



**AMMATTIKORKEAKOULU**

*University of Applied Sciences*

LAUREA-JULKAISUT | LAUREA PUBLICATIONS | 171



Tiina Ranta & Soili Martikainen

**Vakavaa huolta herättävään käyttäytymiseen  
puuttuminen kouluissa ja oppilaitoksissa**

**Copyright © tekijät ja  
Laurea-ammattikorkeakoulu 2021  
Teksti CC BY-SA 4.0  
Kuviot ja taulukot CC BY-SA 4.0,  
jollei toisin mainittu**

Kannen kuva: Lopolo on Shutterstock

Sivun 81 kuva: Kyo Azuma on Unsplash

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-619-8 (verkko)

Tiina Ranta & Soili Martikainen

# **Vakavaa huolta herättävään käyttäytymiseen puuttuminen kouluissa ja oppilaitoksissa**

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 Johdanto ja keskeiset käsitteet</b> .....	<b>6</b>
1.1 Turvallinen ja väkivaltaton koulu tai oppilaitos on jokaisen lapsen, nuoren ja aikuisen oikeus .....	6
1.2 Väkivalta ja sen ehkäiseminen .....	7
1.3 Turvallisuuden ja riskienhallinnan käsitteet .....	9
<b>2 Koulujen ja oppilaitosten turvallisuuden johtaminen</b> .....	<b>12</b>
2.1 Tavoitteena riskiperusteinen, kokonaisvaltainen turvallisuusjohtaminen .....	14
2.2 Turvallisuusjohtaminen on kiinteä osa muuta johtamista .....	15
2.3 Turvallisuusjohtamisen malli .....	16
2.4 Koulun ja oppilaitoksen turvallisuusjohtamisen haasteet .....	18
2.5 Turvallisuuden sidosryhmäyhteistyö .....	18
2.6 Yhteenveto .....	21
2.7 Tarkistuslista .....	21
<b>3 Riskienhallinta</b> .....	<b>24</b>
3.1 Riskienhallintaosaaminen .....	25
3.2 Riskienhallintaprosessi ja riskien arviointi .....	26
3.3 Potentiaalisten ongelmien analyysi .....	27
3.4 Yhteenveto .....	31
3.5 Tarkistuslista .....	31
<b>4 Turvallisuuskulttuuri</b> .....	<b>34</b>
4.1 Riskienhallinta oleellisena osana hyvää turvallisuuskulttuuria .....	34
4.2 Reagoiva ja ennakoiva turvallisuuskulttuuri .....	37
4.3 Tarkistuslista .....	38
<b>5 Lainsäädännön vaatimusten täyttäminen</b> .....	<b>40</b>
5.1 Esimerkkinä kunnan sivistystoimi .....	41
5.2 Turvallisuusjohtamisen eri osa-alueiden lainsäädäntöä .....	41
5.3 Työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista .....	44
5.4 Yhteenveto .....	45
5.5 Tarkistuslista .....	45

<b>6 Turvallisuusilmoitusmenettely, turvakielto ja kriisijohtaminen</b>	<b>50</b>
6.1 Turvallisuusilmoitusmenettely koulun ja oppilaitoksen arjessa	50
6.1.1 Yleistä turvallisuusilmoituksista	52
6.1.2 Turvallisuusilmoitusmenettelyn rakentamisesta	53
6.1.3 Turvallisuusilmoitusmenettely koko yhteisön käyttöön	54
6.1.4 Turvallisuusilmoitusmenettelyn rajauksista	55
6.2 Turvakielto ennakoivana toimenpiteenä suojaamaan yksityisyyttä	56
6.3 Tarkistuslista	57
6.4 Turvallisuusdokumentaatio ja erilaiset suunnitelmat	58
6.5 Hyvän kriisijohtamisen toteuttaminen	59
6.5.1 Opetuksen ja ohjauksen häiriötön jatkuminen	61
6.5.2 Kriisikoulussa tai oppilaitoksessa	62
6.5.3 Kaksi erilaista mallia kriisijohtamisen tueksi	64
6.6 Yhteenveto	66
6.7 Tarkistuslista	67
<b>7. Turvallisuuskoulutus, -perehdytys ja työnopastus</b>	<b>70</b>
7.1 Turvallisuuskoulutuksen toteuttamisen taustoista	71
7.2 Kohti riksilähtöistä turvallisuuskoulutusta	72
7.3 Oppimista ja osaamista kolmella eri tasolla	75
7.4 Koulun ja oppilaitoksen turvallisuusjohtamisen haasteet	78
7.5 Yhteenveto	78
7.6 Tarkistuslista	79
<b>8 Viestintä</b>	<b>82</b>
8.1 Positiivinen ja ennakoiva turvallisuusviestintä kohteen arjessa	83
8.1.1 Kohti suunnitelmallista viestintää	83
8.1.2 Positiivinen turvallisuusviestintä vaikuttaa	83
8.1.3 Turvallisuusviestinnän kaksisuuntaisuus ja johdon rooli	84
8.1.4 Positiivinen turvallisuusviestintä ja erilaiset henkilöstöryhmät	84
8.1.5 Havainnot positiivisesta viestintäilmapiiristä	85
8.2. Yhteenveto positiivisesta ja ennakoivasta turvallisuusviestinnästä	89
8.3 Viestintä osansa hyvää turvallisuusjohtamista	90
8.3.1 Kriisitilanteen viestinnästä	90
8.3.2 Viestinnän tehtävistä	91
8.4 Yhteenveto	92
8.5 Tarkistuslista	94

# 1 Johdanto ja keskeiset käsitteet

**TÄMÄ OPAS TARKASTELEE** vakavaa huolta herättävää käyttäytymistä, jolle voivat altistua niin oppilaat, opiskelijat kuin koulun henkilökuntakin. Tässä luvussa tarkastellaan turvalliseen ja väkivallattomaan oppimis-, opiskelu ja työyhteisön vaadetta sekä tietoa väkivallan esiintymisestä. Myös keskeiset käsitteet tulevat esille.

## 1.1 TURVALLINEN JA VÄKIVALLATON KOULU TAI OPPILAITOS ON JOKAISEN LAPSEN, NUOREN JA AIKUISEN OIKEUS

Suomessa on tehty töitä huolta herättävän käyttäytymisen ennaltaehkäisemiseksi ja kitkemiseksi kouluista sekä oppilaitoksista. Myös ennaltaehkäisyn ja puuttumisen puolesta on olemassa tutkimuksia, selvityksiä ja malleja. Tässä julkaisussa teemaa lähestytään riskiperusteisen, kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisen näkökulmasta, koska me kirjoittajat näemme siinä olevan avaimet ennen muuta ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen puuttumiseen. Olemme rajanneet tästä kokonaisuudesta pois ne viimesijaisina keinoina pidettävät menettelyt, jotka kuuluvat kurinpidon alle.

Turvallinen ja väkivallaton koulu tai oppilaitos on jokaisen lapsen, nuoren ja aikuisen oikeus. Vaikka turvallisen oppimis- ja työympäristön järjestäminen onkin kouluille ja oppilaitoksille lakisääteinen tehtävä, sen pitäisi olla ennen muuta kunnia-asia. Turvallisuus on koulun johdolle asia, jota ei voi kiertää, ulkoistaa eikä

jättää hoitamatta. Turvallinen oppimis- ja työympäristö on myös mahdollisuus, joka toteutuessaan luo pohjan hyvälle oppimiselle ja yhteisön jäsenten hyvinvoinnille.

On sanomattakin selvää, että koulun tai oppilaitoksen yhteisön jäsenille aiheutuu turvattomuutta tavalla tai toisella, jos turvallisuuteen liittyviä tehtäviä laiminlyödään tai väistellään vastuuta. Osa yhteisön jäsenistä voi reagoida esimerkiksi niin, että seurauksena on oppimisen häiriintymistä tai jopa oppimisen estymistä. Samalla on suuri vaara, että kaikenlainen pahoinvointi lisääntyy. Turvattomuus ruokkii myös ei-toivottuja lopputuloksia, kuten pelkoa, joka alkaa kuormittaa koulu yhteisön jäseniä nopeasti. Pelon ei pitäisi kuitenkaan koskaan olla läsnä turvalliseksi tarkoitetuissa oppimis- ja työympäristöissä. Meistä jokainen tietää, ettei toisen henkilön oikeuteen saada olla turvassa saisi kukaan kajota, eikä turvallisuutta saisi millään tavalla vaarantaa.

Suomalaiset koulut ja oppilaitokset ovat keskimäärin turvallisia. Kouluissamme on paljon hyvää tahtoa ja halua kehittää turvallisuutta, vaikka usein kuulee kehittämisen punaisen langan olevan vielä hieman hukassa. Tässä julkaisussa vastataan kouluista ja oppilaitoksista tulleeseen avunpyyntöön, toisin sanoen miten turvallisuutta voidaan rakentaa ja johtaa niin, että se olisi luonnollisena osana kaikkia prosesseja ja arjen tekemistä.

Keskiössämme on riskiperusteinen, kokonaisvaltainen turvallisuusjohtaminen, jonka kautta kouluun ja oppilaitokseen voidaan tuoda tavoitteellinen ja ennakoiva ote turvallisuustyöhön. Keskitymme ennakoiviin ja riskilähtöisiin keinoihin, joilla turvallisuutta voi alkaa rakentaa yhteistyössä koko koulu yhteisön kanssa. Tämä kaikki tehty työ kantaa ajan kuluessa hedelmää - mitä systemaattisempaa ja tavoitteellisempaa turvallisuusjohtaminen koulussa on, sitä varmemmin siellä pystytään ennaltaehkäisemään tilanteita kiusaamisesta aina vakavaa huolta herättävään käyttäytymiseen saakka.

## 1.2 VÄKIVALTA JA SEN EHKÄISEMINEN

Opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamaan selvityksen mukaan fyysinen ja psyykinen uhka näkyy lasten ja nuoren arjessa koulussa ja oppilaitoksissa. Psyykinen uhka tulee esille oppilaiden kiusatessa toisiaan sekä esittäessään toisilleen uhkauksia. Fyysiseen uhkaan liittyviä läheltä piti –tilanteita ja lieviä pahoinpitelytapauksia esiintyy melko usein. Näissä tilanteissa lapset ja nuoret lyövät, potkivat ja ahdistelevat toisiaan, heittävät esineitä toisiaan kohti sekä uhkaavat saksilla tai puukolla. (Ranta, Martikainen, Salmi & Laatikainen 2020, 36–37.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tekemän Kouluterveyskyselyn (2019) mukaan viikoittaista kiusaamista koulussa oli kokenut noin joka kahdeskymmenes (1 % - 8 %) lapsi ja nuori. Kiusaamiseen kertoi vähintään kerran viikossa osallistuvansa perusopetuksen 4. ja 5. luokkaa käyvistä 2 %, perusopetuksen 8. ja 9. luokkaa käyvistä 3 %, lukiolaisista 1 % ja ammatillisissa oppilaitoksissa opiskelevista 3 % oppilaista tai opiskelijoista. Eniten fyysisen uhan kokemuksia oli perusopetuksen 8. ja 9. luokan oppilailta (17 %) sekä ammatillisten oppilaitoksen opiskelijoilla (16 %). Fyysistä uhkaa vähintään kerran viimeksi kuluneen vuoden aikana koki 12 % perusopetuksen 4. ja 5. luokan oppilaista. Vanhempien tai huoltajien aiheuttamaa henkistä väkivaltaa on kohdannut vähintään kerran viimeksi kuluneen vuoden aikana perusopetuksen 4. ja 5. luokkaa käyvistä oppilaista 17 % ja fyysistä väkivaltaa 13 %. (Kouluterveyskysely 2019, 5–6, 8.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamaan selvityksen mukaan myös koulujen ja oppilaitosten henkilökunta kokee fyysistä ja psyykkistä uhkaa. Henkilökuntaan kohdistuu uhkaavaa käyttäytymistä lasten, oppilaiden, opiskelijoiden, huoltajien, irtisanottujen ja entisten työntekijöiden sekä ulkopuolisten päihtyneiden henkilöiden toimesta. Henkilökuntaan kohdistuu psyykkistä uhkaa erityisesti silloin, kun joudutaan tekemään lastensuojeluilmoitus tai ilmoitus poliisille huolta herättävästä käyttäytymisestä. Fyysistä uhkaa koulun

henkilökunta kohtaa erityisesti silloin, kun koulun tekemä toimenpide saa huoltajan tunnekuohun valtaan. Opettaja altistu fyysiselle väkivallalle tyypillisesti silloin, kun hän rajaa oppilasta tai opiskelijaa. Henkilökunnalle esitetään jopa tappouhkauksia ja joskus myös henkilökunnan perhettä uhataan. Kouluja myös uhataan tulipaloilla ja pommi-iskuilla. (Ranta ym. 2020, 36–39.)

Krug, Mercy, Zwi a Lozano (2005, 268) toteavat, että WHO:n mukaan väkivaltaa voidaan usein ennakoida ja ehkäistä. On tunnistettu tekijöitä, jotka ennakoivat vahvasti väkivallan esiintymistä tietyissä väestöryhmissä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa impulsiivisuus, masennus, lasten opastuksen ja valvonnan puutteet, jäykät sukupuoliroolit, sosiaalisten rakenteiden nopeat muutokset, voimakkaan taloudellisen taantumun aiheuttama korkea työttömyys, julkisten palvelujen heikentyminen sekä huumekauppa. Hynnisen ja Stenbergin (2013) mukaan toisiin oppilaisiin tai henkilökuntaan kohdennettua väkivaltaa on haasteellista estää, mutta se ei kuitenkaan ole mahdotonta. He korostavat varhaisen puuttumisen tärkeyttä koulun tai oppilaitoksen, kodin sekä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyönä. Heiskanen (2012, 242) lisää, että tarvitaan koulutusorganisaatioiden ja paikallisen poliisin välistä yhteistyötä sekä muistuttaa, että poliisin kanssa kannattaa rakentaa yhteistyösuhde jo ennen ongelmien ilmaantumista.

Turvallisen varhaiskasvatuksen, oppimis-, opetus-, kasvu- ja työympäristön varmistamiseksi opetus- ja kulttuuriministeriön toimialan osalta muutettiin 1. päivänä huhtikuuta 2015 perusopetuslakia (628/1998), lukiolakia 714/2018), ammatillisesta koulutuksesta annettua lakia (531/2017), taiteen perusopetuksesta annettua lakia (633/1998), vapaasta sivistystyöstä annettua lakia (632/1998), oppilas- ja opiskelijahuoltolakia (1287/2013), nuorisolakia (1285/2016), ammattikorkeakoululakia (932/2014) ja yliopistolakia (558/2009). Varhaiskasvatuslaki (540/2018) on tullut voimaan 1.9.2018.

Edellä mainittuihin lakeihin on sisällytetty henkilötietojen salassapitoa ja käsittelyä koskevaan kohtaan säädös, jonka mukaisesti laeissa tarkoitettuja tehtäviä hoitavalla on salassapitovelvollisuuden estämättä oikeus ilmoittaa poliisille henkeen tai terveyteen kohdistuvan uhkan arviointia ja uhkaavan teon estämistä varten välttämättömät tiedot, jos hän tehtäviä hoitaessaan on saanut tietoja olosuhteista, joiden perusteella hänellä on syytä epäillä jonkun olevan vaarassa joutua väkivallan kohteeksi.

Uudessa varhaiskasvatuslaissa (540/2018) ilmoitusoikeudesta säädetään nimenomaisesti, eikä toimivaltaa tule enää hakea sosiaalihuollon lainsäädännöstä. Vaikka lainsäädännön muutos lähti alun perin liikkeelle perheväkivallasta sekä perhe- ja lapsensurmista, lainsäädäntö kattaa myös muun väkivallan uhkan yksilöimättä tekijää tai uhria. Hallintovaliokunnan mietinnössä (HaVM 41/2014 vp) todetaan, että lainsäädännön muutos koskee myös muun väkivallan kuin vain perheväkivallan ehkäisemistä.

Koulujen ja oppilaitosten tehtävänä on ensin tunnistaa ja sitten välittää tietoa huolta vakavasta herättävästä käyttäytymisestä poliisille. Huomionarvioista on, että koulujen ja oppilaitosten ei tarvitse tehdä, eikä niiden edellytetä tekevän uhka-arvioita itse. Uhkaa indikoivissa tapauksissa poliisin tehtävänä on arvioida potentiaalista uhkaa ja peilata sitä siihen, ovatko koulun tai oppilaitoksen omat toimet riittäviä vai tarvitaanko lisäksi tukea erilaisten jatkotoimien suhteen. (Hynninen ja Stenberg 2013; Laukka 2018, 15.)



### 1.3 TURVALLISUUDEN JA RISKIENHALLINNAN KESKEISET KÄSITTEET

**ENNAKOINTI TARKOITTAÄ SITÄ,** että tunnistetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tulevaisuuden haasteet ja uhkat sekä varaudutaan niihin. Ennakoinnin tavoitteena on ehkäistä ongelmatilanteita ennakolta tavoitteellisen, aloitteellisen toiminnan kautta. (Yleinen suomalainen asiasanasto 2015.) Ennakoinnista käytetään myös käsitettä proaktiivinen toiminta.

**HUOLTA HERÄTTÄVÄ KÄYTTÄYTYMISELLÄ** tarkoitetaan tässä julkaisussa kaikkea sellaista toimintaa, joka aiheuttaa uhkan tai pelon tunnetta yksilössä ja/tai yhteisössä. Huoli voi muuttua vakavaksi huoleksi, kun tapausta selvitetään ja jos käyttäytymiseen ei ajoissa puututa, voi syntyä vakaviakin tekoja. Jos taas yhteisössä on valmius ja riittävä osaaminen puuttua kyseessä olevaan käyttäytymiseen ajoissa, voidaan tilanne purkaa ja tarvittavat tukitoimet kohdistaa tilanteen rauhoittamiseksi ja arkeen paluun mahdollistamiseksi. (Ranta ym. 2020, 5.)

**RISKI** kytkeytyy oleellisesti epävarmuuteen ja se merkitsee epävarmuuden vaikutusta tuloksiin. Usein riski ilmaistaan riskin toteutumisen todennäköisyyden sekä tapahtuman seurausten tai olosuhteiden muutosten yhdistelmänä. (SFS-ISO 31000:2018, 6.)

**TURVALLISUUS** on tila, jossa pyritään hallitsemaan uhkat ja riskit (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 16).

**TURVALLISUUSKULTTUURI** muodostuu organisaation turvallisuustavoitteista, johtamisjärjestelmästä tavoitteiden saavuttamiseksi, ihmisten suhtautumisesta tavoitteisiin ja toimintaan sekä ihmisten omasta käyttäytymisestä päivittäisissä tehtävissä (Ruuhilehto & Kuusisto 1998, s. 17).

**UHKALLA** tarkoitetaan mahdollisesti toteutuvaa, haitallista tapahtumaa tai kehityskulkua. Uhkan ja vaaran välillä on selkeä ero: uhka on epävarmempi kehityskulku kuin vaara, jota voidaan käsitellä riskienhallinnan keinoin. (Sanastokeskus 2017, 66).

**VAARA** on hyvin todennäköinen mahdollisuus sille, että vamma, haitta tai vahinko tapahtuu tai on jo tapahtunut (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 40; SFS-Opas 73:2011, 12).

**VÄKIVALTA** on ihmiseen tai ihmisryhmään kohdistuvaa kontrollin, vallan tai fyysisen voiman tahallista käyttöä tai sillä uhkaamista. Väkivallasta voi seurata fyysinen tai psyykinen vamma, kehityksen häiriintyminen, perustarpeiden tyydyttämättä jääminen tai jopa kuolema. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020, 5).

**YHTEISÖLLÄ** tarkoitetaan tässä julkaisussa sitä oppimis-, opiskelu- ja työympäristöä, jossa henkilö opiskelee tai työskentelee.

# Lähteet

**Ammattikorkeakoululaki (932/2014).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

**Hallintovaliokunnan mietintö (HaVM 41/2014 vp).** Viitattu 26.4.2021.

<https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiakirjat&docid=havm+41/2014>

**Heiskanen, M. 2012.** Poliisin ja oppilaitosten välinen yhteistyö. E. Lindfors (toim.) Kohti turvallisempaa oppilaitosta! Oppilaitosten turvallisuuden ja turvallisuuskasvatuksen tutkimus- ja kehittämishaasteita. Oppilaitosten turvallisuuskulttuurin kehittämisverkosto. Tampereen yliopisto. Nurmijärvi: Suomen Painoagentti.

**Hynninen, J. & Stenberg, J.-H. 2013.** Kohdennettu väkivalta. Haaste 1/2013. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste12013/kohdennettuvakivalta.html>

**Kouluterveyskysely. 2019.** Lasten ja nuorten hyvinvointi. Tilastoraportti 33/2019. Viitattu 23.4.2021.

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138562/Tilastoraportti\\_33\\_Kouluterveyskysely.pdf?sequence=2&isAllowed=y%C2%A0](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138562/Tilastoraportti_33_Kouluterveyskysely.pdf?sequence=2&isAllowed=y%C2%A0)

**Krug, E. G., Dahlberg L. L., Mercy J. A., Zwi, A. B. & Lozano, R. (toim.) 2005.** Väkivalta ja terveys maailmassa. WHO:n raportti. Lääkärin sosiaalinen vastuu ja Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 26.4.2021. [https://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/full\\_fi.pdf](https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/full_fi.pdf)

**Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>

**Laki taiteen perusopetuksesta (633/1998).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980633>

**Laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980632>

**Laukka, M. 2018.** Poliisin ja oppilaitoksen yhteistyö uhkatilanteissa sekä niiden ennalta ehkäisemisessä. Viitattu 23.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805107502>

**Lukiolaki (714/2018).** Viitattu 24.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180714>

**Nuorisolaki (1285/2016).** Viitattu 24.4.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>

**Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki (1287/2013).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131287>

**Perusopetuslaki (628/1998).** Viitattu 24.4.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>

**Ranta, T., Martikainen, S. Salmi L. & Laatikainen, J. .2020.** Loppuraportti selvityksestä koskien henkeen tai terveyteen kohdistuvan uhkan arviointia ja uhkaavan teon ilmoittamista. Käsikirjoitus 6.11.2020. Laurea-ammattikorkeakoulu.

**Ruuhilehto, K. & Kuusisto, A. 1998.** Turvallisuuskulttuuri – mitä se on? Tukes-julkaisu 3/1998. Helsinki: Turvatekniikan keskus.

**Sanastokeskus. 2017.** Kokonaisturvallisuuden sanasto. TSK 50. Viitattu 23.4.2021.

[https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden\\_sanasto.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf)

**SFS-ISO 31000:2018.** Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**SFS-Opas 73:2011.** Riskienhallinta. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020.** Väkivaltakäsitteiden sanasto. Työpaperi 1/2020. Viitattu 26.4.2021. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139150/URN\\_ISBN\\_978-952-343-211-6.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139150/URN_ISBN_978-952-343-211-6.pdf)

**Yleinen suomalainen asiasanasto.** 2015. Viitattu 12.4.2021. <https://finto.fi/ysa/fi/>

**Yliopistolaki (558/2009).** Viitattu 24.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

## 2 Koulujen ja oppilaitosten turvallisuuden johtaminen

**K** OULUISSA JA OPPILAITOKSISSA tapahtuvan vakavaa huolta herättävän käyttäytymisen ennaltaehkäisyä, puuttumista sekä tilanteen ennalleen saattamista varten tarvitaan systemaattista ja tavoitteellista turvallisuusjohtamista. Tässä luvussa tarkastellaan sen keskeistä sisältöä taulukon 1 mukaisesti.

Hyvä turvallisuusjohtaminen käynnistyy suunnittelulla. Johtajuus ja sitoutuminen turvallisuuteen, roolit, vastuut ja valtuudet, turvallisuustason mittaaminen, seuranta, analysointi ja jatkuva parantaminen sekä sidosryhmien tarpeiden ymmärtäminen ovat keskeisiä tekijöitä turvallisuuden johtamisessa.

**Taulukko 1.** Turvallisuusjohtamisen keskeinen sisältö. Taulukko: Ranta & Martikainen.

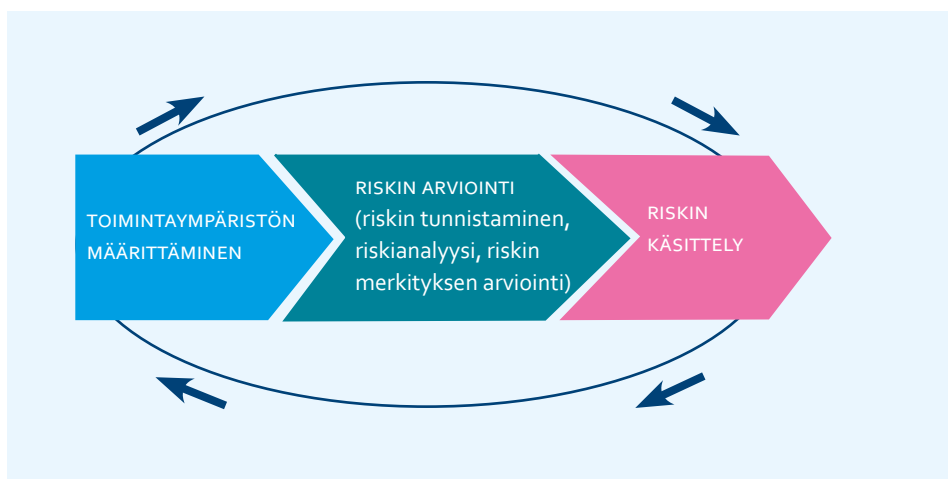
<b>TURVALLISUUS- JOHTAMINEN</b>	Suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatiolle luodaan turvallisuuspolitiikka tai turvallisuustyön periaatteet</li> <li>Turvallisuutta johdetaan systemaattisesti, tavoitteellisesti, pitkäjänteisesti, kokonaisvaltaisesti ja riskiperusteisesti</li> <li>Turvallisuus on integroitu arjen toimintaan</li> </ul>
	Johtajuus ja sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turvallisuus on organisaatiolle tärkeä ja tunnustettu arvo, jota johto korostaa viestinnässä sekä muussa johtamisessa</li> <li>Johto johtaa omalla esimerkillään</li> <li>Varmistetaan toistuvan ja säännöllisen turvallisuusasioita kokonaisvaltaisesti käsittelevän raportoinnin käyttöönotto osaksi johtamisjärjestelmää</li> </ul>
	Roolit, vastuut ja valtuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turvallisuusresurssien kokonaishallinta: turvallisuusjohtamiselle mahdollistetaan riittävät resurssit osaamisen, taloudellisten toimintaedellytysten ja erilaista turvallisuustyötä tukevien järjestelmien kautta</li> <li>Turvallisuustyön vastuut kuvataan selkeästi ja jokainen yhteisön jäsen tuntee oman roolinsa turvallisuuden toteuttamisessa.</li> <li>Vastuut ja velvollisuudet tuodaan esiin tehtävän kuvauksissa.</li> <li>Jokaisella koulu- tai oppilaitosyhteisön jäsenellä on vastuu yhteisestä turvallisuudesta.</li> </ul>
	Turvallisuustason mittaaminen, seuranta, analysointi ja jatkuva parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehdään rutiininomaisia sisäisiä tarkastuksia (omavalvontaa) kaikilla turvallisuuden osa-alueilla sekä dokumentoidaan tarkastukset.</li> <li>Luodaan kattava turvallisuusmittaristo sekä asetetaan tavoitteet tai raja-arvot mittareille.</li> <li>Turvallisuustasoa seurataan ja analysoidaan.</li> <li>Organisaatio parantaa ja kehittää jatkuvasti turvallisuustoimintaansa.</li> </ul>
	Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnistetaan sidosryhmien turvallisuustarpeet ja -odotukset Otetaan turvallisuuteen liittyvät sidosryhmät mukaan riskien arviointiin</li> <li>Määritellään turvallisuusvastuut sidosryhmien kanssa yhteistyössä</li> </ul>

## 2.1 TAVOITTEENA RISKIPERUSTEINEN, KOKONAISVALTAINEN TURVALLISUUSJOHTAMINEN

Organisaation laatu, turvallisuus ja hyvinvointi kytkeytyvät toisiinsa. Turvallinen ja hyvinvoiva työ- ja oppimisympäristö saavutetaan riskiperusteisella, kokonaisvaltaisella turvallisuusjohtamisella, jossa johdon vahva sitoutuminen korostuu. Riskiperusteisuuden avulla voidaan osaltaan varmistaa toiminnan jatkuminen niin arjen normaalioloissa, häiriötilanteissa kuin poikkeusoloissakin.

Organisaatiossa, joiden tahtotilana on toimia tavoitteellisesti ja systemaattisesti turvallisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, tarvitaan turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa. Näistä turvallisen toiminnan peruspilareista on alettu käyttää yhdessä käsitettä riskiperusteinen turvallisuusjohtaminen (Martikainen 2015, 8; Ranta & Martikainen 2019, 16). Tätä voidaan selittää riskiperusteisen ajattelun kautta, jota on kuvattu laadunhallintastandardissa SFS-EN ISO 9001:2015. Organisaatiolta edellytetään oman toimintaympäristönsä ymmärtämistä ja laadunhallintajärjestelmänsä suunnittelun kivijalaksi organisaatiota pyydetään tunnistamaan riskit. Riskiperusteinen ajattelu tukee organisaatiota dokumentoidun tiedon laajuuden määrittelyssä. Standardi ohjaa laadunhallintajärjestelmän kautta organisaatiota toimimaan ongelmia ehkäisevästi. "Ehkäisevien toimenpiteiden periaate näkyy siinä, että laadunhallintajärjestelmää koskevien vaatimusten muotoilussa noudatetaan riskiperusteista ajattelua". (SFS-EN ISO 9001:2015, 14–15.)

Riskienhallintaprosessiin sisältyy kuvion 1 mukaisesti toimintaympäristön määrittäminen, riskien arviointi sekä riskien käsittely.



Kuvio 1. Riskienhallintaprosessi (mukaillen SFS-ISO 31000:2018, 14). Kuvio: Ranta & Martikainen.

Riskien arviointi muodostuu riskin tunnistamisesta, riskianalyysistä ja riskien merkityksen arvioinnista. Riskianalyysi on prosessi ja siinä pyritään ymmärtämään riskin luonne ja määrittämään riskitaso. Riskin merkityksen arvioinnissa harkitaan, voidaanko riski hyväksyä. Riskin käsittelyssä muokataan riskiä. Riski voidaan ottaa, torjua, jakaa, lieventää, poistaa tai estää. Riskienhallintaprosessiin kuuluu olennaisena osana viestintä, tiedonvaihto, seuranta ja katselmointi. (SFS-Opas 73:2011, 14–15; SFS-ISO 31000: 2018, 16-19.)

Riskienhallinta tarjoaa organisaatiolle lukuisia etuja. Se auttaa saavuttamaan tavoitteet, tekemään päätöksiä sekä tunnistamaan ja käsittelemään riskejä koko organisaatiossa. Sen auttaa varmistamaan, että lakisääteiset vaatimukset täytetään. Riskienhallinta kehittää hyvää hallintotapaa, ohjausta, raportointia ja sidosryhmien luottamusta. Se myös parantaa organisaation oppimista, vahingontorjuntaa sekä organisaation tehokkuutta ja suorituskyykyä. Riskienhallinta antaa mahdollisuuden siirtyä kohti ennakoivaa johtamista. Se pienentää pääoman ja rahoituksen tarvetta, lisää kannattavuutta ja kasvua sekä auttaa varmistamaan toiminnan jatkuvuuden. Riskienhallinta on myös maineenhallintaa auttaen muodostamaan positiivista julkisuuskuvaa sekä parantaa organisaation tietoisuuden tasoa toimintaa uhkaavista tekijöistä. (SFS-ISO 31000:2018, 7–8; Hopkin 2010, 4–5, 228–229.)

Korkeakoulujen ja oppilaitosten turvallisuusjohtaminen on vielä pirstaleista. Kokonaisvaltaiseen turvallisuusjohtamiseen pääsemiseksi tarvitaan erityisesti kattavaa riskienhallintaa monipuolista turvallisuus-koulutusta ja turvallisuustoiminnan mittaamista. Tutkituissa koulutusorganisaatioissa tunnistettiin myös vahvuuksia turvallisuusjohtamisen suhteen. Turvallisuusjohtamisen tärkeys oli tunnistettu ja rehtorit tiesivät, että he ovat vastuussa korkeakoulunsa tai oppilaitoksensa turvallisuudesta. Poistumisharjoituksia ja turvallisuuskoulutuksia pidettiin säännöllisesti ja turvallisuuskirjallisuutta oli saatavissa runsaasti. Riskien tunnistamista oli tehty erityisesti työturvallisuuden osalta. (Martikainen 2016a, 126, 128, 146–147, 150.) Ranta ja Martikainen (2015, 9) toteavat, että koulutusorganisaatiossa on vahva halu ja innostus kehittää oppimis- ja työskentely-ympäristöä entistä turvallisemmaksi. Osalla kouluja ja oppilaitoksia turvallisuuden systemaattinen kehittäminen on vielä kehityskohtena.

## 2.2 TURVALLISUUSJOHTAMINEN ON KIINTEÄ OSA MUUTA JOHTAMISTA

Organisaation turvallisuus on tila, jossa ihmisiin, ympäristöön, omaisuuteen, tietoon ja maineeseen kohdistuvat riskit ovat hallinnassa ja jossa vahingot ovat ehkäistynä ennalta (Lanne 2007, 12). Turvallisuusjohtaminen on kiinteä osa organisaation järjestelmällistä johtamista (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016, 2). Se on jatkuva, ennakoituihin tähtäävä prosessi, joka etenee turvallisuuspolitiikasta ja tavoitteista suunnitelmien kautta päätöksentekoon, toteutukseen, valvontaan, seurantaan, mittaamiseen, arviointiin, analysointiin ja jatkuvaan parantamiseen. (Lanne 2007, 12; Reiman & Oedewald 2008, 435; Martikainen 2016b, 13).

Turvallisuusjohtamisen kivijalkana toimivat organisaation arvot, toiminta-ajatus, visio ja strategia (Kerko 2001, 44–48). Onnistunutta turvallisuusjohtamista toteutetaan pelkän reagoinnin sijaan joustavasti tilanteita ennakoiden.

