

# **Onnettomuuksien ehkäisy ja riskien hallinta osana kiinteistöjohtamista**

**Turvallisuusjohdon koulutusohjelma**

**Kehitysprojektin raportti**

**Ilari Huhtamäki**

**Senaatti-kiinteistöt**

**Helsinki 29.5.2020**

**Aalto University Professional Development – Aalto PRO**



## Tiivistelmä

*Onnettomuuksien ehkäisy ja riskien hallinta osana kiinteistöjohtamista* on Senaatti-kiinteistöjen tarpeisiin laadittu julkinen, kaikille avoimeksi tarkoitettu malli. Työ on alkanut vuonna 2014 ja jatkuu edelleen jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. Malli on syntynyt käytännön kokeiluista ja yhteistyössä toimialan asiantuntijoiden kanssa. Raportin tarkoituksena on avata työn taustalla olevaa ajattelua, jonka varaan johtamisjärjestelmä ja yksityiskohtiin menevät rakenteet, menettelyt ja toiminta rakentuvat.

Keskeisiksi johtamisen periaatteiksi ovat valikoituneet *selkeä suunnan näyttäminen, toimiva organisointi, turvallisuuskulttuurin rakentaminen, koordinoitu toiminta, käytännönläheinen riskienhallinta, viestintä ja yhteistyö*. Malli on julkaisumuodoltaan avoin, jotta sen kehittyminen voi jatkua saadun palautteen, kriittisen ja rakentavan tarkastelun sekä uusien jaettujen hyvien käytäntöjen avulla.

## **Abstract**

*Accident prevention and risk management as part of property management* is a leadership model for Senate Properties, published in an open access form. The work began in 2014 and will continue following the principle of continuous development. A model is the result of practical experiments and it has been developed in cooperation with safety experts. The purpose of the report is to open up the thinking behind the work, on which the management system and the detailed structures, procedures and operations built on.

The key principles of leadership model are setting *a clear direction, efficient organization, building a safety culture, coordinated operations, pragmatic risk management, communication and cooperation*. The model is published as open form to make continuing development possible through feedback, critical and constructive review and share best practices.

## Sisältö

1	Johdanto .....	1
2	Onnettomuusriskienhallinta .....	2
2.1	Onnettomuudet .....	2
2.2	Riskienhallinta.....	6
2.2.1	Kenelle riskienhallinta kuuluu? .....	8
2.2.2	Miten riskejä hallitaan?.....	9
2.2.3	Riskien arviointi.....	11
2.2.4	Riskien analysointi.....	12
2.2.5	Riskiensieto.....	13
2.3	Johtaminen .....	13
2.3.1	Kirkas suunta .....	13
2.3.2	Selkeys ja yksinkertaisuus .....	14
2.3.3	Kulttuuri.....	14
2.3.4	Viestintä .....	15
3	Johtopäätökset: johtamisen käytännöt .....	18
3.1	Kirkas suunta.....	18
3.2	Organisointi: selkeät roolit, vastuut ja tehtävät.....	20
3.3	Turvallisuuskulttuurin rakentaminen .....	24
3.4	Koordinoitu toiminta.....	26
3.4.1	Vuosikello.....	26
3.4.2	Toimintasuunnitelma .....	27
3.4.3	Pelastussuunnitelma ja sen ylläpito .....	28
3.4.4	Perehdytys.....	30
3.4.5	Koulutus ja harjoittelu.....	30
3.4.6	Palotarkastus .....	31
3.4.7	Omatoiminen valvonta.....	32
3.4.8	Mittaaminen .....	33
3.4.9	Raportointi .....	34
3.5	Käytännönläheistä riskienhallintaa .....	34
3.5.1	Suunnitelmallista tekemistä .....	35
3.5.2	Yhteistyö.....	36
3.5.3	Riskien käsittely.....	37
3.6	Viestintä .....	38
3.7	Jatkuvan kehittämisen periaate.....	39
4	Lähdeviitteet ja kirjallisuusluettelo.....	40
5	Liitteet.....	42



# 1 Johdanto

*”The greatest leader is not necessarily the one who does the greatest things. He is the one that gets the people to do the greatest things.” - Ronald Reagan*

Yhdysvaltain entinen presidentti Reagan on tiivistänyt kenties olennaisimman siitä, mitä johtaminen on sisimmiltään. Johtaminen on ihmisten saamista tekemään parhaansa. Johtaminen tapahtuu nähdäkseni rakentamalla *luottamusta, kuuntelemalla, vuorovaikutuksessa, auttamisella* sekä *yksilöiden tukemisella heidän pääsemiseksi tavoitteisiinsa*. Johtamiseen kuuluu *suunnan selkeä näyttäminen*. Nämä elementit ovat pääosassa tämän mallin mukaisessa onnettomuusriskien ehkäisyn ja hallinnan johtamisessa. Näin siksi, että kommunikointi ja viestinnälliset keinot luovat *hyvää organisaatiokulttuuria, turvallisuustietoisuutta, osaamista ja kykyä toimia* onnettomuuksien ehkäisemiseksi ja onnettomuustilanteiden aikana.

Kehitysprojektin sisällön kirjoittaminen käynnistyi jo vuonna 2014, jolloin Senaatti-kiinteistöt alkoi kehittää onnettomuuksien ehkäisyä ja riskienhallintaa silloisen työnantajani Securitaksen kanssa työnimellä suojelujohtaminen. Mallin nimi on myöhemmin tarkentunut muotoon *onnettomuuksien ehkäisy ja riskien hallinta osana kiinteistöjohtamista*. Työn tilaajana Senaatti-kiinteistöillä on toiminut Tuomas Lehmusmetsä, ja projektiin on osallistunut lisäksi useita senaattilaisia ja yhteistyökumppaneita, joista kiitän erityisesti Samuli Nuutista ja Ari Sormusta. Kiitos kuuluu myös kehitysprojektin ohjajalle Matti Waitiselle. Projekti toimi lähtölaukauksena kehittämistyölle, joka on jatkunut aina tähän päivään saakka ja jatkuu edelleen. Raportissa painopiste on koota hyviä käytäntöjä, toimintatapoja ja riskienhallinnan työvälineitä. Käytäntöjä kehitetään edelleen jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. Kiitos kaikille, jotka olette eri tavoin osallistuneet tähän työhön.

## 2 Onnettomuusriskienhallinta

Raportissa tarkastellaan aluksi käsitteet *onnettomuus*, *riskienhallinta* ja *johdaminen*. Kokonaisturvallisuuden sanaston määritelmän mukaan onnettomuus on äkillinen, odottamaton ja tahaton tapahtuma, jolla on vahingolliset seuraukset (Sanastokeskus TSK ry, 2017). Riskienhallinnan määrittely on sidottu tässä viitekehyksessä SFS-ISO31000 standardiin, jonka keskeiset kohdat avataan sitä käsittelevässä luvussa. Tutkimuksellisesti raportin sisältö on tuotettu kirjallisuuskatsauksen avulla, asiantuntijoita haastatteleamalla ja havainnoimalla sekä kokeilemalla erilaisia käytännön toimintamalleja omassa työssä. Pääkysymyksenä on ollut tunnistaa ja määrittää onnettomuuksien ehkäisyä ja riskienhallintaa koskeva malli osana kiinteistöjohtamista. Tämän pohjalta on muodostettu malli, joka avataan tässä raportissa ja jota edelleen kehitetään.

### 2.1 Onnettomuudet

Urban Kjellén (Kjellén 2000; Snorre Sklet, TUKES-julkaisu 6/2004) Onnettomuuden määritelmää edellisessä kappaleessa täydennetään sitä vielä seuraavasti: ”*onnettomuus on sarja loogisesti ja ajallisesti toisiinsa liittyviä poikkeavia tapahtumia, joiden seurauksena on henkilövahingon, ympäristövahingon tai omaisuuden vaurioitumisen aiheuttava tapaus*”. Puhuttaessa kiinteistöistä, rakennuksista ja toimitiloista, rajautuvat tarkasteltavat onnettomuudet tähän kehykseen.

Keskeisinä vaikuttavina viranomaisina Suomessa ovat kuntien Pelastuslaitokset, Pelastusopisto, Onnettomuustutkintakeskus sekä Tukes ja järjestöinä Suomen Palopäällystiili ja Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö. Tilastollisena tarkasteluna Pelastustoimen osalta tilastollista tietoa kootaan Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilastojärjestelmään nimeltä PRONTO. Hälytystehtävistä on koottu Pelastustoimen taskutieto vuosilta 2014-2018 (Ketola

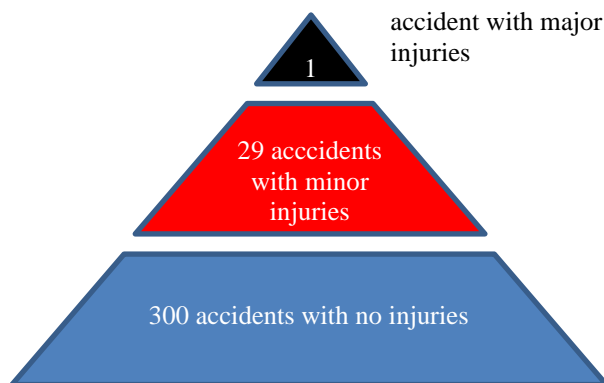


ja Kokki 2019), jonka mukaan hälytystehtäviä on ollut tällä ajalla keskimäärin 104.079 kpl vuodessa. Onnettomuuksia luokittelee myös Tilastokeskus, mutta vain tieliikenneonnettomuuksien osalta. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes) kerää tietoa onnettomuuksista. Uusimmat saatavilla olevat tilastot ovat vuosilta 2009-2013. Tämän tilastoinnin mukaan vuonna 2013 sattui 273 onnettomuutta, joista suurin osa liittyi sähköön (109 kpl) tai vaarallisiin kemikaaleihin (76 kpl). Onnettomuuksissa loukkaantui tai kuoli 198 ihmistä. Sähköisku aiheutti kolme kuolemaa ja sähköpaloissa menehtyi yksitoista ihmistä. Tukesin tilastoinnin perusteella rakennuksissa sattuvia onnettomuuksia voivat olla *tulipalo, vaarallisten kemikaalien käyttöön, varastointiin tai kuljetukseen liittyvät onnettomuudet, nestekaasu, maakaasu, räjähteet, ilotulitteet, omatekoiset pommit ja räjähteet, painelaitteet, aerosolit, sähkölaitteet ja -laitteistot*. Tukes tilastoi myös *hisseissä, kaivoksissa sattuneet tapaturmat ja muut kaivoksissa sattuneet onnettomuudet*. Tiedot perustuvat Tukesin Vaurio- ja onnettomuusrekisteriin, johon kerätään tietoja sähköön, hisseihin, painelaitteisiin, vaarallisiin kemikaaleihin, maakaasuun, nestekaasuun, kaivoksiin, räjähteisiin ja ilotulitteisiin sekä vaarallisten aineiden kuljetuksiin liittyvistä onnettomuuksista ja vaaratilanteista.

Onnettomuustilanteiden lisäksi on syytä huomioida myös muut mahdolliset normaaliolojen häiriö- ja poikkeustilanteet sekä poikkeusolot, joiden osalta kunkin organisaation on hyvä arvioida, missä yhteydessä näitä aiheita käsitellään: osana varautumista, organisaatioturvallisuutta, pelastussuunnittelua vai jossain muualla. Senaatilla nämä asiat kuuluvat osaksi varautumista ja organisaatioturvallisuutta, mistä johtuen nämä ovat rajattu pois tästä raportista. Olennaista on arvioida mitä arvoja organisaatio pyrkii suojaamaan ja ottaa nämä huomioon johtamisessa. Suojattavat arvot vaihtelevat organisaatioittain, mutta yleisesti niihin luetaan ainakin *ihmisten terveys ja turvallisuus, tieto, maine, ympäristö ja omaisuus*. Näitä arvoja voivat uhata riskeinä esimerkiksi *tulipalo, räjähdys, vesivuoto, sähkökatko, tapaturma ja sairaskohtaus, pandemia, vakava epidemia, väkivaltatilanne, terrori-isku, ryöstö, varkaus, kaasuvuoto, vaarallisten aineiden onnettomuus tai säteilyonnettomuus*. Lisäksi arvoihin voivat vaikuttaa erilaiset *luonnononnettomuudet*, kuten tulvat, myrskyt, kovat tuulet ja niin edelleen.

Tapaturmia tarkasteltaessa sen voidaan todeta olevan yksi yleisimmistä kuolinsyistä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuksen mukaan tapaturmat ovat Suomessa neljänneksi yleisin kuolinsyy. Vuonna 2016 tehdyssä tutkimuksessa tapaturmiin kuoli kaikkiaan 2.470 henkilöä. Tieliikenteessä näistä tapahtui 258 kpl (10%) ja työpaikoilla 32 kpl (1%). Kotona ja vapaa-ajalla sattui näistä suurin osa eli 2.180 kpl (89%). Työssä aiheutuneita loukkaantumisia aiheutuu 218.000 kpl ja vammoja 272.000 kpl.

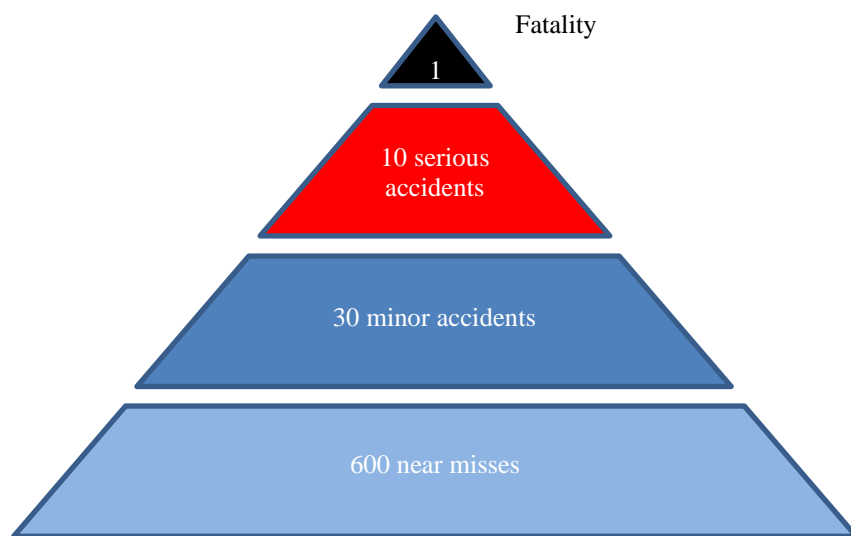
Miten voi arvioida onnettomuuksien riskejä omassa organisaatiossa? Menetelmiä siihen käsitellään riskienhallinnan osiossa. Yksi teoreettisista malleista on läheltä piti -tilanteiden ja vaaratilanteiden suhteuttaminen onnettomuustilanteisiin. Herbert William Heinrich on kehittänyt 1931 mallin nimeltä *Accident Triangle*, joka esittää teollisuuden onnettomuuksien suhteet vakavien onnettomuuksien, vaaratilanteiden ja läheltä piti -tilanteiden relaatioina. Tämän tutkimuksen mukaan 88% kaikista onnettomuuksista on sattunut ihmisen virheellisen toiminnan seurauksena. (Anderson, Denkl 2010)



**Kuva 1** Accident Triangle

Toinen tunnettu malli on Birdin triangeli, joka on kehitetty vuonna 1966. Mallin data perustuu 1.7 miljoonan tapaturmaraportin analyysiin 300 yrityksestä. Tutkimus on vanha ja työn teon tavat ovat muuttuneet ajan myötä turvallisemmiksi. Teoriaa voidaan kuitenkin pitää jonkinlaisena pohjana onnettomuuksien välisten suhteiden tarkastelussa. Suhteiden paikkansapitävyys on sittemmin vahvistettu vielä vuonna 1974 Alan D. Swainin tutkimuksessa *The Human Element in Systems Safety*. Suhdeluku on karkeasti yksi (1) ihmisen

hengen vaatinut onnettomuus kymmentä (10) vakavaa onnettomuutta kohden, kolmeakymmentä (30) lievää onnettomuustilannetta kohden ja kuuttasataa (600) läheltä piti -tilannetta kohden (Davies, Ross, Wallace 2003). Bird osoitti tutkimuksellaan, että onnettomuuksia voidaan ennustaa ja vähentää (Hughes, Ferrett 2009). Kun ihmiset havaitsevat läheltä piti -tilanteita ja raportoivat niistä esimiehilleen, saadaan tietoa onnettomuuksien riskien arviointia varten. Tietoja tilastoitaessa ja analysoitaessa voidaan arvioida, ovatko onnettomuudet kasvamassa tai vähentymässä. Keskeisintä on poikkeamien asianmukainen hallinta ja turvallisuuden parantaminen, kun saadaan tietoa puutteista.



