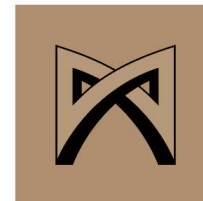


Tarkistuslistat ja vinkit turvallisuuden huomioimiseksi teollisten palveluiden kehittämisessä

Sanna Nenonen, Sanna Anttila & Toni Hyytinen
Tampereen teknillinen yliopisto



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Turvallisuus otettava huomioon jo teollisia palveluita kehitettäessä – ei vain toteutettaessa!

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

MITEN? Teollisten palveluiden kehityksen järjestelmällisyys ja turvallisuuden suunniteltu huomioon ottaminen eri palvelunkehityksen vaiheissa.

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



Tarkistuslistoja ja vinkkejä kannattaa soveltaa yrityksen omien tarpeiden mukaan

- Listoja voi käyttää muistin tukena palvelunkehityksen edetessä huomioitavista turvallisuusasioista, vaikka kehitystä ei toteutettaisikaan juuri esitettyjen vaiheiden kautta.
- Kaikki tarkistuslistoissa esitetyt näkökulmat eivät sovi kaikkiin palveluihin tai tilanteisiin, eivätkä myöskään välttämättä kata kaikissa tilanteissa kaikkia tarpeellisia näkökulmia. Listoja voikin täydentää tai esitettyjä kohtia hyppiä yli tarpeen mukaan.

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

Huomioitavat turvallisuusasiat teollisten palveluiden kehityksessä

Markkinoiden ennakointi

Ideointi

- Lainsäädäntö & standardit
- Erityisriskit
- Lisäarvo

Esiselvitys

- Tavoitteet
- Aiemmat opit
- Asiakasarvo ja -vaatimukset
- Kumppanuudet
- Toimintaympäristö
- Teknologiat
- Lainsäädännön tarkistus

Konseptin suunnittelu

- Toiminta ulkomailla
- Toimitusketju
- Asiakkaiden liiketoiminta
- Kilpailijat
- Tukevat toiminnot
- Erityisriskit

Palvelun kehittäminen

Kehitys

- Työprosessit
- Poikkeavat tilanteet
- Räätelöinti
- Osaaminen
- Johtaminen ja raportointi

Testaus ja validointi

- Pilotointi
- Tilannekohtaisuus
- Työohjeet
- Markkinointi
- Hinnoittelu

Palvelun toteutus

Lanseeraus

- Mittarit
- Viestintä
- Parantaminen
- Palkitseminen
- Myynti
- Poikkeavat palvelut

Jälkikatselmointi

- Uudet palvelumahdollisuudet
- Onnistumisen arviointi

Markkinoiden ennakointi

Ideointi

- Lainsäädäntö & standardit
- Erityisriskit
- Lisäarvo

Esiselvitys

- Tavoitteet
- Aiemmat opit
- Asiakasarvo ja -vaatimukset
- Kumppanuudet
- Toimintaympäristö
- Teknologiat
- Lainsäädännön tarkistus

Konseptin suunnittelu

- Toiminta ulkomailla
- Toimitusketju
- Asiakkaiden liiketoiminta
- Kilpailijat
- Tukevat toiminnot
- Erityisriskit

Millaisia vaatimuksia **lainsäädäntö ja standardit** asettavat kehitettävän palvelun turvallisuudelle?

- Huomioi sekä nykytilanne että ennakoi tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia
- Uudet säädökset voivat tarjota myös palvelumahdollisuuksia.
- Vinkkejä teollisten palveluiden turvallisuuden varmistamiseen liittyvästä lainsäädännöstä löytyy palveluntuottajan oppaasta

Onko jo tässä vaiheessa palvelunkehitystä havaittavissa **erityisiä turvallisuusriskejä**? Miten näitä voidaan hallita?

- Ideointivaiheessa kannattaa tehdä alustava vaara-analyysi, jolla selvitetään karkealla tasolla palveluun liittyviä riskejä. Tunnistetut riskit pidetään mukana suunnittelutyön seuraavissa vaiheissa.
- Alustavan vaara-analyysin yhteydessä kannattaa käydä läpi turvallisuusdata jo toteutuksessa olevista palveluista.

