

Toimintasuunnitelma turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällyttämisestä yrityksen jokapäiväiseen johtamistyöhön koulutuksen ja viestinnän avulla

Turvallisuusjohdon koulutusohjelma - TJK14

Tutkielma

Juha Teivaala

Inex Partners Oy

Vantaa 31.3.2017

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

Tiivistelmä

Koulutusyksikkö:

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

Koulutusohjelma:

Turvallisuusjohdon koulutusohjelma – TJK14

Tekijä:

Juha Teivaala

Tutkielman nimi:

Toimintasuunnitelma turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällyttämisestä yrityksen jokapäiväiseen johtamistyöhön koulutuksen ja viestinnän avulla

Ohjaajat:

Hammarberg, Rauno, Wärtsilä Oy, turvallisuusjohtaja
Nikkinen, Ari, Inex Partners Oy, hallintojohtaja

Vuosi 2017, Sivumäärä 30, Liitteitä 4

Yrityksellä tulee olla malli turvallisuuden johtamiseen, on se sitten työturvallisuutta tai yritysturvallisuutta laajemmin käsittelevä. Mallin ei tulisi olla käytännön tasolla erillinen muusta liiketoiminnan johtamisesta, vaan se tulisi olla integroituna mukaan normaaliin johtamiseen.

Lainsäädäntö sekä viranomaiset ohjaavat ja ohjeistavat määritellyillä aloilla toimivia yrityksiä konkreettisemmin aiheen osalta. Lait, asetukset, viranomaisohjeet sekä ulkopuolinen paine tai vaatimukset voivat edellyttää turvallisuusjohtamisen kuvausta määrämuotoisena järjestelmäkuvausena: turvallisuusjohtamisjärjestelmänä.

Pelkkä järjestelmän määrämuotoinen dokumentaatio ei yksinään riitä, vaan järjestelmässä kuvatut toimintamallit ja prosessit tulee viedä myös käyttöön.

Tämän tutkielman lopputuotoksena esitetään yritykselle laadittu toimintasuunnitelma turvallisuusjohtamisjärjestelmän käytäntöön viemiseksi koulutuksen ja viestinnän keinoin.

Abstract

The Education Unit:

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

The Program:

Diploma in safety and security management

Author:

Juha Teivaala

Title of the thesis:

An action plan for integration of the security management system into the company's daily management work by the means of the education and communication

Thesis supervisors:

Hammarberg, Rauno, Wärtsilä Oy, Chief Security Officer
Nikkinen, Ari, Inex Partners Oy, Administrative Director

Year 2017, Pages 30, Number of Annexes 4

The company will need a model for managing security and safety, whether it is occupational safety or more broadly on corporate security. The model should not be separated from the practical level of business management, but it should be integrated into it.

The legislative authorities as well as other authorities will instruct companies operating in the defined business areas more detailed as regards the subject. The laws, regulations, the official guidelines and external pressure or demands may require a formal description of the security and safety management: The security and safety management manual.

Merely system with a formal documentation is not sufficient, the business models and processes described in the system has to be also exported into practice.

The end result of this thesis is the company's action plan for introducing security and safety management practices through education and communication.

Sisältö

1	Johdanto	1
1.1	Tutkielman taustaa	1
1.2	Tutkielmalle asetettu tehtävä ja tarkoitus	3
1.3	Tutkielman rajaus ja tavoitteet	3
1.4	Tutkielmassa käytetyt menetelmät	4
1.5	Tutkimusraportin rakenne	4
2	Turvallisuusjohtaminen	5
2.1	Määritelmä	5
2.2	Ohjaava lainsäädäntö	6
2.3	Ohjaava viranomaisohjeistus	7
2.4	Yrityksen oma turvallisuusjohtamismalli	7
3	Turvallisuusjohtamisjärjestelmä	8
3.1	Määritelmä	8
3.2	Ohjaava lainsäädäntö	8
3.3	Soveltuvat standardit ja kriteerit	8
3.4	Ohjaava viranomaisohjeistus	10
3.5	Yrityksen oma turvallisuusjohtamisjärjestelmä	11
4	Turvallisuuskoulutus	13
4.1	Määritelmä	13
4.2	Ohjaava lainsäädäntö	13
4.3	Ohjaava viranomaisohjeistus tai muu ohjeistus	14
4.4	Yleisimmät koulutusmenetelmät	14
4.5	Yrityksessä käytössä olevat koulutukset ja menetelmät	16
5	Turvallisuusviestintä	18
5.1	Määritelmä	18
5.2	Ohjaava lainsäädäntö	18
5.3	Yrityksen oma turvallisuusviestintä	19
6	Yritysvierailuilta saadut kokemukset	20
6.1	Yleistä	20
6.2	Vastuullisuus	20
6.3	Turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältö ja dokumentaation säilytystavat	21
6.4	Henkilöstön sitouttaminen koulutuksella	22
7	Toimintasuunnitelma	23
7.1	Yleistä	23
7.2	Koulutussuunnitelma	23
7.2.1	Yleistä	23

7.2.2	Koulutuksen tavoitteet.....	23
7.2.3	Koulutuksien sisältö	23
7.2.4	Koulutusmenetelmät.....	24
7.2.5	Koulutusten vastuut.....	24
7.3	Viestintäsuunnitelma	25
7.3.1	Yleistä.....	25
7.3.2	Viestinnän tavoitteet.....	25
7.3.3	Ydinviestit.....	25
7.3.4	Viestinnän kohderyhmät.....	26
7.3.5	Viestinnän kanavat	26
7.3.6	Viestinnän vastuut	27
7.4	Arviointi- ja kehitysmenetelmä.....	27
7.4.1	Yleistä.....	27
7.4.2	Koulutuksen arviointi	27
7.4.3	Viestinnän arviointi	28
8	Lähdeluettelo	29

Liite 1: Turvallisuuskoulutukset - ohjelma

Liite 2: Turvallisuusviestintä - ohjelma

Liite 3: Arviointilomake

Liite 4: Koulutusraportti

1 Johdanto

1.1 Tutkielman taustaa

Yritysjohtaminen sekä turvallisuusjohtaminen ovat aina yrityksen itsensä näköisiä, sekä yrityksen tarpeiden ja liiketoimintaprosessien mukaan määritellyjä ja johdettuja kokonaisuuksia. Yritystoiminnan kehittyessä tai muuttuessa, myös näiden osa-alueiden tulee kehittyä ja vastata muuttunutta tai uutta tavoiteltua tilannetta.

Inex Partners Oy on SOK:n kokonaan omistama logistiikkayhtiö. Yhtiön tehtävänä on tuottaa varastointi-, kuljetus- ja muut logistiikkapalvelut S-ryhmän päivittäis- ja käyttötavaraketjuille. (Inex Partners Oy, 2017)

Inexin liiketoiminta on kehittynyt, sekä muuttunut viimeisen 25 vuoden aikana. Inex aloitti toimintansa vuonna 1991, jolloin S-ryhmän ja Tradekan päivittäistavaroiden hankinta, varastointi ja jakelu siirtyivät yhteisesti omistettuun yritykseen. Vuonna 2006 Tradeka myi omistusosuutensa (50 %) Inexin toiselle omistajalle SOK:lle, jolloin Inexistä tuli 100 prosenttisesti SOK:n omistama tytäryhtiö.

Vuonna 2010 käyttötavarakaupan hankintayhtiö Intrade Partners Oy sulautui Inexin ja 2012 Inex otti käyttöön uuden käyttötavaralogistiikkakeskuksen Siipoon Bastukärrissa, Logistiikkakeskus perustuu hyvin automatisoituun varastotekniikkaan. Perinteinen manuaalinen tavarankäsittely muuttui tavaravirran hallinnaksi koneiden ja laitteiden avulla.

Inexin liiketoiminnan kannalta suurin muutos koettiin vuoden 2014 alussa, kun hankintatoiminnot siirrettiin liikkeenluovutuksella Inexiltä SOK:lle. Näin Inexin liiketoiminta keskittyi logistiikkapalveluihin.

Seuraava suuri toiminnallinen muutos on meneillään juuri nyt tutkielman laatimisen aikaan: Inex siirtyy päivittäistavaralogistiikan osalta perinteisestä

manuaalisesta varastointimallista automatisoituun varastointimalliin toiminnan siirtyessä Espoosta Sipooseen. Sipooseen valmistuu uusi päivittäistavaralogistiikkakeskus, joka otetaan käyttöön vaiheittain vuosien 2016 – 2018 aikana.

Liiketoimintamuutosten johdosta yrityksen organisointia on muutettu vastaamaan uutta toimintamallia. Turvallisuusasiantuntijoiden sijoitukset organisaatioissa, sekä tehtäväalueet ovat muuttuneet ja tarkentuneet. Näillä muutoksilla pyritään selkeyttämään vastuita. Erityisesti tuotannon organisaation vastuuta työturvallisuuden hallitsemiseksi, sekä johtamiseksi terävöitettiin. Muutoksien aikana johtamista, sekä johtamismallia on myös pyritty kehittämään. Muutosjohtaminen aloitettiin hyvissä ajoin ennen viimeisimmän muutoksen alkamista.

Inexiltä on edellytetty turvallisuusjohtamisjärjestelmää vaarallisiksi luokiteltujen kemikaalien varastoinnista johtuen. Turvallisuusjohtaminen tai -järjestelmä eivät ole kuitenkaan kehittyneet samassa tahdissa tai suhteessa yrityksessä tapahtuneiden muutosten kanssa. Suureen muutokseen ei välttämättä ole aiemmin nähty edes tarvetta. Inexin logistiikkatoimintojen keskittyminen yhdelle alueelle, sekä suuri automaation määrä edellyttävät nyt myös turvallisuusjohtamisen sekä -järjestelmän päivittämistä.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittämistyö aloitettiin vuonna 2015 opinäytetyönä. Laurean oppilaiden opinäytetyönä tekemä luonnos uudeksi turvallisuusjohtamisjärjestelmäksi ei kuitenkaan täysin vastannut yrityksen tarpeita. Vuoden 2016 aikana organisaation uudistusten jälkeen päätimme jatkaa järjestelmän määrittelyä luonnoksen pohjalta, lisäten siihen kuitenkin uusia edellisestä mallista puuttuneita osa-alueita. Vuoden 2017 aikana rakenne ja sisältö viimeistellään yritykseen perustetun yritysturvallisuuden ja riskienhallinnan kehittämisryhmän toimesta ja johtoryhmän tuella.

Varsinaisen päivitetyn johtamisjärjestelmän lisäksi päätimme, että tarvitaan myös toimintasuunnitelma siitä, miten uusi johtamisjärjestelmä viedään osaksi esimiesten ja henkilöstön jokapäiväistä työtä. Tätä toimintasuunnitelmaa tullaan toteuttamaan vuoden 2018 alusta alkaen.

1.2 Tutkielmalle asetettu tehtävä ja tarkoitus

Tämän tutkielman tehtävänä on selvittää turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältöön ja rakenteeseen sekä käyttöönottoon liittyviä asioita. Tutkielmaraportissa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on yritykselle tarkoituksenmukaisin turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällöllinen rakenne?
2. Mitkä ovat keskeiset osa-alueet ja asiat, jotka eri henkilöstöryhmien tulee tietää turvallisuusjohtamisjärjestelmästä ja yritysturvallisuudesta?
3. Miten yritysturvallisuuden keskeinen sisältö koulutetaan ja viestitään yrityksen henkilöstölle?
4. Miten turvallisuusjohtaminen viedään osaksi johdon, keskijohdon ja esimiesten jokapäiväistä johtamistyötä koulutuksen ja viestinnän keinoin?