**Kuva 2** Bird's Triangle

Miten saada hyvää tietoa onnettomuuksista ja niihin varautumisesta? Hyvä alku on yhteistyö paikallisen pelastuslaitoksen ja poliisin kanssa. Yksi lähde onnettomuustutkintaan ja varautumisen kehittämiseen on Oikeusministeriön hallinnonalalla itsenäisenä organisaationa toimiva Onnettomuustutkintakeskus. Sen tehtävänä on tutkia suuronnettomuudet ja suuronnettomuuden vaaratilanteet riippumatta niiden laadusta, sekä ilmailu-, raideliikenne- ja vesiliikenneonnettomuudet ja niiden vaaratilanteet. Onnettomuustutkintakeskus määrittelee suuronnettomuus onnettomuudeksi, jota on kuolleiden tai loukkaantuneiden taikka ympäristöön, omaisuuteen tai vaarallisuuteen kohdistuneiden vahinkojen määrän taikka onnettomuuden laadun perusteella pidettävä erityisen vakavana (Valonen 2019). Onnettomuustutkintakeskus antaa

turvallisuussuosituksia, joita voidaan pitää hyvinä käytäntöinä ja joita kannattaa seurata.

Onnettomuuksista on hyvä tunnistaa, että ne ovat usein sen kaltaisia, että tilanteet alkavat ja eskaloituvat nopeasti. Tästä johtuen rakennuksessa toimivien ja sitä hallinnoivien ihmisten on syytä ottaa huomioon etukäteen, mihin tulee varautua omatoimisesti riskien hallitsemiseksi. Viranomaiset tulevat auttamaan hälytettäessä, mutta avun saaminen tilanteeseen kestää. Häätäkeskus ja viranomaisten tilannekeskukset ovat tavoitettavissa lyhyellä vasteella, mutta paikan päälle saapuminen hätätilanteissa kestää joka tilanteessa hetken. Koko maassa palokunnan toimintavalmius 1. yksikön mukaan vuonna 2019 oli keskimäärin 9.34 minuuttia. Tämä tarkoittaa aikaa, siitä kun ensimmäinen yksikkö on hälytetty siihen, kun ensimmäinen yksikkö on tapahtumapaikalla. Laskennassa tulee huomioida lisäksi, että hätäkeskukselta kestää keskimäärin 1 minuutti käsitellä hälytys ja välittää tieto pelastuslaitokselle esimerkiksi tulipalotilanteessa ja automaattisen paloilmottimen paloilmaisin havaitsee palon keskimäärin yhden minuutin kuluessa. Kokonaisaika esimerkin mukaisesti tulipalon syttymisestä palokunnalle on 11.34 minuuttia. Paikan päällä palokunnalla menee myös aikaa tiedustelussa ja pelastajilla vielä hetki siirtymisessä pelastamaan ihmisiä ja sammuttamaan tulipaloa. Tästä syystä tulee varautua myös toimimaan onnettomuustilanteissa, erityisesti niiden alkuvaiheessa. Onnettomuustilanteiden johtamisesta vastaa paikan päälle saavuttuaan viranomainen.

## 2.2 Riskienhallinta

Senaatti-kiinteistöt kuuluu Valtionvarainministeriön hallinnonalaan, jossa riskienhallinnan viitekehyksenä sovelletaan SFS ISO3100 standardia. Sen mukaisesti riskienhallinta on määritelty *koordinoituksi toiminnaksi*, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta (ISO Guide 73:2009, kohta 2.1). Riski määritellään ”*epävarmuuden vaikutukseksi tavoitteisiin*” (ISO Guide 73:2009, kohta 1.1). *Vaikutus* tulee käsittää poikkeamaksi odotetusta, niin myönteisessä kuin kielteisessä mielessä. *Tavoitteet* voivat olla monitasoisia ja niitä on syytä katsoa eri näkökulmista. *Epävarmuus* on tila, ”*johon liittyy osittainen tai täydellinen tapahtumaa, sen seurauksia tai todennäköisyyttä koskevan käsittelyn tai tiedon puute*” (SFS-ISO 31000 standardi 2011).

Koordinoitu toiminta edellyttää rutiineina toistettavia käytäntöjä ja menettelyitä, joiden avulla toimintaa johdetaan. Riskienhallinnan osalta johdolta tarvitaan periaatteet ja tavoitteet kuvaava riskienhallintapolitiikka. Projekti-, tuote- ja prosessitasolla tarvitaan riskien hallinnan kuvaava riskienhallintasuunnitelma, joka kuvaa sovellettavan toimintamallin, sen osatekijät (esimerkiksi menettelyt, käytännöt ja vastuunjako sekä toimintojen järjestys ja ajoitus) ja resurssit. Riskienhallintasuunnitelman kohdalla on tärkeää huomioida, että malli on asiaa käsittelevälle organisaatiolle tarkoitukseen sopiva, selkeä ja yksinkertainen. Jos nämä tavoitteet eivät toteudu, työtä ei ymmärretä ja sitä ei hallita. Riskienhallintapolitiikka kirjoitetaan omalle organisaatiolle sopivaksi ja sen avulla voidaan viestiä esimerkiksi riskiensiedon taso, vastuut, miten riskejä arvioidaan ja hallitaan, sekä seuranta.

Riskien käsittelyn yhteydessä käytetään usein myös sanoja *uhka* ja *vaara*. Valtioneuvoston VAHTI 8/2008 -sanastossa uhka on määritelty haitalliseksi tapahtumaksi, joka voi mahdollisesti toteutua, tai useammaksi mahdolliseksi häiriöksi, joka tapahtuessaan voi aiheuttaa tiedolle, omaisuudelle tai toiminnalle ei-toivotun tapahtuman. Vaara on määritelty mahdollisen vahingon tai riskin lähteeksi (SFS-opas 73 Sanasto). Vaaran tai uhan suojattavalle kohteelle voivat aiheuttaa tahattomat tai tahalliset teot tai huolimattomuus. Seurauksena voi tapahtua henkilöön kohdistuva onnettomuus, omaisuuden vahingoittuminen tai muu vakava vahinko.

Riskienhallinnalla suojataan toiminnalle tärkeitä arvoja, kuten ihmisten terveyttä ja hyvinvointia, mainetta, ympäristöä, liiketoimintaa ja omaisuutta. Nokian hallituksen puheenjohtajana ja F-Securen toimitusjohtajana toiminut Risto Siilasmaa kuvaa riskienhallinnan auttavan ytimeltään päättämään, mitä riskejä kannattaa ottaa ja mitä riskejä ei kannata ottaa. Hän kuvaa johtamisopeissaan riskienhallintaa yhdeksi keskeisistä välineistä. Miten valitaankin toimittavan, riskienhallinnan tulee olla selkeää ja yksinkertaista. Hän tiivistää riskienhallintaa seuraavasti: ”*valitaan silmät auki ja analyttisesti, millaisia riskejä otetaan. Luettelo tehtävistä asioista on tärkeä, mutta luettelo asioista, jotka päätetään jättää tekemättä, on toisinaan vieläkin tärkeämpi.*” Siilasmaa lähestyy riskienhallintaa skenaarioajattelun kautta, jossa tarkastellaan vaihtoehtoisia mahdollisia tapahtumaketjuja, ja jossa pyritään valitsemaan paras vaihtoehto. (Siilasmaa 2018)

Kunkin toimijan ja organisaation tulee tuntea oma toimintaympäristönsä ja määritellä riskienhallinta omalle toiminnalle sopivaksi toiminnaksi. Riskienhallinnan standardissa määritellään toimintaympäristö ympäristöksi, ”*jossa organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa*”. Tähän sisältyy esimerkiksi kansainvälinen, kansallinen, alueellinen tai paikallinen kulttuuriin, yhteiskuntaan, politiikkaan, lainsäädäntöön, viranomaismääräyksiin, rahoitukseen, teknologiaan, talouteen, luontoon tai kilpailukykyyn liittyvät seikat. Lisäksi tähän sisällytetään keskeiset organisaation tavoitteisiin vaikuttavat tekijät ja kehityssuunnat sekä suhteet ulkoisiin sidosryhmiin ja näiden näkemykset ja arvot. Riskienhallinnan onnistuminen riippuu sen perustana olevien johtamisrakenteiden vaikuttavuudesta ja järjestelyistä, joilla riskienhallinta sisällytetään organisaation kaikkien tasojen toimintaan. Puitteet ja riskienhallintaan sitoutuminen ratkaisevat riskienhallintaprosessin vaikuttavuuden. Standardissa riskien tunnistamisesta todetaan, että organisaation on käytettävä sellaisia riskien tunnistamisen työkaluja ja menetelmiä, jotka soveltuvat sen tavoitteisiin ja kykyihin sekä sen kohtaamiin riskeihin.

### **2.2.1 Kenelle riskienhallinta kuuluu?**

Riskienhallinta on osa arkea ja elämän valintoja niin yksilö- kuin organisaatiotasolla; vaikka ei välttämättä aina tietoisesti, se on aina läsnä päätöksenteossa. Riskienhallinnan keinot, tavat ja rutiinit vaihtelevat riippuen siitä, kuinka riskienhallinta ymmärretään ja kuinka sitä halutaan käyttää hyödyksi. Valintojen edessä ihmiset toimivat tapauksessa joko omien näkemystensä mukaan tai työyhteisöissä vallitsevan kulttuurin ja muiden ohjaavien tekijöiden mukaisesti. On monta hyvää syytä, miksi riskienhallinta kannattaa nivoa tiiviiksi osaksi työyhteisön kulttuuria.

Kiinteistöjen, rakennusten ja toimitilojen toimintaan liittyy useita osapuolia, jotka vaikuttavat onnettomuuksien ehkäisyyn ja riskien hallintaan. Vastuu riskienhallinnasta kiinteistöjohtamisessa kuuluu kiinteistön omistajalle. Vastuu toimitilojen haltijoiden osalta on sen organisaation esimiehillä, joka vastaa tiloista. Vastuu toiminnanharjoittajalla on toiminnasta vastaavalla esimiehellä. Vastuu tilojen käyttämisessä ja ohjeiden noudattamisessa on kaikilla kiinteistöjen käyttäjillä. Rakennusten turvallisuuden kannalta jokainen rakennusta käyttävä tai sen kanssa tekemisissä oleva ihminen vaikuttaa siihen, kuinka hyvin riskit ovat hallinnassa.

Lainsäädännössä (Pelastuslaki 379/2011) tunnetaan vastuutahoina *rakennusten omistaja ja haltija* sekä *toiminnanharjoittaja*. Pelastuslaissa otetaan lisäksi kantaa kiinteistöjen käyttäjien näkökulmasta jokaisen ihmisen *yleiseen toimintavelvollisuuteen, huolellisuusvelvollisuuteen, varovaisuuteen tulen käsittelyssä, avotulen tekoon, kulutukseen* sekä *ilmoitusvelvollisuuteen*. Pelastuslaissa säädetään myös rakennusten toimintaan liittyen pelastustoimen vastuista ja tehtävistä. Ympäristöministeriön asetus (848/2017) ohjaa lisäksi rakennusten paloturvallisuuden vaatimuksissa useita kohtia, miten rakennuksia on tehtävä ja korjattava. Rakennuksia käyttävien ihmisten osalta *Työturvallisuuslaki (738/2002)* ottaa kantaa *esimiesten ja työntekijöiden vastuisiin työskentelyn turvallisesta järjestämisestä ja valvonnasta työpaikoilla*.

Rakennuksen omistaja vaikuttaa olennaisesti rakennusten ja niiden käytön turvallisuuteen elinkaaren kaikissa vaiheissa rakennuttamisesta suunnitteluun, rakentamiseen, peruskorjaamiseen ja ylläpitoon sekä lopulta purkamisesta, kun rakennusta ei enää tarvita. Rakennuksen omistaja vaikuttaa muun muassa tilaratkaisuihin, rakenteisiin, tekniikkaan ja kunnossapitoon. Käytännössä rakennuksen omistajaa edustaa oman organisaation kiinteistöpäällikkö tai ulkopuoliselta toimijalta hankittu kiinteistöpäällikkö sekä hänen taustallaan oleva organisaatio. Rakennuksessa työskentelevien organisaatioiden esimiehet vaikuttavat merkittävästi ihmisten toimintaan. Esimiehet vaikuttavat keskeisesti turvallisuuskulttuuriin ja kykyyn toimia onnettomuuksien ehkäisemiseksi ja riskien hallitsemiseksi. Esimiehillä on suora vastuu työntekijöistään ja heidän turvallisuudestaan.

## 2.2.2 Miten riskejä hallitaan?

Riskienhallinta toimintana tulee suunnitella osaksi käytännön tekemistä sekä ottaa käyttöön selkeitä ja yksinkertaisia, toimintaan sopivia käytäntöjä ja rutiineja. Tämän kehitysprojektin myötä on pyritty tunnistamaan olemassa olevia hyviä käytäntöjä ja kokoamaan ne yhteen.