Voidaanko asiakkaalle tuottaa turvallisuuden kautta **lisäarvoa**? Löytyykö turvallisuuteen liittyviä palvelumahdollisuuksia?

- Yleensä palvelun toteuttajat ja myyjät tuntevat säännöllisen kommunikoinnin myötä asiakkaat parhaiten. Heitä kannattaa hyödyntää turvallisuuteen liittyviä palvelumahdollisuuksia pohdittaessa.

”Jos puhutaan perinteisestä bisneksenkehittämisestä, niin kyllä sielläkin pyritään hakemaan niitä ratkaisuja, mitkä vie turvallisuutta eteenpäin. Yhtenä esimerkkinä asiakkaalle tehdyt turvallisuushavainnot, joista voidaan meille saada selkeästi lisää bisnestä ja työtä.”

Markkinoiden ennakointi

Ideointi

- Lainsäädäntö & standardit
- Erityisriskit
- Lisäarvo

Esiselvitys

- Tavoitteet
- Aiemmat opit
- Asiakasarvo ja -vaatimukset
- Kumppanuudet
- Toimintaympäristö
- Teknologiat
- Lainsäädännön tarkistus

Konseptin suunnittelu

- Toiminta ulkomailla
- Toimitusketju
- Asiakkaiden liiketoiminta
- Kilpailijat
- Tukevat toiminnot
- Erityisriskit

Miten yrityksenne yleiset **turvallisuustavoitteet** vaikuttavat kehitettävään palveluun?
Mitkä ovat kehitettävään palveluun liittyvät turvallisuustavoitteet?

- Yrityksen turvallisuustavoitteet on pidettävä mielessä palvelulle asetettavia vaatimuksia määritettäessä. Palvelun kehittämisessä tehdyt turvallisuuspäätökset riippuvat siitä, onko yrityksen tavoite olla edelläkävijä vai tyydytäkö lakien vaatimusten täyttämiseen.

”Jos miettii brändin kannalta, niin turvallisuusongelmat on aina lööpeissä. Se ei ole sen arvoista – muutaman sadan tai tuhannen euron takia.”

Voidaanko **oppeja aiempien palveluiden** turvallisuuden varmistamisesta hyödyntää tämän palvelun kehittämisessä?

- Esiselvityksen yhteydessä kannattaa hyödyntää turvallisuuden varmistamiseen liittyvää dataa ja palautetta henkilöstöltä jo toteutuksessa olevista palveluista.

Näkevätkö tulevat **asiakkaat** palvelun turvallisuuden arvona? Onko asiakkailla erityisvaatimuksia palvelun turvallisuuden suhteen?

- Turvallisuudesta kannattaa rakentaa kilpailutekijä mikäli asiakkaat osaavat arvostaa turvallisuutta. Yleensä turvallisuutta arvostava yritys hakee yhteistyökumppaneikseen samankaltaisia yrityksiä.
- Tehty riskienarviointi kannattaisi käydä asiakkaan kanssa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa läpi, sillä asiakas tietää paikalliset yksityiskohdat parhaiten.

”Meille on ihan selvää, että tiettyjen asiakkaiden kanssa palaverin ensimmäinen asia on oltava aina turvallisuusasia. Ensin käydään läpi tilastot, onko sattuneita tapaturmia tai läheltä piti -ilmoituksia ja niin poispäin ja sitten vasta ruvetaan puhumaan bisneksestä.”

Markkinoiden ennakointi

Ideointi

- Lainsäädäntö & standardit
- Erityisriskit
- Lisäarvo

Esiselvitys

- Tavoitteet
- Aiemmat opit
- Asiakasarvo ja -vaatimukset
- Kumppanuudet
- Toimintaympäristö
- Teknologiat
- Lainsäädännön tarkistus

Konseptin suunnittelu

- Toiminta ulkomailla
- Toimitusketju
- Asiakkaiden liiketoiminta
- Kilpailijat
- Tukevat toiminnot
- Erityisriskit

Asettaako kehitettävän palvelun turvallisuuden hallinta erityisiä vaatimuksia **kumppanuussuhteille**?

