koska oli tarkoitus saada laaja aineisto tehokkaasti. Kyselytutkimuksessa kysytään vain tiettyä tutkijaa kiinnostavia kysymyksiä ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisia kysymyk-

siä ja vastausvaihtoehdot määritellään valmiiksi (Alasuutari. 2011, 51). Kyselytutkimuksessa joudutaan toki yleistämään vastaajien ymmärrys ja perehtyneisyys tutkittavaan aiheeseen. Kehitysprojektissani käsitellään kuitenkin turvallisuusjohtamista, joten yleistäminen ei ole mielestäni ongelma, sekä aineiston kerääminen näin suurelta perusjoukolta ei olisi ollut tarkoituksenmukaista.

Asiantuntijahaastattelulla pyrittiin syventämään ja hakemaan vertailupohjaa muiden samankokoisten kaupunkien turvallisuusjohtamisen tilasta sekä käytänteistä. Tähän ratkaisuun päädyin, koska saman kokoisilla kunnilla on oletettavasti saman kaltaisia haasteita riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen näkökulmasta. Asiantuntijoita haastatellaan sen tiedon vuoksi, jota heillä oletetaan olevan tutkittavasta aiheesta (Hyvärinen ym. 2017, 218).

Asiantuntijahaastattelua käsittelevässä kirjallisuudessa keskeisiä kysymyksiä ja määrittelyn kohteita ovat olleet, kuka on asiantuntija ja mitä on asiantuntijuus. Asiantuntijuus ei ole kyky tai pysyvä ominaisuus, vaan se määrittyy toiminnassa ja vuorovaikutuksessa eli esimerkiksi ammatillisten tehtävien ja/tai institutionaalisen aseman kautta (Hyvärinen ym. 2017, 215). Asiantuntijoiksi valittiinkin kuntien turvallisuudesta vastaavia henkilöitä, joiden tehtäväkuva on riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen parissa. Kaikki haastatellut valittiin ammatillisen tehtävän kautta. Painotus haastateltavissa oli suurien kaupunkien asiantuntijoissa, mutta kuntaliiton edustajaa haastateltiin, jotta saatiin käsitys myös koko valtakunnan tilanteesta.

## **5.1 Kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset**

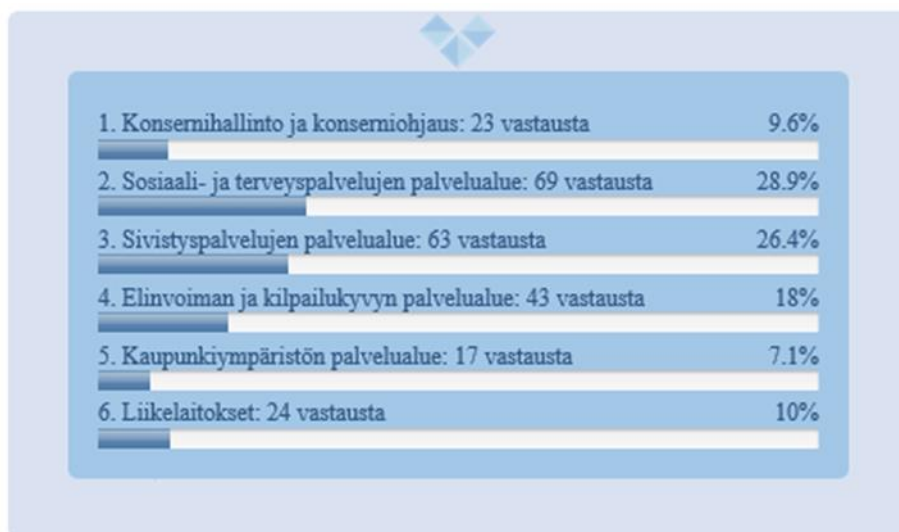
Kehitysprojektin henkilöstökysely (liite 2) toteutettiin ZEF-kyselytyökalulla. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa ja se toteutettiin 13-26.1.2020. Kyselystä lähetettiin vastaajille kaksi sähköpostia. Ensimmäinen ennakkotieto kyselystä lähetettiin 8.1.2020 sähköpostilla. 13.1.2020 lähetettiin sähköpostilla henkilöstökyselyn saate, joka sisälsi linkin kyselyyn. Kyselyn otanta oli noin 800 henkilöä ja kyselyyn vastanneiden määrä oli 242. Vastausprosentiksi muodostui noin 30%.

Henkilöstökysely oli jaettu teemakokonaisuuksiin ja kysely sisälsi yhteensä 37 väittämää/ kysymystä. Vastausten analysoinnissa pitää ottaa huomioon, että projektissa on käsitelty aineistoa kokonaisuudessaan, eikä palvelualueiden erityispiirteitä ja taustatietoja ole otettu huomioon. Kehitysprojektissa on

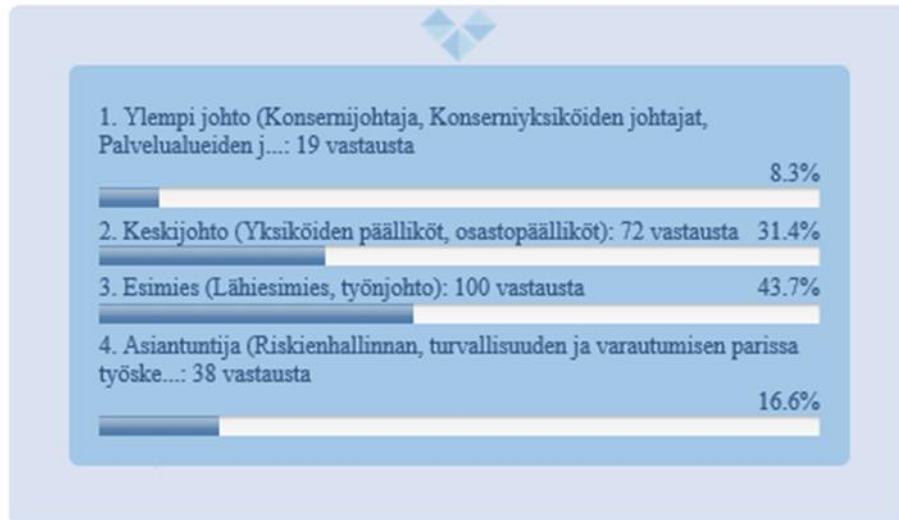
analysoitu teemakokonaisuuksia koko organisaation näkökulmasta. Taustatietoja ja palvelualuekohtaisia tuloksia tullaan hyödyntämään jatkossa, kun tutkimusta tarkennetaan ja kyselyyn syvennetään palvelualueittain. Henkilöstökyselyn tulokset käytiin läpi ja analysoitiin yhdessä riskienhallinta, turvallisuus ja varautumisen tiimin kesken.

### 5.1.1 Taustatiedot

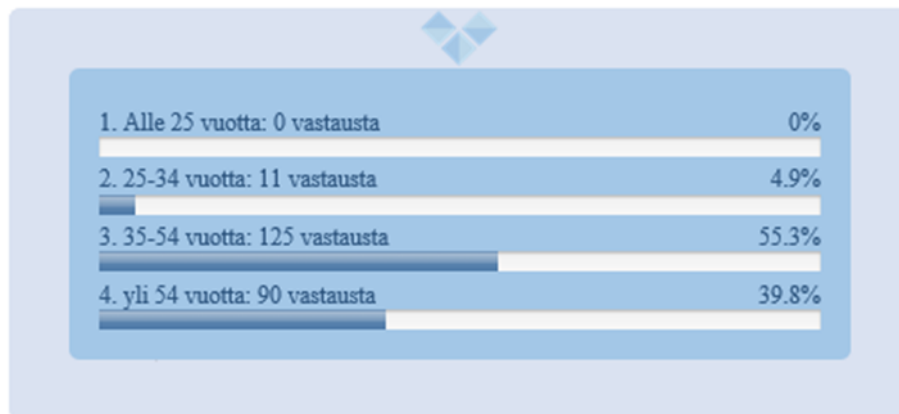
Kysymyksillä 1-4 kerättiin tietoja vastaajien taustoista. Kehitysprojektissa hyödynnettiin taustatiedoista asemaa muutamissa väitteissä, jossa kysymys koski asemaa organisaatiossa. Vastaajissa oli edustettuina kaikki ryhmät aseman mukaan. Taustatietoja ei muutoin huomioitu projektissa, mutta taustatietoja tullaan hyödyntämään jatkossa. Henkilöstökyselyn tuloksia hyödynnetään, kun kyselyyn syvennyttään tarkemmin palvelualueilla. Vastaajissa oli edustettuina Tampereen kaupungin konsernihallinnon, palvelualueiden ja liikelaitosten esimiehet (ylin johto, keskijohto, esimiehet) sekä riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen parissa työskentelevät asiantuntijat.



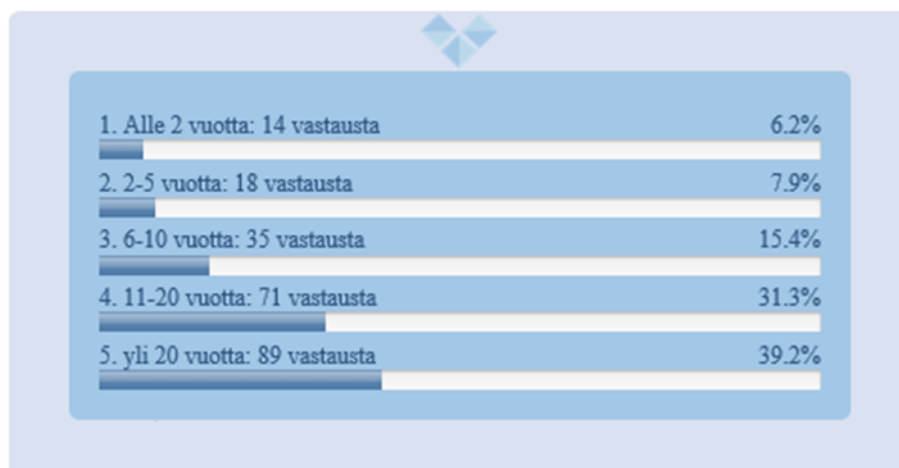
**Kuva 15** Taustatiedot: Organisaatio



**Kuva 16** Taustatiedot: Asema



**Kuva 17** Taustatiedot: Ikä

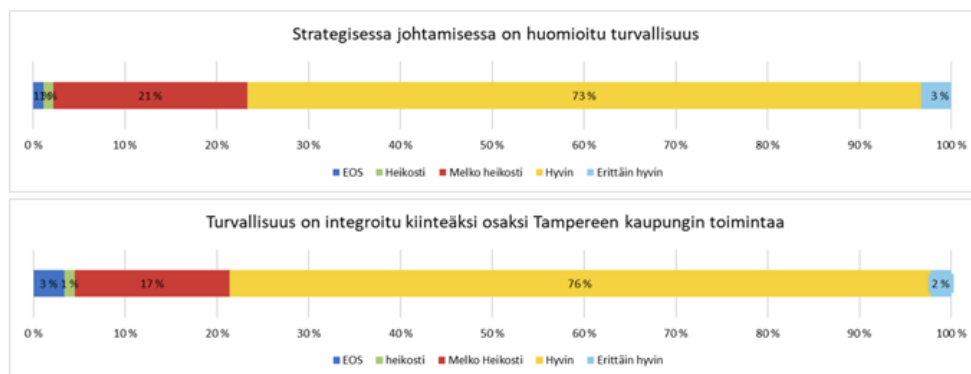


**Kuva 18** Taustatiedot: Työvuodet Tampereen kaupungilla

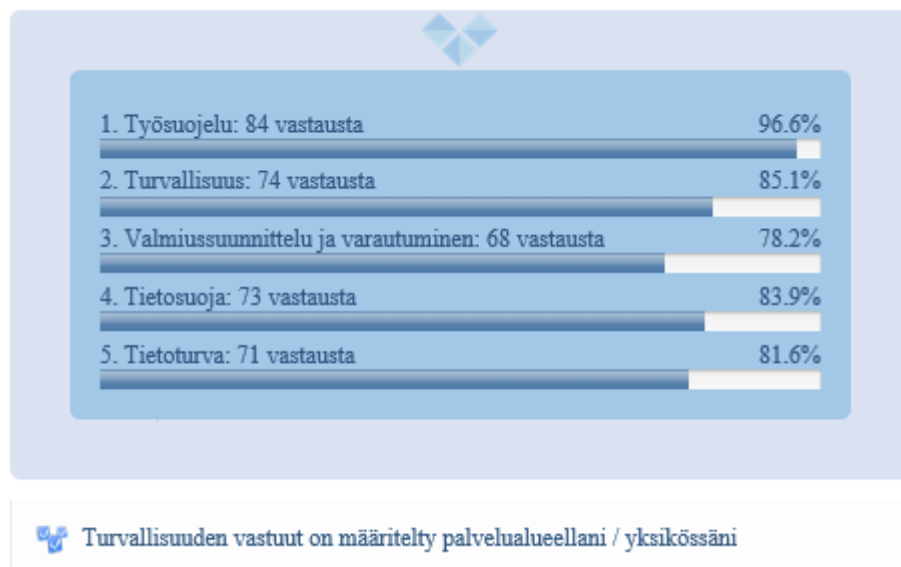
### 5.1.2 Teema 1: Strateginen johtaminen ja vastuut

Teemaan strateginen johtaminen ja vastuut kuuluivat väitteet 5-7. Väitteet rajattiin aseman mukaan vain keskijohdolla ja ylemmälle johdolle. Turvallisuus on tunnistettu Tampereen kaupungin strategiassa. Väitteillä käytiin ylimmän johdon ja keskijohdon näkemystä turvallisuuden johtamisen ja vastuiden integroinnista osaksi päivittäistä johtamista.

Teeman vastauksien kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että johdon näkemys strategisesta johtamisesta ja vastuista on hyvällä tasolla. Väitteissä 5 ja 6 yli 75% on sitä mieltä, että asiat ovat hyvin. Turvallisuuden vastuut on määritelty palvelualueille hyvin, mutta tätä pitää vielä tarkentaa vastuiden sisältöjen suhteen, kun tutkimusta kohdennetaan palvelualueille tarkemmin.



**Kuva 19** Strategista johtamista koskevien kysymysten vastausjakauma



**Kuva 20** Turvallisuuden vastuut on määritelty palvelualueellani/ yksikössäni



## **Keskeisiä asioita strategisesta johtamisesta riskienhallinta, turvallisuus ja varautumisen tiimin näkökulmasta**

- Uuden strategian laadinnassa tulee edelleen terävöittää riskienhallinnan (sisältäen turvallisuuden ja varautumisen) roolia. Sitä kautta pystymme sitomaan kokonaisuutta nykyistä paremmin osaksi johtamista ja päivittäisiä toimintaprosesseja (toimintaa).
- Edellinen strategia oli harjoitus tältä osin, nyt päästään toivottavasti pidemmälle
- Riskiarvioinnin tulee olla osa strategiaprosessia.

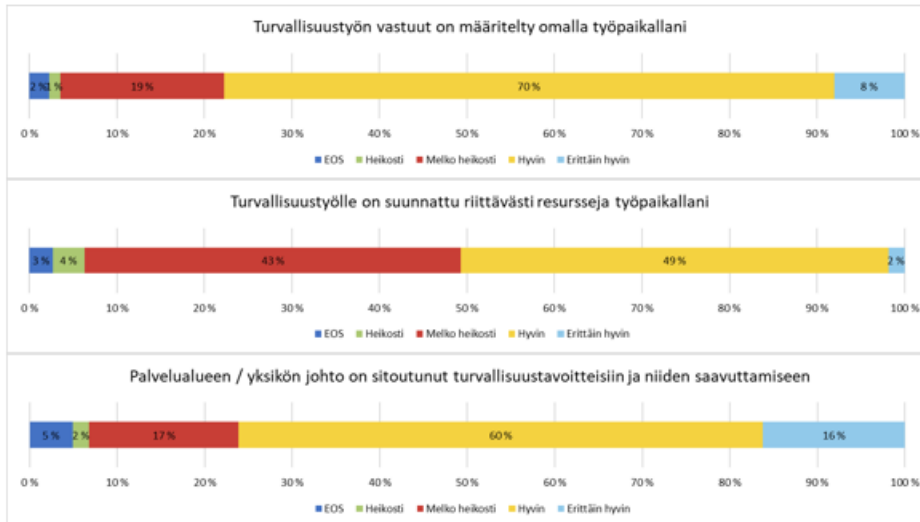
### **Johtopäätös**

Vastausten kokonaisuudesta voidaan todeta, että teemassa kysytyt asiat ovat hyvin. Tiimini kanssa käydyn keskustelun pohjalta strategiseen johtamiseen liittyy kuitenkin kehittämistä. Strategisten valintojen pohjalla olevien skenaarioiden epävarmuudet pitäisi analysoida osana strategiaprosessia, tällä hetkellä näin ei vielä toimita. Samalla riskien seurantaan on hyvä määritellä indikaattorit. Ylimmän johdon riskiraportoinnin pitäisi kehittyneimmällä riskienhallinnan tasolla sisältää indikaattoreiden tasossa tapahtuvan muutoksen analysoinnin. Kun strategia on valittu, riskiprofiilia tulee tarkentaa koko konsernin kattavalla riskianalyysillä. Tämän yhteydessä määritellään olennaisimmille riskeille kaupunkitason hallintatoimenpiteet.

### **5.1.3 Teema 2: Turvallisuusjohtaminen**

Teemaan turvallisuusjohtaminen kuuluivat väitteet 8-11, sekä kysymys: Minkä arvosanan annat työpaikkasi turvallisuusjohtamiselle? Väitteillä ja kysymyksellä selvitettiin, kuinka hyvin turvallisuus on saatu nivottua osaksi päivittäistä johtamista.

Kysymyksessä minkä arvosanan annat työpaikkasi turvallisuusjohtamiselle? Oli kaikkien vastaajien keskiarvo työpaikan turvallisuusjohtamiselle 7,6, jota voidaan pitää kokonaisuudessaan hyvänä arviona. Teeman vastauksia arvioitaessa voidaan vastausten perusteella todeta, että vastuut ja sitoutuminen ovat hyvällä tasolla. Turvallisuustyölle suunnatuista resursseista vastaajista 47% kokee, että resursseja on heikosti tai melko heikosti. Kysymys resursseista eroaa todella paljon muiden teeman kysymysten tuloksista.



**Kuva 21** Turvallisuusjohtamista koskevien kysymysten vastausjakauma



**Kuva 22** Palvelualueen/ yksikön johto on määritellyt turvallisuusorganisaation

### Keskeisiä asioita turvallisuusjohtamisesta riskienhallinta, turvallisuus ja varautumisen tiimin näkökulmasta

- Vastuut kyllä tunnustetaan, mutta silti koetaan, ettei tehtävien hoitamiseen ole riittävästi resursseja.
- Turvallisuusjohtaminen pitää olla osa linjajohtoa ja esimiestyötä.
- Tehtävät toimenkuviin ja sitä kautta tehtävien vaatima työaika. Ei tarkoita välttämättä päätoimista tehtävää.
- Mitä johdon sitoutumiseen tulee, niin uskon, että koronaviruksen jälkeen on varsin otollinen aika kehitysprojektin tulosten jalkauttamiseen.
- Keskusteltu tilaturvallisuusasiantuntijasta, joka ottaisi kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden kokonaisuutta haltuun.

- Turvallisuusjohtamisen työkalujen sähköistämisen, erilaisten johdon raportointitoimintojen ja -alustojen kehittäminen

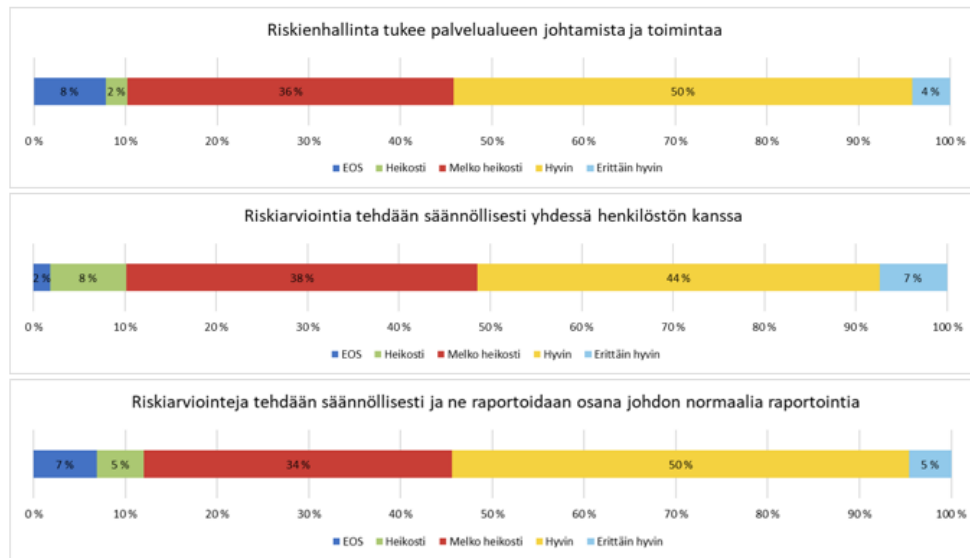
## **Johtopäätös**

Vastausten kokonaisuudesta voidaan todeta, että teemassa kysytyt asiat ovat pääosin hyvällä tasolla, josta vastaajien arvio 7,6 turvallisuusjohtamisen tasoakin kertoo. Toki kokonaisuudessa on yksi ristiriita, sillä vaikka johto on sitoutunut turvallisuuteen ja vastuut tunnistetaan, niin turvallisuustyölle ei koeta kuitenkaan olevan riittävästi resursseja. Johdon ja esimiesten pitäisi vastata siitä, että turvallisuustyö on sisällytetty tehtäväkuviin ja organisoitu selkeästi. Vastauksista voidaan todeta, että näin ei tällä hetkellä ole. Vastuita miettiessä tulee pohtia, että tarvitaanko konsernihallinnossa, palvelualueilla tai liikelaitoksissa riskienhallinta- turvallisuus- ja varautumistyölle päätoimisia tekijöitä vai lisätäänkö vastuita erikseen tehtäväkuviin. Riskienhallinta- turvallisuus- ja varautumistyölle tarvitaan kuitenkin riittävät resurssit, jotta toimintaan kohdistuvia turvallisuusriskejä pystytään arvioimaan ja seuraamaan säännöllisesti.

