



## Turvallisuusjohtamisen trendit 2025

– katsaus eri toimialojen näkymiin

# Sisältö

---

<b>Johdanto</b>	<b>2</b>
<hr/>	
<b>Koulutus- ja tutkimusala</b>	<b>3</b>
Toimialan erityispiirteet .....	3
Turvallisuusjohtamisen osa-alueet .....	4
Turvallisuusjohtamisen ajankohtaiset haasteet .....	5
Top 3 turvallisuusjohtamisen haasteet vuonna 2025 .....	6
Turvallisuusjohtamisen työkalut ja menetelmät .....	7
<hr/>	
<b>Sosiaali- ja terveydenhuolto</b>	<b>8</b>
Toimialan erityispiirteet .....	8
Turvallisuusjohtamisen osa-alueet .....	9
Turvallisuusjohtamisen ajankohtaiset haasteet .....	9
Top 3 turvallisuusjohtamisen haasteet vuonna 2025 .....	9
Turvallisuusjohtamisen työkalut ja menetelmät .....	10
<hr/>	
<b>Logistiikka ja kuljetus</b>	<b>11</b>
Toimialan erityispiirteet .....	11
Turvallisuusjohtamisen osa-alueet .....	11
Turvallisuusjohtamisen ajankohtaiset haasteet .....	12
Top 3 turvallisuusjohtamisen haasteet vuonna 2025 .....	12
Turvallisuusjohtamisen työkalut ja menetelmät .....	13
<hr/>	
<b>Yhteenveto</b>	<b>14</b>
Kysymyksiä turvallisuusjohtamisen kehittämisen tueksi .....	15-16
<hr/>	
<b>Lyhyesti Qreformista</b>	<b>17</b>
<hr/>	

# Johdanto

Turvallisuusjohtamisen painopisteisiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin vaikuttavat organisaatioissa niin oman toiminnan luonne ja erityispiirteet, asiakkaat ja yhteistyökumppanit kuin myös toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset. Kaikkia vaikuttavia tekijöitä on syytä tarkastella ja arvioida aika ajoin uudelleen. Muutokset voivat olla hitaita – toisinaan taas hyvinkin nopeita.

Vuonna 2025 organisaatioiden toimintaan ja turvallisuusjohtamiseen vaikuttavat monenlaiset globaalit ja paikalliset kehityskulut: etä- ja hybridityö, kyber- ja tietoturvaohat, geopoliittiset jännitteet, tekoälyn ja koneoppimisen vielä pitkälti tuntemattomat kehityskulut – sekä kaikkien näiden suorat ja epäsuorat vaikutukset. Oman laajenevan vaikutuksensa tuovat myös ympäristöön ja luonnon kantokykyyn liittyvät haasteet.

Tämän katsauksen tavoitteena on esitellä eri toimialojen ajankohtaisia, turvallisuusjohtamiseen liittyviä näkökulmia: mitkä oman toimialan ja toisaalta toimintaympäristön muutokset mietityttävät ja ohjaavat turvallisuuteen liittyvää työtä vuonna 2025? Esittelemme katsauksessa case-tapaukset korkeakoulumaailmasta, hyvinvointialueelta ja logistiikka-alan yrityksestä.

Toivomme haastattelemiemme asiantuntijoiden näkemysten auttavan turvallisuusjohtamisen pohtimisessa ja kehittämisessä omassakin organisaatiossanne toimialasta riippumatta. Uskomme hyvissä käytänteissä olevan paljon jaettavaa ja opittavaa niin toimialojen sisällä kuin niiden välilläkin.

Kiitämme lämpimästi kaikkia haastattelemiämme asiantuntijoita näkemysten jakamisesta.

Antoisia lukuhetkiä!



Tekstiin on haastateltu Jyväskylän yliopiston Head of Development & Project Management **Jaakko Sivusuota**, Risk, Safety and Security Manager **Teemu Kerästä** sekä Security Specialist **Mikko Malmia**.



**Toimintaympäristössämme kilpailevat vastakkain turvallisuuden varmistaminen sekä avoimuuden ja vapauden periaatteiden vaaliminen.**

## Toimialan erityispiirteet

Turvallisuuden systemaattinen johtaminen on tullut korkeakoulu yhteisössä merkittävämmiin esiin vasta verrattain hiljattain. Head of Development & Project Management Jaakko Sivusuo toteaa, että esimerkiksi vuosikymmen sitten tilanne oli vielä aivan toinen, mutta mielenkiinto on sittemmin herännyt ja lakikin velvoittaa nykyään aiempaa tiukemmin.

Korkeakoulun toimintaympäristön erityispiirteisiin kuuluvat turvallisuusjohtamisen kannalta muun muassa laajan ja moninaisen organisaation johtamisen haastavuus, opetuksen ja tutkimuksen sisäänrakennettu innovatiivisuus ja kokeileva luonne sekä akateeminen vapaus. Vapauden kääntöpuolena on se, että kontrollin lisääminen ja käytännön toiminnan muuttaminen on haastavaa, vaikka turvallisuuden isoista linjoista ja tavoitteista oltaisiinkin yhtä mieltä.

Korkeakoulu yhteisön työ on laajalti monipaikkaista, mikä lisää monimuotoisuutta ja tuo turvallisuuden hallintaan omat haasteensa. Lisäksi turvallisuuteen liittyvien roolien jakaminen ja kuvaaminen on haastavaa. On vaikea tietää, kuka yhteisön jäsen on milloinkin paikalla kampeksella tai työpisteellään. Tästä syystä tietyt roolit on koulutettava useille henkilöille, jotka voivat tilanteen vaatiessa ottaa kyseisen roolin hoitaakseen.