- Jos palvelun toteuttamisessa käytetään kumppaniyrityksiä, niin on määritettävä heihin kohdistuvat turvallisuusvaatimukset (esim. osaaminen, pätevyudet, toimintatavat).

Missä **toimintaympäristöissä** palvelua tullaan toteuttamaan? Aiheuttavatko nämä erityisvaatimuksia palvelun turvallisuudelle?

- Jos toimitaan tietyillä toimialoilla, voi olla kannattavaa tehdä toimialakohtaista riskienarviointia ja selvittää mitä eri toimialoilla toimiminen vaatii turvallisuuden osalta.

”Aina kun mennään uudelle saitille, niin tehdään etukäteen auditointi, jossa katsotaan mitkä kaikki asiat siellä täytyy huomioida.”

Asettavatko käytetyt **teknologiat** erityisvaatimuksia palvelun turvallisuudelle?

- Automaatio ja teknologia voivat olla sekä turvallisemman toiminnan edistäjiä (esim. mobiiliturvallisuushavainnot ja työohjeet) että erityishuomioita turvallisuuden suunnittelussa aiheuttavia asioita (esim. kunnossapito automatisoidussa ympäristössä).

Vaatiiko edellisessä vaiheessa tehty **lainsäädännön ja standardien** vaatimusten arviointi tarkennusta/päivittämistä?

- Onko kehitysvaiheessa tullut jotain uusia vaatimuksia esiin?
- Etenkin ulkomaisen lainsäädännön selvittämisessä voi olla järkevää hyödyntää paikallisen konsultin apua.

Markkinoiden ennakointi

Ideointi

- Lainsäädäntö & standardit
- Erityisriskit
- Lisäarvo

Esiselvitys

- Tavoitteet
- Aiemmat opit
- Asiakasarvo ja -vaatimukset
- Kumppanuudet
- Toimintaympäristö
- Teknologiat
- Lainsäädännön tarkistus

Konseptin suunnittelu

- Toiminta ulkomailla
- Toimitusketju
- Asiakkaiden liiketoiminta
- Kilpailijat
- Tukevat toiminnot
- Erityisriskit

Vaihtelevatko turvallisuusvaatimukset eri markkina-alueilla? Aiheutuuko **toiminnasta ulkomailla/ ulkomaisten kumppaneiden kanssa** turvallisuusriskejä?

- Ulkomaiden osalta kannattaa vertailla suomalaista ja kohdemaan lainsäädäntöä ja toteuttaa palvelu tiukempien vaatimusten mukaisesti.
- Paikallinen konsultti on usein hyödyllinen myös muiden kuin lainsäädännön vaatimusten selvittämisessä. Paikallisen turvallisuuskulttuurin ja -käytäntöjen tuntemuksesta on hyötyä konseptia suunniteltaessa.
- Kielitoimiston kanssa kannattaa tarvittaessa tehdä tulkkauksopimus. Tällöin kieliongelmatilanteissa voi soittaa alaa tuntevalle tulkille.

Liittyykö **toimitusketjuun** erityisiä turvallisuusvaatimuksia? Miten näitä hallitaan yhdessä kumppaneiden kanssa?

- Turvallisuus tulee huomioida toimitusketjun alusta loppuun; erityistä huomiota tulee kiinnittää yhteisten työpaikkojen turvallisuuden varmistamiseen.

Millainen merkitys turvallisella toiminnalla on **asiakkaiden liiketoiminnalle**? Miten turvallisuus varmistetaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa?

- Asiakkaan kanssa kannattaa tehdä turvallisuusasioissa yhteistyötä, esimerkiksi riskien arvioinnin ja turvallisuushavaintojen osalta.
- Tulee varmistaa myös nopea ja toimiva tiedonkulku asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Tietoa kannattaa vaihtaa esimerkiksi poikkeavien tapahtumien, olosuhteiden ja aikataulujen osalta.
- Asiakkaan kanssa pidettävissä palaverissa kannattaa käsitellä aina myös turvallisuusasioita.

”Sen jälkeen kun me ollaan määritelty palvelukonsepti niin tehdään syväluotaavat asiakashaastattelut.”