Tutkielman pääasiallinen tarkoitus on viitekehyksien teoreettisen tarkastelun sekä yritysvierailujen kautta saatujen kokemusten kautta tarkastella turvallisuusasioiden koulutusta ja viestintää. Tarkastelussa otetaan huomioon logistiikkatoiminnoille asetetut tavoitteet: oikea-aikaiset tavarantoimitukset S-ryhmän ketjumyymälöille. Taustalla vaikuttavat myös Inexille asetetut velvollisuudet ruokahuollosta yhteiskunnan vakavissa häiriöissä ja poikkeusoloissa.

1.3 Tutkielman rajaus ja tavoitteet

Tutkielma on rajattu koskemaan vain yritystoimintaan liittyvää turvallisuutta (yritysturvallisuus) sekä vain tutkielmalle asetettua tehtävää. Tutkielmassa ei käsitellä yrityksen turvallisuusjohtamisen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältöä tai kriteerien valitsemiseen liittyviä seikkoja yleisiä toteamuksia tarkemmin.

Tutkielman päätavoitteena on muodostaa sisäinen toimintasuunnitelma, jonka mukaisesti päivitetty turvallisuusjohtamisjärjestelmä saadaan konkreettisesti osaksi johtamista, sekä käytännöksi koko henkilökunnalle. Toimintasuunnitelman tulee olla yksinkertainen kuvaus turvallisuusjohtamisjärjestelmän keskeisistä asioista, niiden vaikutuksesta kunkin henkilöstöryhmän tietoihin ja toimintoihin.

1.4 Tutkielmassa käytetyt menetelmät

Tutkielmaa varten tarkastellaan yrityksen omaa turvallisuusjohtamisjärjestelmää niiltä osin kuin se tutkielmalle asetettujen kysymysten kannalta on oleellista. Tutkielmaa varten on läpikäyty lähdeaineistoa turvallisuusjohtamisesta, -järjestelmästä, sekä aihetta koskettavien lakien ja muiden viranomais määräysten osalta.

Tutkielmaa varten vierailin kolmessa, muun toimialan suuressa yrityksessä, jossa haastattelin turvallisuushenkilöstöä tutkielmalle asetetun ongelman osalta. Tutkielmassani en julkista näitä yrityksiä enkä haastattelemiani henkilöitä.

1.5 Tutkielmaraportin rakenne

Tutkielmaraportti rakentuu johdannosta, jossa kuvataan tutkielmatyön tausta, sekä tutkimuksen tavoite ja rajat. Seuraavissa neljässä kappaleessa käsitellään aihealueen viitekehyksiä määritelmien, lainsäädännön ja viranomaisohjeituksen, sekä yrityksen omien mallien osalta. Kuudennessa kappaleessa käsitellään yritysvierailuista saatuja kokemuksia. Viimeisessä kappaleessa esitetään työn lopputulos: toimintasuunnitelma turvallisuusjohtamisjärjestelmän käytäntöön viemisestä koulutuksien ja viestinnän keinoin.

2 Turvallisuusjohtaminen

2.1 Määritelmä

Turvallisuus on tunne tai kokemus juuri tässä hetkessä, johon vaikuttavat henkilön tiedot, taidot sekä aiemmat tapahtumat tai asiat. Turvallisuus esiintyy subjektiivisena tai objektiivisena kokemuksena. Subjektiivisesti siihen vaikuttavat henkilön oma kokemus ja näkemys. Objektiivisesti esimerkiksi hyväksytyillä mittareilla arvioitu ja turvalliseksi todettu asia koetaan turvalliseksi tai turvattomaksi riippuen mittausarvon tuloksesta. *Turvallisuus on riskien ja vahingoittumattomuuden välissä oleva tunnetila, johon vaikuttavat kaksi tekijää: tiedossa olevat riskit ja vahingoittumisen todennäköisyys.* (Leppänen, 2006) Turvallisuuden peruseriaatteen mukaisesti ihminen kokee turvallisuuden tunteen, kun hän ei koe uhkia tai vaaroja.

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen kaikkien turvallisuusasioiden yhtenäistä tulostavoitteita tukevaa kokonaihallintaa (Kerko, 2001). Sillä pyritään takaamaan yritystoiminnan häiriöttömyys ja jatkuvuus kaikissa tilanteissa.

Johtaminen on ihmisten (henkilöstön) toiminnan tavoitteellista ohjaamista tulokselliseen toimintaan tai haluttuun lopputuotokseen. Johtaminen on aina ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Turvallisuusjohtaminen on yrityksen johtamistapa, jolla pyritään kokonaisvaltaisesti ylläpitämään ja jatkuvasti kehittämään menetelmiä ja toimintatapoja yritystoiminnan ja sen keskeisen voimavaran, työntekijöiden, turvallisuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi. Turvallisuusjohtaminen ei siis ole irrallinen tukitoiminto tai vain jonkun organisaation tai yksikön vastuuhenkilön vastuulla oleva asia, se koskee yrityksen koko henkilöstöä.

Laaja-alaiseen turvallisuusajatteluun ja -toimintaan [SHEQ] (Kerko, 2001)

liitetään seuraavat kokonaisuudet:

- turvallisuus [S, Safety]
- terveys [H, Health]
- ympäristö [E, Environment]
- laatu [Q, Quality].

Turvallisuusjohtamiseen kuuluu käytännössä koko liiketoiminta-alue sekä siihen liittyvät yritysturvallisuuden eri osa-alueet. Näitä osa-alueita tarkastellaan yleisesti Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmallin avulla.

EK:n yritysturvallisuusmalli (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2017) sisältää seuraavat osa-alueet:

- Henkilöturvallisuus
- Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus
- Pelastusturvallisuus
- Tuotannon ja toiminnan turvallisuus
- Ympäristöturvallisuus
- Tietoturvallisuus
- Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta
- Varautuminen ja kriisinhallinta
- Työturvallisuus.

2.2 Ohjaava lainsäädäntö

Yritystoimintaa ohjataan hyvin paljon lainsäädännöllä sekä muilla kriteereillä, kuten esimerkiksi standardeilla. Turvallisuusjohtamista ei suoraan mainita lainsäädännössä, mutta turvallisuusjohtamisen elementtejä lainsäädännöstä on löydettävissä. Keskeisenä ohjaavana lakina toimii Työturvallisuuslaki (TTL 2002/738), joka koskettaa kaikkia liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä.

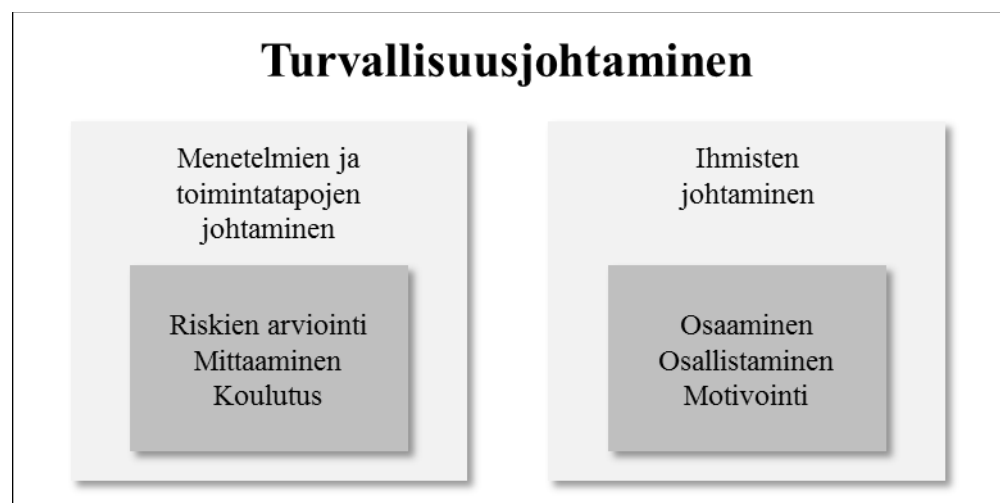
Yleisesti voidaan todeta, että yritysten tulee tunnistaa omaa liiketoimintaa koskeva lainsäädäntö ja toteuttaa niiden vaatimukset. Vaatimusten tunnistaminen onkin yksi turvallisuusjohtamisen peruselementtejä.

2.3 Ohjaava viranomaisohjeistus

Työsuojeluhallinto on tuottanut Työsuojeluoppaita ja -ohjeita -sarjassaan ohjeen turvallisuusjohtamisesta. Ohjeen mukaan *turvallisuusjohtaminen on osa työpaikan turvallisuuden jatkuvaa kehittämistä* (Aluehallintovirasto, 2010).

2.4 Yrityksen oma turvallisuusjohtamismalli

Inexissä turvallisuuden johtaminen on sisällytetty yrityksen normaaliin johtamiseen täydentämällä johtamismallia turvallisuutta ohjaavilla politiikoilla ja periaatteilla, toimintaohjeistuksilla ja tulosmittareilla. Inex ei ole sertifioinut johtamisjärjestelmäänsä. Inex toteuttaa turvallisuuden johtamista seuraavan periaatteen mukaisesti:



Kuva 1 Turvallisuusjohtamismallin periaate

Inexin turvallisuusjohtamisen tavoitteena on, että se kykenee toimimaan kaikissa tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla olosuhteisiin nähden sekä kykenee palautumaan poikkeustilanteista toteuttaakseen omaa asiakaslupautaan S-ryhmän ketjuille.

3 Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

3.1 Määritelmä

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä tarkoittaa yleisesti systemaattista ja dokumentoitua yritysturvallisuuden hallintaa ja johtamista. Koska turvallisuus on tunne ja kokemus, eikä sitä voida suoraan johtaa, on turvallisuuden johtaminen henkilöstön toiminnan hallitsemisesta. *Turvallisuusjohtamisjärjestelmässä määritellään erilaiset menettelyt ja toiminnot, joiden avulla yrityksen turvallisuutta pyritään varmistamaan hallinnollisin keinoin: Henkilöstön, resurssien, toimintapolitiikkojen ja menettelyjen kaiken tasoinen yhdistelmä* (Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala, Työsuojelu, 2017).

3.2 Ohjaava lainsäädäntö

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä mainitaan 21 laissa, lähinnä laiva- ja rautatieliikenteen, kaivostoiminnan sekä kemikaalien käsittelyn tai kuljettamisen lainsäädännössä. Muuten turvallisuusjohtamisjärjestelmää ei yleisesti mainita normaalia liiketoimintaa ohjaavissa laeissa. Maininta turvallisuusjohtamisjärjestelmästä löytyy esimerkiksi seuraavista laeista:

- Laki vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyn turvallisuudesta (L 2005:390)
- Ympäristönsuojelulaki (YSL 2014:527).

Kummassakin laissa edellytetään yrityksellä olevan turvallisuusjohtamisjärjestelmä, jolla kyetään osoittamaan yrityksen kyky estää suuronnettomuusvaarojen syntyminen. Ensimmäinen laki koskettaa myös Inexiä.

3.3 Soveltuvat standardit ja kriteerit

Standardit ovat luonteeltaan suosituksia, mutta viranomaiset voivat edellyttää jonkin standardin käyttämistä. Standardeja voivat edellyttää myös palveluja tai tuotteita ostavat yritykset. Standardien noudattaminen voi olla helpoin tapa osoittaa vaadittujen kriteerien täytyminen.

Suomen Standardisoimisliiton SFS ry:n verkkosivun haun kautta ainoa turvallisuusjohtaminen -hakusanalla esille tuleva standardi on OHSAS 18001 Työterveys- ja turvallisuusjohtaminen, jonka tulee myöhemmin korvaamaan ISO 45001 standardi. Nämä standardit keskittyvät nimensä mukaisesti lähinnä työturvallisuustyön johtamiseen. Työterveys- ja turvallisuusjohtamisen standardi yhdessä esimerkiksi ISO 9001 Laatumallin standardin kanssa on hyvin tyypillinen kokonaisuus silloin, kun yritys haluaa sertifioida turvallisuustyötään ja -johtamistaan.