### **5.1.4 Teema 3: Riskienhallinta**

Teemaan riskienhallinta kuuluivat väitteet 13-15. Väitteillä selvitettiin, onko riskienhallinta osa johtamisen ja toiminnan prosesseja sekä suunnittelua ja seuranta.

40% vastaajista oli sitä mieltä, että riskienhallintaa oli heikosti tai melko heikosti toteutettu organisaatiossa. Tulos on huolestuttava, koska riskienhallinta pitäisi nähdä turvallisuusjohtamisen perustana. Lisäksi väitteessä 13 (Riskienhallinta tukee palvelualueen johtamista ja toimintaa) vastaajista 8% on vastannut ei osaa sanoa, sekä väitteessä 15 (Riskiarviointia tehdään säännöllisesti yhdessä henkilöstön kanssa) on vastaajista 7% vastannut ei osaa sanoa. Teeman vastauksia arvioidessa voidaan todeta, että riskienhallinta ei ole vielä osa johtamista ja se pitää saada kiinteämmäksi osaksi kokonaisjohtamista, jotta se ei jäisi vain irralliseksi hallinnon prosessiksi.



**Kuva 23** Riskienhallintaa koskevien kysymysten vastausjakauma

### **Keskeisiä asioita riskienhallinnasta riskienhallinta, turvallisuus ja vaarautumisen tiimin näkökulmasta**

- Riskienhallinnan kehittämisverkoston työn kautta on päästy ja päästään tässä hyvin eteenpäin. Keskeisenä tavoitteena sitoa riskienhallinta osaksi päivittäisiä toimintoja ja sitä kautta saadaan tilannetta parannettua.
- Riskienhallinnan työkalujen sähköistämisen, erilaisten johdon raportointitoimintojen ym. tukevat osin tavoitteen saavuttamista
- Riskienhallintaprosessiin tulisi osallistaa nykyistä laajemmin myös operatiivisemmän toiminnan tason henkilöstöä. Näin voidaan varmistaa, että riskit tunnistetaan mahdollisimman laajasti ja kattavasti.
- Perusperiaatteena operatiivisemmalla tasolla on, että riskit myös hallitaan alimmalla mahdollisella tasolla. Merkittävimmät riskit raportoidaan aina ylemmälle organisaatiotasolle.
- Lisäksi tässä on tärkeää määritellä riskienhallinnan johtamismalli selkeästi myös palvelualueetasolla, (ei pelkästään kaupunkitason ohjeistuksissa). Siitä alkaa operatiivisen riskienhallinnan malli myös hahmottua käytännössä palveluryhmätasolla.

### **Johtopäätös**

Tampereen kaupungin tyypisessä monitoimialakonsernissa johdon olisi olennaista ymmärtää, että riskejä valvotaan ja mitataan säännöllisesti sekä toimenpiteet vastuutetaan johdonmukaisesti. Olennaista riskienhallinnassa

on toiminta, johon päätämme ryhtyä tunnistettuamme riskit. Riskienhallinnasta tulee sitä kautta tärkeä osa kokonaisjohtamista ja strategian toimeenpanoa. Riskiraportointi pitäisi olla osa johdon muuta raportointia ja strategian toimeenpanon seuranta.

Perusperiaatteena pitäisi olla, että jokainen johtoryhmän jäsen vastaa oman toimialueensa riskien tunnistamisesta ja hallinnasta. Prosessi pitää luoda hänen alaiseensa organisaatioon ja vastuuttaa oikeat henkilöt mukaan operatiiviseen riskienhallintatyöhön. Jokaisen johtoryhmän jäsenen tulee raportoida oman toimialueensa merkittävistä riskeistä esimerkiksi palvelualueen johtoryhmässä. Johtoryhmä taas vastaa strategisten riskien tunnistamisesta ja hallinnasta.

#### **5.1.5 Teema 4: Turvallisuus**

Teemaan turvallisuus kuuluivat väitteet 16-24. Väitteillä selvitettiin, miten turvallisuuteen liittyvät tekijät koetaan asiantuntijoiden, esimiesten, linjajohdon ja konsernijohdon välillä sekä nähdäänkö turvallisuus osana organisaation kulttuuria.

Väitteiden vastauksien kokonaisuutta arvioidessa nousee esiin kaksijakoisuus väittämien välillä. Turvallisuuteen liittyvät ohjeistukset ja toimintamallit on laadittu/ päivitetty vastaajista 80% mukaan hyvin tai erittäin hyvin kolmen vuoden sisällä sekä 75% vastaajista kokee henkilöstön olevan tietoinen turvallisuus vaatimusten noudattamisesta ja oikeista toimintatavoista hyvin tai erittäin hyvin. Teemassa nousee esille puutteet turvallisuusasiakirjojen saatavuudessa, turvallisuuskoulutusten kartoituksessa, järjestämisessä ja dokumentoinnissa sekä esimiesten perehdyttämisen ja kouluttamisen osaamisessa. Yli 40 % vastaajista koki näihin asioihin liittyvät väittämät vähintään melko heikosti hoidetuiksi työpaikallaan. Vastausten kokonaisuudesta voidaan arvioida, että vaikka henkilöstön koetaan olevan tietoinen turvallisuusvaatimuksista ja oikeista toimintatavoista, niin esimiesten vastuut turvallisuudesta ei ole selkeitä. Turvallisuus nähdään irrallisena osana muusta johtamisesta eikä turvallisuutta ole välttämättä riittävästi resursoitu työpaikoilla.



Kuva 24 Turvallisuutta koskevien kysymysten vastausjakauma

## **Keskeisiä asioita turvallisuudesta riskienhallinta, turvallisuus ja varautumisen tiimin näkökulmasta**

- Turvallisuusmateriaalit tulee saada kootusti henkilöstön saatavilla kaikissa yksiköissä (esimerkiksi oppilaitoksissa ei juurikaan käytetä Taskua, mihin konsernitason ohjeistukset on koottu).
- Hyväksytyt turvallisuusohjeita ja -määräyksiä noudatetaan koko organisaatiossa
- Eri toimialoille pitäisi olla heille räätälöityä koulutuksia, joilla huomioitaisiin alakohtaisia turvallisuustarpeita.
- Turvallisuuden työkalujen sähköistämisen, erilaisten raportointitoimintojen ja -alustojen kehittäminen. Järjestelmiä on, mutta niiden käyttöönotto on pitkän prosessin takana.
- Turvallisuuden vastuiden selkeämpi kirjaaminen tehtäväkuviin.
- Konsernihallinnon riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen -tiimi tukee konsernitason ohjeiden tekemisessä ja päivityksessä. Yksikkökohtaisten ohjeiden osalta tulee määritellä selkeät vastuut kuka päivittää ja millä aikataululla.
- Turvallisuusviestinnän edelleen kehittäminen.
- Turvallisuuskoulutusten fokuksen muuttaminen tarveperusteiseksi.
- Esimiesten turvallisuusperhdytyksen tukeminen.
- Sisäinen benchmarking, jossa opitaan toisilta palvelualueilta parhaita käytäntöjä

### **Johtopäätös**

Ylin johto, keskijohto ja esimiehet vastaavat, että henkilöstöllä on käytössä riittävät resurssit, toimintasuunnitelmat ja -ohjeet työtehtävissä suoriutumiseen. Työpaikan substanssiin liittyen nämä asiat ovat todennäköisesti kunnossa, mutta turvallisuustoiminta nähdään ehkä hieman irrallisena kokonaisuutena ja turvallisuutta ei ole sidottu tarpeeksi osaksi kokonaisjohtamista. Turvallisuudesta ei ole tullut osa työpaikan kulttuuria. Turvallisuustoiminta pitää yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa huomioidaan palvelualueiden erityispiirteet sekä turvallisuuden vastuiden lisääminen tehtäväkuviin, jolloin on helpompi varata työaikaa tehtävien kunnolliseen hoitamiseen.

Konserniohjauksen tekemisen merkityksen kirkastaminen organisaatiossa. Konsernitason tehtävänä on ohjaus, koordinointi ja kehittäminen, mutta ei

toisten puolesta tekeminen. Turvallisuuden koordinaatioryhmän kehittäminen on myös tärkeässä roolissa, jotta saadaan turvallisuustoiminta kohti yhteisvastuuta. Tampereen kaupungilla on paljon hyvää turvallisuustoimintaa ja toisilta voidaan oppia sisäisesti organisaatiossa.

Turvallisuusviestinnän ja turvallisuusmateriaalin kehittäminen. Tällä hetkellä turvallisuusmateriaali on hyvin yleisellä tasolla ja sellaisenaan ei tavoita kaikkia kohderyhmiä, eikä näin tue esimiehiä perehdyttämisessä. Säännöllisen sisäisen ja ulkoisen turvallisuusviestinnän kehittäminen, niin se tavoittaa halutut kohderyhmät. Viestintäkanavia pitää miettiä tarkkaan yhdessä palvelualueiden kanssa. Pitää ottaa huomioon käyttäjien näkökulmat.

Turvallisuuskoulutukset ovat selkeästi teema, johon kaivataan konsernitasoista ohjausta. Turvallisuuskoulutusten fokuksen muuttaminen tarveperusteiseksi, ei välttämättä isoja koulutustilaisuuksia vaan kohdennettuja substanssiin liittyviä koulutuksia. Koulutukset pitää koordinoida palvelualueittain, jotta koulutuksille saadaan vaikuttavuutta.

#### **5.1.6 Teema 5: Uhka- ja väkivaltatilanteet**

Teemaan uhka- ja väkivaltatilanteet kuuluivat väitteet 25-30. Teemu Partanen teki Tampereen kaupungille opinnäytetyön uhka- ja väkivaltatilanteiden hallinta Tampereen kaupungilla (Laurea 2019). Opinnäytetyössä tarkoituksena oli selvittää tietoa henkilöstön kokemuksista uhka- ja väkivaltatilanteisiin liittyen. Selvityksen pohjalta tunnistettiin kehityskohteita uhka- ja väkivaltatilanteisiin varautumisessa sekä laadittiin uusi uhka- ja väkivaltatilanneohjeistus kaupungille. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen osalta valitettavasti tulokset jäivät epäluotettavaksi teknisestä järjestelmävirheestä johtuen. Päätin sisällyttää osan Partasen ansiokkaan opinnäytetyön kysymyksistä omaan kehitysprojektiin. Opinnäytetyöstä poimitut kysymykset koskevat ylintä johtoa, keskijohtoa ja esimiehiä.

Ylimmälle johdolle, keskijohdolle ja esimiehille esitettiin kysymyksiä uhka- ja väkivaltatilanteiden ilmoittamisesta ja valmiuksista toimia näissä tilanteissa. Lähes kaikki vastaajat (92,7%) tiesivät, miten uhka- ja väkivaltatilanteesta ilmoitetaan eteenpäin, mutta vastaajista 19,2% ei tiennyt milloin ilmoituksesta tehdään rikosilmoitus. Esimiehistä 22,9% ei kokenut omaavansa riit-



täviä valmiuksia toimia tilanteessa, jossa alainen on kohdannut uhka- ja väkivaltatilanteen. Teeman kokonaisuudesta voidaan todeta, että konsernitason ohjeistukset uhka- ja väkivaltatilanteista eivät jalkaudu kentälle toivotusti.



**Kuva 25** Tiedätkö, miten ilmoitat uhka- ja väkivaltatilanteista eteenpäin?



**Kuva 26** Tiedätkö millaisista uhka- ja väkivaltatilanteista teidän tulisi tehdä rikos-ilmoitus?



**Kuva 27** Koetko omaavasi riittävät valmiudet toimia tilanteessa, jossa alaisesi on kohdannut uhka- ja väkivaltatilanteen?



**Kuva 28** Teetkö kaikista rikokseksi tunnistamistasi uhka- ja väkivaltatilanteista rikosilmoituksen

### Vapaapalauteet

Kyselyssä kerättiin uhka- ja väkivaltatilanteisiin liittyvää vapaapalautetta kahdella kysymyksellä. Vapaapalauteet löytyvät liitteestä 3. Ensimmäinen vapaapalaute liittyi kysymykseen: Teetkö kaikista rikokseksi tunnistamistasi uhka- ja väkivaltatilanteista rikosilmoituksen? Johon vastaamalla ei vastajalta kysyttiin vapaapalautteena: Miksi et tee kaikista rikokseksi tunnistamistasi uhka- ja väkivaltatilanteista rikosilmoitusta? Toisessa vapaapalautteessa kysyttiin: Mitä koet tarvitsevasi, jotta kokisit omaavasi riittävät valmiudet toimia tilanteessa, jossa alaisesi on kohdannut uhka- ja väkivaltatilanteen?

### Keskeisiä asioita uhka- ja väkivaltatilanteista riskienhallinta, turvallisuus ja varautumisen tiimin näkökulmasta

- Yhteistyön edelleen kehittäminen työsuojelun kanssa, työsuojeluorganisaation hyödyntäminen tähän liittyvässä turvallisuusviestinnässä.
- Säännöllisten koulutusten kehittäminen. Yhteistyön jatkaminen ja kehittäminen Poliisiammattikorkeakoulun ja Tampereen kaupungille turvallisuuspalveluja tuottavan vartioimisliikkeen kanssa
- Kaupungilla on yhtenäinen ohjeistus uhka- ja väkivaltatilanteisiin, mutta kohde/ kiinteistökohtaisiin ohjeisiin ja koulutuksiin tarvitaan koordinaatiota palvelualueilla.
- Kaupungin ja turvallisuuspalveluja tuottavan vartioimisliikkeen kanssa tulee sopia konkreettiset toimintamallit kohde/ kiinteistö tasolla.
- Uhka- ja väkivaltatilanteiden tilannekuvan kehittäminen.

## Johtopäätös

Tampereen kaupungin pitää taata henkilöstölle turvallinen työympäristö ja tulosten perusteella voidaan todeta, että tällä hetkellä esimiesten valmiuksia uhka- ja väkivaltatilanteissa tulee kehittää. Kiinteistöjen tilaratkaisuilla pääsemme tiettyyn pisteeseen, mutta esimiesten osaamisen kehittäminen on selkeästi yksi tärkeimmistä asioista. Yhteistyötä työsuojelun kanssa pitää kehittää ja säännöllisiä palvelualuekohtaisia koulutuksia tulee lisätä. Partasen (2019) mielestä kaupungilla pitäisi pohtia mahdollisuutta sille, voidaanko esimerkiksi ohjeistusten tasoa ja niiden olemassaoloa seurata koko kaupungilla esimerkiksi konsernitasolta (Partanen 2019, 50). Partasen ajatus konsernitasoista seurannasta on hyvä ja tässä on paljon kehitettävää, kun otetaan huomioon omalla henkilökunnalla tehtävä turvallisuusvalvonta ja mm. ostetut turvallisuuspalvelut. Tätä kokonaisuutta tulee koordinoita konsernitasoisesti, mutta konkreettinen työ tehdään palvelualueilla, joten se vaatii palvelualueilta resursointia turvallisuustyöhön.

Vastausten perusteella herää kysymys, että kuinka hyvin meillä on uhka- ja väkivaltatilanteiden tilannekuva tiedossa. Varsinkin tilanteista, joissa rikosilmoituksen tekemisen kynnyks ylittyy. Palvelualueilla voi olla käsitys omasta tilanteesta, mutta kaupungin yhteistä tilannekuvaa asiasta ei ole. Tämä on asia, jota täytyy kehittää.

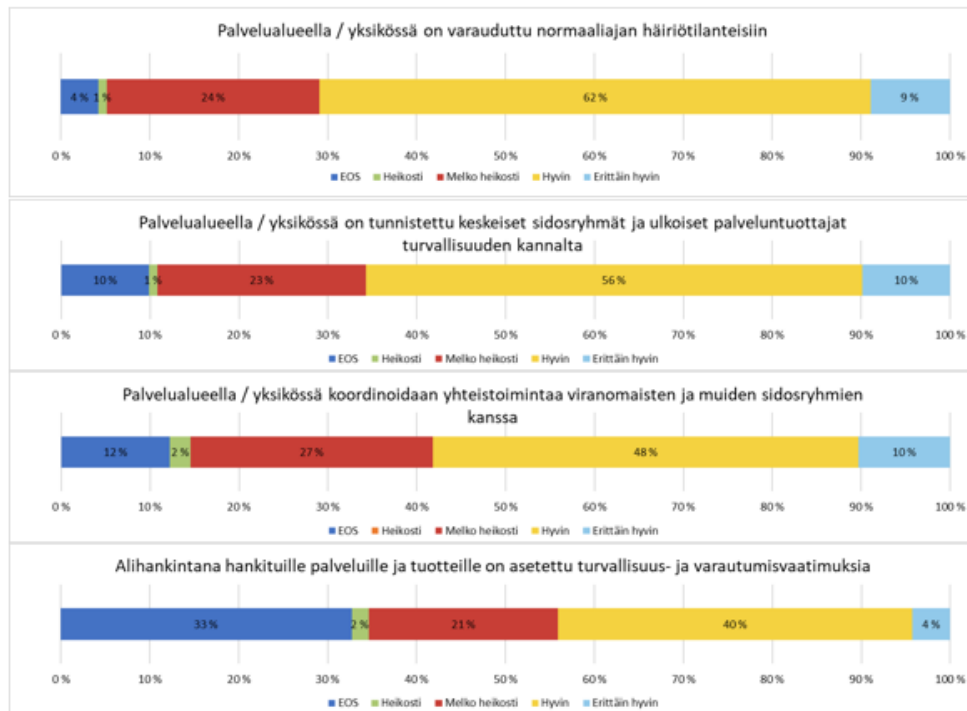
### 5.1.7 Teema 6: Varautuminen

Teemaan varautuminen kuuluivat väitteet 31-34. Väitteillä selvitettiin, miten organisaatiossa on varmistettu tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Kunta voi järjestää omat lakisäätiset ydintoimintonsa monin eri tavoin. Teemaan varautuminen vastuksia arvioitaessa onkin huomioitava, että kunta voi tuottaa palvelut itse tai tuottaminen on voitu ulkoistaa palveluntuottajalle. Ulkoistamisessa pitää huomioida sopimusten hallinta ja turvallisuus- ja varautumisvaatimusten määrittäminen hankituille palveluille ja tuotteille.

Teeman vastauksissa on havaittavissa kaskijakoisuutta, toisaalta palvelualueilla/ yksiköissä on varauduttu normaaliajan häiriötilanteisiin hyvin (vastaa- jista 71% vastasi hyvin tai erittäin hyvin), kun taas ainoastaan 41% kokee,

että alihankintana hankituille palveluille ja tuotteille on asetettu turvallisuus- ja varautumisvaatimuksia. Hankittujen palveluiden vaatimukset ovat kiinteä osa varautumista normaaliajan häiriötilanteisiin. Kokonaisuus sai myös kaihista eniten en osaa sanoa vastauksia. Varautuminen on todennäköisesti kokonaisuus, jota käsitellään johtoryhmissä eikä palvelualueille ole luotu prosesseja jalkauttamiselle, jolloin esimerkiksi henkilöstö ei perehdy valmiussuunnitelmiin. Varautuminen ei jalkaudu lähiesimiestyöhön.



**Kuva 29** Varautumista koskevien kysymysten vastausjakauma

### **Keskeisiä asioita varautumisesta riskienhallinta, turvallisuus ja varautumisen tiimin näkökulmasta**

- Tampereen kaupungin rooli Pirkanmaan keskuskuntana.
- Eri toimijoiden rooleja ja rajapintoja tulee tarkastella laajasti. Roolien avaaminen niin, että päästäisiin konkretisoimaan suunnitelmia.
- Sopimuksellisen varautumisen kehittäminen. Riskit hankintaketjuissa (Tampereen kaupungilla on yli 300 hankintasopimusta)
- Sisäisen varautumisverkoston aktivoiminen - varautumisen kokonaisuuden koordinoimisen parantaminen.

- Korona -virus (COVID-19) epidemia osoitti varautumisen tärkeyden. Toimii hyvänä esimerkkinä miksi varautumisen merkitystä pitää terävöittää.
- Valmiussuunnitelmien perehdytys henkilöstölle.
- Pelastusopiston kurssien laajempi hyödyntäminen.
- Varautumisen osaamista pitää laajentaa ja syventää.

### **Johtopäätös**

Varautumisessa pitää huomioida Tampereen kaupungin rooli Pirkanmaan keskuskuntana. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus keskuskuntana on suurempi, kuin Pirkanmaan muiden kuntien.

Konsernijohdon tehtävänä on käydä varautumiseen liittyvät riskit asiantuntijoiden kanssa läpi. Asiantuntijoiden tehtävänä on kertoa riskin vaikutuksista organisaatioon ja mahdollisista toimenpiteistä. Olennaista on toiminta, johon päätetään ryhtyä, kun riskit on tunnistettu. Periaatteena pitää olla, että johtoryhmän jäsenet välittävät sovitut toimenpiteet oman palvelualueen vastuuhenkilöille.