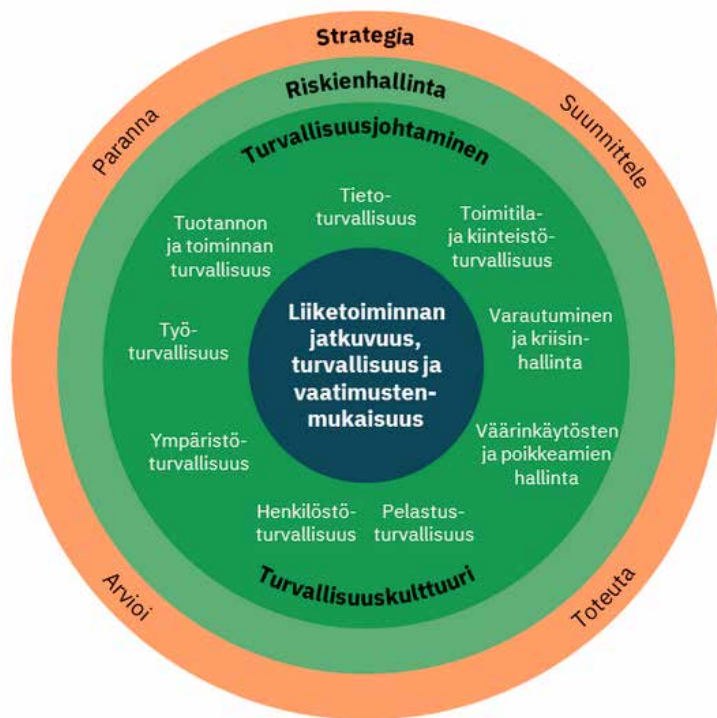
Turvallisuusyhtöä ohjaavat periaatteet, joilla tarkoitetaan ylimmän johdon vahvistamia linjauksia turvallisuusyhtöön keinojen, toteuttamisen ja vastuiden näkökulmasta. Näitä periaatteita ovat muun muassa turvallisuuden tavoitteiden ja työn vastuiden määrittely, riskienhallinnan, turvallisuuskoulutuksen ja -viestinnän toteuttamiseen liittyvät linjaukset sekä turvallisuusyhtöön vaikuttavuuden mittaaminen.

Turvallisuuden kehittämistyössä on tärkeää tunnistaa johdon tahtotila ja sitä kautta turvallisuusyhtöön tavoitteet ja suunta. Vahva johdon sitoutuminen ja arjen turvallisuusyhtöön toteuttamiseksi suunnatut riittävät resurssit vastuineen ja velvolluuksineen muodostavat hyvä pohjan turvallisuusyhtölle. Tiedon ja taidon lisäksi tarvitaan halua mahdollistaa turvallinen sekä viihtyisä työympäristö (Ranta & Huovila 2015). Samoin tarvitaan ajantasaisen lainsäädännön haltuun ottoa ja sen ymmärtämistä, että vasta aito, koeteltu kyyky ja valmius toimia kaikissa mahdollisissa tilanteissa ovat toiminnan jatkuvuuden edellytys. (Martikainen & Ranta 2014, 34.)

## 2.3 TURVALLISUUSJOHTAMISEN MALLI

Lapsilla ja nuorilla on oikeus sosiaaliseen, psyykkiseen, pedagogiseen ja fyysiseen turvallisuuteen. Sosiaalinen turvallisuus mahdollistaa osallisuuden, osallistumisen ja vuorovaikutuksen. Psyykkinen turvallisuus kytkeytyy turvallisuuden ja turvattomuuden tunteisiin. Psyykkisesti turvallinen ympäristö tarjoaa aikuisen apua ja tukea, mahdollistaa tunteiden, myös kielteisten, ilmaisun sekä harjaannuttaa tunnetaitoja. Pedagoginen turvallisuus muodostuu turvallisesta oppimisympäristöstä, lapsien ja aikuisisten verkostosta sekä kannustavasta ja tukevasta ohjauksesta. Fyysinen turvallisuus syntyy turvallisista rakennuksista, teknisistä järjestelmistä sekä turvallisesta lähiympäristöstä. (Opetustoimen ja varhaiskasvatuksen turvallisuus 2021.)

Toinen näkökulma kokonaisvaltaiseen turvallisuuteen syntyy siitä, että niin kunnassa kuin koulussa ja oppilaitoksessa johdetaan turvallisuuden kaikkia osa-alueita organisaatioturvallisuusmallin mukaan (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020). Malli soveltuu nimestään huolimatta kaikkiin organisaatioihin ja se kuvaa, miten organisaation strategia ja riskienhallinta kytkeytyvät turvallisuusjohtamiseen ja turvallisuuskulttuuriin. Lisäksi malli auttaa hahmottamaan, mitä kaikkia turvallisuuden osa-alueita on johdettava toiminnan jatkuvuuden, turvallisuuden ja vaatimustenmukaisuuden saavuttamiseksi. Turvallisuusjohtaminen ei ole pysyvä olotila, vaan se edellyttää jatkuvaa kehittämistä osana kaikkea organisaation toimintaa (kuvio 2).



**Kuvio 2.** Organisaation turvallisuuden malli. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020. All rights reserved.



Turvallisuuden johdettavia osa-alueita on yhdeksän ja ne menevät osittain päällekkäin. Osa-alueita ovat (palvelu)tuotannon ja toiminnan turvallisuus, tietoturvallisuus, toimitila- ja kiinteistöturvallisuus, varautuminen ja kriisinhallinta, väärinkäytösten ja poikkeamisen hallinta, pelastusturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, ympäristöturvallisuus sekä työturvallisuus. Turvallisuusjohtamista toteutetaan riskienhallinnan, turvallisuusdokumentoinnin ja -koulutuksen, ennakoivan viestinnän, kriisiviestinnän, kiinteistö- ja turvallisuustekniikan, lainsäädännön seurannan ja vaatimusten täyttymisen sekä hallinnollisen johtamisen kautta. Turvallisuusjohtamisella suojataan muun muassa henkilökuntaa, lapsia ja nuoria sekä kouluissa että oppilaitoksissa, tietoa, mainetta, ympäristöä ja omaisuutta. Riskienhallinta on oleellinen asia tässä osa-alueessa. Turvallisuusjohtamisen toteutumista myös seurataan, mitataan, analysoidaan ja kehitetään. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020.)

(Palvelu)tuotannon ja toiminnan turvallisuudella varmistetaan, että tuotettava palvelu on turvallinen. Se muodostuu palvelujen turvallisuuden kehittämisestä riskien arvioinnin pohjalta, alihankkijoiden ja palveluntuottajien kanssa tehdyistä sopimuksista ja vakuuttamisesta.

Tietoturvallisuuden avulla tunnistetaan kriittinen tieto, varmistetaan tiedon luottamuksellisuus, eheys ja käytettävyys. Sen avulla luokitellaan ja käsitellään tietoa, hallitaan käyttö- ja pääsyoikeuksia, huolehditaan henkilötietojen käsittelystä sekä yksityisyyden ja viestinnän suojasta. Mukaan kuuluvat lisäksi muun muassa haittaohjelmien torjunta, tiedonsiirron suojaaminen, laitteisto- ja ohjelmistoturvallisuus, palomuurit sekä varmuuskopiointi. Riskienhallintaa tarvitaan myös tässä osa-alueessa. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020.)

Toimitila- ja kiinteistöturvallisuuden pyrkimyksenä on taata turvallinen ja häiriötön työskentely-, oppimis- ja opiskeluympäristö henkilökunnalle, oppilaille ja opiskelijoille sekä taata, että omaisuus ja arvokas tieto pysyvät tallessa. Rakenteellinen turvallisuus ja tilojen suojaaminen kehäsuojausperiaatteen mukaisesti, esteettömyys, kiinteistökäytännöt, murtohälytysjärjestelmät, lukitus ja avaintenhallinta sekä huolto- ja ylläpitosopimukset, vastuut ja vakuuttaminen ovat osa kiinteistö- ja toimitilaturvallisuutta. Riskienhallintaa tarvitaan tässäkin osa-alueessa. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020.)

Varautuminen ja kriisinhallinta ovat tärkeitä tehtäviä, jotta voitaisiin tunnistaa, ennakoita ja suojautua odottamattomia tilanteita varten. Tärkeää on toimintakyvyn säilyttäminen ja nopea toipuminen, jotta organisaation toiminta jatkuisi. Riskienhallinta on oleellinen asia myös tässä osa-alueessa. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020.)

Väärinkäytösten ja poikkeamien hallintaa tarvitaan haitallisten tapahtumien, kuten väärinkäytösten ja rikosten, ennaltaehkäisyyn ja niiden selvittämiseen. Haitalliset tapahtumat voivat kohdistua esimerkiksi henkilökuntaan, toimintaan tai omaisuuteen. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020.)

Pelastusturvallisuus on onnettomuuksien ja tulipalon ennaltaehkäisyä sekä oikeaa ja nopeaa toimintaa onnettomuustilanteissa. Onnettomuuksien ennaltaehkäisy onnettomuusriskien tunnistamisen kautta on keskeisessä asemassa. Myös henkilökunnan säännöllinen koulutus ja turvallisuusohjeiden laatiminen ovat tärkeitä asioita. Vakuutusyhtiöiden suojeluohjeet ja -ehdot antavat tärkeitä tietoja onnettomuuksien ennaltaehkäisyn näkökulmasta. Riskienhallinnan merkitystä ei voi liikaa korostaa tässäkin osa-alueessa. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020.)

Henkilöstöturvallisuuden avulla suojataan ihmisten, kuten kunnan, koulujen, oppilaitosten, työntekijöiden ja oppilaiden ja opiskelijoiden, vierailijoiden turvallisuus onnettomuuksia ja rikoksia vastaan. Kriittisten henkilöresurssien turvaaminen, turvallisuusselvitykset, varahenkilöjärjestelmä, tavoitettavuusjärjestelyt sekä matkustusturvallisuus ovat osa henkilöstöturvallisuutta. Riskienhallinnalla on tärkeä tehtävä tässäkin osa-alueessa. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020.)

Ympäristöturvallisuuden tehtävänä on ottaa huomioon ekologinen kestävyys sekä sidosryhmien ympäristöodotukset. Ympäristöturvallisuuteen kuuluvat myös muun muassa energiatehokkuus, jätehuolto, kemikaaliturvallisuus sekä ilmoitus- ja lupamenettelyt. Riskienhallinta on oleellinen osa palvelutuotannon ja toiminnan turvallisuuden varmistamista. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020.)

Sosiaalinen, psyykkinen, pedagoginen ja fyysinen turvallisuus linkittyvät suoraan Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalliin (2020) mukaiseen toiminnan turvallisuuteen, riskienhallintaan, turvallisuusjohtamiseen ja turvallisuuskulttuuriin. On tärkeää huolehtia eri turvallisuuden osa-alueiden välisestä koordinoinnista sekä painotusten tasapainosta. Parhaimmillaan turvallisuustyö muodostuu kaikkien näiden osa-alueiden tasa-arvoisena kokonaisuutena (Ranta & Huovila, 2015).

## 2.4 KOULUN JA OPPILAITOKSEN TURVALLISUUSJOHTAMISEN HAASTEET

Erilaisten organisaatioiden ja yhteisöjen arkeen liittyy turvallisuustyön näkökulmasta haasteita, joita voidaan ratkaista yhdistämällä laatu- ja turvallisuusjohtaminen (Rasmussen & Svedung 2000, 48, 72). Koulujen ja oppilaitosten turvallisuusjohtaminen on parhaimmillaan kokonaisvaltaista, tavoitteellista, systemaattista ja ennakoivaa toimintaa. Sen tarkoituksena on yhteisön jäsenten, omaisuuden, maineen, ympäristön ja tiedon suojaaminen. Turvallisuustyön suunnittelua ei vielä kuitenkaan koeta organisaatioiden perustehtävästä lähtevänä, strategisena tehtävänä ja siksi turvallisuustyötä on vielä harvoin kuvattu johdon määrittelemien turvallisuutta ohjaavien periaatteiden kautta. (Ranta & Huovila 2015).

Monessa koulussa ja oppilaitoksessa onkin todettu, ettei siellä vielä pystytä hahmottamaan, mistä ja miten kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisen pitäisi muodostua. Usein koulun ja oppilaitoksen turvallisuustyötä on tehty oikein elementein, mutta pirstaleisesti. Systemaattinen turvallisuustyö on vasta kehittymässä ja toivottavaa olisi, että tulevaisuudessa se rakentuisi esimerkiksi kunnan perustehtävästä johdettuna toimintana (Ranta & Huovila 2015).

Kunnan turvallisuusjohtamisen haasteena on nähtävä myös se, että turvallisuustyön toteuttaminen on edelleen erillisten toimijaverkoston vastuulla. Yksi keskeisistä haasteista on lisäksi turvallisuusjohtamisen toteuttaminen riskiperusteisesti. Tällöin selkeä kuva siitä, mitä turvallisuustyöllä tavoitellaan ja kenen vastuulla koko toiminta on, puuttuu. Vastuu turvallisesta oppimis-, hoito- ja työympäristöstä kuuluu aina ja ehdoitta johdolle. Turvallisuutta ei voida koskaan ulkoistaa eikä siirtää toisen vastuulle. Tämän haltuun ottamisessa on esimerkiksi kouluissa ja oppilaitoksissa pedagogisen johtamisen rinnalla vielä selkeitä haasteita.

Suunnitelmallisella, riskiperusteisella turvallisuusjohtamisella saadaan paitsi organisaation henkilökunta mukaan turvallisuustalkoisiin niin myös parannuksia tuottavuuden näkökulmasta. Turvallisessa ympäristössä henkilökunta voi keskittyä omaan työhönsä, kun taas turvattomuus sitoo heidät murehtimaan omaa tilannettaan, ja työ eittämättä kärsii.

## 2.5 TURVALLISUUDEN SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ

Sidosryhmäyhteistyö on tärkeä osa koko kunnan, mutta myös koulun ja oppilaitoksen turvallisuusjohtamista. Perinteisten sidosryhmien joukosta voi puuttua merkittäviä turvallisuuteen vaikuttavia toimijoita, jonka vuoksi on tärkeää tunnistaa erikseen sidosryhmät turvallisuuden näkökulmasta. Sidosryhmä on henkilö tai ryhmä, jonka edut liittyvät organisaation toimintaan, joka voi vaikuttaa johonkin päätökseen tai toimintoon tai on vaihtoehtoisesti jonkin päätöksen tai toiminnon vaikutuksen kohteena.

Merkittävät sidosryhmät voivat aiheuttavaa vakavan riskin organisaatiolle, jos niiden odotuksia ja tarpeita ei pystytä täyttämään. Tyypillisiä organisaatioiden sidosryhmiä ovat omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja alihankkijat, luotonantajat, valtio, hallitus, viranomaiset, tiedotusvälineet, paikallisyhteisöt, järjestöt, liitot ja muut ryhmät. (SFS-EN ISO 9000: 2015, 7; SFS-Opas 73:2011, 10; Kujala & Kuvaja, 2002,87). Esimerkiksi huoltajat ovat koulujen ja oppilaitosten tärkeä sidosryhmä.

Myllykangas (2009, 178) toteaa, että sidosryhmäanalyysin avulla organisaatio hahmottaa toimintansa kannalta tärkeitä toimijoita. Analyysin tulee olla jatkuvaa, sillä toimintaympäristö ja sen kautta yksittäisten sidosryhmien merkitys muuttuvat. Vaikka samassa kunnassa osa turvallisuuden sidosryhmistä on esimerkiksi kaikille koulujen ja oppilaitosten toimijoille yhteisiä, on silti tärkeää, että koulu ja oppilaitos tunnistavat itse omat turvallisuuden sidosryhmänsä. Ne voidaan tunnistaa esimerkiksi koulun tai oppilaitoksen turvallisuusryhmässä.

Sidosryhmiä tunnistettaessa on hyvä esittää seuraavat kysymykset: Onko olemassa sidosryhmiä, joiden odotukset ja näkemykset ovat meille entuudestaan melko tuntemattomia? Onko olemassa sidosryhmiä, joiden toiminta voi aiheuttaa meille yllätyksiä? Mitkä sidosryhmät ja toimijat ovat meidän toimialallamme aktiivisia vaikuttajia? Mihin sidosryhmiin kaltaisemme muut organisaatiot pitävät yhteyttä? Huomattavaa on, että sidosryhmien vaikuttavuuden tarkka mittaaminen on haastavaa. (Kujala & Kuvaja 2002,135.)

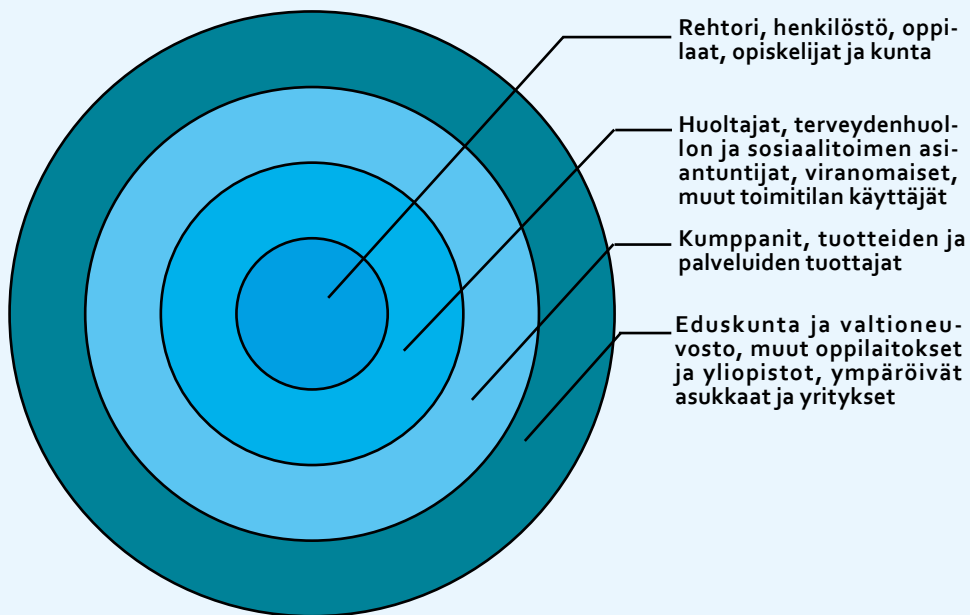
Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan vastuullisen ja välittävän johtamisen keskeisiä seikkoja ovat sidosryhmien huomiointi sekä vuoropuhelu heidän kanssaan. Ylimmän johdon sitoutuminen sidosryhmäyhteistyöhön on tärkeää. Sidosryhmien tarpeet, arvot ja odotukset on syytä ottaa huomioon, sillä organisaatio ei ole olemassa pelkästään itseään varten. (Kujala & Kuvaja 2002, 83–85, 88.)

Vuoropuhelun avulla organisaatio voi myös vaikuttaa sidosryhmiinsä sekä auttaa niitä näkemään organisaation liikkumavarat erilaisissa tilanteissa. Toistensa arvojen ja motiivien ymmärtäminen auttaa turvaamaan organisaation toimintaedellytykset. Sidosryhmäyhteistyön avulla voidaan lisäksi välttää mahdollisia kriisejä ja sidosryhmien kautta on myös mahdollista saada uudenlaista osaamista organisaation käyttöön. Parhaimmillaan onnistunut sidosryhmätyö hyödyntää kaikkia yhteistyössä mukana olevia osapuolia. Olennaista on, että sidosryhmien osaamista arvostetaan. Vaikka vuoropuhelu voi pitkittää päätöksentekoa, niin pidemmällä tähtäimellä sen avulla saadaan aikaiseksi kestäväällä pohjalla olevia päätöksiä. Vuoropuhelu on hyödyllistä ja tärkeää, koska sidosryhmillä on juridisten oikeuksin ja sopimussuhteen ohella oikeutettuja odotuksia. (Kujala & Kuvaja 2002, 83–85, 88.)

Sidosryhmäyhteistyö on samalla myös osa kunnan riskienhallintaa. Sidosryhmien ottaminen sopivalla tavalla ja oikeaan aikaan mukaan turvallisuustyöhön auttaa varmistamaan, että turvallisuusjärjestelyt ovat taroituksenmukaisia ja ajantasaisia. Lanne (2007, 91–94) toteaa, että organisaation turvallisuusjohtamisen hallintaan voidaan vaikuttaa merkittävästi yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella. Yhteistyön tärkeys tulee erityisesti esille silloin, kun vastuut ja tehtävät jakautuvat usealle eri toimijalle. Kaikkien turvallisuustoimijoiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus auttavat tavoitteiden asettamisessa, ongelmanratkaisussa sekä päätöksenteossa.

Yhteistyö ja vuorovaikutus auttavat myös koordinoimaan vastuita ja velvollisuuksia. Arvokasta organisaatorista oppimista syntyy, kun sidosryhmät jakavat tietoa, omia kokemuksiaan, käsityksiään ja näkökulmiaan. Muiden osaaminen auttaa myös näkemään eri turvallisuuden osa-alueiden merkityksen kokonaisturvallisuuden hallinnan kannalta. On tärkeä muistaa, että organisaatio tarvitsee puitteet ja menettelytavat, jotka kannustavat yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sidosryhmien välillä.

Turvallisuuden sektorilta löytyy selkeitä ja luontevia sidosryhmiä kuvion 3 mukaisesti. Mitä keskeemmällä kuviota sidosryhmä on, sitä aktiivisempaa ja monipuolisempaa turvallisuusyhteistyötä ja -viestintää tarvitaan.



**Kuvio 3.** Koulun ja oppilaitoksen turvallisuuden sidosryhmiä. Kuvio: Ranta & Martikainen.

On useita tapoja sidosryhmien luokittelemiseksi. Niskala, Pajunen ja Tarna-Mani (2009, 61) toteavat, että yleinen tapa on jakaa sidosryhmät sisäisiin ja ulkoiisiin, välittömiin ja välillisiin tai ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Välilliset sidosryhmät ovat edustuksellisia sidosryhmiä, kuten esimerkiksi kansalaisjärjestöjä. Ensisijaisilla sidosryhmillä on virallinen, sopimukseen perustuva suhde organisaation kanssa ja toissijaisiin sidosryhmiin kuuluvat kaikki muut sidosryhmät. Kujala ja Kuvaja (2002, 133–135) jakavat sidosryhmät aktiivisiin ja passiivisiin sidosryhmiin. Aktiivisiin sidosryhmiin kuuluvat ne sidosryhmät, joiden kanssa käydään aktiivista vuoropuhelua, kun taas passiivisten sidosryhmien kanssa vuorovaikutus on lähinnä tiedon välittämistä. Jos sidosryhmien määrä olisi suuri, kaikkiin ei voida pitää yhteyttä jatkuvasti. Kaikkien sidosryhmien kanssa ei myöskään voida keskustella jokaisesta päätöksestä.

Sidosryhmä kannattaa ymmärtää hyvin laajasti. Esimerkiksi peruskoulun turvallisuuden sidosryhmiä voivat olla muun muassa koulun koko henkilökunta, oppilaat, kunta, omistaja, johto, keskeiset viranomaiset, muut toimitilan käyttäjät sekä tuotteiden ja palvelujen tuottajat. Myös ammattiyhdistykset ja toimialayhdistykset, muut koulut ja oppilaitokset, korkeakoulut, media, ympäröivät asukkaat ja yritykset voivat kuulua turvallisuuden sidosryhmiin.

Kujala ja Kuvaja (2002, 147–149, 153) muistuttavat, että sidosryhmävuoropuhelun tavoitteet ja toteutustavat on hyvä sopia yhdessä. Yhteistyö sidosryhmien kanssa kannattaa käynnistää, ennen kuin yhteistyössä havaitaan ongelmia. Sidosryhmäyhteistyö tuo esiin mahdolliset ristiriitaiset tarpeet ja odotukset, joihin voidaan vastata, ennen kuin tilanne ajautuu konfliktiin.

## 2.6 YHTEENVETO

Turvallisuusjohtaminen on tärkeä, kiinteä osa organisaation johtamista, jonka tavoitteena on ihmisten, ympäristön, omaisuuden, tiedon ja maineen suojaaminen. Organisaatioturvallisuusmalli (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2020) tarjoaa selkeän mallin johdettavista osa-alueista. Turvallisuusjohtaminen edellyttää ylimmän johdon sitoutumista ja suunnan näyttämistä turvallisuustyön tavoitteiden, keinojen, vastuiden ja arvioinnin avulla. Tavoitteena on kokonaisvaltainen, riskiperusteinen turvallisuusjohtaminen, jonka juuret ovat riskienhallinnassa, jatkuvassa parantamisessa sekä koko henkilöstön ja myös sidosryhmien mukaan ottamisessa turvallisuuden kehittämiseksi.

## 2.7 TARKISTUSLISTA

### TÄRKEITÄ KYSYMYKSIÄ TURVALLISUUSJOHTAMISEEN LIITTYEN:

- Onko turvallisuuspolitiikka tai turvallisuustyön periaatteet luotu?
- Onko turvallisuusjohtamiselle asetettu johdon toimesta vuotuiset tavoitteet, joiden saavuttamista organisaatio seuraa?
- Onko turvallisuus integroituna arjen toimintaan?
- Onko turvallisuus organisaatiolle tärkeä ja tunnistettu arvo, jota johto korostaa viestinnässä sekä muussa johtamisessa?
- Johtaako johto omalla esimerkillään?
- Onko toistuva ja säännöllinen turvallisuusasioita kokonaisvaltaisesti käsittelevä raportointi otettu osaksi johtamisjärjestelmää?
- Onko turvallisuusjohtamiselle mahdollistettu riittävät resurssit osaamisen, taloudellisten toimintaedellytysten ja erilaista turvallisuustyötä tukevien järjestelmien kautta?
- Onko turvallisuustyön vastuut kuvattu selkeästi ja tunteeeko jokainen yhteisön jäsen oman roolinsa turvallisuuden toteuttamisessa?
- Onko vastuut ja velvollisuudet tuotu esiin tehtäväkuvauksissa?
- Onko jokaisella koulu- tai oppilaitosyhteisön jäsenellä ymmärrys omasta vastuustaan yhteisestä turvallisuudesta?
- Onko rutiininomaisten, sisäisten tarkastusten tekeminen (omavalvonta) ja niiden dokumentointi turvallisuuden kaikilta osa-alueilta toteutettu?
- Onko turvallisuusjohtamista varten luotu kattava turvallisuusmitaristo?
- Seurataanko ja analysoidaanko turvallisuustasoa?
- Kehitetäänkö turvallisuusjohtamista jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti?
- Onko sidosryhmien turvallisuustarpeet ja -odotukset tunnistettu?
- Ovatko turvallisuuteen liittyvät sidosryhmät mukana toteuttamassa riskien arviointia?
- Onko turvallisuusvastuiden määrittäminen tehty yhteistyössä sidosryhmien kanssa?

# Lähteet

**Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. 2020.** Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 14.4.2021.

<https://ek.fi/hyoty tietoa-yrityksille/yritysturvallisuus/>

**Hopkin, P. 2010.** Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. London: Kogan Page.

**Kerko, P. 2001.** Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: PS-Kustannus.

**Kujala, K. & Kuvaja, S. 2002.** Välittävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kiertäjinä. Helsinki: Talentum.

**Lanne, M. 2007.** Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa – Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. VTT Publications 632. Viitattu 2.4.2021.

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2007/P632.pdf>

**Martikainen, S. & Ranta, T. 2014.** Turvallisuusjohtamisen kautta arjen turvaa. Turvallisuus & Riskienhallinta 6/2014, s. 34–35.

**Martikainen S. (toim.) 2015.** Arjen ennakoiva turvallisuusjohtaminen oppilaitoksissa. Laurea Julkaisut 53. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-413-2>

**Martikainen, S. 2016a.** Development and effect analysis of the Asteri consultative auditing process – safety and security management in educational institutions. Lappeenranta University of Technology. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 691. Väitöskirja.

**Martikainen, S. 2016b.** Riskienhallinta turvallisuusjohtamisen keskiössä. Teoksessa Martikainen, S. (toim.) 2016. Varautuva, turvallinen koulu. Laurea Julkaisut 70. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.4.2021.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-446-0>

**Myllykangas, P. 2009.** Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1387. Tampere: Tampereen yliopisto.

**Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2009.** Yhteiskuntavastuun raportointi – Raportointi ja laskentaperiaatteet. Helsinki: KHT-Media.

**Opetustoimen ja varhaiskasvatuksen turvallisuus. 2021.** Opetushallitus. Viitattu 15.4.2021.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/opetustoimen-ja-varhaiskasvatuksen-turvallisuus>

**Rasmussen, J. & Svedung, I. 2000.** Proactive Risk Management in a Dynamic Society. Karlstad: Swedish Rescue Services Agency.

**Reiman, T. & Oedewald, P. 2008.** Turvallisuuskriittiset organisaatiot: onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita.

**Ranta T. & Huovila, E. 2015.** Myönteinen ilmapiiri ja yhteinen tahtotila Laurea-päiväkodin ja -kirjaston turvallisuuden kehittämisen lähtökohtina. Julkaisussa Journal of Finnish Universities of Applied Sciences. No 1 (2015).

**Ranta, T. & Martikainen, S. 2015.** Uutta puhtia oppilaitosten turvallisuusjohtamiseen. Teoksessa Martikainen, S. (toim.). Arjen ennakoiva turvallisuusjohtamien oppilaitoksissa. 2015. Laurea-julkaisut 53. s. 9-12. Viitattu 7.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-413-2>

**Ranta, T. & Martikainen, S. 2019.** Turvallisuusjohtaminen varhaiskasvatuksen tukena – lapsen oikeus turvalliseen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen. Laurea-julkaisut 106. Laurea- ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-510-8>

**SFS-EN ISO 9000:2015.** Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**SFS-EN ISO 9001:2015.** Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**SFS-ISO 31000:2018.** Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**SFS-Opas 73:2011.** Riskienhallinta. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

## 3 Riskienhallinta

**R**ISKIENHALLINNAN ROOLI ON keskeinen. Riittävä riskienhallintaosaaminen mahdollistaa koulujen ja oppilaitosten henkilöstölle väylän kehittää turvallisuuttaan reaktiivisesta turvallisuustyöstä kohti ennakoivaa turvallisuusjohtamista. Tämä osaaminen mahdollistaa sen, että koulun ja oppilaitoksen toiminnassa voidaan toteuttaa kattavasti riskien arviointia. Näin toimien päästään kiinni esimerkiksi niihin vaaroihin, jotka voisivat ilman kattavaa riskien arviointia uhata lasten oikeutta turvalliseen välituntiin.

Tässä luvussa tarkastellaan niitä keskeisiä tekijöitä, joita toteuttamalla päästään kohti riskienhallintaa taulukon 2 mukaisesti.

### 3.1 RISKIENHALLINTAOSAAMINEN

Riskienhallinta on koordinoitua, tilannekohtaista ja ajantasaista toimintaa, joka perustuu parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon. Se tukee myös organisaation jatkuvaa kehittymistä. Kaikilla organisaatiolla on sisäisiä ominaisuuksia, haavoittuvuuksia, jotka altistavat organisaation riskeille ja sitä kautta myös ei-toivottuille tapahtumille. (SFS-ISO 31000:2018, 16.)

Riskienhallinta-ajattelu on osa koulun ja oppilaitoksen vaatimustenmukaisuuden, varautumisen ja jatkuvuuden hallintaa. Nykylainsäädäntö lähtee siitä ajatuksesta, että organisaation on tunnettava ja arvioitava sen omaan toimintaan liittyvät riskit sekä ryhdyttävä tarvittaviin, korjaaviin toimiin. Riskienhallinnan tulisi olla osa kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa. Organisaation toimintaperiaatteet, menetelmät ja organisatoriset järjestelyt muodostavat riskienhallinnan puitteet (SFS-ISO 31010:2013, 14).



**Taulukko 2.** Operatiivisen ja toiminnallisen riskienhallinnan sisällöt ja kehittämiskohteet.  
Taulukko Ranta & Martikainen.

<b>OPERATIIVISET JA TOIMINNALLISET RISKIT</b>	Riskienhallintajärjestelmä ja kokonaisvaltaisuus, johtajuus ja sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luodaan riskienhallintajärjestelmä.</li> <li>• Sisällytetään riskienhallinnan periaatteet ja puitteet, kuten esimerkiksi riskikriteerit, sekä kokonaisvaltainen riskienhallinta koulun tai oppilaitoksen johtamisjärjestelmään.</li> <li>• Nimetään riskienhallinnasta vastaavat vastuuhenkilöt organisaation eri tasoilla.</li> </ul>
	Tavoitteet jaohjeistus	Määritellään riskienhallinnan tavoitteet siten, että tavoitteet kattavat kokonaisvaltaisesti turvallisuuden kaikki osa-alueet.
	Riskien tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnistetaan riskit siten, että ne kattavat turvallisuuden kaikki osa-alueet.</li> <li>• Otetaan sidosryhmät huomioon riskienarvioinnissa.</li> </ul>
	Toteutus ja riskienhallinnan vaikuttavuus sekä jatkuva kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaisvaltaisen riskienarvioinnin tuloksena riskien käsittely, vastuuhenkilöiden nimeäminen ja aikataulujen luominen.</li> <li>• Kehitetään jatkuvasti riskienhallintaa.</li> </ul>

Organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskienhallinnan avulla. Se on myös oleellinen osa hyvää turvallisuuskulttuuria. Riskienhallinnan tulee olla kokonaisvaltaista sekä kattaa strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit. Merkillepantavaa on, että riski voi olla positiivinen tai negatiivinen (SFS-Opas 73:2011, 8). Positiivinen riski liittyy esimerkiksi strategiaan, kun taas onnettomuuksiin ja vahinkoihin liittyvät riskit ovat negatiivisia.

Riskien tunnistamisen ja varautumisen kautta koulut kykenevät hallitsemaan toimintakykyään mahdollisimman hyvin kaikissa tilanteissa. Varautumisella tarkoitetaan atkuvuudenhallintaa: se on toimintaa, jolla voidaan varmistaa mahdollisimman häiriötön toiminta varautumalla erilaisiin uhka- ja häiriötilanteisiin. Varautumisen työkaluina toimivat muun muassa riskienarviointi ja turvallisuussuunnittelu. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 37; Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa 2012, 4.)