Korkeakoulun kiinteistöjen ja piha-alueiden turvallisuuteen liittyvä erityispiirre on puolestaan se, että tilat ovat avoimia kaikille. Harvassa muussa organisaatiossa kuka tahansa voi kävellä vapaasti sisään yhteisön tiloihin.

Fyysisen tilaturvallisuuden ohella haastetta tuo sosiaalinen moninaisuus. Security Specialist Mikko Malm vertaa tilannetta Yhdysvaltojen liittovaltioihin: yhtenäisen kulttuurin sijaan erillisiä viiteryhmiä on korkeakoulussa paljon. Esimerkiksi kemian ja fysiikan laitoksen henkilöstön läheisimmät kollegat löytyvät todennäköisesti muiden kaupunkien ja maiden kemian ja fysiikan laitoksilta – eivät vaikkapa fyysisesti läheisemmiltä etnologian tai terveystieteiden yksiköistä. Työ- ja opiskelijayhteisöt ovat moninaisia ja kansainvälisiä, mistä johtuu myös tarve monikieliseen turvallisuusviestintään.



## Turvallisuusjohtamisen osa-alueet

Security Manager Teemu Keränen kertoo, että turvallisuusjohtaminen hahmotetaan Jyväskylän yliopistossa pitkälti Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuuskaavion mukaisesti.

Kokonaisturvallisuus jakaantuu siinä kymmeneen osa-alueeseen:

- turvallisuusjohtaminen
- henkilöturvallisuus
- tietoturvallisuus
- työturvallisuus
- kiinteistöjen ja alueiden turvallisuus
- opetus- ja tutkimustoiminnan turvallisuus

- rikostorjunta
- palontorjunta sekä pelastustoiminta
- väestönsuojelu ja varautuminen sekä
- turvallisuusviestintä.



Lähde: Elinkeinoelämän keskusliitto

Yli 2 500 työntekijän ja lähes 15 000 tutkinto-opiskelijan kokoisessa organisaatiossa turvallisuutta ei voida hallita pelkästään asiantuntijatyöllä. Tavoitteena on, että turvallisuus on osa jokapäiväistä työtä ja koko yhteisön yhteinen asia.





## Turvallisuusjohtamisen ajankohtaiset haasteet

**Infrastruktuuri, kyberturvallisuus ja tekoäly**  
Yksi turvallisuusjohtamisen ajankohtaisista haasteista liittyy infrastruktuuriin. Uhkiin varautuminen ja jatkuvuuden turvaaminen ovat tulleet viime vuosina yhä isommin esille. Esimerkiksi sähkön saanti on kynnyskysymys oppilaitoksissa yhtä lailla kuin muissakin organisaatioissa. Toiminta lepää vahvasti sähkön ja digitalisaation varassa, joten niiden puuttuessa palattaisiin nopeasti hyvin alkeellisiin olosuhteisiin.



Samaan kysymysnippuun liittyy myös kyberturvallisuus, johon sisältyy keskeisenä elementtinä muun muassa tietojen kalastelu, joka on edelleen yleisin tapa sysätä alkuun pahantahtoista toimintaa tai hankkia suoraa hyötyä. Monimenetelmäinen tunnistautuminen alkaa olla käytännön välttämättömyys kaikkialla, missä organisaation tietoja käsitellään. Suojautumisessa ovat keskeisiä myös jokaisen omat digi- ja kybertaidot.

Kiristyshaittaohjelmiin liittyen koulutussektori on edelleen yksi yleisimmistä kohteista. Onnistuneen hyökkäyksen seuraukset olisivat pahimmillaan varsin merkittäviä, joten on kriittisen tärkeää huolehtia varmuuskopioista sekä niiden toimivuudesta ja suojaamisesta. Hyökkäysryityksiä valvotaan ja tunnistetaan jatkuvasti ja harjoitellaan keskeisiä suoja mekanismeja.

Lisäksi on tärkeää hallita haavoittuvuuksia, joita hyödynnetään aktiivisesti ja joita on paljon myös kriittisissä komponenteissa. Oppilaitoksetkaan eivät ole immuuneja vakoilulle ja informaatiovaikuttamiselle, vaikeivat ne olisikaan suoria kohteita. Myös tässä suhteessa henkilöstön kouluttaminen on varotoimien keskiössä.

Tekoälyn suhteen kysymyksiä tuntuu edelleen olevan enemmän kuin vastauksia. Yksilötasolla tekoälyssä nähdään hyviä mahdollisuuksia, mutta isossa kuvassa se asettaa turvallisuusjohtamisen varsin uuteen tilanteeseen. Keränen pitää viisaana suhtautua asiaan negatiivisen skenaarion kautta: paljon tietoa on todennäköisesti jo menetetty. Koska kehitys on nopeaa, kontrollit seuraavat väistämättä viiveellä perästä.

**Hybridityö ja inhimilliset tekijät**  
Vaikka työskentely on ollut korkeakouluissa jo pitkään monipaikkaista, pandemian aiheuttama loikka hybridityöhön ja -opiskeluun on muuttanut paljon. Työhyvinvoinnin kannalta piiloriskejä ja yhteisön jäsenten vointia on vaikeampi tunnistaa kuin läsnätyössä, jolloin positiivisen intervention mahdollisuus on pienempi. Vähemmän sosiaaliset opiskelijat tipahtavat aiempaa helpommin yhteiskunnan kärryiltä.



Kuten monessa muussakin työyhteisössä, mielenterveyden haasteita esiintyy myös opettajilla, opiskelijoilla ja tutkijoilla. Tämä kehitys kumuloituu välillä yllättävinäkin asioina, ja esimerkiksi ihmissuhdetaitojen heikentyminen näkyy korkeakoulun arjessa. Ryhmässä toimimista vaativissa tehtävissä tulee aiempaa enemmän yhteentörmäyksiä ja jyrkempiä ristiriitatilanteita, kun ihmiset eivät välttämättä tunnista ja ymmärrä toistensa henkilökohtaisia piirteitä.