Elinkeinoelämän keskusliitto listaa omilla verkkosivuillaan (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2017) seuraavat yritysturvallisuuteen liittyvät standardit:

- Laadunhallintajärjestelmä ISO 9000
- Riskienhallinta ISO 31000 ja ISO 31010
- Toimitusketjun turvallisuus ISO 28000
- Jatkuvuudenhallinta ISO 22301
- Ympäristöjohtaminen ISO 14000
- Tietoturvallisuuden hallinta ISO/IEC 27000
- Omaisuudenhallinta ISO 55000
- Työterveys- ja turvallisuusjohtaminen ISO 45000 / OHSAS 18000
- Yhteiskuntavastuu ISO 26000
- Energianhallinta ISO 50001.

Standardien käyttöönotto ja niiden noudattaminen eivät kuitenkaan edellytä toiminnan sertifiointia. Ulkoinen paine tai vaatimus voivat kuitenkin edellyttää sitä. *Sertifioitu johtamisjärjestelmä tukee organisaation jatkuvaa kehittymistä ja auttaa yritystä vastaamaan tuotteitaan tai palvelujaan koskeviin asiakkaiden ja viranomaisten odotuksiin. Sertifikaatti on puolueeton todistus siitä, että järjestelmä täyttää standardin vaatimukset.* (Bureau Veritas Finland, 2017).

Turvallisuusjohtamisjärjestelmään voidaan hakea sisältöä myös erilaisista auditointimateriaaleista, joissa on elementtejä myös turvallisuusjohtamiseen. Näitä ovat esimerkiksi:

- Katakri, Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö
- Vahti-ohjeet, Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuusohjeet.

3.4 Ohjaava viranomaisohjeistus

Työsuojeluhallinto opastaa verkkosivuillaan: *Työturvallisuuslaki ei suoraanaisesti vaadi turvallisuusjohtamisjärjestelmää, vaan se säätelee turvallisuuden järjestelmällistä hallintaa yleisellä tasolla. Laissa esitetyt työnantajan velvollisuudet kuitenkin perustuvat turvallisuusjohtamisen ajatukselle. Työnantaja voi valita työpaikalle parhaiten sopivat tavat ja keinot, joilla se hallitsee turvallisuutta* (Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala, Työsuojelu, 2017).

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto opastaa julkaisemassaan Tukes-ohjeessa Toimintaperiaateasiakirjan sisältövaatimusten osalta esittämään asiakirjassa: *Sellaisten menettelytapojen vahvistaminen ja käyttöönotto, joilla voidaan jatkuvasti arvioida toiminnanharjoittajan suuronnettomuuksien ehkäisemiseksi antamien toimintaperiaatteiden ja turvallisuusjohtamisjärjestelmien toteutumista sekä tutkinnan ja korjaavien toimenpiteiden menettelytavat siinä tapauksessa, että näitä tavoitteita ei saavuteta. Näihin menettelytapoihin tulee kuulua toiminnanharjoittajien ilmoitusjärjestelmä suuronnettomuuksista ja läheltä piti tapauksista, varsinkin jos turvallisuustoimissa on ollut puutteellisuuksia sekä niiden tutkinta ja seurantamenettelyt ottaen huomioon aiemmat kokemukset* (Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, 2015).

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto opastaa turvallisuusjärjestelmän sisältöä konkreettisemmin Tukes-ohjeessa Turvallisuusselvitys, jossa *turvallisuusjohtamisjärjestelmällä tarkoitetaan turvallisuusasioiden hallintaa varten laadittua järjestelmää, jolla toiminnanharjoittaja varmistaa, että turvallisuustoiminnalle asetetut päämäärät toteutuvat* (Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, 2015).

Tukes-ohjeen mukaan turvallisuusjohtamisjärjestelmä koostuu seitsemästä elementistä:

- Päämäärät
- Organisointi
- Vaarojen tunnistaminen ja arviointi
- Toimintojen ohjaus
- Muutosten hallinta
- Suunnittelu hätätilanteiden varalta
- Turvallisuustilanteen tarkkailu

Turvallisuusjärjestelmän eri osa-alueiden sisältöön löytyy ohjeita ja opastusta esimerkiksi:

- Vakuutusyhtiöiltä → Vaarojen tunnistaminen
- Pelastuslaitokselta → Suunnittelu hätätilanteiden varalle.

3.5 Yrityksen oma turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Viranomaiset eivät varsinaisesti ole antaneet yrityksen omaan turvallisuusjohtamisjärjestelmään sisältövaatimuksia, mutta esimerkiksi Tukes esittää lupa-prosessissa sekä tarkastustoiminnan yhteydessä kysymyksiä, jotka tulevat suoraan Tukes-ohjeista. Tällöin on yksinkertaisinta, että dokumentoidun turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältö ainakin tarvittavilta osiltaan sisältää näitä elementtejä. Lähtökohtana on kuitenkin ollut yrityksen oma toiminta ja tarpeet, jonka perusteella turvallisuusjohtamisjärjestelmä on rakennettu.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on rakennettu sisällöllisesti vastaamaan Turvallisuus- ja kemikaaliviraston sisältömäärittäystä edellä olevan mukaisesti ja pääotsikkotasolta löytyvät Tukes-ohjeen seitsemän elementtiä. Tämän lisäksi sisältöön on lisätty osa-alueita OHSAS 18001 -standardista, jotta työturvallisuuden johtamisen fokus ja vastuut saadaan konkreettisesti kuvattua. Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuuden eri osa-alueet ovat myös mukana järjestelmässä, jotta varsinainen operatiivinen turvallisuus tulee kategorisesti käsiteltyä.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän perusrunko ja pääotsikointi on esitetty seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (Taulukko 1). Taulukkoon on merkitty otsikkotason keskeinen sisältö sekä mistä viitekehystä sisältö pääosin rakentuu.

Taulukko 1 Turvallisuusjohtamisjärjestelmän pääotsikointi

Pääotsikko	Keskeinen sisältö	Tukes-ohje 9/2015	OHSAS 18001	EK:n malli
1. Johdanto	Johdanto järjestelmään		x	
2. Viittaukset	Järjestelmässä käytetyt sisäiset ja ulkoiset viittaukset		x	
3. Termit ja määritelmät	Järjestelmässä käytetyt termit ja määritelmät		x	
4. Päämäärät	Turvallisuuspolitiikka ja toimintaperiaatteet	x	4 TTT-järjestelmän vaatimukset	
5. Organisointi	Vastuut ja tehtävät, pätevyysvaatimukset ja koulutukset sekä tiedon hankintamenettelyt	x	4.4.1 Resurssit, roolit, vastuut, velvollisuudet ja valtuudet 4.4.2 Pätevyys, koulutus ja tietoisuus	
6. Riskienhallintamenetely	Vaarojen tunnistamiseen ja riskien arviointiin käytettävät menetelmät ja tulokset	Suuronnettomuusvaarojen tunnistaminen ja arviointi	4.3.1 Vaaran tunnistaminen, riskin arviointi ja hallintatoimenpiteiden määrittäminen	
7. Toimintojen ohjaus	Laitoksen turvallista käyttöä ja kunnossapitoa koskevat menettelyt	x	4.4.6 Toiminnan ohjaus	
8. Organisaatioturvallisuus	Laitoksen operatiivisen turvallisuustoiminnan menettelytavat			
Henkilöstöturvallisuus				x
Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus				x
Pelastusturvallisuus		x sis.	x sis.	x
Tuotannon ja toiminnan turvallisuus		x sis.		x
Ympäristöturvallisuus				x
Tietoturvallisuus				x
Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta				x
Varautuminen ja kriisinhallinta				x
Työturvallisuus			x sis.	x
9. Muutosten hallinta	Menettelyt, joita noudatetaan, kun laitoksella tehdään muutoksia (tilat, laitteet ja toimintamallit)			
10. Poikkeustilanteiden toimintamalli	Menettelyt, joita noudatetaan, kun laitoksessa tapahtuu jotakin normaalista poikkeavaa	Suunnittelu hätätilanteiden varalta	4.4.7 Valmius ja toiminta hätätilanteissa	
11. Poikkeamatilanteiden raportointi ja korjaavien toimenpiteiden määrittely	Menettelyt, joita noudatetaan raportoinnin ja korjaavien toimenpiteiden osalta, kun laitoksessa tapahtuu jotakin normaalista poikkeavaa		4.5.3 Vaaratilanteiden tutkinta, poikkeamat, korjaavat toimenpiteet ja ehkäisevät toimenpiteet	
12. Turvallisuustilanteen tarkkailu	Menettelyt ja menetelmät, joiden avulla arvioidaan laitoksen turvallisuustasoa ja periaatteissa esitettyjen päämäärien toteutumista	x	4.5 Arviointi	
13. Auditointi ja katselmuks	Arviointimenetelmät toimintaperiaatteiden ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän toteuttamisesta ja niiden saattamisesta ajan tasalle	x		

4 Turvallisuuskoulutus

4.1 Määritelmä

Koulutus viittaa siihen kasvatuksen alueeseen, joka on organisoitua ja institutionalisoitua. Koulutus tähtää tietojen opettamiseen, taitojen harjaannuttamiseen sekä kognitiivisten kykyjen kehittämiseen. (Hirsjärvi, 1982)

Turvallisuuskoulutus on siis edellä olevan mukaisesti turvallisuustietojen ja -taitojen opettamista. Samaan kategoriaan voidaan katsoa kuuluvan myös perehdyttämisen.

4.2 Ohjaava lainsäädäntö

Yritysturvallisuuden kenttään kuuluvia koulutuksellisia määrittelyjä on löydettävissä useista eri laeista. Ehkä selkein laki on jälleen Työturvallisuuslaki, jonka pykälä 14 määrittelee, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus ovat riittävällä tasolla (TTL 2002/738 § 14).

Kemikaaleja käsittelevän ja varastoivan yrityksen toiminnan osalta muun muassa Valtioneuvoston asetus vaarallisten kemikaalien teollisen käsittelyn ja varastoinnin turvallisuusvaatimuksista määrittelee pykälässä 64 koulutuksen osalta, että *toiminnanharjoittajan tulee huolehtia siitä, että käyttöhenkilökunta on saanut riittävästi koulutusta ja opastusta vaarallisista kemikaaleista ja laitoksesta sekä tuntee ohjeet* (VNa 2012/856 § 64). Lisäksi Laki vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyn turvallisuudesta määrittelee pykälässä 11, että toiminnanharjoittajan tulee antaa henkilöstölle sellaista koulutusta, opastusta ja ohjausta, jota tuotantolaitoksen turvallinen toiminta edellyttää. Sama pykälä määrittelee myös, että *tuotantolaitoksen alueella toimivien muiden yritysten henkilöstöllä on riittävät tiedot tuotantolaitoksen toiminnasta, siihen liittyvistä vaaratekijöistä ja niihin varautumisesta, sekä*

siitä, että niiden henkilöstö on saanut koulutusta ja opastusta siinä laajuudessa kuin turvallinen toiminta heidän tehtävissään edellyttää. (L 2005/390).

Pelastuslaki määrittelee myös koulutuksellisia velvollisuuksia poikkeustilanteiden varalle, jotka tulee esittää yrityksen pelastussuunnitelmassa (L 2011/379 § 15).

Näiden lisäksi on useita lakeja ja asetuksia, jotka määrittelevät vaarallisten töiden tai koneiden ja laitteiden osalta henkilöstön osaamisen varmistamista ja todentamista tai määritellyissä tehtävissä toimivien henkilöiden pätevyyttä.

4.3 Ohjaava viranomaisohjeistus tai muu ohjeistus

Vakuutusyhtiöiden suojeleohjeet sisältävät ohjeita ja määräyksiä, jotka on syytä tuoda esille myös henkilöstön perehdytyksissä ja koulutuksissa. Esimerkkinä palotorjuntaan liittyvä suojeleohje A12, jossa ohjeistetaan muun muassa järjestystä ja siisteydestä, joilla on konkreettisia vaikutuksia turvallisuuteen ja erityisesti työturvallisuuteen (LähiTapiola, 2017).