### 3.2 RISKIENHALLINTAPROSESSI JA RISKIEN ARVIOINTI

Riskienhallinta on kokonaisprosessi, joka muodostuu kolmesta vaiheesta: toimintaympäristön määrittämisestä, riskien arvioinnista sekä riskien käsittelystä. Viestintä, tiedonvaihto, seuranta ja katselmointi ovat myös olennaisia osia riskienhallintaprosessissa. (SFS-Opas 73:2011, 8–9, 11, 14–15; SFS-ISO 31000:2018,14–15).

Riskien arviointi muodostuu riskien tunnistamisesta, riskianalyysistä ja riskin merkityksen arvioinnista. Riskianalyysillä tarkoitetaan prosessia, jonka tehtävänä on ymmärtää riskin luonne sekä määrittää riskitaso. (SFS-ISO 31000: 2018, 17.) Riskitaso voidaan määritellä joko sanallisesti tai riskilukuna, joka lasketaan tyypillisesti riskin toteutumisen todennäköisyyden ja tapahtuman seurausten tulona.

Riskianalyysin tulosten perusteella riskin merkitystä arvioidaan ja tuloksia verrataan riskikriteereihin. Riskin merkitystä arvioitaessa määritellään, onko riski hyväksyttävä vai pitääkö sitä käsitellä. (SFS-ISO 31000: 2018, 17.) Riskien arvioinnista on tarpeen laatia kirjallista dokumentaatiota, jossa kuvataan riskienhallintaprosessi ja mahdollisimman konkreettisesti tunnistetut riskit (SFS-ISO 45001:2018, 20). Taulukossa 3 on esimerkki riskiluvun määrittämisestä ja riskin merkityksen arvioinnista.

**Taulukko 3.** Esimerkki riskiluvuista ja riskin merkityksen arvioinnista. Taulukko: Ranta & Martikainen.

TODENNÄKÖISYYS	SEURAUSTEN VAKAVUUS		
	LIEVÄSTI HAITALLINEN (1)	HAITALLINEN (2)	ERITTÄIN HAITALLINEN (3)
HYVIN EPÄTODENNÄKÖINEN (1)	Merkityksetön riski $1 \times 1^2 = 1$	Vähäinen riski $1 \times 2^2 = 4$	Kohtalainen riski $1 \times 3^2 = 9$
EPÄTODENNÄKÖINEN (2)	Vähäinen riski $2 \times 1^2 = 2$	Kohtalainen riski $2 \times 2^2 = 8$	Merkittävä riski $2 \times 3^2 = 18$
TODENNÄKÖINEN (3)	Kohtalainen riski $3 \times 1^2 = 3$	Merkittävä riski $3 \times 2^2 = 12$	Sietämätön riski $3 \times 3^2 = 27$

Riski voi olla merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä tai sietämätön. Hyväksyttävällä riskillä tarkoitetaan sellaista riskin tasoa, jolla organisaatio täyttää sekä lakisäätöiset velvoitteensa että omat turvallisuusperiaatteensa. Riskin hyväksyminen on tietoinen päätös riskin ottamiseen (SFS-Opas 73: 2011, 13). Riskin käsittelyssä muokataan riskiä käyttäen ja toteuttaen joko yhtä tai useampaa valittua riskin käsittelytapaa. Tällöin vaikutetaan ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyteen ja/tai seurauksiin.

Riskienhallinnan prosessin aikana arvioidaan riskin käsittelyä, riskitasoa sekä myös tarkastellaan jäännös-riskiä. Tarvittaessa voidaan aloittaa uusi riskin käsittely. Riskin käsittelyssä voidaan jakaa, lieventää, poistaa, torjua tai ottaa riski. Riskin käsittelyyn kuuluu oleellisesti suunnittelu siitä, missä järjestyksessä riskienkäsittelytoimet tehdään. On myös tiedostettava, että riskin käsittely voi muuttaa tai aiheuttaa uusia riskejä. (SFS-Opas 73: 2011, 14; SFS-ISO 31000: 2018, 18–19.)

Jokaiselle ei-hyväksyttävälle riskille suunnitellaan ennaltaehkäisevät järjestelyt, varautumisjärjestelyt sekä se, miten toimitaan riskin toteutuessa. Jokaiselle riskille nimetään omistaja, henkilö tai taho, jonka tehtävänä on hallita riskiä. Tutustu riskien arviointiin videoluentojen avulla (1. osan kesto 13:16 ja 2. osan kesto 9:37).

[https://video.laurea.fi/media/Riskien\\_arviointi\\_osa1/o\\_of1taoca](https://video.laurea.fi/media/Riskien_arviointi_osa1/o_of1taoca)

[https://video.laurea.fi/media/Riskien\\_arviointi\\_osa2/o\\_krozn5uq](https://video.laurea.fi/media/Riskien_arviointi_osa2/o_krozn5uq)

### 3.3 POTENTIALISTEN ONGELMIEN ANALYYSI

Potentiaalisten ongelmien analyysi (POA) on helposti opittava, käytännönläheinen menetelmä arvioida oman työpaikan riskejä yhdessä työyhteisön toimijoiden, oppilaiden sekä myös sidosryhmien kanssa. POA tuo hiljaisen aivoriihen avulla kaikkien riskien arviointiin osallistuvien henkilöiden tunnistamat riskit esille. Niitä analysoidaan, merkitystä arvioidaan ja käsitellään yhdessä keskustelumuotoisessa aivoriihessä. Näin subjektiivinen riskien arviointi tulee yhdessä toimien, erilaisten asiantuntijoiden ja työtehtävien näkökulmia yhdistäen niin objektiiviseksi kuin mahdollista.

Katso video POAn käytöstä (kesto 12:08)

[https://video.laurea.fi/media/POA/o\\_ccx25kv2](https://video.laurea.fi/media/POA/o_ccx25kv2)

Taulukossa 4 on kuvattuna koulun riskejä huolta herättävään käyttäytymiseen liittyen. Taulukossa riskitaso ja jäännösriski on laskettu kaavalla tapahtuman todennäköisyys x seurauksen vakavuus.

Tapahtuman todennäköisyyttä arvioidaan asteikolla 1-3, jossa 1= Hyvin epätodennäköinen, 2=Epätodennäköinen ja 3= Todennäköinen. Seurauksen vakavuutta arvioidaan asteikolla 1-3, jossa 1= Lievästi haitallinen, 2= Haitallinen ja 3= Erittäin haitallinen.

Esimerkkejä voisi olla paljon enemmän ja taulukossa on annettu vain muutama esimerkki.

**Taulukko 4.** Esimerkki POA-analysilomakkeesta, johon on koottu eräitä mahdollisia koulun riskejä.

Taulukko: Ranta & Martikainen.

VAARAA AIHEUT- TAVA TILANNE	SEU- RAUK- SET	RIS- KI- TA- SO	NYKYI- NEN VARAU- TUMI- NEN	TOIMEN- PIDE- EHDO- TUKSET/ LISÄKY- SYMYS- SIÄ	JÄÄN- NÖS- RISKI	SOVITUT TOIMENPITEET	VAS- TUU- HEN- KIÖ	AIKA- TAU- LU	TO- TEU- TUK- SEN TI- LAN- NE
Vilma-vies- tissä huolta- ja uhkailee opettajaa fyysisellä väkivallalla ja kustolla opettajan perheen- jäseniä kohtaan.	Opettaja alkaa pelätä huoltajan tapaa- mista sekä sitä, että huoltaja hyökkää perheen- jäsen- kimp- puun. Pelkotilat aiheut- tavat psykyk- kistä kuormi- tusta ja opettaja joutuu jäämään sairaus- lomalle.	2x3 <sup>2</sup> = 18	Uhkailevaa huoltajaa ei tavata koulussa kahden kes- ken, vaan mukaan otetaan esim. rehtori, ku- raattori tai erityisopet- taja. Pide- tään siitä periaattees- ta kiinni, ettei hen- kilöä tulla tapaamaan lainkaan koulun tiloissa eikä koulun hen- kilökunnan toimesta.	Esimies tukee ja oh- jaa huolta herättävää käyttäy- tymistä kohdannut- ta henkilöä avun piiriin. Samoin kannuste- taan har- kitsemaan oman yksi- tyisyyden suojaamista esim. hen- kilötietojen luovutus- kiellolla yms. Toimienpi- teillä.	2x2 <sup>2</sup> = 8	Toteutetaan riskien arviointi. Koulu varmistaa turvalli- sen työskentelyn. Henkilö ohjataan työterveyshuollon palvelujen piiriin. Työterveyshuollon kanssa sovitaan tuesta. Varmiste- taan, että koululla on toimiva menettely ja ohjeet huolta herät- tävän käyttäytymi- seen puuttumiseksi. Esimies varmistaa, että huolta herättä- vää käyttäytymistä kohdannut henkilö tekee aina koululle il- moituksen. Ilmoituk- sen käsitellyt henkilö kertoo ilmoituksen tekijälle, kun asiasta on konsultoitu poliisia mahdollisen jatkotoimenpiteitten vuoksi. Esimies ohjeistaa henkilökuntaa oman yksityisyytensä suojaamisen.	Rehtori/ esimies	04/2021 men- nessä	valmis

VAARAAIHEUTAVATILANNE	SEURAUKSET	RISIKITASO	NYKYINENVARAUMINEN	TOIMENPIDEHDOTUKSET/LISÄKYSYMYKSIÄ	JÄÄNNÖSRISKI	SOVITUT TOIMENPITEET	VASTUUNHENKILÖ	AIKATAULU	TOITUKSEN TILANNE
Kielloista ja kehoituksista huolimatta huoltaja ei jätä opettajaa rauhaan, vaan jatkaa väkivallalla uhkaamista. Huoltaja on lähtenyt seuraamaan opettajaa koulusta lähdeyttäessä.	Opettaja pelkää kotiinlähtöä työpäivän päätteeksi. Opettaja näkee painajaisia ja on ahdistunut. Työ alkaa kärsiä. Muu perhe reagoi tilanteeseen. Opettaja joutuu jäämään pitkälle sairauslomalle.	1x3 <sup>2</sup> = 9	Näin vakaviin tilanteisiin ei ole osattu varautua.	Esimies ottaa yhteyttä sivistystoimeen toimintaohjeiden saamiseksi. Esimies tukee ja ohjaa vakavaa huolta herättävää käyttäytymistä kohdannutta henkilöä harkitsemaan oman yksityisyytensä suojaamista esimerkiksi turvakieltoa hakemalla.	1x2 <sup>2</sup> = 8	Toteutetaan riskien arviointi. Koulu varmistaa turvallisen työskentelyn. Henkilö ohjataan työterveyshuollon palvelujen piiriin. Työterveyshuollon kanssa sovitaan tuesta. Varmistetaan, että koululla on toimiva menettely ja ohjeet vakavaa huolta herättävän käyttäytymiseen puuttumiseksi. Esimies varmistaa, että vakavaa huolta herättävää käyttäytymistä kohdannut henkilö tekee aina koululle ilmoituksen. Ilmoituksen käsitellyt henkilö kertoo ilmoituksen tekijälle, kun asiasta on tehty uhkailmoitus poliisille.  Esimiehen kanssa sovitaan tiedottamisen vastuista muille yhteisön jäsenille.  Esimies oheistaa oman yksityisyytensä suojaamisen.	Rehtori	04/2021 mennessä	valmis

VAARAAIHEUTAVA TILANNE	SEURAUKSET	RISIKITASO	NYKYISEN VARAUMIEN	TOIMENPIDEHDOTUKSET/LISÄKYSYMYKSIÄ	JÄÄNÖSRISKI	SOVITUT TOIMENPITEET	VASTUUNENKILÖ	AIKATAULU	TOITUKSEN TILANNE
Väkivallalla uhkaamalla oppilas kiristää rahaa nuoremmalta oppilaalta koulun wc-tilassa.	Uhri traumatisoituu. Hän kieltäytyy tulemastakaan enää kouluun. Nuoremman tilanteen nähneet oppilaat kokevat pelkoa. Uhrin huoltajat vaativat koululta välittömiä toimenpiteitä kiusaamisen kitkemiseksi.	$1 \times 3^2 = 9$	Koulun järjestys- säännöissä kielletään kiusaaminen.	Välituntivalvontaa kohdistetaan aina myös Wc-tiloihin.	$1 \times 2^2 = 4$	Toteutetaan riskien arviointi välituntitoiminnasta. Wc-tilat eivät jää ilman valvontaa välitunneilla.  Tiedotetaan valvonnasta oppilaille ja heidän huoltajilleen.	Rehtori/ esimies	Heti	Toteutettu
Lievä pahoinpitely välitunnilla.  Lapset riitaantuvat, menettävät malttinsa ja toinen oppilas lyö nyrkillä toista palleaan.  Lyönnin seurauksena uhri kaatuu ja lyö päänsä.	Pään tulla vamma, joka vaatii välitöntä hoitoa.	$2 \times 2^2 = 8$	Välituntivalvojat valvovat.  Ohjataan oppilaita välitunnilla. Koko henkilökunta on käynyt ensiapukoulutuksen. Ensiapukoulutus käydään vähintään kolmen vuoden välein.	Oppilaille opetetaan tunnetaitoja. Varmistetaan, että kaikilla välitunneilla on riittävästi valvontaa.	$1 \times 2^2 = 4$	Tunnistetaan yhdessä henkilökunnan kanssa välitunteihin liittyviä riskejä.  Oppilaita kannustetaan kertomaan matalalla kynnyksellä henkilökunnalle havaitsemastaan tai kohtaamastaan kiusaamisesta sekä turvallisuutta vaarantavista häiriötilanteista.	Rehtori/ esimies	-	-

### 3.4 YHTEENVETO

Riskiperusteinen turvallisuusjohtaminen tarkoittaa koulun tai oppilaitoksen johtamista ja ohjaamista riskien osalta. Riskienhallinta on keskeinen osa päätöksentekoa ja organisaation toiminnan jatkuvaa kehittymistä. Riskienhallinnan näkökulmasta oman organisaation turvallisuustarpeiden ja -toiveiden selvittämisen lisäksi on myös sidosryhmien arvot, tarpeet ja odotukset syytä selvittää. Riskienhallinta on oleellinen osa koulun tai oppilaitoksen hyvää turvallisuuskulttuuria.

Riskienhallinnan tulee olla koordinoitua, tilannekohtaista, ajantasaista toimintaa, joka perustuu parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon. Riskien arviointi ja käsittely tehdään aina ryhmässä. Potentiaalisten ongelmien analyysi (POA) soveltuu hyvin koulun ja oppilaitoksen operatiivisten ja vahinkoriskien arviointiin. Menetelmä on käytännönläheinen ja helposti opittava ja se soveltuu riskien arviointiin yhdessä työyhteisön, oppilaiden ja sidosryhmien toimijoiden kanssa.

### 3.5 TARKISTUSLISTA

#### **TÄRKEITÄ KYSYMYKSIÄ RISKIPERUSTASEEN RISKIENHALLINTAAN LIITTYEN**

- Johdetaanko turvallisuutta arvoperustaisesti? Ovatko turvallisuusjohtamisen lähtökohtina organisaation arvot, toiminta-ajatus, visio ja strategia?
- Johdetaanko turvallisuutta kokonaisvaltaisesti? Onko kaikki turvallisuuden osa-alueet otettu huomioon?
- Johdetaanko turvallisuutta riskiperusteisesti? Otetaanko huomioon myös koulun/oppilaitoksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät?

## Lähteet

**International Atomic Energy Agency. 1991.** Safety Culture. Safety Series No. 75 - INSAG-4. Vienna:

International Atomic Energy Agency. Viitattu 9.4.2021.

[https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub882\\_web.pdf](https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub882_web.pdf)

**Kokonaisturvallisuuden sanasto. 2017.** TSK 50. Sanastokeskus. Viitattu 8.4.2021.

[http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kokonaisturvallisuuden\\_sanasto\\_2.pdf](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kokonaisturvallisuuden_sanasto_2.pdf)

**Kujala, K. & Kuvaja, S. 2002.** Välittävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä.

Helsinki: Talentum.

**Lanne, M. 2007.** Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa: Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja

roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Väitöskirja. VTT Publications 632. Espoo: VTT.

**Myllykangas, P. 2009.** Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Väitöskirja. Acta Universitatis

Tamperensis 1387. Tampere: Tampereen yliopisto.

**Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2009.** Yhteiskuntavastuun raportointi – Raportointi ja

laskentaperiaatteet. Helsinki: KHT-Media.

**Ranta T. & Huovila, E. 2015.** Myönteinen ilmapiiri ja yhteinen tahtotila Laurea-päiväkodin ja -kirjaston

turvallisuuden kehittämisen lähtökohtina. Julkaisussa Journal of Finnish Universities of Applied Sciences. No 1 (2015).

**Rasmussen, J. & Svedung, I. 2000.** Proactive Risk Management in a Dynamic Society. Karlstad: Swedish

Rescue Services Agency.

**Reason, J. 1997.** Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate Publishing Company.

**Reiman, T. 1999.** Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus. Kirjallisuuskatsaus. VTT Tiedotteita 2009.

**Schein, E. 1987.** Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.



**SFS-EN ISO 9000:2015.** Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**SFS-ISO 31000:2018.** Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**SFS-ISO 31010:2013.** Riskien hallinta. Riskien arviointimenetelmät. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**SFS-Opas 73:2011.** Riskienhallinta. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa. 2012.** Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö. Viitattu 9.4.2021. [https://www.defmin.fi/files/2088/Varautuminen\\_ja\\_jatkuvuudenhallinta\\_kunnassa.fi.pdf](https://www.defmin.fi/files/2088/Varautuminen_ja_jatkuvuudenhallinta_kunnassa.fi.pdf)

## 4 Turvallisuuskulttuuri

**T**URVALLISUUDEN ASEMAA JA roolia suomalaisten koulujen ja oppilaitosten arjessa on määritelty viimeiset vuodet turvallisuuskulttuurin käsitteen kautta perin kirjavista ja osin epäselvistäkin lähtökohdista käsin. Tässä luvussa turvallisuuskulttuuria lähetystään kokonaisvaltaisen ja riskiperusteisen turvallisuusjohtamisen kautta ja keskitytään määrittelemään sitä osana organisaatiokulttuuria. Samoin korostetaan erityisesti ylimmän johdon sitoutumista turvallisuuskulttuurin myönteisessä kehittämisessä.

### 4.1 RISKIENHALLINTA OLEELLISENA OSANA HYVÄÄ TURVALLISUUSKULTTUURIA

Turvallisuuskulttuuria on määritelty monin eri tavoin viimeisten vuosikymmenten aikana. Sitä on kuvattu myös kulttuurina, joka esiintyy eri tasoilla aina näkyvästä toiminnasta tiedostamattomaan saakka. Käytetystä lähteestä riippuen nämä tasot ovat saaneet erilaisia painotuksia. Harhaanjohtavaa olisi, kuten eräät määritelmät väittävät, nähdä organisaatioissa vain hyvää turvallisuuskulttuuria (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 12). Turvallisuuskulttuuri voi olla myös huonoa tai lähes olematonta.

Turvallisuuskulttuuri ei ole oma itsenäinen, erillään johdettava asia. Ruuhilehdon ja Kuusiston (1998, 17) mukaan turvallisuuskulttuuri muodostuu organisaation turvallisuustavoitteista, johtamisjärjestelmästä tavoitteiden saavuttamiseksi, ihmisten suhtautumisesta tavoitteisiin ja toimintaan sekä ihmisten omasta käyttäytymisestä päivittäisissä tehtävissä. Turvallisuuskulttuuria on pyritty määrittelemään myös organisaatiokulttuurin alakäsitteenä, jonka taas uskotaan vaikuttavan organisaation jäsenten turvallisuustoimintaan liittyviin asenteisiin ja sitä kautta heidän käyttäytymiseensä (Cooper 2000).

Organisaatiokulttuuri syntyy Scheinin (1987) mukaan organisaatiossa vallitsevista artefakteista, julkilausutuista arvoista ja perusoleuksista. Organisaatiokulttuurin ilmentymistä artefaktien muuttaminen on helppoa. Ne muodostuvat fyysisestä ja sosiaalisesta työympäristöstä, puhutusta ja kirjoitetusta kielestä sekä näkyvästä käyttäytymisestä. Lisäksi artefakteihin kuuluvat viestintä, auktoriteetit, suhtautuminen toimintaan, työn tulokset, viihtyvyys, teknologia ja rituaalit. Artefaktien taustalla vaikuttavat organisaation arvot. Artefaktit ovat näkyviä, mutta ne eivät aina ole organisaation ulkopuoliselle henkilölle helposti tulkittavissa olevia asioita. (Schein 1987, 32–36.)

Julkilausutut arvot ohjaavat organisaation toimintaperiaatteita ja valintoja. Ne vaikuttavat organisaation henkilökunnan käsitykseen siitä, miten asioiden tulee olla, mitkä ratkaisut toimivat ja mitkä asiat ovat tavoittelemisen arvoisia. Julkilausutut arvot ovat artefakteja selvempi tiedostamisen taso. (Schein 1987, 32–36.)

Perusoleukset puolestaan ohjaavat käyttäytymistä ja ne ovat itsestäänselvyyksiä, näkymättömiä ajatuksia, tunteita ja uskomuksia. Ne ovat organisaatiokulttuurin syvintä, alitajuisia tasoa. Perusoleuksia on vaikea tunnistaa ja muuttaa. (Schein 1987, 32–36.) Yksilön ja ryhmän arvot, asenteet, erilaiset käsitykset, kyvyt ja käyttäytymismallit määrittelevät sitä, miten organisaatio on sitoutunut turvallisuuden johtamiseen ja miten taitavasti sitä toteutetaan (Guerfi 2017, 18.)

Koska turvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria, vaikuttaa olemassa oleva organisaatiokulttuuri turvallisuuskulttuuriin. Turvallisuuskulttuuri on se osa organisaatiokulttuuria, jossa turvallisuutteen liittyvät arvot ja perusoleukset korostavat turvallisuutta ja sitoutumista. Turvallisuuskulttuuri on näkymätöntä ja vain sen ilmentymät voidaan nähdä. (Reiman 1999, 42.)

Turvallisuuskulttuuri vaikuttaa siihen, miten tärkeäksi turvallisuus koetaan, mitä turvallisuuden hyväksi tehdään sekä saako turvallisuus etusijan päätöksiä tehtäessä. Se edellyttää sekä johdon että henkilökunnan vahvaa sitoutumista. Esimiesten tehtävänä on määritellä vastuut sekä se, miten työ tehdään turvallisesti. Esimiehet huolehtivat myös valvonnasta, määrittelevät pätevyysvaatimukset sekä kouluttavat henkilökuntaa. Esimiesten tehtävänä on lisäksi palkita ja tarvittaessa rangaista rikkomuksista, kuten myös tarkastaa, katselmoida ja vertailla. Henkilökunnalla olisi tarpeen olla kysyvä asenne, harkitsevainen ja täsmällinen ote työhön sekä kyky viestiä. (International Atomic Energy Agency 1991, 3-5, 9-14; Reason 1999, 192–194). On myös muistettava, ettei organisaation jäsenillä ole välttämättä ole yhteistä organisaatiokulttuuria.

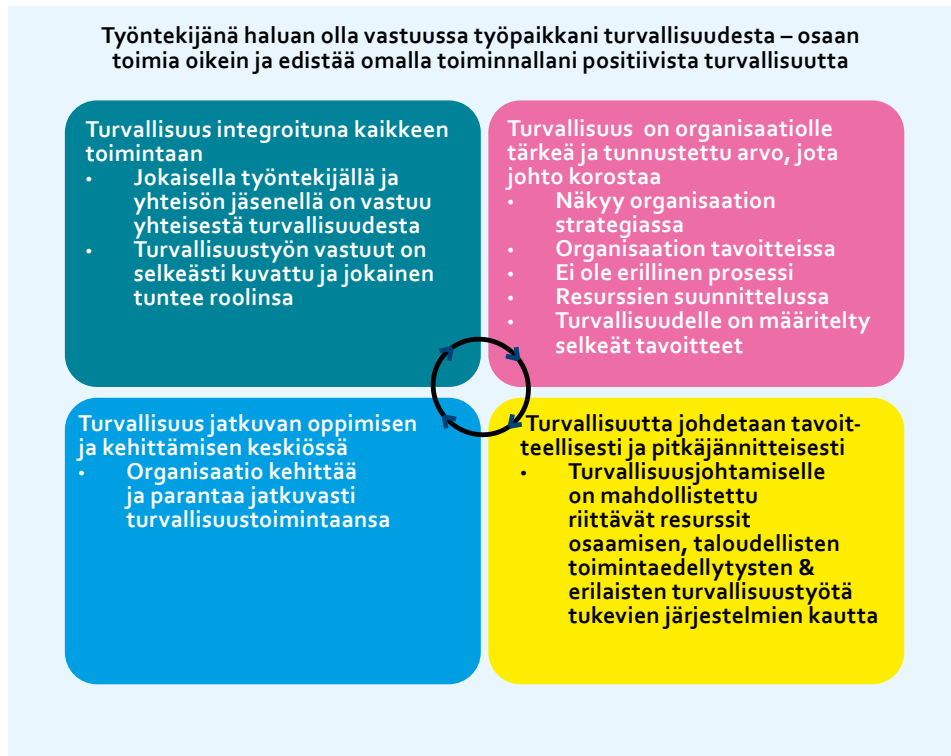
International Atomic Energy Agency (IAEA), on tunnistanut organisaation turvallisuuskulttuurin kehityksessä kuvion 4 mukaiset kolme vaihetta. (International Atomic Energy Agency 2002, 17–19.)



**Kuvio 4.** Turvallisuuskulttuurin kehittymisen vaiheet (International Atomic Energy Agency 2002, 17–19).

Ensimmäisessä vaiheessa organisaation turvallisuuskulttuuri perustuu vaatimuksiin ja määräyksiin ja seuraavassa vaiheessa turvallisuuskulttuuri tähtää hyvää turvallisuustasoon. Ylimmässä, kolmannessa vaiheessa turvallisuuskulttuurissa tähdätään jo jatkuvan kehittymisen kulttuuriin. (International Atomic Energy Agency

2002, 17–19.) IAEA on lisäksi kehittänyt kansanvälisen viitekehyksen, jonka mukaan hyvä turvallisuuskulttuuri muodostuu viidestä eri ominaisuudesta, joita voisi myös kutsua hyvän turvallisuusjohtamisen tunnusmerkiksi kuvion 5 mukaisesti (International Atomic Energy Agency 2002, 7–8).



**Kuvio 5.** Hyvän turvallisuuskulttuurin tunnusmerkistö (International Atomic Energy Agency 2002, 7–8).

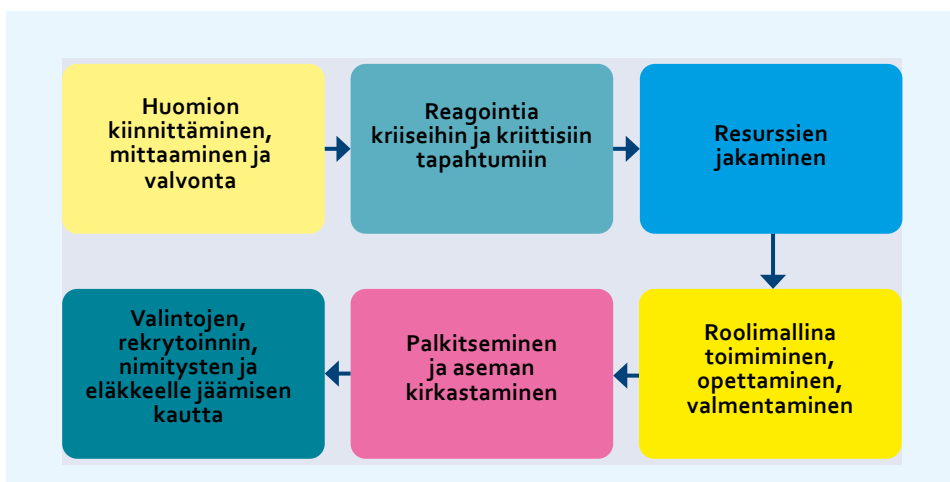
Kotimaisessa tutkimuksessa on vielä heikosti osattu korostaa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kokonaisvaltaista ja riskiperusteista turvallisuusjohtamista, jolle IAEA:n mukaan hyvä turvallisuuskulttuuri rakentuu. Kuvion 5 mukaisesti keskiössä ovat tällöin johdon edustajat, joiden on toimittava yhteisesti ja ensisijaisesti sen puolesta, että heidän tekonsa ja sanansa osoittavat syvän sitoutumisen systemaattiselle turvallisuusjohtamiselle. Turvallisuus nähdään organisaation arvona, joka näkyy tavoitteiden asettamisessa, strategian laadinnassa kuin myös resurssien suunnittelussa. (International Atomic Energy Agency 2002, 7–8.)

Yhteinen vastuu turvallisuudesta on yksi tärkeimmistä elementeistä hyvää turvallisuuskulttuuria määriteltäessä kuvion 5 mukaisesti. Vastuunjako ja toisaalta myös vastuuttaminen ovat tällöin keskiössä. (International Atomic Energy Agency 2002, 7–8.) Paras tilanne saavutettaisiin silloin, kun koulutusorganisaatio on jo turvallisuuspolitiikassaan ottanut ensin kantaa turvallisuuden vastuisiin ja määritellyt ne kaikille kouluyhteisön jäsenille tehtäväkuvien ja muiden positioiden kautta. Tässä kohtaa esimerkiksi voisi ottaa koulun tai oppilaitoksen työntekijät ja opiskelijat, jolle kuuluvat erilaiset vastuut turvallisuuden toteuttamisen suhteen.

Se periaate, että jokainen vastaa omalta osaltaan turvallisuudesta, on ainoa tie kohti hyvää turvallisuuskulttuuria. Vastuut ja niitä seuraavat tehtävät on oltava selkeästi kuvattuina ja jalkautettuina. Myös jatkuvan harjoittelun ja koulutuksen jalkauttaminen erityisesti tehtäväkuvien kautta on perusteltua ja järkevää. Lisäksi

organisaatiolta edellytetään halua kehittää ja kehittyä jatkuvasti turvallisuusjohtamisessaan. Myös jatkuva turvallisuustyön arvioiminen ja muilta oppiminen ovat tärkeässä roolissa. Turvallisuutta ei voi, eikä saa pitää erillisenä toimintana, joka pahimmillaan voidaan kuvitella ulkoistettavan. Turvallisuus pitää nähdä luonnollisena osana kaikkea organisaation toimintaa. (International Atomic Energy Agency 2002, 7–8.)

Johdon merkitys on ilmeinen hyvän ja kokonaisvaltaisen turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Johdon tuki ja esimerkkinä toimiminen ovat aivan keskeisessä asemassa, kun turvallisuutta halutaan kehittää tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti. Ilman johdon näkyvää tukea ei yksittäisen työntekijän teoilla ole juurikaan merkitystä turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Schein (2004) esittelee kuvion 6 mukaisesti kuusi upotusmekanismia, joilla voidaan turvallisuuskulttuurin kehittyminen ja kehittäminen nähdä johdon työn tuloksina (Schein 2004, 225, 245–246).



**Kuvio 6.** Organisaatiokulttuurin kehittyminen johdon toiminnan kautta (Schein 2004, 225, 245–246).

Ensimmäisessä vaiheessa johto opettaa ja välittää omaa kulttuuriaan kiinnittämällä huomionsa säännöllisesti tiettyihin asioihin. Johto valvoo ja mittaa tiettyjä asioita. Toisessa vaiheessa johto opettaa kriiseihin ja kriittisiin tapahtumiin reagoimalla. Kolmannessa vaiheessa johto opettaa jakamalla resursseja. Neljännessä vaiheessa johto opettaa kulttuuria oman roolimallinsa kautta. Johto myös opettaa ja valmentaa. Viidennessä vaiheessa johto opettaa palkitsemisen kautta ja aseman tarjoamisella. Kuudennessa vaiheessa johto opettaa erilaisten valintojen, rekrytoinnin, nimitysten ja eläköitymisen kautta. Schein (2004) esittelee myös kuusi toissijaista upotusmekanismia, joiden keskiössä ovat organisatorinen suunnittelu ja rakenne, järjestelmät, menettelyt, organisaation rituaalit sekä viralliset lausunnot. (Schein 2004, 225, 245–246.)

## 4.2 REAGOIVA JA ENNAKOIVA TURVALLISUUSKULTTUURI

Ruuhilehto ja Vilppola (2000) toteavat, että organisaation turvallisuuskulttuuri voi olla joko jälkikäteen reagoivaa tai ennakoivaa. Reagoivassa turvallisuuskulttuurissa ”sammutetaan tulipaloja” ja vasta onnettomuus tai muu ei-toivottu tapahtuma saa organisaation reagoimaan ja ryhtymään korjaaviin toimiin. Reagoivan turvallisuuskulttuurin organisaatioissa ei ole välttämättä varsinaisia turvallisuustavoitteita, vaan tur-

vallisuus toiminnan tavoitteena on pelkästään onnettomuuksien vähentäminen. Turvallisuuteen liittyviä suunnitelmia ei tehdä tai jos tehdään, ne ovat vain yleisellä tasolla. Lainsäädännön vaatimusten vuoksi laaditaan turvallisuusohjeita ja vasta onnettomuuden tapahduttua päädytään laatimaan yksityiskohtaisia ohjeita, joita organisaatio tarvitsee. Turvallisuusasioista keskustellaan harvoin ja viranomaisvaatimusten täyttämiseksi järjestetään turvallisuuskoulutusta.

Ennakoivan turvallisuuskulttuurin organisaatiossa sen sijaan määritetään turvallisen toiminnan kriteerit ja henkilökuntaa osallistetaan turvallisuustyöhön. Toimintaa ja käyttäytymistä arvioidaan säännöllisesti. Turvallisuuden tavoitteet asetetaan kaikille tasoilla ja ne on integroitu muuhun tavoitteenasetteluun. Turvallisuuden laaditaan sekä yleisiä että yksityiskohtaisia työohjeita ja turvallisuusohjeet pohjautuvat työtehtävien riskien arviointiin. Organisaation jäsenille annetaan palautetta turvallisuustoiminnasta ja turvallisuusasiat ovat säännöllisesti mukana muun muassa kokousten esityslistoilla. Onnettomuuksien estämiseksi tarkastellaan organisaation johtamisjärjestelmää. Turvallisuuskoulutus on suunnitelmallista ja omia turvallisuustavoitteita tukevaa. (Ruuhielto & Vilppola 2000, 22–23; International Atomic Energy Agency 2002, 17–19.)