## Turvallisuusjohtamisen ajankohtaiset haasteet

### Yhteistyökumppanit

Geopoliittisten jännitteiden vuoksi korkeakoulujen on mietittävä ja raportoitava aiempaa tarkemmin, keiden kanssa ne tekevät yhteistyötä. Keränen toteaa, ettei maailma ole ollut näin jakautunut vuosikymmeniin. Haasteena on se, että samaan aikaan kun kansainvälisiä kumppaneita on löydettävä, pitää myös pohtia, millaisia riskejä kumppanuuteen kunkin yhteistyötahon kanssa sisältyy.

Tämä tilanne johtaa helposti vastakkainasetteluun, jossa tietty kumppanuus sulkee toisia pois. Pakotteet eivät ole tulleet korkeakoulussa aiemmin juurikaan puheeksi, mutta nyt nekin on huomioitava tuote-, innovaatio- ja osaamisvuotojen välttämiseksi.

### Ympäristönäkökohdat

Varsinaisten ympäristövahinkojen mahdollisuus on korkeakoulujen toimintaympäristössä verrattain pieni. Kuten jokaisen vastuullisen toimijan, myös oppilaitosten tehtävänä on kuitenkin huomioida omaan toimintaansa liittyvät ympäristönäkökulmat.

Uhkien ohella on hyvä muistaa myös korkeakoulun tuottamat hyödyt ja mahdollisuudet koko yhteiskunnalle esimerkiksi ympäristötutkimuksen kautta.

## Top 3 turvallisuusjohtamisen haasteet vuonna 2025

1

### Toimintatavat

Turvallisuuteen liittyviä systemaattisia toimintatapoja ja prosesseja on pakko olla, ja niitä on myös kehitettävä jatkuvasti. Yliopistomaailmaa leimaa kuitenkin vahvasti vapauden ja avoimuuden periaate, mistä syystä kontrollin lisääminen ja käytännön toiminnan muuttaminen on haastavaa.

2

### Ihmiset

Vaikka turvallisuusjohtamiseen olisi kuvattuna kuinka hyvät prosessit, yksilön rooli jää väistämättä keskeiseksi kaikilla turvallisuuden osa-alueilla. Uutena haasteena esiin ovat nousseet geopoliittisten kysymysten vaikutukset kumppanuusvalintoihin.

3

### Johtaminen

Yliopiston johtajisto koostuu ensisijaisesti tieteentekijöistä eikä ammattijohtajista. Työajan allokointi turvallisuuteen on siksi rajallista. Toisekseen johtajisto vaihtuu 4-vuotiskausien välein, mikä aiheuttaa haasteita turvallisuusjohtamisen pitkäjänteisyydelle. Siksi on erityisen tärkeä huolehtia hyvästä datasta, raportoinnista, priorisoinnista ja tietopohjaisen päätöksenteon mahdollistamisesta.



## Turvallisuusjohtamisen työkalut ja menetelmät

Turvallisuusjohtamisessa ja riskienhallinnassa pyritään pois pistemäisyydestä ja halutaan suhtautua niihin enemmän toimintatapoina. Koulutusmenetelmissä ja työkaluissa on huomioitava henkilöstön laajuus ja moninaisuus. Kaikki voidaan perehdyttää yleispäteviin asioihin, mutta niiden lisäksi on huomioitava tieteenala- ja yksikkökohtaiset erityispiirteet.

Jyväskylän yliopistossa on keskitytty viime vuosina erityisesti viime mainittuihin, spesifimmän tason asioihin, jotta merkittävimmät riskit saadaan hallintaan. Tällaisia ovat esimerkiksi laboratorioturvallisuus, koneisiin ja laitteisiin liittyvä turvallisuus sekä erilaisten toimintaympäristöjen työturvallisuus.

Hyväksi havaittuja käytännön toimia ovat olleet muun muassa turvallisuuskävelyt sekä konkreettiset harjoittelut ja yhdessä tekeminen. Lisäksi on käyty läpi isoja harjoitteita ja skenaarioita johtoryhmän kanssa – esimerkiksi tilanteita, joissa sähköä ei ole käytössä.



Datan hyödyntämisessä tunnistetaan merkittävää potentiaalia, ja työ havainto- ja tietopohjan keräämiseksi on aloitettu. Hyväksi avuksi ovat olleet verkostoyhteistyö ja vuoropuhelu toimialan muiden toimijoiden kanssa. Tavoitteena on tunnistaa ensin suurimmat riskit ja asettaa niiden pohjalta selkeät tavoitteet, joihin myös johto sitoutuu. Ihannetilanteessa käytössä olisi yksi, kaikille yhteinen tilannekuva, jonka pohjalta päätöksiä tehdään.

Ohjelmistoratkaisuilla tuetaan sekä kriittistä viestintää että vähemmän akuuttien asioiden hoitamista sekä riskien ja havaintojen keräämistä. Ratkaisujen tulee olla käyttäjille selkeitä ja yksinkertaisia, sillä liian monimutkainen ohjelmisto aiheuttaa väsymystä ja alentaa motivaatiota. Ohjelmistoratkaisuissa mennään turvallisuusjohtaminen edellä, ei teknologia.



Turvallisuusjohtamisessa koetaan tärkeäksi hakea myös vastakaikua eri yksiköistä ja kysyä henkilöstön toiveista ja tarpeista. Käytännön työ on myös saatava pyörimään yksiköissä itsenäisesti – isossa organisaatiossa jokaista ei voida johtaa ylhäältä päin.