4.4 Yleisimmät koulutusmenetelmät

Yleisesti voidaan todeta, että turvallisuuskoulutuksiin on käytettävissä runsaasti erilaisia menetelmiä eri henkilöstöryhmien tarpeiden mukaan. Menetelmät tuleekin valita aihealueeseen sekä kohderyhmään parhaiten soveltuvaksi.

Yritysten turvallisuuskoulutuksissa menetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat usein koulutuksen pakollisuus (lakiin perustuva), koulutukseen käytettävissä oleva aika sekä koulutuksen kustannukset. Tyypillisesti koulutukset järjestetään yrityksen omissa tiloissa, jolloin esimerkiksi matkoihin liittyvissä kustannuksissa voidaan säästää. Yrityksillä on nykyään myös omia kouluttajia esimerkiksi työturvallisuuskortti-koulutuksiin.

Koulutuksen onnistumiseen ja henkilöstön motivaatioon oppia voidaan vaikuttaa oikean menetelmän valinnalla, mutta suurin yksittäinen vaikuttaja on kuitenkin kouluttaja itse. Motivoitunut, asiantunteva ja innostava kouluttaja saa usein passiivisemmatkin mukaan oppimistapahtumaan.

Seuraavassa on kuvattu tyypillisten menetelmien hyviä ja huonoja puolia, jotka tulisi huomioida mahdollisuuksien mukaan.

Luokkahuone-opetus

Plussat	Miinukset
<ul style="list-style-type: none"> - Soveltuu suuren sisällön läpikäyntiin - Koulutustapahtuma kasvotusten (vrt. eLearning) - Kaikki saavat saman tietosisällön - Innostava kouluttaja jaa kaikki mukaan - Kustannustehokas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ole välttämättä interaktiivinen tapahtuma - Kouluttajalla suuri merkitys - Yhteisen koulutusajan löytäminen voi olla haasteellista

Työpisteillä oppiminen

Plussat	Miinukset
<ul style="list-style-type: none"> - Menetelmät ovat tehokkaita uusien menetelmien ja laitteiden koulutukseen - Opit ovat heti sovellettavissa koulutettavien työhön - Kouluttajat kykenevät koulutuksen aikana havainnoimaan koulutettavien osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei sovellu hyvin suurille ryhmille, jos ei ole tarpeeksi laitteita tai koneita jokaiselle käyttäjälle - Henkilökohtainen valmennus voi olla häiritsevää valmentajan omalle tuottavuudelle - Työssä koulutettavat eivät ole heti yhtä tuottavia kuin vakituiset työntekijät

Verkko-opiskelu

Plussat	Miinukset
<ul style="list-style-type: none"> - Verkkopohjaiset koulutusohjelmat ovat yleisesti helppokäyttöisiä - Koulutukset voidaan usein räätälöidä tai ovat valmiiksi yritykselle räätälöityjä - Soveltuvat uusien aiheiden oppimiseen ja harjoitteluun - Soveltuvat kertauskoulutuksiin - Verkko-opiskelu on usein kustannustehokasta - Koulutukset ovat joustavia, koska harjoittelijat voivat oppia omaan tahtiin ja ajankohtana - Verkko-opiskelusta voidaan tehdä vuorovaikutuksellinen erilaisten kysymysten ja valintojen sekä niistä aiheutuvien vaikutusten kautta - Koulutukset ovat yhdenmukaisia kaikille joka kerta - Koulutuksia voidaan helposti mitata 	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutusohjelmat edellyttävät koulutettavalta tietokonetaitoja - Saattaa vaatia koulutettavalta pääsyä yrityksen sähköisiin järjestelmiin - Oppimistapahtumassa ei voi tehdä kysymyksiä opettajalle - Koulutusmenetelmä ei sovellu esimerkiksi asiakaspalvelutaitojen koulutukseen - Eivät sovellu täysin uusien asioiden tai vain yhden kerran opettavien asioiden koulutukseen - Koulutusohjelma saattaa olla koulutettavan mielestä tylsä, jolloin se vaikuttaa oppimistapahtuman motivaatioon

Edellä olevat tiedot on käännetty amerikkalaisen koulutusyrityksen BLR:n verkkosivulta. (BLR - Business & Legal Resources, 2017).

4.5 Yrityksessä käytössä olevat koulutukset ja menetelmät

Yrityksen omat koulutukset ovat pääosin jakautuneet seuraavasti:

Pakolliset ennen laitoksessa toimimista

- Laitoksen turvallisuusperehdytys (perusperehdytys kaikille laitoksen toimintaan, laitoksessa liikkumiseen, erityistiloihin, kemikaaleihin, turvallisuustekniikkaan sekä poikkeusoloissa toimimiseen)
 - Koulutus annetaan turvallisuuspäällikön tai hänen valtuuttamien henkilöiden toimesta, koulutus on luokkahuone-opetusta. Koulutus todennetaan koulutuslomakkeella.

Pakolliset ennen koneiden tai laitteiden käyttöä

- Trukin ja lavansiirtovaunun käyttökoulutus
 - Koulutus annetaan omien perehdyttäjien toimesta harjoitus-/työskentelyalueilla. Esimies vastaa koulutuksen läpikäynnistä. Koulutus todennetaan koulutuslomakkeella.
- Automaation käyttökoulutus sekä korkealla tehtävät työt
 - Koulutus annetaan automaatiotoimittajan huolto-organisaation toimesta ja koulutus jakautuu teoriaosuuteen luokkahuone-opetuksena sekä käytännön harjoitteluun harjoitus-/työskentelyalueella. Koulutus todennetaan koulutuslomakkeella.

Pakolliset erityistehtävissä toimiville

- Työturvallisuuskortti (esimiehet, perehdyttäjät, turvahenkilöt ja palveluntuottajat)
 - Koulutus annetaan turvallisuuspäällikön toimesta tai ulkoisen palveluntuottajan toimesta vapailla kursseilla. Koulutus todennetaan Työturvallisuuskortilla.
- Turvapassi (esimiehet ja turvahenkilöt / muille huomioien EA-taitoitteen määrätarve)
 - Koulutus annetaan ulkoisen palveluntuottajan toimesta yrityksen tiloissa. Koulutus todennetaan Turvapassi-kortilla.

- Tulityökortti (oma ja palveluntuottajan huoltohenkilöstö sekä tulityö-luvan myöntäjät)
 - Koulutus annetaan ulkoisen palveluntuottajan toimesta va-pailla kursseilla. Koulutus todennetaan Tulityö-kortilla.

Tehtäväkohtaisesti annettavat koulutukset (tehtävissä jo toimiville)

- Kemikaalikoulutus (vastaanotto- ja lähettämötyöntekijöille)
 - Koulutus annetaan käytönvalvojen ja turvallisuusneuvonan-tajien toimesta, koulutus luokkahuoneopetusta. Koulutus to-dennetaan koulutuslomakkeella.
- Ylhäältä pelastaminen (automaatiokäyttäjät ja -esimiehet)
 - Koulutus annetaan ulkoisen palveluntuottajan toimesta yrityk-sen tiloissa. Koulutus todennetaan koulutustodistuksella.
- Henkilönostimen käyttötaidon todentaminen (henkilönostimen käyt-täjät)
 - Käyttötaidon varmistaminen tehdään kiinteistöpalvelutoimit-tajan toimesta. Käyttötaito ja laitteen käyttö lupa todennetaan Käyttölupa-lomakkeella.
- Laitoksen turvaryhmän koulutus (ryhmään kuuluville: ensivaste-ryhmä, turvalvoijat ja aluevastaavat)
 - Koulutus annetaan ulkoisen palveluntuottajan toimesta yrityk-sen tiloissa. Koulutukseen sisältyy EA-koulutus, laaja alku-sammutuskoulutus ja toimiminen poikkeustilanteissa. Koulu-tus jakautuu teoriaosuuteen luokkahuone-opetuksena sekä käytännön harjoitteluun harjoitus-/työskentelyalueella. Kou-lutus todennetaan koulutustodistuksella.

Muita turvallisuuteen kytkeytyviä koulutuksia

- UHF-radioiden käyttö poikkeusolosuhteissa -koulutus
- Jättekoulutus.

5 Turvallisuusviestintä

5.1 Määritelmä

Viestintä on yritysten ja yhteisöjen toiminnan elinehto. Viestintä on suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä yhteisölle tärkeiden sidosryhmien ja yleisöjen kanssa. Hyvät suhteet ja yhteistyö ovat hyödyksi sekä yhteisölle että sen yleisöille. Toimiva viestintä luo myös yhteisöllisyyttä, mikä vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin, me-henkeen ja jatkuvaan uudistumiseen. Toimiva viestintä osallistaa ihmisiä vaikuttamaan päätöksentekoon. (ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry, 2017).

Viestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan myös viestintävälineitä ja foorumeita, kuten lehtiä, radiota, televisiota, kännyköitä, internetiä ja verkkoviestintää laajasti (Juholin, 2009).

Turvallisuusviestintä on edellä olevan mukaisesti yrityksen tai sidosryhmien henkilöstölle tarkoitettua viestintää eri välineitä käyttäen, jonka tarkoituksena on vaikuttaa henkilöstön toimintaan turvallisuuden eri osa-alueilla.

5.2 Ohjaava lainsäädäntö

Turvallisuusviestintää sanana ei suoraan esiinny lainsäädännössä. Kun laajennetaan käsitettä koskemaan mitä tahansa tiedottamista ja erityisesti viestintää, niin selkein yritystoimintaa koskeva laki on Pelastuslaki (L 2011/379). Lain mukaisesti esimerkiksi poistumisreitit on merkittävä, eli niistä tulee viestiä konkreettisesti opastein (L 2011/379 § 12).

Vaarallisia kemikaaleja käsittelevien laitosten tulee viestittää eli tiedottaa toiminnasta mahdollisesti aiheutuvan suuronnettomuusvaaran varalta. Tähän ohjaa Valtioneuvoston asetus vaarallisten kemikaalien käsittelyn ja varastoinnin valvonnasta (VNa 2015/685 § 20, § 21).

5.3 Yrityksen oma turvallisuusviestintä

Yrityksen oma turvallisuusviestintä on tähän mennessä keskittynyt ohjeistuksien, toimintamallien ja poikkeustapahtumien viestintään. Ohjeistuksien osalta kyseessä on yleensä ollut ohjeistuksiin ja toimintamalleihin liittyvät muutokset tai päivitykset. Yrityksellä on käytössään info-TV-järjestelmä, jota käytetään edellä olevien asioiden viestintään. Tapana on ollut, että varsinainen asia on paperimuotoisena virallisella ilmoitustaululla ja info-TV-järjestelmässä pyritään tuomaan esille vain keskeiset asiat ja lisätietojen osalta viitataan ilmoitustaulun tiedotteeseen.

Yrityksellä ei ole enää varsinaista omaa henkilöstölehteä vaan käytettävissä on tarvittaessa S-ryhmän henkilöstölehti. Perinteisesti siellä käsitellään laajempia kokonaisuuksia, jotka koskevat koko S-ryhmää.

Sähköpostiviestintää käytetään laajasti toimihenkilöiden viestintäkanavana, mutta sen toimivuus perustuu viestinnän oikeaan kohdentamiseen. Kohdentamiseen taas liittyy haasteita oikean jakeluryhmän valitseminen tai ylipäättään sellaisen hahmottaminen.

Turvallisuusviestintä itsessään sekä siihen liittyvä sisältö ovat yksi keskeisimmistä kehittämiskohteista tulevaisuudessa. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän keskeisestä sisällöstä viestittämisen lisäksi viestintää tullaan lisäämään turvallisuusteemaan liittyvillä aiheilla.

6 Yritysvierailuilta saadut kokemukset

6.1 Yleistä

Tutkielman viitekehysten sekä tavoitteen vahvistamiseksi vierailin yrityksissä, jotka eivät edustaneet oman yritykseni toimialaa. Ajatuksenani oli, että pääsen näin avoimempaan keskusteluun aihealueen osalta. Näin siitähän huolimatta, että yleisesti turvallisuusasioiden osalta ei koeta tarvetta kilpailla.