Oman kokemuksen perusteella osaaminen on tällä hetkellä vain muutamien henkilöiden varassa, jonka takia varautumisen osaamista pitää laajentaa ja syventää. Eri toimijoiden rooleja ja rajapintoja tulee tarkastella laajasti. Kaupungilla ei ole tällä hetkellä sisäistä varautumisverkostoa, jonka aktivoiminen on varautumisen kokonaisuuden koordinoinnin kannalta erittäin tärkeää. Verkoston toiminnan kautta toimijoiden rooleja pystyttäisiin avaamaan ja suunnitelmien konkretisoimaan toimijoiden välillä.

Suunnitelmia pitää pystyä testaamaan käytännössä, jotta henkilöstä tietää tehtävänsä normaaliajan häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Harjoittelu onkin yksi tärkein osa varautumista, koska perehdyttämällä ja kouluttamalla henkilöstöä pystymme lisäämään tietoisuutta sekä löydämme suunnitelmien epäkohdat.

Varautumiseen liittyvän sopimuksellisen varautumisen kehittäminen laajasti, jotta ymmärretään lisätä varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tavoitteet sopimusohjeistuksiin.

### 5.1.8 Teema 7: Turvallisuusjohtamisen kehittäminen

Teemaan turvallisuuden kehittäminen kuuluivat kysymykset 35-37. Kysymyksillä selvitettiin työpaikan turvallisuustoiminnan kehittämiskohteita sekä mikä työpaikan turvallisuustoiminnassa on hyvin.

Kysymyksessä 35 pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä turvallisuusjohtamisen kehittämiskohdetta. Vastauksista nousi selvästi esille kolme kehittämiskohdetta koulutus/ perehdyttäminen (70,7%), asenteet (turvallisuuskulttuuri) (50%) ja vastuiden määrittely (49,5%). Teeman avoimiin kysymyksiin saatiin yhteensä 274 vastausta. Mielestäni tämä on hyvä tulos ja osoittaa myös turvallisuustoiminnan tärkeyttä. Avoimista kysymyksistä saamme selville sisäisiä toimintatapoja, joita voimme hyödyntää koko organisaatiossa. Hyvän turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskulttuurin luominen edellyttää, että palvelualueiden näkökulmat ja tarpeet ohjaavat kehitystä.



**Kuva 30** Turvallisuusjohtamisen kehittämiskohteita koskevan kysymyksen vastausjakauma

## Vapaapalauteet

Kyselyssä kerättiin turvallisuusjohtamisen kehittämiseen liittyvää vapaapalauteita kahdella kysymyksellä: Mitä kehitettävää on työpaikkasi turvallisuustoiminnassa? ja Mikä on hyvin työpaikkasi turvallisuustoiminnassa? Vapaapalauteet löytyvät liitteestä 4.

### **Keskeisiä asioita turvallisuusjohtamisen kehittämisestä riskienhallinta, turvallisuus ja varautumisen tiimin näkökulmasta**

- Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuiden määrittely palvelualueilla ja liikelaitoksilla (tehtäväkuvatasolle) ja avainhenkilöiden perehdyttäminen.
- Kaupunkikonsernin henkilöstön vähentämiseen on paineita johtuen heikosta taloustilanteesta. Se tulee nähdä riskinä riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen näkökulmasta.
- Hyvin resursoitu konsernihallinnon riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen ohjaus ja koordinaatio.
- Ulkoisten turvallisuuskoulutusten huomioiminen ja käyttäminen.
- Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuuhenkilöiden osaamisen kehittäminen erilaisten lyhyempien ja pidempien koulutusten muodossa.
- Tilan raivaaminen kalentereista siten, että keskeisiin koulutuksiin, seminaareihin ym. ehditään osallistua.
- Turvallisuusasioiden säännöllinen käsittely työpaikkapalavereissa.
- Esimiesvastuun terävöittäminen.
- Asiantuntijat eivät pysty tuottamaan ratkaisuja pelkästään omalla tietämyksellä.
- Henkilöriippuvaisuudesta kohti kokonaisvaltaista johtamista.
- Asennekasvatuksen huomioiminen.
- Palvelualuekohtaiset turvallisuus- ja varautumistyöryhmät. Näiden puheenjohtajat konsernitasoisin konsernihallinnon vetämiin työryhmiin.
- Palvelualueet vastaavat substanssin kouluttamisesta, jolloin saadaan koulutukset räätälöityä henkilöstölle paremmin.
- Sisäinen auditointi osaksi turvallisuusjohtamista
- Sisäinen benchmarking, jossa opitaan toisilta palvelualueilta parhaita käytäntöjä

## Johtopäätös

Muuttunut turvallisuusympäristö vaatii turvallisuusjärjestelyjen tehostamista. Hyvän turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskulttuurin luominen edellyttää johdon sitoutumista siihen, että riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen tulevat osaksi päivittäistä johtamista. Kehitysprojektin tarkoituksena on luoda turvallisuusjohtamisen malli, jonka tarkoituksena on selkeyttää riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuita ja rooleja organisaatiossa. Tavoitteena mallilla on, että Tampereen kaupunki pystyy havaitsemaan ja reagoimaan muuttuvan turvallisuusympäristön kehityskulkuihin.

Turvallisuusjohtamisen kehittämisen kokonaisuudesta nousee selkeästi esille kolme kehittämiskohdetta: henkilöstön kehittäminen ja koulutus, riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuiden määrittely sekä turvallisuuskulttuurin kehittäminen. Näiden kehittämiseen tarvitaan organisaation yhteistä tahtotilaa. Organisaation asiantuntijat eivät pysty näitä yksinään ratkaisemaan, vaan kehittämisessä tarvitaan laajasti koko organisaatiota. Koko konsernin pitää tehdä saumatonta yhteistyötä, jotta koko organisaation tarpeet tulee huomioitua. Onkin tärkeää, että kun turvallisuusjohtamisen konsernitasoinen malli on luotu, niin palvelualueet ja liikelaitokset huomioivat omat erityispiirteet riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen kannalta. Mallin pitää olla joustava toimintojen suuntaan.

Vastausten pohjalta voidaan todeta, että riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuiden määrittely vaatii tarkennusta. Vastuiden määrittely tulee viedä tehtävänkuvatasolle ja avainhenkilöt täytyy perehdyttää tehtäväänsä. Edellytys turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on hyvin resursoitu riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen ohjaus ja koordinaatio. Vaikka vastuu turvallisuustoiminnasta on johdolla ja esimiehillä, niin nopea reagointi ja joustava toiminta, vaatii tiiviin asiantuntijaryhmän tukemaan päätöksentekoa. Organisaation sisäinen turvallisuustoiminnan valvonta ja auditointi pitää liittää osaksi työpaikkojen turvallisuuden johtamista.

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen nousi vastauksissa esille ja tähän vaikuttavat varmasti monet tekijät. Kyse on yksinkertaistettuna siitä, kuinka hyvät edellytykset työntekijällä on suoriutua työstään. Turvallisuuskulttuurin kehit-



täminen vaatii johdon ja esimiesten kykyä ja halua organisoida turvallisuus-toimintaa. Johdon tulee mahdollistaa hyvän turvallisuuskulttuurin kehittyminen, mutta kaikilla työntekijöillä on vastuu turvallisuudesta. Tämän takia on oleellista ymmärtää laajasti organisaation eri toiminnot ja vastuut. Vaaditaan esimiesvastuun terävöittämistä. Esimiesten pitää nähdä turvallisuustoiminnan vastuu osana omaa roolia.

Kolmantena asiana kokonaisuudesta nousi esille henkilöstön kehittäminen ja koulutus. Vastaajista 70,7% nosti koulutuksen/ perehdyttämisen kolmen tärkeimmän turvallisuusjohtamisen kehittämiskohteen joukkoon. Tämä kertoo siitä, että koulutusta ei ole tarpeeksi ja se ei kohdennu oikein. Koulutusta pitää räätälöidä paremmin henkilöstöryhmittäin ja päävastuu koulutusten järjestämisestä tulee olla toiminnoissa. Kuitenkin niin, että konsernihallinnon turvallisuusasiantuntijat tukevat koulutusten suunnittelussa ja kehittämisessä konsernia.

Huomion arvioista on, että organisaatiossa on todella paljon riskienhallinta, turvallisuus ja varautumisosaamista. Sisäisellä yhteistyöllä ja toisilta oppimisella pystymme edistämään turvallisuustoimintaa todella paljon. Organisaatioon pitäisikin rakentaa palvelualuekohtaiset turvallisuus- ja varautumistyöryhmät, joiden puheenjohtajat olisivat jäseninä konsernihallinnon vetämissä turvallisuuden- ja varautumisen työryhmissä.

Kehityskeskusteluihin voisi ottaa yhdeksi arviointialueeksi riskienhallinta-turvallisuus- ja varautumistehtävät, jolloin vastuullisen olisi helpompi vaatia työaikaa tehtävän suorittamiseen ja toisaalta työnantaja voi seurata aihealueeseen liittyvien tavoitteiden saavuttamista.

## **5.2 Asiantuntijatutkimuksen toteutus ja tulokset**

Kehitysprojektissa asiantuntijahaastattelu toimi turvallisuusjohtamista syventävänä lisänä kyselytutkimukselle, koska tavoitteena oli saada luotua turvallisuusjohtamisen malli Tampereen kaupungille. Oli tärkeää saada myös muiden suurten kaupunkien näkemyksiä turvallisuusjohtamisesta. Yhdeksi tiedonkeruu menetelmäksi valittiin asiantuntijahaastattelu.

Asiantuntijahaastattelut tehtiin asiantuntijoille helmi- maaliskuussa 2020 Skype-kokouksena. Kyselyyn valikoitiin asiantuntijoita Suomen suurimmista kunnista ja yksi edustaja Kuntaliitosta. Haastattelu toteutettiin tarkoituksella

kyselytutkimuksen jälkeen, jotta pystyttiin syventämään kyselytutkimuksessa saatuja tuloksia. Asiantuntijahaastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 5.

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että turvallisuuskysymykset on viime vuosina nostettu yhä paremmin esille kunnissa. Esimerkiksi strategisissa asiakirjoissa näkyy enemmän riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen. Yleisesti koetaan, että turvallisuustoimintaan liittyvä vire on muuttunut positiivisempaan suuntaan. Sitä ei nähdä pakollisena pahana vaan koetaan lisäärvona. Turvallisuus nähdään laadun ja toiminnan varmistajana. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, että monet asiat organisaatiossa kilpailevat samasta ilmatilasta. Turvallisuustoimintaa pitääkin viedä ylimmän johdon työpöydille ja asiakirjoihin. Riskienhallintaan, turvallisuuteen ja varautumiseen pitää satsata koko ajan enemmän, koska nähtävillä on muuttuvan ja monimutkaistuva turvallisuusympäristön myötä, että merkitys kaupungin omalle turvallisuustyölle kasvaa koko ajan.

Paljon on kuitenkin tekemistä, että voitaisiin puhua täysin integroidusta turvallisuuden johtamisesta osana kokonaisjohtamista. Resurssit eivät ole lisääntyneet siinä määrin tai ole sillä tasolla millä pitäisi olla. Kunnissa alkaa olla entistä enemmän päätoimisia tekijöitä, mutta päätoimisuus on kuitenkin suhteellinen käsite, jos ajatellaan, että pahimmillaan tehtävänkuvaan voi kuulua riskienhallinta, työsuojelu, turvallisuus ja varautuminen. Ainoa tapa, jolla saadaan turvallisuuden johtaminen hajautettua, on sitoa turvallisuus tehtävänkuviiin ja turvallisuustoiminnan koordinaatio sekä prosesseista huolehtiminen tulisi hoitaa keskitetysti.

Turvallisuuden pitäisi olla osa organisaation läpi leikkaavaa kokonaisjohtamista, jolla on ylimmän johdon ehdoton tuki. Ylimmällä johdolla on todella suuri rooli turvallisuuden johtamisessa. Johdon ja esimiesten pitää omaksua oma rooli riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen kokonaisuudessa ja ymmärtää sen mukana tuomat vastuut. Ylimmän johdon alainen organisaatio omaksuu oman roolin ja vastuun johdon esimerkin kautta. Turvallisuuden johtaminen, niin kuin muukin johtaminen, henkilöityy johtajiin ja esimiehiin. Kokevatko esimiehet turvallisuuden osaksi kokonaisjohtamista, vai nähdäänkö se irrallisena osana? Vaikka ohjeistukset ja toimintamallit ovat kunnossa, niin ovatko johto ja esimiehet aidosti sitoutuneet toimimaan niiden mukaan?

Turvallisuuden roolien, tehtävien ja vastuiden kohdalla ollaan menossa kohti kokonaisvaltaista johtamista, mutta haastatteluiden pohjalta turvallisuus on vielä hyvin henkilöriippuvaista. Turvallisuus pitäisikin saada aidosti integroitua osaksi johtamista sekä kirjattua tehtävänkuviiin.

Johtajien ja esimiesten on tärkeää ymmärtää oma rooli ja vastuu turvallisuuden johtamisesta. Helposti käy niin, että jos organisaatiossa on muutama aktiivinen toimija, ajatellaan että he hoitavat homman. Kolikon kääntöpuoli on se, että ilman aktiivisia turvallisuushenkilöitä turvallisuuden johtaminen ei toimi, koska se vaatii keskitettyä koordinaatiota ja prosessien kehittämistä. Onkin tärkeää löytää tasapaino näiden välille ja tämä vaatii turvallisuuden roolien nykyistä parempaa määrittelemistä.

Keskustelin haastateltavien kanssa kiinteistö- ja tilaturvallisuuteen liittyvistä haasteista kunnissa ja haasteiden koettiin olevan kunnissa pääsääntöisesti samanlaisia. Esille nousi kuitenkin, että kiinteistöihin liittyvissä hankkeissa kokonaiskustannusten pienentäminen koskee monesti turvallisuuteen liittyviä ratkaisuja. Koska turvallisuuden taloudellisia hyötyjä ei pystytä osoittamaan turvallisuusratkaisujen osalta tehdään usein karsintaa. Tämä koskee kuitenkin pääsääntöisesti kovaa turvallisuutta, kuten kameravalvontaa. Lakisääteiset turvallisuuteen liittyvät ratkaisut ovat haastattelujen pohjalta kunnossa. Kiinteistö- ja tilaturvallisuuteen liittyviin uhkiin (esim. kouluampumiset) on kunnissa herätty ja lähdetty kehittämään prosesseja. Asian voisi ehkä tiivistää siten, että konsernitason koordinaatiota tarvitaan kiinteistö- ja tilaturvallisuuteen liittyen. Käsitykseni mukaan suunnittelutyössä hyödynnetään liian vähän muita viranomaisia ja yksityisiä turvallisuuspalveluntarjoajia. Haastateltavat kokivat myös konsernitason tilaturvallisuusohjeen tarpeelliseksi.

Asiantuntijoilta kysyttiin turvallisuuden tulevaisuuden näkymistä. Yhteinen viesti asiantuntijoilta oli, että turvallisuuskehitys ei ole menossa ainakaan suotuisampaan suuntaan. Nähtiin, että kunnissa riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen on saatu kohtuulliselle tasolle, mutta kehitettävää vielä on. Avainhenkilöriskit kriittisten tehtävien osalta ja niiden tunnistaminen koettiin yhdeksi haasteeksi tulevaisuudessa, jonka takia olisi tärkeää luoda malleja, jossa tehtävät eivät henkilöidy. Vastuun jakaminen, sijaistukset, koulutus ja riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen kytkeminen osaksi muita prosesseja osana kriittisten tehtävien kehittämistä ovat tärkeitä asioita. Joh-

don ja esimiesten vastuun erottaminen asiantuntijoiden tekemästä turvallisuustyön koordinaatiosta ja ohjauksesta on myös asia, johon tulee kiinnittää huomiota.

Tärkeänä koettiin päivittäisen tilannekuvan merkitys osana turvallisuuden johtamista sekä se, miten saamme normaaliajan häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa käyttökelpoisen tilannekuvan. Ilman ajantasaista tilannekuvaa johto ei voi tehdä tietoon perustuvia päätöksiä.

Sopimuksellinen varautuminen nähtiin yksimielisesti tulevaisuuden kuntien haasteena. Häiriötilanteet ovat osoittaneet, että mitä enemmän toimintoja on ulkoistettu ja mitä enemmän palveluja ulkoistetaan, sitä vaikeammaksi niiden hallitsemisesta tulee. Sopimukseen kirjattavat varautumisen lausekkeet ovat askel eteenpäin, mutta kuinka paljon palveluntuottaja pystyy oikeasti käytännössä varautumaan häiriötilanteisiin? Pitää huomioida, että palveluntuottajilla on myös alihankkijoita. Mitä enemmän ulkoistetaan, sitä haavoittuvampi kunta on, koska kunta ei voi ulkoistaa vastuuta palveluista. Kuntien pitää tulevaisuudessa tehdä myös kiinteämpää yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa.

Kunnan tulee huomioida turvallisuuden ja varautumisen linkki kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Miten turvallisuuteen liittyvät asiat käsitellään osana kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia. Nostetaanko keskeiset riskit päätöksentekijöiden tarkasteluun, niin että ne kattavat koko organisaation?

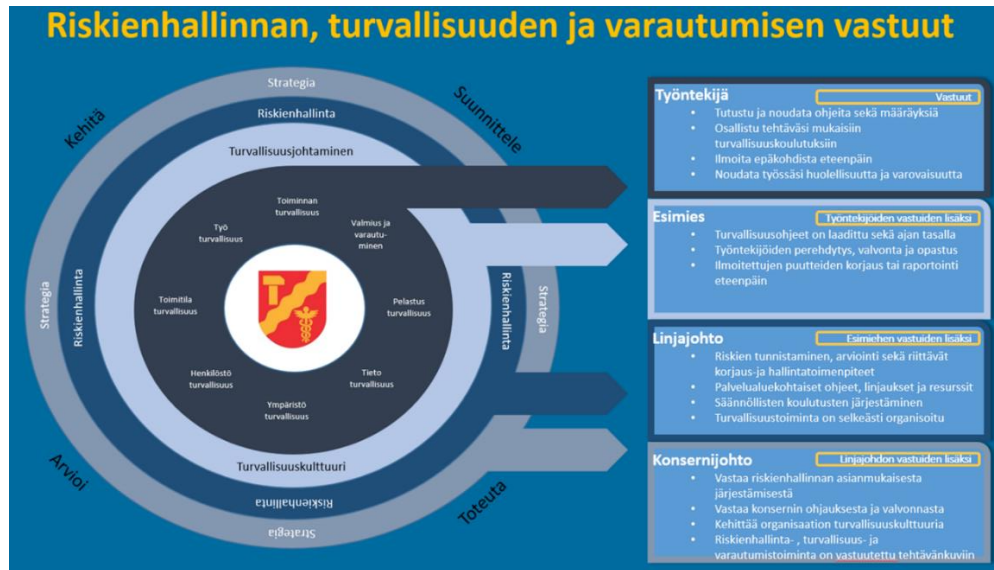
## 6 Tavoitetila ja organisoitumisvaihtoehdot

Tampereen kaupungin toimintaympäristö, lait, määräykset, ohjeet ja strategia luovat pohjan turvallisuuden johtamiselle. Turvallisuusjohtamisen mallissa pitää ottaa huomioon organisaatorakenne sekä koko konsernin erityispiirteet. Mallin rakentamisvaiheessa pitää lähteä liikkeelle ylimmästä johdosta, jotta johto ymmärtää turvallisuusjohtamisen kokonaisuuden. Näin pystytään vieämään mallia organisaatiossa hallitusti eteenpäin. Tampereen kaupungin kokoisessa organisaatiossa ei ole mahdollista pakottaa palvelualueita tai liikelaitoksia rakentaa turvallisuusorganisaatiota samanlaisiksi, mutta organisaation läpi leikkaavassa mallissa pitää kuitenkin löytyä samat elementit kaikilta, jotta johtaminen on johdonmukaista sekä jäsenettyä.

Turvallisuuden johtamista kehittäessä on tärkeää tunnistaa kunnan ydintehtävät ja kriittiset toiminnot. Kun ydintehtävät ja kriittiset toiminnot on tunnistettu, niin voidaan kunnan toimintaa kehittää suuntaan, missä kunnan lakisääteiset palvelut turvataan.

Liitteessä 6 on kuvattu riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuut. Liitteissä 7 ja 8 on kuvattu vaihtoehdot turvallisuusjohtamisen organisointiin.