Korkean tason tavoitteena on, että korkeakoulu yhteisössä jokainen tekee havaintoja, informoi niistä eteenpäin ja mahdollisuuksien mukaan myös toteuttaa itse korjaavia toimia. Työkalut ja toimintatavat ovat hyviä vain silloin, kun ne näkyvät arjessa.

Kuvat: ©Jyväskylän Yliopisto





Tekstiin on haastateltu Siun soten potilasturvallisuuspäällikkö **Heli Heikkistä** sekä hallintoylilääkäri ja Potilasturvallisuusyksikön lähiesihenkilö **Petri Kivistä**.



**Valtion rahoitus vaikuttaa toimintaamme sekä suoraan että välillisesti. Vähäisillä resursseilla turvallisuusjohtamisen on oltava aiempaakin systemaattisempaa.**

## Toimialan erityispiirteet

Hyvinvointialueella turvallisuusjohtamisen johtotähtenä toimii asiakas- ja potilasturvallisuus. Organisaation perustehtävänä on varmistaa, että annetut palvelut ovat asiakkaille turvallisia ja laadukkaita. Tämä vaade on kirjattu terveydenhoitolakiin.

Toimintaa ohjaa hallintosääntö, joka määrittää organisatoriset vastuut. Toimialajohtajat vastaavat oman alueensa turvallisuudesta. Toimintamalli on kuitenkin vahvasti verkostomainen, joten kokonaisuuden hallinta vaatii toimialojen rajat ylittävää yhteistyötä.

Hallintoylilääkäri ja Potilasturvallisuusyksikön lähiesihenkilö Petri Kivinen näkee turvallisuusjohtamisen olevan sanaansa laajempi kokonaisuus. Se on käsitteenä hallintosääntöä kattavampi, sillä turvallisuustavoitteiden saavuttaminen vaatii paljon muutakin kuin organisaation ja roolitukset. Rakenteita ja organisoitumista kuitenkin tarvitaan turvallisuuskulttuurin luomiseen ja riittävän systematiikan saavuttamiseen.

Pohjimmiltaan turvallisuus on tapa toimia: päivittäisiä toimenpiteitä, kehityksen seuraamista ja jatkuvaa parantamista. Turvallisuusjohtaminen on sekä operatiivinen että strateginen asia – oikeastaan toimitaan näiden kahden välimaastossa.

Potilasturvallisuuspäällikkö Heli Heikkinen toteaa, että hyvinvointialueilla on myös pidettävä kaikkina aikoina mielessä, mihin yhteisiä verorahoja käytetään ja mitä varten palveluita tarjotaan. Rajallisten resurssien takia organisaatiot ja rakenteet korostuvat usein liikaa, vaikka pääasiana on varmistaa turvallinen ympäristö sekä hoitoa tarvitseville että sitä tarjoaville. Vahingoista aiheutuu lisäkustannuksia, ja niiden korjaaminen vaatii henkilöstön työpanosta.



## Turvallisuusjohtamisen osa-alueet

Hyvinvointialueet ovat pitkälti riippuvaisia valtion ohjauksesta, ja turvallisuuteenkin liittyvän toiminnan raamit tulevat lainsäädännöstä ja kansallisista tavoitteista. Ohjeistukset myös elävät ajassa: uutta huomioitavaa turvallisuusjohtamiseen tulee viikoittain ja joskus jopa päivittäin.

Asiakas- ja potilasturvallisuus on tärkeä osa palvelujen ja hoidon laatua. Siihen kuuluvat palvelujen ja hoitamisen turvallisuus, lääkeshoidon turvallisuus sekä laitteiden ja tarvikkeiden turvallisuus. Muita perustavanlaatuisia elementtejä hyvinvointialueiden turvallisuusjohtamisessa ovat muun muassa henkilöstön turvallisuus, ympäristön turvallisuus ja varautuminen.

Hallintosäännön mukaisesti aluehallitus huolehtii hyvinvointialueen kokonaisturvallisuuden hallinnasta, johon kuuluvat uhkiin varautuminen, normaaliolojen häiriötilanteiden ja poikkeusolojen hallinta sekä niistä toipuminen. Hyvinvointialueen on puolestaan varmistettava tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa valmiussuunnitelmien ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmistelujen sekä eri toimenpiteiden keinoin.

## Turvallisuusjohtamisen ajankohtaiset haasteet

Hyvinvointialueiden turvallisuusjohtamisessa kenties merkittävin haaste vuonna 2025 liittyy resursseihin. Rajallinen budjetti vaikuttaa niin henkilöstömääriin, osaamisen pysyvyyteen ja kehittämiseen, koulutuksiin, työvälineisiin kuin myös turvallisuuskäytäntöjen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

## Top 3 turvallisuusjohtamisen haasteet vuonna 2025

1

### Taloudellinen tilanne

Hyvinvointialueet eivät saa tällä hetkellä riittävää rahoitusta. Mitoitusten pienentäminen ja muut sopeutumistoimet eskaloituvat niin, että ne näkyvät asiakkaille asti.

2

### Henkilöstövaje

Henkilöstövaje johtuu osittain niukasta rahoituksesta, mutta myös poikkeuksellisen suuresta eläköitymisestä niin Pohjois-Karjalassa kuin muuallakin Suomessa. Samalla kentältä poistuu kokemusta ja ammattitaitoa, jota olisi ehdittävä siirtää nuoremmille. Nykytilanteessa saattaen vaihtamista ei ehditä täysimääräisesti tehdä.