Vierailujen isännät olivat turvallisuusjohtamisen ylintä johtoa sekä operatiivista johtoa. Vierailujen aikana turvallisuutta käsiteltiin laajana kokonaisuutena. Olin lähettänyt vierailun isännille etukäteen keskustelun teemat, mutta en varsinaisesti halunnut rajoittaa keskustelun sisältöä. Seuraavissa kappaleissa tuon esille vain ne asiakokonaisuudet, jotka olivat oleellisia tutkielmani kannalta.

6.2 Vastuullisuus

Vastuullisuus on osa menestyvän yrityksen liiketoimintaosaamista. Vastuullinen yritys toimii mahdollisimman kestäväällä tavalla ja sovittaa yhteen yrityksen ja sen sidosryhmien tavoitteet ja odotukset. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2017)

Tämä teema tuli esille ja korostui myös keskusteltaessa turvallisuudesta. Turvallisuus on vastuullisuutta. Vastuullisuutta on huolehtia esimerkiksi työntekijöistä, työolosuhteista, ympäristöstä mutta myös liiketoiminnan kannattavuudesta.

Vastuullisuus turvallisuudessa korostuu erityisesti työyhteisön huolehtimisessa: perehdytyksissä, koulutuksissa, osallistamisessa ja palkitsemisessa. Perehdytyksissä ja koulutuksissa on aina tuotava selkeästi esille myös henkilöstön oma vastuu ja vaikutusmahdollisuudet.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on osa vastuullista liiketoimintaa ja sen viestiminen henkilöstölle korostuu mitä häiriöherkemmällä työpaikalla työskennellään.

Vastuullisuus koettiin yhdeksi tärkeimmistä teemoista perusteltaessa yritysjohdolle turvallisuuden kehittämistä tai erityisesti siihen resursoimista.

Vastuullisuus todettiin olevan tulevaisuudessa kriittinen teema myös uusien työntekijöiden rekrytoimisessa yritykseen. Näiltä osin vastuullisuuden teemat saattavat vaihdella tai vaihtua, joten yrityksen tulee olla tietoinen vallalla olevista trendeistä, vaikka ne eivät koskisikaan omaa liiketoimintaa.

Oma johtopäätökseni aiheen osalta oli se, että myös omassa yrityksessä vastuullisuus tulee ottaa mukaan turvallisuudesta viestimiseen. Vastuullisuusteema on jo mukana S-ryhmän raporteissa ja Inexin toiminta vaikuttaa suoraan myös niiden tuloksiin.

6.3 Turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältö ja dokumentaation säilytystavat

Keskusteltaessa turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällöstä oli selkeää, että jokainen yritys on laatinut sen omia tarpeitaan sekä omien sidosryhmien vaatimuksia vastaavaksi. Mikäli omistaja tai sidosryhmät, esimerkiksi asiakkaat, vaativat standardisoituja järjestelmiä, on luonnollista, että ne määritelty vastaamaan standardien vaatimuksia ja ovat myös sertifiointilaitosten hyväksymiä. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä johtamisjärjestelmät olivat standardisoituja sekä sertifioituja. Yleisesti käytössä olivat standardit ISO 9001 (Laatu), ISO 14001 (Ympäristö) sekä OHSAS 18001 (Työturvallisuus ja terveys) tai jokin näiden yhdistelmistä.

Kun johtamisjärjestelmän sertifiointi ei ole yrityksen johdon asettama tavoite tai sidosryhmät eivät sitä edellytä, voidaan silti hyödyntää edellä mainittuja standardeja. Tällöin tarkastellaan omaan yritystoimintaan liittyviä tarpeita ja standardien sisällöllisiä vaatimuksia ja muodostetaan niistä tarvittava kokonaisuus.

Johtamisjärjestelmään liittyvät dokumentaatio olivat yleisesti kaikilla haastatelluilla yrityksillä niiden omassa intranetissä. Luonnollisesti sisäisessä jaossa oleva materiaali oli dokumentaation viimeisin versio ja yleisesti pdf-muo-

dossa. Word-dokumenttejäkin oli jaossa, mutta mahdolliset muutosten tekemiset olivat rajoitettu vain määritellyille henkilöille, jolloin tiedon eheys oli varmistettu.

Haastatelluilla yrityksillä lähes koko henkilöstöllä oli pääsy yrityksen intranettiin. Mikäli tämä ei ole mahdollista, tarvittavaa tietoa jaetaan muulla tavalla, joista tyypillisimmät olivat paperiset tiedotteet, koulutukset tai tiedotustilaisuudet.

Oma johtopäätökseni aiheen osalta oli, että tulemme säilyttämään henkilöstölle julkiset dokumentit yrityksen SharePoint-pilvipalvelussa. Toimintapolitiikat sekä linkit varsinaisiin dokumentteihin ylläpidetään yrityksen intranetissä. Niille, joilla ei ole pääsyä yrityksen sähköisiin järjestelmiin, pyritään tiedottamaan asiasta muilla tavoilla.

6.4 Henkilöstön sitouttaminen koulutuksella

On itsestään selvää, että jokainen yritys kouluttaa henkilöstöään jossakin muodossa. Koulutuksien laajuus ja sisältö vaihtelevat, samoin kuin menetelmätkin. Erityishuomion keskusteluissa saivat sidosryhmille, esimerkiksi palveluntuottajille, järjestettävät koulutukset tai perehdytykset, erityisesti turvallisuusaiheiden osalta.

Yleisesti oman henkilökunnan osalta ei ole mahdollista järjestää oppimistilaisuuksia henkilöiden omalla vapaa-ajalla, joten näiden osalta turvaudutaan yleensä perinteisiin koulutusmenetelmiin, esimerkiksi luokkahuoneessa, tai työajalla tehtäviin verkkokoulutuksiin. Sidoryhmien osalta päätös jää kunkin työnantajan vastuulle. Näin ollen yritykset pääsääntöisesti ohjaavat sidoryhmien henkilöstöt kouluttautumaan verkossa suoritettavilla koulutuksilla, joista saadaan yleensä järjestelmän puolesta myös todennetut tiedot koulutuksen läpäisystä. Toki tämä ei ole täysin aukotonta, mutta säästää merkittävästi yrityksen omia resursseja ja tarvittaessa myös automatisoi henkilöstöön liittyviä prosesseja. Tästä esimerkkinä on kulkuoikeuksien myöntäminen vasta turvallisuusperehdytyksen ja muiden pakollisiksi määriteltyjen koulutusten toteennäyttämisen jälkeen.

Oma johtopäätökseni aiheen osalta oli, että tulen esittämään myös omalle yritykselle verkkokoulutuksen käyttöönottoa sidoryhmien kouluttamisessa. Tulen sen jo tältä osin sisällyttämään toimintasuunnitelmaan.

7 Toimintasuunnitelma

7.1 Yleistä

Toimintasuunnitelma on esitys yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän viemisestä käytäntöön ja erityisesti jokapäiväiseen johtamistyöhön koulutuksien ja viestinnän keinoin. Tavoitteena on, että jokainen laitoksessa työskentelevä tai vieraileva ymmärtäisi ja omaksuisi turvallisuuden kokonaisuuden sekä oman roolinsa kriittisenä toimijana. Tavoitteena on lopulta laitoksen häiriötön toiminta ja yrityksen asiakaslupauksen täyttäminen.

Toimintasuunnitelma jakautuu kolmeen osaan: koulutussuunnitelma, viestintäsuunnitelma ja näiden vaikuttavuuden arviointi- ja päivitysmenetelmä.

7.2 Koulutussuunnitelma

7.2.1 Yleistä

Koulutussuunnitelmassa esitetään perustiedot siitä, mitä asioita eri henkilöstöryhmien kanssa tulee turvallisuusjohtamisjärjestelmästä käydä läpi, millä menetelmillä ja kenen toimesta sekä missä vaiheessa tai aikataulussa.

7.2.2 Koulutuksen tavoitteet

Turvallisuuskoulutuksien tavoitteena on antaa eri henkilöstöryhmille tarvittavat tiedot ymmärtää turvallisuuden merkitys työssä sekä taidot toimia erilaisissa poikkeustilanteissa. Koulutukset antavat myös välineitä turvallisuuden kehittämiseen. Koulutukset pyritään pitämään mahdollisimman käytännönläheisinä sekä omaan työpaikkaan kohdistettuina, jotta ne olisivat heti henkilöstön hyödynnettävissä.

7.2.3 Koulutuksien sisältö

Toimintasuunnitelman liitteessä (Liite 1: Turvallisuuskoulutukset) esitetään keskeiset koulutukset ja niiden sisältö, joka tulee kouluttaa kullekin henkilös-

töryhmälle. Koulutukset on määritelty pakolliseksi tai tarvittaessa pidettäväksi. Pakolliset ovat sellaisia koulutuksia, joita edellytetään ennen kuin henkilö voi itsenäisesti liikkua laitoksessa tai toimia jossakin työtehtävässä.

7.2.4 Koulutusmenetelmät

Turvallisuuskoulutuksiin käytetään seuraavia menetelmiä:

- *Luokkahuone-opetusta* turvallisuusperehdytyksille sekä turvallisuuskoulutusten teoriaosuuksille
- *Työpisteillä tai harjoitusalueilla tapahtuvaa opetusta* käytännön harjoitusten osalta
- *Verkko-opetusta* hyödynnetään käytettävissä olevien osioiden (Jollas Instituutti) osalta sekä myöhemmin yrityksessä käyttöönotettavaan omaan verkko-opetusympäristöön laajennettavien, aluksi lähinnä palveluntuottajille tarkoitettujen, turvallisuusperehdytyksien osalta.

7.2.5 Koulutusten vastuut

Koulutusten vastuuhenkilöitä ovat kunkin koulutettavan asian omistaja tai asiayhteydessä sovittu taho. Turvallisuusjohtamisjärjestelmään liittyvät koulutukset aina toteutetaan turvallisuusasiantuntijoiden toimesta.

Koulutusten päävastuiden jakautuminen:

- *Hallintojohtaja* vastaa johtoryhmän koulutuksista
- *Yritysturvallisuuspäällikkö* vastaa turvallisuusasiantuntijoiden koulutuksesta ja laitosten turvallisuusperehdytysmateriaalin tuottamisesta
- *Yritysturvallisuuspäällikkö ja turvallisuusasiantuntijat* vastaavat laitosten ensivastetiimien, turvavalvojien ja aluevastuullisten koulutuksista sekä näihin liittyvien koulutusmateriaalien tuottamisesta
- *Käytönvalvojat ja turvallisuusneuvonantaja* vastaavat laitosten kemikaalikoulutuksista sekä näihin liittyvien koulutusmateriaalien tuottamisesta
- *Logistiikkapäälliköt* vastaavat tuotanto-organisaatioiden työturvallisuuskoulutuksista sekä koneiden ja laitteiden käyttökoulutuksista
- *Kiinteistöpalvelupäällikkö* vastaa henkilönostimen käyttökoulutuksesta.

7.3 Viestintäsuunnitelma

7.3.1 Yleistä

Viestintäsuunnitelmassa esitetään perustiedot siitä, mitä turvallisuusviestinnällä tavoitellaan, mistä viestitään, mitä välineitä käytetään ja kenelle ja milloin viestitään.

7.3.2 Viestinnän tavoitteet

Turvallisuusviestinnän tavoitteena on tarjota avoimesti, oikea-aikaisesti ja helposti ymmärrettävää tietoa turvallisuusjohtamisjärjestelmän keskeisestä sisällöstä sekä turvallisuuden vaikutuksesta työyhteisön eri osa-alueilla. Turvallisuusviestinnän tavoitteena on, että henkilöstö tunnistaa oman vastuunsa, erilaiset vaaran aiheuttajat työssä ja työpaikalla, osaavat ehkäistä onnettomuuksia ja osaavat toimia onnettomuustilanteissa oikein.