## 6.1 Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuut

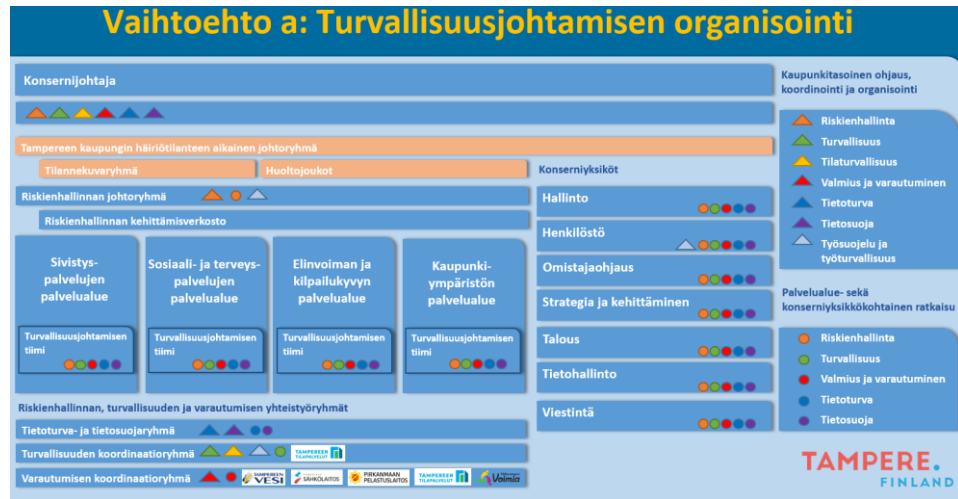


**Kuva 31** Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuut

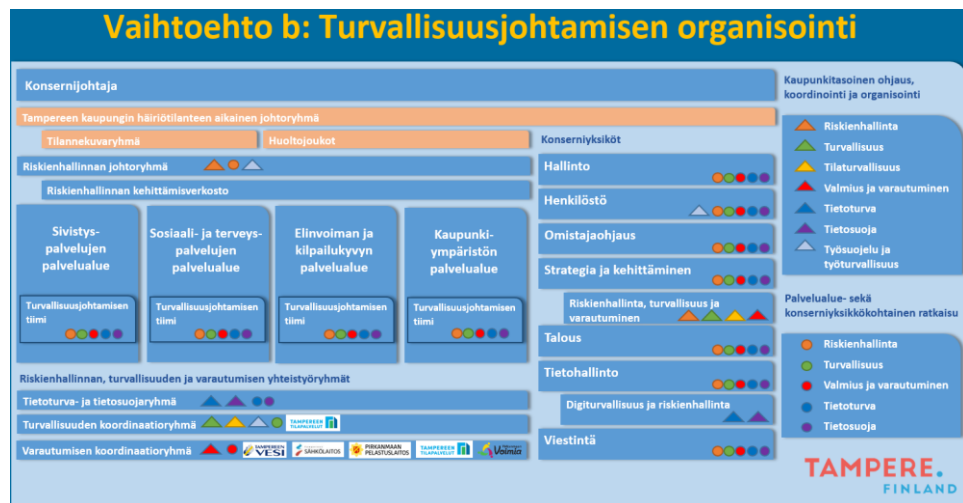
Malli pohjautuu elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuuden malliin. Tampereen kaupungin mallissa keskiöön on nostettu kuntalaiset ja organisaation henkilöstö. Mallissa roolit on jaettu neljään ryhmään työntekijät, sekä työnantajan edustajina toimivat roolit esimies, linjajohto ja konsernijohto. Vastuut riskienhallinnasta, turvallisuudesta ja varautumisesta linkittyvät suoraan siihen missä asemassa henkilö on organisaatiossa. Vastuissa on hyvä huomata, että roolin kasvaessa myös vastuu toiminnassa kasvaa.

Mallissa on lähdetty ajatuksesta, että kehitämme turvallisuuskulttuuria roolien ja vastuiden kautta. Edellytykset hyvälle turvallisuuskulttuurille luodaan ymmärtämällä vastuut toiminnassa oman roolin kautta. Vastuuta turvallisuudesta ei voi ulkoistaa, vaan se pitää ymmärtää osana omaa työtehtävää kaikilla tasoilla.

## 6.2 Turvallisuusjohtamisen organisointi



Kuva 32 Vaihtoehto a: Turvallisuusjohtamisen organisointi



Kuva 33 Vaihtoehto b: Turvallisuusjohtamisen organisointi

Turvallisuusjohtamisen organisoinnista on kaksi vaihtoehtoista mallia. Mallien erot liittyvät siihen, miten turvallisuustoiminnan kaupunkitasoinen ohjaus, koordinointi ja organisointi on järjestetty.

### 6.2.1 Johtaminen

Lähtökohtana mallissa on, että konsernijohtaja vastaa turvallisuusjohtamisesta, jonka alaisuudessa konserniyksiköt, palvelualueet ja liikelaitokset päättävät toimialakohtaisesta riskienhallinta-, turvallisuus- ja varautumistoiminnan järjestämisestä turvallisuusjohtamisen mallin mukaisesti. Tarkoituksena on päästä tilanteeseen, jossa turvallisuusjohtaminen on koko organisaation

käsittävää kokonaisvaltaista toimintaa. Organisaatiossa tehdään toimenpiteitä, joilla turvallisuuden johtaminen integroidaan paremmin osaksi kokonaisjohtamista. Mallissa johdon ja esimiesten roolit ja vastuut sekä turvallisuustoiminnan ohjaus ja koordinointi ymmärretään toisiaan tukevinä. Turvallisuuden johtaminen ei henkilöidy, kun esimiehen vastuu erotetaan asiantuntijan ohjaavasta ja koordinoivasta roolista.

Mallilla pyritään selkeyttämään kaupungin tehtävien mahdollisimman häiriötöntä hoitamista myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa (varautuminen). Johtamiseen ei tarvitse luoda erillisiä malleja turvallisuustoiminnan osalta, vaan lähtökohtaisesti organisaatiolla on käytössä koko ajan toimintamalli myös kriisi- ja häiriötilanteiden varalle. Kaupungin kyky toimia ja johtaa punnitaan kriisitilanteissa. Toimiva johtaminen on edellytys tilanteen menestykselle hoitamiselle.

Konserniyksiköiden ja palvelualueiden tulee nimetä turvallisuusjohtamisen osa-alueiden vastuuhenkilöt toiminnastaan. Vastuut tulee olla lisättyinä myös henkilöiden tehtäväkuviin.

### **6.2.2 Ohjaus, koordinointi ja organisointi**

Johtaminen tapahtuu pääsääntöisesti normaalien johtorakenteiden mukaan. Johto voi delegoida turvallisuuden tehtäviä, mutta vastuu säilyy aina oman roolin mukaan. Toki Tampereen kokoisessa kaupungissa tarvitaan turvallisuusasiantuntijoita tukemaan konsernin turvallisuustoimintaa.

Tampereen kaupungin hallituksen määräyksessä Tampereen kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapa ja sisäinen valvonta (2019) määrittellään, että konsernihallinnon strategia- ja kehittämissyksikössä vastataan yleisesti kaupungin riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen kehittämisestä ja organisoinnista, koordinoinnista ja kaupunkitasoisesta ohjauksesta sekä yhteistyöstä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa.

Turvallisuusjohtamisen alle kehitysprojektin riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuut (liite 4) määrittellään kuuluvaksi työturvallisuus, toimitaluravallisuus, henkilöstöturvallisuus, ympäristöturvallisuus, tietoturvalisuus, pelastusturvallisuus, valmius ja varautuminen sekä toiminnan turvallisuus. Näiden ohjaus, koordinointi ja organisointi eivät ole kuitenkaan or-



organisatorisesti samassa konserniyksikössä. Projektissa on luotu kaksi vaihtoehtoa turvallisuusjohtamisen organisoinnille. Vaihtoehdossa a turvallisuusjohtamisen kaupunkitasoinen ohjaus, koordinointi ja organisointi ovat siirretty suoraan konsernijohtajan alaisuuteen lukuun ottamatta työsuojelua ja työturvallisuutta. Vaihtoehdossa b ohjaus, koordinointi ja organisointi sijaitsevat nykyisissä konserniyksiköissä.

Työsuojelun ja työturvallisuuden ohjaus, koordinointi ja organisointi ovat organisatorisesti tällä hetkellä henkilöstöyksikössä. Työsuojelu onkin hyvä nähdä omana tehtävänä, koska se on iso erillinen lakisääteinen kokonaisuus, joka tekee tiivistä yhteistyötä riskienhallinta, turvallisuus ja varautumisesta vastaavien henkilöiden kanssa. Tampereen kaupungilla looginen paikka on henkilöstöyksikkö.

Konsernihallinnon tehtäviin kuuluu yleisesti kaupungin riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen kehittäminen ja organisointi. Konsernihallinnon tehtävänä on tukea organisaatiota turvallisuustoiminnassa kuitenkin niin, että palvelualueet vastaavat oman toimintansa suunnittelusta ja kehittämisestä.

Palvelualueiden, konserniyksiköiden ja liikelaitosten tehtävänä on varmistaa, että omiin toimintoihin kohdistuvia turvallisuusriskejä ja -uhkia arvioidaan ja seurataan säännöllisesti, toimintasuunnitelmat ja -ohjeet ovat ajantasaiset ja ne on perehdytetty henkilöstölle sekä tehtävistä suoriutumiseksi on käytössä riittävät resurssit.

### **6.2.3 Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen yhteistyöryhmät**

Kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisen kannalta on oleellista, että tunnistamme konserniohjauksen sekä palvelualueiden ydintehtävät, kriittiset toiminnot sekä niitä koskevat uhkat ja riskit. Turvallisuusjohtamisen organisoinnin mallissa on luotu organisaatiotasoiset työryhmät, jotta turvallisuustoimintaa pystytään kehittämään koko organisaatiota läpileikkaavasti. Työryhmiä ovat riskienhallinnan johtoryhmä, tietoturva- ja tietosuojaryhmä, turvallisuuden koordinaatioryhmä sekä varautumisen koordinaatioryhmä. Kaupunkitasoisen ohjauksen, koordinoinnin ja organisoinnin vastuuhenkilöt toimivat yhteistyöryhmien puheenjohtajina ja huolehtivat yhteistyöstä palvelualueiden, konserniyksiköiden, liikelaitosten ja yhtiöiden välillä.

Yhteistyöryhmien jäsenet nimetään konsernijohtajan päätöksellä, jotta konserniin lähtee selkeä viesti ryhmien merkityksestä, jolla on ylimmän johdon ehdoton tuki. Yhteistyöryhmien pitää olla koko organisaatiota läpileikkaavia ja edustaa kaikkia organisaation toimintoja.

Yhteistyöryhmien lisäksi riskienhallintaa tukee riskienhallinnan kehittämisverkosto, joka koostuu palvelualueiden, konsernihallinnon ja liikelaitosten riskienhallinnan vastuuhenkilöistä, jotka toteuttavat ja kehittävät riskienhallintaprosessia omissa organisaatioissaan käytännössä. Nimikkeiltään he ovat kehittämispäälliköitä, hallintopäälliköitä, johtajia tai asiantuntijoita, joiden vastuulla on käytännön toimien toteutusta, kuten riskiprofiilityön ja sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kuvauksen käytännön valmistelu omissa organisaatioissaan. Kehittämisverkostossa riskienhallinnan työkaluja, toimintamalleja ja ylipäänsä riskitietoista kulttuuria jalkautetaan läpi organisaation.

#### **6.2.4 Turvallisuusjohtamisen tiimi**

Palvelualueille turvallisuusjohtamisen organisoinnin mallissa luodaan omat turvallisuusjohtamisen tiimit, jotka huolehtivat omien toimintojensa turvallisuustoiminnan järjestämisestä ja kehittämisestä sekä osallistuvat yhteistyöryhmien kautta kaupunkitasoiseen suunnitteluun ja kehittämiseen. Riskienhallinnan johtoryhmän jäsenet toimivat turvallisuusjohtamisen tiimien puheenjohtajina.

#### **6.2.5 Tampereen kaupungin toiminta häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa**

Tampereen kaupungin yhteisenä tavoitteena on saada aikaan valmius, jolla kaupunki kykenee ehkäisemään uhkia sekä reagoimaan uhan konkretisoituessa tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Tämä edellyttää kriittisten toimintojen määrittelyä ja varautumista erilaisiin tilanteisiin jo etukäteen. Häiriötilanteen aikaisessa johtamisessa on tärkeää, että säilytetään organisaation toimintakyky ja samaan aikaan minimoidaan häiriötilanteen negatiiviset vaikutukset. Tämä vaatii yhtenäisiä toimintatapoja koko organisaatioon.

Tampereen kaupungin häiriötilanteen aikainen johtoryhmä sekä muut häiriötilanteiden ja poikkeusolojen aikaiset johtoryhmät ja työryhmät, toimintakortit sekä Tampereen kaupungin häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtosääntö on kuvattu kappaleessa 4.1.4 Tampereen kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet ja –linjaukset.

Toimintakortit tulisi ottaa käyttöön osaksi palvelualueiden ja liikelaitosten toimintaa osana häiriötilannejohtamista. Palvelualueet hoitavat toimintojansa koskevat asiat ja tekevät niitä koskevat päätökset toimivaltansa mukaisesti. Tästä syystä onkin tärkeää, että palvelualueet ja liikelaitokset laativat toimintakortit häiriötilanteista osana omaa valmiussuunnittelua. Korttiin tulee kirjata mitä häiriötilanteessa edellytetään palveluryhmiltä ja -yksiköiltä.

Turvallisuuden organisointimallissa palvelualueille luodaan turvallisuusjohtamisen tiimit. Tiimien varautumisesta vastaavat henkilöt toimivat myös tilannekuvaryhmän jäseninä. Tilannekuvaryhmän kokoonpano muokkaantuu aina kuitenkin häiriötilanteen mukaisesti.

Tampereen kaupungin häiriötilanteiden aikaisen toiminnan tehostamiseksi perustetaan huoltojoukot, johon nimetään ja koulutetaan henkilöstöä kaikilta palvelualueilta. Huoltojoukkoja voidaan käyttää esimerkiksi laajoissa evakuoititilanteissa. Huoltojoukkoa rakentaessa pitää vielä tarkastella joukon kokoa ja varmistaa, että organisaation eri toiminnoista saadaan laajasti erityisosaamista.

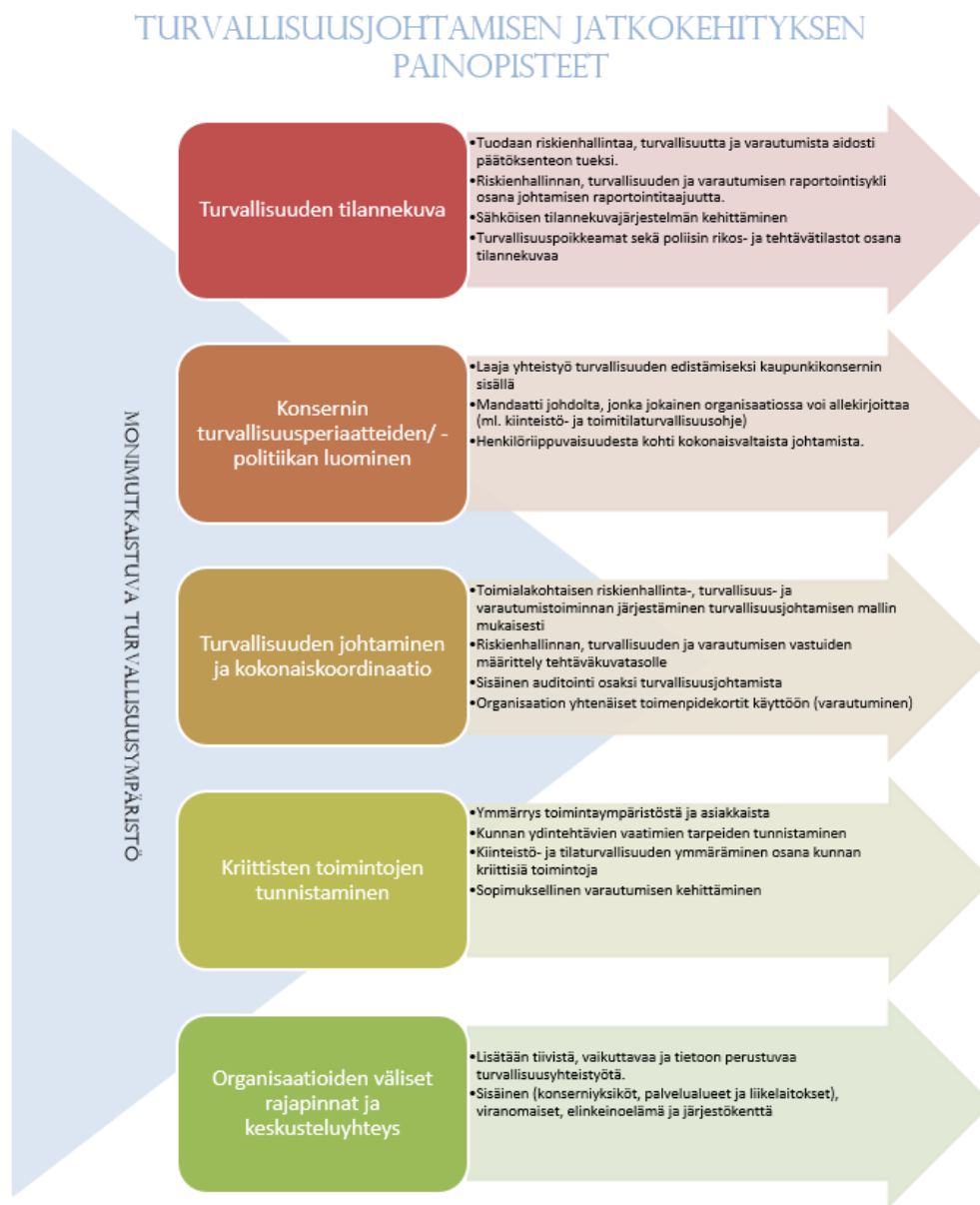
### **6.2.6 Osaamisen kehittäminen ja harjoittelu**

Turvallisuuden eteen on jatkuvasti tehtävä työtä, koska turvallisuus ei ole pysvä tila vaan jotakin, jota on koko ajan rakennettava. Turvallisuuden organisointimallin yhteydessä on arvioitava ja suunniteltava myös henkilöstön koulutustarve. Riskienhallintaan, turvallisuuteen ja varautumiseen liittyvä koulutus ja harjoittelu pitää liittää kiinteämmäksi osaksi työpaikoilla tehtävää perehdytystä.

Turvallisuustoimintaan liittyvissä koulutuksissa pitää keskittyä enemmän henkilöstön omaan alaan liittyvään koulutukseen, unohtamatta koko henkilöstöä koskevia koulutuksia. Tampereen kaupungin kokoisessa organisaatiossa erilaisten substanssiin liittyvien koulutusten merkitys korostuu. Onkin erittäin tärkeää, että tunnistamme organisaation ydintehtävät, kriittiset toiminnot sekä niitä koskevat riskit. Osaamisen kehittämisessä ja harjoittelussa on tärkeää, että organisaation eri toiminnot vastaavat omaan substanssiosaamiseensa liittyvästä osaamisen kehittämisestä, harjoittelusta ja suunnittelusta. Konsernihallinnon turvallisuusasiantuntijat ohjaavat ja koordinoivat osaamisen kehittämistä ja harjoittelua.

Tampereen kaupungin osaamisen kehittämässä ja harjoittelussa tulee huomioida muut viranomaiset, elinkeinoelämä sekä järjestöt ja muut yhteisöt.

### 6.3 Tunnistettuja jatkokehityskohteita



**Kuva 34** Turvallisuuden jatkokehityksen painopisteet (Liite 9)

Monimutkaistuva turvallisuusympäristö on tunnistettu tulevaisuuden muutostekijäksi Tampereen strategiassa. Jotta strategiassa tavoiteltaviin tuloksiin päästäisiin, niin se vaatii suunnitelmallista turvallisuusjohtamisen kehitystyötä. Olen nostanut kehitysprojektin tulosten perusteella viisi turvallisuusjohtamisen jatkokehityksen painopistettä, joilla edistetään strategian toteutumista. Tampereen kaupungilla onkin nyt hyvä lähtökohta kehittää turvallisuusjohtamista strategialähtöisesti.

Strategian toteuttamisessa korostuvat laaja yhteistyö asukkaiden ja sidosryhmien kanssa sekä kaupunkikonsernin sisällä tavoitteiden asettaminen, vastuuttaminen ja seuraaminen. (Tampereen strategia 2030, 26) Turvallisuusjohtamisen näkökulmasta tärkeä kysymys onkin, että teemmekö päätöksiä oikeiden tietojen pohjalta? Turvallisuusorganisaation pitää pystyä tuottamaan johdolle oikeaa dataa, jotta resurssit rajataan ja keskitetään oikein. Tähän tarvitaan tiivistä, vaikuttavaa ja tietoon perustuvaa yhteistyötä laajasti kaupunkikonsernin sisällä sekä yhdessä muiden viranomaisten, elinkeinoelämän ja järjestöjen kanssa.

Turvallisuuden johtamista kehittäessä on tärkeää tunnistaa kunnan ydintehtävät ja kriittiset toiminnot. Kun ydintehtävät ja kriittiset toiminnot on tunnistettu, niin voidaan kunnan toimintaa kehittää suuntaan, jossa kunnan lakisääteiset palvelut turvataan.

Kehitysprojektin tuloksia syvennetään kaupunkikonsernissa niin, että saamme paremman käsityksen toimintaympäristöämme ja kunnan ydintehtävien tarpeista. Toimialakohtaisen riskienhallinta-, turvallisuus- ja varautumistoiminnan järjestäminen turvallisuusjohtamisen mallin mukaisesti, vaatii tiivistä yhteistyötä kaupunkikonsernin sisällä, jotta kaikkien toimintojen erityispiirteet tulee huomioiduksi.

Kannustetaan henkilöstöä osallistumaan laajasti keskusteluun, miten riskienhallinta- turvallisuus- ja varautumistyötä pitäisi kehittää.

Jatkokehityksen painopisteillä on tavoitteena saada aikaan valmius, jolla Tampereen kaupunki kykenee reagoimaan tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti muuttuvan ja monimutkaistuvan turvallisuusympäristön tuomiin haasteisiin.

## 7 Yhteenveto

Kehitysprojekti vastasi mielestäni asetettuja tavoitteita. Tampereen kaupungille luotiin malli, jolla turvallisuuden johtamista konsernissa voidaan edistää. Projektin aineiston pohjalta voidaan todeta, että Tampereen kaupungin turvallisuusjohtamisen olevan oikealla suunnalla. Turvallisuus on nostettu osaksi kaupungin strategiaa. Riskienhallintaa, turvallisuutta ja varautumista ohjataan erilaisilla asiakirjoilla, ohjeilla sekä määräyksillä, mutta niiden sisällyttäminen osaksi kokonaisjohtamista vaatii koko organisaation vastuunottoa ja aktiivista työpanosta.