3

### Epävakaa geopoliittinen tilanne

Geopoliittiset ja kyberturvallisuusriskit toisivat toteutuessaan väestön terveyteen välittömiä seurauksia, jotka tulisivat sote-organisaatioiden hoidettavaksi. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi veden saastuttaminen. Riskejä liittyy myös järjestelmäriippuvuuteen – kynällä ja paperilla pärjätään tarvittaessa jonkin aikaa mutta ei pitkittyneesti. Myös erilaisiin skenaarioihin valmistautumista hankaloittaa raha- ja henkilöstöpula.



## Turvallisuusjohtamisen työkalut ja menetelmät

Sote-alan organisaation toimintaa voisi verrata turvallisuuden näkökulmasta elintarvikealan kylmäketjuun. Jotta kehitys saadaan pidettyä oikeansuuntaisena, koneiston on oltava kunnossa kaikissa eri vaiheissaan.

Hyvä perusta syntyy siitä, että turvallisuuteen liittyviin asioihin kiinnitetään ylipäättään huomiota ja ne tehdään näkyväksi. Tätä tavoitetta tukee omavalvonta, jossa kiinnitetään huomiota niin haasteisiin kuin onnistumisiinkin. [Siun soten laadun ja omavalvontaohjelman raportin](#) sisältö perustuu omavalvontaohjelmaan, asiakas- ja potilasturvallisuuden sekä laadunhallinnan suunnitelmaan, lainsäädäntöön sekä kansallisiin tavoitteisiin. Raportissa on huomioitu myös hyvinvointialueen strategia.

Koska sellaista organisaatiota ei ole olemassa, joka ei koskaan tekisi virheitä, on hyvä tunnistaa myös virheistä oppiminen. Esimerkiksi vahinkotilanteita ja vahinkokehitystä kannattaa hyödyntää: ensisijainen tavoite on olla tekemättä samaa virhettä uudelleen. Tärkeä jatkotavoite on, että vaikka sama virhe tapahtuisikin uudelleen, sen seurauksista on opittu ja jatkossa seurauksia osataan myös lieventää. Myös sote-alan organisaatiot ovat ennen kaikkea oppivia organisaatioita.

Virheistä oppimisen lisäksi kannattaa oppia myös hyvistä käytännöistä ja onnistumisista. Siksi on hyvä luoda kanavia, joissa hyviä käytäntöjä on helppo jakaa. Näin motivoidaan henkilöstöä kehitystyöhön ja jaetaan vastuuta koko organisaatiolle. Jos turvallisuuden kehittäminen jää yksittäisten henkilöiden harteille, työ on huomattavasti hitaampaa.

Siun sotessa aloitettiin syksyllä 2024 esimerkiksi LaatuWebinaarit, jotka ovat avoimia koko organisaatiolle ja yhteistyökumppaneille. Moniammatillisuutta korostavissa webinaareissa mm. jaetaan avoimesti hyviä käytäntöjä ja onnistumisia. Hyvää palautetta saaneilla webinaareilla on saatu tuotua laatua ja turvallisuutta yhä enemmän osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten arkea.



Lähde: Siun soten laadun ja omavalvontaohjelman raportti

## LaatuWebinaarit

Laatua ja turvallisuutta sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten arkeen.

Kuvat: ©Pohjois-Karjalan hyvinvointialue - Siun sote



Tekstiin on haastateltu VR Transportin turvallisuusjohtaja **Simo Kolehmaista**.



**Monitoimijaympäristö vaatii eri toimintojen yhteen sovittamista, tehokasta tiedon jakamista ja monien tietojärjestelmien keskinäistä linkittämistä.**

## Toimialan erityispiirteet

Suuren kapasiteetin logistiikkatarpeisiin vastaava VR Transport tuottaa rautatiekuljetuksen palveluja sekä niihin liittyviä oheispalveluja, kuten erikoiskuljetuksia, vaarallisten aineiden kuljetuksia, kuormausohjeiden antamista ja kuormien tarkastusta, vaihtotöitä, kuljetusdokumenttien tekemistä sekä ICT-palveluja. VR Transport on yksi VR:n kolmesta liiketoiminta-alueesta VR Kaukoliikenteen ja VR Kaupunkiliikenteen ohella.

Turvallisuusjohtamiseen liittyen yksi VR Transportin liiketoiminnan erityispiirteistä on monitoimijaympäristö. Turvallisuus on siksi yhteistyöllä hoidettava tehtävä.

Sääntelyn määrä on toimialalla kasvava sekä kansallisen lainsäädännön että EU-direktiivien myötä. Lisäksi huomiota on kiinnitetty viime vuosina merkittävästi aiempaa enemmän vastuullisuusnäkökohtiin, kyberturvallisuuteen sekä huoltovarmuuteen.

Lisääntyneestä sääntelystä huolimatta turvallisuusjohtaja Simo Kolehmainen arvioi, ettei vaatimustenmukaisuutta tule suinkaan pitää turvallisuusjohtamisen tavoitetasona, vaan tähdätä rohkeasti sen yli. Tilannetta voi verrata vaikkapa liikenneturvallisuuteen, jossa turvallisuus muodostuu paljon muustakin kuin sääntöjen noudattamisesta.

## Turvallisuusjohtamisen osa-alueet

Keskeisiin turvallisuusjohtamisessa huomioitaviin osa-alueisiin lukeutuvat esimerkiksi rautatieturvallisuus, henkilö- ja toimitilaturvallisuus, kyberturvallisuus sekä vaarallisten kemikaalien käsittely. Nämä kaikki on otettava turvallisuusjohtamisessa huomioon sekä erillisinä osa-alueina että yhdessä toimivana kokonaisuutena.

