

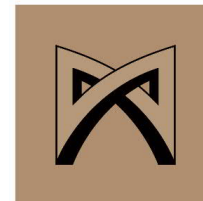
# Tasomalli

## teollisten palveluiden kehittämisen turvallisuuslähtöisyyden arvioimiseen

Sanna Nenonen, Sanna Anttila & Toni Hyytinen  
Tampereen teknillinen yliopisto



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

## Turvallisuuslähtöinen palvelunkehitys korostaa turvallisuuden merkitystä muiden päätöksentekokriteerien rinnalla

MIKSI? Turvallisuuden puutteellinen huomioon ottaminen teollisten palveluiden kehittämisvaiheessa voi johtaa turvallisuusongelmiin palvelua toteutettaessa.

MITEN? Palvelunkehityksen aikaisen turvallisuuden huomioimisen nykytilan arvioiminen sekä tavoitetilan määrittäminen.

KUKA? Yrityksen johto, palveluiden kehittämiseen ja turvallisuuden varmistamiseen osallistuvat tahot.



Tasomallia kannattaa soveltaa yrityksen omien tarpeiden mukaan

- Mallia voi soveltaa esimerkiksi ylimmän johdon toimesta strategisella tasolla toiminnan tavoitetilaa määritettäessä. Palvelunkehitykseen osallistuvat tahot voivat puolestaan tunnistaa mallin avulla kehittämistarpeita käytännön palvelukehitystoiminnassa.
- Mallissa esitetyt kehittämävinkit eivät välttämättä kata kaikissa tilanteissa kaikkia tarpeellisia näkökulmia. Vinkkivalikoimaa voikin täydentää tai esitettyjä kohtia hyppiä yli tarpeen mukaan.

Tasomalli on laadittu Työsuojelurahaston rahoittaman SerSafe-tutkimushankkeessa kerättyjen yritysten käytäntöjen ja aiemman tutkimuksen perusteella.

		TASO 0 Turvallisuus sivuutetaan	TASO 1 Turvallisuus huomioidaan satunnaisesti	TASO 2 Turvallisuus huomioidaan järjestelmällisesti	TASO 3 Täysin turvallisuuslähtöistä	Nykytila	Tavoite TASO 0-3
Suhtautuminen	Turvallisuuden merkitys palveluliiketoiminnassa	Ei koeta hyödylliseksi	Nähdään jossain määrin hyödylliseksi	Nähdään yleisesti hyödylliseksi	Nähdään kilpailuvalttina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Turvallisuus tavoitteena ja päätöksenteon kriteerinä palvelukehityksessä	Ei huomioida	Huomioidaan satunnaisesti	Huomioidaan laaja-alaisesti, yksi näkökulmista	Oleellisimpia näkökulmia kaikissa kehitysvaiheissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisointi	Johdon kannustus turvallisuuslähtöiseen palvelukehitykseen	Ei näy toiminnassa	Näkyvät heikosti tai satunnaisesti	Säännönmukaista ja näkyvää	Näkyvät kaikessa toiminnassa oleellisena osana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Turvallisuuden huomioimiseen liittyvät vastuut ja tehtävät palvelukehityksessä	Ei ole määritelty	Määräytyvät tilannekohtaisesti	Määritetty selkeästi ja säännönmukaisesti etukäteen	Määritetty, arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Turvallisuusnäkökulmien huomioiminen palvelukehityksen päätöksenteossa	Ei huomioida	Perustuen rajattuun / helposti saatavilla olevaan tietoon	Perustuen saatavilla olevaan, laajaan tietoon	Perustuen aktiivisesti kerättyyn, monipuoliseen tietoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toteutus	Turvallisuuslähtöiselle palvelukehitykselle osoitetut erilliset resurssit	Ei osoiteta	Tarpeen vaatiessa vähäisiä resursseja	Säännönmukaisesti kohtuulliset resurssit	Korkean turvallisuustason mukaiset resurssit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Toimintatavat ja työkalut turvallisuuden huomioimiseksi palvelukehityksessä	Ei ole käytössä	Vähän vakiintuneita työkaluja tai toimintatapoja	Määritellyt toimintatavat ja valikoima perustyökaluja	Järjestelmälliset toimintatavat ja toimiviksi todetut työkalut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Palvelun kehittäjien turvallisuusosaaminen / turvallisuushenkilöstön osallistuminen	Ei ole / ei osallistu	Suppea osaaminen / satunnaisesti mukana	Hyvä osaaminen / säännöllisesti mukana	Kattava osaaminen ja aktiivisesti mukana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö	Muun henkilöstön näkemysten huomioiminen palvelukehityksessä	Ei huomioida	Satunnaista tai oman aktiivisuuden varassa	Säännöllistä ja sovittujen käytäntöjen mukaista	Aktiivista ja jatkuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Asiakkaiden osallistuminen palvelukehitykseen	Eivät ole mukana	Rajallista, satunnaista tai pintapuolista	Kattavaa ja säännönmukaista	Tiivistä palvelukehityksen eri vaiheissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Toimittajien ja muiden sidosryhmien osallistuminen palvelukehitykseen	Eivät ole mukana	Rajallista, satunnaista tai pintapuolista	Kattavaa ja säännönmukaista	Tiivistä palvelukehityksen eri vaiheissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehitys	Palveluiden turvallisuuteen liittyvän tiedon hyödyntäminen palvelukehityksessä	Ei hyödynnetä	Satunnaista tai pintapuolista	Järjestelmällistä ja kattavaa	Palveluiden ohella myös kehitysprosessien parantamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Turvallisuuden merkitys palveluliiketoiminnassa