Turvallisuusjohtamisen ei ole vielä kiinteä osa kokonaisjohtamista eikä muita johtamisprosesseja. Vaikka turvallisuuden kokonaisuus on määritelty Tampereen turvallisuusmallissa, niin turvallisuutta johdetaan erillisinä kokonaisuuksina organisaatiossa. Tähän pystytään vastaamaan turvallisuusjohtamisen organisointi mallilla, niin että turvallisuuden johtamisesta tulee koko organisaation läpileikkaavaa toimintaa. Nyt onkin hyvä aika viedä turvallisuusjohtamista strategialähtöisesti suuntaan, jossa yhdistetään johtaminen ja toimintatavat yhdeksi kokonaisuudeksi.

Päästäksemme tilanteeseen, jossa pystymme reagoimaan monimutkaistuvan turvallisuusympäristön tuomiin haasteisiin, niin se vaatii johdon ja esimiesten sitoutumista riskienhallinta-, turvallisuus- ja varautumistyön eteen. Vastuut ja roolit tulee olla selkeitä ja ymmärtää, että jokainen esimies on vastuussa, siitä, että turvallisuustyötä tehdään organisaation ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Turvallisuuden pitkäjänteistä kehittämistä tuetaan projektissa esille nostettujen turvallisuusjohtamisen jatkokehityksen painopisteiden avulla.

Kehitysprojekti toimi oman oppimiseni kannalta hyvänä ponnahduslautana ymmärtämään julkisen puolen turvallisuuden johtamisen kokonaisuutta. On erittäin tärkeää, että tunnistamme konserniohjauksen sekä palvelualueiden

ydintehtävät, kriittiset toiminnot sekä niitä koskevat riskit. Ymmärrän paremmin Tampereen kaupungin erityispiirteitä osana johdon toimenpiteitä, joilla pyritään organisaation kehittämiseen.

Kokonaisuudessa projektissa vastattiin oikeaan tarpeeseen. Organisaatiossa on saavutettu tietty turvallisuusjohtamisen taso ja nyt tarvitaan lisää työntöä eteenpäin pääsemiseksi. Kehitystyön turvallisuuden johtamisen eteen tulee jatkaa. Pitää kuitenkin muistaa, että kyseessä on maraton, eikä pikavoittoja ole luvassa.

Haluaisin vielä kiittää omaa tiimiäni ja muita yhteistyötahoja, joita ilman projekti ei olisi valmistunut. Erityiskiitos ajatustenvaihdosta tiimini jäsenille riskienhallinta- ja turvallisuusjohtaja Jouni Perttulalle, riskienhallinnan asiantuntija Annina Nääpälle sekä turvallisuusalan harjoittelija Joonas Porrassalmelle.

# Lähteet

Alasuutari Pertti 2011, Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula, Sinivuori Eila 2009, Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo, Ruusuvuori Johanna, Aho Anna Liisa, Granfelt Riitta 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Immonen Ilkka, Kallio Jani, Koskinen Jani & Rajamäki Markku 2016, Johda riskejä -käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Finva.

Juvonen Marko, Koskensyrjä Mikko, Kuhanen Leena, Ojala Virva, Pentti Anne, Porvari Paavo, Talala Tero 2014, Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

Järvinen Pekka 2017, Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.

Kallio Jari 2018, Luentokalvot Turvallisuusjohdon koulutusohjelma 13.12.2018 Espoo.

Kesti Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Klemm Kari 2019, Huoltovarmuus: varautumisella selviytymiskykyä. Helsinki: Tietosanoma

Kontsas Heikki 2020, Luentokalvot Alueellinen maanpuolustuskurssi 79 28.1.2020 Ukkohalla.

Leppänen Juha 2006, Yritysturvallisuus käytännössä: turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.



- Niskanen Mauno 2013, Organisaatiot ja johtaminen -leiritulilta globaaliin maailmaan. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus.
- Paasonen Jyri 2012, Oppilaitoksen turvallisuusjohtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Partanen Teemu 2019. Uhka- ja väkivaltatilanteiden hallinta Tampereen kaupungilla. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Turvallisuusalan koulutusohjelma.
- Reiman Teemu 2015, Turvallisuusasiantuntijoiden roolit, toimintatavat ja tarvittavat kyvyt ja taidot. Espoo: VTT.
- Teemu Reiman, Elina Pietikäinen, Pia Oedewald 2008, Turvallisuuskulttuuri - Teoria ja arviointi. Espoo:VTT.
- Rousku Kimmo 2017, Ohje riskienhallintaan. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo, Hyvärinen Matti 2010, Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Tappura Sari., Hyytinen Toni, Kivistö-Rahnasto Jouni, Nenonen Noora, Vasara Juha 2015. Turvallisuuden johtajat -Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto; Tampereen yliopisto.
- Vainio Taito, Korhonen Jussi, Aarnio Jussi, Aitta Matti, Ylimartimo Jussi, Kemppainen Sampo, Kaijamo Mika, Kielelniva Jari, Kohvakka Kimmo, Nedenström Heli, Nyström Magnus, Pohjolainen Jyrki, Punkka Ari-Juhani, Rapeli Merja, Giordani Tatu, Ukkonen Riitta, Weuro Jaakko, Rossi Tapani, Wecksten Simo, Pousi Jouni 2019, Kansallinen riskiarvio 2018. Helsinki: Sisäministeriö.
- Waihtinen Matti 2014, Oppilaitoksen turvallisuusopas 2 -turvallisuuskulttuurin kehittäminen. Helsinki: Suomen Palopäällystyöliitto.
- Waihtinen Matti 2019, Luentokalvot Turvallisuusjohdon koulutusohjelma 3.10.2019 Espoo.

Virta Sirpa 2016, Turvallisuusjohtaminen poliisissa. Pro Gradu. Tampere: Yliopisto; Johtamiskorkeakoulu, turvallisuushallinto.

**Lait:**

Perustuslaki 1999/731/. Annettu Helsingissä 11.6.1999

Hallintolaki 2003/434. Annettu Helsingissä 6.6.2003

Kuntalaki 2015/401. Annettu Helsingissä 10.4.2015

Valmiuslaki 2011/1552. Annettu Helsingissä 29.12.2011

Pelastuslaki 2011/379. Annettu Helsingissä 29.4.2011

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002

**Määräykset, linjaukset, ohjeet ja strategiat:**

Helsingin Kaupunki Kaupunginkanslia 2017, Organisaatioturvallisuuden linjaukset -Kaupunkikonsernin organisaatioturvallisuusohje. Viitattu 20.11.2019. <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/89/89c4730a6ae37e205123e9055edd25d44840c168.pdf/>.

Helsingin Kaupunki Kaupunginkanslia 2017, Helsingin kaupunkikonsernin turvallisuusperiaatteet. Viitattu 20.11.2019. <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/d6/d62801489ce83e596298baabfdee904f30e0debb.pdf/>.

Tampereen kaupunki 2017, Tampere - sinulle paras, Tampereen strategia 2030. Viitattu 20.3.2020. [https://www.tampere.fi/tiedotot/s/gMnFtUzmF/Tampereen\\_strategia\\_2030.pdf](https://www.tampere.fi/tiedotot/s/gMnFtUzmF/Tampereen_strategia_2030.pdf).

Tampereen kaupunki 2019, Tampereen kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapa ja sisäinen valvonta. Viitattu 10.1.2020. [https://www.tampere.fi/tiedotot/t/A3mXSwVOt/Tampereen\\_kaupungin\\_hyva\\_hallinto\\_ja\\_johtamistapa\\_ja\\_sisainen\\_valvonta.pdf/](https://www.tampere.fi/tiedotot/t/A3mXSwVOt/Tampereen_kaupungin_hyva_hallinto_ja_johtamistapa_ja_sisainen_valvonta.pdf/).

Tampereen kaupunki 2017, Tampereen kaupungin häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtosääntö. Viitattu 10.1.2020. [https://www.tampere.fi/tiedotot/h/T2VK3wz4F/Hairiotilanteiden\\_ja\\_poikkeusolojen\\_johtosaanto.pdf/](https://www.tampere.fi/tiedotot/h/T2VK3wz4F/Hairiotilanteiden_ja_poikkeusolojen_johtosaanto.pdf/).

Tampereen kaupunki 2017, Tampereen kaupungin häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtosääntö. Viitattu 26.3.2020. [https://www.tampere.fi/tiedostot/h/T2VK3wz4F/Hairiotilanteiden\\_ja\\_poikkeusolojen\\_johtosaanto.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/h/T2VK3wz4F/Hairiotilanteiden_ja_poikkeusolojen_johtosaanto.pdf)

Turvallisuuskomitea 2017, Kokonaisturvallisuuden sanasto. Viitattu 4.5.2020. <https://turvallisuuskomitea.fi/materiaalit/kokonaisturvallisuuden-sanasto/>.

Turvallisuuskomitea, Yhteiskunnan turvallisuusstrategia - Valtioneuvoston periaatepäätös. Viitattu 15.2.2020. <https://turvallisuuskomitea.fi/yhteiskunnan-turvallisuusstrategia/>.

Valtiovarainministeriö 2013, toimitilojen tietoturvaohje. Viitattu 15.3.2020. [https://www.vahtiohje.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=78751ee8-c2c8-4ac4-945c-72cb9ec4a01b&groupId=10229](https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=78751ee8-c2c8-4ac4-945c-72cb9ec4a01b&groupId=10229).

### **Verkkolähteet:**

Elinkeinoelämän keskusliitto, Työelämä, Yritysturvallisuus, Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, luettu 20.12.2019. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/kiinteisto-ja-toimitilaturvallisuus/>.

Elinkeinoelämän keskusliitto, Työelämä, Yritysturvallisuus, luettu 20.12.2019. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>.

Johtamisjärjestelmän kuvaus. Viitattu 11.11.2019. Tampereen kaupunki. Tampere. [https://www.tampere.fi/tiedostot/j/0HoRYHbfR/Johtamisjarjestelman\\_kuvaus\\_2019.pdf/](https://www.tampere.fi/tiedostot/j/0HoRYHbfR/Johtamisjarjestelman_kuvaus_2019.pdf/).

### **Julkaisemattomat:**

Tasku Tampereen kaupungin intranet 2019. Turvaopas. Tampereen kaupunki. Tampere.

Tasku Tampereen kaupungin intranet 2019. Uhka- ja väkivaltatilanteet. Tampereen kaupunki. Tampere.

Tasku Tampereen kaupungin intranet 2019. Henkilöstön tietoturva- ja tietosujoapas. Tampereen kaupunki. Tampere.

# Kuvat ja kuviot

<b>Kuva 1</b>	Tutkimuksen eteneminen .....	8
<b>Kuva 2</b>	Turvallisuus Tampereen kaupungin strategiassa .....	11
<b>Kuva 3</b>	Tampereen strateginen johtamisjärjestelmä.....	12
<b>Kuva 4</b>	Tampereen kaupungin organisaatio 1.1.2020 .....	13
<b>Kuva 5</b>	Konsernihallinnon rakenne 1.1.2020 .....	14
<b>Kuva 6</b>	Riskienhallinnan ohjaus ja valvonta (Lähde: Jari Kallio 2018).	21
<b>Kuva 7</b>	Turvallisuuskulttuurin kerroksellisuus ja turvallisuuskulttuurin kehittämisen keskeiset elementit (lähde: Matti Waittinen 2019) .....	26
<b>Kuva 8</b>	Turvallisuuden tilannekuva (lähde: Matti Waittinen 2019).....	28
<b>Kuva 9</b>	EK:n yritysturvallisuusmalli .....	29
<b>Kuva 10</b>	Tampereen kaupungin turvallisuusmalli.....	30
<b>Kuva 11</b>	Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden konsepti (Lähde: Elinkeinoelämän keskusliiton määritelmä) .....	31
<b>Kuva 12</b>	Varautumisen yhteensovittaminen keskushallinnossa, alueilla ja kunnissa (lähde: YTS 2017).....	34
<b>Kuva 13</b>	Turvallisuusjohtamisen organisointi Helsingin kaupungissa.....	35
<b>Kuva 14</b>	Turvallisuusjohtamisen organisointi Oulun kaupungissa (lähde: Heikki Kontsas 2020).....	36
<b>Kuva 15</b>	Taustatiedot: Organisaatio .....	40
<b>Kuva 16</b>	Taustatiedot: Asema.....	41
<b>Kuva 17</b>	Taustatiedot: Ikä.....	41
<b>Kuva 18</b>	Taustatiedot: Työvuodet Tampereen kaupungilla .....	41
<b>Kuva 19</b>	Strategista johtamista koskevien kysymysten vastausjakauma .	42
<b>Kuva 20</b>	Turvallisuuden vastuut on määritelty palvelualueellani/ yksikössäni .....	42
<b>Kuva 21</b>	Turvallisuusjohtamista koskevien kysymysten vastausjakauma	44
<b>Kuva 22</b>	Palvelualueen/ yksikön johto on määritellyt turvallisuusorganisaation.....	44
<b>Kuva 23</b>	Riskienhallintaa koskevien kysymysten vastausjakauma .....	46
<b>Kuva 24</b>	Turvallisuutta koskevien kysymysten vastausjakauma .....	48
<b>Kuva 25</b>	Tiedätkö, miten ilmoitat uhka- ja väkivaltatilanteista eteenpäin?	

<b>Kuva 26</b>	Tiedätkö millaisista uhka- ja väkivaltatilanteista teidän tulisi tehdä rikosilmoitus?.....	51
<b>Kuva 27</b>	Koetko omaavasi riittävät valmiudet toimia tilanteessa, jossa alaisesi on kohdannut uhka- ja väkivaltatilanteen?.....	51
<b>Kuva 28</b>	Teetkö kaikista rikokseksi tunnistamistasi uhka- ja väkivaltatilanteista rikosilmoituksen .....	52
<b>Kuva 29</b>	Varautumista koskevien kysymysten vastausjakauma .....	54
<b>Kuva 30</b>	Turvallisuusjohtamisen kehittämiskohteita koskevan kysymyksen vastausjakauma .....	56
<b>Kuva 31</b>	Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuut .....	64
<b>Kuva 32</b>	Vaihtoehto a: Turvallisuusjohtamisen organisointi.....	65
<b>Kuva 33</b>	Vaihtoehto b: Turvallisuusjohtamisen organisointi.....	65
<b>Kuva 34</b>	Turvallisuuden jatkokehityksen painopiteet (Liite 9).....	70

# Liitteet

LIITE 1 Henkilöstökysely saatteet

LIITE 2 ZEF-kyselytyökalulla toteutetun turvallisuuskyselyn pohja

LIITE 3 Vapaapalauteet. Teema 5: Uhka- ja väkivaltatilanteet.

LIITE 4 Vapaapalauteet. Teema 7: Turvallisuusjohtamisen kehittäminen

LIITE 5 Asiantuntijahaastattelun pohja

LIITE 6 Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuut

LIITE 7 vaihtoehto a: Turvallisuusjohtamisen organisointi

LIITE 8 vaihtoehto b: Turvallisuusjohtamisen organisointi

LIITE 9 Turvallisuusjohtamisen jatkokehityksen painopisteet

## Saatteet

### Ennakkotieto kyselystä 8.1.2020

Moi

Tulet maanantaina 13.1.2020 saamaan sähköpostiisi kyselyn koskien Tampereen kaupungin riskienhallintaa, turvallisuutta ja varautumista.

Tampereen kaupungin sisäiseen turvallisuuteen vaikuttaa keskeisesti organisaation tapa arvostaa ja huomioida turvallisuutta arjen työssä sekä esimiesten kyky ja halu organisoida turvallisuustoimintaa. Turvallisuudella halutaan varmistaa jokaisen terveys ja hyvinvointi ja siksi on tärkeää, että jokainen meistä kantaa vastuuta turvallisuuden ylläpitämisestä.

Toivoisin kaikkien kyselyn vastaanottajien vastaavan kyselyyn, sillä antamienne vastausten perusteella kehitetään Tampereen kaupungin turvallisuuskulttuuria ja turvallisuusjohtamista

*Jouni Perttula*

Riskienhallinta- ja turvallisuusjohtaja

040-1966512

[jouni.perttula@tampere.fi](mailto:jouni.perttula@tampere.fi)

Kyselyyn liittyvät kysymykset:

**Juha-Matti Mäkitalo**

Riskienhallinnan asiantuntija

puh. 0400 902 422

[juha-matti.makitalo@tampere.fi](mailto:juha-matti.makitalo@tampere.fi)



Tampereen kaupunki

Konsernihallinto

Strategia- ja kehittämissyksikkö

Aleksis kiven katu 14-16 C

PL 487

33101 Tampere

## **Henkilöstökyselyn saate 13.1.2020:**

Arvoisa vastaaja,

tämä on kysely kaikille Tampereen kaupungin esimiehille sekä riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen kanssa työskenteleville asiantuntijoille.

Riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen koskettavat jokaista Tampereen kaupungilla työskentelevää. Tampereen kaupungille henkilökunnan hyvinvointi ja turvallisuus ovat ensiarvoisen tärkeitä. Riskienhallinta- ja turvallisuustyön painopiste on ennalta estävässä toiminnassa. Tampereen kaupungin esimiehet toimivat esimerkkinä turvallisuusasioissa sekä ohjaavat työpaikalla tehtävää turvallisuustyötä kehittäen turvallisuuskulttuuria.

Opiskelen Aalto yliopistossa turvallisuusjohdon koulutusohjelmassa ja kysely on osa kehitysprojektiani. Kyselyn tarkoituksena on saada tietoa Tampereen kaupungin turvallisuusjohtamisen ja organisaatioturvallisuuden tämänhetkistä tilanteesta. Tietoja käytetään kaupungin turvallisuuskulttuurin ja turvallisuusjohtamisen kehittämiseen. Kysely toteutetaan nimettömänä ja tietojasi käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyyn vastaaminen vie vain xx min. Vastausaikaa on xx.xx.xxxx klo xx asti.

Vastaa mielelläni kaikkiin mahdollisesti heränneisiin kysymyksiin!

### **Juha-Matti Mäkitalo**

Riskienhallinnan asiantuntija

puh. 0400 902 422

[juha-matti.makitalo@tampere.fi](mailto:juha-matti.makitalo@tampere.fi)



**TAMPEREEN KAUPUNKI**

Tampereen kaupunki

Konsernihallinto

Strategia- ja kehittämissyksikkö

Aleksis kiven katu 14-16 C

PL 487

33101 Tampere



## Turvallisuuskysely

### Johdanto:

Riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen koskettavat jokaista Tampereen kaupungilla työskentelevää. Tampereen kaupungille henkilökunnan hyvinvointi ja turvallisuus ovat ensiarvoisen tärkeitä. Riskienhallinta- ja turvallisuustyön painopiste on ennalta estävässä toiminnassa. Tampereen kaupungin esimiehet toimivat esimerkkinä turvallisuusasioissa sekä ohjaavat työpaikalla tehtävää turvallisuustyötä kehittämällä turvallisuuskulttuuria.

### Vastaajan tiedot

1. Organisaatio (Kysytään palveluryhmä tasolla, paitsi sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelualue, koska kyseessä henkilöstömäärältään suurin palvelualue)

- **Konsernihallinto ja konserniohjaus**
  - Hallintoyksikkö
  - Henkilöstöyksikkö
  - Omistajaohjausyksikkö
  - Strategia- ja kehittämissyksikkö
  - Talousyksikkö
  - Tietohallintoyksikkö
  - Viestintäyksikkö
  
- **Sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelualue (Palvelulinjatasolla)**
  - Lasten, nuorten ja perheiden palvelulinja
  - Psykososiaalisen tuen palvelulinja
  - Vastaanotto toiminnan palvelulinja
  - Ikäihmisten palvelulinja
  - Asiakasohjausyksikkö
  
- **Sivistyspalvelujen palvelualue**
  - Kasvatus- ja opetuspalvelut
  - Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut
  
- **Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue**
  - Ammatillinen koulutus
  - Lukiokoulutus
  - Työllisyyspalvelujen palveluryhmä
  - Yritys- ja yhteiskuntasuhteet
  - Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka
  - Kehitysohjelmat
  
- **Kaupunkiympäristön palvelualue**

- Kaupunkiympäristön suunnittelu
- Joukkoliikenne
- Kaupunkiympäristön rakennuttaminen ja ylläpito
- Kestävä kaupunki
- Kehitysohjelmat
- Asiakas- ja tukipalvelut

## 2. Asema (Miten on määritelty kunta10-tutkimuksessa)

- Ylempi johto
  - Konsernijohtaja, Konserniyksiköiden johtajat, Palvelualueiden johtajat sekä palvelualueiden palveluryhmien johtajat
- Keskijohto
  - Yksiköiden päälliköt, osastopäälliköt
- Esimies
  - Lähiesimies, työnjohto
- Asiantuntija
  - Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen parissa työskentelevät asiantuntijat

## 3. Ikä

- Alle 25
- 25 – 34
- 35 – 54
- yli 54

## 4. Työvuodet Tampereen kaupungilla

- Alle 2
- 2 – 5
- 6 – 10
- 11 – 20
- Yli 20

## Teema 1: Strateginen johtaminen (Kysymykset vain ylempi johto ja keskijohto)

### 5. Strategisessa johtamisessa on huomioitu turvallisuus

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

### 6. Turvallisuus on integroitu kiinteäksi osaksi Tampereen kaupungin toimintaa

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

### 7. Turvallisuuden vastuut on määritelty palvelualueellani

- Valitse kaikki mitkä on määritelty  
Kokoaikainen/ oman toimen ohella
- a. Työsuojelu
  - b. Turvallisuus
  - c. Valmiussuunnittelu ja varautuminen
  - d. Tietosuoja
  - e. Tietoturva

## Teema 2: Turvallisuusjohtaminen

8. Turvallisuustyön vastuut on määritelty omalla työpaikallani

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

9. Turvallisuustyölle on suunnattu riittävästi resursseja työpaikallani

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

10. Palvelualueen johto on sitoutunut turvallisuustavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

11. Palvelualueen johto on määrittänyt turvallisuusorganisaation

1. Kyllä
2. Ei
3. En osaa sanoa

12. Minkä arvosanan annat työpaikkasi turvallisuusjohtamiselle

1-10

## Teema 3: Riskienhallinta

### Johdanto:

Riskienhallinta on strateginen työväline, jonka avulla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinnan toimenpiteillä pyritään varmistamaan muun muassa se, että johdolla on käytävissänsään tarpeellinen ja ajantasainen tieto merkittävistä riskeistä, suunnitelmat uhkien hallitsemiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä riittävät menetelmät mahdollisten vahinkojen hoitamiseksi. Riskienhallinnan tulisi olla kiinteä osa yksikön strategista suunnittelua ja päätöksentekoprosesseja. Hyvin toimiva riskienhallinta tukee tuloksellista johtamista.