Riskienhallinnan lähtökohta on muodostaa käsitys, millaisia riskejä kohteisiin liittyy ja ymmärrys näiden syistä ja riskien hallinnasta. Riskienhallinta alkaa jo rakennuttajan suunnittelupöydältä, kun hahmotellaan, millaisia tiloja tarvitaan toimintaa varten ja mihin rakennus sijoitetaan. Rakentamisen jälkeen, kun kiinteistö on otettu käyttöön, riskejä hallitaan ylläpidon tarpeiden mukaisesti. Kiinteistöjohtamisessa riskienhallinta tarkoittaa ennen kaikkea

hyvää kunnossapito-ohjelmaa, rakennuksen elinkaarisuunnittelua sekä tiivistä yhteistyötä kiinteistön käyttäjien, yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Riskienhallinta on keskeisiltä osin kommunikoinnista muiden kanssa, aktiivista vuorovaikutusta ja viestintää monella tasolla ja sen apuna käytetään erilaisia teknisiä malleja sekä työkaluja.

Onnettomuuksia ehkäistään tunnistamalla, mitä voi sattua, miksi näin voi käydä ja vaikuttamalla onnettomuuksien juurisyihin. Kaikkia onnettomuuksia ei voi estää, eikä sen siksi pidä olla tavoitekaan. Riskejä kuitenkin voidaan hyvin usein ja helposti poistaa, pienentää tai siirtää. Esimerkkiä käyttäen rakennuksiin voi kohdistua tulipalon uhka. Uhkia voi olla useita erilaisia. Kun kohteella käytetään kemikaaleja, muodostuu kemikaalien käyttöön ja varastointiin liittyviä uhkia, jotka otetaan huomioon kohteen toiminnassa. Tavanomaiseen kohteiden toimintaan verrattuna uusia uhkia muodostuu esimerkiksi myös, kun kohteella on toimintakyvyltään rajoittuneita ihmisiä tai ihmisten liikkumista rajoitetaan. Tällöin laaditaan ja ylläpidetään poistumisturvallisuusselvitystä, jossa arvioidaan näistä aiheutuvat riskit ja otetaan käyttöön tarvittavat kontrollit riskien pitämiseksi hallituina.

Uhkaa arvioitaessa pyritään tunnistamaan, mistä tämä johtuu ja tarkastelussa pureudutaan juurisyihin asti. Kun tunnistetaan esimerkiksi, että sähkölaitteisiin ja koneisiin liittyy erilaisia tulipalon syttymisen mahdollisuuksia eli yksittäisiä tähän kategoriaan liittyviä juurisyitä, voidaan koota nämä tunnistetut tiedot ja sisällyttää asia osaksi sähkölaitteiden ja koneiden riskien arviointia. Sekä uhkien että riskien arvioinnin rutiininomaisen toiminnan luomiseksi on valittava, otettava käyttöön ja käytettävä oman organisaation toimintaan sopivia menetelmiä. Riskien tunnistamisen tapa, arvioinnin tapa ja riskienhallinnan arvioinnin, suunnittelun ja toteuttamisen tapa kirjataan pelastussuunnitelmaan ja muihin tarvittaviin asiakirjoihin, ja ihmiset perehdytetään näihin. Sähkölaitteiden ja koneiden paloriskejä hallitaan ottamalla käyttöön niitä koskeva tarkastuslista, joka käydään läpi säännöllisesti, kunnossapito-ohjelma, jota noudattamalla koneet ja laitteet pidetään toimintakuntoisina, sekä laatimalla suunnitelma, milloin tulee hankkia uudet koneet ja laitteet niiden elinkaaren loppupäässä. Olennaista on arvioida, kuinka paljon kohteessa kannattaa käyttää aikaa ja rahaa myös riskien arviointityöhön. Tulipalojen sytty-



mistä ja syttyvien tulipalojen seurauksia voidaan vähentää tunnistamalla riskejä säännöllisesti ja ottamalla käyttöön poikkeamien hallitsemiseksi soveltuvia keinoja.

Toisena esimerkkinä tarkastellaan lyhyesti sähkökatkon ja viestintäverkkojen sekä -palveluiden riskejä. Sähkökatko voi olla lyhyt- tai pitkäkestoinen. Rakennuksessa suoritettavan toiminnan osalta arvioidaan, mihin toimintoihin sähkökatkolla on olennaista vaikutusta. Mitä voidaan jättää tekemättä, mikä toiminta voidaan siirtää, ja onko jotain toimintoja, joiden toimintaa sähkökatko ei saa keskeyttää. Sähkökatkon varalta voidaan ottaa käyttöön varajärjestelyitä. Näiden osalta mitoitetaan etukäteen, kuinka kauan on tarve toimia ilman ulkopuolista sähkönsyöttöä rakennukseen. Tulee huomioida myös, että useat tahot tarvitsevat häiriötilanteessa samaan aikaan polttoainetta ja siksi on syytä varmistaa etukäteen, että polttoainetta varavoimaan saadaan myös säännellyssä jakelutilanteessa. Varautuminen maksaa, ja siksi on osattava mitoitaa oikea varautumistaso.

Toinen monella tavalla keskeinen riskienhallintanäkökulma on viestintäverkkojen ja -palveluiden turvaaminen. Jo lyhyet katkot tai muut häiriöt viestintävälineissä aiheuttavat useille toiminnan välittömän keskeytymisen katkon ajaksi. Viestintäverkkojen ja -palveluiden häiriöiden riskien poistamiseksi, pienentämiseksi ja siirtämiseksi on perusteltua käyttää monissa tapauksissa merkittävä määrä resursseja riskien hallitsemiseen. Riskienhallinnan optimaalinen taso löydetään tunnistamalla suojattavat kohteet, arvioimalla riskit ja varautumalla oikein mitoitetuilla riskienhallintakeinoilla. Nämä riskit korostuvat vuoden 2018 kansallisessa riskien arvioinnissa.

### **2.2.3 Riskien arviointi**

Riskien osalta tulee tunnistaa sen lähteet, vaikutusalueet ja tapahtumaketjut, mukaan lukien olosuhteiden muutokset ja niiden syyt sekä mahdolliset seuraukset. Tarkoituksena on saada kattava luettelo riskeistä niiden tapahtumien perusteella, jotka voivat mahdollistaa tai estää tavoitteiden saavuttamisen tai parantaa, haitata, nopeuttaa tai viivästyttää sitä. Tärkeää on myös tunnistaa riskit, jotka liittyvät jonkin mahdollisuuden hyödyntämättä jättämiseen. Kattava riskien tunnistaminen on ratkaisevaa, sillä riski, jota ei tunnisteta, ei ole mukana riskin analyysissä. (SFS-ISO 31000 standardi, sivu 40)

#### 2.2.4 Riskien analysointi

Riskianalyysiin kuuluu käsityksen muodostaminen riskistä. Se on lähtökohta riskin merkityksen arvioinnille ja päätöksille siitä, tarvitseeko riskejä käsitellä ja mitkä ovat sopivimmat riskienhallintakeinot. Riskianalyysiin sisältyy riskin syiden ja lähteiden, niiden seurausten sekä seurausten tapahtumien todennäköisyyden tarkastelu.

Riskiä analysoidaan määrittelemällä seuraukset ja niiden tapahtumistodennäköisyydet sekä muut riskiin liittyvät ominaisuudet. Käytössä olevat hallintakeinot ja niiden vaikuttavuus otetaan huomioon. Riskianalyysin yksityiskohdaisuus riippuu riskistä, analyysin tarkoituksesta ja saatavilla olevasta informaatiosta, tietoaineistosta ja resursseista. Analyysi voi olla laadullinen tai määrällinen tai molempien yhdistelmä. Seuraukset ja niiden todennäköisyys voidaan määritellä mallintamalla tapahtuman tai analysoimalla tapahtumasarjan tulokset tai kokeista tai käytettävissä olevasta aineistoista saatavat tiedot. Seuraukset voidaan ilmaista niiden aineellisten ja aineettomien vaikutusten avulla. Joissakin tapauksissa saatetaan tarvita useampia kuin yksi lukuarvo tai kuvaava termi määrittelemään seurauksia ja niiden todennäköisyyttä eri aikoina tai eri paikoissa, ryhmissä tai tilanteissa.

Riskien merkityksen arvioinnissa tarkoitus on auttaa tekemään päätöksiä riskianalyysin tulosten perusteella siitä, mitä riskejä on tarpeen käsitellä ja mikä on niiden käsittelyn toteuttamisen tärkeysjärjestys. Riskien merkityksen arviointiin kuuluu analyysiprosessin aikana havaitun riskitason vertaaminen niihin riskikriteereihin, jotka on määriteltä toimintaympäristön määrittelemisen yhteydessä. Tämän vertailun perusteella voidaan päättää riskien käsittelyn tarpeesta. Päätöksenteossa riski olisi otettava huomioon laaja-alaisesti ja harkittava sellaisten riskien sietokyky sellaisille riskeille, jotka kohdistuvat muihin osapuoliin kuin siihen organisaatioon. Päätökset tehdään lakien ja viranomaisten vaatimusten sekä muiden vaatimusten mukaan. Jossain olosuhteissa riskin merkityksen arvioinnin johtopäätöksenä voi olla lisäanalyysin tekeminen. Riskin merkityksen arvioinnin lopputulos voi olla myös päätös olla käsittelemättä riskiä millään muulla tavoin kuin säilyttämällä jo olemassa olevat hallintakeinot. Tähän päätökseen vaikuttaa organisaation asenne riskiin ja sen määrittelemät riskikriteerit.

### 2.2.5 Riskiensieto

Riskin sietämisessä voidaan joko arvioida yleisellä tasolla riskinsietokyky tai arvioida riskikohtaisesti, mitä riskejä otetaan ja mitä ei oteta. Riskien arviointia voidaan tehdä eri tasoilla. Näkökulmina voi olla liiketoiminta, talous, strategia, operaatiot, prosessit, tuotteet, palvelut, rakennukset, työtehtävät, kulttuuri, ihmiset ja esimerkiksi johtaminen.

Tätä arviointia vasten valitaan, mitä riskejä siedetään ja mitä riskejä ei siedetä. Organisaatio arvioi omaa riskiensietoaan analysoimalla, millaista taloudellista menetystä tai muita haittoja keestetään, ja mikä siinä on riskienhallinnallisesti oikea riskinsietotaso. Millaisia toiminnan keskeytyksiä siedetään ja kuinka kauan. Kestetäänkö esimerkiksi 1 miljoonan euron vahinko, toiminnan keskeytyminen 6 kuukaudeksi tai asiakkaiden luottamuksen menettäminen. Missä on euromääräinen raja, joka siedetään liiketoiminnan tappiossa ilman liiketoiminnan vaarantavia seurauksia? Rajanveto on usein vaikeaa, kun puhutaan maineeseen kohdistuvista riskeistä, ja mikä on sopiva riskinsietotaso. Liiketoiminnan kohdalla riskinsieto tulee punnita koko toiminnan, ei yksittäisen kohteen kannalta. Yksittäisen kohteen osalta on hyvä miettiä sitä koskeva riskinsieto kohteen toiminnan näkökulmasta.

## 2.3 Johtaminen

Johtamista on tutkittu vuosituhansien ajan. Onnettomuuksien ehkäisyn ja riskien hallinnan johtamista ei juurikaan ainakaan, kun puhutaan siitä osana kiinteistöjohtamista. Raportissa tarkastellaan yleisesti tunnustettujen menestyneiden ja arvostettujen johtajien johtamisoppeja. Näkökulmia olen poiminnut muun muassa F-Securen ja Nokian johdoissa ja hallituksissa toimineelta Risto Siilasmaalta, Koneen ja Nokian ylimmässä johdossa toimineelta Matti Alahuhdalta.

### 2.3.1 Kirkas suunta

Kirkas suunta on johtamisen yksi peruskivistä, jonka avulla voidaan näyttää muille, mihin halutaan päästä. Yksi tätä näkökulmaa kuvanneista johtajista on Kone Oyj:n ja Nokia Oyj:n johdossa toiminut Matti Alahuhta. Kun suunta ja tavoitteet ovat kirkkaat saavutetaan ainakin neljä hyötyä. Tällöin asiat ovat todennäköisesti ajateltu perusteellisesti läpi ja vision avulla voidaan antaa

suunta kehitykselle. Toiseksi se antaa mahdollisuuden tehdä täydellä energialla työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Kolmanneksi kirkkaan suunnan avulla pystytään toimimaan johdonmukaisesti silloinkin, kun olosuhteet ovat vaikeat. Neljänneksi tämä ehkäisee tehokkaasti poukkoilevia päätöksiä ja hätäisiä reaktioita toimintaympäristössä. (Alahuhta 2016)

### **2.3.2 Selkeys ja yksinkertaisuus**

Toinen peruskivi on johtamisen pitäminen selkeänä ja yksinkertaisena; sääntöä voisi melkein sanoa yleispäteväksi periaatteeksi, jonka avulla asiat saadaan toimimaan. ”Yksinkertaisuus ja selkeys ovat ohjenuoria kaikkeen, mitä tehdään”, alleviivaa myös Matti Alahuhta. Vision, strategian ja ennen kaikkea toimintatavan tulee olla yksinkertaista ja selkeää, jotta jokainen sisäistää oman roolinsa, vastuunsa sekä sisäistää samalla muiden roolit ja vastuut. (Alahuhta 2016)

### **2.3.3 Kulttuuri**

Kulttuuri vaikuttaa yksittäisistä tekijöistä eniten organisaation asenteisiin ja kykyyn toimia. Käytän termiä kulttuuri tarkoittaen organisaatiokulttuuria, työkulttuuria, turvallisuuskulttuuria ja kaikkea sitä, miten työyhteisössä on tapana toimia ja miten asioihin suhtaudutaan turvallisuusmielessä. Jos pitäisi valita vain yksi kehitettävä turvallisuuden osa-alue, olisi se onnettomuuksia ehkäisevän ja riskien hallintaa tukevan kulttuurin rakentaminen.

Luottamus on kulttuurin perusta. Luottamus syntyy omien kokemusten ja havaintojen mukaan *empatiasta, auttamisesta, toisten tukemisesta, rehellisyydestä ja lupauksen pitämisestä*. Luottamuksesta on hyvä pitää mielessä, että sen rakentaminen voi usein olla hidasta, mutta sen voi aina menettää hetkessä. Valmennusyhtiö Hintsa Performancen osakas ja hallituksen puheenjohtaja Juha Äkräs korostaa omalla johtajaurallaan tekemäänsä havaintoa, jota myös Google on tutkinut koskien tiimiensä suorituskyvyn rakentumista: menestymisen selvin mittari on tiimeissä vallitsevan psykologisen turvallisuuden ilmapiiiri (Äkräs 2020). Tämän perusteella kulttuurin kehittämisessä on huomioitava, että organisaatiolle muodostetaan vahva tunne turvallisuudesta sen lisäksi, että kehitetään todellista turvallisuutta. Turvallisuuden tunne lisää sitoutuneisuutta ja motivaatiota.