Katso videoluennot turvallisuuskulttuurista (osa 1: kesto 12:05, osa 2: kesto 11:41)

[https://video.laurea.fi/media/Turvallisuuskulttuuri\\_osa1/o\\_m2hx6fyf](https://video.laurea.fi/media/Turvallisuuskulttuuri_osa1/o_m2hx6fyf)

[https://video.laurea.fi/media/Turvallisuuskulttuuri\\_osa2/o\\_1hbd1aco](https://video.laurea.fi/media/Turvallisuuskulttuuri_osa2/o_1hbd1aco)

### 4.3 TARKISTUSLISTA

#### **TÄRKEITÄ KYSYMYSIÄ TURVALLISUUSKULTTUURIIN LIITTYEN**

- Johdentaanko turvallisuutta tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti ylimmän johdon esimerkillä?
- Onko turvallisuus koululle/oppilaitokselle tärkeä ja tunnustettu arvo, jota ylin johto korostaa johtamispuheessaan?
- Näkyykö johdon tuki arjen turvallisuusjohtamiselle sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä?
- Onko johto sitoutunut ja osallistuuko johto aktiivisesti turvallisuusjohtamisen jatkuvaan parantamiseen?
- Varmistaako johto turvallisuusjohtamisen toimintaedellytykset riittävin resurssein?
- Seuraako ja edistääkö ylin johto aktiivisesti turvallisuusjohtamisen tilaa ja kehittymistä?
- Onko työntekijöillä riittävä osaaminen selviytyä arjen työssä?

## Lähteet

**Cooper, M.D. 2000.** Towards a Model of Safety Culture. Safety Science, 36 (2), 111 - 136. Viitattu 22.4.2021.

[https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00035-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00035-7)

**Guerfi, H. 2017.** SUUNTA-turvallisuusasenemittarin laadinta. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Opinnäytetyö. Viitattu 8.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705188817>

**International Atomic Energy Agency. 1991.** Safety Culture. Safety Series No. 75 - INSAG-4. Vienna: International Atomic Energy Agency. Viitattu 9.4.2021

[https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub882\\_web.pdf](https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub882_web.pdf)

**International Atomic Energy Agency. 2002.** Safety culture in nuclear installations. Guidance for use in the enhancement of safety culture. IAEA- TECDOC-1329. Viitattu 5.4.2021.

[http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/te\\_1329\\_web.pdf](http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/te_1329_web.pdf)

**Reason, J. 1999.** Managing the risks of organisational accidents. Hampshire: Ashgate.

**Reiman, T. 1999.** Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus. Kirjallisuuskatsaus. VTT Tiedotteita 2009. Viitattu 22.4.2021. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/1999/T2009.pdf>

**Ruuhilehto, K. & Kuusisto, A. 1998.** Turvallisuskulttuuri – mitä se on? Tukes-julkaisu 3/1998. Helsinki: Turvatekniikan keskus.

**Ruuhilehto, K. & Vilppola, K. 2000.** Turvallisuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksissä. Helsinki: Turvatekniikan keskus. Tukes-julkaisu 1/2000. Viitattu 8.4.2021.

<http://www.tukes.fi/tiedostot/julkaisut/1-2000.pdf>

**Schein, E. 1987.** Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

**Schein, E. H. 2004.** Organizational Culture and Leadership. Third Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## 5 Lainsäädännön asettamien vaatimusten täytyminen

**L**AINSÄÄDÄNNÖN ROOLIA EI voi koskaan korostaa liikaa koulujen ja oppilaitosten turvallisuusjohtamista tukemisessa. Turvallisuuden hyvää hallintaa edellytetäänkin monessa eri laissa. Tämä tarkoittaa sitä, että keskeinen turvallisuuteen liittyvä lainsäädäntö on tunnettava ja sitä on osattava soveltaa kaikessa arjen toiminnassa. Tässä luvussa käydään läpi niitä keskeisiä tekijöitä, jotka kuuluvat taulukon 5 mukaisesti mukaan vaatimusten täyttymiseen.

**Taulukko 5.** Turvallisuuden lainsäädännön vaatimusten täytyminen. Taulukko: Ranta & Martikainen.

Lainsäädännön asettamat vaatimukset	Turvallisuuteen liittyvät lakisääteiset vaatimukset ja muut vaikuttavat ohjeet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vastuutetaan turvallisuuteen liittyvien lakisääteisten vaatimusten seuranta ja tunnistamisen.</li><li>• Tiedotetaan lainsäädännön muutoksista sekä annetaan asiasta perehdytystä kaikille niille koulu- ja oppilaitosyhteisön jäsenille, joita muutos koskee, sekä tarvittaessa myös sidosryhmille.</li></ul>
-------------------------------------	--	---

Kunnassa esimerkiksi perusopetuksen ja ammatillisen koulutuksen turvallisuustyötä ohjataan lukuisien lakien ja asetusten avulla. Lainsäädännöllä on myös tärkeä rooli julkisten palvelujen kehittämisessä ja se kannustaa kuntia aktiivisesti arvioimaan ja kehittämään toimintaansa. (Lahtinen, Lankinen, Penttilä, & Sulonen 2004, 13.) Lainsäädäntöä on hyvä tarkastella laajan turvallisuuskäsityksen näkökulmasta sekä lisäksi tunnistaa uudet, tulevat vaatimukset. Jo Suomen perustuslaissa (731/1999) tuodaan turvallisuuden merkitys vahvasti esille: lain mukaan jokaisella on oikeus koskemattomuuteen ja turvallisuuteen.



Perusopetuslaki (628/1998) ja laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) korostavat oppilaan ja opiskelijan oikeutta turvalliseen oppimisympäristöön. Molemmat lait mainitsevat järjestyssäännöt, jonka avulla pyritään varmistamaan turvallisuus, viihtyisyys, koulun sisäinen järjestys sekä opiskelun esteetön sujuvuus. Lisäksi perusopetuslaissa (628/1998) mainitaan kasvatuskeskustelut, joita voidaan käyttää keinona puuttua oppilaan epäasialliseen käyttäytymiseen.

## 5.1 ESIMERKKINÄ KUNNAN SIVISTYSTOIMI

Kunta on keskeinen toimija turvallisuuslainsäädännön tunnistamisessa, seurannassa ja tiedottamisessa. Sivistystoimen tehtävänä on pitää koulut ja oppilaitokset tietoisina sekä voimassaolevien että tulevien lakien ja asetusten keskeisistä sisällöistä. Lainsäädännön seurantaan tarvitaan vastuuhenkilö tai -henkilöt. Turvallisuuslainsäädännön noudattamista tukevia oppaita ja ohjeita julkaisevat muun muassa valvovat viranomaiset, ministeriöt ja vakuutusyhtiöt.

Turvallisuusjohtaminen on yksi tärkeä osa koulun tai oppilaitoksen hallinnollisia velvoitteita. Rehtori vastaa koulun ja oppilaitoksen käytännön hallinnollisesta ja pedagogisesta toiminnasta. Turvallisuusjohtamisen kokonaisvastuu on rehtorilla, mutta hän voi antaa turvallisuuteen liittyviä tehtäviä esimerkiksi koulun turvaryhmälle. Henkilökunnan perehdyttämisen ja koulutuksen avulla rehtori jalkauttaa lainsäädännön asettamat turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuteen liittyvät vaatimukset. Lisäksi vaatimukset sisällytetään ohjeisiin, jotka pidetään ajan tasalla ja henkilökunnan saatavilla.

Turvallisuustoiminnan toimivuutta tulee mitata ja toiminnan vaikuttavuutta arvioida säännöllisesti. Viestinnän, perehdytyksen, koulutuksen ja ohjeiden avulla varmistetaan, että vaatimuksia ja ohjeita noudatetaan. Koulun ja oppilaitoksen voi olla myös tarpeen perehdyttää ja ohjeistaa turvallisuuden sidosryhmiä turvallisuutta ylläpitäviin käytäntöihin.

## 5.2 TURVALLISUUSJOHTAMISEN ERI OSA-ALUEIDEN LAINSÄÄDÄNTÖÄ

Kuntaa ja sen eri toimijoita koskee lukuisa määrä lakeja ja asetuksia, joissa käsitellään terveyttä ja turvallisuutta laajalla turvallisuuskäsityksellä tarkasteltuna. Esimerkkejä kouluja ja oppilaitoksia, työntekijöitä, oppilaita ja opiskelijoita koskevasta lainsäädännöstä on esitetty taulukossa 6. Esimerkkinä mainitut lait ja asetukset on ryhmitelty turvallisuusjohtamisen mallin (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2020) eri osa-alueiden mukaisesti.

Taulukko on esimerkinomainen, koska koulut ja oppilaitokset eroavat toisistaan esimerkiksi toiminnan perusteella. Onkin tärkeää, että jokainen koulu ja oppilaitos voivat selvittää omaa toimintaansa sekä oppilas- tai opiskelijaryhmäänsä koskevan lainsäädännön.

**Taulukko 6.** Turvallisuusjohtamisen osa-alueet ja esimerkkejä osa-alueisiin liittyvästä lainsäädännöstä.  
Taulukko: Ranta & Martikainen.

TURVALLISUUSJOHTAMISEN OSA-ALUE	AIHETTA KÄSITTELEVIÄ LAKEJA
Työturvallisuus	Työturvallisuuslaki (738/2002)
	Työtapaturma ja -ammattitautilaki (459/2015)
	Asetus haitallisiksi tunnetuista pitoisuuksista (1214/2016)
	Asetus kemiallisista tekijöistä työssä (715/2001)
	Asetus käsin tehtävistä nostoista ja siirroista työssä (1409/1993)
	Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä (1405/1993)
	Asetus työntekijöiden suojelemisesta melusta aiheutuvilta vaaroilta (85/2006)
	Asetus työntekijöiden suojelemisesta värinästä aiheutuvilta vaaroilta (48/2005)
	Asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveysvaatimuksista (577/2003)
	Kansanterveyslaki (66/1972)
	Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006)
	Mielenterveyslaki (1116/1990)
	Terveydenhuoltolaki (1326/2010)
	Työaikalaki (605/1996)
	Työterveyshuoltolaki (1383/2001)
	Työturvallisuuslaki (738/2002)
	Työsopimuslaki (55/2001)
Valtioneuvoston asetus räjähdyskelpoisten ilmaseosten työntekijöille aiheuttaman vaaran torjunnasta (576/2003)	
Vuosilomalaki (162/2005)	

TURVALLISUUSJOHTAMISEN OSA-ALUE	AIHETTA KÄSITTELEVIÄ LAKEJA
Henkilöstöturvallisuus	Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta (753/2018)
	Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (504/2002)
	Lastensuojelulaki (417/2007)
	Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)
	Huumausainelaki (373/2008)
Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus	Pelastuslaki (379/2011)
	Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (407/2011)
Palvelutuotannon ja toiminnan turvallisuus	Vahingonkorvauslaki (412/1974)
	Kuluttajaturvallisuuslaki (920/2011)
Ympäristöturvallisuus	Jätelaki (646/2011)
	Ympäristönsuojelulaki (527/2014)
Tietoturvallisuus	Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)
	Tietosuojalaki (1050/2018)
Varautuminen ja kriisinhallinta	Pelastuslaki (379/2011)
	Rikoslaki (39/1889)
Yleiset turvallista toimintaa käsittelevät lait	Arkistolaki (831/1994)
	Hallintolaki (434/2003)
	Julkisuuslaki (621/1999)
	Kuntalaki (410/2015)
	Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta (361/1983)
	Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013)
	Suomen perustuslaki (731/1999)
	Tekijänoikeuslaki (404/1961)

## 5.3 TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN VELVOLLISUUKSISTA

Työturvallisuuslaki (738/2002) käsittelee sekä työnantajan että työntekijän velvollisuuksia. Laki korostaa työnantajan huolehtimisvelvollisuutta työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajan on selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä.

Työntekijä on myös perehdytettävä työhön, työpaikan työolosuhteisiin, turvallisiin työtapoihin, työmenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Lisäksi työnantajan on mahdollistettava työntekijälle opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työntekijän oikeuksiin kuuluu siten saada tietää omaan työtehtäväänsä liittyvät riskit. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Työnantajan on siksi suunniteltava ja toteutettava turvallisuuskoulutuksen sekä varmistaa oppiminen (Martikainen & Ranta 2016, 17).

Työturvallisuuslain (738/2002) 8 §:n mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite. Se määrittää, että työnantajan on huolehdittava työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Lisäksi saman lain 9 §:n mukaan työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohje, josta on johdettava tavoitteet turvallisuuden ja terveydellisen edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi. Sama laki edellyttää myös ehkäisemään väkivalan uhkaa ja väkivaltatilanteita mahdollisuuksien mukaan ennakolta. Lain mukaan työnantaja on velvollinen tekemään tarvittavat turvallisuusjärjestelyt sekä tarjoamaan tarpeen vaatiessa turvallisuuslaitteet työntekijälle. (Työturvallisuuslaki 738/2002).

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 § määrittelee työnantajalle velvollisuuksia työntekijälle annettavasta ohjauksesta ja opetuksesta. Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Lisäksi työntekijä on perehdytettävä työhön ja työpaikan työolosuhteisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle on lisäksi annettava opetusta sekä ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi kuin myös työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi.

Työntekijälle asetettu keskeinen velvollisuus on se, että hänen on huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa rajoissa antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on lisäksi ylläpidettävä turvallisuuden kannalta huolellisuutta, varovaisuutta, siisteyttä ja järjestystä. Työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa viipymättä sellaisista työolosuhteista tai työmenetelmissä, koneissa ja muissa työvälineissä havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa. Hänen on lisäksi ammattitaitonsa, kokemuksensa ja perehdytyksensä pohjalta poistettava mahdollisuuksien mukaan havaitsemansa ilmeistä vaaraa aiheuttavat viat ja puutteellisuudet (Työturvallisuuslaki 738/2002; Martikainen & Ranta 2016, 17).

Pelastuslain (379/2011) myötä jokaisella suomalaisella on yleinen toiminta- ja huolellisuusvelvollisuus kykyjensä ja edellytystensä mukaisesti. Jokaista myös koskee velvollisuus ilmoittaa tapahtumasta vaarassa oleville, tehdä hätäilmoitus ja ryhtyä pelastustoimiin. Laki edellyttää rakennuksen tai kohteen haltijalta pelastussuunnitelmaa, jonka pohjautuu vaarojen tunnistamiseen ja riskien arviointiin johtopäätelmineen. Työnantajan tehtävänä on taas varmistaa, että pelastussuunnitelma on ajan tasalla, että koulun ja oppilaitoksen jäsenet tuntevat turvallisuusjärjestelyt ja ohjeet onnettomuuksien ehkäisemiseksi sekä myös osaavat toimia oikein vaaratilanteessa. Omatoimisen varautumiselle asetetun vaatimuksen mukaisesti oppilaitoksen on harjoiteltava säännöllisesti rakennuksesta poistumista sekä sisälle suojautumista (Pelastuslaki 379/2011; Martikainen & Ranta 2016, 17).

## 5.4 YHTEENVETO

Turvallisuuteen liittyy lukuisia lakeja sekä asetuksia, jonka vuoksi kunnan sivistystoimi on keskeinen toimija turvallisuuslainsäädännön tunnistamisessa, seurannassa ja tiedottamisessa. Sivistystoimi pitää koulut ja oppilaitokset tietoisina niin voimassa olevien kuin myös tulevien lakien ja asetusten keskeisistä sisällöistä. Lainsäädännön seurantaan on tästä syystä perusteltua nimetä sivistystoimissa vastuuhenkilö tai -henkilöt. Rehtori vastaa koulun tai oppilaitoksen turvallisuusjohtamisesta sekä jalkauttaa lainsäädännön asettamat turvallisuuteen liittyvät vaatimukset henkilökunnan perehdyttämisen ja koulutuksen sekä ohjeiden kautta toimintaan. Rehtori myös varmistaa, että vaatimusten ja ohjeiden tarkoitus ymmärretään ja niitä noudatetaan arjen työssä.

## 5.6 TARKISTUSLISTA

### **TÄRKEITÄ KYSYMYKSIÄ LAINSÄÄDÄNNÖN ASETTAMIIN VAATIMUKSIIN LIITTYEN**

- Onko turvallisuuslainsäädännön tunnistamiseen, seurantaan ja tiedottamiseen nimetty vastuuhenkilö?
- Tunnistetaanko organisaatiossa lainsäädännön tulevia muutoksia?
- Tarkastellaanko organisaatiossa lainsäädäntöä laajalla turvallisuuskäsityksellä?
- Jalkautetaanko lainsäädännön vaatimukset organisaation jäsenten koulutuksen, perehdytyksen, ohjeistuksen ja tiedotuksen avulla?

## Lähteet

**Arkistolaki (831/1994).** Viitattu 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831>

**Asetus haitallisiksi tunnetuista pitoisuuksista (1214/2016).** Viitattu 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161214>

**Asetus kemiallisista tekijöistä työssä.** Viitattu 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010715>

**Asetus käsin tehtävistä nostoista ja siirroista työssä (1409/1993).** Viitattu 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1993/19931409>

**Asetus työntekijöiden suojelemisesta melusta aiheutuville vaaroille (85/2006).**

Viitattu 28.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060085>

**Asetus työntekijöiden suojelemisesta tärinästä aiheutuville vaaroille (48/2005).**

Viitattu 28.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2005/20050048>

**Asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveystaakista. (577/2003).** Viitattu 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030577>

**Hallintolaki (434/2003).** 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

**Huumausainelaki (373/2008).** 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080373>

**Julkisuuslaki (621/1999).** 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

**Jätelaki (646/2011).** 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110646>

**Kansanterveyslaki (66/1972).** Viitattu 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1972/19720066>

**Kuluttajaturvallisuuslaki (920/2011).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110920>

**Kuntalaki (410/2015).** Viitattu 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

**Lahtinen, M., Lankinen, T., Penttilä, A. & Sulonen, A. 2004.** Koulutuksen lainsäädäntö käytännössä. 3.

Uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

**Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>

**Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta (361/1983).** Viitattu 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1983/19830361>

**Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (504/2002).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504>

**Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006).**

Viitattu 24.4.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

**Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131233>

**Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

**Lastensuojelulaki (417/2007).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

**Mielenterveyslaki (1116/1990).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19901116>

**Pelastuslaki (379/2011).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

**Perusopetuslaki (628/1998).** Viitattu 24.4.2021.

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>

**Reiman, T. 1999.** Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus. Kirjallisuuskatsaus. VTT Tiedotteita 2009. Viitattu

24.4.2021. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/1999/T2009.pdf>

**Rikoslaki (39/1889)**. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>

**Suomen perustuslaki (731/1999)**. Viitattu 28.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

**Tekijänoikeuslaki (404/1961)**. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404>

**Terveydenhuoltolaki (1326/2010)**. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

**Tietosuojalaki (1050/2018)**. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>

**Työtapaturma ja -ammattitautilaki (459/2015)**. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150459>

**Työterveyshuoltolaki (1383/2001)**. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

**Työsopimuslaki (55/2001)**. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

**Työturvallisuuslaki (738/2002)**. Viitattu 24.4.2021.

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

**Vahingonkorvauslaki (412/1974)**. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1974/19740412>

**Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (407/2011)**. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110407>

**Valtioneuvoston asetus räjähdyskelpoisten ilmaseosten työntekijöille aiheuttaman vaaran torjunnasta (576/2003)**. Viitattu 24.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030576>

**Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta (753/2018)**. Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180753>



**Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä (1405/1993).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1993/19931405>

**Varhaiskasvatuslaki (540/2018).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

**Vuosilomalaki (162/2005).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050162>

**Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

**Ympäristönsuojelulaki (527/2014).** Viitattu 24.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140527>

## 6 Turvallisuusilmoitusmenettely, turvakielto ja kriisijohtaminen

**T**ÄSSÄ LUVUSSA KUVATAAN ensin perusteita hyvälle turvallisuusilmoitusmenettelylle, sitten perehdytään menettelyn suunnitteluun ja lopuksi sen implementointiin osana organisaation kaikkia prosesseja. Samoin keskitytään kuvaamaan hyvän ilmoittamisen periaatteita sekä ohjataan kehittämään kaikkia turvallisuuden osa-alueita tasapuolisesti huomioiva ilmoitusmenettely.

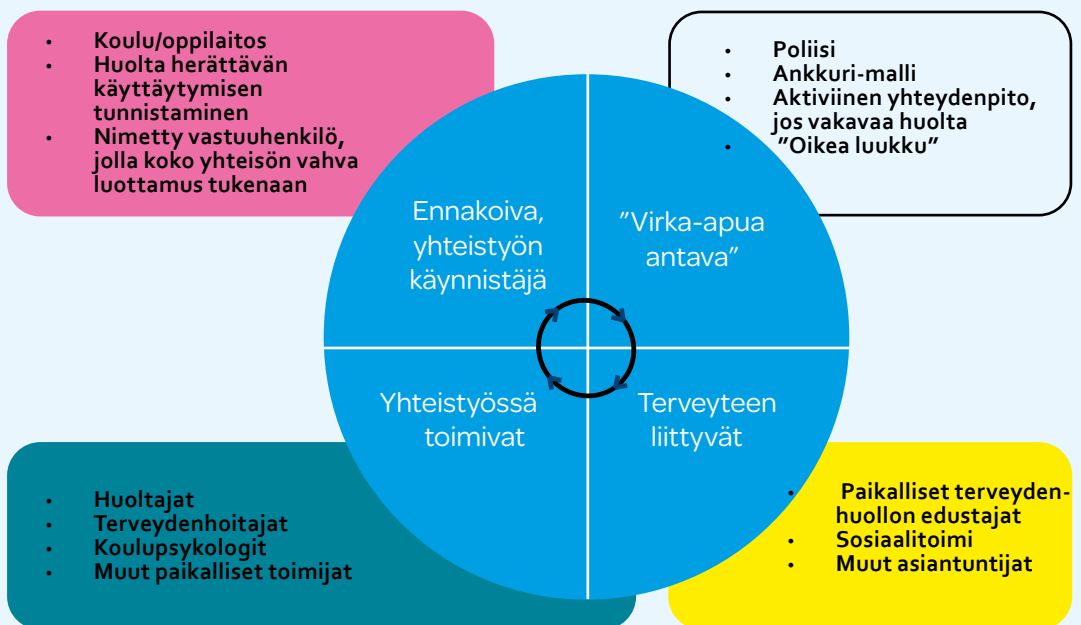
### 6.1 TURVALLISUUSILMOITUSMENETTELY KOULUN JA OPPILAITOKSEN ARJESSA

Kaikenlaista tietoa on kouluissa käsiteltävä aina huolella. Erityisen tärkeää on ymmärtää tiedon suojaamiseen liittyvät säädökset ja määräykset silloin, kun kyseessä on arkaluoteinen tieto. Tällaisen tiedon säilyttämisestä, käyttämisestä ja tuhoamisesta säädetään erikseen. Samoin kouluilta edellytetään erityistä varovaisuutta tiedon käsittelyssä silloin, kun kyseessä on kenen tahansa kouluyhteisön jäsenen tai tämän huoltajan henkilötiedot. Koulun tai oppilaitoksen valmistautuminen huolta herättävän käyttäytymisen puuttumisprosessiin on esitetty kuviossa 7.



**Kuvio 7.** Valmistautuminen puuttumisprosessiin. Kuvio: Ranta & Martikainen.

Tärkeää on ymmärtää, että koululla ja oppilaitoksella on velvollisuus puuttua vakavaa huolta herättävään käyttäytymiseen. Rehtori tai esimies nimeää koko yhteisön luottamusta nauttivan henkilön vastuuhenkilöksi käsittelemään huolta herättävän käytöksen ilmoituksia sekä hoitamaan asiaa eteenpäin. Kun koulun tai oppilaitoksen jäsen tunnistaa huolta herättävän käyttäytymisen, hän tekee asiasta matalalla kynnyksellä ilmoituksen omalle organisaatiolleen. Vastuuhenkilö lukee ilmoitukset ja selvittää tarvittaessa tapauksen yksityiskohtia ilmoittajan kanssa, jos ilmoittajan henkilöllisyys on tiedossa. Ilmoituksia käsittelevä vastuuhenkilö tarvitsee tuekseen monialaisen verkoston. Kuviossa 8 on esitetty vahvan moniammatillisen tiimin tärkeys huolta herättävän käyttäytymisen hallinnassa.



**Kuvio 8.** Vahva, moniammatillinen tiimi huolta herättävän käyttäytymisen käsittelyyn. Kuvio: Ranta & Martikainen.

Koulun tai oppilaitoksen vastuuhenkilö toimii yhteistyössä viranomaisten ja asiantuntijoiden, kuten poliisin, terveydenhoitajan, koulupsykologin, koulu-/sosiaalitoimen ja muiden asiantuntijoiden kanssa. Vastuuhenkilö voi pyytää poliisilta neuvoa ja vähintäänkin vakavaa huolta herättävästä käyttäytymisestä vastuuhenkilö tekee ilmoituksen poliisille. Myös moniviranomaisyhteistyöhön perustuva Ankkuri-toimintamalli voi olla ratkaisu huolta herättävään käyttäytymisen käsittelyyn. Koulun tai oppilaitoksen vastuuhenkilö tekee yhteistyötä myös oppilaiden huoltajien kanssa. Terveystilan ja toimintakyvyn arvioinnissa yhteyshenkilö voi kääntyä esimerkiksi keskussairaalan tai työkyvyn tutkimuspoliklinikan asiantuntijoiden puoleen.

Koulutuksen ja juridisen avun järjestäminen vastuuhenkilölle ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita. Koulu ja oppilaitos tarvitsee järjestyssäännöt, puuttumisprosessit ja ohjeet, sillä ne luovat pohjan puuttumiselle. Koko kouluyhteisö tarvitsee tietoisuutta siitä, millaista käytöstä yhteisön jäseniltä odotetaan ja että ei-toivottuun käyttäytymiseen puututaan. Henkilökunta perehdytetään asiaan, ja kerrotaan velvollisuudesta tehdä turvallisuusilmoitus vakavasta huolta herättävästä käyttäytymisestä. Myös oppilaat tai opiskelijat tarvitsevat perehdytystä järjestyssääntöihin ja kerrotaan heidän oikeudestaan tehdä turvallisuusilmoitus.

Vakavaa huolta herättävän käyttäytymisen, kuten myös turvallisuushavaintojen ja -poikkeamien, turvallisuuden kehittämissideoiden sekä läheltä piti -tapauksien ilmoittamista varten on tärkeä suunnitella ja toteuttaa turvallisuusilmoitusmenettely kattamaan koko koulun tai oppilaitoksen toimintakenttä. Tarjolla on useita erilaisia kaupallisia ratkaisuja, joissa ilmoituksen voi jättää mobiilisti tai esimerkiksi organisaation intran kautta. Käytetystä ratkaisusta riippumatta tärkeää on, että prosessi on suunniteltu organisaation tarpeiden mukaisesti huolella ja että ilmoitusmenettely kattaa kaikki turvallisuuden osa-alueet Elinkeinoelämän keskusliiton organisaatioturvallisuuden mallin (2020) mukaisesti. Samoin on tärkeä huomioida uudet määräykset anonymista ilmoitusmenettelystä, jossa tarkoituksena on taata anonymi ilmoitusmenettely esimerkiksi väärinkäytöksiä epäiltäessä.

### 6.1.1 Yleistä turvallisuusilmoituksista

Kaikki arjen toimintaan sekä työympäristön turvallisuuteen ja viihtyisyyteen liittyvät turvallisuushavainnot ja -ilmoitukset ovat arvokkaita. Paras tilanne syntyy, kun ilmoituksia saadaan laajasti koulu- tai oppilaitosyhteisön jäseniltä, kuten myös sidosryhmiltä. Myös turvallisuuden kehitysideoita kannattaa kerätä samaa ilmoituskanavaa hyödyntäen. Edellytyksenä on, että ylin johto tukee näkyvästi tätä toimintaa omilla kannanotoillaan ja myös toimimalla itse aktiivisesti havaintojaan ilmoittaen. Luottamusta menettelyä kohtaan lisää koulu- tai oppilaitosyhteisölle säännöllisesti suunnattu raportointi ilmoitusten määrästä ja luonteesta. Raportointi asiasta viestittää, että turvallisuus koetaan organisaation yhteisenä, tärkeänä asiana. Näin jokainen yhteisön jäsen kokee tekemänsä ilmoituksen arvokkaana ja yhteistä hyvää edistävänä. (Martikainen & Ranta 2018, 45–51.)

Turvallisuusilmoitusmenettely suunnitellaan siten, että se tukee organisaation omaa toimintaa. Näin voidaan varmistaa tärkeäksi koettuun turvallisuustehtävään entistä luottamuksellisemmat ja myös asian myöhempää käsittelyä paremmin tukevat puitteet. Ilmoituksen tekemisen ja ilmoituksen jättämisen pitäisi olla turvallista ja helppoa sekä ilmoittajan että vastaanottajan näkökulmasta tarkasteltuna. IT-palveluiden asiantuntemusta kannattaa hyödyntää jo suunnitteluvaiheessa, jotta toteutus täyttäisi tietoturvan- ja -suojan vaatimukset. (Martikainen & Ranta 2018, 45–51.)

Turvallista ja hyvinvoivaa työympäristöä tukee se, että ilmoituksesta mahdollisesti seuraavat puuttumistoimenpiteet ovat objektiivisia, lain ja sovittujen menettelyjen mukaisia, kattavia ja tehokkaita. Organisaation on myös määriteltävä, kenelle yhteisön jäsenistä syntyy oikeus arkaluonteiseen tietoon, jota näissä proses-

seissa syntyy. Useissa laeissa on erikseen määrätty siitä, kenellä on ylipäätään oikeus arkaluonteiseen tietoon, eikä käsittelyn huolellisuutta voi koskaan korostaa liikaa. Koko koulu- ja oppilaitosyhteisön edun mukaista on, että huolta herättävään käyttäytymiseen puututaan ja että siihen etsitään objektiivinen ratkaisu. (Martikainen & Ranta 2018, 45–51.)

### 6.1.2 Turvallisuusilmoitusmenettelyn rakentamisesta

Henkilökunta, oppilaat ja opiskelijat sekä sidosryhmät ovat turvallisuusyön tärkein voimavara. Hyvää, kokonaisvaltaista ja tuloksellista turvallisuusjohtamista ei voida saavuttaa ilman osallistuvaa työ- ja opiskeluyhteisöä. Jokaisella koulu- ja oppilaitosyhteisön jäsenellä on tärkeä rooli turvallisuushavainnoiden ja poikkeamien ilmoittamisessa.

urvallisuusviestintään liittyvissä selvityksessä on esille nostettu hyvinä käytänteinä viestinnän kaksisuuntaisuus ja viitattu tällä turvallisuushavainnoista ilmoittamiseen taulukon 7 mukaisesti. Havainnoiksi on määritelty englanninkielisissä lähteissä ”incidents, accidents, near misses –cases” (Ranta 2012, 60).

Keskeisenä tekijänä käytännön turvallisuusyössä onnistumisessa pidetään turvallisuusilmoitusten nopeaa ja perusteellista tutkimista. Simola (2005, 133) korostaa, että on tärkeä nähdä tapahtumien syiden taakse, sillä ne ovat ”varsinainen tauti” tapahtuman takana heijastellessaan koko johtamisjärjestelmän, toimintaohjeiden tai niiden noudattamisen puutteita.

**Taulukko 7.** Hyvien turvallisuusviestintäkäytänteiden tulokset selvityksen mukaan (Ranta 2012, 60).

TURVALLISUUSVIESTINNÄN HYVÄT KÄYTÄNTEET	VERKKOVIESTINNÄN HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuusviestinnän on hyvä olla kaksisuuntaista</li> <li>• Hyvin rakennetun ja toimivan turvallisuusviestinnän merkittävimpiä tekijöinä voidaan pitää avointa viestintäilmapiiriä, kahdensuuntaista viestintää ja informaation helppoa saatavuutta.</li> <li>• Avoin viestintäilmapiiri edesauttaa turvallisuustiedon itsenäistä hakeamista sekä turvallisuushavainnoista ja -poikkeamista raportointia. Se tukee myös kahdensuuntaista viestintää. (Real &amp; Cooper 2009, Merivirran 2011 mukaan).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaksisuuntaisuus verkkoviestinnässä näkyy esimerkiksi siten että turvallisuuspoikkeamista ilmoittamiseen kannustetaan ja niistä seuraa ilmoittajalle välitön palaute asian käsittelyn aloittamisesta.</li> <li>• Turvallisuuspoikkeamat ovat omia luokkia, kuten että läheltä piti -tapaukset, onnettomuudet sekä muut turvallisuustapahtumat ja turvallisuuden kehittämissideat.</li> <li>• Ilmoittamiseen kannustetaan ja siitä myös voidaan palkita.</li> <li>• Arkaluonteisten asioiden ilmoittamiseen kannustetaan mahdollistamalla myös anonyymi ilmoittaminen.</li> </ul>

Hyvin toimiva turvallisuusilmoitusten tutkimus- ja raportointijärjestelmä tukee myönteisen turvallisuusilmapiirin ja turvallisuusasenteiden kehittymistä. Vaaratilanteet nähdään erityisen arvokkaina oppimiskokemuksina, koska syntyneessä tilanteessa ei ole kukaan vielä loukkaantunut. Myös koetut vaara- tai läheltä piti -tilanteet sisältävät tärkeää tietoa. Vaaratilanteiden raportointi edellyttää, ettei ketään syyllistetä ja että ilmoittaja saa palautetta. Hyvin toimiva turvallisuusilmoitusmenettely voi paljastaa sellaisia vahinkoja, joista ei olisi voitu ilmoittaa ilman järjestelmän olemassaoloa.