Markkinoiden ennakointi

Ideointi

- Lainsäädäntö & standardit
- Erityisriskit
- Lisäarvo

Esiselvitys

- Tavoitteet
- Aiemmat opit
- Asiakasarvo ja -vaatimukset
- Kumppanuudet
- Toimintaympäristö
- Teknologiat
- Lainsäädännön tarkistus

Konseptin suunnittelu

- Toiminta ulkomailla
- Toimitusketju
- Asiakkaiden liiketoiminta
- Kilpailijat
- Tukevat toiminnot
- Erityisriskit

Millainen on **kilpailijoiden turvallisuustaso** ja mitä vaatimuksia se aiheuttaa kehitettävälle palvelulle?

- Vaikka kilpailijat tekisivät työn halvemmalla, turvattomilla työtavoilla (esim. tikastyö vs. henkilönostimet), tulee yrityksen omista turvallisuustavoitteista pitää kiinni. Pitkällä tähtäimellä turvallinen toimintatapa on kannattavampi toimintatapa niin inhimillisesti kuin taloudellisestikin.

Onko kehitettävän palvelun **tukevat ja mahdollistavat toiminnot** ja näihin liittyvät turvallisuustekijät tunnistettu?

- Kartoittamalla ydinpalvelun lisäksi tämän toimittamiseen vaadittavat tukevat ja mahdollistavat toiminnot sekä näiden turvallisuuden hallintaan vaikuttavat tekijät saadaan kuva toimintojen ja tarvittavien turvallisuustoimien laajuudesta.

Liittyykö palvelun toteutukseen **erityisriskejä**?

- Esimerkkejä erityisriskeistä: korkealla työskentely, yksintyöskentely, säiliössä työskentely, tulityöt

Onko palvelun toteutus suunniteltu siten, että työ voidaan toteuttaa turvallisesti?
Onko toteutukseen varattu riittävät aika-, raha- ja henkilöresurssit?

- Jos aikataulupaineet ovat palvelun toteutuksessa liian tiukat niin työntekijät valitsevat helposti nopeamman ja turvattomamman työskentelyn, jos se on mahdollista. Lähtökohtaisesti työ kannattaa suunnitella niin että nopein ja vaivattomin tapa on myös turvallisoin tapa.

”Se ei ole vaihtoehto, että rikkiäinen kone seisoo pitkään. On siis suunniteltava korjaustyö niin, että nopea tapa on myös turvallinen tapa.”

Millaisia poikkeavia tilanteita toteutukseen liittyy ja miten näihin voidaan varautua etukäteen?

- Esimerkkejä poikkeavista tilanteista: hälytystyöt, yksintyöskentely, erityiset sääolosuhteet.
- Jos työntekijä joudutaan lähettämään työskentelemään yksin työkohteeseen, tulee häneen olla sovituin väliajoin yhteydessä ja varmistaa nopea avun hälyttäminen poikkeustilanteiden varalta.
- Sääolosuhteet voivat vaikuttaa merkittävästi toiminnan turvallisuuteen. Mahdolliset poikkeavat tilanteet tulee tunnistaa ja määrittää tarvittava varustus ja toimintatavat.

Miten varmistetaan turvallisuus eri työkohteissa? Vaikuttaako asiakaskohtainen räätälöinti turvallisuuden varmistamiseen?

- Uudenlaiseen työhön tai uuteen paikkaan mentäessä työntekijöiltä vaaditaan riskienarvioinnin tekemistä ennen töiden aloittamista. Mobiili työkalu on näppärä sen tekemiseen ja raportointiin.
- Palvelut kannattaa rakentaa mieluummin modulaarisiksi kuin tehdä laajaa räätälöintiä. Turvallisuus on helpompi varmistaa moduuleissa kuin räätälöidyissä toiminnoissa.

Palvelun kehittäminen

Kehitys

- Työprosessit
- Poikkeavat tilanteet
- Eri työkohteet / räätälöinti
- Osaaminen
- Johtaminen ja käytännöt

Testaus ja validointi

- Pilotointi
- Tilannekohtaisuus
- Työohjeet
- Markkinointi
- Hinnoittelu

Minkälaista **turvallisuusosaamista ja -pätevyksiä** palvelun tuottaminen edellyttää?
Millaista turvallisuuskoulutusta henkilöstö vaatii ja miten koulutus toteutetaan?