Helsingin Pelastuskoulun rehtori Matti Waitinen on tutkinut väitöskirjassaan *Turvallinen koulu? Helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä* organisaatiokulttuuria ja sen osaa turvallisuuskulttuuria. Hän on todennut kulttuurin olevan jotain huomattavasti syvempää kuin vain turvallisuuteen liittyviä sääntöjä ja arvoja. Kulttuuri on toisaalta opittua ja toisaalta siinä vaikuttavat samat lainalaisuudet kuin ihmisessä. Se on suurelta osin tiedostamatonta. (Waitinen 2011)

Kulttuuri vaikuttaa työyhteisön jokaiseen ihmiseen ja heidän toimintaansa. Kulttuurin kehittämisessä on hyvä keskittyä *vaikuttamaan asenteisiin, työn ja tehtävien merkityksellisyyteen ja kokemuksiin* onnettomuuksien ehkäisyssä ja riskien hallinnassa. Raportissa tarkastellaan kulttuurin rakentamista sitä koskevassa omassa luvussaan.

#### **2.3.4 Viestintä**

Sanat, tunne, ääni, teksti, muotoilu ja monet muut tekijät vaikuttavat siihen, miten otamme vastaan viestejä ja joita käyttäen välitämme viestimme muille. Viestin voi ottaa vastaan monella tavalla, vaikka sanoma olisi sama. Vastaanottamiseen vaikuttavat kunkin vastaanottajan omat kokemukset ja näkemykset sanottavasta asiasta. Viestin voi antaa vastaavasti monella tavalla; tiedostaen, ymmärtäen ja oppien käyttämään sanoja ja muita viestejä paremmin voimme kehittyä viestinnässämme.

Puhuttaessa onnettomuuksien ehkäisemisestä ja riskien hallitsemisesta, monen asian onnistuminen kulminoituu viestintään. On osattava kysyä oikeita kysymyksiä ja tunnettava käsiteltävä asia, jotta voimme ymmärtää, minkä asian kanssa olemme tekemisissä. Meistä jokainen osaa mieltää, että esimerkiksi työmailla voi sattua tapaturmia, mutta mistä tapaturmat aiheutuvat yksittäistä rakennustyömaata tarkastellen? Ilmeiset riskit, kuten putoamiset ja työvälineiden käytöstä aiheutuvat riskit, voivat hyvin olla hallinnassa, kun samalla kohteella liikkumisessa, opasteissa ja opastamisessa voi ilmetä puutteita, jotka vaikuttavat olennaisesti operatiiviseen toimintaan onnettomuustilanteissa, ja pitkittyvät vasteet lisäävät haitallisia seurauksia. Tästä syystä pitää kysyä oikeita kysymyksiä ja toisaalta saada ihmiset kertomaan oikeita asioita. Työmaalla työskentelevät ihmiset tietävät useimmiten, mitkä ovat siellä ilmeneviä riskejä, mutta tietoa ei välttämättä osata aina sanoittaa, tai toisaalta

sitä ei syystä tai toisesta haluta kertoa. Tästä johtuen on tärkeää miettiä aina, miten asiat kannattaa esittää ja miten tietoa saadaan parhaiten kerättyä.

Monipuolisesti tarkastellen viestintää lukeutuu siihen yksilötasolla sanallinen kommunikointi, kehonkieli, tunteiden ilmaisu ja muiden tunteiden huomioiminen, tilanteen huomioiminen, vuorovaikutus kaikkiaan; johtamisesta ja vaikuttamisesta puhuttaessa nousee erityisesti myös esiintyminen ja asiansa vakuuttava esittäminen. Tämän päivän viestintään kuuluu olennaisena osana kirjallinen ilmaisu, visuaalisten keinojen käyttäminen ja videon käyttäminen erilaisilla sähköisillä alustoilla. Yhä enemmän ilmenee tarve hallita ammattitaitoisesti myös etänä pidettävät kokoukset sähköisillä alustoilla.

Pitäytyäksemme olennaisessa keskitytään käytännön tekemiseen viestinnän johtamisen näkökulmasta. Keskeiseksi osa-alueiksi voitaneen nimetä se, miten tunnistamme ja käsittelemme tietoa erilaisista onnettomuuksista ja miten varmistamme, että organisaatiollamme on riittävät ja ajantasaiset tiedot onnettomuustilanteissa toimimisesta ja onnettomuustilanteiden ehkäisemisestä. Viestintä kannattaa pitää tiiviisti turvallisuusjohtamisen suunnittelun kyljessä ja arvioida, missä asioissa, millä tavalla, kuinka usein ja miksi viestintä tulisi olla osa päivittäistä sekä pidemmän tähtäimen johtamista. Helsingin yliopiston viestinnän dosentti ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun viestinnän johtamisen dosentti Elisa Juholin purkaa organisaatioiden ja työyhteisöjä koskevan viestinnän konkreettisesti johtamisen käytännön tekemisen tasolle viestinnän perusteoksessa *Communicare!* (Juholin 2013). Hänen mukaansa viestinnässä tulee tunnistaa erilaisia tasoja ja konteksteja, jotta organisaatiossa osataan puhua oikeista asioista, oikeaan aikaan ja oikeissa yhteyksissä. Päivittäisviestinnän toimivuuden kannalta on tärkeää sopia, mitkä tai millaiset ovat keskeisiä päivittäisviestinnän asioita, jotka koskettavat useimpia heistä, jotka ovat osallisina päivittäisviestinnässä henkilöstön lisäksi. Miten usein tai millä säännöllisyydellä eri asioita käsitellään: päivittäin, viikoittain, kerran kuukaudessa, neljä kertaa vuodessa ja niin edelleen. Mitä keinoja ja foorumeita käytetään eri asioiden käsittelyyn. Mikä on yksilöiden oma vastuu tiedonvaihannassa: etsinnässä ja jakamisessa.

Keskeisestä on varmistaa, että kaikilla asiaan liittyvillä osapuolilla on tarvittavat ja ajantasaiset tiedot ja taidot, jotta voi toimia turvallisesti. Miten tämä

voidaan varmistaa? Viestintä on oma taiteen ja tieteen lajinsa, josta on saatavilla paljon kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Meistä jokainen voi oppia käyttämään sitä edukseen ja tässä lajissa on mahdollista parantaa jatkuvasti omaa suoritustaan.

## 3 Johtopäätökset: johtamisen käytännöt

Johtaminen ja yhtenä sen kulmakivenä riskienhallinta alkavat oman toimintaympäristön ymmärtämisestä. Tuntemalla asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, viranomaisten, palveluntoimittajien ja ennen kaikkea oman organisaation toiminnan ja vastaavasti yksittäisten vaikuttajina toimivien ihmisten tarpeet, tavoitteet ja tilanteen riittävästi, voi asettaa johtamiselle oikein asetetun suunnan ja mahdollistaa suunnitelmallisen etenemisen.

Johtamisen käytännöt on koottu raameiksi, joiden avulla voi johtaa onnettomuuksien ehkäisyä ja riskien hallintaa osana kiinteistöjohtamista. Käytännöt muodostuvat useista osa-alueista, joista keskeisiksi on valittu *kirkas suunta, toimiva organisointi, turvallisuuskulttuurin rakentaminen, koordinoitu toiminta, käytännönläheinen riskienhallinta, viestintä ja yhteistyö*. Malli on suunniteltu Senaatti-kiinteistöjen tarpeisiin ja se on tarkoitus ottaa käyttöön osaksi kiinteistöjohtamista. Mallia voi hyödyntää ja muokata omiin tarpeisiin vapaasti. Avoimen mallin avulla pyritään kehittämään kiinteistöjen omistajien ja toimitilajohtamisesta vastaavien toimintaa tällä saralla. Näillä saatesanoilla otan mielellään vastaan palautetta ja kriittistä mallia kehittäviä kehitysehdotuksia jatkuvan kehittämisen mahdollistamiseksi.

### 3.1 Kirkas suunta

Määrätietoinen johtaminen edellyttää suunnan määrittämistä ja näyttämistä; on tiedettävä missä ollaan ja minne halutaan mennä. Oman toiminnan tarkoituksen, tavoitteiden ja toimintaympäristön ymmärtäminen ovat välttämättömiä oikean suunnan hahmottamiseksi. Toisinaan tilannekuva on helppo muodostaa ja sen muutoksia on helppo seurata; usein näin ei ole. Realistinen tilannekuva ja sen muutosten seuranta on usein vaikea toteuttaa käytännössä.



Huomionarvoista on, ettei tilannekuvaa ole välttämättä tarpeen tuntea kokonaan. Tilannekuvan hahmottamiseen ja ymmärtämiseen voi tuhlata resursseja nopeasti yli muiden tarpeiden.

Puhuttaessa onnettomuusriskeistä on syytä tuntea riittävästi, mitkä ovat todellisia riskejä, osattava seurata muutoksia ja hallita tehokkaat, toimivat keinot riskien hallitsemiseksi. Muiden maiden käytäntöjä katsoen velvoitetaan esimerkiksi Englannissa kiinteistöjen omistajia ja toiminnanharjoittajia arvioimaan riskejä ja keskittämään huomio riskienhallintaan. Useimmissa maissa velvoitetta pelastussuunnitelmien laadintaan ei ole, ainakaan siinä muodossa mitä Suomessa on totuttu pitämään standardina. Sen sijaan riskien arviointi ja hallinta ovat kehittyneissä yhteiskunnissa vaatimuksena. Myös Suomessa on siirrytty tähän suuntaan eli lainsäädännöstä alkaen painotetaan riskien tunnistamista ja arviointia sekä niiden perusteella toteutettavaa riskienhallintatyötä. Tätä ajatellen pelastussuunnitelma on asiakirja, joka kuvaa, mitä sisäisiä ja ulkoisia riskejä toimintaan kohdistuu, sekä miten riskejä hallitaan.

Hyvä käytäntö turvallisuuden johtamiselle on asettaa selkeät tavoitteet. Tavoitteet asetetaan johdon näkökulmasta, operatiivisen johtamisen näkökulmasta ja kohdetasolla. Senaatti-kiinteistöjen tapauksessa riskienhallintaa tarkastellaan kohdetason lisäksi alueittain, toimialoittain, asiakkaittain ja johdon tasolla. Turvallisuuden kannalta asetetaan tarvittavat merkitykselliset tasot, kuten paloturvallisuus, poistumisturvallisuus, kunnossapito ja turvallisuustietoisuus.

Kohdetasolla tavoitteiksi voidaan asettaa, että rakennukset rakennetaan ja ylläpidetään lakien, asetusten ja viranomaissuosituksen mukaisella tavalla sekä hyvien tunnettujen käytäntöjen mukaisesti. Tällöin voidaan yksityiskohtiin menemällä määritellä esimerkiksi, mitä pitää olla huomioituna poistumisturvallisuudessa, turvallisesti toteutetussa ilmanvaihdossa tai henkilöstön perehdyttämisessä. Mallia jatkaen voidaan tällöin asettaa tavoitteiksi, että uloskäytävät ovat selkeästi opastettuja, valaistuja, käyttökunnossa, ulos pääseminen on aina mahdollista, kokoontumispaikka on määritelty ja merkitty sekä poistumisreitit perehdytetään aina uusille rakennuksen käyttäjille. Tavoitteiden toteutumista voidaan seurata rakennuksesta operatiivisesti vastaavan eli usein kiinteistöpäällikön toimesta tai hänen määrittämän henkilön toimesta. Johdon

tasolla voidaan seurata omavalvonnan tai viranomaisvalvonnan avulla, toteutuvatko poistumisturvallisuuden tavoitteet kokonaisuutena ja onko näihin liittyen havaittu poikkeamia. Ylin johto voi seurata poistumisturvallisuutta kokonaisuutena organisaatiotasolla tai esimerkiksi tietyllä toimialalla tai rakennuskannalla ja puuttua tarvittaessa poikkeamiin.

Realiteetit huomioiden tavoitteiden seuranta tulee olla kustannustehokasta, ja käytössä kannattaa olla vakioituja malleja, joilla riskit pyritään havaitsemaan, arvioimaan ja hallitsemaan. Hyvä todettu käytäntö on asettaa tavoitteet viranomaisten käyttämien arviointimallien mukaisesti ja täydentää niitä tarvittaessa oman toiminnan tarpeiden mukaan.

### **3.2 Organisointi: selkeät roolit, vastuut ja tehtävät**

Ylin johto vastaa johtamisesta niin tässä kuin muissakin asioissa. Onnettomuusriskien ehkäisyn ja riskien hallinnan johtaminen kytketään yleensä turvallisuusjohtamisesta vastaavan rooliin ja tehtävänkuvaa. Roolissa toimivan vastuulla on organisoida edelleen tarvittavat muut organisaation toiminnan tarvitsemat roolit ja tehtävänkuvat. Senaatilla turvallisuusjohtamisesta vastaava turvallisuusjohtaja laatii turvallisuuspolitiikan, turvallisuustehtävien toteuttamiseen tarvittavan organisaation ja linjaa turvallisuusorganisaation toiminnasta. Kiinteistötoimialalla kiinteistöjohtamisesta vastaa yleisen käytännön mukaisesti kiinteistöpäällikkö. Näin myös Senaatilla, jossa kiinteistöjohtamisen operatiivinen vastuu on alueorganisaatioilla, ja kiinteistöistä vastaa aina nimetty kiinteistöpäällikkö. Keskeisin vastuuhenkilö on kiinteistöpäällikkö, kun puhutaan valtionhallinnon kiinteistöjen onnettomuuksien ehkäisystä ja riskien hallinnan johtamisesta. Senaatilla turvallisuustyötä tehdään monella tavalla verkostoyhteistyönä ja olennaisen tärkeässä roolissa ovat viranomaisyhteistyökumppanit ja kumppaniyritykset sekä muut yhteistyöhön osallistuvat sidosryhmät. Senaatilla toimintaa tukee turvallisuusyksikkö. Samalla tavalla tai pienillä eroilla toimitaan useissa vastaavissa kiinteistötoimialan organisaatorakenteissa. Yrityskentässä mukana on usein kiinteistösijoittajia, joille kiinteistöpäälliköt raportoivat tarpeista ja tuovat ratkaisuesityksiä. Johdon tärkeä tehtävä on huolehtia, että vastuut ja tehtävät istuvat hyvin omaan organisaatioon.

Miten tehtävät kannattaa organisoida? Yleisen käytännön mukaisesti turvallisuus kytketään kaikissa tapauksissa olemassa olevan organisaation rakenteisiin. Toimitusjohtaja ja ylin johto vastaavat turvallisuudesta kokonaisuudessaan yhtenä toiminnan osa-alueena. Johtajat vastaavat oman vastuullaan olevan toimintansa ja organisaationsa turvallisuudesta. Esimiehet vastaavat oman vastuullaan olevan toimintansa ja organisaationsa turvallisuudesta. Työntekijät vastaavat oman tekemisensä turvallisuudesta. Lisäksi organisaatioissa voi olla turvallisuusasiantuntijoita, joiden tehtävänä on auttaa organisaatiota turvallisuuden toteutumisessa. Hyvä asiantuntija tai ulkopuolinen konsultti osaa tukea organisaatiota huomioiden sen toimintaympäristön, tarpeet ja tavoitteet sekä optimoiden turvallisuustoimintaa oikein mitoitettulle tasolle.