7.3.3 Ydinviestit

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän keskeisestä sisällöstä tiedottamisen lisäksi turvallisuusviestinnän ydinviestit ja niihin liittyvät teemat ovat:

Turvallinen työpaikka

- Tavoitteenamme on sujuva työ
- Mahdollistajana työnantajasi
- Jos kuitenkin tapahtuu – miten toimimme

Vastuullinen henkilöstö

- Minun, sinun ja meidän vastuu turvallisuudesta
- Minä esimerkkinä
- Esimies näyttää mallia

Yhdessä tekemällä

- Parannetaan ilmoituksilla – poistetaan ongelmat yhdessä
- Keskustellaan turvallisuudesta
- Miten toimit turvallisesti – anna vinkki myös työkaverille.

Toimintasuunnitelman liitteessä esitetään (Liite 2: Turvallisuusviestintä) viestinnän runko. Näiden jälkeen sovitaan erillisellä aikataululla ydinviestien toteutus..

7.3.4 Viestinnän kohderyhmät

Yrityksemme tärkeimmät viestinnän kohderyhmät ovat:

- Laitoksissa työskentelevä oma ja yhteistyökumppanien henkilökunta
- Kuljetusliikkeiden kuljettajat
- Projekti- ja huoltohenkilöstö
- Sisäiset ja ulkoiset vieraat

7.3.5 Viestinnän kanavat

Yrityksemme käytettävissä olevat viestinnän kanavat ovat:

Kasvokkain

- Tiedotustilaisuudet ja koulutukset
- Palaverit ja kokoukset
- Johdon turvallisuuskierrokset
- Palaute- ja kehityskeskustelut
- Käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut

Painettu viestintä

- Sisäiset tiedotteet
- Logistiikan henkilöstötiedote
- S-ryhmän henkilöstölehti
- Viralliset ilmoitustaulut
- Henkilökohtaiset palautetiedotteet

Sähköinen viestintä

- Sähköposti
- Sisäiset intranet-sivut ja ulkoiset Internet-sivut
- Sosiaalinen media (official: Facebook, Twitter ja Instagram)
- Tekstiviestit ja pikaviestipalvelu WhatsApp
- Digital Signage (info-TV-järjestelmä).

7.3.6 Viestinnän vastuut

Viestinnän vastuuhenkilöitä ovat kunkin viestittävän asian omistaja tai asia-yhteydessä sovittu taho. Turvallisuusjohtamisjärjestelmään liittyvät viestit tuotetaan turvallisuusasiantuntijoiden toimesta, mutta ne lähtevät aina liikkeelle johtoryhmästä. Johtoryhmä on aina päävastuussa turvallisuusviestinnästä.

Viestinnän vastuiden jakautuminen:

- *Johtoryhmä* viestittää läpi linjassa omalle henkilöstölle
- *Yritysturvallisuuspäällikkö yhdessä muiden turvallisuusasiantuntijoiden* kanssa tuottaa johdon viestit ja välittää ne sähköisiä viestintäkanavia käyttäen yhteistyökumppaneille
- *Johdon assistentti tuottaa yhdessä yritysturvallisuuspäällikön* kanssa johdon viestit ja välittää ne sähköisiä viestintäkanavia käyttäen henkilöstölle
- *Johdon assistentti* vastaa tarvittaessa julistemateriaalien tuottamisesta
- *Assistentit* huolehtivat paperiset tiedotteet ilmoitustauluille ja kahvitiloihin.

7.4 Arviointi- ja kehitysmenetelmä

7.4.1 Yleistä

Arviointi- ja kehitysmenetelmä määrittelee koulutuksien ja viestinnän tehokkuuden ja toimivuuden arviointitavat sekä niiden tuloksista johdettavien kehitystoimenpiteiden toteuttamisen.

7.4.2 Koulutuksen arviointi

Koulutuksien vaikuttavuutta tulee arvioida jatkuvasti. Kaikkia koulutuksia ei ole kuitenkaan järkevää ja mahdollistakaan arvioida joka kerta erikseen.

Arviointi suoritetaan määritellyistä koulutuksista jokaisen koulutuksen jälkeen. Arviointiin käytetään tarkoitukseen laadittua arviointilomaketta (Liite 3: Arviointilomake). Arviointilomake toimii sekä paperisena että sähköisenä versiona.

Arviointi tapahtuu pääosin numeerisin vastauksin, joka helpottaa arviointituloksen laskentaa. Lomakkeella on myös mahdollisuus antaa vapaata palautetta.

Koulutuksen pitäjä tai järjestävä määrittelee arviointitavan (paperinen tai sähköinen) kulloisenkin henkilöstöryhmän mukaisesti. Sähköistä arviointilomaketta voidaan pääsääntöisesti käyttää toimihenkilöiden osalta.

Koulutuksen pitäjä tai järjestäjä laskee kunkin koulutuksen osalta saadut tulokset ja tekee näiden perusteella lyhyen koulutusraportin (Liite 4: Koulutusraportti), johon kirjataan mahdolliset kehitystoimenpiteet esimerkiksi koulutuksen sisällön, käytetyn menetelmän tai käytettyjen välineiden osalta. Koulutuksen kehittämistä vastaa koulutuksen pitäjä itse. Mikäli tarvitaan laajempaa muutosta tai investointeja, voidaan kehitysideat viedä yritysturvallisuuden ja riskienhallinnan kehitysryhmään käsiteltäväksi. Kehitysryhmä määrittelee tarvittaessa kehitystoimenpiteet ja niille vastuulliset.

7.4.3 Viestinnän arviointi

Viestinnän vaikuttavuutta ei kyetä arvioimaan jatkuvasti. Viestinnän vaikuttavuutta mitataan kuitenkin säännöllisesti, vähintään kaksi kertaa vuodessa, tehtävillä sähköisillä kyselyillä. Johdon assistentti on vastuussa viestinnän vaikuttavuuden mittaamisesta.

Tämän lisäksi viestinnän vaikuttavuudesta saadaan jonkinlaista käsitystä vuosittain tehtävien Työyhteisötutkimuksien avulla, joissa mitataan muun muassa riittävän tiedon saamista. Työyhteisötutkimuksen suorittamisesta on vastuussa HR-osasto. Varsinaisen kyselyn järjestää ulkopuolinen konsulttiyritys.

Molempien arviointien tulokset käsitellään yritysturvallisuuden ja riskienhallinnan kehitysryhmässä. Tulokset esittelee ryhmälle yritysturvallisuuspäällikkö. Kehitysryhmä määrittelee tarvittaessa kehitystoimenpiteet ja niille vastuulliset.

8 Lähdeluettelo

- Aluehallintovirasto, 2010. *Turvallisuusjohtaminen*. [Online]
Available at:
https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0
[Haettu 1. 2. 2017].
- BLR - Business & Legal Resources, 2017. *The Most Effective Training Techniques*. [Online]
Available at: <http://trainingtoday.blr.com/article/most-effective-training-techniques/>
[Haettu 1 3 2017].
- Bureau Veritas Finland, 2017. *Sertifiointi*. [Online]
Available at: <http://www.bureauveritas.fi/home/our-services/certification>
[Haettu 1 3 2017].
- Elinkeinoelämän keskusliitto, 2017. *Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä*. [Online]
Available at: <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>
[Haettu 1 3 2017].
- Elinkeinoelämän keskusliitto, 2017. *Yritysturvallisuuden standardeja*. [Online]
Available at: <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/yritysturvallisuuden-standardeja>
[Haettu 1. 2. 2017].
- Elinkeinoelämän keskusliitto, 2017. *Yritysturvallisuus*. [Online]
Available at: <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus>
[Haettu 1. 2. 2017].
- Hirsjärvi, S., 1982. *Kasvatustieteen käsitteistö*. Keuruu: Otava.
- Inex Partners Oy, 2017. *Inex yrityksenä*. [Online]
Available at: <http://www.inex.fi/inex-yrityksena/>
[Haettu 1. 2. 2017].
- Juholin, E., 2009. Tiedotusta vai viestintää. Teoksessa: *Communicare, Viestintä stragiasta käytäntöön*. Porvoo: Infor Oy, p. 20.
- Kerko, P., 2001. Yritysten liiketoiminnassa viime vuosina tapahtuneita muutoksia. Teoksessa: *Turvallisuusjohtaminen*. Porvoo: PS-kustannus, p. 20.

Kerko, P., 2001. Yritysturvallisuus. Teoksessa: *Turvallisuusjohtaminen*. Porvoo: PS-kustannus, p. 21.

Leppänen, J., 2006. Riskit, turvallisuus ja vahingoittumattomuus. Teoksessa: *Yritysturvallisuus käytännössä, Turvallisuusjohtamisen portfolio*. Helsinki: Talentum, p. 54.

LähiTapiola, 2017. *Yritysvakuutukset A12 - YS15*. [Online] Available at: <http://www.lahitapiola.fi/yritys/sivut/yritysassiakkaiden-ehdot/omaisuus-ja-toiminta/yritysvakuutukset-a12---ys15> [Haettu 1 3 2017].

ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry, 2017. *Ohjee ja periaatteet*. [Online] Available at: <http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/> [Haettu 1 3 2017].

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön hallinnonala, Työsuojelu, 2017. *Turvallisuusjohtaminen*. [Online] Available at: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen> [Haettu 1. 2. 2017].

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, 2015. *Tukes-ohje 10/2015 Toimintaperiaateasiakirja*. [Online] Available at: <http://www.tukes.fi/fi/Palvelut/Tukes-ohjeet/2Kemikaalit-ja-kaasu/Tukes-ohje-10-Toimintaperiaateasiakirja/> [Haettu 1. 2. 2017].

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, 2015. *Tukes-ohje 9/2015 Turvallisuusselvitys*. [Online] Available at: <http://www.tukes.fi/fi/Palvelut/Tukes-ohjeet/2Kemikaalit-ja-kaasu/Tukes-ohje-92015-Turvallisuusselvitys/> [Haettu 1. 2. 2017].

Lait ja asetukset

Laki vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyn turvallisuudesta 2005/390. Annettu Helsingissä 1.5.2005

Pelastuslaki 2011/379. Annettu Helsingissä 29.4.2011

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 1.1.2003

Valtioneuvoston asetus vaarallisten kemikaalien käsittelyn ja varastoinnin valvonnasta 2015/685. Annettu Helsingissä 21.5.2015

Valtioneuvoston asetus vaarallisten kemikaalien teollisen käsittelyn ja varastoinnin turvallisuusvaatimuksista 2012/856. Annettu Helsingissä 20.12.2012

Ympäristönsuojelulaki 2014/527. Annettu Helsingissä 1.9.2014

Pääotsikko	Keskeinen sisältö		Johdolle	Keskijohdolle	Työnjohdolle	Tuotanto-työntekijöille	Toimihenkilöille	Yhteistyökumppanit	Vieraille
1. Johdanto	Johdanto järjestelmään	Mitä	Miten johdan turvallisuutta			Uusi turvallisuusjohtamisjärjestelmä käyttöön: Mitä tarkoittaa, mitä tavoitellaan, miten organisoitu ja vastuutettu			Mahdollinen verkko-koulutus
		Miten	Workshop			Luokkahuone-opetus, tulosteena uusi Turvallisuusopas-materiaali			
		Milloin	Tammi-maaliskuu 2018			Tammi-maaliskuu 2018			
		Kuka	Johtoryhmän jäsen ja turvallisuusasiantuntijat			Johtoryhmän jäsen ja turvallisuusasiantuntijat			
2. Viittaukset	Järjestelmässä käytetyt sisäiset ja ulkoiset viittaukset	Mitä	Ei tarvetta kouluttaa erikseen, osa tulee esille koulutuksissa						
		Miten							
		Milloin							
		Kuka							
3. Termit ja määritelmät	Järjestelmässä käytetyt termit ja määritelmät	Mitä	Ei tarvetta kouluttaa erikseen, osa tulee esille koulutuksissa						
		Miten							
		Milloin							
		Kuka							
4. Päämäärät	Turvallisuuspolitiikka ja toimintaperiaatteet	Mitä	Sisältyy Miten johdan turvallisuutta -workshoppiin ja Uusi turvallisuusjohtamisjärjestelmä käyttöön -koulutukseen						Mahdollinen verkko-koulutus
		Miten							
		Milloin							
		Kuka							
5. Organisointi	Vastuut ja tehtävät, pätevyysvaatimukset ja koulutukset sekä tiedon hankintamenettelyt	Mitä	Sisältyy Miten johdan turvallisuutta -workshoppiin ja Uusi turvallisuusjohtamisjärjestelmä käyttöön -koulutukseen						Ei tarvetta kouluttaa
		Miten							
		Milloin							
		Kuka							