Toimivalla vaaroista ilmoittamisella voidaan saavuttaa muun muassa seuraavia etuja:

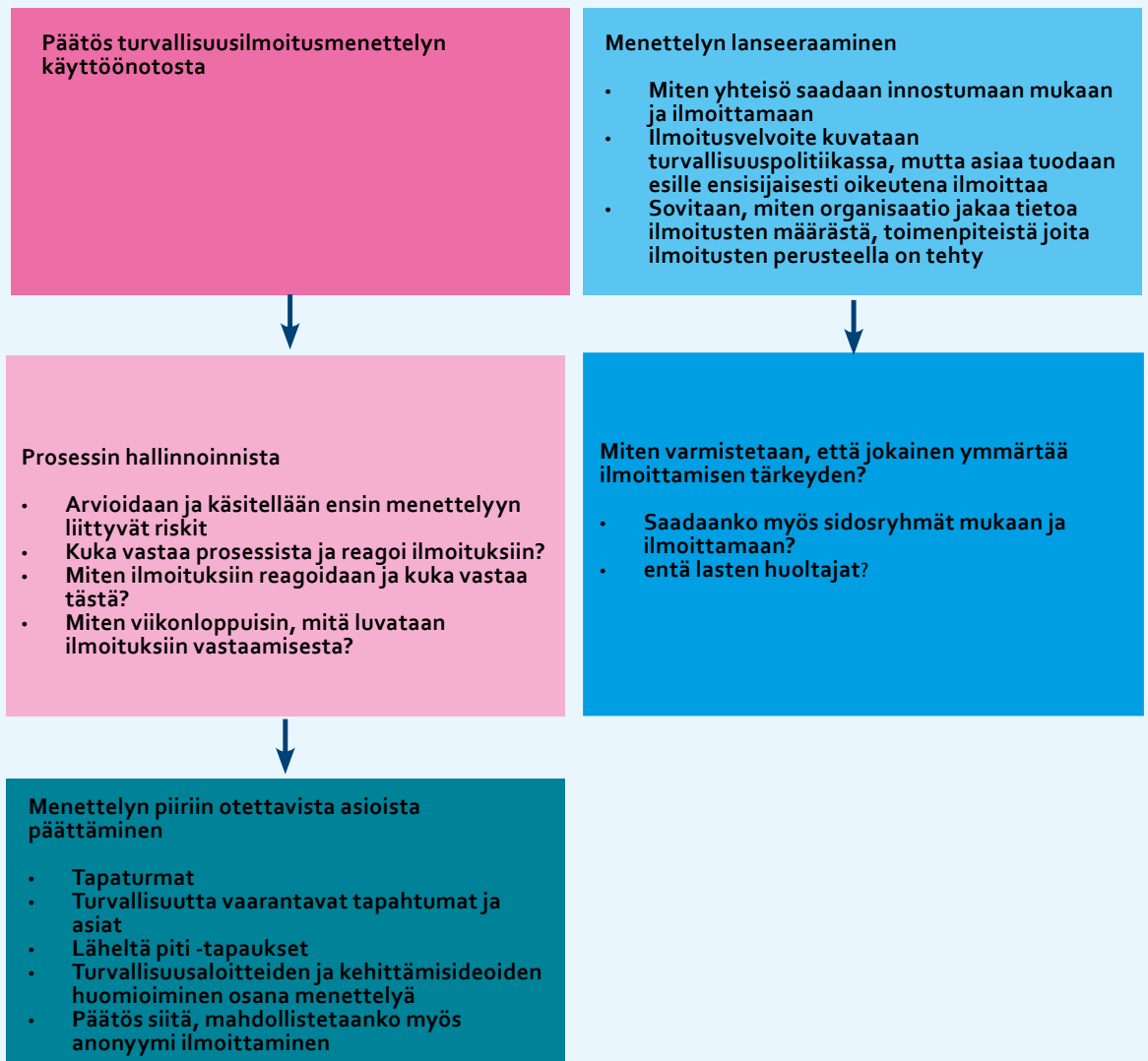
- Esiintyneitä tapauksia analysoimalla voidaan jatkossa estää samanlaisen tai vakavamman vahingon syntyminen.
- Ihmiset eivät koe vaaratilanteita tunteen kautta, kun taas tapaturmatilanteisiin reagoimisessa tunnetekijät korostuvat.
- Vaaratilanteiden käsittely on helpompaa ja mahdolliseen muutostarpeeseen on helpompi suhtautua positiivisesti.
- Raportoituja vaaratilanteita on tapahtumamääriin verrattuna riittävästi, jotta voidaan tehdä analyysiä.
- Vaaratilanteiden raportoinnilla on mahdollisuus myös parantaa turvallisuustoiminnan yhteistyötä henkilökunnan ja johdon välillä. (Simola 2005, 133; Martikainen & Ranta 2018, 45–51.)

Työnantajan mahdollisuudet saada ajankohtaista tietoa työpaikan vaaroista monikertaistuu hyvän ja toimivan turvallisuusilmoitusmenettelyn avulla. Toimiva ilmoitusmenettely on yksi keino toteuttaa lainsäätäjän tavoitetta työhön liittyvien vaarojen tunnistamiseksi.

### 6.1.3 Turvallisuusilmoitusmenettely koko yhteisön käyttöön

Turvallisuusilmoitusmenettely on tarkoitettu kaikkien yhteisön jäsenten käyttöön kuvion 9 mukaisesti. Kun ilmoitusmenettely on suunniteltu organisaation tarpeita varten, sen avulla voidaan puuttua nopeasti ja luottamuksella ilmoitettuihin asioihin. On tärkeää mahdollistaa anonymisti jätettävä ilmoittaminen. Se palvelee erityisesti niissä tapauksissa, joissa asia arkaluonteisuutensa vuoksi asia jäisi muuten ilmoittamatta. Turvallisuusilmoitusmenettelyyn kytkeytyy määritellyt vastuut ilmoitusten vastaanotossa, arkaluonteisen tiedon käsittelyssä ja asioihin puuttumisessa. Menettelyn on tarpeen nimetä ja kouluttaa vastuuhenkilöt, joiden muodostamissa verkostoissa korostuu eri toimijoiden saumaton yhteistyö muun muassa akuuttia puuttumista edellyttävässä tilanteessa. (Ranta 2016, 61–63.)

Turvallisuusilmoitusmenettely edellyttää lisäksi ohjeita ja perehdytystä koko koulu- tai oppilaitosyhteisölle. Luottamuksen aikaansaamiseksi on hyvä kuvata, miten menettelyn kautta voidaan turvallisuushavainnot ja –poikkeamia sekä mahdollisia jatkotoimia käsitellä luottamuksellisesti sekä systemaattisesti (Ranta 2016, 66–69). Samalla voidaan korostaa myös, että jokaisen yhteisön jäsenen oikeutena ja samalla myös velvollisuutena on tehdä ilmoitus turvallisuuteen liittyvästä havainnoista, onnettomuudesta, vaaratilanteesta ja muusta poikkeamasta. Vaade ilmoittamisesta voidaan kirjoittaa esimerkiksi turvallisuuspolitiikkaan tai turvallisuustyön periaateisiin. Organisaation jäseniä kannattaa kannustaa tekemään myös ilmoituksia turvallisuuden kehittämisideoista.



*Kuvio 9. Turvallisuusilmoitusmenettelystä päättäminen ja prosessin suunnittelu riskienarvioinnin jälkeen (mukaillen Martikainen & Ranta 2018, 49).*

#### 6.1.4 Turvallisuusilmoitusmenettelyn rajauksista

Osalla kunnista, kouluista ja oppilaitoksista on käytössään erilaisia väkivalta- ja uhkatilanteisiin liittyviä ilmoitusmenettelyitä. Ne edustavat hyvää alkua ilmoittamisen suhteen. Systemaattisen turvallisuusjohtamisen kehittämisen näkökulmasta ilmoittamismenettelyä kannattaa laajentaa väkivalta- ja uhkatilanteista kohti kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa turvallisuuden eri osa-alueista koulun ja oppilaitoksen arjessa. Näin saadaan laaja ja monipuolinen kuva eri turvallisuuden näkökulmista sekä ilmiöistä, joihin puuttamalla voidaan mahdollisesti estää jokin merkittävän riskin realisoituminen. Koulun ja oppilaitoksen arjessa tapahtuu onnettomuuksia ja myös läheltä piti –tilanteita, jotka voitaisiin ilmoitusmenettelyn avulla joko osin tai kokonaan välttää. Jokainen jätetty ilmoitus on arvokas. Mitä monipuolisemmin koulu- tai oppilaitosyhteisö oppii

ilmoittamaan, sitä paremmin ilmoitusten perusteella saadaan turvallisuutta kehittävät toimet aloitetuksi. Siksi kaikkien turvallisuuden osa-alueiden huomioiminen ilmoitusmenettelyä laajennettaessa on ensiarvoisen tärkeää. (Ranta 2016, 64–70.)

Tehdyt ilmoitukset ja esitetyt turvallisuuden kehittämisedeat kirjautuvat järjestelmään. Turvallisuusjohdon edustaja tai muu johdon nimeämä, luotettava taho vastaa järjestelmästä ja siitä, että kaikki ilmoitukset käsitellään, tutkitaan ja mahdolliset turvallisuustoimenpiteet aloitetaan sen mukaan kiireellisyysjärjestyksessä. Merkilläpantavaa on, että akuuteille, välitöntä toimintaa edellyttävillä turvallisuustehtäville tarvitaan oma, erillinen ilmoitusväylä. Tätä asiaa on tärkeää painottaa kaikille koulu- ja oppilaitosyhteisön jäsenille sekä luoda ohjeet akuutin ilmoittamisväylän käyttämiselle. Esimerkiksi kahden arkipäivän vastauslupauksen voi antaa normaalille turvallisuusilmoitusmenettelylle. (Martikainen & Ranta 2018, 45–51.)

## 6.2 TURVAKIELTO ENNAKOIVANA TOIMENPITEENÄ SUOJAAMAAN YKSITYISYYTTÄ

Turvakielto on menettely, joka rajoittaa vainoamisen kohteena olevan henkilön osoite-, asuinpaikka- ja kotikuntatiedon luovuttamista väestötietojärjestelmästä. Tieto luovutetaan tällöin vain niille viranomaisille, joilla on oikeus käsitellä turvakiellon alaisia tietoja. Huomattava kuitenkin on, että turvakielto ei ulotu muihin mahdollisiin osoitetietoa sisältäviin henkilörekistereihin. Henkilö voi myöhemmin halutessaan peruuttaa turvakiellon. (Digi- ja väestötietovirasto 2021.)

Koulun tai oppilaitoksen arjessa voidaan joutua tilanteeseen, jossa joku yhteisön jäsenistä joutuu esimerkiksi vainoamisen kohteeksi. On selvää, että tällaisessa tilanteessa uhrin asemassa olevan henkilön tilanne vaati myös koululta tai oppilaitokselta monipuolisesti akuuttia tukea. Samoin on pyrittävä ennakkoivilla toimilla suojaamaan huolta herättävään käyttäytymiseen puuttuvan työntekijän yksityisyyttä.

Jos henkilöllä olisi esimerkiksi perusteltu ja ilmeinen syy epäillä itsensä tai perheensä terveyden tai turvallisuuden joutuvan uhatuksi, hän voi hakea Digi- ja väestötietovirastosta turvakieltoa. Syy voi olla muun muassa se, että henkilö toimii ammatissa, jossa hän voi säännöllisesti joutua kokemaan vakavan fyysisen väkivallan uhkaa.

Kun turvakiellon hakemista ollaan suunnittelemassa, se on hyvä aloittaa riskien arvioinnilla. Mahdollinen hallintatoimenpide voi olla se, että henkilön tai henkilöiden kohdalla päädytään esimerkiksi osoitetietojen salaamiseen. Tarpeen mukaan on pohdittava toimenpiteen laajuus ja vaikutukset suhteessa perusteltuun tarpeeseen.

Turvakiellon hakija toimittaa kirjallisen hakemuksen perusteluineen Digi- ja väestötietovirastolle. Hakemuksessa arvioidaan, mikä on konkreettinen uhka ja miten todennäköistä se on. Liitteeksi hakemukseen laitetaan uhkaa todentavat asiakirjat. Jos turvakieltoa haetaan koko perheelle, niin täysi-ikäiset perheenjäsenet antavat suostumuksensa hakemukseen omilla allekirjoituksillaan. Alaikäisten lastensa puolesta suostumuksen antavat allekirjoituksillaan molemmat huoltajat. Turvakiellon hakijalla on mahdollisuus ilmoittaa hakemuksessa yhteysosoite, kuten postilokero, jota turvakielto ei koske. Myönnetty turvakielto on voimassa ensimmäisellä kerralla viisi vuotta. Siihen on mahdollista hakea jatkoa kahden vuoden jaksoissa. Erityisistä syistä turvakielto voidaan myöntää toistaiseksi voimassa olevana. (Digi- ja väestötietovirasto 2021.)

Kun turvakielto on saatu, se esitetään työnantajalle, jotta työnantaja ei luovuta missään olosuhteissa työntekijästä mitään sellaisia tietoja, jotka voisivat vaarantaa työntekijän turvallisuuden. Usein HR-yksikkö huolehtii turvakieltoon liittyvien asioiden käytäntöönpanosta.



## 6.3 TARKISTUSLISTA

### **TÄRKEITÄ KYSYMYKSIÄ TURVALLISUUSILMOITUSMENETTELYYN LIITTYEN**

- Miten koulun tai oppilaitoksen turvallisuutta johdetaan turvallisuusilmoitusten osalta?
- Onko yhteisöllä käytössään kaikki turvallisuuden osa-alueet huomioiva turvallisuusilmoitusmenettely, joka kattaa myös eri sidosryhmät?
- Onko turvallisuuteen liittyvät vastuut määritelty selvästi ja onko turvallisuustyölle osoitettu riittävät resurssi?
- Onko puuttumisesta vastaavalla henkilöllä riittävä taito ja ymmärrys siihen miten puututaan ja miten suojataan sekä ilmoittajaa että myös mahdollista ilmoituksen kohdetta?
- Miten varmistetaan, että puuttuminen hoidetaan asiallisesti, kohdetta leimaamatta ja kuitenkin tavoitteellisesti?
- Onko varmistettu, että saatavilla on riittävä osaaminen sen selvittämiseksi, mitä ilmoitetussa asiassa on tosiasiallisesti tapahtunut?
- Kuka vastaa puuttumisista, jos kyseessä on rikoslain alaisesta teosta?
- Miten yhteisön jäseniä ja turvallisuuden sidosryhmien edustajia kannustetaan ilmoittamaan havaitsemistaan poikkeamista, havainnoista, ideoista tai läheltä-piti tilanteista?

## 6.4 TURVALLISUUSDOKUMENTAATIO JA ERILAISET SUUNNITELMAT

Turvallisuudokumentaatiossa on keskeinen tehtävä esimerkiksi silloin, kun koulu tai oppilaitos kehittää omia valmiuksiaan ja prosessejaan huolta herättävään käyttäytymiseen puuttumiseksi. Menettely vaatii tuekseen kattavat ohjeet niin henkilökunnalle, sidosryhmille kuin myös oppilaille tai opiskelijoille. Tässä luvussa tarkastellaan niitä keskeisiä tekijöitä, jotka kuuluvat mukaan turvallisuudokumentaatioon taulukon 8 mukaisesti ja sen säilyttämiseen sekä päivittämiseen liittyviin vastuisiin.

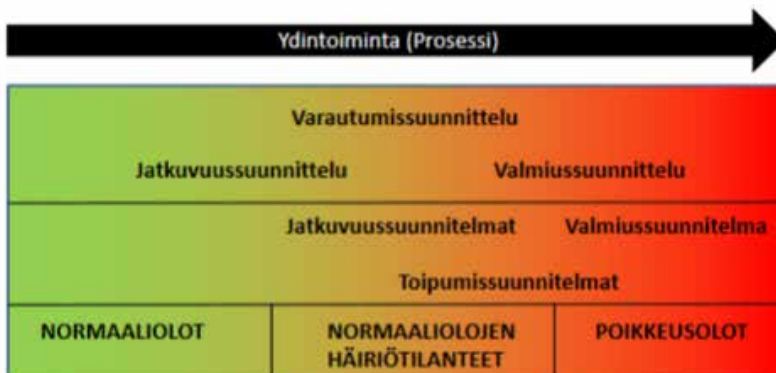
**Taulukko 8.** Turvallisuuksidokumentaatiossa liittyvät vastuut ja vaatimukset. Taulukko: Ranta & Martikainen.

<b>DOKUMENTAATIO</b>	Toimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luodaan turvallisuudokumentaatiossa toimintamalli ja sen hallintajärjestelmä.</li> <li>• Nimetään dokumentoinnin vastuuhenkilöt.</li> </ul>
	Lakisääteiset asiakirjat ja –suunnitelmat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedotetaan lakisääteisistä turvallisuusasiakirjoista ja –suunnitelmista sekä henkilöstölle että sidosryhmille.</li> </ul>

Esimerkkinä suunnitelman tekemistä vaativasta lainsäädännöstä mainittakoon pelastuslaki (379/2011), joka edellyttää rakennuksen tai kohteen haltijalta pelastussuunnitelmaa. Sen keskiössä ovat vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi johtopäätelmineen. Työnantajan tehtävänä on varmistaa, että kyseinen suunnitelma on ajan tasalla, koulu- ja oppilaitosyhteisön jäsenet tuntevat suunnitelman, turvallisuusjärjestelyt, ohjeet onnettomuuksien ehkäisemiseksi sekä osaavat toimia oikein vaaratilanteessa. Omatoimisen varautumiselle asetetun vaatimuksen mukaisesti koulu- ja oppilaitosyhteisön on harjoiteltava säännöllisesti rakennuksesta poistumista sekä sisälle suojautumista (Pelastuslaki (379/2011); Martikainen & Ranta 2016, 17).

Jatkuvuus suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka tavoitteena on vähentää normaaliolojen häiriötiloista johtuvia palvelu- tai tuotantokatkoja, kuten opetusta ja ohjausta, sekä pienentää niistä mahdollisesti aiheutuvia vahinkoja kuvion 10 mukaisesti.

Jokaiselle turvallisuustilalle, toisin sanoen normaalioloille, normaaliolojen häiriötilanteille ja poikkeusoloille, on määrittely oma suunnitelmansa kuvion 10 mukaisesti.



**Kuvio 10.** Turvallisuuksitilojen suunnitelmien väliset suhteet (livari & Laaksonen 2009, 18–20). All rights reserved.

Normaalioloista on kysymys, kun turvallisuustila on häiriötön. Tällöin voi esiintyä pieniä häiriöitä, jotka voidaan kuitenkin torjua joko ennalta, viranomaisten toimivaltuuksin ja voimavaroin tai koulun tai oppilaitoksen omien riskienhallinnan keinoin. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 59–60.) Normaaliolojen häiriötila voi toteutua, jos esimerkiksi koulun tai oppilaitoksen tiloissa tapahtuu vakavaa uhkaa indikoiva väkivaltatilanne.

Häiriötila voi olla valtakunnallinen, alueellinen, paikallinen tai organisaation sisäinen turvallisuustila. Se vaatii viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomimasta laajempia tai tiiviimpiä toimia, mutta sen seuraukset eivät ole niin vakavia kuin poikkeusoloissa. Häiriötila voi kehittyä poikkeusoloiksi, jos sen hallitsemiseen eivät enää riitä viranomaisten normaaliolojen toimivaltuudet. Poikkeusoloja kuvaa tila, jolloin kyse voi olla kansallisesta hätätilasta tai merkittävästä sotilaallisesta uhasta. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 59–61.)

Jatkuvuussuunnittelua kuvataan jatkuvuussuunnitelmassa, jossa keskitytään normaaliolojen häiriötilanteisiin sekä niitä lievempiin häiriöihin. Näitä ovat tyypillisesti tilanteet, joiden vaikutus kohdentuu yksittäiseen organisaatioon ilman valtakunnallisia vaikutuksia. Toipumissuunnitelma on taas jatkuvuussuunnitelmaan liittyvä osa, jossa keskiössä on normaaliolojen häiriötilanteesta palautuminen. Se ulottuu häiriön alkamisesta aina täydelliseen palautumiseen asti. (Takala 2015, 16; livari & Laaksonen 2009, 18–20; Martikainen & Ranta 2018, 55–56.)

Valmiussuunnitelma liittyy poikkeusoloihin. Takalan (2015) mukaan jatkuvuussuunnitelmaan sisältyy normaaliolojen ennakoivia keinoja, joita on myös varautumissuunnitelmassa. Samoin se sisältää normaaliolojen häiriötilanteita varten reaktiiviseksi kuvattuja toimenpideohjeistuksia, jotka ovat sijoitettuina toipumissuunnitelmiin. (Takala 2015, 16; livari & Laaksonen 2009, 18–20, Martikainen & Ranta 2018, 56.) Poikkeusoloista esimerkkinä voidaan mainita koronaviruksen aiheuttama pandemia.

Varautumisen suuntaviivat voivat olla eri organisaatioilla samankaltaisia, mutta täysin samanlaista varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan toimintatapaa ei ole. Tällöin toiselle organisaatiolle räätälöity suunnitelmapohja ei voi toimia (Leino, Steiner & Wahlroos 2005, 137–139). Hektisessä arjessa saattaa ”oikotieksi” löytyä kuitenkin ulkopuolisen toimijan tuottama suunnitelma, josta pahimmillaan muodostuu valtava kokoelma epämääräisiä ohjeita ja kaavioita kuvattuina toisen organisaation tarpeista.

## 6.5 HYVÄN KRIISIOHTAMISEN TOTEUTTAMINEN

Tässä kohdassa kuvataan koulun ja oppilaitoksen toimia matkalla kohti hyvää varautumista ja kriisijohtamista. Jokaisen vastuullisesti toimivan koulun ja oppilaitoksen on varauduttava arjen normaaliolojen lisäksi myös mahdollisiin häiriötilanteisiin. Jotta näistä tilanteista voidaan selvittää toimintakykyisinä ja mahdollisimman pienin vaurioiden, edellyttää tämä etukäteistä kriisijohtamisen suunnittelua, dokumentointia ja ennen kaikkea jatkuvaa harjoittelua. Haasteen kriisijohtamiselle tuo se, että monet koulut ja oppilaitokset ovat haasteellisia toimintaympäristöinä. On aivan eri tilanne alkaa suunnitella varautumista aikuisten toimijoiden kanssa kuin että keskiössä ovat esimerkiksi pienet oppilaat ja heidän oikeutensa maksimaaliseen turvaan.

Taulukossa 9 on listattuna konkreettiset toimet hyvän ja kattavan kriisitilannejohtamisen suunnittelun tueksi. (Bernstein 2011; Coombs 2014, 75; Lehtimäki 2018, 13–14; Leppänen 2006, 211–212; Martikainen & Ranta 2018, 60–65; Pekki & Ranta, 2014.)

**Taulukko 9.** Kriisitilannejohtamisen suunnittelu. Taulukko: Ranta & Martikainen.

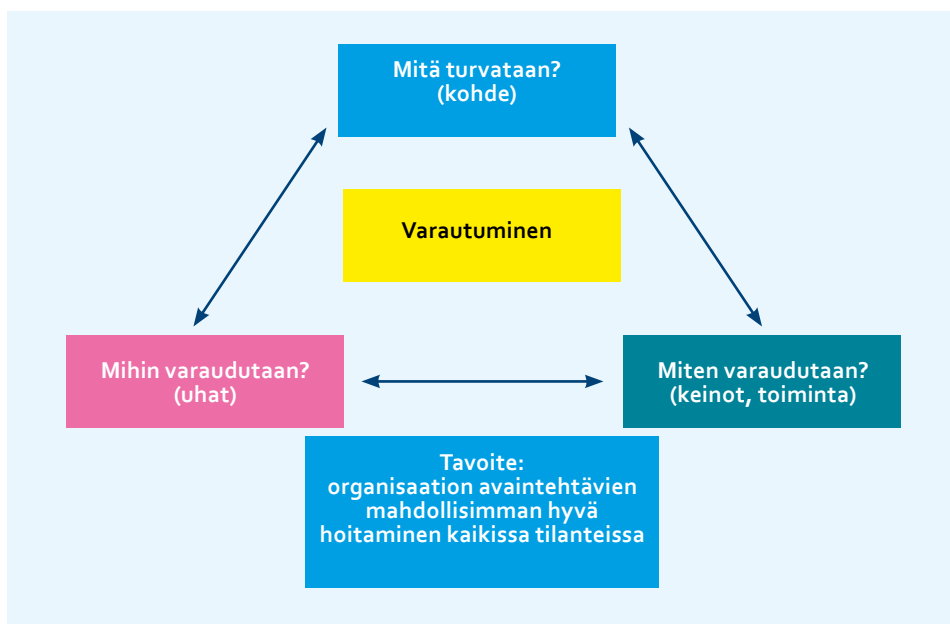
TEHTÄVÄ	TOIMINNASSA HUOMIOITAVAA	MUUTA HUOMIOITAVAA
<p>Perustetaan monialainen kriisijohtoryhmä (voi olla myös turvallisuus- tai tilannejohtoryhmä)</p>	<p>Valitaan ryhmään monipuolisesti eri tehtävistä osaajia. SOME-taidot ovat myös keskiössä – esimerkiksi Twitterin käyttö kriisiviestinnässä on hyvä hallita ja huomioida kriisitilanteisiin vastaamisen harjoittelussa. Ylimmän johdon osallistuminen koko organisaatiota koskevien kriisitilanteiden johtamiseen on varmistettava. Myös tätä on harjoiteltava.</p>	<p>Se, miten organisaation turvallisuusorganisaatio ja -vastuut ovat toteutettuina, määrittelee, miten kriisijohtaminen muun toiminnan ohessa jäsentyy.</p>
<p>Kriisijohtoryhmän tehtävät ovat tunnistettuina, roolit kuvattuina, ja ne ovat kaikkien jäsenten tiedossa.</p>	<p>Jokainen ryhmän jäsen ymmärtää tehtävänsä. Ryhmä harjoittelee säännöllisesti yhdessä ja varmistaa, ettei tietty osaaminen ole vain yhden henkilön varassa. Jäsenet tuntevat toisensa ja jokainen pystyy tarpeen vaatiessa johtamaan tilannetta. Tehtävät ovat kuvattuina roolien eli toiminnan kautta. Roolit eivät ole siis henkilökohtaisia.</p>	<p>Avainhenkilöriskit on tunnistettu ja niihin on varauduttu riittävillä henkilöresursseilla. Avainhenkilöillä on nimettyinä varahenkilöt (vähintään kaksi), jotka osallistuvat täyspainoisesti harjoituksiin ja koulutuksiin muun ryhmän mukana.</p>
<p>Tilannejohtamissuunnitelmat, ohjeet ja määräykset ovat laadittuina ja ne ovat osana jatkuvaa harjoittelua.</p>	<p>Ryhmä vastaa siitä, että kriiseihin on varauduttu suunnitelmin. Pääpaino on kuitenkin siinä, että kohde pitää säännöllisesti harjoittelemalla yllä todellista ja koeteltua kykyä toimia kaikissa olosuhteissa.</p>	<p>Kriisistrategian luominen ja jalkauttaminen edellyttävät vastuuttamista, jos kohdeorganisaatio päättyy tämän toteuttamaan. Se, millä nimellä tämä kriisitoiminnan strategia-dokumentti organisaatiossa toteutetaan, ei ole olennaista. Tärkeää on päästä sopimaan, miten organisaatio varautuu, toteuttaa (vastaa kriisiin) ja jälkikäteen arvioi kriisijohtamista. Kirjallisuudessa esitellään myös strategisia ja operatiivisia kriisitoimintaryhmiä. Jokaisen organisaation on toiminnassaan pohdittava näitä linjauksia.</p>

TEHTÄVÄ	TOIMINNASSA HUOMIOITAVAA	MUUTA HUOMIOITAVAA
Hälytysjärjestelyistä on sovittu ja niitä testataan säännönmukaisesti	Kriisitilanteessa on tärkeintä saada viivytyksettä koottua kriisijohtoryhmä hälytysjärjestelyjen avulla ja aloittaa kriisijohtaminen suunnitelmien ja aiemmin harjoitellun mukaisesti. Tavoitettavuus- ja hälytysjärjestelyt korostuvat sen mukaan, mitä merkittävämmästä kriisistä on kysymys. Hälyttämisen nopeudella on erityinen merkitys, kun kriisi on saatava nopeasti hallintaan. Näin saadaan minimoitua kriisin haitallisia vaikutuksia ja päästään toteuttamaan toipumissuunnitelman mukaisia toimenpiteitä. On sovittava yhteisesti toimintatavat avainhenkilöiden tavoittamiseksi.	Jokainen organisaatio ratkaisee, millaisia järjestelmiä se kriisijohtamistoimintansa tueksi hankkii. Tarjolla on laadukkaita, kaksisuuntaisia viestintäjärjestelmiä, joilla voidaan paitsi toteuttaa arjen viestintää, myös hätäviestintä valituille ryhmille esimerkiksi paikkatietoa hyödyntäen. Tarjolla on myös tilannejohtalustoja, joilla kriisitilanteen johtaminen ja siihen osallistuminen onnistuvat etänä. Myös erilaiset WhatsApp-ryhmät ovat hyvä lisä häiriötilanteita varten.
Mediat	Perinteinen media toimii kriisitilanteissa niin, että se huolehtii kansalaistiedotuksesta yhtenä pääasiallisena tehtävänä. Tänä päivänä kriisitilanteessa korostuu sosiaalisen median palvelut. Siksi erityisesti some-osaajien tarve myös kriisijohtamisessa on aivan keskeistä.	Esimerkkinä Yleisradion velvoite välittää hätä- ja viranomaistiedotteita.

Hyvä ja suunnitelmallinen kriisitilanteisiin varautuminen koituu jokaisen vastuullisesti toimivan organisaation eduksi, kun taas sen laiminlyönnistä voi seurata pahimmillaan jopa korjaamattomia menetyksiä. Julkisuuteen päättyessään nämä epäonnistumiset ja mahdolliset laiminlyönnit heikentävät toimijan uskottavuutta, imagoa sekä mainetta. Systemaattisesti toteutettuna varautuminen lisää luottamusta paitsi yhteisön sisällä, myös sen ulkopuolella. Varautuminen edellyttää kuitenkin ylimmän johdon myötävaikutusta, vahvaa sitoutumista ja monipuolista tukea prosessin kaikissa vaiheissa. (Martikainen & Ranta 2018, 52–55.)

### 6.5.1 Opetuksen ja ohjauksen häiriötön jatkuminen

Palveluiden, kuten opetuksen ja ohjauksen häiriötön tarjoaminen ja toteuttaminen ovat organisaatioiden keskeisin, ehkä jopa kriittisin tehtävä. Tässä tehtävässä onnistuvat ne koulut ja oppilaitokset, jotka ovat ymmärtäneet, miten tärkeää on tavoitella mahdollisimman häiriötöntä toimintaa. Parhaimmillaan varautuminen ja jatkuvuudenhallinta ovat olennainen osa organisaation johtamis-, suunnittelu- ja päätöksentekomenetelmiä sekä hallinto- ja toimintakulttuuria kuvion 11 mukaisesti. (Pekki & Ranta, 2014.)



**Kuvio 11.** *Jatkuvuudenhallinnan toteuttaminen (mukaan Pekki, J. 2014).*

Oleellista menestyksen kannalta on, että koulu tai oppilaitos pystyy jatkamaan toimintaansa mahdollisimman pienin menetyksin, vaikka sen toiminta jostain syystä häiriintyisikin tai sen maine olisi uhattuna. Menestyksen takaaminen on hyvä nähdä osana organisaation johtamistehtävää. Johdolla on yleensä paras tietämys siitä, miten tämä omassa organisaatiossa varmistetaan. Harvoin, jos koskaan, häiriötilanteissa on enää aikaa alkaa etsiä suunnitelmaa, jonka laatimisessa ajateltiin joskus aiemmin "vähän oikaista ja säästää aikaa". Siksi on tärkeä ottaa suunnitelman rinnalle kehittämistavoitteeksi todellinen ja koeteltu, koulutuksen ja harjoittelun kautta saavutettu kyky toimia kaikissa tilanteissa (Pekki & Ranta, 2014).

Tutkimusten mukaan yhteisesti toteutettu ennakkosuunnittelu parantaa organisaation kykyä toipua odottamattomasta tapahtumasta. Iivari ja Laaksonen (2009, 24) toteavat, ettei hyvään toimintaan päästä kertaluontoisella suunnitelman laatimisprojektilla, vaan tavoitteeseen pääsy vaatii koko organisaation osallistumista sekä sitoutumista pidempiaikaiseen prosessin kehittämiseen. Näillä keinoin voidaan saavuttaa todellinen valmius ja kyky ennakoita mahdollisia häiriötilanteita ja kriisejä varten sekä saada aikaan herkkyyttä reagoida tarkoituksenmukaisesti toimenpiteitä vaativissa olosuhteissa tai tilanteissa.

## 6.5.2 Kriisi koulussa tai oppilaitoksessa

Systemaattinen turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta mahdollistavat vankan kivijalan turvalliselle arjelle. Mitä sitoutuneemmin turvallisuusjohtamisen kehittämispolulla edetään, sitä pienempi todennäköisyys on kohdeorganisaatiolla joutua kohtamaan hallitsemattomia kriisejä. Varmaa tosin on, että jokainen organisaatio kohtaa kriisejä ennemmin tai myöhemmin. Ne tahot, jotka ovat ymmärtäneet alkaa monipuolisesti varautua, selviävät kriiseistä vähemmän tappioiden tai jopa pystyvät kääntämään kriisit edukseen. Varautuminen ei onneksi edellytä kalliita investointeja, vaan pikemminkin ymmärrystä ja tekoja sen varmistamiseksi, että organisaatiolla on olemassa todellinen kyky ja valmius toimia kaikissa olosuhteissa. Tähän tarvitaan

systemaattista riskien arviointia ja käsittelyä, suunnittelua, jatkuvaa harjoittelua sekä kriiseistä oppimista. (Martikainen & Ranta 2018, 52–55.)

Kriisiä voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta. Se voi olla esimerkiksi yksilön kokemana traumaattinen kriisi tai vastaavasti koko organisaatiota ja sen olemassaoloa uhkaava, vakava tilanne. Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön määritelmän (2011, 100) mukaan kriisi on tila, joka vaatii tehostettuja toimia. Sitä kuvataan myös vaikeaksi, vaaralliseksi, poikkeukselliseksi tai sekavaksi. Kriisiin liittyy organisaation ydintoimintoja tai luotettavuutta häiritsevään suureen epävarmuuteen, jonka vuoksi on ryhdyttävä välittömiin toimiin (SFS-EN ISO 22300:2021, 8).