Joskus voi olla hyvä ottaa käyttöön lisäksi oman toimen ohella toimiva suojeleorganisaatio, kun puhutaan onnettomuus- ja häiriötilanteisiin varautumisesta. Tämä on oikea valinta, jos kohteen toiminnassa tunnistetaan operatiivisia riskejä, joiden hallintaan on syytä varata omaa kykyä toimia tilanteen hallitsemiseksi. Näitä riskejä ovat merkittävät onnettomuustilanteet, joissa tunnistetaan tarve varmistaa henkilöstön ja muiden ihmisten tai ympäristön turvallisuus. Muita suojattavia kohteita voivat olla merkittävä omaisuus, tieto, maine tai muita vastaavia toiminnalle kriittisiä arvoja. Tarve ilmenee, jos esimerkiksi kohteessa on ihmisiä, joilla on alentunut toimintakyky tai joiden liikkumista on rajoitettu tai tiloja ja toimintoja, jossa ihmiset eivät voi havaita onnettomuuden vaaraa ja he voivat altistua vakaville seurauksille.

Selkeyden vuoksi vahva suositus on nimetä suojeleorganisaatiolle kokonaisuuden johtamisesta vastaava henkilö. Henkilö voi olla kiinteistöpäällikkö tai toimitilojen käyttäjän organisaatiosta nimetty henkilö. Yhden pitää voida päättää viime kädessä, mihin suuntaan mennään ja mitä tehdään. Avainrooleissa toimiville vastuuhenkilöille on syytä nimetä myös varahenkilö. Tehtävä vaatii oman perehtymisensä, joten nimettävien henkilöiden suoriutumista kannattaa tukea koulutuksin ja käytännön toiminnan harjoittelua mahdollistaen.

Kun puhutaan kohteista, joiden tilat ovat yhden käyttäjän hallinnassa, vastuun tulee kuulua kohteen käyttäjän organisaatiolle. Tällöin vastuun tulisi kuulua

sille henkilölle, joka vastaa kyseisen rakennuksen tai siellä toimivien ihmisten toiminnasta ja turvallisuudesta. Vastuu voidaan nimetä myös muille tahoille, mutta tällöin tulee mielestäni varmistaa, että henkilöllä on riittävät valtuudet ja resurssit toiminnan johtamiseen. Kun puhutaan monen käyttäjän kohteista, vastuun toiminnan johtamisesta ottaa kiinteistöpäällikkö. Toiminnan johtamisella tarkoitetaan vastuuta siitä, että hän edellyttää kohteen käyttäjiltä vastuuhenkilön nimeämisen ja että hän tuntee oman vastuunsa ja tekevät kiinteistön käyttäjänä. Lisäksi toimintaa johtava kutsuu koolle rakennuksen toimintaan liittyvät vastuuhenkilöt tarpeiden mukaan, jotta yhteisiä vastuita ja tehtäviä voidaan käsitellä. Rakennuksissa voi tapahtua onnettomuuksia, jotka vaikuttavat oman toiminnan ja ihmisten lisäksi muihin rakennuksen käyttäjiin. Näistä tulee kertoa kiinteistöpäällikölle ja näistä tulee jakaa tietoa myös muille rakennuksen käyttäjille, jotta riskit ovat hallittuja myös poikkeustilanteissa.

Kunkin organisaation vastuuhenkilön tulee arvioida, millainen tehtävien organisointi tarvitaan omien hallinnassa olevien tilojen turvallisuuden varmistamiseksi. Yleisesti ottaen hyvä käytäntö on, että vastuuhenkilö määrittelee muiden rakennus-, kerros-, alue- ja tarvittaessa tilakohtaisesti, missä tarvitaan nimetty vastuuhenkilö ja joku varmistamaan onnettomuustilanteissa, ettei ihmisiä jää vaaraan ja opastamaan muita onnettomuustilanteen aikana. Kuinka alueet määritellään? Hyvä nyrkkisääntö on arvioida, mitä tehtäviä tulee kyetä toteuttamaan onnettomuustilanteissa ja missä ajassa pitää suoriutua. Tätä vasten määritellään esimerkiksi, että tiloista tulee pystyä poistumaan palohälytyksessä 2 minuutissa tai suojautumaan sisätiloihin 2 minuutissa. Tällöin arvioidaan, miten tilat jaetaan sopivan kokoisiin alueisiin ja montako henkilöä alueille pyritään saamaan toimimaan. Yksi tärkeistä näkökulmista on myös miettiä, miten ihmiset liikkuvat työssään ja miten he ovat paikalla. Kaikkiin tilanteisiin ja olosuhteisiin ei tarvitse saada täydellistä varautumista, mutta on hyvä pyrkiä varmistamaan toiminta mahdollisimman kattavasti.

Etätyö ja liikkuva työ asettavat oman haasteensa organisoimiselle. Yksi hyvä käytäntö on, että määritellään useita vastuuhenkilöitä, siten että onnettomuustilanteissa paikalla olisi ainakin osa nimetyistä henkilöistä. Ideana on, että kulloinkin paikalla olevat henkilöt jakavat tehtävät keskenään tilanteen mukaan. Toinen hyvä käytäntö on, että kaikki tiloja käyttävät ihmiset perehdy-

tetään ja koulutetaan säännöllisin väliajoin, jotta jokainen osaa huolehtia tarvittavien toimenpiteiden suorittamisesta. Tämä tulee kyseeseen erityisesti, jos työpaikalla on vähän henkilöitä. Viimeksi mainittu edellyttää hyvää perehdyttämistä ja säännöllistä asioiden läpikäyntiä henkilöstön kesken. Yksi organisoinnin haasteita on vapaaehtoisten löytäminen tehtäviin. Kokemuksen mukaan vapaaehtoisia ei löydy, jos varautuminen, toimintaohjeet, roolit ja tehtävät ovat epäselviä tai riittämättömiä. Tätä ajatellen tärkein asia on pitää roolit ja tehtävät selkeinä, ja huolehtia, ettei kenenkään tarvitse joutua vaarantamaan omaa turvallisuuttaan onnettomuustilanteissa. Kaikki tekevät onnettomuustilanteissa sen mitä turvallisesti on tehtävissä. Lisäksi on hyvä käyttää kannustimena palkitsemista. Tärkein palkitsemisen muoto on huomioida tehtävissä onnistumisia ja antaa kiitosta työyhteisön turvallisuuden eteen tehdystä työstä. Myös muita palkitsemisia voi olla hyvä käyttää.

Jos päädytään oman toiminnan ohella toimivaan organisaatioon, suositellaan käytettävän yhdenmukaisuuden nimissä samaa nimikettä organisaatiolle eli *suoje.luorganisaatiota*. Organisaatiomallissa on rooleina *kiinteistöpäällikkö*, *suojelujohtaja*, *suojeluvastaava* ja *suojeluvalvoja*. Organisaatiolle on käytössä muitakin nimiä ja roolien nimikkeitä. Sinänsä ei ole merkittävää, mitä nimeä käytetään; olennaista on, että roolit ja tehtävät ovat selkeitä omalle organisaatiolle. Jos halutaan käyttää Senaatin mallin mukaista suositusta suoje.luorganisaatiosta, käytetään roolien nimikkeinä *suojelujohtajaa*, *suojeluvastaavaa* ja *suojeluvalvojia*. *Suojelujohtaja* tarkoittaa kohteen johtamisesta vastaavaa henkilöä. *Suojeluvastaava*, joka tarkoittaa henkilöä, jonka toimipaikka on kohteessa ja joka vastaa oman organisaationsa toiminnasta ja tilojen turvallisuudesta. Samaa roolin nimeä käytetään kohteessa toimivan palveluntomittajan työnjohtamisesta vastaavan henkilön kohdalla, jonka vastuualueet ovat myös toiminnan ja hallinnassa olevien tilojen turvallisuudesta vastaaminen. *Suojeluvalvojina* toimivat henkilöt, jotka ovat nimetty rakennus-, kerros-, alue- tai tilakohtaisesti vastaamaan tästä määritellystä vastuualueesta. *Kiinteistöpäällikön* rooli on kirjattu tähän erikseen, koska hän vastaa kiinteistön omistajan edustajana kiinteistön toiminnan ja kiinteistön hallintaan kuuluvien tilojen turvallisuudesta.

### 3.3 Turvallisuuskulttuurin rakentaminen

Hyvä turvallisuutta tukeva kulttuuri on voimakas ajuri kehittämään ja ylläpitämään yhteisön myönteistä asennetta, positiivista suhtautumista turvallisuuden ja saamaan ihmiset toimimaan turvallisesti ja toisensa huomioiden. Kunkin yhteisön vallitseva turvallisuuskulttuuri vaikuttaa sen jokaiseen jäseneseen. Tarkastelen tässä raportissa asenteisiin vaikuttamista, työn ja tehtävien merkityksellisyyteen vaikuttamista ja hyvää kokemukseen vaikuttamista onnettomuuksien ehkäisyn ja riskien hallinnan näkökulmasta.

Turvallisuuskulttuuri koostuu yhteisössä vallitsevista asenteista, arvoista ja perusoletuksista. Monet asiat ovat piilossa ja niitä ei ole välittämättä kirjoitettu nähtäville. Turvallisuuskulttuuri ilmenee suhtautumisessa turvallisuutta koskeviin ohjeisiin ja sääntöihin. Kulttuuri on aina kahden tai useamman ihmisten yhteinen suhtautumistapa asioihin. Kulttuurille on ominaista, että useimmat noudattavat kulttuurin kirjoittamattomia sääntöjä, mutta aina on myös yksilöitä, jotka muuttavat kulttuuria. Kulttuuri ei ole myöskään pysyvä tila vaan se muuttuu ihmisten tekemisten ja suhtautumisen mukana. Kulttuuriin vaikuttaminen on kuitenkin hidaskäyttöinen prosessi ja siitä on hyvä muistaa, että hyvän turvallisuuskulttuurin rakentaminen on hidasta, mutta sen hyväksytyksi tehty työ voidaan nopeasti ja helposti romahduttaa.

Ihmisten asenteet muotoutuvat heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan sekä ympäristön vaikutuksesta. Myönteinen, turvalliseen toimintaan rohkaiseva tapa luo myönteistä suhtautumista. Esimerkillä johtaminen on yksi vahvimpia tapoja viestiä ja vaikuttaa turvallisuuskulttuurin rakentumiseen. Esimerkin näyttämiseen kuuluu sekä sallittujen että ei-sallittujen toimintamallien selkeä viestiminen. Tämän vuoksi tulisi kiinnittää erityistä huomioita, miten johto, esimiehet ja työyhteisön vahvat vaikuttajat suhtautuvat turvallisuuden ja miten he viestivät. Heidän toimintansa vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin.

Työn ja tehtävien merkityksellisyys rakentuvat omasta työn mielekkyyden kokemuksesta ja saadusta palautteesta sekä muista reaktiosta työhön ja tehtäviin. Merkityksellisyys tulee ennen kaikkea siitä, miten tehtävien toteuttamista arvostetaan ja miten itse kokee tehtävän merkityksen. Työn merkityksellisyys ruokkii hyviin suorituksiin ja hakemaan parasta lopputulosta. Kunkin työhön osallistuvan tulee saada tehtävässä suoriutumiseen tarvitsemansa

hyväksynnän ja toimivaltuuden, selkeät tehtävät sekä resurssit. Jokainen meistä haluaa hyvää palautetta työsuorituksista ja se on hyvä pitää kaikilla organisaation tasoilla mielessä. Myös korjaava palaute on tärkeää, kun sitä on tarpeen antaa; joskin sitä on syytä antaa hyvässä hengessä toista kunnioittaen.

Turvallisuuskulttuuriin vaikutetaan kommunikoimalla yhteisön jäsenille onnettomuuksien ehkäisystä ja riskien hallintaan liittyvistä asioista selkeästi ja yksinkertaisesti toimintaa ohjaavalla tavalla. Tässä ei ole oikoteitä; paras tapa on vaikuttaa myönteisesti ja tietoisuutta lisäten yksi ihminen kerrallaan. Omassa työssä voi usein vaikuttaa siihen, missä järjestyksessä ja miten työtä tekee. Tietoa voi ja kannattaa jakaa yhtäaikaaisesti laajemmille yleisöille; monesti tämän on ajankäytöllisesti välttämätöntä. Ihmisten käyttäytymiseen vaikutetaan kuitenkin ennen kaikkea vuorovaikutuksen kautta. Vaikutus on tehokkainta, kun ihminen itse oivaltaa, miten toimia erilaisissa tilanteissa ja haluaa toimia näin omaehtoisesti. Yhteisöihin vaikuttaessa on hyvä tunnistaa, ketkä ovat yhteisön vahvoja vaikuttajia. Vaikuttajina ovat johtohenkilöt, ja heillä on tässä aina tärkeä rooli; vaikuttajina voivat kuitenkin olla myös monet muut yhteisön jäsenet, joilla on yhteisöön vaikutusvaltaa. Hyvä kokemus muodostuu, kun asiat ovat huolellisesti suunniteltuja ja ne koetaan tärkeiksi. Hyvä kokemus lähtee aina omasta tekemisestä, ja tekemisen taustalla oleva asenne välittyy muille.

Konkreettisenä asiana voi käyttää tapahtuneita läheltä piti -tilanteita, vaaratilanteita ja toteutuneita onnettomuuksia. Näiden avulla voi käsitellä ja kertoa, miten tulisi toimia ja miten ei pitäisi tehdä. Selkeä viesti on palkita esimerkellisestä toiminnasta antamalla tunnustusta; joskus on paikallaan myös jokin tuntuva palkinto. Kun halutaan vaikuttaa asenteisiin, kannustetaan ihmisiä onnettomuuksia ehkäisevään toimintaan pyytämällä raportoimaan havaituista läheltä piti -tilanteista, vaaratilanteista ja turvallisuuspoikkeamista työskentelytavoissa, työnkuluissa tai prosesseissa. Tällöin huolehditaan asianmukaisesti nopeasta reagoimisesta poikkeamien korjaamiseksi, jotta ilmoittamisella koetaan olevan merkitystä. Ilmoitukset tulee käsitellä tehokkaasti ja käsittelystä tulee viestiä ja käsittelyn tulee tarvittaessa johtaa ripeisiin toimenpiteisiin. Joskus oikein tapa on perustellusta syystä jättää tekemättä jokin korjaus tai muu odotettu toimenpide. Tällöin tulee kertoa, että ilmoitus on huomioitu ja asia on käsitelty ja kertoa ratkaisu perusteluineen. Ihmisille tulee näyttää esimerkkiä ja toimia johdonmukaisesti ja avoimesti.

Keskeinen osa hyvää turvallisuuskulttuuria on ottaa uudet ihmiset heti alussa mukaan työyhteisöön ja antaa heille asianmukainen perehdytys tehtävien lisäksi turvallisuuskulttuuriin: miten työyhteisössä tulee toimia. Tätä voi soveltaa kaikkien kiinteistön käyttäjien ja osapuolten kesken. Uudet ihmiset perehdytetään heti alussa toimintamalleihin kyseisessä kohteessa. Kiinteistön omistaja perehdyttää rakennuksen käyttäjien yhteyshenkilöt ja yhteyshenkilöt perehdyttää oman organisaationsa.

