

TURVALLISUUSJOHTAMINEN FINAVIASSA

10. Turvallisuusjohdon
koulutusohjelma
Teknillinen korkeakoulu
Koulutuskeskus Dipoli
Tutkielma 9.9.2009
Panu Häikiö

1. JOHDANTO.....	3
2. FINAVIA LYHYESTI	4
3. TURVALLISUUSJOHTAMISEN LIITTYVÄT KESKEISET KÄSITTEET	7
3.1 Turvallisuuskulttuuri	7
3.2 Turvallisuusjohtaminen ja sen sisältö.....	10
3.3 Turvallisuuden hallinta ja turvallisuuden johtamisjärjestelmät	11
3.4 Turvallisuuspolitiikka.....	13
4. FINAVIAN TURVALLISUUDEN HALLINTAJÄRJESTELMÄ	13
4.1 Yleistä.....	13
4.2 Turvallisuuden hallintajärjestelmän tavoite ja soveltaminen	14
4.3 Turvallisuuden hallintajärjestelmään liittyvä dokumentointi	15
4.4 Finavian turvallisuuspolitiikka	16
5. TURVALLISUUDEN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI	18
6. FINAVIAN TURVALLISUUDEN JA LAADUNHALLINNAN ORGANISAATIO	21
6.1 Turvallisuus- ja laatujohtoryhmä.....	22
6.2 Lentoasema- ja lennonvarmistusliiketoimintojen turvallisuus- ja laatutoimikunnat	23
6.3 Finavian turvallisuus- ja laaturyhmät	23
6.4 Turvallisuus- ja laatu – yksikkö.....	24
6.5 Sisäinen tarkastus	25
6.6 Helsinki-Vantaan lentoaseman turvallisuusorganisaatio	25
7. VASTUU FINAVIAN TURVALLISUUDEN OSA-ALUEISTA.....	26
7.1 Riskienhallinta.....	28
7.2 Tietoturvallisuus	29
7.3 Ympäristöturvallisuus.....	29
7.4 Työsuojelu	30
7.5 Henkilöturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus sekä rikosturvallisuus.....	30
7.6 Palo- ja pelastustoiminta.....	31
7.7 Valmiussuunnittelu.....	31
7.8 Tuotannon ja toiminnan turvallisuus	32
7.9 Vastuunjaon arviointia.....	33
8. FINAVIAN TURVALLISUUSJOHTAMISEN VAIHTOEHTOINEN ORGANISAATIOMALLI	36
8.1 Yleistä.....	36
8.2 Turvallisuusryhmä.....	38
8.3 Mallin arviointia	39
9. YHTEENVETO	40
LÄHTEET	42

1. JOHDANTO

Turvallisuusjohtamiselle ei ole olemassa yhtä yhtenäistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Yleensä turvallisuusjohtamisella ymmärretään kokonaisvaltaista, niin lakisääteisen kuin omaehtoisen turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyy sekä menetelmien ja toimintatapojen että ihmisten johtaminen. Nykyisin turvallisuusjohtamisessa on vahvemmin otettu huomioon myös liike- ja muiden riskien hallinta. Turvallisuusjohtamisesta voidaan tunnistaa muutamia peruskäsitteitä kuten turvallisuuskulttuuri, turvallisuuden hallinta, turvallisuuden johtamisjärjestelmät ja turvallisuuspolitiikka. Näiden käsitteiden ymmärtäminen auttaa yrityksiä hahmottamaan kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisen käsitteen sekä tunnistamaan kehittämiskohteita omassa turvallisuustoiminnassaan.

Tämä tutkielma kartoittaa Finavian turvallisuusjohtamisen nykytilan. Tutkielmassa selvitetään Finavian turvallisuusjohtamisen organisaatorakenne sekä vastuiden ja velvollisuuksien jakaantuminen. Tutkielmassa selvitetään erilaisia hyvään turvallisuusjohtamiseen kuuluvia käsitteitä ja tekijöitä ja pyritään näiden kautta löytämään Finavian nykyisen turvallisuusjohtamisen parannettavat osa-alueet. Lopuksi tutkielmassa esitetään vaihtoehtoinen, yksinkertaistettu malli turvallisuusjohtamiselle Finaviassa.

Tutkielmassa käsitellään Finavian turvallisuusjohtamista. Finavian lentoasemaverkosto koostuu 25 lentoasemasta. Tässä tutkielmassa pääpaino on ollut Finavian konsernihallinnon ja Helsinki-Vantaan lentoaseman turvallisuusjohtamisen kuvaamisessa. Muiden lentoasemien osalta turvallisuusjohtamisen kuvaaminen on rajattu vain muutamiin viittauksiin. Tutkielmassa on esitetty yritysturvallisuuden eri osa-alueet Elinkeinoelämän keskusliiton mallin mukaisesti. Tästä huolimatta tutkielmassa ei käsitellä turvallisuusjohtamista tämän mallin pohjalta, vaan turvallisuuden osa-alueiden kuvaamisessa on otettu huomioon Finavian toimialan erityispiirteet myös terminologisesti.

Tutkielma on toteutettu tutustumalla turvallisuusjohtamista käsittelevään kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Lisäksi tutkielman toteuttamisessa on käytetty Finavian turvallisuutta käsitteleviä julkisia käsikirjoja ja toimintaohjeita. Finavian käsikirjojen ja toimintaohjeiden taustalla oleva kansallinen ja ylikansallinen lainsäädäntö on niin ikään kartoitettu.