Kriisiä on selitetty myös niin, että se voidaan tulkita myös sidosryhmien toiminnan kautta: se voi syntyä myös sidosryhmän edustajan uskomusten ja oletusten kautta. Tällöin sidosryhmät voivat reagoida kohteen toimintaan niin kuin se olisi kriisissä, vaikka kohdeorganisaatiossa olisi täysin päinvastainen ymmärrys käsillä olevasta tilanteesta. (Pedak 2018, 15–17; Coombs 2012, 2.)

Organisaation näkökulmasta kriisi on aina epätavallinen tai epävaka tilanne, joka uhkaa organisaation strategisia päämääriä, mainetta tai kannattavuutta. Parhaimmillaan organisaatio on osannut varautua tavallisiin häiriötilanteisiin luomalla esimerkiksi toimivat prosessit häiriöistä selviämiseksi. Kriisit ovat pahimmillaan kuitenkin yllättäviä, odottamattomia ja dynaamisia, jolloin ne haastavat erityisesti kriisijohtamisen. Niistä saattaa tulla vaikeasti johdettavia. Kriisit haastavat epätavallisen voimakkaasti itse organisaatiota, sen työntekijöitä, sidosryhmiä, toimintoja, prosesseja ja pahimmillaan myös sen olemassaoloa. Kriisitilanteiden hoitaminen vaatii päättäväistä, mutta joustavaa päätöksentekoa. (SFS-EN ISO 22301:2019, 22–23; Martikainen & Ranta 2018, 65.) Samaa korostaa Grandall, Parnell, & Spillan (2014, 3) toteamalla, että organisaation kriisi on pienen todennäköisyyden ja korkean vaikutuksen tapahtuma, joka uhkaa organisaation kannattavuutta. Kriiseille on ominaista syyn, vaikutuksen ja ratkaisutapojen epäselvyys, mutta samanaikaisesti kriisissä nostaa päätään vaatimus sille, että päätöksiä on pystyttävä tekemään nopeasti. (Grandall ym. 2014, 3.)

Kriisi on onneksi harvinainen, mutta puhjetessaan se saa aikaan monenlaisia ja –tasoisia vaikutuksia. Siksi se edellyttää sekä aktiivista johtamista että viestintää. Sanotaan, että kriisin merkitys tulee määritellyksi viestinnän avulla. Silloin jonkun on sanoitettava kriisiä sekä kerrottava myös siitä, mistä on kysymys. (Pedak 2018, 15.) Tämä on kohteen toimintaan liittyvän kriisin vaativin osa: miten osata sekä johtaa että samalla myös viestiä asiasta, joka on pahimmillaan tapahtunut omalla työpaikalla ja jossa osallisena on yhteiskuntamme pienimmät ja haavoittuvimmat jäsenet.

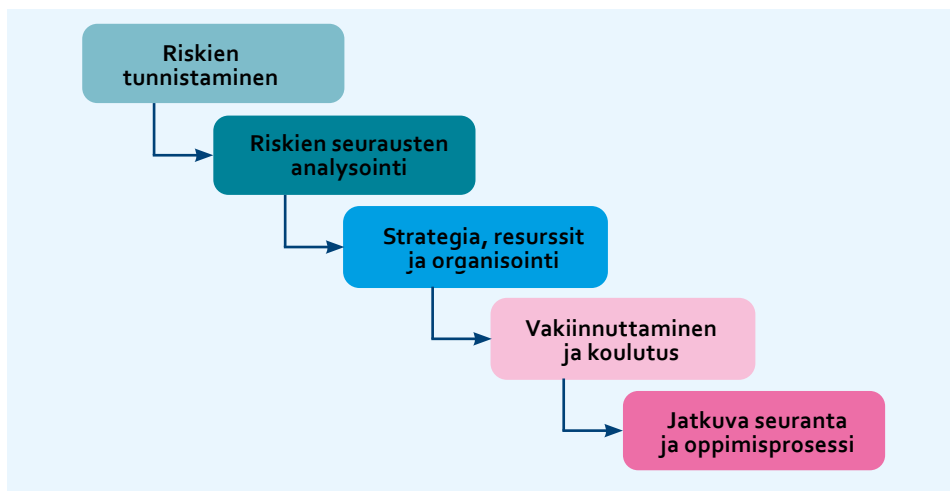
Turvallisuusorganisaation ja vastuiden toteuttamistapa määrittelee sitä, miten kriisijohtamistoiminta muun toiminnan ohessa jäsenyyttä. Tähän vaikuttaa myös kohteen koko. Isoimmissa organisaatioissa voi olla kiinteistö- tai toimipistekohtaisia ryhmiä, jotka ovat nimettyinä esimerkiksi turvaryhmiksi. Tällöin ryhmän toiminta koskee yleisesti laajempaa vastuualuetta kuin vain kriisit. Parhaimmillaan turvaryhmät keskittyvät osaltaan edistämään ennakoivaa turvallisuustyötä, mutta valmius ja kyky liittyä toimimaan tilannejohdon apuna myös kriisitilanteissa on hyvä huomioida.

Turvaryhmien olemassaoloon ja toimintaan mahdollisissa kriisitilanteissa vaikuttaa toki myös organisaation koko ja ennen kaikkea se, miten arjen ennakoiva turvallisuustyö on muuten ohjeistettu ja vastuutettu.

Fakta on, että koulujen ja oppilaitosten arjessa turvaryhmien toimintaa kannattaa kehittää ja ottaa muutenkin tavoitteeksi systemaattinen, ennakoiva turvallisuustyö. Tätä tukee selkeästi asetetut turvallisuustyön tavoitteet niin organisaatio- kuin tiimitasollakin. Selvää on, että hyvin johdettu ja tavoitteellisesti toteutettu turvallisuustyö minimoi kriisin syntyminen todennäköisyyttä. Useinhan kriisien juurisyyt löytyvät turvallisuustyön vastuiden ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan laiminlyönneistä. Ylimmän johdon osallistuminen koko organisaatiota koskevien kriisitilanteiden johtamiseen ja myös harjoituksiin on myös varmistettava.

### 6.5.3 Kaksi erilaista mallia kriisijohtamisen tueksi

Tässä kohdassa kuvataan konkreettisia malleja ja menettelyjä, joiden avulla koulu tai oppilaitos voi alkaa vahvistaa omia suunnitelmiaan ja käytäntöjään kriisijohtovalmiuden kehittämiseksi. Kriisijohtamisen teema valittiin mukaan siksi, että varautuminen on jokaisen koulutusorganisaation yksi keskeinen tehtävä. Huolta herättävä käyttäytymiseen pyritään ensisijaisesti vastaamaan ennaltaehkäisyn ja toissijaisesti matalan kynnyksen puuttumisen keinoin. Kaikista etukäteisistä toimista huolimatta on hyvä varautua siihen, että tapaus lähtisi eskaloitumaan ja siihen pitäisi pystyä vastaamaan kriisijohtamisella.

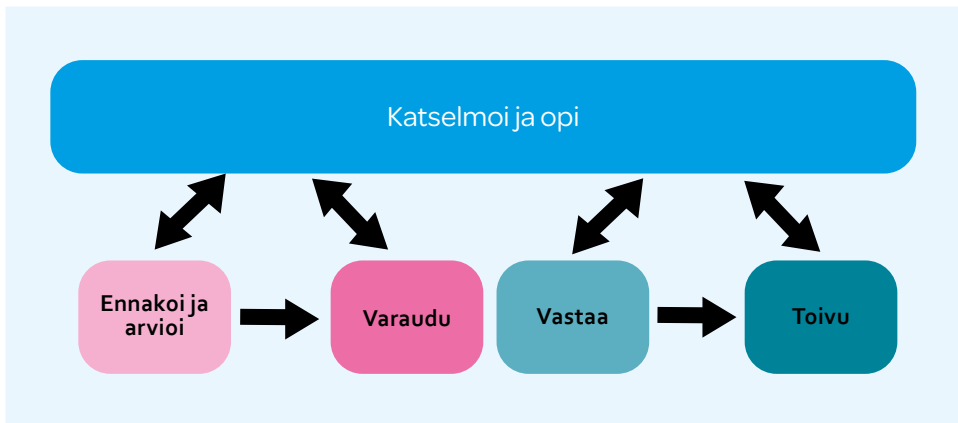


**Kuvio 12.** Kriisijohtamisen viisi vaihetta (Skoglund 2004, 20–21).

Skoglundin (2004, 20–21) kriisijohtamisen viiden eri vaiheen malli on kaikessa yksinkertaisuudessaan ymmärrettävä ja siksi helppo toteutettavaksi kuvion 12 mukaisesti.

Skoglundin (2004, 20–21) kuvaamaa mallia voi soveltaa hyvin myös koulun tai oppilaitoksen toiminnassa. Mallissa keskeistä on, että kaikki kriisijohtamisen ennakoivat toimet perustuvat riskienhallintaan. Kaiken uuden toiminnan suunnittelu käynnistetään siihen liittyvien riskien arvioinnilla, jolloin päästään sopimaan myös eritasoisten riskien priorisoinnista ja niille sopivista hallintatoimenpiteistä. Tämän jälkeen tuotetaan muun muassa suunnitelma ja ohjeet kriisijohtamiselle. Usein näkee, miten kohteelle sovitetaan toiselle organisaatiolle toteutettuja kriisitoiminnan ohjeita. Näiden ohjeiden pitäisi olla aina riskilähtöisesti omaan organisaatioon toteutettuja.





**Kuvio 13.** Kriisijohtamisen malli (CEN/TS 17091:2018, 12).

Toinen toimiva, kouluille ja oppilaitoksille soveltuva malli kriisijohtamisen suunnitteluun on kuvattuna standardeissa CEN/TS 17091:2018 ja BS 11200:2014 (kuvio 13).

Malli jakautuu kahteen eri osaan niin, että vasemmanpuoleiset vaiheet keskittyvät aikaan ennen kriisiä ja oikealla olevat sen jo puhjettua. Katselmoinnin ja oppimisen näkökulma kytkeytyy sekä aikaan ennen kriisiä, mutta myös jo kriisiin puhjettua. (CEN/TS 17091:2018, 12; BS 11200:2014, 9.) Jotta kouluissa ja oppilaitoksissa voidaan varautua riittävällä tasolla kriiseihin, on hyvä nähdä koko varautumisprosessi aikajanalla ”ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen” -vaiheiden kautta. Huolellinen perehtyminen näihin vaiheisiin ja sen pohtiminen, miten ne voidaan huomioida omassa varautumisessa, tuottavat varmimmin parhaan lopputuloksen. Myös eri turvallisuustilat on hyvä huomioida varautumista suunniteltaessa. Määritelmän mukaan ne jakautuvat normaalioloihin, normaaliolojen häiriötiloihin ja poikkeusoloihin (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 59–61).

Ennakoinnissa ja arvioinnissa on tärkeää tunnistaa mahdollisimman aikaiset signaalit potentiaalisista kriiseistä sekä fyysisessä että virtuaalisessa toimintaympäristössä. Potentiaalisia kriisejä on tunnistettava lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Lisäksi on otettava huomioon, että potentiaalinen kriisi voi antaa hyvin vähän signaaleja ennen realisoitumista. Ennakointi ja arviointi edellyttävät toimivaa prosessia, kykyä reagoida potentiaaliseen kriisiin sopivalla tavalla sekä myös menettelyjä, joiden avulla kyetään ylläpitämään epävarmuudessa ja merkittävässä paineessa yksilöiden ja tiimien tehokas työskentely, sisäinen riskienhallintatoiminta, asioiden hallinta, palvelutoiminnan, kuten opetuksen ja ohjauksen jatkuvuuden hallinta sekä viestintä- ja kriisinhallintajärjestelyt. (CEN/TS 17091:2018, 12.)

Ennakointi ja arviointi tarkoittavat koulun ja oppilaitoksen arjessa monipuolisesti toteutettua riskien arviointia ja käsittelyä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa unohtamatta myöskään sidosryhmiä. Samoin on tärkeää mahdollistaa koko yhteisölle menettely turvallisuushavainnoista ja – poikkeamista ilmoittamiseksi. Tällä mahdollistetaan se, että aikaisten varoitusmerkkien sekä heikkojen signaalien tunnistamisesta tulisi osa koulun tai oppilaitoksen arkea. Turvallisuusilmoitusmenettely toimii yhtenä näiden varhaisten signaalien ko-koajana. Osa kriiseistä syntyy kuitenkin varoittamatta, jolloin tarvitaan myös hälyttämismenettelyjä. Lisäksi kahteen edellä mainittuun osa-alueeseen kuuluu vielä ymmärrys riskienhallinnan, jatkuvuudenhallinnan sekä kriisijohtamisen toimenpiteiden välisistä lainalaisuuksista. Näiden kahden osa-alueen sisältöön kuuluu myös sen sisäistäminen, että kriisit voivat eskaloitua aiemmista toimenpiteistä huolimatta. (BS 11200:2014, 9; Lehtimäki 2017,12; ks. myös Martikainen & Ranta 2018, 65; Martikainen & Ranta 2020, 34.)

Kun tavoitteena on toipua mahdollisimman nopeasti kriisistä, on keskiössä oltava ne toimet, joilla toiminta saadaan palautumaan uuteen normaaliin. Nyt tavoitteena on käsitellä kriisitilanteen pitkäaikaisia seurauksia ja vaikutuksia. Tämä vaihe voi kestää kriisin luonteesta ja kestosta riippuen muutamista päivistä jopa kuukausiin. On hyvä huomioida myös se tosiasia, että toimintaan liittyy kyseissä tilanteissa riskejä, jotka huonosti hallittuina voivat realisoituessaan viedä toiminnan uuteen kriisiin. (CEN/TS 17091:2018, 16–17; BS 11200:2014, 14–15; Lehtimäki 2018, 13; ks. myös Martikainen & Ranta 2018, 64–65.)

Kriisistä toipumisen suunnittelu ja toteuttaminen on aloitettava heti kriisiin vastaamisen jälkeen. Pitkäkestoisissa kriiseissä on toimet tärkeä aloittaa vastaamisen aikana. Tälle toiminnalle on varattava riittävästi resursseja - mahdolliset laiminlyönnit voivat olla seurauksiltaan sietämättömiä kohteen maineelle, rahavirroille tai vaikkapa työntekijöiden henkiselle kestokyvylle. Hyvin toteutettuina nämä luovat kuitenkin suotuisat olosuhteet organisaation kehittämiseksi sekä myös uudistamiseksi. (BS 11200:2014, 14–15; Lehtimäki 2018, 13.)

Kohdatut kriisit ja niiden jälkikäteen tarkastelu ovat yksi tärkeimmistä tehtävistä oppimisen mahdollistamiseksi ja jatkossa tapahtuvan varautumisen kehittämiseksi. Tämä edellyttää koululta tai oppilaitokselta turvallista ilmapiiriä, jossa ei keskitytä syyllisten etsimiseen, vaan tapahtuneesta oppimiseen. Jotta tähän päästään, edellyttää se jokaiselta yhteisön jäseneltä avointa suhtautumista ja myös halukkuutta käydä yhteisesti sattuneita tilanteita läpi niin kehittämistarpeiden tunnistamisen kuin myös onnistumisten näkökulmasta. On myös pohdittava yhteisesti jo etukäteen, onko organisaatiolla aidosti halua oppia kriiseistä ja suhtautua koetun reflektointiin yhtenä kehittämistehtävänä. Tällä päätöksellä on iso merkitys jatkolle: parhaimmillaan voidaan joko minimoida tulevien kriisien seurauksia tai jopa estää ne. (CEN/TS 17091:2018, 17). BS 11200:2014, 15; Lehtimäki 2017, 13–14; Martikainen & Ranta 2018, 64–65.)

Ajallisesti viimeisenä vaiheena kriisijohtamisen prosessissa on kertaaminen. On pureuduttava vielä yhdessä siihen, missä yhteisö onnistui ja tunnistaa vielä, millä alueella olisi vielä hyödyllistä tehdä korjaavia toimenpiteitä. Lopuksi on hyvä vielä huomioida nämä korjaavat toimenpiteet parannettaessa toimintaa jatkossa. (BS 11200:2014, 15; Lehtimäki 2017, 13–14; Martikainen & Ranta 2018, 65.)

## 6.6 YHTEENVETO

Pelkkä ennalta laadittu suunnitelma voi harvoin, jos koskaan, mahdollistaa järkevän toiminnan tilanteessa, jossa hallinta on jo luisumassa käsistä ja mahdolliset vahingot uhkaavat pahimmillaan koko organisaation toiminnan jatkumista. Entä mitä tehdään silloin, kun luvattuja palveluita ei pystytäkään toteuttamaan tai jokin aiemmin tunnistamaton ilmiö uhkaa tuhota maineen tavalla, jota ei voida enää korjata?

Keskeistä kriiseihin varautumisessa on, että kaikki kriisijohtaminen perustuu riskienhallintaan. Kaiken uuden toiminnan suunnittelu käynnistyy aina ensin riskien arvioinnilla, jonka kautta päästään toteuttamaan listaa priorisoiduista riskeistä ja niiden hallintatoimenpiteistä. Tämän jälkeen tuotetaan ohjeet myös kriisijohtamiselle. Kriisijohtamiseen liittyvien ohjeiden on oltava riskilähtöisesti omaan toimintaan suunniteltuja ja toteutettuja.

## 6.7 TARKISTUSLISTA

### TÄRKEITÄ KYSYMYKSIÄ KRIISEIHIN LIITTYEN

- Onko toimintaan liittyvät vaarat tunnistettu ryhmätyönä ja riskit arvioitu?
- Onko kriisijohtamista suunniteltu riskilähtöisesti? Vnkinä se, että otetaan huomioon monipuolisesti toimintaan negatiivisesti vaikuttavat riskit ja laaditaan suunnitelma kriisitoinnin varalle.
- Onko olemassa turvallisuusorganisaatio, jossa yhtenä keskeisenä toimijana on turvaryhmä?
- Onko nimetty kriisijohtamisesta vastaava ryhmä, joka harjoittelee yhdessä kriisien varalle?
- Onko turvallisuustyölle asetettu selkeät, mitattavat tavoitteet sekä organisaatio- että tiimitasolle?
- Onko turvallisuustyön tavoitteeksi valittu ennakointi vai tuleeeko sen sijaan arjen puheissa esiin kriisikeskeisyys?
- Syntykö kriisijohtamisessa tehdyistä toimenpiteistä "loki" ts. kattava dokumentaatio?
- Analysoitke yhdessä tapahtuneet kriisit? Opitteko aikaisemmasta?

Kriisi edellyttää johtamista.

## Lähteet

**Bernstein, J. 2011.** Manager's Guide to Crisis Management. Madison: CWL Publishing Enterprises.

**BS 11200:2014.** Crisis management – Guidance and good practice. British Standard Institution.

**CEN/TS 17091:2018.** Crisis Management. Guidance for Developing a Strategic Capability. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**Coombs, W. 2012.** Ongoing Crisis Communication - Planning, Managing and Responding. 3. uudistettu painos. SAGE Publications. Thousand Oaks.

**Digi- ja väestötietovirasto. 2021.** Turvakiellon hakeminen tai peruuttaminen. Viitattu 20.4.2021.

<https://dvv.fi/turvakielto>

**Grandall, W., Parnell, J. & Spillan, J. 2014.** Crisis Management. 2. painos. Los Angeles: SAGE Publications.

**Iivari, M. & Laaksonen, M. 2009.** Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

**Kokonaisturvallisuuden sanasto. 2017.** TSK 50. Sanastokeskus. Viitattu 22.4.2021.

[https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden\\_sanasto.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf)

**Lehtimäki, J. 2018.** Nykyaikaisen kriisijohtamisen vaatimukset tilannejohtamissovelluksen kehittämiseksi. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 22.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112918914>

**Leino, M., Steiner, M. & Wahlroos, J. 2005.** Corporate Governance ja Riskienhallinta. Teoksessa: Riskit ja riskienhallinta. Toim. H. Kuusela & R. Ollikainen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

**Leppänen J. 2006.** Yritysturvallisuus käytännössä: turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

**Martikainen, S. & Ranta, T. 2015.** Turvallisuusjohtamisen kehitysideat. Turvallisuus & riskienhallinta 4, 14-15.

**Martikainen S. & Ranta T. 2018.** Johdon vastuusta ja toiminnasta ulkomaantyön turvallisessa arjessa ja häiriötilanteissa. Laurea Julkaisut 98. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.4.2021.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-497-2>

**Martikainen, S. & Ranta T. 2020.** Varautuva, ennakoiva oppilaitos ja korkeakoulu – jatkuvuuden turvaaminen arjen normaalioloista poikkeusoloihin. Viitattu 22.4.2021. Laurea Julkaisut 141.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-577-1>

**Pedak, M. 2018.** Kompleksinen yhteisö kriisi: Sisäinen kriisiviestintä kuntaorganisaation resilienssitekijänä Jokelan ja Kauhajoen koulusurmissa. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Viitattu 8.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3294-9>

**Pekki, J. & Ranta, T. 2014.** Lähtökohtamme on yhteinen varautumisen tahtotila. Turvallisuus & Riskienhallinta –lehti 6/2014. Helsinki: Turvallisuuden ja Riskienhallinnan (T&RH) Tietopalvelu Oy. Viitattu 22.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017070414114>

**Pelastuslaki (379/2011).** Viitattu 21.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

**Ranta, T. 2012.** Selvitys korkeakoulujen verkkoviestinnästä. Teoksessa Koskenranta, H., Paasonen, J. & Ranta, T. 2012. Kansainvälinen selvitys korkeakoulujen turvallisuusjohtamisesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

**Ranta, T. 2016.** Riskilähtöisen koulutuksen keinoin kohti tehtäväkohtaista osaamista. Teoksessa Martikainen S. Toim. 2016. Varautuva, turvallinen koulu. Laurea Julkaisut 70. Laurea-ammattikorkeakoulu. s. 17, 46 – 53, 53-54, 61-63, 64-70. Viitattu 23.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-446-0>

**Ranta, T. 2016.** Turvallisuushavainnoista ja -poikkeamista ilmoittaminen - jokaisen kouluyhteisön jäsenen oikeus. Teoksessa Martikainen S. Toim. 2016. Varautuva, turvallinen koulu. Laurea Julkaisut 70. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-446-0>

**Ranta, T. & Martikainen, S. 2016.** Turvallisuutta henkilökohtaisen kiinnostuksen kautta. Turvallisuus & Riskienhallinta. 3/2016. s. 16-17.

**SFS-EN ISO 22300:2021.** Security and resilience – Vocabulary. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**SFS-EN ISO 22301:2019.** Turvallisuus ja kriisikestävyys. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

**Simola, A. 2005.** Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Väitöskirja. Oulun yliopisto.

**Skoglund, T. 2004.** Yrityksen kriisinhallinta: Johtajuus ja viestintä. Helsinki: Tietosanoma.

**Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö. 2011.** Kokonaisturvallisuuden sanasto. Helsinki: Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö SPEK.

**Takala, J. 2015.** Liiketoimintayksikön jatkuvuussuunnitteluopas. Opinnäytetyö. Viitattu 12.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505229633>

#### **Julkaisematon lähde:**

**Pekki, J. 2014.** Johdon varautumisen työpaja –oppimateriaali. Laurea-ammattikorkeakoulu.

## 7 Turvallisuuskoulutus, -perehdytys ja työnopastus

**TÄSSÄ LUVUSSA KUVATAAN** riskilähtöisen turvallisuuskoulutuksen toteuttamista. Samoin kuvataan, mitä koulussa tai oppilaitoksessa voidaan tehdä, jotta yhteisön jäsenten oikeus turvalliseen työ-, oppimis- ja opiskeluympäristöön toteutuisi myös turvallisuuskoulutusten keinoin. Näkökulmana on sisäinen turvallisuuskoulutus, jolloin keskiössä ovat paitsi riskilähtöisyys niin myös lainsäädännöstä nousevat vastuut ja veloitteet. (Ranta & Martikainen 2016, 16.) Luvussa sivutaan myös niitä keskeisiä lakeja, joissa määrätään turvallisuuskoulutuksen ja -perehdytyksen järjestämisestä työpaikoilla. Turvallisuuskoulutuksen keskeinen kokonaisuus on esitetty taulukossa 10.

**Taulukko 10.** Turvallisuuskoulutuksen kokonaisuus. Taulukko: Ranta & Martikainen.

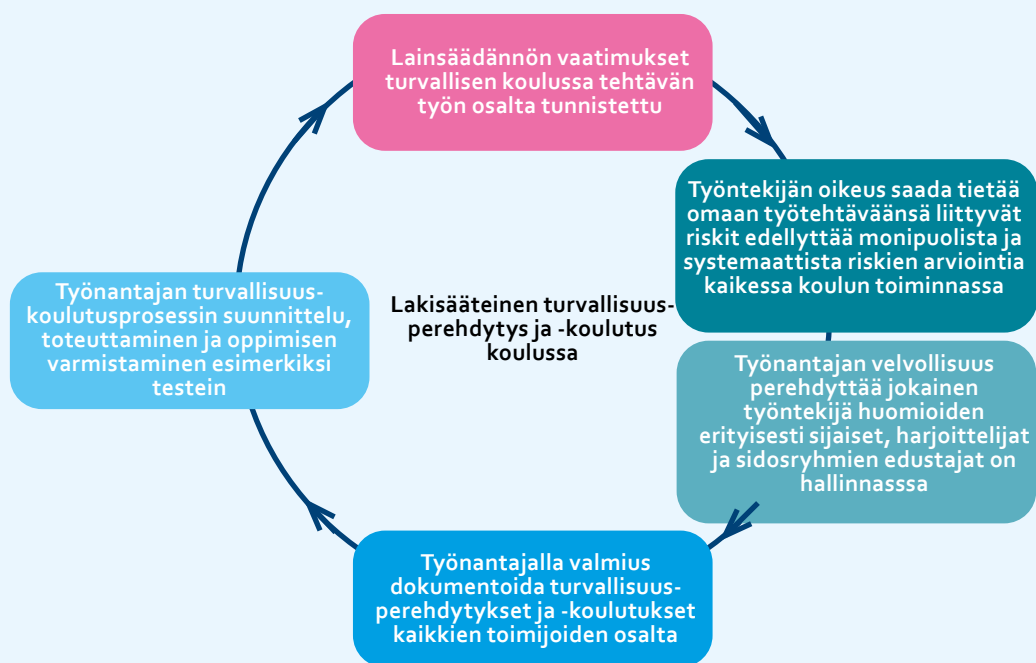
<b>KOULUTUS, PEREHDYTYS JA TYÖNOPASTUS</b>	Koulutuksen, perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelu ja organisointi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koulutus-, perehdytys- ja työnopastustarpeet tunnistetaan riskiperusteisesti.</li><li>• Suunnittelu ja toteutus pohjautuu tunnistettuihin riskeihin sekä tehtävän kautta syntyneeseen tarpeeseen.</li></ul>
	Koulutuksen, perehdytyksen ja työnopastuksen riittävyys	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koulutusrekisterin käyttöönotto.</li><li>• Koulutukseen osallistujien ja heidän saamansa koulutuksen keskeinen sisältö kirjataan koulutusrekisteriin.</li><li>• Varmistetaan, että koulun tai oppilaitoksen turvallisuuskoulutus on riittävää ja kattavaa sekä että henkilöstön osallistuu siihen.</li></ul>
	Koulutussuunnitelma ja koulutusrekisteri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ylläpidetään kattavaa koulutusrekisteriä ja seurataan koulutuksen, perehdytyksen ja työnopastuksen toteutumista.</li></ul>

Turvallisuuskoulutuksen kokonaisuuteen kuuluvat koulutuksen, perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelu ja organisoiminen lisäksi vuotuisen koulutussuunnitelman tekeminen ja koulutusrekisterin ylläpitäminen. Lisäksi on tärkeää arvioida turvallisuuskoulutuksen, -perehdytyksen ja työnopastuksen riittävyttä ja osallistumisen kattavuutta.

Turvallisuuskoulutusten dokumentointi edellyttää järjestelmää tai menettelyä, jonka kautta voidaan todentaa annetun koulutuksen, perehdytyksen tai toteutetun harjoituksen keskeiset sisällöt, kesto ja osallistujat. (Martikainen & Ranta 2018, 50–51.)

## 7.1 TURVALLISUUSKOULUTUKSEN TOTEUTTAMISEN TAUSTOISTA

Turvallisuuskoulutus on pääsääntöisesti lakisääteistä toimintaa. Työturvallisuuslaissa (738/2002) määrätään työnantajalle velvollisuus järjestää riittävää turvallisuuskoulutusta ja -perehdytystä. Turvallisuuskoulutuksen järjestämiseen liittyvät lakisääteiset vaatimukset ovat kuvattuina kuviossa 17.



**Kuvio 14.** Lainsäädännön vaatimukset turvallisuus-perehdytykselle ja -koulutukselle osana koulun ja oppilaitoksen arkea. Kuvio: Ranta & Martikainen.

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 § määrittelee työnantajalle velvollisuuksia työntekijälle annettavasta ohjauksesta ja opetuksesta. Lain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijä on myös perehdytettävä työhön ja työpaikan työolosuhteisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle on lisäksi annettava opetusta ja ohjausta työn haittojen sekä vaarojen estämiseksi kuin myös työstä aiheutuvan, turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Nämä velvoitteet koskevat kaikkia organisaatioita, myös kouluja ja oppilaitoksia.

## 7.2 KOHTI RISKILÄHTÖISTÄ TURVALLISUUSKOULUTUSTA

Seuraavaksi tutustutaan lakisääteisen, riskiperusteisen turvallisuuskoulutuksen toteuttamiseen henkilökunnalle. Tavoitteena on, että riskilähtöisen turvallisuuskoulutuksen kohteena on koko yhteisö, toisin sanoen henkilökunta mukaan lukien johto, esimiehet, sijaiset, harjoittelijat sekä sidosryhmien edustajat. Oppilaat ja opiskelijat osallistuvat siltä osin kuin olosuhteet esimerkiksi turvallisuutta ylläpitäville harjoituksille ovat heidän intressinsä, ikäryhmänsä ja kehitystasonsa huomioiden mahdollisia. (Martikainen & Ranta 2014, 35; Ranta 2016, 53–54.) Työpaikan arjessa tarvittavia turvallisuustaitoja voidaan harjoitella ja turvallisuustietoja kartuttaa suunnitellusti joko yksilö- tai ryhmätasolla. Joustavaa, aikaan ja paikkaan sitomatonta turvallisuus-perehdytystä voi toteuttaa hyvin myös verkko-oppimisen keinoin.

Työhön perehdyttämisen osalta esimerkiksi verkossa toteutettavien turvallisuuskoulutusmoduulien sisältö voi muodostua turvalliseen työskentelyyn liittyvistä, pienemmistä osa-alueista, kuten riskien arvioinnista tai vaikkapa ohjeistukseen turvallisesta poistumisesta tai sisälle suojautumisesta jonkin uhkaavan tilanteen vuoksi. Hyvä tavoite on, että kohdeorganisaation aikuisjäsenillä on paitsi oikeus niin myös velvollisuus osallistua turvallisuustietoja ja -taitoja mahdollistaviin sekä ylläpitäviin koulutuksiin ja harjoituksiin. Tällä toiminnalla tavoitellaan turvallisen arjen mahdollistamisen lisäksi myös sitä, että mahdollisessa häiriötilanteessa jokainen yhteisön jäsen osaa ja kykenee toimimaan oikein. (Ranta 2016, 53-54; Martikainen & Ranta 2018, 46-50.) Taulukossa 11 on kuvattuna organisaation turvallisuuskoulutuksen, perehdytyksen ja työnohjauksen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä tavoitteita ja vastuita.



**Taulukko 11.** Turvallisuuskoulutuksen, -perehdytyksen ja työnopastuksen toteuttamisen vaateet kohdeorganisaation osalta (mukailien Martikainen & Ranta 2018, 46–50).

KESKEINEN TAVOITE	VASTUUT	TOIMENPITEET KOHDEORGANISAATIOSSA
Turvallisuusjohtamiselle on määriteltäviä riittävät resurssit.	Ylin johto mahdollistaa turvallisuustyölle riittävät resurssit: täysipäiväinen turvallisuusjohto ja tai turvallisuusvastaava sekä turvallisuusorganisaatio. Turvallisuusjohdon toimintaedellytykset ovat turvattuina riittävillä resursseilla niin taloudellisesti kuin osaamisenkin suhteen.	Ylin johto on tietoinen toimintaan liittyvistä riskeistä, joista heille raportoidaan säännöllisesti. Kohdeorganisaatioissa on käytössä turvallisuuden raportointijärjestelmä. Turvallisuusjohdolla on riittävät resurssit toteuttaa kattavaa ja ennakoivaa turvallisuusjohtamista yhteistyössä koko henkilökunnan ja sidosryhmien kanssa.
Kohteelta edellytetään johdon määrittelemiä turvallisuustyön periaatteita, joiden kautta systemaattinen turvallisuustyö on paitsi mahdollista niin myös tavoitteellista.	Johdon hyväksymä turvallisuuspolitiikka, jota toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla – politiikassa on määriteltynä turvallisuutta ohjaavat periaatteet.	Turvallisuutta ohjaavat periaatteet koskevat koko yhteisöä. Erityisinä painoituksina riskienhallinnan ulottaminen kaikkien toimintaan.
Turvallisuuspolitiikassa määritellään veloitte turvallisuuskoulutuksen järjestämisestä sen toteuttamiseen liittyvine vastuineen.	Johto linjaa, miten turvallisuuskoulutusta, perehdytystä ja työnopastusta järjestetään.	Turvallisuuskoulutus, perehdytys ja työnopastus ovat tehtäväkohtaisia. Koulutusta järjestetään suunnitelmallisesti, riskilähtöisesti ja tehtäväkohtaisesti. Pidetyt koulutukset dokumentoidaan.
Kohdeorganisaatioon on nimitetty ja riittävällä resurssilla toimiva turvallisuusjohto, joka vastaa osaltaan myös turvallisuuskoulutuksen, -perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelusta.	Turvallisuusjohto vastaa siitä, että koulutukset, perehdytykset ja työnopastukset tukevat sisällöllisesti ja riskilähtöisesti koko yhteisön turvallista toimintaa yhteistyössä johdon kanssa.	Turvallisuusjohto huolehtii, että turvallisuuskoulutusten, -perehdytysten ja työnopastusten sisällöt tukevat riskilähtöistä turvallisuustoimintaa. Kohdeorganisaatioissa on toteutettu turvallisuuskoulutussuunnitelma, jossa riskilähtöisyys, koulutuksen riittävyys sekä koulutuksen tehtäväkohtaisuus korostuu.
Esimiehet vastaavat työntekijöiden ja sijaisten turvallisuusperehdytyksestä, työnopastuksesta ja turvallisuuskoulutuksesta sekä koko yhteisölle järjestettävästä säännöllisestä, tehtäväkohtaisesta turvallisuuskoulutuksesta.	Esimiehet ymmärtävät vastuunsa turvallisuusperehdytysten, -koulutusten ja työnopastuksen toteuttamisesta, seuraamisesta, dokumentoinnista ja raportoinnista turvallisuusjohdolle.	Esimiehet vastaavat siitä, että jokainen alainen, sijainen ja tarpeen vaatiessa myös sidosryhmän edustaja pääsee osalliseksi turvallisuusperehdytyksestä ennen tehtävän tms. aloittamista. Jokainen pidetty perehdytys dokumentoidaan. Huomioidaan erityisesti sijaiset.