### **3.4 Koordinoitu toiminta**

Koordinoitu toiminta on edellytys tehokkaalle toimeenpanolle. Tarvitaan tavoitteiden asettamista ja johdonmukaisesti suunniteltua ja etenevää toimintaa, jotta ideat ja hyvät aiheet muuttuvat toimintakyvyiksi ja rutiineiksi. Suunnitelmat lähtevät elämään, kun ne toimeenpannaan oikein valituilla toimenpiteillä ja selkeällä viestinnällä. Toiminta on viritettävä kustannustehokkaaksi tekemiseksi, jotta riskienhallintatyöhön käytetyt resurssit saadaan tasapainoon muiden tarpeiden kanssa.

Jokaisella organisaatiolla on omat toimintaa ohjaavat asiansa, kuten politiikka, toimintaperiaatteet, strategia. Näihin kirjataan ylätasolla mitä turvallisuudella tavoitellaan ja miten sitä toteutetaan. Tästä seuraavalla tasolla voidaan käyttää *vuosikelloa* ja *toimintasuunnitelmia*. Vuosikellon avulla seurataan, mitä pitää tehdä ja miten tekeminen aikataulutetaan. Toimintasuunnitelmat ja vuosikello laaditaan lähtökohtaisesti kerran ja niitä päivitetään tarvittavilta osin vuosittain. Toimintasuunnitelmiin kirjataan mitä toimenpiteitä suoritetaan vuoden aikana, kuka vastaa toimenpiteistä, kuka suorittaa toimenpiteet, milloin ne suoritetaan ja miten toimenpiteet toteutetaan. Näiden lisäksi koordinoitu toiminta edellyttää toimivia käytäntöjä asioiden käsittelemisessä sekä suunnitelmallista toimintaa perehdyttämisessä, kouluttamisessa ja harjoittelussa.

#### **3.4.1 Vuosikello**

Vuosikello, joka on ajastettu näyttämään säännölliset tekemiset ja näiden ajankohdat, ja jota noudatetaan tinkimättä, helpottaa kiinteistöjohtamisessa tehtävien toteuttamisen varmistamisesta. Malli vuosikellosta on liitteenä (1). Vuosikello on oikein toteutettuna erinomainen työkalu rakennuksen omista-



jalle, rakennuksen tilojen haltijoille ja toiminnanharjoittajille sekä heidän väliselle yhteistyölle. Vuosikellon avulla seurataan mitä tapahtumia on tulossa ja milloin. Vuosikelloa päivitetään, kun on päätetty uusista toimenpiteistä, joita käsitellään ja toteutetaan säännöllisesti. Hyvän käytännön mukaisesti sovitaan, kuka omistaa vuosikellon ja kuka pitää sen vireessä. Jotta vuosikellosta on hyötyä, pidetään kaikkien toimintaan osallistuvien osapuolten kesken yhteistä vuosikelloa ja ajassa pysyminen tarkastetaan säännöllisesti yhdessä. Mitä vuosikellon tulisi sitten sisältää? Käytännössä siihen merkitään milloin ja kuinka usein tehdään omatoimista valvontaa, milloin, kuinka usein ja millaisia koulutuksia ja harjoituksia järjestetään, milloin laaditaan toimintasuunnitelma ja niin edelleen.

### **3.4.2 Toimintasuunnitelma**

Toimintasuunnitelmassa kirjataan mitä tapahtuu, milloin tapahtuu, kuka vastaa, kuka tekee, ketkä osallistuu, tarvittavassa laajuudessa, miten toteutetaan, miten toimintasuunnitelman läpivienti varmistetaan. Toimintasuunnitelma laaditaan kerran vuodessa edellisen vuoden toimintasuunnitelman pohjalta huomioiden päivityksenä toimintavuoden aikana tunnistetut muutostarpeet.

Toimintasuunnitelmat mitoitetaan sisällöltään realistisella laajuudella, jotta ne palvelevat tarkoitustaan ja tulevat toteutettua. Liitteeksi (2) on lisätty toimintasuunnitelman malli, jota voi käyttää sellaisenaan tai muokata sopimaan omiin tarpeisiin. Toimintasuunnitelman rakenne vakioidaan, jolloin se tunnetaan ja sitä osataan käyttää paremmin.

Toimintasuunnitelmat käsitellään kaikkien osapuolten kanssa, joilla on vastuuta toiminnan ja hallinnassaan olevien tilojen turvallisuudesta. Tätä varten pidetään palavereita säännöllisesti vuosittain, jolloin asiat käsitellään ja sisällöstä sovitaan yhdessä. Asian käsittelyä jouduttaa hyvä valmistelutyö eli valmiiksi laadittu luonnos, jota voidaan muokata yhdessä. Samalla kertaa käydään läpi edellinen toimintasuunnitelma ja arvioidaan, palveliko se tarpeita ja onko toiminnassa kehitettävää. Työ kannattaa pitää myös dokumentoituna ja tallentaa kaikkien osapuolten saataville. Asioiden käsittelystä pidetään myös pöytäkirjaa. Näin toimimalla asioihin on mahdollista palata myöhemmin ja vastuuhenkilöiden vaihtuessa on helpompaa perehdyttää uudet henkilöt, kun on saatavilla aineistoa aiemmasta toiminnasta.

### 3.4.3 Pelastussuunnitelma ja sen ylläpito

Pelastussuunnitelma on keskeinen asiakirja onnettomuuksien ehkäisyn ja riskien hallinnan johtamisessa. Pelastussuunnitelmaan kootaan tarvittavat ohjeet ja suunnitelmat tunnistettujen ja arvioitujen riskien hallitsemiseksi ja kuvata käytännön tekemisenä, miten onnettomuuksia ehkäistään. Papereita tärkeämpää on, että käytössä on suunnitellut toimintamallit, jotka tunnetaan ja joita noudatetaan.

Pelastussuunnitelmien laadinta, päivittäminen, käyttöönotto ja ylläpitäminen ovat aikaa vievää tekemistä. Tästä ei kuitenkaan kannata oikaista; muuten on käytössä asiakirjoja, joista ei ole hyötyä. Jos oma ajankäyttö ei mahdollista tai pelastussuunnittelu ei ole omalla osaamisalueella, kannattaa ottaa avuksi ulkopuolista asiantuntijaosaamista. Saatavilla on useita ammattimaisesti toimivia palveluntoimittajia. Kenttää tuntien kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että saa avukseen osaajan, josta on hyötyä.

Kun käytetään ulkopuolista apua pelastussuunnitelmien laadinnassa ja ylläpitämisessä, on syytä muistaa muutama asia. Ensinnäkin pelastussuunnittelu on työtä, jota ei voi kokonaan ulkoistaa. Useita tehtäviä voi teettää ilman, että työn tilaajan tarvitsee siihen käyttää aikaansa. Näitä ovat valmistelutyöt, tiedonkeruu, ohjeiden ja toimintamallien suunnittelu ja kirjoittaminen, kokousten valmistelu ja esitysten pitäminen ja niin edelleen. Vastuuhenkilöiden tulee kuitenkin osallistua riskien arviointiin ja käsittelyyn, riskienhallintaa koskevaan päätöksentekoon ja viestintään. Pelastussuunnittelijan tehtävänä on auttaa kohteen vastuuhenkilöitä tunnistamaan ja arvioimaan riskit sekä suunnittelemaan sen perusteella, miten onnettomuuksia ehkäistään ja miten riskejä hallitaan. Silloin kun riskienhallinta ei ole vastuuhenkilön osaamisaluetta, pelastussuunnittelijan tulisi opastaa häntä asiassa, koska tämä kuuluu olennaisesti pelastussuunnitelmasta vastaavan henkilön rooliin ja tehtäviin. Näin toimimalla saadaan käyttöön toimiva suunnitelma ja käyttöön tarvittavat asiakirjat sekä jaettua toimintamallit toimintaan liittyvien osapuolten kesken.

Pelastussuunnitelma tulee tarkistaa ja päivittää vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa useammin, jos kohteessa on tapahtunut olennaisia muutoksia. Pelastussuunnitelma on toteutettu oikein, kun siinä kuvataan selkeästi mitä onnettomuuksia kohteessa voi sattua ja miten onnettomuuksia ehkäistään sekä

miten riskejä hallitaan käytännössä. Pelastussuunnitelmaan sisällytetään selkeät käytännön ohjeet miten toimitaan hätätilanteissa ja miten toimitaan onnettomuuksia ehkäisevästi. Lisäksi kuvataan organisoituminen eli toimintaan liittyvät roolit, vastuut ja tehtävät. Johtamista ja turvallisuuden hallintaa ajatellen kuvataan turvallisuusjärjestelyt, jotka kertovat miten kohteen riskejä hallitaan. Tässä tulee huomioida toiminnalliset, rakenteelliset ja tekniset järjestelyt kokonaisuudessaan.

Toiminnallisten järjestelyiden kuvaus sisältää vähintään miten rakennusta ja turvallisuusjärjestelyitä pidetään kunnossa, miten oma henkilöstö ja muut rakennuksen käyttäjät perehdytetään, mitä koulutusta tai harjoittelua järjestetään, miten turvallisuustilannetta valvotaan ja miten toimintaa johdetaan. Rakenteellisiin järjestelyihin sisältyvät poistumisturvallisuuden, palo-osastoinnin ja muiden vastaavien järjestelyiden toteutukset. Tekniset järjestelyt kuvaavat käytössä olevan paloturvallisuustekniikan, tarvittavilta osin muut turvallisuusjärjestelmät, varusteet ja materiaalit, joita käytetään riskien hallitsemiseen.

Pelastussuunnitelmissa tulee huomioida, että ne voivat sisältää tietoja, joiden päätyminen väärin käsiin voi aiheuttaa riskejä. Pelastussuunnitelmat tulee jakaa julkisiin tietoihin ja rajatusti jaettaviin tietoihin, mikäli tämä riski on tarpeen huomioida. Valtionhallinnossa riskienhallintaa ja turvallisuusjärjestelyitä koskeva aineisto luokitellaan tarvittaessa salassa pidettäväksi aineistoksi. Yritykset voivat luokitella tiedot omien tietoturvakäytäntöjensä mukaisesti yritysluottamuksellisena tai muulla vastaavalla tavalla.

Pelastussuunnitelman laajuudessa otetaan huomioon kohteen koko, toiminta ja käytettävissä olevat resurssit. Kohteen käyttötarkoituksen mukaan tehdään joko suppea riskien arviointi ja tarvittavat ohjeet tai perusmuotoinen tai laaja riskien arviointi ja tarpeen mukaiset pelastussuunnitelmat. Kohteen toiminta ja käyttötarkoitus myös ohjaavat omatoimista varautumista riskien hallitsemiseksi. Omatoimisella varautumisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joita viranomaisella ei vaadi, mutta joita riskien arvioinnin perusteella on tehtävä kohteen uhka-, vaara- ja onnettomuustilanteiden ehkäisemiseksi ja riskien hallitsemiseksi vastuuhenkilöiden arvioimalla hyväksyttävällä tasolla.

### **3.4.4 Perehdytys**

Perehdytyksen avulla varmistetaan, että rakennuksen käyttäjät tietävät, miten toimia onnettomuuksien ehkäisemiseksi ja onnettomuustilanteiden aikana. Perehdyttämisellä annetaan riittävät toimintaohjeet henkilöstölle. Perehdyttäminen on osa hyvän turvallisuuskulttuurin luomista ja ylläpitoa. Perehdyttäjänä toimii työntekijän oma esimies tai kyseisen tilan tai toiminnan vastaava henkilö. Tämä sovitaan kohteen mukaan. Rakennuksen omistaja huolehtii rakennuksen tai rakennuksen osien haltijan sekä toiminnanharjoittajien perehdyttämisestä ja ohjeistamisesta antamisesta. Rakennuksen haltija ja toiminnanharjoittaja huolehtivat oman henkilöstönsä ja muiden vastuullaan olevien tiloja käyttävien ihmisten perehdyttämisestä ja ohjeistamisesta. Jotta perehdyttämistoiminta on selkeää, ohjeistetaan perehdyttämistapa ja perehdytyksen sisältö. Perehdytys dokumentoidaan tallentamalla perehdytyslista ja allekirjoittamalla läpikäytyt asiat perehdytetyn kanssa. Tieto perehdytyksestä tallennetaan, jotta perehdyttämistilannetta voidaan seurata.

### **3.4.5 Koulutus ja harjoittelu**

Riittävän toimintakyvyn ja osaamisen varmistamiseksi järjestetään tarpeen mukaisesti säännöllistä kouluttamista ja harjoittelua. Kertausta tulee järjestää, koska asiat unohtuvat ja asioita voi omaksua kerrallaan vain rajatun määrän. Henkilöstön kouluttamisessa voi käyttää sääntönä, että jokainen uusi henkilö perehdytetään työsuhteen alussa ja sen jälkeen siirrytään kertaavaan koulutukseen. Kertaus toteutetaan kohteen toiminnalle sopivalla tavalla esimerkiksi turvallisuuskävelyn avulla tai hyödyntäen digitalisoituja ratkaisuja.

Millaista toimintaa tulisi järjestää ja kuinka usein? Kunkin on itse arvioitava, missä tilanteissa tulee varmistaa, että osataan toimia ja miten viestin tavoittaa kohderyhmän. Hyvä lähtökohta on pohtia, millaisia uhka-, vaara- tai onnettomuustilanteita rakennuksessa on tunnistettu ja miten niissä osataan toimia. Jos toimintaa tulee kehittää, suunnitellaan soveltuvia keinoja käytettävissä olevien resurssien mukaisesti. Tärkein viesti on, että on hyvä pohtia, millaisia asioita on viestittävänä ja miten erilaisia aiheita on hyvä viestiä omalle kullijakunnalle. Yleisasioita on hyvä viestiä laajemmille joukoille. Yksityiskohteisempia asioita on hyvä käsitellä pienempien ryhmien kesken. Erityisesti jos asian käsittely kaipaa enemmän vuorovaikutuksessa käytävää keskustelua tai oikeiden toimintatapojen ja rutiinien luomista.

Tavanomaista varautumista ovat poistumistilanteiden harjoittelu tulipalon tai muu onnettomuuden varalta tai alkusammutuskoulutuksen ja hätäensiapu-koulutuksen järjestäminen. Joidenkin kohteiden toimintaan voi liittyä onnettomuusriski vaarallisten aineiden käsittelyn tai säilyttämisen takia tai vakavan väkivaltatilanteen uhkan takia. Tällöin varaudutaan näiden tilanteiden varalta harjoittelemalla toimintaa ja testaamalla turvallisuusjärjestelyisen toimivuutta. Koulutuksia ja harjoituksia järjestäessä on syytä muistaa ottaa huomioon harjoitukseen osallistuvien lähtötaso ja varautumisen tarpeet.