Pääotsikko	Keskeinen sisältö		Johdolle	Keskijohdolle	Työnjohdolle	Tuotanto-työntekijöille	Toimihenkilöille	Yhteistyökumppanit	Vieraille
6. Riskienhallintamenettely	Vaarojen tunnistamiseen ja riskien arviointiin käytettävät menetelmät	Mitä	Riskienhallinnan työkalut			Riskienhallinta omassa työssä			Ei tarvetta kouluttaa
		Miten	Luokkahuone-opetus			Luokkahuone-opetus, käytännön esimerkkejä			
		Milloin	'Helmi-huhtikuu 2018			Helmi-huhtikuu 2018			
		Kuka	Riskienhallintapäällikkö ja yritysturvallisuuspäällikkö			Vakuutusyhtiö, vastuu yritysturvallisuuspäälliköllä			
7. Toimintojen ohjaus	Laitoksen turvallista käyttöä ja kunnossapitoa koskevat menettelyt	Mitä	Käyttöohjeet, turvallisuusohjeet ja valvonta			Tuotannon ohjeet, turvallisuusohjeet	Tuotannon ohjeet, turvallisuusohjeet	Tuotannon ohjeet, turvallisuusohjeet	Ei tarvetta kouluttaa
		Miten	Workshop			Workshop	Workshop	Mahdollinen verkko-koulutus	
		Milloin	Maalis-toukokuu 2018			Maalis-toukokuu 2018	Maalis-toukokuu 2018	Maalis-toukokuu 2018	
		Kuka	Johtoryhmän jäsen ja turvallisuusasiantuntijat			Turvallisuus-asiantuntijat	Turvallisuus-asiantuntijat	Itseopiskeluna	
8. Organisaatioturvallisuus	Laitoksen operatiivisen turvallisuustoiminnan menettelytavat	Mitä	Sisältyy Käyttöohjeet, turvallisuusohjeet ja valvonta -workshoppiin ja Tuotannon ohjeet, turvallisuusohjeet -workshoppeihin sekä verkko-opetukseen						Mahdollinen verkko-koulutus
		Miten							
		Milloin							
		Kuka							
Henkilöstöturvallisuus	Laitoksen keskeinen turvallisuusohjeistus		Sisältyy Käyttöohjeet, turvallisuusohjeet ja valvonta -workshoppiin ja Tuotannon ohjeet, turvallisuusohjeet -workshoppeihin sekä verkko-opetukseen						Mahdollinen verkko-koulutus
Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus									
Pelastusturvallisuus									
Tuotannon ja toiminnan turvallisuus									
Ympäristöturvallisuus									
Tietoturvallisuus									
Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta									
Varautuminen ja kriisinhallinta									
Työturvallisuus									
9. Muutosten hallinta	Menettelyt, joita noudatetaan, kun laitoksella tehdään muutoksia (tilat, laitteet ja toimintamallit)	Mitä	Muutosprosessi, mitä tarkoittaa ja miten toimitaan			Ei tarvetta kouluttaa			Ei tarvetta kouluttaa
		Miten	Workshop						
		Milloin	Huhti-kesäkuu 2018						
		Kuka	Johtoryhmän jäsen ja turvallisuusasiantuntijat						

Pääotsikko	Keskeinen sisältö		Johdolle	Keskijohdolle	Työnjohdolle	Tuotanto-työntekijöille	Toimihenkilöille	Yhteistyökumppanit	Vieraille
10. Poikkeustilanteiden toimintamalli	Menettelyt, joita noudatetaan, kun laitoksessa tapahtuu jotakin normaalista poikkeavaa	Mitä	Poikkeustilanteiden johtaminen ja poikkeailmoitusten käsittely			Poikkeustilanteissa toimiminen ja poikkeamatilanteista raportointi			
		Miten	Workshop			Workshop			
		Milloin	Touko-heinäkuu ja syys-marraskuu 2018			Touko-heinäkuu ja syys-marraskuu 2018			
		Kuka	Johtoryhmän jäsen ja turvallisuusasiantuntijat			Johtoryhmän jäsen ja turvallisuusasiantuntijat			
									Mahdollinen verkko-koulutus
11. Poikkeamatilanteiden raportointi ja korjaavien toimenpiteiden määrittely	Menettelyt poikkeamien raportointiin ja käsittelyyn	Mitä	Sisältyy Poikkeustilanteiden johtaminen ja poikkeusilmoitusten käsittely -workshoppiin ja Poikkeustilanteissa toimiminen ja poikkeustilanteista raportointi -workshoppiin						Ei tarvetta kouluttaa
		Miten							
		Milloin							
		Kuka							
12. Turvallisuustilanteen tarkkailu	Menettelyt ja menetelmät, joiden avulla arvioidaan laitoksen turvallisuustasoa ja periaatteissa esitettyjen päämäärien toteutumista	Mitä	Turvallisuustilanteen tarkkailu, auditointi ja katselmukset			Ei tarvetta kouluttaa, hoidetaan tiedottamisen kautta			Ei tarvetta kouluttaa
		Miten	Workshop						
		Milloin	Kesä-elokuu ja loka-joulukuu 2018						
		Kuka	Johtoryhmän jäsen ja turvallisuusasiantuntijat						
13. Auditointi ja katselmukset	Arviointimenetelmät toimintaperiaatteiden ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän toteuttamisesta ja niiden saattamisesta ajan tasalle	Mitä	Sisältyy Turvallisuustilanteen tarkkailu, auditointi ja katselmukset -workshoppiin						Ei tarvetta kouluttaa, hoidetaan tiedottamisen kautta
		Miten							
		Milloin							
		Kuka							

Pääotsikko	Keskeinen sisältö		Johdolle	Keskijohdolle	Työnjohdolle	Tuotanto-työntekijöille	Toimihenkilöille	Yhteistyökumppanit	Vieraille
1. Johdanto	Johdanto järjestelmään	Mitä	Johdannon vahvistaminen	Järjestelmän merkitys turvallisuustoimintaan	Järjestelmän merkitys turvallisuustoimintaan	Turvallisuustoiminnan uudistuminen	Turvallisuustoiminnan uudistuminen	Turvallisuustoiminnan uudistuminen	Turvallisuustoiminnan uudistuminen
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Tuotantokokouksissa	InfoTV, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Tiedote aulatiskillä, kuvallinen viesti johtoryhmältä
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 51-52/2017	vko 51-52/2017	vko 51-52/2017	vko 51-52/2017	vko 51-52/2017	vko 51-52/2017
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	Turvallisuus-päällikkö
2. Viittaukset	Järjestelmässä käytetyt sisäiset ja ulkoiset viittaukset	Mitä	Viittauksien vahvistaminen	Ei tarvetta tiedottaa					
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa						
		Milloin	vko 50-51/2017						
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)						
3. Termit ja määritelmät	Järjestelmässä käytetyt termit ja määritelmät	Mitä	Termien ja määritelmien vahvistaminen	Ei tarvetta tiedottaa					
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa						
		Milloin	vko 50-51/2017						
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)						
4. Päämäärät	Turvallisuuspolitiikka ja toimintaperiaatteet	Mitä	Päämäärien vahvistaminen	Turvallisuuspolitiikka ja toimintaperiaatteet	Turvallisuuspolitiikka ja toimintaperiaatteet	Päivitetty turvallisuuspolitiikka	Päivitetty turvallisuuspolitiikka	Päivitetty turvallisuuspolitiikka	Päivitetty turvallisuuspolitiikka
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Tuotantokokouksissa	InfoTV, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Tiedote aulatiskillä, kuvallinen viesti johtoryhmältä
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 1-2/2018	vko 1-2/2018	vko 1-2/2018	vko 1-2/2018	vko 1-2/2018	vko 1-2/2018
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	Turvallisuus-päällikkö
5. Organisointi	Vastuut ja tehtävät, pätevyysvaatimukset ja koulutukset sekä tiedon hankintamenettelyt	Mitä	Organisoinnin vahvistaminen	Vastuut ja tehtävät, erityisesti valvonta	Vastuut ja tehtävät, erityisesti valvonta	Vastuut ja tehtävät	Vastuut ja tehtävät	Vastuut ja tehtävät	Vastuut ja tehtävät
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Osastokokouksissa	InfoTV	Sähköpostitiedote	Sähköpostitiedote	Tiedote aulatiskillä
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 1-2/2018	vko 1-2/2018	vko 1-2/2018	vko 1-2/2018	vko 1-2/2018	vko 1-2/2018
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	Turvallisuus-päällikkö

Pääotsikko	Keskeinen sisältö		Johdolle	Keskijohdolle	Työnjohdolle	Tuotanto-työntekijöille	Toimihenkilöille	Yhteistyökumppanit	Vieraille
6. Riskienhallintamenettely	Vaarojen tunnistamiseen ja riskien arviointiin käytettävät menetelmät	Mitä	Riskienhallintamenettelyjen vahvistaminen	Riskienhallinta käytännössä	Riskienhallinta käytännössä	Riskienhallinta omassa työssä	Riskienhallinta omassa työssä	Riskienhallinta omassa työssä	Vierailujen riskienhallinta
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Osastokokouksissa	InfoTV, ilmoitustaulut ja taukotilatiedotteet	InfoTV, ilmoitustaulut ja taukotilatiedotteet	Sähköpostitiedote	Sisällytetty vieraiden turvallisuus-ohjeeseen
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 2-4/2018	vko 2-4/2018	vko 2-4/2018	vko 2-4/2018	vko 2-4/2018	vko 2-4/2018
		Kuka	Riskienhallinta-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	Turvallisuus-päällikkö
7. Toimintojen ohjaus	Laitoksen turvallista käyttöä ja kunnossapitoa koskevat menettelyt	Mitä	Toimintojen ohjauksen vahvistaminen	Keskeinen ohjeistus laitoksen toimintaan liittyen	Keskeinen ohjeistus laitoksen toimintaan liittyen	Keskeinen ohjeistus laitoksen toimintaan liittyen	Keskeinen ohjeistus laitoksen toimintaan liittyen	Keskeinen ohjeistus laitoksen toimintaan liittyen	Ei tarvetta tiedottaa
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Osastokokouksissa	InfoTV, ilmoitustaulut ja taukotilatiedotteet	InfoTV, ilmoitustaulut ja taukotilatiedotteet	Sähköpostitiedote	
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 2-4/2018	vko 2-4/2018	vko 2-4/2018	vko 2-4/2018	vko 2-4/2018	
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	
8. Organisaatioturvallisuus	Laitoksen operatiivisen turvallisuustoiminnan menettelytavat	Mitä	Organisaatioturvallisuuden vahvistaminen	Operatiivisen turvallisuuden menettelytavat	Operatiivisen turvallisuuden menettelytavat	Keskeinen turvallisuusohjeistus	Keskeinen turvallisuusohjeistus	Keskeinen turvallisuusohjeistus	Vierailujen riskienhallinta
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Osastokokouksissa	InfoTV, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sisällytetty vieraiden turvallisuus-ohjeeseen
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 5-6/2018	vko 5-6/2018	vko 5-6/2018	vko 5-6/2018	vko 5-6/2018	vko 5-6/2018
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	Turvallisuus-päällikkö
Henkilöstöturvallisuus	Laitoksen keskeinen turvallisuusohjeistus								Sisältyy edelliseen
Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus									
Pelastusturvallisuus									
Tuotannon ja toiminnan turvallisuus									
Ympäristöturvallisuus									
Tietoturvallisuus									
Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta									
Varautuminen ja kriisinhallinta									
Työturvallisuus									
9. Muutosten hallinta	Menettelyt, joita noudatetaan, kun laitoksella tehdään muutoksia (tilat, laitteet ja toimintamallit)	Mitä	Muutosten hallinnan vahvistaminen	Toimintamalli muutoksissa	Toimintamalli muutoksissa	Toimintamalli muutoksissa	Toimintamalli muutoksissa	Toimintamalli muutoksissa	Ei tarvetta tiedottaa
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Tuotantokokouksissa	InfoTV, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 5-6/2018	vko 5-6/2018	vko 5-6/2018	vko 5-6/2018	vko 5-6/2018	
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	