Menestyksekkäs turvallisuustoiminta vaatii positiivista ja avointa suhtautumista turvallisuuteen ja sen kehittämiseen ylimmästä johdosta työntekijöihin. Korkeatasoinen turvallisuustoiminta edistää myös häiriötöntä ja tuottavaa toimintaa.

- Turvallisuustoiminnan tarkastelu asiakasarvon kautta voi avata uusia näkökulmia turvallisuuden liiketoiminnallisen merkityksen tarkasteluun.

”Turvallisuusasioissa minimivaatimuksina pitäisi olla, että uskalletaan puhua avoimesti ja kaikki havainnot ja poikkeamat otetaan vakavasti ja niihin puututaan välittömästi. Jos ei haluta kuulla tai vähätellä jotain läheltä piti –tilannetta, niin siinä on selkeä merkki siitä, että ei olla sillä tasolla.”

Turvallisuus tavoitteena ja päätöksenteon kriteerinä palvelukehityksessä

Turvallisuuden ottaminen muiden päätöksentekokriteerien rinnalle varmistaa turvallisuus näkökulmien huomioinnin ja antaa turvallisuudelle muita kriteereitä vastaavan arvon.

- Päämääränä on nolla tapaturmaa ja tämä huomioidaan kaikessa päätöksenteossa.
- Päätöksiä ei viedä eteenpäin turvallisuuden kustannuksella.
- Päätöksiä tehtäessä asioita arvioidaan muidenkin kuin lyhyen tähtäimen taloudellisten tekijöiden kautta; päätöksiä tehtäessä tulee arvioida kokonaisvaikutukset – ei vain välittömät kustannukset.

”Vakuutusmaksut ovat kovat. Kun miettii paljonko työpäivän poissaolo tapaturman takia maksaa, niin se on ihan taloudellinen kysymys.”

”Jos palvelu on suunniteltu siten, että se on turvallinen tehdä, niin silloin turvallisuuteen ei enää tarvitse paljoa kiinnittää huomiota toteutettaessa.”

Johdon kannustus turvallisuus-  
lähtöiseen palvelukehitykseen

Johdon tuen ja sitoutumisen tulee näkyä henkilöstölle, koska se on osoitus siitä, että turvallisuus on yksi prioriteetti organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa.

- Johdon sitoutuminen näkyy ajallisina ja rahallisina resursseina, turvallisen toiminnan edellyttämisenä ja arvostamisena.
- Johdon tehtävänä on viestiä turvallisuudesta henkilöstölle, seurata turvallisuusmittareita ja toimia itse esimerkillisesti.
- Turvallisuuteen sitoutunut johto priorisoi turvallisuusnäkökulmat materiaalistien päätöksentekokriteerien edelle.