- Jokaisella on oma roolinsa turvallisuuden varmistamisessa. Palvelua toteuttavan henkilöstön turvallisuusosaamiseen ja -pätevyksiin liittyvät tarpeet tulee ensin tunnistaa ja tämän jälkeen varmistaa niiden täyttyminen.
- Henkilöstön turvallisuusosaamisen varmistamisessa kannattaa mahdollisuuksien mukaan hyödyntää asiakkaan tarjoamia koulutuksia.
- Vinkkejä teollisten palveluiden pätevyysvaatimuksista (esim. sähkö- ja tulityöt, henkilönostinten käyttö) löytyy palveluntuottajan oppaasta.

”Me on pyritty opettamaan henkilöstölle ennalta näkemistä eli kasvatettu heidät havainnoimaan turvallisuuspuutteita.”

Miten organisoidaan palvelun toteutuksen turvallisuuteen liittyvät **johtamisjärjestelyt ja vastuut**? Entä **palaveri-, raportointi- ja dokumentointikäytännöt** eri toimijoiden kesken?

- Palaverikäytännöt kannattaa suunnitella siten, että myös asiakkaan ja muiden kumppanien edustajat pääsevät osallistumaan niihin.
- Mobiileja työkaluja kannattaa hyödyntää raportoinnissa, dokumentoinnissa ja viestinnässä.

Palvelun kehittäminen

Kehitys

- Työprosessit
- Poikkeavat tilanteet
- Eri työkohteet / räätälöinti
- Osaaminen
- Johtaminen ja käytännöt

Testaus ja validointi

- Pilotointi
- Tilannekohtaisuus
- Työohjeet
- Markkinointi
- Hinnoittelu

Miten palvelun **pilotoinnissa** tarkastellaan palvelun toteutuksen turvallisuutta? Tuleeko palvelun turvallisuuden varmistamista arvioida pilotoinnin tulosten perusteella uudelleen?

- Pilotointia kannattaa tehdä aina mahdollisimman aidossa ympäristössä.

"Me pilotoidaan usein niin, että myydään uusi palvelu pienemmällä katteella ensimmäiselle asiakkaalle, jolloin asiakas saa palvelun edullisesti ja me puolestaan palaute siitä miten palvelu käytännössä toimii ja mitä kehitettävää siinä vielä on."

Havaittiinko pilotoinnin aikana palvelun toteutuksen turvallisuuteen liittyviä **poikkeavia tai tilannekohtaisia tekijöitä**?

- Turvallisuuteen vaikuttavien poikkeavien ja tilanteiden aiheuttavat riskit tulee arvioida sekä tehdä näiden pohjalta tarpeelliset korjaavat toimenpiteet esimerkiksi töiden suunnitteluun ja työhöjjeisiin.

Huomioidaanko kirjallisissa **työhöjjeissa** turvallisuusnäkökulmat? Olivatko työhöjjeet pilotoinnin perusteella riittävät työn turvalliseen toteuttamiseen?

- Tehtyjen tapaturmatutkintojen perusteella työhöjjeiden puuttuminen on yksi yleisimmistä puutteista teollisiin palveluihin liittyvissä työtapaturmissa.
- Työhöjjeiden riittävyyttä kannattaa mahdollisuuksien mukaan pilotoida henkilöillä, jotka tekevät ensimmäistä kertaa kyseistä työtehtävää.

Palvelun kehittäminen

Kehitys

- Työprosessit
- Poikkeavat tilanteet
- Eri työkohteet / räätälöinti
- Osaaminen
- Johtaminen ja käytännöt

Testaus ja validointi

- Pilointi
- Tilannekohtaisuus
- Työhöjjeet
- Markkinointi
- Hinnoittelu

Miten turvallisuus tuodaan esille palvelun **markkinoinnissa**? Onko tarjouksia varten laadittu asiakkaita kiinnostavat dokumentit turvallisuuden varmistamisesta?