2. FINAVIA LYHYESTI

Ilmailulaitos Finavia (jäljempänä Finavia) on liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla toimiva valtion liikelaitos,¹ joka ilmailun edistämiseksi ylläpitää lentoasemia ja antaa lennonvarmistuspalveluja siviili- ja sotilasilmailulle sekä harjoittaa muuta ilmailuun liittyvää toimintaa. Finavian liiketoiminnan perustehtävä on luoda turvallisilla, laadukkailla ja kustannustehokkailla lentoliikenteen palveluilla ja infrastruktuurilla keskeiset edellytykset suomalaisten ja suomalaisen yhteiskunnan sekä alueiden kilpailukyvyille, liikkumiselle ja kansainvälisyydelle. Finavia pyrkii toiminnallaan säilyttämään korkean turvallisuustason ja asiakastyytyväisyyden sekä takaamaan palveluille kysynnän mukaisen kapasiteetin.

Finavian tehtävänä on ilmailun edistämiseksi ylläpitää ja kehittää valtion lentoasemaverkostoa ja Suomen lennonvarmistusjärjestelmää siviili- ja sotilasilmailun tarpeita varten sekä antaa lennonvarmistuspalveluja Suomen vastuulla olevassa ilmatilassa. Finavian erityisenä tehtävänä on tarjoutua järjestämään toimialaan liittyviä julkisia palvelutehtäviä. Finavia voi toimialaan liittyvänä julkisena palvelutehtävänä hoitaa valtion lentoasemaverkoston liiketaloudellisesti kannattamattomien osien ylläpitoa, lentoasema- ja lennonvarmistuspalvelujen tuottamista ilmailun koulutustoiminnan erityisiä tarpeita varten, aluevalvonnan ja meripelastustoiminnan lentoasemilta ja lennonvarmistukselta edellyttämiä erityisiä tehtäviä, valmiuslainsäädännön edellyttämiä erityisiä valmiustehtäviä, pelastustoimeen liittyviä erityisiä tehtäviä ja muita sille soveltuvia eduskunnan päättämiä julkisia palvelutehtäviä.²

Finavian asiakkaita ovat lentoyhtiöt, matkustajat, puolustusvoimat, liikenne- ja yleisilmailijat. Finavia tarjoaa asiakkailleen palveluita viidellä liiketoiminta-alueella, jotka ovat:

- a) lentoasemaliiketoiminta
- b) lennonvarmistusliiketoiminta
- c) kaupallinen liiketoiminta
- d) kiinteistöliiketoiminta
- e) Airpro-liiketoiminta

¹ Valtioneuvoston talouspoliittinen ministerivaliokunta päätti 28.4.2009, että Finavia yhtiöitetään 1.1.2010 lukien. Päätös valmisteltiin osana valtion liikelaitosten yhtiöittämissä hanketta. Yhtiöittämisen lähtökohtana on, että Finavian nykyinen liiketoiminta siirretään jatkuvuusperiaatteella uuteen osakeyhtiöön. Liikelaitosten yhtiöittäminen perustuu Euroopan komission joulukuussa 2007 tekemään päätökseen, jonka mukaan Tieliikelaitoksen organisaatiomalli ei soveltunut yhteismarkkinoille. Komissio piti kiellettynä valtiontukena liikelaitoksen konkurssisuoja ja kilpailijoista poikkeavaa verokohtelua. Ks. liikenne- ja viestintäministeriön tiedote 28.4.2009.

² Finavian toimiala ja tehtävät on määritelty laissa Ilmailulaitoksesta (1245/2005).

Lentoasemaliiketoiminta vastaa lentoasemien toimintaprosessien toimivuudesta ja kehittämisestä. Lentoasemaliiketoiminta tuottaa kysyntää vastaavia lentoasemapalveluita sekä vastaa lentoasemainfrastruktuurista. Lentoasemaliiketoiminnan tavoitteena on tuottaa edellä mainitut tehtävät liiketaloudellisesti kannattavalla tavalla ja markkinoinnin avulla kasvattaa kannattavasti liiketoimintaa.

Lennonvarmistusliiketoiminnan vastuulla on Ilmailuhallinnon³ myöntämään toimilupaan perustuen ilmatilan käytön hallinta ja lennonvarmistuspalvelut vastuualueellaan, Suomen ja kansainvälisen merialueen yläpuolisessa ilmatilassa, Finavian konsernihallinnon asettamien liiketaloudellisten tavoitteiden mukaisesti. Palvelut perustuvat kansalliseen ja kansainväliseen sääntelyyn.

Kaupallinen liiketoiminta vastaa erikseen määriteltyjen ja rajattujen kaupallisten tuotteiden, palveluiden ja konseptien kehittämisestä, ohjaamisesta ja seuraamisesta. Tavoitteena on nykyaikaisten ja vaativien asiakkaiden toiveiden täyttäminen. Seuraamalla trendejä ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä eri palveluiden ja tuotteiden kannattavuutta optimoidaan markkinoinnin ja esillepanon avulla kokonaisuus parhaan katteen ja tuloksen saavuttamiseksi.

Kiinteistöliiketoiminta vastaa itsenäisenä osakeyhtiönä (LAK-Lentoasemakiinteistöt Oyj) konsernissa kiinteistökehittämisestä. Se tarjoaa toimitiloja ja maa-alueita lentoliikenteen palveluketjuun kuuluvien yritysten tarpeisiin ja tukee lentoasemien kehitystä mahdollistamalla liiketoimintaa, palvelutarjontaa ja kilpailua lisäävien toimintojen sijoittumisen lentoasemille.