Vaikkei kaikkia vaaroja voidakaan toiminnan luonteesta johtuen mitenkään poistaa, turvallisuusjohtamisen perimmäisenä tarkoituksena on varmistaa, että asiat sujuisivat mahdollisimman hyvin mahdollisimman usein. Tavoitteena on ennaltaehkäistä tapaturmia ja vahinkoja, ja samalla turvallisella toiminnalla varmistetaan myös liiketoiminnan kannattavuus. Toimialan kompleksisuuden takia on erityisen tärkeää osata kohdistaa ja mitoitaa turvatoimet oikein riskeihin nähden.





## Turvallisuusjohtamisen ajankohtaiset haasteet

Keskeisiä haasteita turvallisuusjohtamiseen nousee liiketoiminnan kompleksisuudesta ja monitoimijaympäristöstä. Tärkeitä yhteistyötahoja ovat muun muassa asiakkaat, liikenteenohjaus, satamaoperaattorit, oppilaitokset, urakoitsijat, Traficom, Fintraffic, Väylävirasto sekä tehtaot, joista tavaraa haetaan. Riskien hallitseminen vaatii yhteistä koordinaointia sidosryhmien kanssa, aktiivista kommunikaatiota ja myös tietojärjestelmien linkitystä.

Kuten muissakin organisaatioissa ja muillakin toimialoilla, myös VR Transpointilla on kriittisiä järjestelmiä, joita on suojattava. Kolehmainen kertoo kyberturvallisuuden roolin korostuneen viime vuosina aiempaa enemmän. Henkilöstöstä löytyy asiaan vihkiytyneitä asiantuntijoita, mutta koko organisaation on oltava tietoinen riskeistä ja noudattaa niihin liittyviä turvallisuuskäytäntöjä.

Organisaatioissa mietitään myös parhaillaan, miten tekoälyä voitaisiin hyödyntää mahdollisimman viisaasti ja tehokkaasti esimerkiksi tietojen louhimiseen, syöttämiseen, luokitteluun ja analysointiin. Isossa kuvassa tekoälyn seuraavia kehitysvaiheita on kuitenkin vaikea arvioida ennalta. On kuitenkin varauduttava siihen, että lyhyessäkin ajassa saattaa tapahtua isoja harppauksia.

Ympäristön näkökulmasta rautatieliikenteen turvallisuusjohtaminen perustuu pohjimmiltaan asiakaslupaukseen: raideliikenne on vastuullinen tapa liikkua ja kuljettaa tavaraa. Keskeisiä varmistettavia seikkoja ovat, että toiminta pysyy mahdollisimman energiatehokkaana ja hiilijalanjälki mahdollisimman pienenä.

## Top 3 turvallisuusjohtamisen haasteet vuonna 2025

1

### Monitoimijaympäristö

Työtä tehdään jatkuvasti yhdessä mm. asiakkaiden, operaattoreiden, kumppanien ja viranomaisten kanssa. Toimintoja on pystyttävä sovittamaan yhteen, jakamaan tietoa tehokkaasti ja linkittämään toisiinsa myös erilaisia tieto- ja johtamisjärjestelmiä.

2

### Inhimilliset tekijät

Turvallisuuden toteutuminen vaatii monessa asiassa ihmisten onnistumista. Siksi on tärkeää hioa rutiineja, perehdyttää ja kouluttaa jatkuvasti, toistaa ja kerrata. Työhön ja turvallisuuteen liittyvien oppien aito sisäistäminen, reflektointi ja motivoituminen vaatii isossa organisaatiossa välillä innovatiivisiakin keinoja.

3

### Datan määrä ja hyödyntäminen

Liiketoimintaan ja turvallisuuteen liittyvää dataa kertyy paljon. Haaste on enemmänkin se, millaisia johtopäätöksiä sen pohjalta tehdään ja mihin toimiin datan tarjoama ymmärrys johtaa. Lisäksi tekoälyn tulevaa roolia ja kehityskulkuja voidaan vasta arvailla. On varauduttava siihen, että lyhyessäkin ajassa voi tapahtua isoja harppauksia.



## Turvallisuusjohtamisen työkalut ja menetelmät

Kiinteä osa VR Transpointin turvallisuustyötä on omavalvonta, jonka toteutumista myös seurataan tiiviisti. Turvallisuuden tilaa seurataan esimerkiksi erilaisten turvallisuuspoikkeamien määrään perustuvien mittarien, kuten tapaturmataajuuden TRIF-mittarin (Total Recordable Injury Frequency; vähintään lääkinällistä hoitoa edellyttäneiden työtapaturmien määrä miljoonaa tehtyä työtuntia kohti) sekä toimialan oman rautatieturvallisuusindeksin avulla. Tietyt tapahtumat raportoidaan myös Väylävirastolle ja Traficomille. Lisäksi käytössä on jonkin verran ennakoivia mittareita, kuten turvallisuushavaintojen määrä ja kattavuus.

Osaamisen kehittämistä ja valmentamista Kolehmainen kuvaa tietyllä tavalla ikuisuuskysymykseksi, jonka eteen tehdään jatkuvasti paljon töitä. Inhimillisistä tekijöistä raideliikenteen toimijat käyttävät termiä 'HOF' (inhimilliset ja organisatoriset tekijät), joka on Euroopan Unionin rautatieviraston määrittelemä malli.

Kuten monessa muussakin organisaatiossa, eLearning on tehokkuutensa ansiosta tällä hetkellä merkittävä keino myös VR Transpointin henkilöstökoulutuksissa. Sen lisäksi etsitään ja ylläpidetään kuitenkin myös muita, innovatiivisiakin keinoja henkilöstön oppimisen ja kertaamisen tukemiseen. Pakko on huono motivaattori uuden oppimisessa.