- Asiakkaat eivät välttämättä osaa kysyä turvallisuusasioita tai pitävät niitä itsestäänselvytenä. Asiakkaille kannattaa kertoa turvallisuudesta markkinointimateriaalissa ja sopimuspohjissa sekä jopa ehdottaa palvelua, joka edistää myös asiakkaan toiminnan turvallisuutta.
- Monet asiakkaat haluavat nykyään tutustua palveluntuottajan turvallisuuslukuihin ja -panostuksiin. Dokumentit näistä asioista kannattaa olla valmiina siltä varalta, että niitä kysytään.
- Turvallisuushyötyjen tunnistamisessa kannattaa hyödyntää kokemuksia jo tarjolla olevista palveluista ja aiemmin kerättyä turvallisuusdataa.

"Kun me tuodaan uusia palveluita, niin me pystytään selkeästi asiakkaalle sanomaan, että se parantaa käyttäjän turvallisuutta."

Vaihtelevatko turvallisuuskustannukset palvelun toteutustapojen suhteen? Miten tämä huomioidaan **palvelun hinnoittelussa**?

- Kaikille asiakkaille ei välttämättä kannata tarjota yhtä laaja-alaisia palveluja.

Palvelun kehittäminen

Kehitys

- Työprosessit
- Poikkeavat tilanteet
- Eri työkohteet / räätälöinti
- Osaaminen
- Johtaminen ja käytännöt

Testaus ja validointi

- Pilotointi
- Tilannekohtaisuus
- Työohjeet
- Markkinointi
- Hinnoittelu

Millä **mittareilla** seurataan turvallisuuden onnistumista? Miten arvioidaan työn laatua ja turvallisuusvaikutuksia?

- Mittareiden valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota päätöksentekoa tukevan tiedon keräämiseen.
- Työturvallisuuden mittaamisesta löytyy lisätietoa työturvallisuuden mittaamisen oppaasta

Miten **turvallisuudesta viestitään** asiakkaan kanssa? Mitkä ovat tiedonkulku- ja vuorovaikutuskanavat?

- Asiakkaan kanssa käytäviin keskusteluihin tulee luoda selvät pelisäännöt niin esimies- kuin työntekijätasollekin.
- Avoin keskustelu turvallisuustoimenpiteistä ja vaatimuksista asiakkaan kanssa on edellytys turvallisuuden varmistamiselle. Tällöin asiakas pysyy tietoisena palveluntuottajan toimintatavoista eikä kyseenalaista yhtä herkästi työntekijöiden työn aikaisia turvallisuuspäätöksiä, vaikka he työskentelisivätkin tämän vuoksi hitaammin.

”Me vaihdamme säännöllisesti tietoa sattuneista tapaturmista ja vaaratilanteista asiakkaiden kanssa. Lisäksi hyviä ja ennaltaehkäiseviä käytäntöjä jaetaan asiakkaille ja päinvastoin.”

Miten **turvallisuutta parannetaan** seurannan ja kerätyn palautteen perusteella (analysointi, päätöksentekoprosessi)?

- Uusien palveluiden kehittämisprosessien tulee mahdollistaa joustavuus muokata palveluja edelleen saatujen kokemusten myötä ja ongelmien ehkäisemiseksi. Tämä joustavuus edellyttää seurantaa ja säännöllistä kommunikointia palvelun toteuttajien ja suunnittelijoiden välillä.

Palvelun toteutus
<p>Lanseeraus</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Mittarit<input type="checkbox"/> Viestintä<input type="checkbox"/> Parantaminen<input type="checkbox"/> Palkitseminen<input type="checkbox"/> Myynti<input type="checkbox"/> Poikkeavat palvelut
<p>Jälkikatselmointi</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Uudet palvelumahdollisuudet<input type="checkbox"/> Onnistumisen arviointi

Miten hyvästä turvallisuudesta **palkitaan** sen tekijöitä ja mahdollistajia (palkitsemisjärjestelmät, sanallinen palkitseminen)?