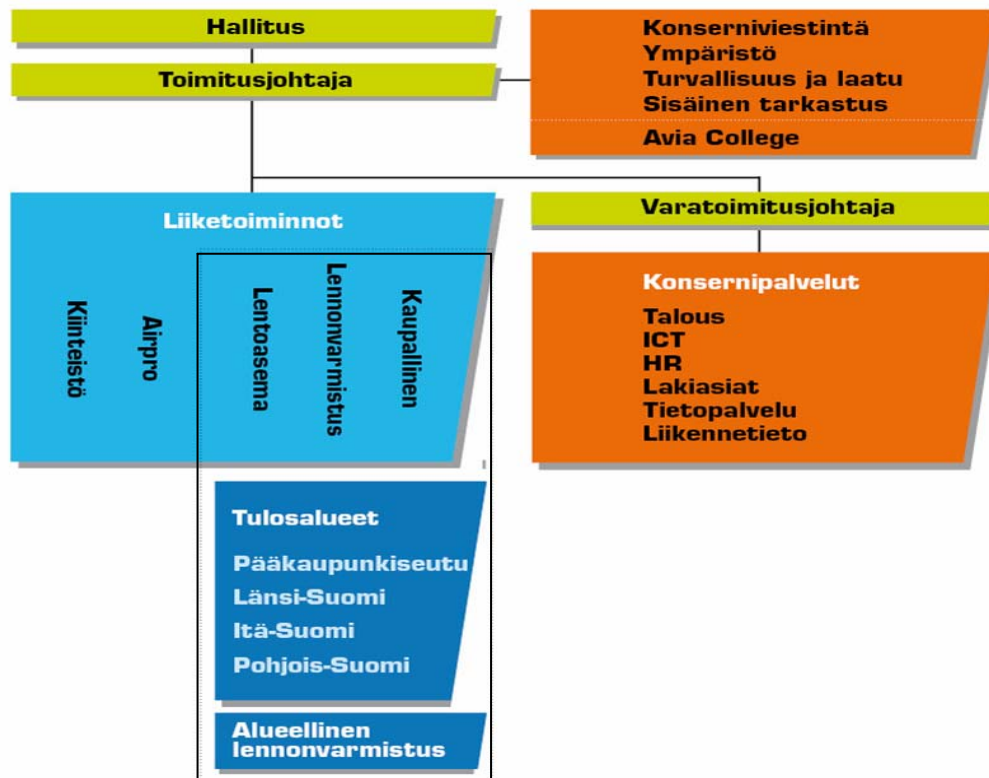
Airpro Oy on Suomen lentoasemilla toimiva, Finavian täysin omistama palveluita myyvä itsenäinen yritys. Airpro kehittää ja tuottaa monipuolisia liikenne-, lentoasema- ja matkapalveluita liikenteen ja matkailun yrityksille ja matkustajille sekä Suomen lentoasemille. Airpron Oy:n ydinliiketoiminta-alueet ovat maahuolinta ja turvallisuuspalvelut. Airpro Oy:n avainasiakkaita ovat kotimaiset ja ulkomaiset lentoyhtiöt.

Finavian organisaatioon kuuluu viisi tulosaluetta, jotka ovat pääkaupunkiseutu, Länsi-Suomi, Itä-Suomi, Pohjois-Suomi ja alueellinen lennonvarmistus. Tulosalueen vastuulla on varmistaa Finavian liiketoimintojen ja yhteisten palvelujen tavoitteiden saavuttaminen ja linjausten ja ohjeiden noudattaminen alueella ja lentoasemilla sekä ohjata alueen yhteisten resurssien käyt-

³ Ilmailuhallinto on ilmailun turvallisuus- ja hallintotehtäviä varten perustettu liikenne- ja viestintäministeriön alainen viranomaisorganisaatio. Ilmailuhallinto hoitaa lentoturvallisuuteen ja ilmailun turva-asioihin liittyvien ohjeiden ja määräysten antamisen sekä muut siviili-ilmailun viranomaistehtävät. Ks. Ilmailuhallinnon tehtävistä tarkemmin laki ilmailuhallinnosta (1247/2005).

töä. Tulosalueet ovat Finavian tulosityksiköitä ja tulosaluetta johtaa aluejohtaja. Tulosalueet koostuvat kahdesta tai useammasta lentoasemasta. Alueellinen lennonvarmistus -tulosalue käsittää kaksi lennonvarmistuskeskusta.⁴

Lentoasemien perustehtävä on liiketoiminnan ja asiakkaiden palveleminen paikallisesti, ja lennonvarmistuskeskusten tehtävänä on tuottaa alueellisia lennonvarmistuspalveluita. Lentoasemat ja lennonvarmistuskeskukset vastaavat Finavian konsernitasolla yhdessä sovittujen strategioiden ja linjausten sisällä liiketoimintansa taloudellisesta ja operatiivisesta tuloksesta ja kehittämisestä sekä palveluiden tuottamisesta. Lentoasemat ja lennonvarmistuskeskukset ovat tulosalueen tulosityksiköitä.⁵