KESKEINEN TAVOITE	VASTUUT	TOIMENPITEET KOHDEORGANISAATIOSSA
Turvallisuuskoulutuksen toteutus on riskilähtöistä ja organisaation muuta toimintaa tukevaa.	Organisaatioissa on ryhmätyönä toteutettu kattavasti ja monipuolisesti riskien arviointia ja riskien käsittelyä. Riskit on priorisoitu suurimmasta pienimpään ja niille on määritelty paitsi hallintatoimenpiteet, niin myös omistaja sekä säännöllinen seuranta. Jäännösriski tunnistetaan osana riskien arviointia.	Turvallisuuskoulutuksen sisällöt määritellään riskien arvioinnin kautta – merkittävimmät riskit huomioidaan koulutusten sisällöissä. Samoin koulutuksen, perehdytyksen ja työnopastuksen sisällöissä korostetaan työntekijän oikeutta tietää työhönsä liittyvät riskit.
Arjen turvallisuustyön toteuttamisen suhteen on linjattu myös yhteistä, jaettua vastuuta ja sitä kautta myös velvollisuutta kehittää sekä ylläpitää turvallisuutta kukin omissa työssään.	Turvallisuus on jalkautettu koko organisaatioon ja jokainen yhteisön jäsen pyrkii toimimaan turvallisesti omissa työssään. Johto tukee turvallisuustyötä näkyvästi ja osallistuu itse myös turvallisuuskoulutuksiin ja -harjoituksiin. Jokainen ymmärtää velvoitteensa myös ilmoittaa havaitsemastaan turvallisuushavainnosta tai – poikkeamasta organisaation tähän tehtävään rakennettua ilmoitusväylää pitkin.	Jokainen yhteisön jäsen toimii turvallisesti ja vastuullisesti työpaikan toiminnassa. Jokainen toimii itse myös aktiivisesti turvallisuusperehdytyksen sisäistämisen osalta. Kaikki yhteisön jäsenet ymmärtävät velvollisuutensa ilmoittaa viipymättä havaitsemastaan turvallisuuspuutteesta, -poikkeamasta tai -havainnosta. He tuovat myös esille turvallisuutta kehittävät ideansa.
Koko yhteisöllä on paitsi oikeus niin myös velvollisuus osallistua sekä turvallisuustietoja ja -taitoja mahdollistaviin että myös ylläpitäviin harjoituksiin. Tällä toiminnalla tähdätään siihen, että mahdollisessa tositilanteessa jokainen yhteisön jäsen osaa ja kykenee toimimaan oikein työyhteisönsä hyväksi.	Jokainen yhteisön jäsen osallistuu tehtäväkohtaiseen turvallisuuskoulutukseen ja pitää myös itse huolta, että tämä toteutuu hänen kohdallaan.	Turvallisuuskoulutus, perehdytys ja työnopastus on tärkeä ja yhteisesti sovittu osa myös sijaisten ja sidosryhmien työtä.

Se, miten koulun tai oppilaitoksen tulisi järjestää turvallisuuskoulutus ja -perehdytys osana muuta turvallisuustyötään, määräytyy minimissään lainsäädännön vaatimusten mukaisesti. Kohdeorganisaatio voi suunnitella monipuolisesti erilaisia koulutuksia ja harjoituksia, joita arjessa sen työntekijöille ja sidosryhmien edustajille tarjotaan. Mukana voi olla esimerkiksi riskilähtöisesti suunniteltuja turvallisuuspäiviä, jolloin päästään harjoittelemaan arjessa tärkeitä turvallisuustaitoja alkusammutuksesta aina turvalliseen asiakkaan kohtaamiseen.

Koulutussuunnittelun lähtökohtana voi pitää seuraavia seikkoja:

- Turvallisuusjohtamiselle on määritelty riittävät resurssit.
- Organisaatiolla on johdon määrittelemät turvallisuusjohtamisen periaatteet, joiden kautta systemaattinen turvallisuustyö on paitsi mahdollista niin myös tavoitteellista.
- Turvallisuuspolitiikassa määritellään velvoite turvallisuuskoulutuksen ja -perehdytyksen järjestämisestä sen toteuttamiseen liittyvine vastuineen.
- Organisaatioon on nimettynä riittävillä resursseilla toimintaedellytyksien turvaamiseksi varustettu turvallisuusjohto, joka vastaa turvallisuuskoulutuksen riskilähtöisestä suunnittelusta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.
- Esimiehet vastaavat työntekijöiden turvallisuusperehdytyksestä ja -koulutuksista sekä koko yhteisön eri jäsenille järjestettävän säännöllisen, tehtäväkohtaisen turvallisuuskoulutuksen toteutumisesta sekä sen dokumentoinnista ja raportoinnista.
- Turvallisuuskoulutuksen toteutus on riskilähtöistä ja organisaation muuta toimintaa tukevaa.
- Turvallisuustyön toteuttamisessa on yhteinen, jaettu vastuu ja sitä kautta myös velvollisuus kehittää sekä ylläpitää turvallisuutta kukin omissa työssään.

(Ranta & Huovila 2015; Martikainen & Ranta 2018, 46-50.)

### 7.3 OPPIMISTA JA OSAAMISTA KOLMELLA ERITASOLLA

Seuraavaksi perehdytään koulun tai oppilaitoksen työntekijöille, sijaisille, harjoittelijoille sekä soveltuvin osin myös sidosryhmille suunniteltuun turvallisuuskoulutusmalliin. Mallin tavoitteena on tarjota riittävä ja tehtäväkohtainen turvallisuusosaaminen eri tehtävissä toimiville. Osaamisvaateet perustuvat tehtäväkohtaisille vaatimuksille. Yhteisön jäsenten turvallisuusosaamista määritellään kolmella tasolla, josta niin sanotun pronssitason muodostavat perusasiat, hopeatasolla osaamista rakennetaan perustason lisäksi erityistilanteiden haltuunotolla ja kultatasolla koulutussisällöt perustuvat henkilön tehtävään silloin, kun hän toimii turvallisuuskriittisissä tehtävissä. (Ranta 2016, 54–53; Ranta & Martikainen 2016, 17.)

#### **Pronssitaso**

Perus- eli pronssitason sisällöt muodostuvat turvalliseen toimintaan tähtäävistä perusasioista. Tarkemmat sisällöt valitaan tehtäväkohtaisten riskien perusteella. Tavoitteena tässä tasossa on, että jokainen saavuttaa riittävät tiedot ja taidot turvallisen toiminnan mahdollistamiseksi. Turvallisuuskoulutus ja -perehdyttämisen pitäisi nähdä ensisijaisesti työntekijän oikeutena, vaikka ne ovat samalla myös työnantajan velvollisuuksia järjestämisen osalta.

On tärkeää huolehtia myös siitä, että yhteisön jäsenet pääsevät työnsä ohella osallistumaan arjessa toteutettaviin turvallisuusharjoituksiin ja muihin turvalliseen toimintaan ohjaaviin aktiviteetteihin. Näitä ovat muun muassa turvallisuusaiheiset teemapäivät, kilpailut, luennot sekä muut tapahtumat, joiden tarkoituksena on herättää koko yhteisö työskentelemään yhdessä turvallisemman työympäristön saavuttamiseksi. Erityisesti sijaisten turvallisuuserehdytys on pystyttävä toteuttamaan osana muuta perehdytystä dokumentoidusti. (Ranta 2016, 54–53; Martikainen & Ranta 2018, 48-50.)

## Hopeataso

Keskimmäisellä hopeatasolla osaamista rakennetaan perustason lisäksi esimerkiksi erilaisiin arjen häiriötilanteisiin varautumisella. Jos perustason koulutus kuuluu kaikille, hopeatason koulutusta selkeästi jo suunnataan osaamistarpeiden näkökulmasta. Se periaate, että kaikki tarjolla oleva turvallisuuskoulutus tarjottaisiin koko yhteisölle, on paitsi kallista niin myös epätarkoituksenmukaista. Osaamisvaatimukset koulutuksen sisällöille johdetaan riskilähtöisesti ja tehtäväkohtaisesti. Turvallisuuden kannalta keskeisten sidosryhmien koulutustarpeet huomioidaan osana muuta turvallisuuskoulutusta. (Ranta 2016, 54–53; Martikainen & Ranta 2018, 48–50.)

## Kultataso

Ylimmällä kultatasolla koulutussisällöt perustuvat riskilähtöisesti johdettuihin koulutus- ja perehdyttämistarpeisiin. Myös henkilön rooliin silloin, kun hän toimii esimerkiksi turvallisuuskriittisissä tehtävissä, voi antaa tarvetta erityisiin koulutustarpeisiin. Toiminta esimerkiksi kriisijohtamisen kentässä vaatii erityistä osaamista ja jatkuvaa harjoittelua. Tähän ryhmään kuuluvat myös ylin johto sekä muut turvallisuuden kannalta kriittiset toimijat. Ryhmään kuuluvien osaamista on tärkeä pitää yllä jatkuvalla harjoittelulla. Koulutusten ja perehdytysten säännönmukainen dokumentointi on vähintään yhtä tärkeää kuin riskilähtöisen koulutuksen järjestäminenkin näillä kaikilla kolmella tasolla. (Ranta 2016, 54–53; Martikainen & Ranta 2018, 48–50.)

Turvallisuuskoulutuksen toteuttamisessa suositellaan käyttämään myös verkko-opetuksen tuomia mahdollisuuksia. Koulutusten sisällöissä olisi hyvä huomioida mahdollisuus myös henkilökohtaiseen valintaan eri turvallisuusmoduulien välillä. Tällä tavoitellaan sitä, että jokaiselle syntyisi henkilökohtainen kiinnostus ja sitä kautta innostus oppia lisää turvallisesta ja viihtyisästä työpaikasta. (Ranta & Martikainen 2016, 17.) Myös osaamismerkkien käyttöönotto on erinomainen tapa paitsi motivoida, niin myös varmistaa oikeanlaisen koulutuksen toteutuminen tehtäväkohtaisesti.

Koulu – ja oppilaitosorganisaatioyhteisön jäsenet, joilla tässä tarkoitetaan työntekijöitä, sijaisia, harjoittelijoita ja sidosryhmien edustajia, jaotellaan tehtävässään tarvittavan turvallisuusosaamisen vaatimusten näkökulmasta kolmeen eri ryhmään sen mukaan, mitä heiltä odotetaan turvallisuusosaamisen suhteen. Seuraavaksi laaditaan toimintavuodeksi kerrallaan turvallisuuskoulutuskello. (Martikainen & Ranta 2018, 48–50.) Kuviossa 18 on kuvattuna turvallisuuskoulutusten ja –perehdyttämisen prosessi, jossa keskeistä on riskilähtöisyys. Ilman riskien arviointia ja käsittelyä ei voida toteuttaa tehokasta ja kohteen tarvitsemää, tehtäväkohtaista koulutusta.

Työntekijän oikeus turvalliseen työpaikkaan toteutuu osaltaan keskeisten turvallisuustietojen ja –taitojen haltuunoton kautta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi työpaikan turvallisuuskoulutukseen osallistumisena unohtamatta kuitenkaan osallistujan omaa aktiivisuutta oppia uutta ja kerrata vanhaa.

<b>RISKIT</b>	<p><b>Riskien arviointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• riskin tunnistaminen - riskianalyysi - riskin merkityksen arviointi - riskin käsittely</li> </ul>
<b>RISKI-LÄHTÖISYYS</b>	<p>Koulutussuunnittelun aloittaminen riskilähtöisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aloitetaan merkittävistä riskeistä - millaista turvallisuuskoulutusta tarvitaan ulkomaantyon turvallisuuden osalta</li> </ul>
<b>TEHTÄVÄ-KOHTAISUUS</b>	<p>Koulutuksen tarpeet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tunnistetaan eri tehtäväkuvat: mitä ja millaista koulutusta ulkomaille lähteille opettajille, johdolle, koulun sidosryhmille, opiskelijoille</li> </ul>
<b>KOULUTUS-SISÄLLÖT</b>	<p>Koulutuksen vuosikello - mitä, miten ja milloin teemoittain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• turvallisuusvartit, turvallisuusharjoitukset, teemapäivät, skenaarioharjoitukset, oppimisen testaukset</li> <li>• aikaan ja paikkaan sitomaton verkkopohjainen perehdytys ulkomaantyöhön lähtevälle</li> </ul>
<b>SEURANTA</b>	<p>Koulutuksen seuranta ja vaikuttavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koulutuksen dokumentointi: osallistaja, sisältö, vaikuttavuus, voimassaolo</li> </ul>

*Kuvio 15. Riskilähtöisen turvallisuuskoulutuksen suunnitteluprosessi. Kuvio: Ranta & Martikainen.*

## 7.4 TURVAKÄVELY

Tutustu erinomaiseen pedagogiseen menetelmään, turvakävelyyn, joka opettaa turvallisuustietoja ja -taitoja tehtäväkohtaisesti. Turvakävellen turvallinen koulu- materiaaliin pääset tästä linkistä:

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-465-1>

Turvakävellen turvallinen koulu -opas keskittyy oppilaitoksen ja korkeakoulun turvallisuuskoulutukseen turvakävelyn keinoin. Se on tarkoitettu kaikille turvallisuuden kehittämisestä kiinnostuneille. Turvallisuus on aidosti vasta silloin hallinnassa, kun sitä toteuttaa koko yhteisö yhdessä suunnitellen, harjoitellen ja tosipaikassa toimien.

Turvakävelyitä on toteutettu monilla eri tavoilla ja eri tarkoituksessa jo lähes 30 vuoden ajan, vaikkakin vasta viime vuosina turvakävely on alkanut yleistyä lähinnä turvallisuuskoulutuksen menetelmänä. Oma toimintaansa uhkaavien riskien tunnistaminen ja käsitteleminen on yksi oppilaitoksen ja korkeakoulun tärkeistä tehtävistä. Turvakävelyt ovatkin osa riskilähtöistä turvallisuustoimintaa.

Turvakävelyn sisällöksi valitaan jokin ajankohtainen teema. Julkaisussa kuvataan erilaisia turvakävelyn teemoja sekä kerrotaan, miten kävely suunnitellaan ja toteutetaan. Parhaimmillaan turvakävely on kokonaisuus, joka antaa kulkijalleen riittävän ymmärryksen kohteen turvallisuudesta. Tärkeää on malttaa keskittyä oppimisen kannalta olennaisimpaan. Hyvin toteutettuna turvakävely on varsin oivallinen menetelmä turvallisuuden kehittämiseen.

## 7.5 YHTEENVETO

Tässä luvussa kuvattiin riskilähtöisen turvallisuuskoulutuksen, -perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelua tehtäväkohtaisesti toteutettuna. Kuten muukin koulutus, myös turvallisuuskoulutukset edellyttävät suunnittelua sekä sisältöjen, kohderyhmien että myös toteutusaikataulun osalta. Merkittävä osa turvallisuuskoulutuksesta, -perehdytyksestä ja työnopastuksesta onkin lainsäädännön määräämää työnantajan velvollisuutta työntekijöitä kohtaan.

Kouluissa ja oppilaitoksissa turvallisuuskoulutuksen toteutuksessa on tärkeä huomioida myös oppilaat ja opiskelijat. Heidän osallistumisensa pitää ratkaista niin, että ikätason mukaiset tarpeet ja ennen kaikkea kyky ja tarve osallistua tulee arvioitua. Turvallisuuskoulutusta ja -harjoituksia suunniteltaessa on tärkeä kysyä, mitä lisäarvoa oppilaiden tai opiskelijoiden osallistuminen tuo heille itselleen – osa edellä mainituista turvallisuuskoulutuksista ja –harjoituksista ei välttämättä edes sovellu lapsille tai nuorille. Esimerkiksi äärimmäisiä väkivaltilanteita ei ole tarpeen harjoitella lasten kanssa. Vaikka näiden harjoitusten tarkoitus olisikin hyvä, niiden vaikutus lasten hyvinvointiin ja turvallisuuden tunteeseen voi olla päinvastainen. On huomattava, että vastuu turvallisuuskoulutuksista ja -harjoituksista on aina koulun aikuisilla.

Koulun tai oppilaitoksen sidosryhmien osallistaminen osaksi turvallisuuskoulutuksia ja -harjoituksia on kaikkien osapuolien edun mukaista. Kun kaikki toimijat osaavat toimia yhteistyössä turvallisesti, voidaan mahdollisista häiriötilanteistakin selvitä nopeasti ja paluu arkeen on myös sujuvaa.

Turvallisuuskoulutukset ja –harjoitukset ovat erinomaisia tilaisuuksia vaikuttaa yhteisön jäsenten turvallisuusasenteisiin ja myös parhaimmillaan onnistuneella koulutuksella saadaan yhteisön jäsenet sitoutumaan turvallisuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

## 7.6 TARKISTUSLISTA

### **TÄRKEITÄ KYSYMYKSIÄ TURVALLISUUSKOULUTUKSEEN LIITTYEN**

- Perustuuko turvallisuuskoulutus- ja perehdytys tunnistetuihin riskeihin ja niiden prioriteetteihin?
- Toteutetaanko turvallisuusjohtamista tehtäväkohtaisesti huomioiden erityisesti sijaiset sekä sidosryhmät?
- Onko turvallisuuskoulutus suunnitelmallista sekä riittävää kaikkien toimijoiden osalta?
- Varmistetaanko turvallisuuden kannalta myös kriittisten toimijoiden kuten sijaisten ja harjoittelijoiden osalta riittävä turvallisuusperehdytys?
- Toteutetaanko kohteessa myös lakisääteistä turvallisuusperehdytystä uusien työntekijöiden osalta?
- Onko turvallisuuskoulutuksen suunnittelu toteutettu ja dokumentoitu turvallisuuskoulutusvuosikellon kautta?
- Dokumentoidaanko annettu turvallisuuskoulutukset osallistujien, keston ja sisällön mukaan säännönmukaisesti?

## Lähteet

**Martikainen, S. & Ranta, T. 2014.** Turvallisuusjohtamisen kautta arjen turvaa. Turvallisuus & Riskienhallinta 6/2014, s. 34–35.

**Martikainen, S. & Ranta, T. 2015.** Turvallisuusjohtamisen kehitysideat. Turvallisuus & riskienhallinta 4, 14–15.

**Martikainen S., Ranta T. 2018.** Johdon vastuusta ja toiminnasta ulkomaantyön turvallisessa arjessa ja häiriötilanteissa. Laurea Julkaisut 98. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.4.2021.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-497-2>

**Ranta, T. & Huovila, E. 2015.** Myönteinen ilmapiiri ja yhteinen tahtotila Laurea-ammattikorkeakoulun ja –kirjaston turvallisuuden kehittämisen lähtökohtina. UAS Journal, Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, no 1.

**Ranta, T. & Martikainen, S. 2016.** Turvallisuutta henkilökohtaisen kiinnostuksen kautta. Turvallisuus & Riskienhallinta. 3/2016. s. 16–17.

**Ranta, T. 2016.** Riskilähtöisen koulutuksen keinoin kohti tehtäväkohtaista osaamista. Teoksessa Martikainen S. Toim. 2016. Varautuva, turvallinen koulu. Laurea Julkaisut 70. Laurea-ammattikorkeakoulu. s. 46–53. Viitattu 6.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-446-0>

**Työturvallisuuslaki (738/2002).** Viitattu 6.4.2021. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasq/2002/20020738>





5年1

## 8 Viestintä

**T**ÄSSÄ LUVUSSA KUVATAAN sitä, miten avoin, ennakoiva ja positiivinen turvallisuusviestintä voi tuoda lisäarvoa turvallisen kouluarjen rakentamiseksi sidosryhmiä unohtamatta. Luvussa tutustutaan myös kriisiviestinnän suunnitteluun, toteuttamiseen ja myös vastuuhenkilöiden nimeämiseen. Taulukossa 12 on esitetty turvallisuusviestinnän toteutukseen ja erityistilanneviestintään liittyviä keskeisiä asioita.

**Taulukko 12.** Turvallisuusviestinnän toteuttamisesta. Taulukko: Ranta & Martikainen.

VIESTINTÄ	Turvallisuusviestinnän toteutus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tunnistetaan positiivisen turvallisuusviestinnän tarpeet kriisiviestinnän lisäksi.</li><li>• Nimetään viestinnän vastuuhenkilöt.</li><li>• Saatetaan turvallisuusviestintää koskevat suunnitelmat ja ohjeet henkilöstön sekä tarvittavien sidosryhmien tietoisuuteen.</li></ul>
	Turvallisuusviestintä erityistilanteissa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tunnistetaan turvallisuusviestinnän tarpeet ja kohderyhmät erityistilanteissa.</li></ul>

Suomalaisilla organisaatioilla ja yhteisöillä on erinomaiset mahdollisuudet alkaa toteuttaa kriisiviestinnän lisäksi positiivista, ennakoivaa turvallisuusviestintää suunnitellusti ja tavoitteellisesti. Tämä edellyttää sen sisäistämistä, että turvallisuusviestintä voi olla muutakin kuin kriiseihin reagoimista.

## 8.1 POSITIIVINEN JA ENNAKOIVA TURVALLISUUSVIESTINTÄ KOHTEEN ARJESSA

Hyvä turvallisuusviestintä toteutuu parhaiten silloin, kun se on proaktiivista, ennakoo toimintaa. Tällöin korostuu turvallisuusasioiden jatkuva esille tuominen ja esillä pitäminen, turvallisiin toimintatapoihin kannustaminen ja turvallisuutta ohjaavien periaatteiden korostaminen. Myös jaettu, yhteinen tahtotila turvallisuuden ylläpitämiseksi on tärkeä tavoite matkalla kohti avoimesti viestivää koulua. Tämä kaikki vaikuttaa suoraan niin työhyvinvointiin kuin myös työstä suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen. (Söderholm 2014, 13.)

”Proaktiivisen turvallisuusviestinnän avulla on mahdollista jalkauttaa ja sitoa yhteen kaikki turvallisuuden hyväksi tehtävät toimet ja lisätä niiden vaikuttavuutta. Se on sekä keino välittää turvallisuusnormeja ja näkemyksiä organisaation henkilökunnalle että mahdollisuus kannustaa yhteisöä kohti positiivista turvallisuus-kulttuuria.” (Söderholm 2014, 13.)

### 8.1.1 Kohti suunnitelmallista viestintää

Viestintäympäristömme on osa jatkuvaa muutosta. Kaikkea ei voi enää hallita, koska yleisöt sirpaloituvat ja henkilökohtainen joukkoviestintä yleistyy. Jokaisella on nykyään mahdollisuus osallistua tuottamalla sisältöjä, osallistumalla keskusteluihin tai vaikkapa vaikuttamalla ja keräämällä vaikutteita. (Juholin, 2013; Martikainen & Ranta 2018, 54.) Viestintä on tärkeä nähdä osana organisaation strategiaa ja johtamista. Tämän päivän viestintäkulttuuri haastaa organisaatiot viestinnässään avoimuuteen, nopeuteen, tiedon saatavuuteen ja läpinäkyvyyteen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä on edellytys sille, että luottamus organisaatioiden toimintaan säilyy. (Korpiola, 2011, 13.)

Turvallisuusviestintä on osa organisaatioiden muuta aktiivista ja ennakoo viestintää. Se on kuin silmälasit, joiden läpi viestintää katsotaan turvallisuussuunnittelun ja -johtamisen kautta. Turvallisuudesta voi ja pitää viestiä myös arjen normaalioloissa häiriötilanteista puhumattakaan. Hyvä kysymys on, voisiko koulu tai oppilaitos jakaa suunnitellusti kaikkea sitä, mitä se on turvallisuutensa eteen tehnyt paitsi koko yhteisölle, myös hallitusti sen ulkopuolelle? Miksemme jakaisi myös turvallisuusjärjestelmien kehittämisen helmiä, kun perinteisesti turvallisuusviestintä on ollut niiden tilanteiden jakamista, kun jokin asia on mennyt pieleen tai jokin riski on realisoitunut?

### 8.1.2 Positiivinen turvallisuusviestintä vaikuttaa

Turvallisiin toimintatapoihin kannustavan, positiivisen viestinnän tiedetään vaikuttavan myönteisemmin turvallisuuteen kuin jos viestinnän kohteena olisivat negatiivisiin puoliin ja ei-toivottuihin toimintatapoihin liittyvät sisällöt. (Real 2008, 355-357; Merivirta 2010, 22.) Parhaimmillaan turvallisuusviestintä näyttäytyy kannustavana, yhteisenä asiana, jota yhteisön jäsenet pitävät arjessa yllä omassa viestinnässään. Se rakentuu systemaattisen turvallisuusjohtamisen tueksi silloin, kun erityisesti esimiehet ovat roolinsa turvallisuusviestinnän viejinä sisäistäneet.

Ennakoivan turvallisuusjärjestelmän yksi keskeinen toteuttamisen väline on positiivinen ja avoin turvallisuusviestintä. Sillä tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan erilaisia yrityksen omaksumia keinoja jakaa sen omia turvallisuusnormeja ja –näkemyksiä koko yhteisölle huomioiden myös sidosryhmät. (Merivirta 2011, 19.)

”Parhaimmillaan organisaation proaktiivisesta turvallisuusviestinnästä muodostuu kokonaisuus, johon kuuluvat esimerkiksi turvallisuusperheohjelmat, turvallisuusjärjestelmät tukemaan tuotettua suunnitelmaa, turvalli-

suuskoulutukset sisältöineen, arjen keskustelut, kokoukset, tiedotteet, palautteet, turvallisuuspoikkeamailmoitukset, kyltit sekä ilmoitustaulut.” (Merivirta & Mäkelä 2011, 4-5).

Jokaisen kohteen arkeen kuuluu myös varautuminen häiriötilanteisiin. Kun kohteessa päätetään alkaa kehittää turvallisuusviestintää, on järkevää sisällyttää tähän myös kriisiviestinnän osuus ja määritellä sen tehtäväksi kriisin kielteisten seurausten vähentäminen. Kriisiviestintä on parhaimmillaan proaktiivista toimintaa, jonka edellytyksenä on, että erityistilanteisiin on varauduttu ennakolta. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 110.) Kriisiviestintään palataan vielä myöhemmin.

### 8.1.3 Turvallisuusviestinnän kaksisuuntaisuus ja johdon rooli

Hyvän turvallisuusviestinnän edellytyksinä ovat muun muassa avoin viestintäilmapiiri, kahdensuuntaisen viestinnän toteuttaminen ja informaation helppo saatavuus. Avoin viestintäilmapiiri edesauttaa turvallisuuteen liittyvän tiedon itsenäistä hakemista, turvallisuusaiheista keskustelua sekä turvallisuuspoikkeamista raportointia. Se mahdollistaa ja tukee myös kahdensuuntaista viestintää eri henkilöstöryhmien välillä. (Merivirta 2011, 20-21.)

Kaksisuuntaisuus näkyy parhaimmillaan turvallisuusviestinnässä niin, että esimerkiksi turvallisuuspoikkeamista ilmoittamiseen kannustetaan ja niistä seuraa ilmoittajalle palaute asian eteenpäinviemisestä. Turvallisuusilmoitusmenettely toteutetaan niin, että läheltä piti -tapaukset, onnettomuudet sekä muut turvallisuustapahtumat ovat ilmoittajan valittavissa laajasti kaikilla turvallisuuden osa-alueilla. Kaksisuuntaisuus toteutuu myös erilaisten ”kysy – vastaa” -palstojen kautta, joissa ajankohtaisia turvallisuuteen liittyviä asioita kuvataan avoimen turvallisuusviestinnän keinoin. (Ranta 2012, 60.)

Johdon esille tuoma viesti siitä, että turvallisuus on organisaation toiminnassa etusijalla, rohkaisee yhteisön jäseniä toimimaan turvallisten toimintatapojen edistämiseksi. Turvallisuusviestintä ilman johdon näkyvää sitoutumista voidaan tulkita pelkäksi puheeksi, johon ei tarvitse reagoida eikä sitä tarvitse noudattaa. Keskityminen pelkkiin ongelmatilanteisiin ei tue henkilökunnan sitoutumista turvalliseen toimintaan. Sen sijaan turvallisuusviestinnän olisi oltava monipuolista ja kannustavaa. (Merivirta 2011, 21–22.)

Johdon näkyvä tuki turvallisuustoiminnalle toteutuu esimerkiksi sen toiminnasta kertovalla tallenteella, jossa korostetaan johdon suulla turvallisuuden merkitystä koko toiminnan jatkuvuuden ja ihmisten hyvinvoinnin lähtökohdana. Johdon kirjalliset kuvaukset turvallisuustoiminnasta voivat myös kertoa heidän positiivista asenteestaan turvallisuustyötä kohtaan. (Ranta 2012, 61.)

### 8.1.4 Positiivinen turvallisuusviestintä ja erilaisten henkilöstöryhmät

”Positiivinen ja turvallisiin toimintatapoihin kannustava viestintä vaikuttaa todennäköisesti paremmin turvallisuuteen kuin negatiivisiin puoliin sekä huonoihin toimintatapoihin keskittyvä viestintä” (Merivirta 2011, 21). Kun organisaatio on halunnut panostaa henkilökuntansa hyvinvointiin, voidaan olettaa, että turvallisuusviestintäkin näyttäytyy avoimena ja kannustavana. Tällöin myös turvallisuus kuvataan yhteisön jäsenien yhteisenä asiana. (Ranta 2012, 62.)

Parhaimmillaan organisaatioiden turvallisuusviestinnässä näkyy erilaisten vastaanottajien huomioiminen, lähiesimiesten viestintä, yksinkertaisuus, positiivisuus ja monikanavaisuus (Real 2008, 355–358). Erilaisia vastaanottajia ovat esimerkiksi sidosryhmät tai erilaisista työtehtävistä syntyvät roolit. Turvallisuuskirjoitusta on näkyvin osoitus erilaisten jäsenten tai ryhmien tarpeesta - ne rakennetaan paitsi tehtävän niin myös vastaanottajan tarpeiden mukaisesti. Erilaiset vastaanottajat huomioidaan myös niin, että esimerkiksi aktiivisille työntekijöille on perusviestin lisäksi tarjolla syventävää tietoa asioista. (Ranta 2012, 62–63.)

### 8.1.5 Havainnot positiivisesta viestintäilmapiiristä

Positiivinen viestintäilmapiiri rakentuu seuraaville tekijöille: avoin viestintäilmapiiri, kahdensuuntainen viestintä ja informaation saatavuus. Avoin viestintäilmapiiri edesauttaa turvallisuustiedon itsenäistä hakemista, keskustelua turvallisuudesta sekä turvallisuuspoikkeamien raportointia. Se tukee myös kahdensuuntaista viestintää. Organisaatiossa viestintäilmapiiri jo itsessään vaikuttaa positiivisesti onnettomuustilanteiden syiden selvittämiseen ja niistä mahdollisesti seuraavien interventioiden sekä muutosten vastaanottamiseen. Turvallisuusdokumentaation helppo saatavuus ja sisällön luotettavuus liitetään vahvasti positiiviseen turvallisuusilmapiiriin ja sitä kautta myös turvallisen käyttäytymisen aikaansaamiseen. (Merivirta 2011, 20.) Taulukossa 13 on esiteltyä vielä yhteenvetomaisesti turvallisuusviestinnän toteuttamiseen liittyvät tehtävät.

Alla vielä yhteenvetomaisesti niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat turvallisuusviestinnän onnistumiseen. Kohteen on varmistettava seuraavat asiat

- Laadittava yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa suunnitelma siitä, miten positiivinen turvallisuusviestintä tulee toteutetuksi ja näkyväksi kohteen arjessa.
- Huolehdittava siitä, että suunnitelma kuvaa minimissään turvallisuusviestinnän toteuttamisen periaatteet ja vastuut.
- Varmistettava, että turvallisuusviestinnän tavoitteet ovat kohdekohtaisesti kuvattuina.
- Tunnistettava ja toteutettava turvallisuusviestinnässä käytettävät kanavat kohteen arjen työn osalta.
- Toimittava aktiivisesti turvallisuusasioiden viestimiseksi positiivisesti.