Keskeisenä asiana henkilöstön osaamisen varmistamisessa pidetään lakivaatimusten täyttymisen ohella aitoa sisäistämistä ja reflektointia. Tälle on jätettävä riittävästi aikaa, jotta oppijan on mahdollista ymmärtää, mitä hän tekee saamallaan tiedolla ja miten hänen on syytä muuttaa toimintaansa sen pohjalta.

Tietyt roolit ja työtehtävät vaativat myös jatkuvaa osaamisen ylläpitoa ja treenaamista. Henkilöstön osaamisen hallinnassa on kaikkiaan löydettävä oikeanlainen taso ja balanssi, jotta oppiminen on tehokasta ja koulutuksen järjestäminen silti riittävän kustannustehokasta.

VR Transpointilla hyväksi havaittuihin käytännön toimiin kuuluu esimerkiksi tutorkuljettajakäytäntö, jossa kokeneet kuljettajat antavat palautetta ja tarkastelevat asioita yhdessä läpi todellisissa työtilanteissa. Verkkokoulutuksilla ei voida korvata kaikissa asioissa henkilökohtaista perehdytystä ja koulutusta, vaan molemmille koulutusmuodoille on omat käyttötarkoituksensa.

VR on myös ollut mukana toteuttamassa Työterveyslaitoksen julkaisemaa Turvallisesti raiteilla -opasta, jossa avataan työn kehittämistä ja turvallisuuden edistämistä inhimillisten ja organisatoristen tekijöiden näkökulmasta. Oppaassa käydään läpi, mitä inhimilliset ja organisatoriset tekijät ovat, kenen niitä tulisi ymmärtää ja miten niitä kannattaa huomioida käytännössä.



Lähde: Työterveyslaitoksen Turvallisesti raiteilla -opas, 2020.

TYÖTERVEYSLAITOS

## Turvallisesti raiteilla -opas

Kuvat: ©VR Group Oy



## Yhteenveto

Turvallisuusjohtaminen vuonna 2025 pitää sisällään monia eri aloille yhteisiä pohdinnan ja kehityksen aiheita. Kaikkia puhututtavat tekoälyn tulevat kehityskulut ja niiden vaikutukset käytännön työhön, tietoturvaan ja kyberturvallisuuteen. Myös ympäristöön liittyvä turvallisuus ja vastuullisuus mietityttävät, vaikkakin eri painoituksin eri toimialoilla.

Myös geopoliittiset jännitteet ja huoltovarmuus nousevat teemoina esiin, toisille organisaatioille suoremmin ja toisille välillisemmin. Jatkuvana teemana ovat myös taloudelliset raamit: rajallinen budjetti pakottaa priorisoimaan ja systematisoimaan toimenpiteitä, työkaluja ja koulutuksia.

Kolikon positiivisena kääntöpuolena ovat kuitenkin nykyajan monet mahdollisuudet. Tietoa ja hyviä käytänteitä voidaan jakaa kätevästi ja matalalla kynnyksellä erilaisten foorumien kautta niin toimialan sisällä kuin niiden välilläkin. Tehokkaat tietojärjestelmät puolestaan helpottavat turvallisuuteen liittyvän tiedon keruuta, yhdistelemistä ja analysointia, ja mikä tärkeintä: johtopäätösten tekemistä analyysien pohjalta. Yhä enemmän pystytään myös hyödyntämään automaatiota, joka keventää manuaalisen työn tarvetta ja jättää enemmän aikaa harkitulle päätöksenteolle.

Toivomme tämän katsauksen antaneen uutta inspiraatiota ja näkemystä oman organisaationne turvallisuusjohtamiseen. Lopuksi haluamme nostaa esiin vielä muutaman kysymyksen, joiden avulla voi viritä uusia ajatuksia oman organisaation turvallisuusjohtamisen tilasta ja kehityksen suunnasta.



# Kysymyksiä turvallisuusjohtamisen kehittämisen tueksi

Tekstiin on haastateltu Qreformin toimitusjohtaja **Timo Raaskaa**, johtava konsultti **Pekka Erkamaa** ja johtava asiantuntija **Arto Helovuota**.

1

## **Turvallisuusjohtamiseen liittyvän tiedon määrä kasvaa organisaatioissa nopealla vauhdilla. Lisääntyykö tiedon laatu samassa suhteessa?**

Käytettävissä olevan tiedon määrä kasvaa koko ajan, mutta aika ajoin on hyvä pysähtyä miettimään kriittisesti, onko se oikeanlaista ja hyödynnetäänkö sitä täysmääräisesti. Millaiselle tiedolle meillä olisi eniten kysyntää? Mihin kysymyksiin tarvitsemme selkeitä vastauksia? Saammeko datasta irti syy-seuraussuhteita: mitä poikkeamien taustalla on isommassa kuvassa?

2

## **Vuoden 2025 kuuma peruna on tekoäly. Minkä roolin oma organisaationne haluaa sille antaa?**

Tekoäly auttaa monissa asioissa, toisissa se tuottaa lisähaasteita. Haasteita syntyy esimerkiksi siitä, ettei tekoälyllä ole vastuuta tuottamastaan sisällöstä. Lisäksi tekoäly ja sen logiikka muuttuvat jatkuvasti, joten päättelyketjuja ei voida selvittää takautuvasti – ainakaan vielä. Turvallisuusjohtamisessa on siksi erityisen tärkeää muistaa, että vastuu on edelleen ihmisillä.

Tekoäly voi kuitenkin auttaa monissa manuaalisissa ja toisteisissa työtehtävissä, ja se voi auttaa turvallisuusjohtamisessa esimerkiksi heikkojen signaalien tunnistamisessa. Tekoälystä voi olla hyvää apua myös henkilöstön koulutuksissa. Perehdytys ja koulutus ovat selkeässä murroksessa, jossa siirrytään kiinteistä koulutussisällöistä tukemaan enemmän tietyn työtehtävän tai -tilanteen vaatimaa osaamista.