### Linkki Taskuun Riskienhallintaprosessi:

13. Riskiarviointeja tehdään säännöllisesti ja ne raportoidaan osana johdon normaalia raportointia.

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

14. Riskienhallinta tukee palvelualueen johtamista ja toimintaa

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

15. Riskiarviointia tehdään säännöllisesti yhdessä henkilöstön kanssa

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

## Teema 4: Turvallisuus

16. Työpaikallani turvallisuuteen liittyvät yksilöidyt ohjeistukset ja toimintamallit (esim. pelastussuunnitelma ja toiminta uhka- ja väkivaltatilanteissa) on laadittu/ päivitetty kolmen vuoden sisällä.

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

17. Turvallisuusasiakirjat ovat helposti henkilöstön saatavilla

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

18. Turvallisasioista tiedotetaan säännöllisesti työpaikallani

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

19. Henkilöstö on tietoinen turvallisuusvaatimusten noudattamisesta ja oikeista toimintatavoista

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

20. Turvallisuuteen liittyvä koulutustarve on kartoitettu työpaikallani

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

21. Työpaikallani on järjestetty riittävästi turvallisuuskoulutusta

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

22. Työpaikallani kartoitetaan henkilöstön turvallisuuskoulutuksen tarve säännöllisesti

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

23. Työntekijöiden turvallisuuteen liittyvä perehdytys dokumentoidaan

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

24. Esimiehillä on riittävä osaaminen alaistensa turvallisuuden perehdyttämi-  
seen ja kouluttamiseen

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

## Teema 5: Uhka- ja väkivaltatilanteet (Ylempi johto, keski-johto ja esimiehet)

### Johdanto:

Perustuen Työturvallisuuskeskuksen (2018) määritelmään, uhka- ja väkivaltatilanne voi olla äkillinen, arvaamaton ja pelottava väkivaltainen tilanne, tai pelkoa ja näin ollen turvattomuuden tunnetta sekä psyykkistä kuormitusta aiheuttava väkivallan uhka.

25. Tiedätkö, miten ilmoitat uhka- ja väkivaltatilanteista eteenpäin?

- Kyllä
- Ei

26. Tiedätkö millaisista uhka- ja väkivaltatilanteista teidän tulisi tehdä rikos-ilmoitus?

- Kyllä
- Ei

### **Mikäli edellinen kyllä**

27. Teetkö kaikista rikokseksi tunnistamistasi uhka- ja väkivaltatilanteista rikosilmoituksen?

- Kyllä
- Ei

### **Mikäli edellinen ei (avoin kysymys)**

28. Miksi et tee kaikista rikokseksi tunnistamistasi uhka- ja väkivaltatilanteista rikosilmoitusta?

- Vapaa sana

29. Koetko omaavasi riittävät valmiudet toimia tilanteessa, jossa alaisesi on kohdannut uhka- ja väkivaltatilanteen?

- Kyllä
- Ei

### **Mikäli edellinen ei (avoin kysymys)**



30. Mitä koet tarvitsevasi, jotta kokisit omaavasi riittävät valmiudet toimia tilanteessa, jossa alaisesi on kohdannut uhka- ja väkivaltatilanteen?

- Vapaa sana

## Teema 6: Varautuminen

### Häiriötilanne:

Uhka tai tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja (... koskien koko valtakuntaa tai alueellisesti tai paikallisesti) tai strategisia tehtäviä ja jonka hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomaista laajempaa tai tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää.

(Lähde: Kokonaisturvallisuuden sanasto, Sanastokeskus TSK 2014 + YTS 2017)

#### 31. Palvelualueella on varauduttu normaaliajan häiriötilanteisiin

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

#### 32. Palvelualueella on tunnistettu keskeiset sidosryhmät ja ulkoiset palveluntuottajat turvallisuuden kannalta.

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

#### 33. Palvelualueella koordinoidaan yhteistoimintaa viranomaisten ja muiden sidosryhmien kanssa

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

#### 34. Alihankintana hankituille palveluille ja tuotteille on asetettu turvallisuus- ja varautumisvaatimuksia

1. Heikosti
2. Melko heikosti
3. Hyvin
4. Erittäin hyvin
5. En osaa sanoa

**Vapaapalauteet. Teema 5: Uhka- ja väkivaltatilanteet.**

"Miksi et tee kaikista rikokseksi tunnistamistasi uhka- ja väkivaltatilanteista rikosilmoitusta" -koskevan kysymyksen vapaapalauteet.

1. luotan omaan arviointikykyyn sekä oman esimieheni / kollegojen arviointikykyyn. keskustelemme asioista yhdessä.
2. Yhteisymmärrystä rikoksen tunnusmerkkien täyttymisestä ei ole saavutettu. Osaa pidetään asiakkaan mielenterveyteen liittyvinä ja rikosilmoituksen koetaan mahdollisesti haittaavan hoitosuhdetta.
3. Teen kaikista jonkin ilmoituksen. Se voi olla myös vaaratilanneilmoitus tai Työturvamonitori.
4. Riippuu henkilön terveydentilasta.
5. Osa niistä ei vaadi sitä...
6. Kaikkiin ei ole tarvetta asian selvityksen jälkeen.
7. Kehitysvammaiset asiakkaat eivät ymmärrä tekemäänsä väkivaltaa työntekijöitä kohtaan.
8. Uhka- tai väkivaltatilanteen voi aiheuttaa lapsi ti nuori. Silloin ollaan yhteydessä lastensuojeluun.
9. Jos kyseessä pieni rike, ei välttämättä rikos, näistä en tee aina. Murosikäisen kohtaamisessa on monta kertaa moni asia veteen piirrettyä.
10. Ei johda mihinkään lievemmissä tapauksissa, asiat voidaan hoitaa
11. ilman poliisia
12. Usein ajattelee, että onko sillä mitään merkitystä.
13. Poliisin resurssivajeen vuoksi, on pyydetty, että koulutasolla koulut tekisivät enemmän selvitys- ja ohjaustyötä. Aiemmin oli käytössä koulupoliisit ja tilanteet otettiin paremmin heti haltuun.
14. Myös alaikäisen eli pienen lapsen aikuiseen kohdistama väkivalta (esim. töniminen ja lyöminen) on käsittääkseni tiukasti tulkiten rikos, mutta ei mielestäni rikosilmoitukseen johtava asia.
15. Jotkut tapaukset vaatii ensin syvällisen analyysin.
16. Keskustelen ensin ilmoituksen tarpeesta muun johdon ja turvallisuuspäällikön kanssa, ja kaikki tilanteet eivät ole olleet sellaisia.
17. Kun työntekijä joutuu virkatehtävissään työajalla kohtaamaan uhka- ja/tai väkivaltatilanteen, on kynnys rikosilmoituksen tekemiseksi kor-

kea, koska hän joutuu tekemään sen yksilönä vailla selkeää työnantajaa tukea. Mahdolliset kustannukset ja seuraamukset eivät toiseltaiseksi kiinnosta työnantajaa. Ammattitaitoisia avustajia ei ole määritetty (kenen puoleen kannattaa asiassa kääntyä oikeudellisen avun saamiseksi).

18. Koska asianosainen henkilö tekee

19. Jos päädytään asianomistajan kanssa toisenlaiseen ratkaisuun

20. Jos kyse on lievästä asiasta ja tekijänä on esim. alaikäinen nuori ja asia saadaan "sovittua" puhumalla eikä uusimisen riski ole suuri niin ei tehdä välttämättä rikosilmoitusta

" Mitä koet tarvitsevasi, jotta kokisit omaavasi riittävät valmiudet toimia tilanteessa, jossa alaisesi on kohdannut uhka- ja väkivaltilanteen " -koskevan kysymyksen vapaapalautteet.

1. Yksityiskohtaista tietoa ko. aihealueiden ammattilaisilta
2. Turvallisuuskoulutusta esimiehille. Toimintatapojen selkiyttämistä.
3. Todennäköisesti itse tilanteen jälkeen tarvitsisin tukea ja opastusta
4. Selkeät ohjeet niin työntekijälle kuin esimiehelle
5. Yksikössä/toiminnoissa, joista olen vastuussa, ei varsinaista uhka-/väkivaltilannetta ole koskaan syntynyt. Ko. tilanteessa tarvitsisin kuitenkin henkilöstöyksiköltä/konsernihallinnolta ym. ajantasaisen ja tarkan ohjeistuksen menettelytavoista.
6. Pitäisi ylläpitää omaa perehtyneisyyttä asiaan.
7. Selkeät tiedot siitä, keneen tulee olla yhteydessä, mitä tehdä ja missä järjestyksessä
8. Tietoa siihen, miten toimitaan tilanteen purkamiseksi, erilaisilla ihmisillä on erilaiset valmiudet ja tavat purkaa/ei purkaa uhkatilanteen tuomaa stressiä. Miten asiantuntijat saadaan paikalle.
9. koulutusta
10. Säännöllistä koulutusta, jotta pystyy toimimaan yllättävässä tilanteessa.
11. Toimintaohjeet tai ainakin tiedon, mistä ne löytyvät.
12. Konkreettista ohjeistusta.
13. Perehdytystä turvallisuusasioihin.
14. Tilanne monisyinen, ei kai noihin voi koskaan kokea olevansa hyvin valmistautunut

15. Lyhyt ja ytimekäs ohjeistus sekä siihen liittyvä lyhyt ja ytimekäs koulutus
16. Palvelualueetasoista (=todellisiin työtehtäviin linkittyvää) koulutusta ja ohjeistusta.
17. Omat tehtävät siinä yhtyedessä, kyllä varmaan tietoa löytyy kun tietää ja etsii.
18. Koulutusta, sekä ennakkotapauksia miten milloinkin on toimittu
19. Lisää tietoa
20. Koulutusta
21. Selkeät ohjeet
22. Lisää koulutusta ja harjoituksia.
23. Säännöllistä koulutusta ja riittävästi resurssia. Asioita tulisi myös järjestelmällisesti käydä tiimeissä ja organisaatiossa läpi ja palata asioihin, jotta niistä tulisi rutiininomaista toimintaa.
24. Säännöllistä koulutusta. Palvelulinjan yhteinen esimieskoulutus ja selkeät ohjeet.
25. Koulutusta esimiehille näistä edellä olevista asioista
26. Koulutusta, ohjeistusta

**Vapaapalautteet. Teema 7: Turvallisuusjohtamisen kehittäminen**

"Mitä kehitettävää on työpaikkasi turvallisuustoiminnassa " -koskevan kysymyksen vapaapalautteet.

1. Koulutusta lisää
2. Vastuun selkeyttäminen, sekä tieto mitä minulta edellytetään.
3. Koko henkilökunnalla tarve monialaiseen lisäkoulutukseen.
4. Lasten kanssa toimittaessa erilaisten tilanteiden moninaisuus haastaa työyhteisöä, pienessä yksikössä yhdenkin työntekijän osaaminen hyvin merkittävä
5. Asiakastyön käytössä olevien tilojen osalta, erityisesti käytössä olevien väistötilojen osalta olisi tärkeää varmistaa turvallisuus riittävälle tasolle (tähän liittyy myös asiakkaiden tietoturva mm huoneesta toiseen kuuluvien äänien osalta ja puhelimesta puhuttaessa). Riskien arviointia mm eri asiakasryhmien tai kunnassa oleskelevien ryhmien (kuten esim. paperittomat) pitäisi tehdä systemaattisemmin ja säännöllisesti.
6. Säännöllistä koulutusta ja asioiden palauttamista mieleen. Siten turvallisuuskulttuuri omaksutaan paremmin ja osataan varautua riskeihin. Tiedetään toimintatavat, kun jotain tapahtuu.
7. Käytännön harjoituksia pitäisi toteuttaa eri tilanteille (palo, kemikaaliohannonnettomuus jne...)
8. Täytyisi olla enemmän johdonmukaista, säännöllistä. Nyt on liikaa esimiehen muistin varassa.
9. päiväkotien ja koulujen sisälle suojautuminen
10. Pitäisi muistuttaa enemmän työntekijöitä turvallisuuteen liittyvistä asioista.
11. säännöllisiä, velvoittavia koulutuksia voisi olla lisää etenkin uhkatileteisiin asiakastyössä.
12. Henkilökortin käyttö, osa ei edelleenkään käytä sitä
13. Korjata ovet, Timecon ei toimi.
14. Ovet ovat auki usein ja pitkään.
15. IE:n (Explorer) käyttö kaupungin töissä.

16. Etätyön sääntöjen kertaaminen. Kuinka tietokoneen kanssa työskennellään esim. julkisessa paikassa työskennellessä. Yksi opetusvideo ei auta.
17. Laajasti katsoen jalkautus koko henkilöstölle ja turvallisuuskulttuurin jatkuva parantaminen
18. Toimimme useassa toimipisteessä. Miten saada turvallisuusasiat kaikkiin toimipisteisiin ja kaikille henkilökunnan jäsenille riittävän selviksi.
19. Koulutusta säännöllisesti. Esim. ensiapukoulutusta on vaikea saada. Alkusammutuskoulutus joka koululle vaikka joka toinen vuosi.
20. Kertauskoulutus rehtoreille turvallisuussuunnitelmista.
21. vihdoinkin pitäisi saada ne vuosikausia prosessissa olleet ohjeet päivitettyiksi.
22. Minulla on vastuu johtamani kiinteistöni turvallisuusasioista ja saan asiassa toimia parhaan ymmärryksen mukaan. Kiinteistön turvallisuustiimi toimii hyvin: kartoittaa ja pohtii riskejä, järjestää turvallisuuskoulutusta 2-3 pvää vuodessa ja tekee kiinteää yhteistyötä mm. viranomaisten kanssa. Tilanne on siksi melko hyvä. Kehitettävää on erityisesti kahdessa asiassa: työntekijöiden turvallisuuskulttuurissa (ollaan totuttu siihen, ettei mitään satu) sekä turvallisuuden johtamisessa. Toimialallani kiinteistöjen turvallisuus on kiinni siitä, kuinka hyvin ja kuinka tärkeäksi kiinteistövastaava tilanteen näkee, ts. turvallisuutta ei johdeta johdon taholta eikä turvallisuusjohtamiseen myöskään saa siksi ns. vetoapua ylemmältä taholta.
23. Turvallisuustoimissa olisi hyvä olla 1krt/v katsastus, jossa asiat laitetään ajan tasalle.
24. Toimintaohjeet eri tapauksiin
25. kyselyn vastausasteikolla hyvin ja melko heikosti ovat liian kaukana toisistaan, joten oli hankalaa vastata keskitasolla.
26. yhteistyön lisääminen eri toimijoiden välillä ja yhteisen ymmärryksen kasvattaminen tärkeää
27. Toimintamallit henkilöiden vaihtuessa. Vaihtuvuus on suurta, jolloin perehdytys toisinaan kärsii.
28. Turvallisuuspäällikölle Tredussa lisää natsoja.
29. Turvallisuus tiiviimmin osaksi johtamista.
30. Toimintamallien ja ohjeiden pitäminen riittävän yksinkertaisina ja toimivina tositilannetta ajatellen.

31. Ohjeistus, koulutus, harjoittelu sisälle suojautumiseen.
32. Riskien pohdinta ja analysointi työpaikalla, toimipisteet ovat erilaisia, joten samat riskit eivät ole kaikilla.
33. Henkilöstön intensiivisempi perehdyttäminen ja kouluttaminen.
34. Kulkuoikeudet pitää määritellä tehtävien mukaan, ei tehtävänimikkein.
35. Vielä paljon asioita opitaan kantapäähän kautta. Turvallisuusasioiden hoitaminen ei pitäisi olla kiinni henkilökemioista.
36. Paloasemien kiinteistöt
37. Asioiden esillä pitäminen myös silloin, kun ei ole ollut mitään turvallisuutta uhkaavia tilanteita.
38. Osaaminen
39. Asioihin pitäisi suhtautua vakavasti. Johdon asenne tuntuu olevan, että muualla voi kyllä tapahtua, mutta ei meillä.
40. Useisiin asioihin on olemassa kyllä ohjeistus, mutta edes johtotasolla henkilöstö ei tiedä niitä. Asiat selvitetään vasta kun jotain tapahtuu.
41. Talossa on aktiivinen työryhmä turvallisuusasioita miettimässä, ja he tuovat arjen tilanteet ja tarpeet selkeästi johtajan tietoon ja yksikön palavereihin. Eli oikeasti tilanne on parempi kuin virallisten suunnitelmien tasosta voisi päätellä. Ne ovat liian raskaita päivitettäviä / luettavia. Arkeen tarvitaan siis vain ketterämpi työkalu.
42. Ensiapukoulutus on huonolla tolalla!!!
43. Työntekijän vastuu turvallisuustaitojen ylläpidosta. Edellyttää myös, että koulutusta järjestettäisiin enemmän kaupungin, oman palvelualueen toimesta. Henkilökunnan vaihtuvuus tarkoittaa jatkuvaa perehdyttämistä, lähiperehdytys oleellista, ja tulisi jokaisen työntekijän mieltää omaan tehtäväkuvaan kuuluvaksi. Alueellista yhteistoimintaa tulisi lisätä tai ainakin olla tiedossa alueen toimijat, palvelupäälliköiden vastuu.
44. Resurssipula aiheuttaa vastuiden jakamisen ja osaamisen päivittämisen haasteita.
45. Toimintaympäristön muutosten huomiointi
46. Vaarallisten tilanteiden tiedostaminen. Ei tehdä itse kiirettä.
47. Toimintaohjeet helposti saatavilla, Virta on liian hankala paikka, kaikki eivät pääse sinne
48. Henkilökunnan ja esimiesten koulutus tarpeellista



49. Säännöllinen puheeksiotto turvallisuusasioissa, koulutus esimerkiksi uhkatilanteissa, kriisityö
50. Vastuuhenkilöt on nimetty, mutta en tiedä miten he vastaavat turvallisuudesta. Pelastussuunnitelma on, muusta en tiedä. Turvallisuusasioiden tulisi olla osa normaalia perehdyttämistä. Toisaalta puuttuu myöskin tietoutta meidän vastuista koskien asiakkaiden turvallisuutta järjestämässämme toiminnassa.
51. Enemmän pitää olla turvallisuusasioiden esillä ja selkeiden toimintamallien pitää olla kaikkien tiedossa.
52. Asiantuntevaa koulutusta tulee saada lähelle työntekijöitä.
53. Henkilökunnan vaihtuessa riittävä perehdytys ja koulutus uusille työntekijöille.
54. Omaa työpistettä koskevan turvallisuustiedon saatavuuden parantaminen
55. Turvallisuuteen liittyvien hälytysjärjestelmien toiminnan varmistaminen
56. Selkeät ohjeet esimiehille, mitä pitää tehdä ja millä aikavälillä
57. Aihe vaatii riittävästi aikaa sen käsittelyyn ja riskien kartoittamiseen sekä koulutukseen
58. harjoitukset (lisäävät osaamista)
59. ohjeistus kuntoon
60. tiedonkulku
61. vastuuden jakaminen
62. riskien arviointien tekeminen
63. turvallisuustoiminnot on heikosti resursoitu vastuisiin nähden
64. Omat työntekijäni ovat fyysisesti monessa eri pisteessä (tällä hetkellä 9 eri isoa kaupungin kiinteistöä). En millään pysy kartalla enkä edes tiedä kunkin kiinteistön turvallisuusasioista. Niiden selville saaminen ei ole mitenkään helppoa. Osassa esim. pelastussuunnitelmat/sovitut yhteyshenkilöt ovat vanhentuneita.
65. Turvallisista työkäytänteistä, työturvamonitorista, turvallisesta työmatkasta ym. voin lähiesimiehenä pyrkiä huolehtimaan.
66. Em. johdosta esitettyihin kysymyksiin oli vaikea/ristiriitaista vastata.
67. Koulutusta voi aina lisätä.
68. Turvallisuusasioita ei ole juuri mietitty, ainakaan koordinoidusti työntekijöiden kesken, kun teemme liikkuvaa työtä ympäri kaupun-

- kia. Turvallisuusasiat tunnutaan usein sivuutettavan kun ne koskisivat niin montaa eri työpistettä. Työturvallisuudesta työmatkoilla kun siirrytään paikasta toiseen työpäivän sisällä, ei kiinnitetä juurikaan huomiota esimies-tasolta.
69. Omassa yksikössä hommat on hallussa, isommassa yksikössä (koko MUPA, koko KUVAPA) mielestäni heikosti. Fyysiset uhkat on tiedostettu, henkisiä ja esim. maineen menetykseen liittyviä ei.
  70. Merkittävin riski on työssä jaksamisen tuomat ongelmat (vaikuttaa asenteisiin ja kykyyn reagoida/tunnistaa ongelmia). Rekrytointiongelmat liittyvät tähän.
  71. Toiminnan ylikuormittuneisuus johtaa monenlaisiin riskitekijöiden nousuun, niin asiakkaiden taholta kuin henkilöstönkin ylikuormittuneisuuden vuoksi
  72. Turvallisuuteen liittyviä ohjeita pitäisi kerrata säännöllisesti.
  73. Esim. palotarkastusten yhteydessä ohjeet saattavat vaihdella tarkastajasta riippuen, eikä annettuja / ehdotettuja parannusehdotuksia voida toteuttaa koulurakennuksen iän johdosta.
  74. Esim. päivitetty pelastussuunnitelma tulisi käydä läpi ja jalkauttaa yksiköihin. Resurssi tähän työhön taitaa puuttua.
  75. Frencellin turvallisuusorganisaatio vastuineen pitää saada uskottavalle pohjalle ja toimimaan ja näkymään aktiivisesti.
  76. Turvallisuusjohtaminen. Johdon tulee olla papremmin "kiinnostunut" turvallisuusjohtamisesta.
  77. Tietojen päivittämismahdollisuuksien lisääminen.
  78. Kulkuoikeuksien määrittely ja kulunvalvonta / lukitukset.
  79. Osaamisen kartoitus. Kertaus
  80. Turvallisuuskulttuurin ja asenteiden kehittäminen
  81. Tays "isäntänä kampuksella", käytänteet epäselviä. Kahden organisaation toimintaa!!!!
  82. Olemme turvallisuusorganisaatio, joka huolehtii toisten turvallisuudesta monella tapaa, ehkä oma turvallisuus jää paitsioon eikä siihen anneta resurseja ja huomiota.
  83. Pelastusharjoitus olisi tärkeää järjestää. Myös Pelsun päivittämisessä puutteita käytännön ohjeiden osalta. Kenen tulisi tehdä Lielahतिकuksessa?
  84. Enemmän esille päivittäisessä toiminnassa.