Hyvä ohjenuora on, että ensin varmistetaan kunnossa oleva ohjeistus, joka on jaettu ja perehdytetty. Toisekseen tulee varmistaa, että turvallisuusjärjestelyt ovat asianmukaiset ja toimintakuntoisia. Tämän jälkeen otetaan mukaan harjoittelua rutiinien luomiseksi sekä toimintasuunnitelmien ja turvallisuusjärjestelmien testaamiseksi. Harjoittelussa on hyvä olla ensin helpompia harjoituksia ja vaikutustasoa lisätään osaamisen ja suorituskyvyn karttuessa. Koulutukset ja harjoitukset kirjataan vuosikelloon, josta ne siirtyvät toimintasuunnitelmiin, ja josta ne siirtyvät toteutuksiin. Taulukkoon 1 on kuvattuna koulutusten ja harjoitusten viitteelliset syklit malliksi. Syklit määritellään organisaatio- ja kohdekohtaisesti tarpeiden mukaan.

Koulutus	Kohteen riskitaso		
	Matala	Keski-määräinen	Korkea
Turvallisuuskävely	3	2	1
Poistumistilanteen harjoittelu	5	2	1
Alkusammuttaminen	3	2	1
Hätäensiapukoulutus	3	2	1
Muu kohteen toiminnan kannalta keskeinen harjoittelu	5	2	1

Taulukko 1. Koulutusten ja harjoittelun viitteelliset määräaika-aväli

### 3.4.6 Palotarkastus

Pelastuslaitokset käyttävät palotarkastuksissa erilaisia arviointimalleja riippuen pelastustoimialueesta. Pelastustoimen järjestämisvastuu on hajautettu kunnille ja tästä syystä pelastuslaitokset toimivat itsenäisinä paikallisina organisaatioina. Tällä hetkellä suosituin käytössä oleva malli on *Omatoimisen*

*varautumisen auditointi*. Omatoimisen varautumisen auditoinnissa käytetään 5-portaista turvallisuustason kypsyyden mittausta. Kuntaliiton johdolla kehitetään tällä hetkellä työtä pelastuslaitosten yhteiseen käyttöön uutta, valtakunnallista arvioivaa valvontamenetelmää. Kuntaliiton mallissa käytetään tasorakenteeltaan 4-portaista tasomittausta. Näissä malleissa on määritelty vaatimustenmukainen taso, hyvien käytäntöjen mukainen taso sekä lievä ja vakava poikkeamataso. Tavoitteet asetetaan joko vaatimustenmukaiselle tai hyvien käytäntöjen mukaiselle tasolle.

Pelastuslaitos valvoo alueellaan paloturvallisuuden ja onnettomuuksien ehkäisyä palotarkastuksilla (Pelastuslaki 379/2011). Pelastuslaitokset laativat valvontatehtävää varten valvontasuunnitelman, jonka mukaisesti viranomaisen suunnittelee palotarkastuskohteet ja tarkastusvälit. Palotarkastus on kiinteistön omistajan näkökulmasta asiantuntijatyönä tarjottava apu rakennuksen paloturvallisuuden ja onnettomuuksien ehkäisyyn ja riskien hallintaan, josta saa paljon hyötyä. Pelastuslaitokset kehittävät palotarkastustyötä yhteistyössä Palosuojelurahaston kanssa. Työtä luotsaa Kuntaliitosta käsin projektipäällikkö Tanja Mannila. Hänen sanoin työn tavoitteena on tuottaa valvontatyön tueksi valtakunnallinen malli, joka yhtenäistää valvonnan sisältöä sekä tapaa arvioida kohteita (haastattelu 21.11.2019). Malli mahdollistaa myös palotarkastuksilla arvioidun turvallisuustason.

### **3.4.7 Omatoiminen valvonta**

Valvonnan tärkein muoto on omatoiminen valvonta. Viranomaisen suorittama palotarkastus ei poista omatoimisen valvonnan tarvetta, koska valvontatyötä tehdään useimmissa kohteissa suhteellisen harvoin ja valvontatyöhön voidaan käyttää rajallisesti aikaa kohteella. Rakennusten palotarkastusväli voi olla yhdestä kymmeneen vuotta riippuen kohteen toiminnasta ja riskeistä. Asettamalla omatoimisesti valvonnan kohteet, mittaamalla tuloksia ja käsittelemällä valvonnalla havaittuja puutteita oman organisaation käytäntöjen ja tarpeiden mukaisesti saadaan valvontatyöstä hyötyä. Valvonta on organisoitava järjestelmällisesti, jotta se on toimiva kontrolli.

Resursseja on yleensä käytettävissä niukasti, joten omatoimisen valvonnan on syytä olla yksinkertaista, sopivan laajuista ja tehokasta. Omatoiminen valvonta tulee virittää toimiviksi rutiineiksi ja työstä saatava hyöty on oltava sen toiminnasta aiheutuvia kuluja korkeampi. Tärkeää on myös hyvä raportointi,

jolla osoitetaan työstä saatava hyöty. Omatoiminen valvonta ja tähänkin kytkeytyvä poikkeamahallinta vaativat selkeän prosessin, riittävästi tehtävien suorittamiseen käytettäväksi aikaa ja osaamisen tuloksellisen työn toteuttamiseksi. Niiltä osin kuin omavalvontaan liittyy myös viranomaistarkastusta, suositellaan käytettävän samoja sisältöjä ja kriteerejä. Näin voidaan verrata tuloksia ja hyödyntää mitattua tietoa tulosten laajemmassa tarkastelussa. Saman sisällön käyttö parantaa myös kommunikointia, kun puhutaan ja käsitellään samoja asioita.

### **3.4.8 Mittaaminen**

Parhaimmillaan voidaan ennakoida tulevia tapahtumia, kun mitataan oikeita asioita. Tietäen etukäteen mitä tulee tapahtumaan ja mitä joudutaan ottamaan vastaan, voidaan varautua tarvittavalla tavalla. Ennakointi on epätarkkaa, mutta hyvin tarpeellista. Siksi tulee hyväksyä tiedon luotettavuudelle vaihteluväliä. Mitatun turvallisuustilanteen avulla osataan tunnistaa, kuinka merkittäviä onnettomuusriskit ovat ja tämän avulla päättää oikeasta varautumisen tasosta. Mitä herkemmäksi mittarit osataan virittää, sitä varhaisemmin voi saada tietoa tulevista tapahtumista.

Toimivan mittariston rakentaminen ei ole helppo tehtävä. Usein käytetään aiempia tapahtumia osoittavia tietoja, kuten tapaturmatiheyttä. Näissä mittareissa on hyötynä, että erilaiset läheltä piti -tilanteiden ja lievien tapaturmien määrä ennakoivat vakavien tilanteiden määrää. Menneet tapahtumat eivät kuitenkaan ole tulevan tae. Parhaimmillaan mittari kertoo olosuhteiden muutoksista ja suunnan tulevasta. Muutoksia seuraamalla voidaan arvioida myös tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta. Yksittäisen toimenpiteen erottelu mitattua tuloksesta on kuitenkin monesti mahdotonta. Suuntaa voi saada, mikä usein riittää. Mittaamiseen ei ole käytössä vakioituja kaikille yleisesti toimivia työkaluja, joista voisi valita omiin tarpeisiin sopivat mittarit. Vertailua kannattaa tehdä, ja kokeilla erilaisia muiden käyttämiä mittaustapoja, joista voi löytää omiin tarpeisiin toimivat mittarit. Senaatille suunnitellaan mittareiksi omatoimisen palotarkastusten ja viranomaisten palotarkastusten tulosten seuranta sekä tuloksen ja tavoitetason erotuksen seuranta. Lisäksi seurataan poikkeamien ja poikkeamienhallintaprosessin toimivuutta.

Esimerkiksi tulipalon riskiä voi ennakoida seuraamalla sähköpalojen osalta kunnossapito-ohjelman avulla ja kunnossapitotyön laatuarvioinneilla. Laitteita ja koneita tulee huoltaa laitetoimittajien huolto-ohjelmien ja suositusten mukaisesti. Kaikilla laitteilla ja koneilla on elinkaarensa, jossa eri vaiheissa vikoja ja rikkoontumisia alkaa ilmetä ja todennäköisyys sähköpaloaaralle alkaa nousta. Noudattamalla valmistajien ohjeita ja seuraamalla laitteiden ja koneiden kuntoa ehkäistään sähköpaloja. Johto voi seurata mittareina kunnossapito-ohjelmien toteutumisen tuloksia ja laitteiden ja koneiden oikea-aikaista vaihtoa elinkaarisuunnitelman avulla. Laitteista ja koneista vastaava esimies voi valvoa, että kunnossapito-ohjelma on toteutettu asianmukaisesti noudattaen valmistajien ohjeita. Kunnossapitotyön laatua voi seurata muun muassa laatuarvioinneilla ja laitteiden ja koneiden elinkaaren voi huomioida käymällä läpi käyttöikä ynnä muut tarvittavat tiedot valmistajien kanssa läpi ja kirjaamalla uusiminen suunnitelmiin.

### **3.4.9 Raportointi**

Turvallisuustilanteesta raportoidaan säännöllisesti niille osapuolille, jotka tietoa tarvitsevat. Tiimit, kollegat ja sidosryhmät kaipaavat raportointia siinä missä johtokin. Raportoinnin sisältö ja muoto toteutetaan toki kohderyhmän ja tarpeen mukaan. Kunkin vastuuhenkilön on hyvä sopia, mistä asioista tarvitaan raportointia ja kuinka usein. Raportoinnin on syytä olla selkeässä muodossa, jotta luettavuus on hyvä. Parhaimmillaan nykyisiä teknologioita hyödyntäen raportointi on saatavilla aina ajantasaisena, kun sitä tarvitaan. Tähän on käytettävissä erinomaisia työkaluja.

### **3.5 Käytännönläheistä riskienhallintaa**

Riskienhallinta kannattaa pitää yksinkertaisena, jotta työssä on mahdollisuus onnistua ja että toiminta on vaikuttavaa kaikilla tarvittavilla tasoilla. Riskien arvioimiseen valitaan toimivia menetelmiä, ja useimmissa tapauksissa riittää riskien karkealla tasolla tehtävä arviointi. Ohjenuorana pidetään tietoista valintaa mitä riskejä hyväksytään ja mitä ei hyväksytä. Riskit, joita ei voida hyväksyä, on käsiteltävä ja päätettävä, miten niitä hallitaan. Riskejä hallitaan pienentämällä riskin todennäköisyyttä tai seurauksia, siirtämällä riski toiselle osapuolelle tai poistamalla riskin aiheuttaja, jos se on mahdollista. Riskienhallintatyön tueksi on syytä miettiä, mikä on oman toiminnan osalta sopiva riskinsietotaso. Osa ihmisistä on luontaisesti valmiita ottamaan riskejä ja osa



valitsee vain vähäisten riskien sietämisen. Sama pätee työyhteisöjen tekemisissä. Ihmiset määrittelevät omatoimisesti sopivan riskinoton, jos sitä ei ole annettuna organisaation puolelta.

Hyvä käytäntö on arvioida, mitä onnettomuuksia vastaavissa kohteissa ja omalla toimialalla on sattunut. Muiden virheistä ja hyväksi koetuista malleistakaan kannattaa ottaa oppia ja miettiä, miten hyödyntää tieto omassa organisaatiossa. Keskeistä on myös arvioida, mikä on omalle organisaatiolle ja toiminnalle tärkeää. Mikä toiminta voi keskeytyä? Jos hyväksytään keskeytyminen, on hyvä arvioida kuinka kauan toiminta voi olla keskeytynyt — yhden tunnin, päivän, viikon, kuukauden, vuoden? Mikä taas ei saisi keskeytyä lainkaan vakavien seurausten takia?

Esimerkiksi laaja vesivuoto voi keskeyttää toiminnan kohteessa useiksi kuukausiksi. Yksi hyvä lähestymistapa on pohtia, hyväksytäänkö henkilövahinkoja. Kuolemia voidaan harvassa toiminnassa hyväksyä. Entä pysyvien haittojen aiheutumista tai lyhyitä poissaoloja? Minkä pituinen poissaolo ei aiheuta haittaa? Ovatko kaikki tehtävät yhtä kriittisiä tai ovatko jotkut henkilöt avainroolissa? Vakavan sairaskohtaustilanteen vai työtapaturman osalta arvioidaan, millaisia valmiuksia työpaikalla on syytä olla sairaskohtaustilanteissa toimimiseksi. Riittävätkö lakisääteiset ensiapukoulutukset ja varusteet vai tarvitaanko jotain enemmän. Tällaisia arviointeja käydään läpi järjestelmällisesti kaikkien tilanteiden osalta, mitä onnettomuuksia voidaan tunnistaa ja millaisia seurauksia voidaan sietää. Toisinaan tunnistetaan, että jokin riski ei ole siedettävällä tasolla ja tällöin riski tulee käsitellä ja päättää hallintakeinoista.

### **3.5.1 Suunnitelmallista tekemistä**

Riskienhallintatyö vakioidaan oman organisaation toimintaan sopivaksi. Vakioitua toimintaa kannattaa toteuttaa riskien arvioinnin menettelyissä ja hallintakeinoissa. Kun vastuulla on useita ja mahdollisesti hyvin erilaisia kohteita, huomioidaan vakiomalleissa kohteen käyttötarkoitus, toiminta, koko ja muut tarvittavat näkökulmat. Senaatille on suunniteltu kolmiportainen riskien arvioinnin työnohjaus. Mallissa kohteen tärkeysaste riskienhallinnan näkökulmasta jaetaan riskitasoille matala, keskimääräinen tai korkea. Taso vaikut-

taa käytettäviin riskien arvioinnin menettelyihin ja resurssien käyttöön. Riskien arviointi suoritetaan riskitason mukaan samassa järjestyksessä joko suppeasti, perusmuotoisesti tai laajasti.

Suppeaan riskien arviointiin kuuluu riskilistan läpikäynti. Riskilista sisältää yleisten riskien katselmoinnin ja käyttötarkoituksen mukaisen katselmoinnin. Asian käy läpi pelastussuunnitelman laatija ja lista tarkastetaan säännöllisesti kohteen toimintasuunnitelman mukaisesti. Tulos ja poikkeamat käsitellään yhdessä kohteesta vastaavan kiinteistöpäällikön kanssa ja kohteen käyttäjät pidetään informoituna riskeistä ja riskienhallinnasta. Poikkeamilla tarkoitetaan kohteen turvallisuuteen liittyviä havaittuja puutteita, epäkohtia, vaaratekijöitä ja niin edelleen.

Perusmuotoinen riskien arviointi sisältää saman riskien arvioinnin riskilistan läpikäymisen ja lisäksi kokouksen, jossa pelastussuunnittelija käy läpi toimintaan liittyvien osapuolten kanssa riskien arvioinnin tulokset, poikkeamat, poikkeamien käsittelyn ja hallintakeinot. Laajassa riskien arvioinnissa syvenytään edellisten lisäksi niiden riskien syvempään arviointiin, mitkä aiheuttavat korkean riskitason. Korkean riskitason kohteissa käytetään vastaavasti enemmän aikaa ja resursseja tarvittaviin riskienhallintakeinoihin.