Pääotsikko	Keskeinen sisältö		Johdolle	Keskijohdolle	Työnjohdolle	Tuotanto-työntekijöille	Toimihenkilöille	Yhteistyökumppanit	Vieraille
10. Poikkeustilanteiden toimintamalli	Menettelyt, joita noudatetaan, kun laitoksessa tapahtuu jotakin normaalista poikkeavaa	Mitä	Poikkeustilanteiden toimintamallin vahvistaminen	Poikkeustilanneohjeet	Poikkeustilanneohjeet	Poikkeustilanneohjeet	Poikkeustilanneohjeet	Poikkeustilanneohjeet	Poikkeustilanneohjeet
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Osastokokouksissa	InfoTV, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sisällytetty vieraiden turvallisuus-ohjeeseen
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 10-11/2018	vko 10-11/2018	vko 10-11/2018	vko 10-11/2018	vko 10-11/2018	vko 10-11/2018
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	Turvallisuus-päällikkö
11. Poikkeamatilanteiden raportointi ja korjaavien toimenpiteiden määrittely	Menettelyt poikkeamien raportointiin ja käsittelyyn	Mitä	Raportoinnin ja toimenpiteiden määrittely	Poikkeamaraportointi ja korjaavat toimenpiteet	Poikkeamaraportointi ja korjaavat toimenpiteet	Poikkeamaraportointi ja korjaavat toimenpiteet	Poikkeamaraportointi ja korjaavat toimenpiteet	Poikkeamaraportointi ja korjaavat toimenpiteet	Poikkeamaraportointi
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Osastokokouksissa	InfoTV, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sähköpostitiedote, kuvallinen viesti johtoryhmältä	Sisällytetty vieraiden turvallisuus-ohjeeseen
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 10-11/2018	vko 10-11/2018	vko 10-11/2018	vko 10-11/2018	vko 10-11/2018	vko 10-11/2018
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	Turvallisuus-päällikkö
12. Turvallisuustilanteen tarkkailu	Menettelyt ja menetelmät, joiden avulla arvioidaan laitoksen turvallisuustasoa ja periaatteissa esitettyjen päämäärien toteutumista	Mitä	Turvallisuus-tilanteen tarkkailun vahvistaminen	Turvalisuuden arviointimenetelmät	Turvalisuuden arviointimenetelmät	Turvalisuuden arviointimenetelmät	Turvalisuuden arviointimenetelmät	Turvalisuuden arviointimenetelmät	Ei tarvetta tiedottaa
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Osastokokouksissa	InfoTV, ilmoitustaulut ja taukotilatiedotteet	InfoTV, ilmoitustaulut ja taukotilatiedotteet	Sähköpostitiedote	
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 12-13/2018	vko 12-13/2018	vko 12-13/2018	vko 12-13/2018	vko 12-13/2018	
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	
13. Auditointi ja katselmukset	Arviointimenetelmät toimintaperiaatteiden ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän toteuttamisesta ja niiden saattamisesta ajan tasalle	Mitä	Auditoinnin ja katselmusten vahvistaminen	Johtamisjärjestelmän arviointi ja johdon katselmukset	Johtamisjärjestelmän arviointi ja johdon katselmukset	Johtamisjärjestelmän arviointi ja johdon katselmukset	Johtamisjärjestelmän arviointi ja johdon katselmukset	Johtamisjärjestelmän arviointi ja johdon katselmukset	Ei tarvetta tiedottaa
		Miten	Johtoryhmän kokouksessa	Osastokokouksissa	Osastokokouksissa	InfoTV, ilmoitustaulut ja taukotilatiedotteet	InfoTV, ilmoitustaulut ja taukotilatiedotteet	Sähköpostitiedote	
		Milloin	vko 50-51/2017	vko 12-13/2018	vko 12-13/2018	vko 12-13/2018	vko 12-13/2018	vko 12-13/2018	
		Kuka	Yritysturvallisuus-päällikkö (sparraus)	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Vastuullinen johtoryhmän jäsen	Johdon assistentti	Johdon assistentti	Yritysturvallisuus-päällikkö	

Pääotsikko	Keskeinen sisältö		Johdolle	Keskijohdolle	Työnjohdolle	Tuotanto-työntekijöille	Toimihenkilöille	Yhteistyökumppanit	Vieraille
Ydinviesti: Yhdessä tekemällä	Parannetaan ilmoituksilla, poistetaan ongelmat yhdessä	Mitä	Poikkeamailmoitusten merkitys ja välineet siihen						
		Miten	Teema-aiheen mukainen juliste tai kuvallinen InfoTV-materiaali						
		Milloin	Tammikuu 2018						
		Kuka	Erikseen sovittava suunnitteluryhmä, vastuullisena turvallisuuspäällikkö						
Ydinviesti: Turvallinen työpaikka	Tavoitteena on sujuva työ	Mitä	Turvallisuus luo sujuvaa työntekoa						
		Miten	Teema-aiheen mukainen juliste tai kuvallinen InfoTV-materiaali						
		Milloin	Helmikuu 2018						
		Kuka	Erikseen sovittava suunnitteluryhmä, vastuullisena turvallisuuspäällikkö						
Ydinviesti: Vastuullinen henkilöstö	Esimies näyttää mallia	Mitä	Teeman aihealue						
		Miten	Teema-aiheen mukaisia pahvisia oikean kokoisia esimiehiä/johtoryhmän jäseniä turvavarusteissa (kulkukäytävälle asetettuina)						
		Milloin	Huhtikuu 2018						
		Kuka	Erikseen sovittava suunnitteluryhmä, vastuullisena turvallisuuspäällikkö						
Ydinviesti: Yhdessä tekemällä	Keskustellaan turvallisuudesta	Mitä	Teeman aihealue						
		Miten	Teema-aiheen mukainen juliste tai kuvallinen InfoTV-materiaali, johto ja päälliköt jalkautuvat kentälle keskustelmaan						
		Milloin	Toukokuu 2018						
		Kuka	Erikseen sovittava suunnitteluryhmä, vastuullisena turvallisuuspäällikkö						
Ydinviesti: Turvallinen työpaikka	Jos kuitenkin tapahtuu, miten toimimme	Mitä	Poikkeatilanteiden toimintaohjeet						
		Miten	Teema-aiheen mukainen ohjevihkonen jaettuna keskeisille taukopaikoille, ilmoitustauluille (+jaettavaksi)						
		Milloin	Heinäkuu 2018						
		Kuka	Erikseen sovittava suunnitteluryhmä, vastuullisena turvallisuuspäällikkö						
Ydinviesti: Vastuullinen henkilöstö	Minun, sinun ja meidän vastuu turvallisuudesta	Mitä	Vastuuasiat esille, työntekijän ja työnantajan vastuut						
		Miten	Teema-aiheen mukainen juliste tai kuvallinen InfoTV-materiaali						
		Milloin	Elokuu 2018						
		Kuka	Erikseen sovittava suunnitteluryhmä, vastuullisena turvallisuuspäällikkö						
Ydinviesti: Yhdessä tekemällä	Miten toimit turvallisesti, anna vinkki myös työkaverille	Mitä	Ideointia turvallisuudesta						
		Miten	Teema-aiheen mukainen juliste tai kuvallinen InfoTV-materiaali, ideakilpailu						
		Milloin	Lokakuu 2018						
		Kuka	Erikseen sovittava suunnitteluryhmä, vastuullisena turvallisuuspäällikkö						
Ydinviesti: Turvallinen työpaikka	Mahdollistajana työnantajasi	Mitä	Mitä työnantaja tekee turvallisuuden edistämiseksi						
		Miten	Teema-aiheen mukainen juliste tai kuvallinen InfoTV-materiaali						
		Milloin	Marraskuu 2018						
		Kuka	Erikseen sovittava suunnitteluryhmä, vastuullisena turvallisuuspäällikkö						
Ydinviesti: Vastuullinen henkilöstö	Minä esimerkkinä	Mitä	Turvallisuus alkaa minusta						
		Miten	Peili-teema: Kulkuväylällä iso peili, jonka kehyksiin teeman mukainen teksti						
		Milloin	Joulukuu 2018						
		Kuka	Erikseen sovittava suunnitteluryhmä, vastuullisena turvallisuuspäällikkö						

KOULUTUKSEN LAADUN ARVIOINTILOMAKE

Koulutus, jota arvioit:
Koulutuksen päivämäärä ja aika:
Koulutuksen pitäjän nimi:

Ympyröi jokaisen alapuolella luetellun kohteen oikealta puolelta numero, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi kohteen laadusta.
Käytä taulukon ylimmällä rivillä olevaa arvosteluasteikkoa.

Kyselykohteen kuvaus tai tunniste	Asteikko				
	Heikko	Hyvä			Erinomainen
1. Koulutuksen yleisarvosana	1	2	3	4	5
2. Koulutuksen soveltuvuus työhöni	1	2	3	4	5
3. Koulutuksessa käytetty materiaali	1	2	3	4	5
4. Kouluttajan asiantuntevuus	1	2	3	4	5
5. Koulutukseen käytetty aika	1	2	3	4	5
6. Koulutukseen käytetyt tilat	1	2	3	4	5
7. Olen tyytyväinen omaan panokseeni koulutuksen aikana	1	2	3	4	5
Kouluttaja täyttää tämän	Keskiarvo:				
Missä onnistuimme?					
Missä voimme parantaa?					

Jätä täytetty Arviontilomake kouluttajalle.

KOULUTUSRAPORTTI

Koulutus, jonka pidin:
Koulutuksen päivämäärä ja aika:
Koulutuksen pitäjän nimi:

Ympyröi jokaisen alapuolella luetellun kohteen oikealta puolelta numero, joka edustaa keskiarvoa (pyöristetty) arviointilomakkeiden tuloksista.
Käytä taulukon ylimmällä rivillä olevaa arvosteluasteikkoa.

Kyselykohteen kuvaus tai tunniste	Asteikko				
	Heikko	Hyvä			Erinomainen
1. Koulutuksen yleisarvosana	1	2	3	4	5
2. Koulutuksen soveltuvuus työhöni	1	2	3	4	5
3. Koulutuksessa käytetty materiaali	1	2	3	4	5
4. Kouluttajan asiantuntevuus	1	2	3	4	5
5. Koulutukseen käytetty aika	1	2	3	4	5
6. Koulutukseen käytetyt tilat	1	2	3	4	5
7. Olen tyytyväinen omaan panokseeni koulutuksen aikana	1	2	3	4	5
Missä koulutuksessa onnistuttiin?					
Missä koulutusta tulisi parantaa?					
<input type="checkbox"/> Koulutusmateriaalin sisältöön on tehty muutoksia, mitä:					
<input type="checkbox"/> Koulutuksen kehittäminen siirretään Turke-ryhmän harkintaan, miksi:					

Toimita Koulutusraportti Turke-ryhmän sihteerille.