85. Esimiestyötä tulisi terävöittää siten, että AINA edellytetään annettujen suojavarusteiden käyttöä ja kaikkiin välinpitämättömiin asenteesiin puututaan heti ja terävästi. Myös niin että esimerkiksi altistumisen ohjeita noudatettaisiin tinkimättä. Korkeariskisten tehtävien suorittamisessakin on parantamisen varaa.
86. turvamies, päihtyneen henkilön hoitaminen
87. Enemmän käytännön harjoituksia
88. Turvallisuuspäällikkö tai erikoissuunnittelija olisi minimi. Suunnitelmien ja ohjeiden digitalisointi tulisi viedä projektina maaliin.
89. Kiinteistöjen poistumisreitit tulisi merkitä tiloittain(nyt tilanne vanhoissa kiinteistöissä surkea)
90. Ehkä asennemuokkaus turvallisuusasioissa voisi olla tehokkaampaa. Toisaalta osa ei välitä tuon taivaallista ja toisaalla on yliherkkää turvallisuusuhkia joka paikassa näkevää väkeä.
91. Kiinteistöissä muidenkin toimijoita tarvitsisi ottaa enemmänkin mukaan harjoituksiin ja koulutuksiin.
92. Koulutuksissa toivoisin, että kaupungilta saataisiin asiantuntija kouluttajat sisälle suojautumiseen (väkivalta, suuronnettomuus)
93. sekä hankalan asiakkaan kohtaamiseen (poliisi?).
94. Turvakansio projektille sopiva alusta, jotta se saataisiin 2 - 3 vuoden työnteon jälkeen esille henkilöstölle (omat ja muut vuokralaiset) ja tarvittavilta osin opiskelijoille. Tästä tulee aina palotarkastuksilla sanomista.
95. Teen tällä hetkellä tilannekuvaa palvelualueeni turvallisuusdokumentteihin ja toimintaan liittyen. En osaa vielä sanoa, missä kaikessa on kehitettävää mutta olen ottanut johtoryhmässä asian puheeksi useita kertoja. Turvallisuuskysymyksiin suhtaudutaan vakavasti ja kehitysmuotoisesti.
96. Kehittämiskohteissa esille tuodut asiat, osaamisen, asenteiden ja koulutuksen vahvistaminen.
97. Työ ja työympäristö eivät ole koskaan liian turvallisia. Uusien ihmisten ja sijaisten perehdyttäminen turvallisuusasioihin on tärkeää.
98. Asenne ja turvallisuuden käsittäminen, mitä se on.
99. Henkilöstön koulutus, oletan että turvallisuusasioista ei yleisesti tiedetä kovinkaan paljoa.
100. Yhteistyö hälytysjärjestelmästä huolehtivan tahon kanssa ollut todella hankalaa. Hälytysjärjestelmän toiminta takkuaa eli hälytyksiä

ei saada millään menemään oikeaan paikkaan ja kun toinen paikka korjaantuu niin toinen menee tästä muutoksesta(?) sekaisin. Toiveena ettei harjoittelijoita laiteta näitä tekemään tai vasta työnsä aloittaneita.

101. Turvallisuus tulisi olla jokaisella sisäistettynä yhtäläillä kuin työnkuva. Työturvallisuutta johtaa linjaorganisaatio, mikäli johdolla ei ole tiedossa oma vastuu työturvallisuudesta ja riskien hallinnasta ei henkilöstöltäkään voi sitä odottaa.
102. Samaan tapaan kuin ennenkin, hetkessä mukana!
103. Työsuojeluvalluutettujen varojen perehdyttäminen/ ajankäyttö/ toimintamahdollisuudet
104. Tuvalisuuden integrointi osaksi työtä niin, ettei se jatkuvasti vaadi ylimääräisiä ponnisteluja tullakseen huomioiduksi. esim. työhyvinvoinnin parantaminen
105. Tilassa toimii useita yksiköitä, yhteistoiminnan ja tiedottamisen tarpeet. yhteisten sääntöjen sopiminen puuttuu.
106. Ohjeistukset vielä nykyisin paremmin tietoon > koulutukset, perehdytys, tiedotus + harjoitukset. Toimiminen useissa toimipisteissä haastaa myös turvallisuusjohtamista.
107. Hyvin paljon kaikenlaista. Emme tiedä, missä palosammuttimet on, AVAC-hälyttimet ei välttämättä joka huoneessa toimi, palo-harjoituksia on vuosien välein. Tietoturva yms on kohtuullisesti hallussa, mutta käytännön uhkaavat tilanteet omassa yksikössä ei niinkään.
108. Tieto- ja tilaturvallisuuteen liittyvän kulttuurin kehittäminen
109. Käynnistyvä työllisyyskokeilu 5/2020 tuo yksikköön tilanteita, joissa asiakkaan toimeentulo evätään. Tämä edellyttää riskienhallintaa, joka menossa.
110. Tiedoksi: Ryhmän virallinen nimi ei ole Työllisyyspalvelut vaan työllisyys- ja kasvupalvelut. Tämä tiedoksi liittyen taustakysymyksiin.
111. Turvallisuus on asialistalla joka toinen viikko pidettävissä palaverissa. Lisäksi pidämme uhka- ja väkivaltatilanteiden ohjeistuksen ajantasaisena sekä perehdytämme uudet työntekijät.
112. Asenne ja vastaanotto turvallisuuteen liittyvissä asioissa ja käytännöissä on usein heikoilla jäillä. Epäkiitollista työtä.
113. Useammin, ja säännöllinen koulutus.

114. enemmän koulutusta
115. Yleinen siisteys ja työkoneiden sijoittelussa ongelmia työtiloissa parannettavaa
116. Miten toimia väkivalta ja uhkatilanteissa, asukkaan kadotessa, yleinen turvallisuus osastolla
117. Oikeastaan kaikki päivittäinen toiminta perustuu siihen, että ei ole tähänkään asti mitään tapahtunut. Suurten yleisötapahtumien turvallisuus on kohdallaan, kiitos ammattilaisten.
118. Tiedottaminen
119. Oppilaitosturvallisuus on hoidettu niin hyvin kuin se on mahdollista.
120. Lisää resurssia, jotta turvallisuuteen ehtii oikeasti perehtymään ja asioita käsittelemään yhdessä henkilöstön kanssa.
121. Turvallisuusriskejä työssä on runsain mitoin, tällä hetkellä valitettavasti riskeihin reagoidaan vasta kun on ns. löysät housuissa.
122. Kaupunkitason kampanjat, ohjeet yms. jäävät henkilöstön kanssa pintapuoleiseksi raapaisuksi / nipuksi monisteita seinällä, koska yksikön työntekijöiden työaika ei yksinkertaisesti riitä kuin häidin tuskin toiminnan pyörittämiseen.
123. Korkean riskin asiakkaat, mutta osoitetaan epäsovivia tiloja ja hälyttimet usein epäkunnossa jos niitä on ollenkaan. Esimiehellä liian iso vastuu, kun kerran asioista päättävät kuitenkin ihan muut tahot. Vahinkohälytykset, kuten palohälytykset ovat osoittaneet ettei ole toimivaa suunnitelmaa, edes virastomestarit eivät osaa välttämättä tiedottaa/toimia. Myöskään vaaratilanne yhdessä kerroksessa ei välity tiedoksi muille. Ainoa mikä melko hyvin ohjeistettu on työpaikatapaturmat ja liukastumiset.
124. Esim. hälytyslaitteita on uusittu / vaihdettu muutaman vuoden välein, toimintavarmoja vaan ei tunnu löytyvän.
125. Vaatii ihan jatkuvaa tiedottamista ja ohjausta, jotta työntekijät muistavat pitää mielessään turvallisuusasiat...perustehtävä menee niiden edelle.
126. Pitäisi olla erittäin helposti löydettävissä Taskusta esim. pelastus- ja turvallisuusohjeistukset kiinteistöittäin, Nyt ovat ns. vaikean takana.

127. Tehtäväkohtainen työn vaarojen arviointi voisi olla mahdollinen kehittämiskohde. Terveystieteiden olojen tarkastuksissa tulee käytyä perusasioita hyvin läpi.
128. Ajantasalla pitäminen, siihen perehdyttäminen ja sen johtaminen tulisi hoitaa säännöllisesti.
129. Koulutus ja vastuujao
130. Chattia on kokeiltu, mutta henkilökunta ei kirjoitellut sinne. Siksi tarvitaan asennemuokkausta ja henkilökuntaa pitäisi taas kerran rohkaista ilmoittamaan uhaksi kokemistaan asioista ja sitä varten pitäisi olla helppo palautelaatikko sähköisessä muodossa ja jonkun pitäisi aina vastata.
131. Turvataulut löytyvät kaikkien tilojen ovista, mutta turvallisuusasiakirjat pitäisi saada soveltuvin osin vieläkin helpommin koko henkilökunnan käyttöön.
132. Henkilöstölle riittävästi aikaa työn suunnitteluun, edistää turvallisuutta kun ennätetään suunnitella ja puhua yhteisesti.

" Mikä on hyvin työpaikkasi turvallisuustoiminnassa" -koskevan kysymyksen vapaapalautteet.

1. Äskettäin päivitetty pelastussuunnitelma sekä perusteellinen perehdytyskansio
2. Kokonaisuus
3. Tekniset järjestelmät.
4. Toisaalta pienissä yksiköissä niin henkilökunnan kuin lasten tunteminen on vahvuus; asioista sopiminen on joustavaa
5. Työhönsä ja turvallisuusasioihin asianmukaisella tarkkuudella sitoutunut henkilökunta.
6. Selkeä ohjeistus ja niiden helppo saatavuus.
7. Työsuojeluvaltuutetun toiminta on erinomaista. Vartiointipalvelut toimivat erittäin hyvin. Turvallisuuteen liittyviä asioita on käsitelty aiempaa enemmän. Erityisesti erilaisiin häiriötilanteisiin varautumista on mietitty enemmän ja siinä on edistytty (vaikka vielä on tekemistä).
8. Turvallisuuskansio on ajan tasalla, vuosittaiset sisäiset palotarkastukset pidetään. Turvallisuuspäällikkö on käynyt noin kerran vuodessa pitämässä osastotunnin.
9. Asiaan kiinnitetään yvin huomiota

10. Henkilöstön ammattitaito ja motivaatio.
11. Työntekijät on saatu mukaan turvallisuusasioihin. siitä on tullut osa arkea.
12. Turvallisuusasenne
13. Toimialasta johtuen pääosalla henkilöstöä keskeiset turvallisuuteen vaikuttavat asiat on hallinnassa.
14. oma tiimini, jossa käydään keskustelua turvallisuusasioista, jaetaan kokemuksia ja nostetaan myös kritiikkiä esiin silloin kun siihen on tarve.
15. Koulutusta on ollut hyvin ja tiedotustakin.
16. Suuret linjaukset ovat kunnossa.
17. Poistumis- ja sisällesuojautumisharjoitukset pidetään säännöllisesti.
18. Koulunkäynninohjaajat perehdytetään asianmukaisesti.
19. Kaikki suunnitelmat päivitetään kerran vuodessa.
20. Ilmapiiri on myönteinen turvallisuuden edistämiseksi.
21. Oikea asenne. Suhtaudutaan vakavasti ja on saatu hyvää palautetta Pelastuslaitokselta.
22. Tietoisuus, päivittäisiin uhkiin varautuminen, tiedotusketjut
23. Kehitämme turvallisuutta jatkuvasti ja päämäärätietoisesti. Mukana pohdintoissa on työsuojeluvaltuutettu, Pirte ja pelastuslaitos. Henkilökunta osaa jo vaatia turvallisuuskoulutuspäiviä (joita on pidetty 2-3) viimeisten viiden vuoden aikana. Toukokuussa tehdyssä AVIn tarkastuksessa saimme kiitosta monista asioista ja pienet, ilmenneet puutteet korjattiin. Turvallisuuden kehittämisen suhteen vallitsee meillä innostunut ilmapiiri, asian tärkeys tiedostetaan ja asiaa halutaan kehittää.
24. Turvallisuustoiminnasta on ajankohtaisia koulutuksia ja äkillisiin riskitilanteisiin saa hyvin konsultointia turvallisuuteen perehtyneiltä tahoilta.
25. Yksikössämme järjestetään turvallisuusfoorumi säännöllisesti
26. Kulkuoikeudet, EA-kurssit, tunnistauminen.
27. suunta on oikea ja havahtumista on tapahtunut eri tasoilla, koska maailma ympärillä muuttuu koko ajan
28. Asia koetaan tärkeäksi.
29. Ohjeet ja lakisääteiset velvoitteet sinänsä hyvin hoidettu.

30. Pieni yhteisö jossa tieto kulkee, opiskelijoiden tilannetta voidaan pienessä yhteisössä seurata ja antaa tukea ja välittämistä ennenkuin tilanteet eskaloituvat. Tilat ja poistumistiet helposti halittavissa ja ohjeistettavissa.
31. Toimipisteen kriisiryhmä kokoontuu säännöllisesti.
32. Toimipisteessä on turvallisuusalan koulutusta
33. Asenne ja tahtotila. Henkilöstö on laajasti sitoutunut.
34. Suunnitelmat ovat varsin kattavat ja ajan tasalla.
35. Käytännön harjoituksia tehdään ja tehdään lisäksi mm. turvakävelyjä.
36. Tietoturvaan on kiinnitetty paljon huomiota.
37. Ohjeistus ja oppaat ovat hyviä, koulutukset laadukkaita, riskienhallinta- ja turvallisuustiimin konsultoiva tapa palvella kaupungin palvelualueita ja yksiköjä.
38. Avoin keskustelukulttuuri
39. turvallisuustaulut, kriisiviestintäjärjestelmä, toimintaohjeet
40. Työturvallisuus
41. Perustiedot ovat hallussa.
42. Toimivat rakenteet
43. Parin viime vuoden aikana on tapahtunut kehitystä asenteissa.
44. Talossa on aktiivinen työryhmä turvallisuusasioita miettimässä, ja he tuovat arjen tilanteet ja tarpeet selkeästi johtajan tietoon ja yksikön palaveriin. Eli oikeasti tilanne on parempi kuin virallisten suunnitelmien tasosta voisi päätellä. Ne ovat liian raskaita päivitettäviä / luettavia. Arkeen tarvitaan siis vain ketterämpi työkalu.
45. Kokonaisuus
46. Olemme kaudella 2018-2019 ja 2019 syksyllä uudestaan käyneet turvallisuusasiat läpi. Perehdytyksessä huomioidaan erikseen vielä turvallisuusasiat. Olemme kartoittaneet riskit ja olemme tarkentaneet uhka- ja väkivaltatilanteiden ennakointia ja miten toimitaan.
47. Meillä toimii turvatiimi, joka hoitaa tehtävänsä hyvin. Lisäksi toimii itse kampusalueen turvaryhmässä.
48. Työsuojeluasiakirjat ovat hyvin kaikkien saatavilla, koulutusta pyritään järjestämään säännöllisesti
49. Se, että sitä on olemassa.
50. Säännöllinen työnvaarojen arviointi. Poikkeuksiin saadaan nopeasti tehtyä korjausliike.
51. Säännölliset palaverit missä käydään asioita läpi



52. Henkilökunta seuraa aktiivisesti mitä toimipisteessä tapahtuu, poikkeamista tiedotetaan eteenpäin. Osataan soittaa 112, kun apua tarvitaan ja sen jälkeen vasta sisäinen tiedotus. Turvallisuusvastaavien nimeäminen oli hyvä asia, tiedetään kenen tehtäviin kuuluu asiakirjojen päivitys ja seuraaminen ja turvallisuuskävelyt henkilöstölle hoituu hyvin ja säännöllisesti.
53. Ulos- ja sisälle pelastautuminen sekä siihen liittyvät toimenpiteet henkilöstöllä hyvin hallussa, myös kiinnipito- ja avekkikoulutuksiin osallistuttu.
54. Pelastussuunnitelma on. Vartiointipalvelua käytetään.
55. Turvallisuuskansiot on olemassa ja niitä päivitetään.
56. Sekä työntekijöiden että asiakkaiden turvallisuuteen liittyvät asiat nähdään tärkeinä, ja niitä pyritään pitämään esillä.
57. Avun saanti vaaratilanteessa on nopeaa.
58. Aihe kiinnosttaa ja motivoi, asenne kohallaan
59. Tiedän, keneen olen yhteydessä kun on tarvetta
60. periaatteet selvillä, tästä on hyvä jatkaa osaamiseen
61. turvallisuuteen liittyvissä asioista puhutaan
62. perehdytys
63. Sisäinen kaupunki tasoinen ohjeistus on koostettu hyvin Taskuun.
64. Viime vuoden aikana HR tuotti hyvää työturvallisuusmateriaalia, mitä oli hyvä lukea ja katsoa kokouksissa tai sopivalla muulla ajalla.
65. Yhteistyö eri toimijoiden välillä.
66. Ensiaputaitoja pidetään yllä. Osalla on hälyttimet omassa työhuoneessaan (jos ne toimisivat). Väkivaltaisia asiakkaita kyllä puheissa ajatellaan ja niistä keskustellaan työntekijöiden kesken, ei kuitenkaan juuri esimiehen kanssa.
67. Koko asiakaspalveluhenkilöstä on hyvin asiasta tietoinen, informoitu ja koulutettu. Osaavat toimia erilaisissa tilanteissa.
68. Suunnitelmia päivitetään ja laaditaan ohjeistuksen mukaan
69. "tavalliset" turvallisuusasiat, kuten fysikaaliset ja kemialliset, tapaturmavaaroista ym johtuvat ok hoidettu.
70. Päivitetty pelastussuunnitelma, poistumisharjoitukset ja asioista henkilöstön kanssa puhuminen
71. Ohjeet ja turvallisuuskävelyt omalla työpaikalla, jolloin kartoitetaan, missä sijaitsevat vesipostit ja sammutukseen liittyvät välineet ja mihin kokoonnutaan tarvittaessa.