Kuva 1. Finavian konserniorganisaatio

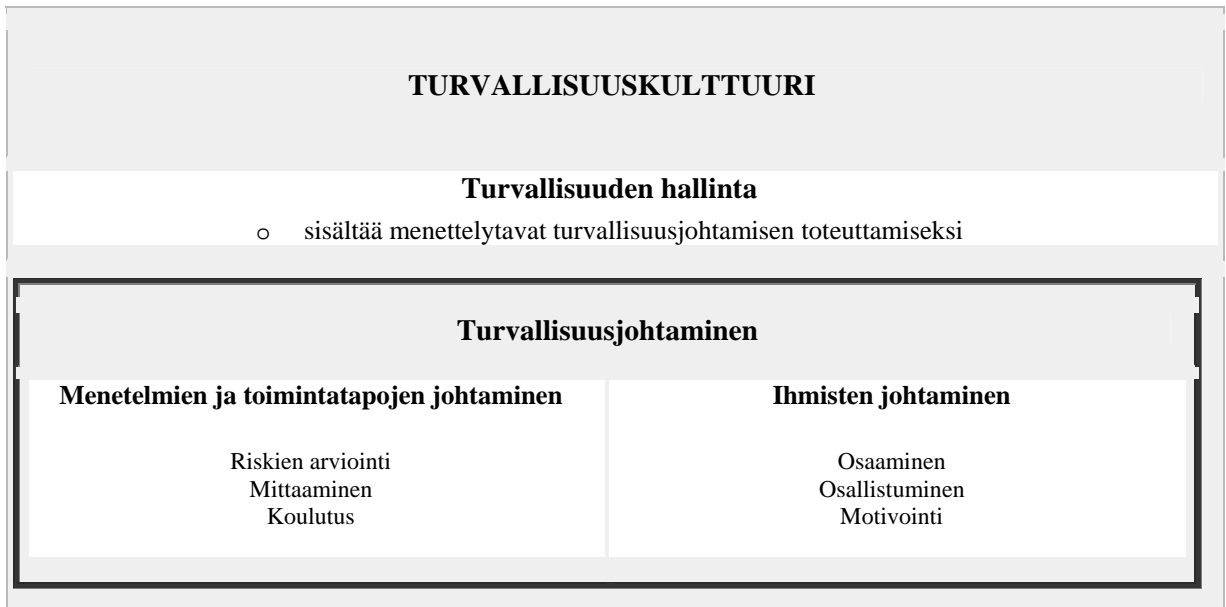
⁴ Finavian hallitus päätti 29.4.2009, että alueellinen lennonvarmistus keskitetään Tampereelle nykyiseen Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskukseen. Alustavana tavoitteena on, että uusi toimintamalli otetaan käyttöön vuoden 2010 aikana.

⁵ Finavian alue- ja lentoasemaorganisaatio on seuraava: pääkaupunkiseutu: Helsinki-Vantaan lentoasema ja Helsinki-Malmin lentoasema, Länsi-Suomi: Turun lentoasema, Kauhavan lentoasema, Kruunupyyn lentoasema, Maarianhaminan lentoasema, Porin lentoasema, Tampere-Pirkkalan lentoasema, Vaasan lentoasema, Itä-Suomi: Kuopion lentoasema, Hallin lentoasema, Joensuun lentoasema, Jyväskylän lentoasema, Lappeenrannan lentoasema, Savonlinnan lentoasema, Utin lentoasema ja Varkauden lentoasema, Pohjois-Suomi: Rovaniemen lentoasema, Enontekiön lentoasema, Ivalon lentoasema, Kajaanin lentoasema, Kemi-Tornion lentoasema, Kittilän lentoasema, Kuusamon lentoasema, Oulun lentoasema ja alueellinen lennonvarmistus: Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskus ja Pohjois-Suomen lennonvarmistuskeskus.

3. TURVALLISUUSJOHTAMISEN LIITTYVÄT KESKEISET KÄSITTEET

3.1 Turvallisuuskulttuuri

Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkinta päättyi vuonna 1991 esittämään, että onnettomuuteen vaikutti laitoksen huono turvallisuuskulttuuri. Samoin sanoin arvioitiin British Railwaysin turvallisuuskulttuuria esimerkiksi Clapham Junctionin onnettomuuden yhteydessä vuonna 1989. Todettiin, että onnettomuuksien syynä eivät ole ainoastaan tekniset viat tai jonkun yksittäisen ihmisen tekemät inhimilliset virheet, vaan myös johtaminen, organisaatio ja asenteet vaikuttavat turvallisuuteen sitä parantavasti tai heikentävästi.⁶ Tämän jälkeen herättiin tarkastelemaan, mitä kulttuurilla yleensä tarkoitetaan ja mitä sillä tarkoitetaan erityisesti turvallisuuden yhteydessä. Jotta tällaisesta käsitteestä olisi hyötyä turvallisuuden edistämässä, on selvitettävä, mistä hyvä turvallisuuskulttuuri rakentuu, mitkä piirteet sille ovat ominaisia ja kuinka turvallisuudesta vastaavat henkilöt yrityksessä voivat kulttuuria parantaa.



Kuva 2. Turvallisuuskulttuurin asema turvallisuusjohtamisessa⁷

Yksinkertaisimmillaan turvallisuuskulttuuri on määritelty ”tavaksi, jolla teemme asiat täällä” tai ”meidän tavaksemme toimia turvallisuusasioissa”. Kun on haluttu korostaa yhteistä sitou-

⁶ Flink – Reiman – Hiltunen 2007, 243.