3

## **Kuinka organisaatiossanne huolehditaan inhimillisistä turvallisuustekijöistä?**

Kaikesta teknisestä kehityksestä huolimatta ihmiset ovat edelleen kriittinen tekijä turvallisuusjohtamisessa. Turvallisuus luodaan lopulta siellä, missä töitä tehdään, ja silloin, kun töitä tehdään. Henkilöstöllä on siksi oltava riittävän kattava ja ajantasainen turvallisuuskoulutus, aito motivaatio ja jatkuva valppaus.

Pandemianjälkeiseen maailmaan kuuluvat kiinteästi etä- ja hybridityö, kansainvälisyys ja moninaisuus. Tärkeitä tekijöitä ovat myös osaamisen tasalaatuisuuden varmistaminen esimerkiksi ylläpito-ohjelmien avulla sekä teknologian yhdenmukainen hyödyntäminen. Kokonaisuus on vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki.





## Kysymyksiä turvallisuusjohtamisen kehittämisen tueksi

4

### **Omaavalvonnan rooli kasvaa edelleen – uhka vai mahdollisuus?**

Monia turvallisuushaasteita pyritään nykyään tilkitsemään omaavalvonnalla. Tämä lisää organisaatorajat ylittävän dialogin tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä, ja esimerkiksi Onnettomuustutkintakeskus suosittelee lisäämään organisaatioiden välistä tiedonvaihdontaa. Omaavalvonnan mukanaan tuomaan lisätyömäärään kannattaa vastata selkeillä prosesseilla, tehokkailla työkaluilla ja manuaalisten työvaiheiden mahdollisimman pitkälle viedyllä automatisoinnilla.

5

### **Onko toiminnan lisäksi huolehdittu dokumentaatiosta ja todentamisesta?**

Turvallisuutta varmistavien käytännön toimien lisäksi on huolehdittava siitä, että tehdyt toimet ja sovitut prosessit tulevat dokumentoiduksi. Näin ne voidaan myös todentaa koska tahansa ja seurata niiden toteutumista. Hyväksi avuksi tässä ovat selkeät prosessit ja niitä hyvin tukeva, käyttäjille selkeä tietojärjestelmä. Parhaimmillaan järjestelmä auttaa myös poimimaan ja muokkaamaan tiedot kunkin vastaanottajan tarvitsemiin näkymiin ja raportteihin – erikseen työntekijöille, esihenkilöille, johdolle ja auditoiduille.

6

### **Kuinka organisaatiossanne johdetaan kokonaisuutta?**

Turvallisuusjohtaminen olisi huomattavasti helpompaa, jos maailma kehittyisi hitaasti. Totuus kuitenkin on, että käsitys turvallisuudesta monipuolistuu jatkuvasti sekä toimintaympäristöjen muutosten että laajenevan sääntelyn myötä.

Kokonaisuus koostuu kuitenkin aina osista, joten käytännön työtä helpottavat myös eri osa-alueiden selkeät ja nopeasti sisäistettävät turvallisuusanalyysit. Tämä voi tarkoittaa käytännössä vaikkapa tietyn projektin turvallisuustilanteen lyhyttä yhteenvettoa liikennevalomallia noudattaen: näyttääkö tilannekuva vihreää, keltaista vai punaista.

Turvallisuus kehittyy ajan mittaan, mutta toimintaa voidaan muuttaa heti.



# Lyhyesti Qreformista

## Qreform – työkaluja ja luotettavaa kumppanuutta turvallisuusjohtamiseen

Autamme asiakkaita hyödyntämään digitaalisuuden mahdollisuuksia organisaation turvallisuusjohtamisessa sekä parantamaan turvallisuutta, tehokkuutta ja toiminnan laatua. Järjestelmämme sisältävät kattavat moduulit muun muassa laadun, riskien ja osaamisen hallintaan sekä ilmoittamiseen. Lisäksi tarjoamme asiakkaille verkkokoulutussisältöjä, joilla tehostetaan työntekijöiden perehdytystä ja turvallisuuskoulutusta.

## Tarjoamme turvallisuusjohtamiseen modulaarisia, kokonaisvaltaisia järjestelmäratkaisuja:

**Rego:** Toimialariippumaton järjestelmä tarjoaa kattavat toiminnallisuudet turvallisuusjohtamiseen, laadun, riskien ja osaamisen hallintaan sekä ilmoittamiseen. Järjestelmä auttaa välttämään vaaratilanteita ja vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta turvallisuuden edistämiseen.

**Laatuportti:** Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle suunnattu järjestelmä tarjoaa kattavat toiminnallisuudet turvallisuusjohtamiseen, laadun, riskien ja osaamisen hallintaan sekä ilmoittamiseen. Järjestelmä auttaa välttämään vaaratilanteita ja vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta turvallisuuden edistämiseen.



## Kiinnostuitko?

Onko turvallisuusjohtamisen kehittäminen organisaatiossanne ajankohtainen aihe? Haluaisitko hyödyntää kokeneen järjestelmäkumppanin osaamista ja näkemystä ja sparrailla asiaa yhdessä?

Ota rohkeasti yhteyttä ja varaa maksuton kartoituspalaveri.



**Soili Lehmussaari**  
Myyntijohtaja  
[soili.lehmussaari@qreform.com](mailto:soili.lehmussaari@qreform.com)  
+358 50 339 0321



**Taija Pistol**  
Myyntipäällikkö  
[taija.pistol@qreform.com](mailto:taija.pistol@qreform.com)  
+358 50 308 2694