**Taulukko 13.** Turvallisuusviestinnän toteuttamiseen liittyvät tehtävät. Taulukko: Ranta & Martikainen.

TURVALLISUUSVIESTINNÄN HYVÄT KÄYTÄNTEET	IDEOITA KOHTEEN TURVALLISUUSVIESTINNÄN KEHITTÄMISEEN
<p><b>Turvallisuusviestinnän kaksisuuntaisuus</b></p> <p>Havainnot viestintäilmaapiiristä rakentuvat seuraaville tekijöille eli hyvin rakennetun ja toimivan turvallisuusviestinnän merkittävimpiä tekijöinä voidaan pitää avointa viestintäilmaapiiriä, kahdensuuntaista viestintää ja informaation helppoa saatavuutta. Avoin viestintäilmaapiiri edesauttaa turvallisuustiedon itsenäistä hakemista sekä turvallisuuspoikkeamien raportointia. Se tukee myös kahdensuuntaista viestintää. (Real &amp; Cooper 2009, Merivirran 2011 mukaan).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaksisuuntaisuus näkyy kohteiden turvallisuusviestinnässä niin, että esimerkiksi turvallisuuspoikkeamista ilmoittamiseen kannustetaan ja siitä seuraa aina ilmoittajalle palaute asian eteenpäinviemisestä.</li> <li>• Turvallisuusilmoitusmenettely rakennetaan niin, että läheltä piti -tapaukset, onnettomuudet sekä muut turvallisuuteen liittyvät tapahtumat ovat jo lähtökohtaisesti mahdollistettu ilmoittajalle toisistaan erillisinä kategorioina.</li> <li>• Arkaluonteisten asioiden ilmoittamiseen mahdollistetaan anonyymi ilmoitusväylä.</li> <li>• Ilmoittamiseen kannustetaan ja siitä myös voidaan palkita.</li> <li>• Kaksisuuntaisuus näyttäytyy myös erilaisten "kysy-vastaa" -palstojen kautta, joissa ajankohtaisia, organisaation turvallisuuteen liittyviä asioita viestiään turvallisuusviestinnän keinoin.</li> </ul>
<p><b>Johdon näkyvyys turvallisuusviestinnässä</b></p> <p>Johdon esittämä "tukeva" viesti siitä, että turvallisuus itsessään on organisaation toiminnassa etusijalla, rohkaisee myös työntekijöitä toimimaan turvallisten toimintatapojen edistämiseksi työyhteisössä. Turvallisuusviestintä ilman johdon näkyvää sitoutumista ja tukea voidaan tulkita pelkäksi puheeksi, johon ei tarvitse reagoida tai että sitä pitäisi noudattaa. Keskittyminen pelkkiin ongelmatilanteisiin turvallisuusviestinnässä ei sekään mahdollista henkilökunnan sitoutumista turvalliseen toimintaan, vaan viestinnän pitäisi olla monipuolista ja kannustavaa. (Merivirta 2011, 20.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkoviestinnässä näkyy selvästi johdon vahva ja näkyvä tuki turvallisuustoiminnalle.</li> <li>• Johdon näkyvä tuki turvallisuustoiminnalle näkyy niin, että esimerkiksi organisaation johto esiintyy videolla kertoen turvallisuuden merkityksestä koko toiminnan jatkuvuuden ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta.</li> <li>• Verkkosivuilla julkaistut johdon kirjalliset kuvaukset turvallisuustoiminnasta ovat myös tukemassa tätä tehtävää.</li> </ul>
<p><b>Positiivinen ja kannustava turvallisuusviestintä</b></p> <p>Positiivinen, turvallisiin toimintatapoihin kannustava viestintä vaikuttaa todennäköisesti paremmin turvallisuuteen kuin negatiivisiin puoliin ja huonoihin toimintatapoihin keskittyvä viestintä (Merivirta 2011, 21).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuusviestintä näyttäytyy avoimena ja kannustavana.</li> <li>• Turvallisuus on kuvattu yhteisön kaikkien jäsenten yhteisenä asiana.</li> <li>• Negatiivisia asioita tai huonoja toimintatapoja ei ruodita.</li> </ul>

## TURVALLISUUSVIESTINNÄN HYVÄT KÄYTÄNTEET

### Erilaisten henkilöstöryhmien huomioiminen

Parhaimmillaan organisaatioiden turvallisuusviestinnässä näkyy erilaisten (sidosryhmät, työtehtävä, positio yms.) vastaanottajien huomioiminen, lähiesimiesten viestintä, yksinkertaisuus, positiivisuus ja monikanavaisuus (Real 2008, 355–358).

Esteettömyydellä ja saavutettavuudella tarkoitetaan yhdenvertaisia mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnan toimintaan itsenäisesti ja omana itsenään. Esteettömyys on sekä fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, kulttuurisen että taloudellisen ympäristön toteutumista siten, että jokainen voi toimintakyvystään riippumatta toimia yhdenvertaisesti muiden kanssa.

Perinteinen näkemys esteettömyydestä tarkoittaa, ettei tilassa ole liikkumisen esteitä. Liikkumisesteiden ohella myös kuulemisen ja näkemisen esteettömyys ovat keskeinen osa fyysisen ympäristön toimivuutta”. (Ruskovara, 2009, 7.)

## IDEOITA KOHTEEN TURVALLISUUSVIESTINNÄN KEHITTÄMISEEN

- Viestinnässä, myös verkossa, näkyy erilaisten henkilöstöryhmien huomiointi ja myös viestinnän suuntaaminen kunkin ryhmän tarpeiden mukaisesti.
- Erilaisten sidosryhmien huomiointi toteutetaan verkkoviestinnässä siten, että esimerkiksi huoltomiehillä toteutetaan tietopaketti hyvästä turvallisuuden hallinnasta kohteessa.
- Turvallisuusdokumentaatio on parhaimmillaan näkyvin osoitus erilaisten yhteisön jäsenten tai ryhmien tarpeiden huomioimisesta: ne ovat rakennettu paitsi tehtävän niin myös vastaanottajan tarpeiden mukaisesti esteettömyys huomioiden.
- Turvallisuusviestinnässä huomioidaan erilaiset vastaanottajat myös niin, että esimerkiksi aktiivisesti tietoa hakeville työntekijöille on perusviestin lisäksi helposti saatavissa syventävää tietoa asiasta - tämä on ratkaistu siten, että tietystä sisällöstä on tarjolla perusmateriaali, mutta syventämistä varten on tuotettu esimerkiksi linkejä tutkimuksiin ja yhteiskunnan tuottamiin sivustoihin
- Erilaisten käyttäjäryhmien tarpeet on huomioitu niin, että esteettömyyden vaateet on nostettu monikanavaisen viestinnän kautta toteutettavaksi.
- Esimerkiksi turvallisuudesta kohteessa kertova videomateriaali on puheen lisäksi tekstitetty ja myös viittomakielellä tulkittu.

### Turvallisuusviestinnän monikanavaisuus

Erilaisten yleisöjen huomioimiseen liittyy myös viestinnän monikanavaisuus. Erilaisten kanavien kautta lähetetyt viestit menevät perille yhtä viestiä todennäköisemmin ja ne myös tukevat toisiaan sekä lisäävät turvallisuusviestinnän näkyvyyttä (Merivirta 2011, 22).

- Verkkoviestinnässä monikanavaisuus näyttäytyy niin, että turvallisuusviestintää on toteutettu paitsi kirjallisten dokumenttien, niin myös videoesitysten ja erillisten äänitiedostojen kautta. Verkkoviestintä jo itsessään on yksi monikanavaisuuden osoitus (turvallisuuden näkyminen kotisivuilla ja sosiaalisessa mediassa).
- Erilaiset animaatiot turvallisuusohjeiden rinnalla tukevat monikanavaisuuden lähtökohtaa.
- Erilaiset käyttäjäryhmät on tunnistettu ja heille suunniteltu turvallisuusviestintä on sekä ryhmän tarpeiden että monikanavaisuuden kautta toteutettuna onnistunutta ja virikkeellistä.

## TURVALLISUUSVIESTINNÄN HYVÄT KÄYTÄNTEET

### Havainnot viestintäilmapiiristä

rakentuivat seuraaville tekijöille eli hyvin rakennetun ja toimivan turvallisuusviestinnän merkittävimpinä tekijöinä voidaan pitää avointa viestintäilmapiiriä, kahdensuuntaista viestintää ja informaation helppoa saatavuutta. Avoin viestintäilmapiiri edesauttaa turvallisuustiedon itsenäistä hakemista, keskustelua turvallisuudesta sekä turvallisuuspoikkeamien raportointia. Se tukee myös kahdensuuntaista viestintää. Organisaatiossa viestintäilmapiiri jo itsessään vaikuttaa onnettomuustilanteiden syiden selvittämiseen ja niistä mahdollisesti seuraavien interventioiden sekä muutosten vastaanottamiseen. Turvallisuusdokumentaation helppo saatavuus ja sisällön luotettavuus liitetään vahvasti positiiviseen turvallisuusilmapiiriin ja sitä kautta myös turvallisen käyttäytymisen aikaansaamiseksi. (Merivirta 2011, 20.)

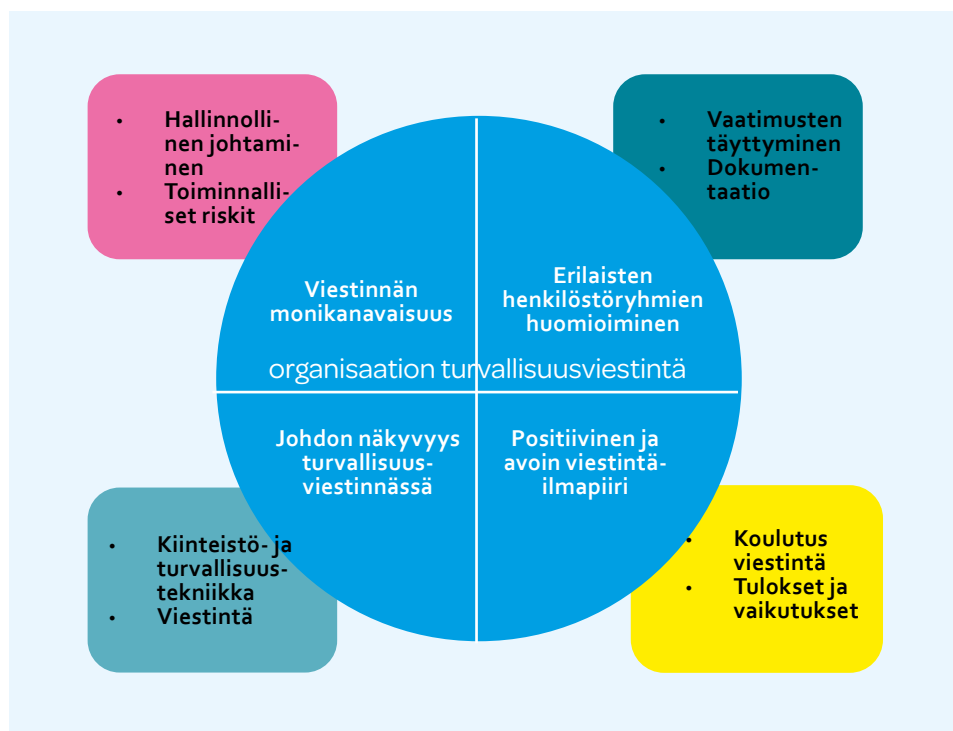
## IDEOITA KOHTEEN TURVALLISUUSVIESTINNÄN KEHITTÄMISEEN

- Turvallisuudesta viestitään avoimesti ja laajasti.
- Suurin osa turvallisuuteen liittyvistä ohjeistuksista ja esimerkiksi turvallisuustoiminnan mittaamisen tuloksista voivat olla avointa.
- Turvallisuusdokumentaation saatavuus on toteutettu monipuolisen verkkoviestinnän kautta.



## 8.2 YHTEENVETO POSITIIVISESTA, ENNAKOIVASTA TURVALLISUUSVIESTINNÄSTÄ

Yksi turvallisuusviestinnän tavoitteista on olla mahdollistamassa avointa viestintäilmapiiriä keskitetyn mallin kautta. Positiivisen, turvallisiin toimintatapoihin kannustavan viestinnän tiedetään vaikuttavan paremmin turvallisuuteen kuin negatiivisiin puoliin ja huonoihin toimintatapoihin keskittyvän viestinnän. Parhaimmillaan turvallisuusviestintä näyttäytyy kannustavana, koko työyhteisön yhteisenä asiana. Se rakentuu systemaattisen turvallisuusjohtamisen tueksi. Kuviossa 19 on jäsenetty turvallisuusjohtamisen sisältöjen kautta rakentuvaa turvallisuusviestintää (Ranta 2012, 61).



**Kuvio 16.** Turvallisuusjohtamisen sisällöt ja turvallisuusviestinnän käytänteet (Ranta 2012, 61).

Turvallisuusviestinnän sisäistäminen osana sekä organisaatioviestintää että myös turvallisuusjohtamista on erinomainen lähtökohta lähteä rakentamaan koko yhteisön omaa ohjelmaa positiivisen turvallisuuden esille tuomiseksi koko yhteisön voimin.

## 8.3 VIESTINTÄ OSANA HYVÄÄ TURVALLISUUSJOHTAMISTA

Tässä kohdassa keskitytään kuvamaan sitä, mitä kriisiviestintä on osana kriisijohtamista. Samoin kuvataan hyvälle kriisijohtamiselle tyypillisiä elementtejä.

Organisaation kriisiviestintä on ollut onnistunutta, kun organisaatio on tulkinut kriisitilanteen oikein, osannut vastata kriisitilanteen vaatimuksiin sekä osannut ottaa huomioon sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Organisaatio voi kääntää onnistuneen kriisiviestinnän suoraan edukseen ja sitä voidaan pitää jopa mainetekona. (Pedak 2018, 38.)

Pedak (2018) toteaa: ”Strategian valintaa ohjaa organisaation syyllisyyden taso. Mitä suurempi on organisaation koettu syyllisyys, sitä suurempi tarve sillä on kantaa vastuuta kriisin negatiivisista vaikutuksista sidosryhmille. Vastaavasti suurempi syyllisyys merkitsee pienempää liikkumavaraa viestinnässä. Pedak lisää, että organisaation viestintästrategia voi olla jatkumo puolustautumisesta alistumiseen:

1. syyntä kieltäminen (syytöksiä vastaan hyökkääminen, niiden kieltäminen, syyllisen osoittaminen)
2. syyntä väheksyminen (selittely, vähättely)
3. syytöksen edessä nöyrytyminen (kompensaation lupaaminen, anteeksipyyntö)
4. vahingosta vahvistuminen (uhriutuminen ja nöyryys).

Organisaation koettu syyllisyysaste voi olla vähäisestä keskinkertaisen kautta vakavaan seuraavasti: 1) organisaatio koetaan syyttömänä uhrina, 2) kriisiä voidaan pitää vahinkona tai 3) kriisi olisi ollut vältettävissä organisaation omin toimin. Pedak toteaa lopuksi: ”Mitä suuremmaksi organisaation vastuu kasvaa, sitä enemmän se joutuu sopeutumaan ja nöyrytymään.” (Pedak 2018, 38.)

### 8.3.1 Kriisitilanteen viestinnästä

Kriisitilanteen viestinnän jako kolmeen eri osa-alueeseen auttaa määriteltäessä viestinnän eri tehtäviä. Organisaation viestintää voidaan lähestyä sisäisen viestinnän tarpeiden kautta, mutta siihen liittyy erottamattomasi myös se, miten asiasta viestitään ulos. Lisäksi kokonaisuuteen kuuluu vielä median kriisiuutisointi kuvion 20 mukaisesti.



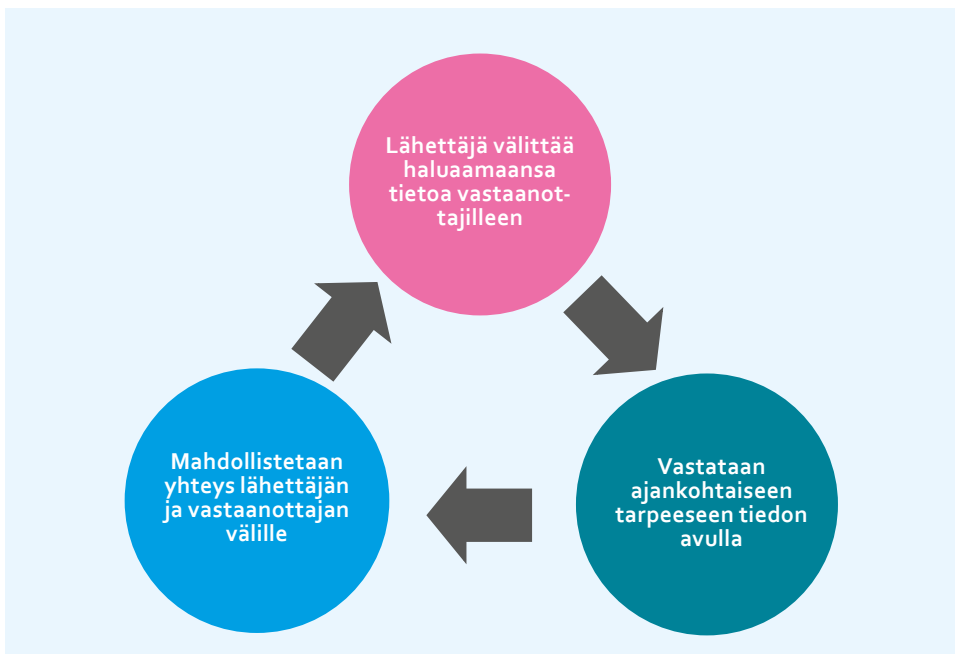
**Kuvio 17.** Kriisitilanteen viestintä (Ranta & Martikainen mukailen Pedak 2018, 15).

Kunnan, koulun tai oppilaitoksen julkisuusstrategia voi olla proaktiivinen, aktiivinen, reaktiivinen tai passiivinen. Proaktiivinen ja aktiivinen tarkoittavat sitä, että kunta, koulu tai oppilaitos toteuttaa esimerkiksi omatoimisesti uutisten tarjoamista toimituksiin ja yhteydenpitoa toimittajiin. Reaktiivinen toiminta on jälkikäteen reagointia, kun taas passiivinen on yhdensuuntaista. Viestinnän asiantuntijoiden mukaan paras tulos syntyy, kun tilanteessa jaetaan saatavilla oleva tieto heti avoimesti ja sellaisessa muodossa, että sitä on helppo käsitellä.

Tiedon jakaminen tiipoittain koetaan huonoimmaksi toimintatavaksi, johon organisaatio voi viestinnässään syyllistyä. Myös jälkikäteen tarjottu ja korjailtu tieto sekä kaikenlainen selittely ovat maineen kannalta huonoja vaihtoehtoja. Vain hallittu avoimuus mahdollistaa luottamuksen muodostumisen. Ksi tärkeimmistä taidoista on osata kertoa medialle se, mitä kerrottavissa on: senkin voi mainita, ettei asiasta voi puhua tässä hetkessä enempää tai ettei uutta kerrottavaa ole juuri nyt. Jokainen toimija voi oman aktiivisuutensa kautta vaikuttaa myös uutisen sisältöön. Tämä syystä, että uutistyhjiö täyttyy jonkin toisen lähteen kertomasta tiedosta kuitenkin. (Korpiola 2011, 21-22.)

### 8.3.2 Viestinnän tehtävistä

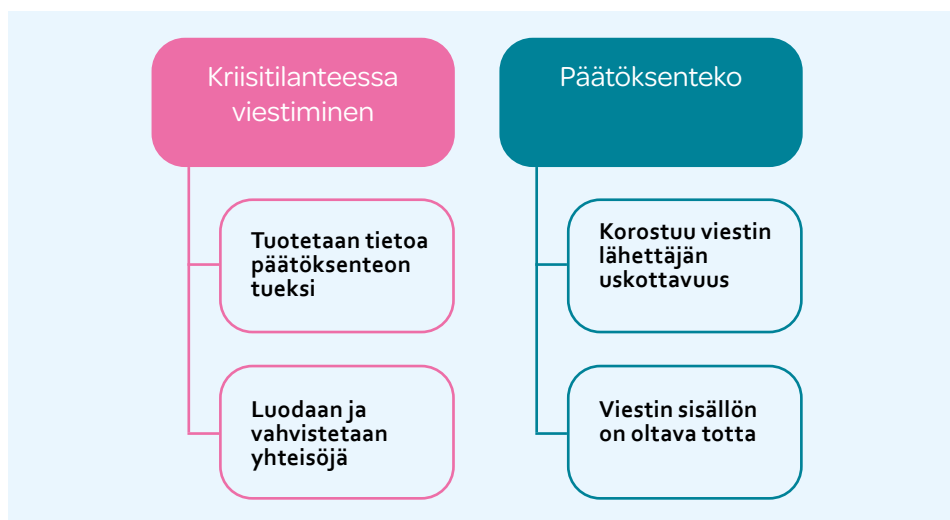
Viestintää voidaan selittää myös alla olevan kuvion 21 mukaisesti. Siinä on kuvattuna kolme, toisiinsa liittyvää, mutta kuitenkin erillistä viestinnän tehtävää. Pähkinänkuoressa kyse on siitä, että viestimällä lähettäjä välittää toivomaansa tietoa valitsemilleen vastaanottajille. Tästä syntyy yhteys heidän välilleen, kun samalla vastataan ajankohtaiseen tarpeeseen tietoa jakamalla. (Pedak 2018, 16.) Nämä kaikki viestinnän tehtävät ovat kohteen viestinnän suunnittelussa hyvä huomioida, jotta yhteinen ymmärrys viestinnän toteuttamisesta syntyy.



**Kuvio 18.** Viestinnän tehtävät (Ranta & Martikainen mukaillen Pedak 2018; Hakala, 2015).

Erilaiset häiriötilanteet ja niihin liittyvät pyrkimykset ratkaisuun antavat selvän signaalin siitä, jos organisaatio on osannut ennalta varautua. Tämä näkyy muun muassa siinä, että kriisitilanteessa toiminnasta vastaavat ovat kykeneviä tuottamaan alati uudistuvaa tietoa päätöksenteon tueksi. Tällöin päätökset perustuvat tiedolle, eikä toiminnassa tarvitse sortua arvailuihin tai jonkun kuvitelmiin. Liian usein häiriötilanteiden hyvä hallinta kaatuu siihen, ettei tilanteessa vastuulliset toimijat ole koskaan aiemmin yhdessä harjoitelleet tai omaksuneet hyväksi todettuja, yhteisiä toimintamalleja. (Pedak 2018, 16; ks. myös Martikainen & Ranta 2018, 67.) Hyvin johdettu tilanne sen sijaan rauhoittaa ja luo uskoa kaikkiin niin kunnassa, koulussa ja oppilaitoksessa, kuin myös sen sidosryhmissä. Päämäärätön ja sääntäilyltä vaikuttava, kriisin selittämiseen pyrkivä toiminta ja vasta kriisitilanteessa asioiden opettelu eivät luonnollisestikaan vakuuta tai vahvista positiivista kuvaa toiminnasta.

Kun kunta, koulu ja oppilaitos alkaa suunnitella omaa toimintaansa kriisijohtamisen tarpeisiin vastaamisen osalta, on tärkeä ymmärtää, että systemaattisesta varautumisesta huolimatta ripaus epävarmuutta ja –mukavuutta sisältyy aina kriisitilanteisiin. Jossain tilanteissa saattaa läsnä olla myös uhkaa tilanteiden komplisoitumisesta. Kuviossa 22 esitetään, miten viestintä ja päätöksenteko liittyvät kriiseihin.



**Kuvio 19.** Kriisitilanne viestinnän näkökulmasta (mukaillen Pedak 2018, 16 ks. myös Martikainen & Ranta 2018, 68).

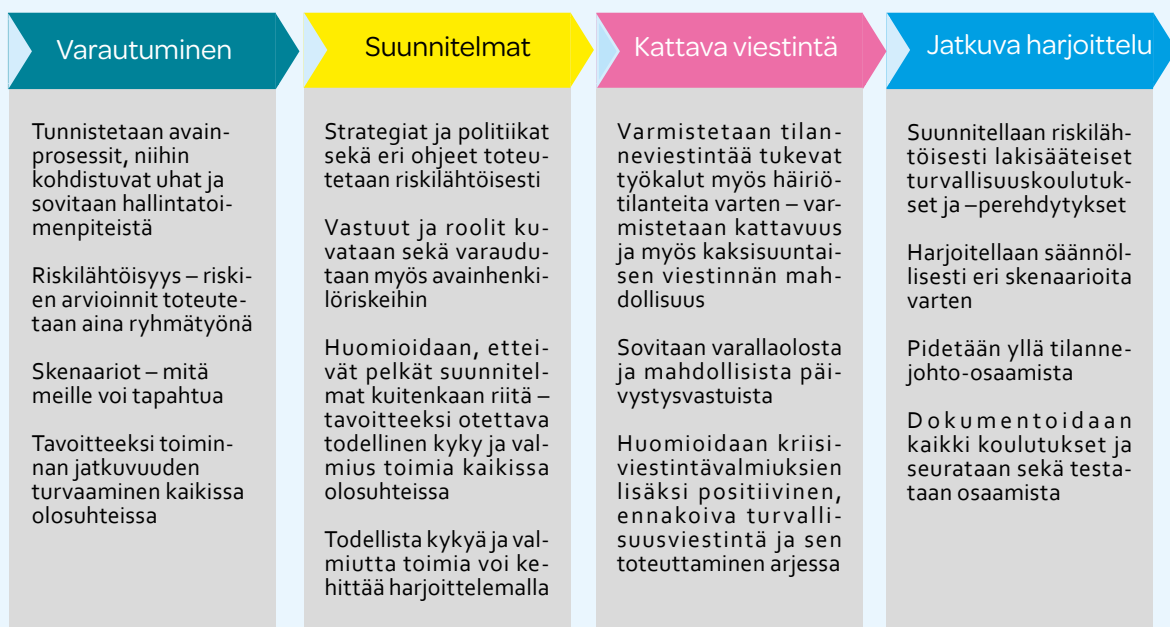
Viestin lähettäjän uskottavuus on keskiössä, kun kovissakin paineissa ja ristitulessa on kyettävä tekemään päätöksiä. Kriittisissä tilanteissa on aina mahdollisuus luoda ja myös vahvistaa yhteisöjä – parhaimmillaan yhteisen kriisin äärellä osallistutaan sekä yhdistytään.

## 8.4 YHTEENVETO

Kriisi on harvemmin tapahtuma, jonka pystyy arjessa kuvittelemaan. Se voi riepotella meitä kuin myrsky laivaa ja kun uskallamme viimein huokaista tilanteen näyttäessä laantumisen merkkejä, edessä onkin jokin uusi, täysin odottamaton käänne. Kriisi paljastaa myös sen, miten varautumista on toteutettu kohteessa. Viimeistään tässä kohtaa ne organisaatiot, joiden kriisitoiminta rakentuu pelkästään suunnitelmille ilman riittäviä resursseja esimerkiksi jatkuvan harjoittelun ylläpitämiseksi, ovat valitettavan heikoilla. Ajallemme

tyypillisesti viestintää on myös tärkeä katsoa digitalisaation näkökulmasta ja nähdä se kaksisuuntaisena, monenkeskisenä ja reaaliaikaisena (Pedak 2018, 16).

Kun varautuminen on riittävällä tavalla kuvion 23 mukaisesti varmistettu, voi syntynyt kriisi olla myös erinomainen paikka näyttää, miten systemaattinen turvallisuusjohtaminen riittävine resursseineen mahdollistaa hankalan tilanteen kääntämisen voitoksi. Kriisissä viimeistään erottuvat ne organisaatiot, joissa turvallisuutta on johdettu systemaattisesti ja proaktiivisesti.



**Kuvio 20.** Yhteenveto vaatimuksista jatkuvuudenhallinnan toteuttamiseksi. Kuvio: Ranta & Martikainen.

Kriisiviestinnän tehtävänä on lisäksi auttaa kohdetta tunnistamaan tiedontarpeen mahdolliset vaihtelut ja ajankohtaisuus muille tilanteessa oleville. Olennaista onkin ymmärtää, että kriisiviestintää arvioidaan vastaanottajien näkökulmasta, ei lähettäjästä lähtevistä tarpeista. Kohde on onnistunut kriisiviestinnässään silloin, kun sen jakamalla tiedolla on selvästi merkitystä vastaanottajille. Tämä on taas tuo uskoa hankalasta ja joskus sekasortoiseltakin vaikuttavasta tilanteesta selviytymiseen. (Pedak 2018, 16; ks. myös Martikainen & Ranta 2018,66-69.)

Kriisiviestinnän suunnittelu on nähtävä siis osana systemaattista turvallisuusjohtamista. Se perustuu aina arvioituihin sekä käsiteltyihin riskeihin ja on näin olennainen osa varautumista. Esimerkiksi koulujen osalta tämä koko toiminta on saatettu toteuttaa ja vastuuttaa kuntatasolta johdettuna toimintana. Se ei kuitenkaan poista tässä tapauksessa koulun tai oppilaitoksen vastuuta varautumisen osalta: häiriötilanteen luonteesta riippuen koululla ja oppilaitoksella pitää olla valmius aloittaa toimet ja pyrkiä kaikin keinoin siihen, että tilanne saataisiin hallintaan ennen kuin se muuttuu kriisiksi. Mitä nopeammin tilanteisiin päästään kiinni ja niihin pystytään vastaamaan tarkoituksenmukaisesti ja harjoiteluin keinoin, sitä pienemmin seurauksin ja mahdollisin jälkipyykein tilanteesta selvittää. Parhaimmillaan jopa voittajina, kuten tässä luvussa on jo aiemmin osoitettu.

## 8.5 TARKISTUSLISTA

### TÄRKEITÄ KYSYMYKSIÄ TURVALLISUUSVIESTINTÄÄN LIITTYEN

- Toteuttaako koulu tai oppilaitos kriisiviestinnän ohjeiden, vastuiden ja harjoittelun lisäksi samaa myös ennakoivan turvallisuusviestinnän osalta?
- Onko kohteessa tunnustettu positiivisen ja ennakoivan turvallisuusviestinnän tarpeita, mahdollisuuksia, vaikuttavuutta sekä viestintäkanavia?
- Onko kohteella ennakoivan turvallisuusviestinnän suunnitelmaa, jossa huomioidaan myös huoltajien ja sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö?
- Onko turvallisuusviestinnän vuosikello laadittu ennakoivan ja positiivisen turvallisuusviestinnän toteuttamiseksi?
- Onko eri käyttäjäryhmät sekä heidän tarpeensa ja odotuksensa tunnistettu turvallisuusviestinnän osalta?
- Näkyykö turvallisuusviestinnän toteutuksessa ylimmän johdon tuki turvallisuustyölle?

### TOTEUTA KRIISINHALLINTAA SEURAAVIEN KYSYMYSTEN KAUITA

- Onko riskit ensin arvioitu ja sitten käsitelty?
- Onko yhtenä hallintatoimenpiteenä tunnistettu kriisiviestinnän tarpeet ja tehtävät?
- Onko pohdittu ja nimetty vastuulliset henkilöt huomioiden erityisesti riittävät varamiesjärjestelyt ja SOME-osaaminen?
- Onko arvioitu viestintää mahdollistavien alustojen ja menettelyjen tarpeellisuutta sekä hankittu kaksisuuntainen viestintäjärjestelmä, joka on integroitu osaksi arjen muuta viestintää?
- Onko tehty suunnitelma kriisiviestinnän toteuttamiseksi?
- Onko harjoiteltu aktiivisesti erilaisten skenaarioiden varalle ja arvioitu suoritumista?
- Ollaanko valmiita parantamaan toimintaa alati?
- Käydäänkö kriisitilanteen jälkeen tapahtunut läpi ja katsotaan, missä on vielä varaa oppia lisää?

## Lähteet

**Juholin, E. 2013.** Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Korpipöytä: MIF.

**Korpiola, L. 2011.** Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Helsinki: Infor.

**Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015.** Yritysviestinnän käsikirja. Edita: Helsinki.

**Martikainen S. & Ranta T. 2018.** Johdon vastuusta ja toiminnasta ulkomaantyön turvallisessa arjessa ja häiriötilanteissa. Laurea Julkaisut 98. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.4.2021.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-497-2>

**Merivirta, M-L. 2011.** Turvallisuusviestintä rakennusalalla. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 24.4.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/26694/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201103221913.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Merivirta, M-L. & Mäkelä, T. 2011.** Tunnetko turvallisuusviestinnän? Nolla tapaturmaa – foorumi. Uutislehti 1/2011, 4-5.

**Pedak, M. 2018.** Kompleksinen yhteisökrisi: Sisäinen kriisiviestintä kuntaorganisaation resilienssitekijänä Jokelan ja Kauhajoen koulusurmissa. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Viitattu 8.4.2021.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3294-9>

**Real, K. 2008.** Information seeking and workplace safety: A field application of the risk perception attitude framework. Journal of Applied Communication Research 36: 3, 339 – 359.

**Ranta, T. 2012.** Selvitys korkeakoulujen verkkoviestinnästä. Teoksessa Koskenranta, H., Paasonen, J. & Ranta, T. 2012. Kansainvälinen selvitys korkeakoulujen turvallisuusjohtamisesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

**Ruskovaara, A. 2009.** Rakennetun ympäristön esteettömyyskartoitus – opas kartoituksen tilaajalle ja toteuttajalle. Helsinki: Invalidiliitto.

**Söderholm, V. 2014.** Turvallisuusviestinnän kehittäminen korkeakoulussa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 24.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014111915952>



**TURVALLINEN, VÄKIVALLATON KOULU JA OPPILAITOS** on jokaisen lapsen, nuoren sekä myös aikuisen oikeus. Vaikka turvallisen oppimis- ja työympäristön järjestäminen onkin lakisääteinen tehtävä, sen pitäisi olla ennen muuta kunnia-asia. Turvallisuus on koulun tai oppilaitoksen johdolle asia, jota ei voi kiertää, ulkoistaa eikä jättää hoitamatta. Turvallinen oppimis- ja työympäristö on myös mahdollisuus, joka toteutuessaan luo pohjan hyvälle oppimiselle ja yhteisön jäsenten hyvinvoinnille.

Tämä julkaisu tarkastelee vakavaa huolta herättävää käyttäytymistä, jolle voi altistua niin oppilaat, opiskelijat kuin koulun henkilökunta. Huolta herättävä käyttäytymisellä tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, joka aiheuttaa uhkan tai pelon tunnetta yksilössä ja/tai yhteisössä. Huoli voi muuttua vakavaksi huoleksi, kun tapausta selvitetään ja jos käyttäytymiseen ei ajoissa puututa, voi syntyä vakaviakin tekoja. Jos taas yhteisössä on valmius ja riittävä osaaminen puuttua kyseessä olevaan käyttäytymiseen ajoissa, voidaan tilanne purkaa ja tarvittavat tukitoimet kohdistaa tilanteen rauhoittamiseksi ja arkeen paluun mahdollistamiseksi.

Suomessa on tehty töitä huolta herättävän käyttäytymisen ennaltaehkäisemiseksi ja sen poistamiseksi kouluista sekä oppilaitoksista. Myös ennaltaehkäisyn ja puuttumisen puolesta on olemassa tutkimuksia, selvityksiä ja malleja. Tässä julkaisussa aihetta lähestytään riskiperusteisen, kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisen näkökulmasta, koska me kirjoittajat näemme siinä olevan avaimet ennen muuta ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen puuttumiseen. Olemme rajanneet tästä kokonaisuudesta pois ne viimeisijaisina keinoina pidettävät menettelyt, jotka kuuluvat kurinpidon alle.