Riskienhallinta edellyttää, että aktiivista viestintää ja keskustelua osapuolten kesken riittävästi. Asianosaisten kanssa sovitaan yhteisesti kontrolleista ja toimeenpanosta. Riskienhallinta vie usein aikaa ja usein parhaiten edetään, kun kehitetään yhtä asiaa kerrallaan.

### **3.5.2 Yhteistyö**

Riskienhallinta edellyttää yhteistyötä. Monesti rakennuksissa tapahtuvat tai rakennuksiin vaikuttavat onnettomuudet ovat sellaisia, että niiden vaikutukset ulottuvat yli organisaatorajojen. Tästä syystä yhteistyö rakennuksen omistajan, käyttäjien, viranomaisten, palveluntoimittajien ja muiden sidosryhmien kesken on olennaisen tärkeää. *Kohdetasolla* tarkastellaan ja käsitellään kohteen riskienhallintaa. Fokus kohdistetaan kohteen toiminnan johtamiseen, kohteen turvallisuusjärjestelyiden toimivuuteen ja paikalliseen yhteistyöhön kohteen käyttäjien ja muiden sidosryhmien kanssa. *Aluetasolla* tarkastellaan ja käsitellään alueen kohteiden riskienhallintaa. Fokus on alueen kohteiden

kokonaistilanteessa, resurssien allokoimisessa ja alueen kohteiden kanssa tekemisissä olevien toimijoiden yhteistyössä. *Organisaatiotasolla* tarkastellaan ja käsitellään organisaatioon kaikkien kohteiden riskienhallintaa. Fokus on riskienhallinnan ohjauksessa ja organisaation tukemisessa ja riskienhallintaosaamisen kehittämisessä. *Johdon tasolla* tarkastellaan ja käsitellään johdon vastuulla olevan kokonaisuuden riskienhallintaa. Johdon fokus on riskienhallintapolitiikassa, tilanteen ja tavoitteiden seurannassa sekä resurssien käytössä.

### 3.5.3 Riskien käsittely

Riskin käsittelyyn sisältyy yhden tai useamman riskinkäsittelytavan valitseminen ja valittujen vaihtoehtojen toteuttaminen. Riskinkäsittelytavat luovat tai muuttavat hallintakeinoja. Riskejä on olennaista käsitellä toistuvana prosessina, joka sisältää riskien käsittelyn arvioinnin ja päätöksen onko jäännösriskien taso siedettävä. Jos jäännösriskien tasoa ei pidetä siedettävänä, käsitellään riski uudelleen. Riskien käsittelyn vaihtoehtoina voidaan käyttää useita eri tapoja: riskin poistaminen, riskin lisääminen jonkin mahdollisuuden hyödyntämisen takia, riskin lähteen poistaminen, todennäköisyyden muuttaminen, seurausten muuttaminen, riskin jakaminen toisen osapuolen tai osapuolten kanssa tai riskin säilyttäminen tietoon perustuvalla päätöksellä.

Kun riskinkäsittelytavoista valitaan sopivinta, niiden toteuttamisen vaatimia kustannuksia ja työmäärää verrataan niistä saataviin hyötyihin ottaen huomioon riskeihin kohdistuvat vaatimukset. Riskinkäsittelytavoissa on syytä huomioida sidosryhmien arvot ja näkemykset ja sopivimmat tiedonvälitystavat organisaation ja sidosryhmien välillä. Jos riskin käsittelyn vaihtoehdot voivat vaikuttaa riskeihin, jotka kohdistuvat organisaation muihin osiin tai sidosryhmiin, näiden tahojen olisi oltava mukana päätöksenteossa. Vaikka riskinkäsittelytavat voivat olla yhtä vaikuttavia, jotkin niistä voivat olla joillekin sidosryhmille hyväksyttävämpiä kuin toiset.

Riskin käsittelyn osalta on hyvä tunnistaa, että käsittely voi itsessään aiheuttaa uusia riskejä. Toimenpiteiden epäonnistuminen tai tuloksettomuus voi olla merkittävä riski. Seurannan täytyy olla olennainen osa riskienkäsittelysuunnitelmaa, jotta toimenpiteet pysyvät vaikuttavina. Johdonmukaisesti toteutettava riskienhallinta vaatii hyvin dokumentoitua käsittelytapaa.

### 3.6 Viestintä

Viimeisimpänä, vaan ei vähäisimpänä, käsitellään viestintää johtamisen keinona. Työyhteisöjä koskevan viestinnän tulee useimmiten olla yhtä aikaa sekä spontaania etukäteen suunnittelematonta että osittain huolellisesti valmisteltua ja toteutettua. Suunnittelemalla viestintää varmistetaan, että viestintään oikeista asioista, oikeaan aikaan, oikealla tavalla ja oikealle kohderyhmälle. Viestinnässä on hyvä tunnistaa, onko joitain asioita, mitä tulee pitää esillä päivittäin, mitä asioita voi käsitellä harvemmin, esimerkiksi viikoittain, kuukausittain, vuosittain tai muulla sopivalla syklillä.

Nykyinen verkottunut työ on muuttanut myös viestinnän johtamisen muotoa. Usein keskeisiä viestinantajia on myös oman organisaation ulkopuolella, esimerkiksi yhteistyökumppaneiden palkkalistoilla tai muissa sidosryhmissä. Oman organisaationi toiminnassa käytännön työn tekemiseen osallistuu yli 90 % muiden organisaatioiden ihmisiä. Turvallisen rakennuksen toteuttamiseen ja sen ylläpitoon liittyy rakennuttajia, arkkitehtejä, suunnittelijoita, konsultteja, urakoitsijoita, rakennusmiehiä, turvallisuusvalvojia, vartijoita, siivoojia, kiinteistöhoitajia, lukkoseppiä, asentajia, aulapalveluiden ammattilaisia, turvallisuusasiantuntijoita, palotarkastajia, kouluttajia ja niin edelleen. Kaikilla näistä on roolinsa siitä, kuinka turvallisia rakennuksia meillä on ja kuinka turvallista niissä on toimia. Näistä jokaisella on oman itsensä, työnantajansa, toimeksiantajansa, kohteensa ja työyhteisönsä kautta malli, miten toimia turvallisesti. Rakennuttajana ja kiinteistöjen vuokranantajana on intressinsä varmistaa rakentamisen ja rakennusten käytön turvallisuus.

Viesti on pidettävä yksinkertaisena ja selkeänä, jotta se on helppo ymmärtää ja muistaa. Viestinnässä tulee muistaa kuulijakuntansa. Johdon ja muiden auktoriteettien tulee suhtautua tai ainakin näyttää suhtautuvan myönteisesti turvallisuutta edistävään toimintaan ja antaa selkeitä viestejä. Suurin osa ihmisistä seuraa esimerkkiä. Tämä korostuu tilanteissa, jotka eivät ole entuudestaan tuttuja.

Viestinnässä on tämän lisäksi syytä muistaa, että usein viestit menevät syystä tai toisesta ohi, ja tästä syystä tärkeitä asioita on pidettävä esillä kerta-annosta useammin. Lisäksi on hyvä tunnistaa, että viesti voidaan silti ohittaa, jos vastaanottaja sitä ei koeta tärkeäksi tai se vaikeuttaa omaa toimintaa. Monesti

muutoksen aikaansaamiseksi on perusteltava ja osoitettava toiselle konkreettista hyötyä, jotta tapa toimia muuttuisi.

Tarkasteltaessa onnettomuuksien ehkäisyä ja riskien hallintaa, on tunnistettava mitä osapuolia toimintaan liittyy ja miten heidät tavoittaa parhaiten. Esimerkiksi pelastussuunnitelma ei siirry käyttöön ja ihmiset ala toimia sen mukaan, jos suunnitelma vain jaetaan vastaanottajille. Pelastussuunnitelman olemassaolosta, sen sisällöstä ja sen sijainnista tulee kertoa työyhteisössä ihmiset parhaiten tavoittavalla tavalla. Hyvä tapa on, että pelastussuunnitelma käydään läpi ensin vastuuhenkilöiden kanssa ja suunnitelmaa työstetään niin kauan, että kaikki vastuuhenkilöt sitoutuvat suunnitelman sisältöön. Sen jälkeen asia käydään läpi henkilöstön kanssa. Yleensä sopivin tapa on keskeisten tietojen kertominen viikkopalaverissa tai vastaavissa työyhteisön pienemmissä ja arkisissa tapahtumissa. Tällöin asiasta tulee käsitellä vain tiiviisti pääkohdat. Käytännön toiminnan hallitsemiseksi tulee järjestää käytännön koulusta esimerkiksi poistumisharjoituksena, rastikoulutuksena tai turvallisuuskävelynä. Näissä keskitytään käytännön tekemiseen ja ohjeisiin ja osallistutaan itse tekemiseen.

### 3.7 Jatkuvan kehittämisen periaate

Ajattelun rapautuminen alkaa, kun oppiminen pysähtyy. Siksi kunkin meistä tulisi haastaa omat näkemyksemme altistamalla ajattelumme uteliaisuudelle ja jatkuvalla uuden oppimiselle. Jatkuvan kehittämisen avulla omaa toimintaa voi aina parantaa. Tämän työn kirjoittajana rohkaisen antamaan palautetta sekä jakamaan hyviä käytäntöjä yhteiseksi hyväksi.

*“Leadership and learning are indispensable to each other.”*

*- John F. Kennedy*

## 4 Lähdeviitteet ja kirjallisuusluettelo

Anderson, Martin; Denkl, Michael (2010). [\*"The Heinrich Accident Triangle – Too Simplistic A Model For HSE Management in The 21st Century?"\*](#). SPE International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production. Society of Petroleum Engineers. doi:[10.2118/126661-MS](#). Retrieved 18 November 2018.

Davies, John; Ross, Alastair; Wallace, Brendan (2003). [\*Safety Management: A Qualitative Systems Approach\*](#). CRC Press. p. 45. ISBN [9780415303712](#).

Elisa Juholin & Management Institute of Finland MIF Oy, 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Kopijyvä. ISBN: 978-952-5928-44-0.

Hughes, Phil; Ferrett, Ed (2009). [\*Introduction to Health and Safety at Work\*](#). Elsevier. p. 86. ISBN [9781856176682](#). Retrieved 18 November 2018.

Kansallinen riskiarvo 2018. Sisäinen turvallisuus. Sisäministeriön julkaisuja 2019:5. Sisäministeriö 2019. ISBN: 978-952-324-245-6.

Risto Siilasmaa, Catherine Fredman 2018. *Paranoidi Optimisti: näin johdin Nokiana murroksessa*.

Sanastokeskus TSK 2017. *Kokonaisturvallisuuden sanasto (TSK 47)*.

Valtiovarainministeriö 3.5.2017. *Valtiovarain controller -toiminnon suositus valtionhallinnon riskienhallintapolitiikkamallista*. VM036:00/2015, VM/532/00.01.00/2015.

Waitinen, Matti 2011. *Väitöskirja. Turvallinen koulu?: helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä*. Helsingin yliopisto.

*Äkräs Juha 2020. Yrityskulttuurin muutos on hidas prosessi - menestyvä organisaatio auttaa työntekijöitä kehittymään. Alma Media 27.2.2020.*  
<https://studio.kauppalehti.fi/tyo-ja-ura/alma-media-yrityskulttuurin-muutos-on-hidas-prosessi-menestyva-organisaatio-auttaa-tyontekijoita-kehittymaan>

## **5 Liitteet**

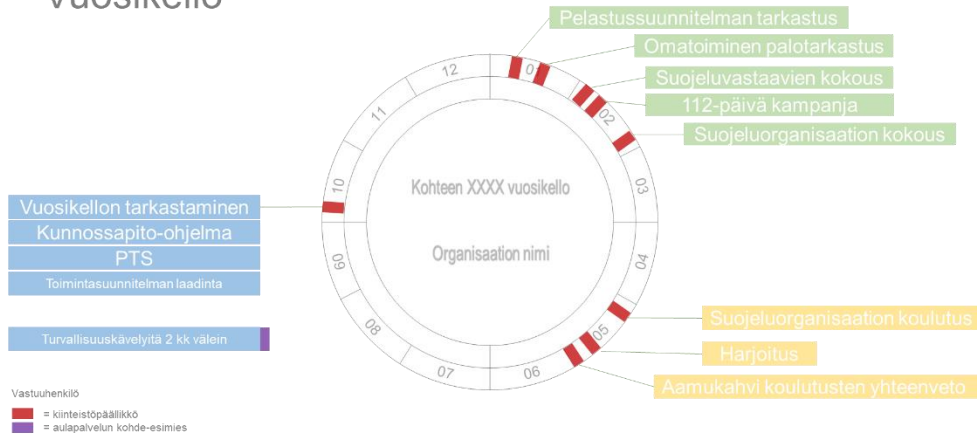
Liite 1 Vuosikello

Liite 2 Toimintasuunnitelma



Liite 1

Vuosikello





Liite 2

# Toimintasuunnitelma

Kohteen nimi

Vuosi VVVV

Toimintasuunnitelman laadinta pvm	
Toimintasuunnitelman laatija	
Toimintasuunnitelman laadinnan osallistuja	
Kohde	
Osoite	
R. nro	
Alue nro	
KP	

Toimintasuunnitelma			
Nro	Asia	Asia	
1	Pelastussuunnitelman tarkastus ja päivitys	Vastuu	
		Suorittaja	
		Aikataulu	

		Sisältö	
2	Omatoiminen palotarkastus	Vastuu	
		Suorittaja, osallistujat	
		Aikataulu	
		Sisältö	
3	Suojeluvastaavien koulutus	Vastuu	
		Suorittaja	
		Aikataulu	
		Sisältö	
4	Suojeluvälvojen koulutus	Vastuu	
		Suorittaja	
		Aikataulu	
		Sisältö	
5	Kiinteistön käyttäjien koulutus, turvallisuuskävely	Vastuu	
		Suorittaja	
		Aikataulu	
		Sisältö	
6	Kiinteistön harjoitukset, poistumis- harjoitus	Vastuu	
		Suorittaja	
		Aikataulu	
		Sisältö	

Nro	Toiminnan suunnittelu, vuosi VVVV: suunnittelupalaveri PP.KK.VVVV		
7	Asia		
a.	Vuosikellon tarkastaminen ja tarvittaessa päivittäminen	Vastuu	
		Suorittaja	
		Aikataulu	
		Sisältö	
b.	Seuraavan vuoden toimintasuunnitelman laadinta	Vastuu	
		Suorittaja	
		Aikataulu	
		Sisältö	
c.	Kunnossapito-ohjelman läpikäynti	Vastuu	
		Suorittaja	
		Aikataulu	
		Sisältö	
d.	Poikkeamien korjaaminen	Vastuu	
		Suorittaja	
		Aikataulu	
		Sisältö	
e.	PTS	Vastuu	
		Suorittaja	
		Aikataulu	
		Sisältö	