- Työntekijöitä voidaan kannustaa turvallisuustoiminnan kehittämiseen esimerkiksi palkitsemalla turvallisuushavaintojen ja läheltä piti -tilanteiden ilmoittamisesta
- Myös sanallinen palaute tai esimerkiksi tiimitoiminta ovat palkitsemiskeinoja; rahallisen palkitsemisen mahdolliset haittavaikutukset tulee huomioida (esim. tapaturmista ilmoittamatta jättäminen tapaturmattomasta ajanjaksosta palkittaessa)

Miten turvallisuudesta **keskustellaan myyntitilanteessa**? Miten myyntihenkilöstön turvallisuustietoisuus on varmistettu?

- Asiakkaat eivät välttämättä osaa kysyä turvallisuudesta, ilman erityistä syytä (esim. heillä sattunut tapaturma). Onkin tärkeää nostaa turvallisuus palveluntuottajan puolelta keskusteluihin.
- On oleellista, että kaikki myyjät ja asiakasvastuussa olevat henkilöt muistavat turvallisuuden tärkeyden, ottavat sen säännöllisesti esille ja tarvittaessa vaativat sitä asiakkaalta.
- Turvallisuuden tärkeyttä taloudellisesta näkökulmasta voidaan argumentoida esim. esittämällä asiakkaalle laskelmat yhden keskimääräisen tapaturman kokonaiskustannuksista.

”Kun me myydään palveluita, niin myydään myös turvallisuutta ja argumentoidaan kaupallisesti turvallisuuden kannalta asioita.”

Miten varmistetaan palvelukonseptista **poikkeavien palveluiden** turvallisuus?

- Myyjille tulee ohjeistaa se, miten toimitaan mikäli asiakas vaatii palvelukonseptista poikkeavia palveluja; keneltä ja miten varmistetaan voidaanko toimia asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

”Koko ajan yritetään myynnille toivottaa, että mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tehtäisiin alustava riskianalyysi, ettei vaan myytäisi jotain, joka ei olisi meidän standardien mukainen.”

Palvelun toteutus	
Lanseeraus	
<input type="checkbox"/>	Mittarit
<input type="checkbox"/>	Viestintä
<input type="checkbox"/>	Parantaminen
<input type="checkbox"/>	Palkitseminen
<input type="checkbox"/>	Myynti
<input type="checkbox"/>	Poikkeavat palvelut
Jälkikatselmointi	
<input type="checkbox"/>	Uudet palvelumahdollisuudet
<input type="checkbox"/>	Onnistumisen arviointi

Onko lanseerattuun palveluun tai asiakkaiden toimintaan liittyen avautunut turvallisuuteen liittyviä **uusia palvelumahdollisuuksia**?

- Asiakkaalla voi herätä toteutettavan palvelun myötä uusia tarpeita tai toiveita, mitkä mahdollistavat uusia palvelumahdollisuuksia. Kentältä kannattaa säännöllisesti kysellä heidän asiakkailta saamaansa palautetta ja kommentteja

”Jos me huomataan asiakkaalla puutteita turvallisuudessa, niin me informoidaan asiakasta niistä. Ja kerrotaan siihen tietysti ratkaisut ja hintalappu.”

Miten **arvioidaan** pidemmän aikavälin **onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista** turvallisuuden varmistamisessa sisäisesti ja yhdessä asiakkaan kanssa?

- Usein seurataan vain kehittämisprojektien taloudellista onnistumista. Turvallisuuden jatkuvan parantamisen varmistamiseksi onnistumista tulee kuitenkin tarkastella aina myös turvallisuuden näkökulmasta.
- Tutkimusten mukaan uusien palveluiden kehityshenkilöstön ja palveluiden toteuttajien välillä pitäisi olla paljon enemmän vuorovaikutusta kuin tuotekehityksen puolella.

Palvelun toteutus
<p>Lanseeraus</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Mittarit<input type="checkbox"/> Viestintä<input type="checkbox"/> Parantaminen<input type="checkbox"/> Palkitseminen<input type="checkbox"/> Myynti<input type="checkbox"/> Poikkeavat palvelut
<p>Jälkikatselmointi</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Uudet palvelumahdollisuudet<input type="checkbox"/> Onnistumisen arviointi