⁷ Työsuojelupiirien Internet-sivut, www.tyosuojelu.fi.

tumista ja yhteisesti jaettuja arvoja, määritelmään on lisätty tapa nähdä asiat, asennoituminen: ”meidän tapamme suhtautua turvallisuusasioihin ja toimia niissä”.⁸

Turvallisuuskulttuurille voidaan esittää yllä olevan kaltaisia neutraaleja määritelmiä, mutta myös niin kutsuttuja normatiivisia määritelmiä, joita edustavat esimerkiksi ydinvoimalaitoksiin liitetyt määritelmät. Näissä määritelmässä esitetään hyvän, vahvan tai kehittyneen turvallisuuskulttuurin ominaispiirteitä.⁹ Kansainvälisen atomienergiajärjestön IAEA:n INSAG-raportti¹⁰ määrittelee turvallisuuskulttuurin seuraavasti:

”Turvallisuuskulttuuri muodostuu organisaation toimintatavoista ja yksityisten ihmisten asenteista, joiden tuloksena ydinvoimalaitosten turvallisuuteen vaikuttavat tekijät saavat kukin tärkeytensä edellyttämän huomion ja ovat etusijalla päätöksiä tehtäessä.”

Kansallisesti normatiivinen määritelmä turvallisuuskulttuurille on annettu valtioneuvoston päätöksessä ydinvoimalaitosten turvallisuutta koskevista yleisistä määräyksistä (VNp 395/1991). Sen mukaan:

Ydinvoimalaitosta suunniteltaessa, rakennettaessa ja käytettäessä on ylläpidettävä kehittynyttä turvallisuuskulttuuria, joka perustuu asianomaisten organisaatioiden ylimmän johdon turvallisuutta korostavaan asenteeseen ja henkilöstön motivointiin vastuuntuntoiseen työskentelyyn. Tämä edellyttää hyvin järjestettyjä työolosuhteita ja avointa työilmapiiriä sekä valppauden ja aloitteellisuuden edistämistä turvallisuutta vaarantavien tekijöiden havaitsemiseksi ja poistamiseksi.

Ydinvoimaloihin laaditun määritelmän pohjalta on laadittu yleisemmin teollisuuden eri toimialoilla sovellettavaksi tarkoitettu normatiivinen määritelmä:

Organisaation turvallisuuskulttuuri muodostuu yksilöiden ja ryhmien arvoista, asenteista, havainnoista, taidoista ja käyttäytymisestä, jotka määräävät, miten turvallisuuden johtamiseen sitoudutaan sekä millä tavoin ja kuinka menestyksekkäästi sitä toteutetaan organisaatiossa. Hyvän turvallisuuskulttuurin omaavan organisaation ominaispiirteitä ovat keskinäiseen luottamukseen perustuva viestintä, yhteinen käsitys turvallisuuden merkityksestä ja luottamus ennalta ehkäisevien toimien tehokkuuteen.¹¹

Mäkisen mukaan turvallisuuskulttuuri on yksi kuudesta keskeisimmästä kokonaisturvallisuuden menestystekijästä.¹² Eri menestystekijät menevät tarkastelussa limittäin ja päällekkäin, ne kilpailevat keskenään, ja muodostavat siten klusterijärjestelmän. Mäkisen määritelmän mukaan turvallisuuskulttuuri(klusteri) tarkoittaa:

yksilön ja organisaation arvojen, asenteiden, havaintojen, taitojen, käytöksen, sovittujen ja päivitettyjen normien ja ohjeistuksen ammatillista ja henkilökohtaista yhteenliit-

⁸ Ruuhilehto – Vilppola 2000, 11-12.

⁹ Ruuhilehto – Vilppola 2000, 15.

¹⁰ International Nuclear Safety Advisory Group 1991.

¹¹ Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations, 1993.

¹² Muut viisi klusteria ovat: turvallisuusjohtamisen klusteri, tietoturvallisuuden klusteri, toimitilaturvallisuuden klusteri, henkilöstöturvallisuuden klusteri ja toiminnan turvallisuuden klusteri. Ks. tästä lisää Mäkinen 2007, 122-135.

*tymää. Se sisältää tavoitteisiin suuntautuneet toiminnot, joissa henkilön itsearviointi tukee organisaation strategista kokonaisturvallisuutta.*¹³

Hyvä turvallisuuskulttuuri ei tarkoita sitä, ettei virheitä tehdä lainkaan, vaan sitä, että virheisiin suhtaudutaan avoimesti; niitä pidetään oppimismahdollisuutena. Reiman ja Oedewald ovat keränneet yhteen kirjallisuudessa esitettyjä hyvän turvallisuuskulttuurin piirteitä, joista muutamia ovat:

- Turvallisuuspolitiikka, joka sisältää organisaation vision, tavoitteet sekä viralliset kriteerit ja yleisiä periaatteita, joiden suhteen toimintaa arvioidaan
- Osallistava ja demokraattinen johtamistapa ja johdon näkyvä sitoutuminen turvallisuuteen
- Henkilöstön turvallisuusmyönteiset arvot ja asenteet sekä sitoutuminen turvallisuuteen
- Vastuiden ja velvollisuuksien selkeä määrittely ja niiden toteutumisen seuranta
- Mitattavien turvallisuustavoitteiden määrittely ja niiden toteutumisen seuranta
- Turvallisuutta uhkaavan toiminnan kyseenalaistaminen ja jokaisen tuntema vastuu turvallisuudesta
- Pätevä henkilöstö ja hyvät koulutusmenetelmät
- Henkilöstön hyvä motivaatio ja työtyytyväisyys
- Laadukas ja ajan tasalla oleva säännöstö sekä hyvät käyttö- ja huoltoproseduurit
- Tapahtumien ja onnettomuuksien riittävä tutkinta, raportointi ja niistä oppiminen
- Hyvä tiedonkulku ja riittävä yhteistyö organisaatioiden eri tasojen ja tehtäväalueiden kesken
- Jatkuva toiminnan ja turvallisuuden parantaminen
- Riittävät resurssit
- Toimivat suhteet viranomaisiin¹⁴