"Johto käsittelee turvallisuusasiat ensimmäisinä, liiketoiminnan tulokseen ja laatuasioihin siirrytään vasta näiden jälkeen."

Turvallisuuden huomioimiseen liittyvät  
vastuut ja tehtävät palvelukehityksessä

Suunnitelmallinen turvallisuuden varmistaminen edellyttää vastuiden ja tehtävien määrittämistä ja toteuttajatahojen nimeämistä. Samalla saadaan sitoutettua henkilöstö turvalliseen toimintaan.

- Turvallisuusvastuut määritetään huomioiden toiminnan ja lainsäädännön asettamat vaatimukset.
- Tiedottamisen ja kouluttamisen avulla jokainen tietää turvallisuuden varmistamiseen liittyvät vastuunsa ja osaa tehtävänsä.

"Meillä kehityskeskusteluissa käydään läpi, miten kukin voi vaikuttaa turvallisuuteen omassa työssään."

Turvallisuusnäkökulmien huomioiminen palvelukehityksen päätöksenteossa

Ihminen on usein taipuvainen arvioimaan riskialttiin projektin onnistumista liian optimistisesti, joten on tärkeää käyttää fakta- ja tilastotietoa päätöksenteon tukena.

- Turvallisuusdataa voidaan hyödyntää myös palveluita kehitettäessä (esim. vaaratilanneilmoitukset).
- Sisäisen datan lisäksi on saatavilla yleistä julkista dataa (esim. TOT-raportit) vastaavien työtehtävien tai toimialojen riskeistä.

*”Kehitysprosessi pitäisi suunnitella siten, että mutulla tehdyt päätökset minimoituisivat. Pitää olla määriteltynä selkeät tarkistuspisteet, joihin kerääntyy faktatietoa päätöksenteon pohjaksi.”*

Turvallisuuslähtöiselle palvelukehitykselle osoitetut erilliset resurssit

Turvallisen toiminnan varmistamiseen tulee kohdentaa riittävästi ajallisia ja taloudellisia resursseja, jotta muut asiat eivät aja turvallisuusnäkökulmien edelle.

- Turvallisuuteen kohdennetut panostukset nähdään investointeina, ei pelkkinä kuluerinä.
- Turvallisuuteen liittyviä päätöksiä tehtäessä tulee arvioida kokonaisvaikutukset – ei vain välittömät kustannukset.
- Turvallisuusasioita käsitellään suunnitellusti kaikissa palaverissa ja näiden käsittelyyn varataan riittävästi aikaa.
- Kehityksessä huomioidaan toteutusvaiheen aikataulujen joustotarpeet ja muutostilanteet, jotta turvallisuus ei vaarannu aikataulupaineiden takia.

Toimintatavat ja työkalut turvallisuuden huomioimiseksi palvelukehityksessä

Vain tunnistettuja vaaroja voidaan hallita. Turvallisuuskulmien huomioon ottaminen palvelunkehityksen aikana tulee olla ennalta määriteltyä ja järjestelmällistä, jolloin riittävän turvallisuuden varmistaminen ei jää sattuman varaan.

- Turvallisuuskulmien säännönmukainen varmistaminen onnistuu parhaiten määritellyn arviointimenetelmän avulla.
- Hyvin suunniteltu ja jalkautettu järjestelmällinen palvelunkehitysprosessi on hyvä perusta turvallisuusasioiden huomioon ottamiselle palvelukehityksessä. Tähän on helppo ottaa turvallisuus mukaan muiden tarkasteltavien asioiden rinnalle.

”Me ei pystytä huomioimaan palvelun turvallisuusasioita, jos näistä seikoista ei olla alusta lähtien selvillä. Näitä ei saa unohtaa. Siihen tarvitaan säännönmukaisuutta, miten se tehdään”

Palvelun kehitykseen osallistuvilla tulee olla riittävä osaaminen ja ymmärrys turvallisuuden hallinnasta, jotta tehtävät päätökset edistävät turvallisuutta.