72. Poistumisharjoitukset ja sisäänsuojautumisharjoitukset onnistuvat hyvin. Harjoitukset otetaan vakavasti.
73. Pääsääntöisesti asiat on hyvin. Koulutusta esim. haastaviin asiakastilanteisiin ym. on ollut saatavissa viime vuosina.
74. Yleisö- ja työskentelytilat ovat erotettu toisistaan melko hyvin, kulkeminen vaatii kulkuoikeuksia.
75. Dokumentaatiota on hyvin tarjolla.
76. Henkilöstön perehdyttäminen turvallisuusasioihin hoidetaan tehokkaasti ja varmistetaan säännöllisesti.
77. Turvallisuus asiat on hyvin organisoitu Sosiaali- ja terveystieteissä. Työsuojeluvaltuutettu auttaa tarvittaessa. Asiaan on viime aikoina kiinnitetty enemmän huomiota.
78. Turvallisuustoimintaa johdetaan systemaattisesti.
79. Turvallisuustoiminta on hyvin hoidettu turvallisuuspäällikön ja muiden asiantuntijoiden kautta
80. Jatkuva kehittäminen
81. Turvallisuussuunnitelma on päivitetty
82. paloturvallisuus
83. sisäiset palotarkastukset
84. poistumisharjoitukset
85. lähietsintä ohjeistukset/harjoitukset
86. Asenne turvallisuuskulttuuriin omassa yksikössäni hyvä! Turvallisuus koetaan tärkeäksi.
87. Turvallisuus asenne on varmaakin hyvällä tasolla, koska turvallisuustyötä tehdään palvelunsaajien parissa.
88. Turvallisuuskävelyitä tehdään jokaisen uuden henkilön kanssa.
89. Johdon tietoisuus ja parantaviin toimenpiteisiin on ryhdytty.
90. Meillä on työsuojelupäällikön parina kokoaikainen työsuojeluvaltuutettu (työsuojelupari). Koulutus- ja kurssitoimintaan osallistumiselle ei ole asetettu rajoitteita, vaan se on mahdollista toteuttaa lainsäädännön mukaisesti. Kaupunkikonsernin tuki työsuojelutoimikunnan kautta ja suoraan työhyvinvointipäälliköltä on erinomainen asia.
91. Vastuuhenkilöt on määritelty ja lisäksi jokainen henkilökuntaan kuuluva pääsääntöisesti ymmärtää roolinsa ja vastuunsa turvallisuusasioissa.
92. Todella moni asia

93. Poikkeustilanteita harjoitellaan säännöllisesti ja koulutusta kasvatus- ja opetuspalveluissa käytetään hyvin
94. Uusi toimipiste kyseessä, joten täällä on saatu käydä turvallisuusasioista ihan perusasioitakin läpi, myös sellaisia, joiden toivoisi tulevan mieleen myös muutaman vuoden kuluttua.
95. Tässä vaiheessa kaikki tietävät, ketkä ovat vastuullisia turvallisuusasioissa, mutta entäpä jatkossa?
96. Erilaiset tarkastukset ovat olleet aktiivisia (avi, työterveys, palotarkastukset)
97. Osaava ja asiantunteva johto (siltä osin kun resurssien puolesta ehtivät)
98. Kannustava ja kehittävä ilmapiiri esimies osastolta
99. Vastaanottavat opettajat ja henkilökunta, jotka haluavat parantaa oppilaitoksen turvallisuutta.
100. Toimipisteen koko tukee yhteisöllisyyttä, tiedon kulkua ja yhteistä vastuuta.
101. Ihmisten asenteet ovat selvästi kohdallaan. Kysymyksiin suhtaudutaan vakavasti mutta kukaan ei hössötä, ylikuumene tai liioittele asioita. Asian on esim. johtoryhmän agendalla.
102. Asenne turvallisuusasioissa on mallikas.
103. Kehittynyt viime aikoina.
104. Henkilökunnan taito ennakoita vaativia tilanteita.
105. Yhteistyö vartijan kanssa (pitkään samassa pisteessä työskennellyt vartija).
106. Turvallisuuskulttuuria on alettu tuomaan enemmän esille kampanjoimalla sosiaali- ja terveystalouden palvelualueella. Turvakansiot ovat jalkautuneet jo moniin yksiköihin.
107. Kaikki
108. Hyvää johtamista työsuojeluorganisaatiossa, erityismaininta työsuojelupäällikölle joka omalla esimerkillään innostaa.
109. Selkeitä toimintamalleja
110. Säännölliset tapaamiset työsuojelutoimijoiden kesken. Toivottavasti jatkuvat tulevaisuudessakin.
111. Yleinen turvallisuusvalvonta ja matalan kynnyksen puuttumisen häiriötilanteisiin toteutuu työpaikallani hyvin.
112. Ne jotka tekevät turvallisuustyötä ovat osaavia ja sitoutuneita.

113. yksikkömme henkilöstöllä on paljon osaamista työturvallisuudesta koulutusten myötä
114. Katsoisin että omassa yksikössä on aina ymmärretty riskit ja koitettu toimia niiden ehkäisemiseksi.
115. Vastuut on määritelty, suunnitelmia ja ohjeistuksia on laadittu/päivitetty.
116. Koulutusta/perehdytystä järjestetään.
117. Organisointi, vastuut, osana arjen toimintaa.
118. Työnjaot, vastuut, riskianalyysit
119. Ajantasaiset toimintaohjeet.
120. Oma lähiesimies
121. Vastuut on määritelty
122. Toimenkuvat ovat selkeät.
123. kaikki toimii kohtuullisesti
124. Ajantasainen dokumentointi ja sujuva yhteistyö esimerkiksi työsuojelun kanssa.
125. Jatkuva kehittäminen
126. Pelastussuunnitelma löytyy. Turvallisuusvastaava(t) nimetty. Turvallisuuskävelyt hoidetaan.
127. Nyt on sovittu kuka on osaston turvallisuusvastaava osastonhoitajan työparina ja turvallisuuskansioon on päivitetty erilaisia ohjeita. On käyty lävitse ohjeet asukkaan kadotessa, mikä ei vielä kaikille ole itsestään selvää miten toimitaan
128. Isojen tapahtumien viranomaisyhteistyö
129. Koulutus
130. Hyvin organisoitu, vastuut jaettu
131. Henkilöstön kanssa käydään läpi toimintaohjeet, jotka päivitetään säännöllisesti. Yhteisiä harjoituksia pidetään ja omaa toimintaa arvioidaan säännöllisesti.
132. Autot
133. Työntekijät tuovat aktiivisesti esiin puutteita.
134. Turvallisuusasioihin suhtaudutaan vakavasti ja henkilöstö haluaa toimia turvallisuusasiat huomioiden.
135. Turvallisuusasioita kerrataan isoissa tiimikokouksissa.
136. Terveydellisten olojen tarkastusprosessi on toimiva.
137. Yksikössä on yksilöillä paljon osaamista, tietoa ja taitoa.

138. Säännölliset työnvaarojen arvioinnit, sekä yksikköjen sisällä vaaratilanne - ja läheltä piti tilanteiden läpikäynti ja niiden pohjalta toiminnan muuttaminen ja ennakointi
139. Kaikki osallistuvat turvakävelyihin kerran vuodessa.
140. Poistumisharjoituksia pidetään riittävästi.
141. Uhkaohjeet päivitetty moniammatillisessa työryhmässä. Työsuojelun kanssa hyvä yhteistyö.

## Asiantuntijahaastattelu

### 1. Turvallisuusjohtaminen

- Onko turvallisuus osa kokonaisjohtamista?
- Miten hyvin turvallisuuskysymykset on pystytty liittämään mukaan johtamisen agendalle?
- Miten organisaatioturvallisuuden eri osa-alueiden riskit on tunnistettu organisaatiossa
- Mikä on konsernin kyky toteuttaa turvallisuutta niin, että se pystyy vastamaan nykyisiin ja tulevaisuuden turvallisuushaasteisiin?

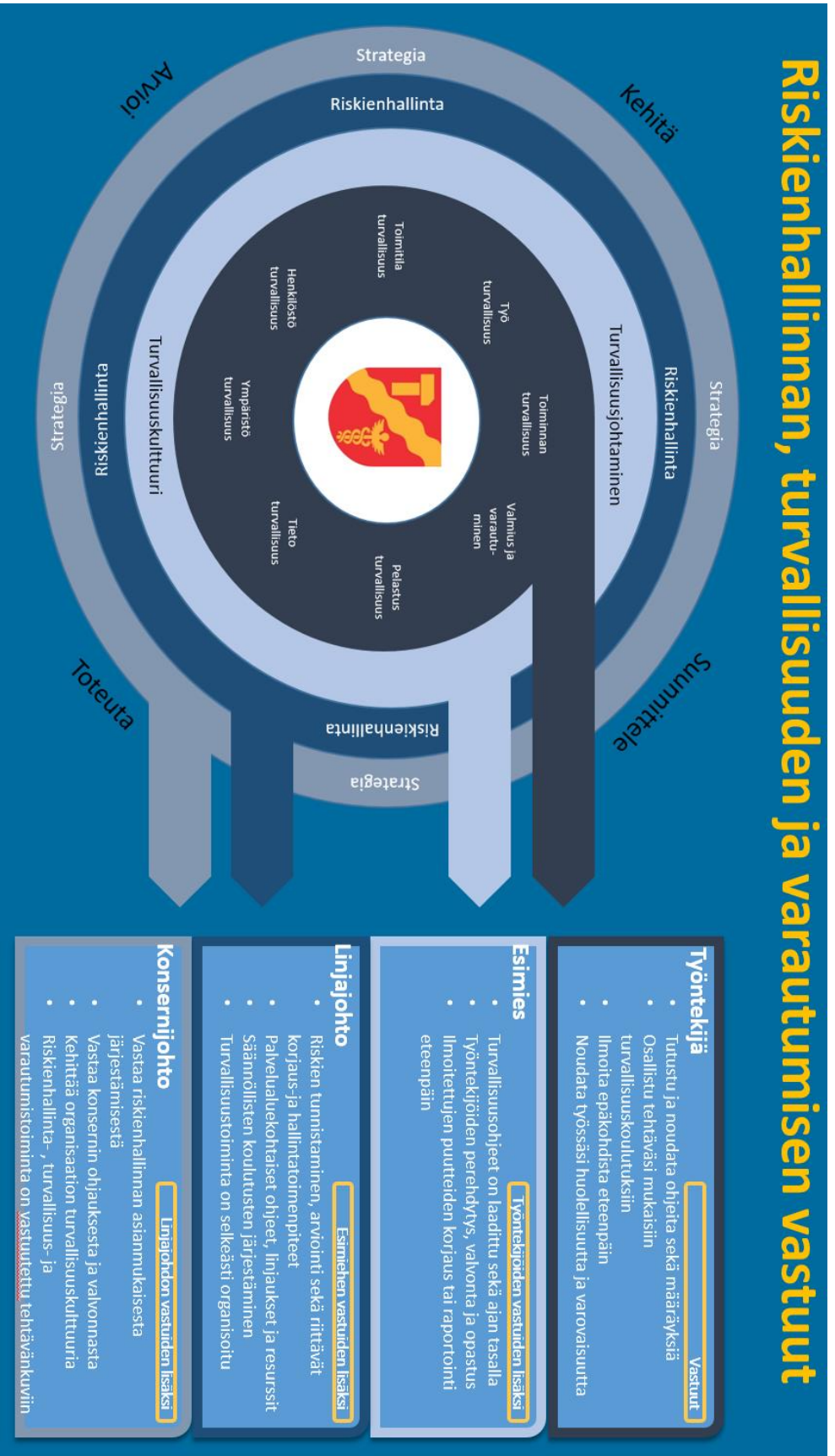
### 2. Turvallisuuden roolit, tehtävät ja vastuut

- Miten on määritelty organisaatiossa?
- Riittävätkö riskienhallintaan, turvallisuuteen ja varautumiseen suunnatut resurssit vastaamaan tulevaisuuden muuttuvan turvallisuusympäristön haasteisiin organisaatiossa?
- Miten kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus on organisoitu kunnassa?

### 3. Turvallisuuden tilannekuva

- Mikä toimii ja on hyvällä mallilla?
- Mitkä ovat keskeisiä kehittämistarpeita?

# Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuut



## Työntekijä

### Vastuut

- Tutustu ja noudata ohjeita sekä määräyksiä
- Osallistu tehtäväsi mukaisiin turvallisuuskoulutuksiin
- Ilmoita epäkohdista eteenpäin
- Noudata työssäsi huolellisuutta ja varovaisuutta

## Esimies

### Työntekijöiden vastuiden lisäksi

- Turvallisuusohjeet on laadittu sekä ajan tasalla
- Työntekijöiden perehdytys, valvonta ja opastus
- Ilmoitettujen puutteiden korjaus tai raportointi eteenpäin

## Linjajohto

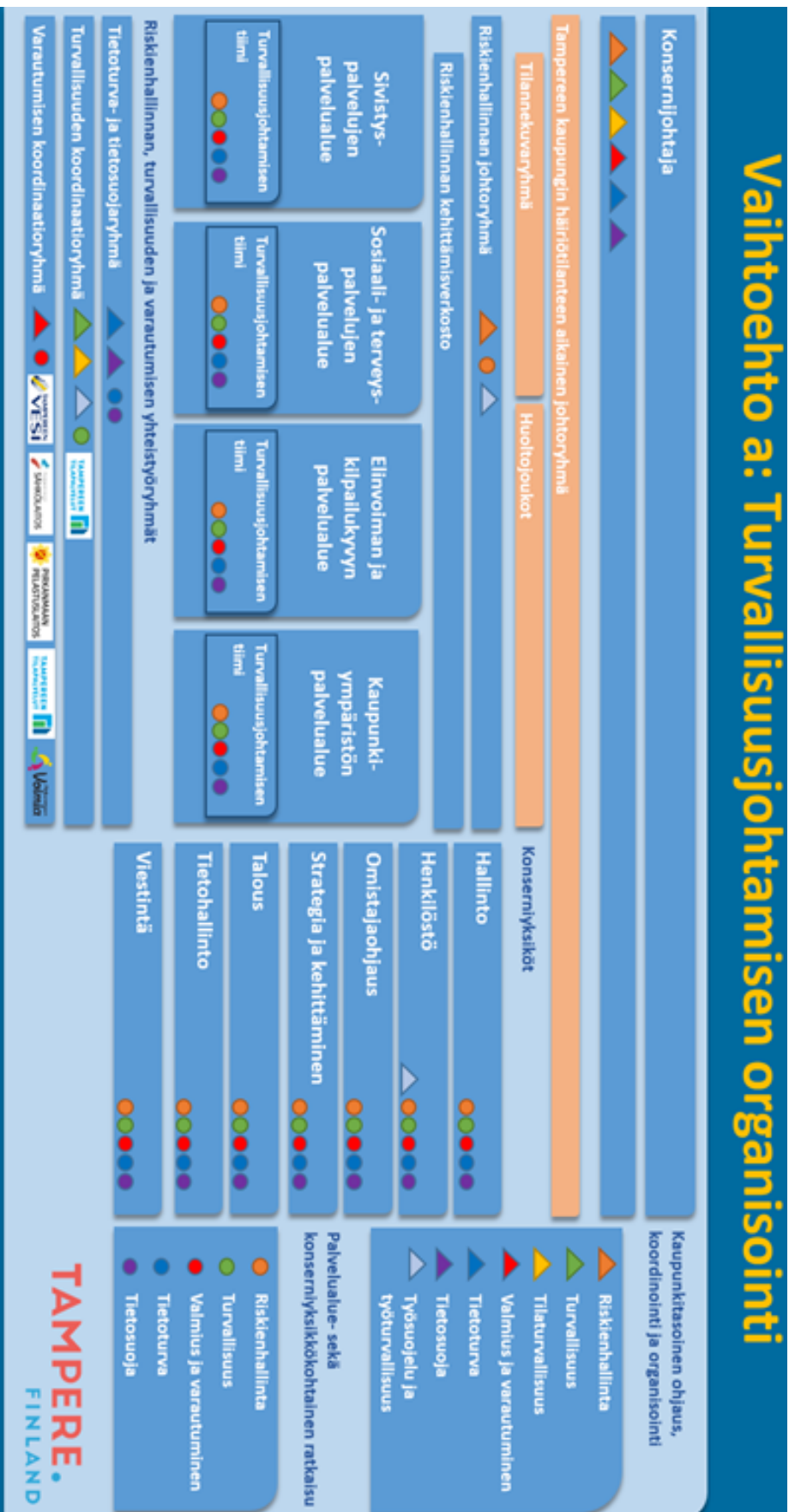
### Esimiehen vastuiden lisäksi

- Riskien tunnistaminen, arviointi sekä riittävät korjaus- ja hallintatoimenpiteet
- Palvelualuekohtaiset ohjeet, linjaukset ja resurssit
- Säännöllisten koulutusten järjestäminen
- Turvallisuustoiminta on selkeästi organisoitu

## Konsernijohto

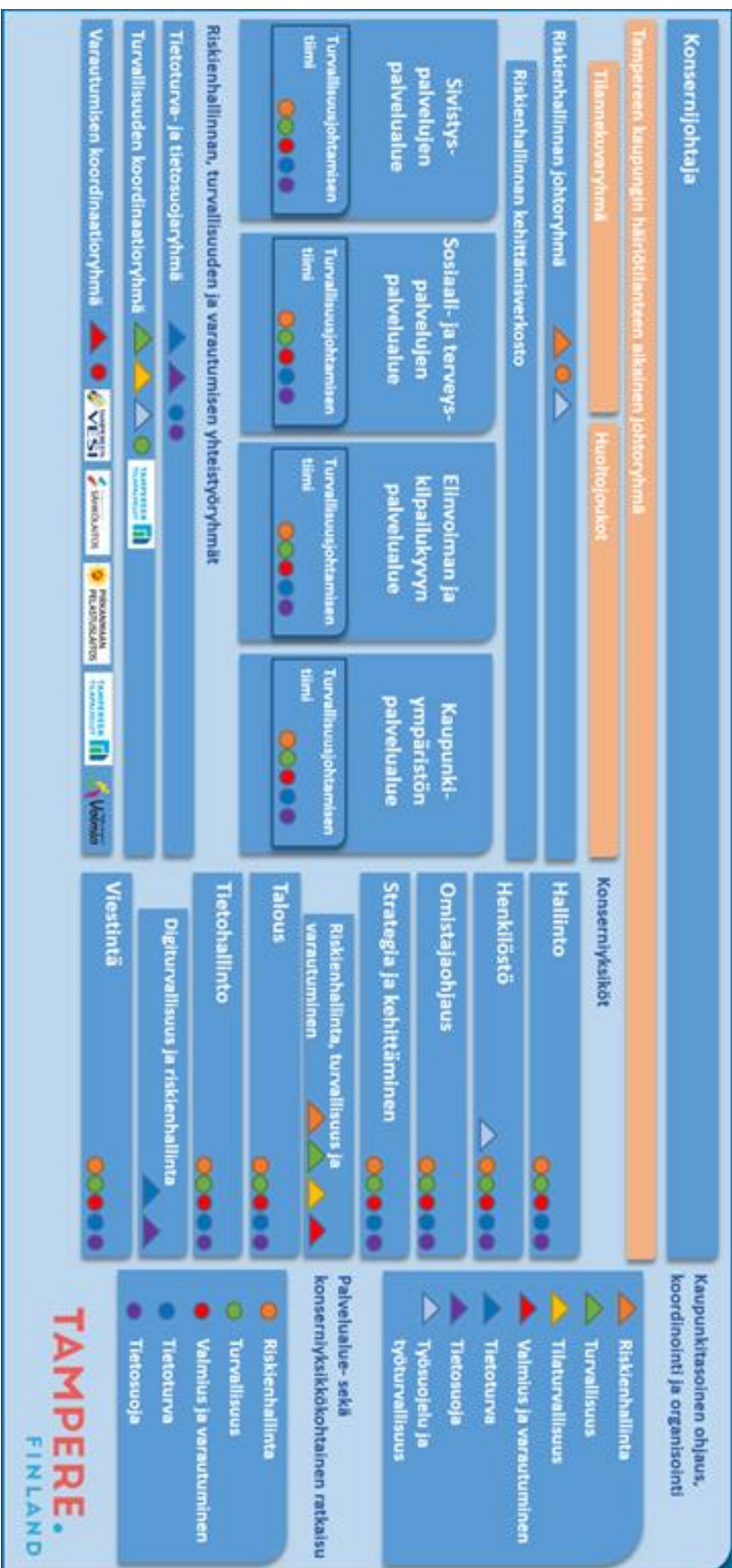
### Linjajohdon vastuiden lisäksi

- Vastaa riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä
- Vastaa konsernin ohjauksesta ja valvonnasta
- Kehittää organisaation turvallisuskulttuuria
- Riskienhallinta-, turvallisuus- ja varautumistoiminta on vastuutettu tehtäväkuvuihin





# Vaihtoehto b: Turvallisuusjohtamisen organisointi



## TURVALLISUUSJOHTAMISEN JATKOKEHITYKSEN PAINOPISTEET

MONNIMUKAISTUVA TURVALLISUUSYMPÄRISTÖ

### Turvallisuuden tilannekuva

- Tuodaan riskienhallintaa, turvallisuutta ja varautumista aidosti päätöksenteon tueksi.
- Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen raportointisykli osana johtamisen raportointitaajuutta.
- Sähköisen tilannekuvajärjestelmän kehittäminen
- Turvallisuuspoikkeamat sekä poliisin rikos- ja tehtävätilastot osana tilannekuvaa

### Konsernin turvallisuusperiaatteiden/ -politiikan luominen

- Laaja yhteistyö turvallisuuden edistämiseksi kaupunkikonsernin sisällä
- Mandaatti johdolta, jonka jokainen organisaatiossa voi allekirjoittaa (ml. kiinteistö- ja toimitilaturvallisuusohje)
- Henkilöriippuvaisuudesta kohti kokonaisvaltaista johtamista.

### Turvallisuuden johtaminen ja kokonaiskoordinaatio

- Toimialakohtaisen riskienhallinta-, turvallisuus- ja varautumistoiminnan järjestäminen turvallisuusjohtamisen mallin mukaisesti
- Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen vastuiden määrittely tehtäväkuvatasolle
- Sisäinen auditointi osaksi turvallisuusjohtamista
- Organisaation yhtenäiset toimenpidekortit käyttöön (varautuminen)

### Kriittisten toimintojen tunnistaminen

- Ymmärrys toimintaympäristöstä ja asiakkaista
- Kunnan ydintehtävien vaatimien tarpeiden tunnistaminen
- Kiinteistö- ja tilaturvallisuuden ymmärtäminen osana kunnan kriittisiä toimintoja
- Sopimuksellinen varautumisen kehittäminen

### Organisaatioiden väliset rajapinnat ja keskusteluyhteys

- Lisätään tiivistä, vaikuttavaa ja tietoon perustuvaa turvallisuusyhteistyötä.
- Sisäinen (konserniyksiköt, palvelualueet ja liikelaitokset), viranomaiset, elinkeinoelämä ja järjestökenttä