Edellä kuvatuista listauksista huolimatta turvallisuuskulttuurissa on ensisijaisesti kyse siitä, että organisaatiossa tiedostetaan toimintaan liittyvät riskit, pyritään varmistamaan keinot niihin vastaamiseksi ja huomioidaan organisaation toimintaan liittyvät inhimilliset tekijät. Tällöin keskeisinä tekijöinä ovat liikojen yksinkertaistusten välttäminen, epäonnistumisen mahdollisuuden mielessä pitäminen, varautuminen odottamattomiin asioihin, asioiden tarkasteleminen kokonaisuuden kannalta sekä päätösten tekeminen asiantuntemuksen eikä formaalin aseman perusteella ja ennen kaikkea työn vaatimusten ja organisaatioiden toiminnan ”lainalaisuuksi-

¹³ Mäkinen 2007, 127.

¹⁴ Reiman – Oedewald 2008.

en” ymmärtäminen. Yhteisö voi joko tukea hyvän turvallisuuden saavuttamista tai olla sen suhteen haitallinen.¹⁵

3.2 Turvallisuusjohtaminen ja sen sisältö

Vaikka turvallisuusjohtamiselle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää, yleensä turvallisuusjohtamisella on ymmärretty kokonaisvaltaista, niin lakisääteisen kuin omaehtoisen turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyy sekä menetelmien ja toimintatapojen että ihmisten johtaminen. Se sisältää ajatuksen jatkuvasta turvallisuuden ja terveellisyyden edistämisestä työpaikalla. Turvallisuusjohtaminen pitää sisällään jatkuvan suunnittelun, toiminnan ja seurannan.¹⁶

Uusien, edellä kuvattua turvallisuusjohtamisen määritelmää laajempien näkemysten mukaan turvallisuusjohtaminen sisältää kaikki ne osa-alueet ja toiminnot, joiden avulla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja suojattavien kohteiden vahingoittumattomuus. Turvallisuusjohtamisen määritelmä sisältääkin nykyisin perinteisten turvallisuuden osa-alueiden lisäksi liike- ja muiden riskien hallinnan.¹⁷ Lanne määritteli väitöskirjassaan turvallisuusjohtamisella tarkoitettavan organisaatioissa tapahtuvaa järjestelmällistä ja organisoitua ihmisiä, ympäristöä, omaisuutta, tietoa ja mainetta vahingoittavien tapahtumien ennaltaehkäisemiseen tähtäävää johtamista. Lanteen mukaan turvallisuusjohtamisen prosessi on jatkuva, ja se etenee kehänä politiikasta ja tavoitteista suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja arviointiin sekä uudelleen kehitys- ja korjaustoimien kautta jatkuvaan parantamiseen. Turvallisuusjohtaminen myös nivoutuu organisaation normaaliin johtamisprosessiin.¹⁸

Hyvälle turvallisuusjohtamiselle tulee olla olemassa selkeät lähtökohdat: turvallisuuspolitiikan luominen, toimintavelvoitteiden ja –valtuuksien määrittäminen, riskien arviointi, mittaaminen, seuranta ja dokumentointi, osaamisen varmistaminen sekä tiedottaminen. Turvallisuusjohtaminen vaatii myös toimivan palautejärjestelmän, jonka avulla työpaikka pystyy järjestelmällisesti varmistamaan omien käytäntöjensä jatkuvan parantamisen. Työnantajalla tulee aina olla turvallisuuspolitiikka tai -periaatteet, jotka määrittelevät yleiset turvallisuuden päämäärät. Poliitikassa ilmenee johdon kannanotto turvallisuustyön merkityksestä. Lisäksi henkilöstön yhteistyön toimintaperiaatteet ja -tavat tulee olla määritelty. Turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit organisoinnin osalta ovat toimintajärjestelmien, toimintavastuiden ja –velvollisuuksien

¹⁵ Flink – Reiman – Hiltunen 2007, 244–246.

¹⁶ Ks. tästä Työsuojeluhallinto, Työsuojeluoppaita ja –ohjeita 35 2008, 5.

¹⁷ Leppänen 2006, 57.