- Omaksutaan ajattelutapa, että turvallisuuden varmistaminen ei ole ainoastaan turvallisuushenkilöstön vastuulla.
- Kehitysryhmän turvallisuusosaamista edistetään koulutusten, työmaavierailujen sekä turvallisuusauditointeihin osallistumisen avulla.
- Turvallisuushenkilö on mukana kehitysprojekteissa alusta lähtien, tai vähintään esimerkiksi projektin tarkastuspisteissä. Turvallisuushenkilöstön osaamista on syytä hyödyntää erityisesti pilotoinnin yhteydessä.

”Kun me joku projekti aloitetaan, niin meidän turvallisuudesta vastaava on heti mukana – että jo lähtötilanteessa varmistetaan onko systeemi turvallinen.”

”Palvelukehityshenkilöstöllä tulee olla ymmärrys turvallisuudesta. Vasta sitten se asia lähtee lentoon.”

Palvelun kehittäjien turvallisuusosaaminen / turvallisuushenkilöstön osallistuminen

Muun henkilöstön näkemysten  
huomioiminen palvelukehityksessä

Palvelutoiminnan turvallisuuden varmistamisessa menestyminen vaatii eri asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämistä.

- Yrityksen sisällä tehdään yhteistyötä eri yksiköiden välillä ja eri henkilöstö- ja ammattiryhmien asiantuntemusta hyödynnetään.
- Palvelua toteuttavalla henkilöstöllä on paras tietämys turvallisuuteen liittyvistä käytännön asioista – tätä ammattitaidon, kokemuksen ja asiakaskontaktien kautta kertyvää tietoa tulee hyödyntää palvelukehityksessä.
- Turvallisuutta pidetään esillä säännöllisesti kaikessa toiminnassa, ja henkilöstö otetaan mukaan turvallisuuden kehittämiseen ja turvallisuushavaintoihin reagoidaan.

Asiakkaiden osallistuminen  
palvelukehitykseen

Vasta kun yritys ymmärtää mitä asiakas arvostaa, se voi tunnistaa siihen liittyvät palvelumahdollisuudet ja kehittää asiakastarpeita vastaavan palvelun.

- Asiakkaalle tarjottavien palveluiden turvallisuuskatsauksen lisäksi asiakkaiden kanssa kannattaa tarkastella myös uusia palvelumahdollisuuksia ja näihin liittyviä turvallisuusnäkökulmia

”Meillä ainakin haastatellaan asiakkaita ja joskus tehdään pilotteja. Alkuvaiheessa on asiakastarpeen ja -arvon ymmärtäminen, loppuvaiheessa pilotoidaan ja validoidaan.”

Toimittajien ja muiden sidosryhmien  
osallistuminen palvelukehitykseen

Toimittajilla ja muilla sidosryhmillä on omia turvallisuusvaatimuksiaan sekä näkemystä turvallisuuden hallinnasta – näitä kannattaa hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

- Palveluiden turvallisuusasiat kannattaa nostaa sisäisten palaverien tapaan yhteistyökumppaneiden kanssa pidettävien tapaamisten asialistalle.



Palveluiden turvallisuuteen liittyvän tiedon  
hyödyntäminen palvelukehityksessä

Turvallisuustoiminnan kehittämisen edellytyksenä on nykyisen ja aiemman toiminnan tunteminen sekä toteutettujen kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arvioiminen. Turvallisuudessa menestyminen vaatii panostamista jatkuvaan parantamiseen.

- Turvallisuuden seuraamiseksi on määritetty mittarit ja niitä seurataan säännöllisesti.
- Palvelukehityksessä hyödynnetään palveluiden turvallisuuden hallinnasta saatuja tuloksia.
- Kerättyä turvallisuusdataa käydään läpi palavereissa ja pohditaan sen vaikutuksia kehitysvaiheen päätöksiin.

”Meillä on näissä road mapeissa erikseen turvallisuusasiat, mitä seurataan yhtä lailla osana kehitystä, kun mitä tahansa muuta.”