¹⁸ Lanne 2007, 12.

sien määrittäminen sekä riittävien resurssien varaaminen tavoitteiden toteuttamiseksi. Hyvä nykytilanteen kartoitus, joka kattaa riskien ja toiminnan arvioinnin, antaa perustan turvallisuustyölle. Nykytilanteen selvitykseen ja riskien arviointiin on valittavissa erilaisia työkaluja. Tehtyjen toimenpiteiden toteutumista pitää seurata ja turvallisuuden arvioimiseksi pitää valita sopivia mittareita. Osaaminen, oikeat asenteet ja motivaatio tarvitaan myös turvallisuuden saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Johtamisen tueksi tarvitaan monipuolista tiedottamista näistä asioista.¹⁹

TURVALLISUUSJOHTAMINEN	
Turvallisuuspolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> ○ sisältää päämäärät ○ näkyy johdon sitoutuminen ○ näkyy henkilöstön merkitysturvallisuuden toteuttamisessa
Turvallisuusjohtamisen organisointi	<ul style="list-style-type: none"> ○ järjestelmällisten toimintatapojen luominen ○ toimintavastuiden ja velvollisuuksien määrittäminen ○ linjaesimiesten resurssien varmistaminen
Menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> ○ riskien arviointi ○ osaamisen varmistaminen ○ toimenpiteiden toteutus ○ tiedottaminen ○ mittaaminen ja seuranta

Kuva 3. Turvallisuusjohtamisen keskeiset tekijät²⁰

3.3 Turvallisuuden hallinta ja turvallisuuden johtamisjärjestelmät²¹

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto määrittelee turvallisuuden hallinnan kokonaisvaltaiseksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi turvallisuuden edistämiseksi. Se pitää sisällään kaikki ne menettelytavat ja toiminnot, joilla hyvään kokonaisturvallisuuteen päästään. Toiminta perustuu kiinteään yhteistyöhön koko henkilöstön kanssa. Turvallisuuden hallinta pitää sisällään organisaatioihin kohdistuvat yhteiskunnalliset vastuut turvallisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä turvallisuuden huomioon ottamisen yrityksen toimintaympäristössä ja sidosryhmäsuhteissa.²²

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä toimii yrityksen turvallisuusjohtamisen työkaluna. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän perimmäisenä tarkoituksena on pyrkiä pitämään yrityksen turvalli-

¹⁹ Työsuojeluhallinto, Työsuojeluoppaita ja – ohjeita 35 2008, 7.

²⁰ Työsuojelupiirien Internet-sivut, www.tyosuojelu.fi.

²¹ Muita yleisesti käytettyjä nimityksiä ovat mm. turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä ja turvallisuuslaatuja järjestelmä. Ks. tästä Kerko 2001, 22. Uudempi turvallisuuden eri osa-alueista muodostetusta kokonaisuudesta käytetty nimitys on turvallisuusjohtamisen portfolio. Ks. tästä Leppänen 2006, 57.

²² Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston Internet-sivut, <http://osha.europa.eu/fi>.

suustaso hyväksytyllä tasolla sekä saavuttamaan sille asetetut päämäärät ja tavoitteet. Järjestelmämalleja on useita, mutta käytetyin järjestelmä etenkin Euroopassa on brittiläiseen standardiin perustuva ohje työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmistä BS 8800.²³

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on rakennettava yksilöllisesti yrityksen koon ja tarpeiden mukaan. Pienissä yrityksissä riittää yksinkertaisempi järjestelmä, koska niiden organisaatiokerke ei vaadi niin laajaa järjestelmää kuin isoissa yrityksissä. Pienten ja keskisuurten yritysten tarpeisiin on suunniteltu omia järjestelmiä. Niiden turvallisuusjohtamisjärjestelmä voi rakentua esimerkiksi toimintatavasta, suunnittelusta, toimeenpanosta, mittaamisesta ja tarkkailusta sekä toiminnan arvioinnista. Suunnitteluun on sisällytetty riskien arviointi ja hallinta, lainsäädännölliset ja muut ulkoiset vaatimukset sekä päämäärät ja tavoitteet. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenteeseen kuuluvat tyypillisesti seuraavat osatekijät: politiikka, organisointi, suunnittelu ja toimeenpano, toiminnan mittaaminen, auditointi ja säännölliset toiminnan tilannetarkastukset.²⁴

Hyvän turvallisuusjohtamisjärjestelmän tulee kannustaa jokaista yksilöä käyttämään omaa järkeään ja luovuuttaan. Sen pitää tukea ja edistää hajautettua päätöksentekoa. Lisäksi sen tulee luontevasti lisätä työn haasteellisuutta, palkitsevuutta ja työn mielekkyyttä. Järjestelmässä on lisäksi oltava sisällä sellaisia elementtejä, joiden tehtävä on kytkeä henkilöstön sisäiset voimavarat ja pienyhteisöjen positiivinen ryhmädynamiikka mukaan turvallisuuden ylläpitämiseen ja tuloksentekoon.²⁵

Turvallisuusjohtamisjärjestelmässä tulisi olla sisällä hyvä turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä. Turvallisuuden hallintajärjestelmällä tarkoitetaan sitä, että asiat on ohjeistettu kunnolla ja että ohjeistukset ovat ajan tasalla. Hallintajärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu ohjedokumenteista, sisäisistä turvallisuusoppaista, koulutukseen ja tiedotukseen liittyvistä materiaaleista, turvamerkintätauluista ja muista työpaikoilla säilytettävistä turvallisuusmenettelyistä ja esimerkiksi lainsäätöä koskevista julkaisuista. Myös vastuuhenkilöt dokumenttien laadintaan ja ylläpitoon tulee määritellä.²⁶

²³ Johtamisjärjestelmien standardointi on alun perin perustunut laatujärjestelmiin kuten ISO-9000-standardiin, joka on puolestaan BS-8800-standardin taustalla. Muita tunnettuja johtamisjärjestelmämalleja ovat mm. OHSAS 18002:fi 2000, ISO/IEC 17799 2005, SFS-EN ISO 14001 2004, TSM (Total Safety Management) ja TSEM (Total Safety and Environmental Management). Ks. tästä Lanne 2007, 22-25 ja Miettinen 2002, 39.

²⁴ Hämäläinen – Anttila 2008, 10-11.

²⁵ Kerko 2001, 23.

²⁶ Kerko 2001, 23. Finaviassa ei ole julkaistu erillistä turvallisuuden johtamisjärjestelmää, vaan se on osa turvallisuuden hallintajärjestelmää.

3.4 Turvallisuuspolitiikka

Turvallisuuspolitiikan tarkoituksena on määritellä, mitä kaikkea organisaation turvallisuustoiminta sisältää. Lisäksi turvallisuuspolitiikka ilmentää johdon sitoutumista turvallisuustoimintaan ja asioita, joita turvallisuustoiminnassa erityisesti painotetaan. Turvallisuuspolitiikka on julkilausuma turvallisuuden merkityksestä organisaatiolle. Turvallisuuspolitiikka määrittelee, mikä on turvallisuustoiminnan asema organisaation strategiassa sekä sen, minkä yksikön tai/ja organisaation vastuulla turvallisuusasiat ovat.²⁷ Turvallisuusvastuut tulisi määritellä turvallisuuspolitiikassa yrityksen johdosta työntekijöihin saakka.²⁸ Lisäksi on huomattava, ettei turvallisuuspolitiikan sisältö saa missään vaiheessa olla ristiriidassa yrityksen arvojen, strategian tai vision kanssa.

Turvallisuuspolitiikkaa tulisi myös täsmentää turvallisuuden eri osa-alueiden mukaan. Yritykselle tulisikin määrittää oma erillinen tietoturvallisuuspolitiikka, tietosuojapolitiikka, tuoteturvallisuuspolitiikka, ja ympäristövastuupolitiikka.²⁹

4. FINAVIAN TURVALLISUUDEN HALLINTAJÄRJESTELMÄ

4.1 Yleistä

Tässä kappaleessa kuvataan Finavian turvallisuuden hallintajärjestelmä ja pyritään löytämään siitä edellisissä kappaleissa kuvatut turvallisuusjohtamisen elementit. Finavian turvallisuuden hallintajärjestelmä (Safety Management System, SMS) on toiminnanohjaustyökalu, jonka avulla turvallisuuskriittisiä toimintoja hallitaan järjestelmällisesti ja pyritään saavuttamaan hyvä ja luotettava turvallisuustaso. Turvallisuuden hallintajärjestelmä on myös osa Finavian toimintajärjestelmää. Turvallisuuden hallintajärjestelmä ohjeistaa ja arvioi toimintajärjestelmän turvallisuuskriittisiä prosesseja ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Turvallisuuden hallintajärjestelmää sovelletaan kaikissa Suomen ilmaliikenteen turvallisuuteen vaikuttavissa prosesseissa.

²⁷ Ks. tästä Leppänen 2006, 177–178.

²⁸ Heljaste – Korkiamäki – Laukkala – Mustonen – Peltonen – Vesterinen 2008, 12.

²⁹ Kerko 2001, 46. Myös Reiman ja Oedewald korostavat sitä, ettei ihmisten ja työyhteisön toimintaan ja sosiaalisiin ilmiöihin ole kiinnitetty kovin paljon huomiota. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä ei vielä takaa, että työntekijät ovat tietoisia turvallisuuden tärkeydestä ja organisaation vaaramekanismeista. Se ei myöskään takaa, että työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään turvallisuuden eteen. Järjestelmät luovat ainoastaan olosuhteet, joissa tämä on mahdollista. Ks. tästä Reiman – Oedewald 2008, s. 67-68.

Muita Finavian toimintakäsikirjassa mainittuja turvallisuuteen linkittyviä toiminnanohjausjärjestelmiä ovat riskienhallintapolitiikka, ympäristöjärjestelmä, työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä ja SEC management – järjestelmä³⁰. Huomionarvoista on, etteivät nämä muut turvallisuuteen liittyvät toiminnanohjausjärjestelmät ole varsinaisesti osa turvallisuuden hallintajärjestelmää, vaan niitä käsitellään erillisinä ohjaustyökaluina Finavian työjärjestyksen mukaisesti. Turvallisuuden hallintajärjestelmän soveltamisohjeen mukaan turvallisuuden hallintajärjestelmää sovelletaan kuitenkin kaikissa sellaisissa turvallisuuskriittisissä toiminnoissa, joilla tuotetaan palveluja ja tuotteita ilmaliikenteelle. Tämä liittyy näin edellä mainitut muut turvallisuuteen liittyvät toiminnanohjausjärjestelmät käytännössä osaksi turvallisuuden hallintajärjestelmää.

Turvallisuuden hallintajärjestelmän mukaan Finavian ylin johto on sitoutunut turvallisuuden hallintajärjestelmän periaatteisiin ja turvallisuudenhallintajärjestelmän tuottaman tiedon käyttämiseen päätöksenteossa.

4.2 Turvallisuuden hallintajärjestelmän tavoite ja soveltaminen

Turvallisuuden hallintajärjestelmän tarkoituksena on varmistaa turvallisuusmääräysten noudattaminen ja turvallisuusvaatimusten toteutuminen. Turvallisuudenhallintajärjestelmä ohjeistaa

ja arvioi toimintajärjestelmän turvallisuuskriittisiä prosesseja ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Turvallisuudenhallintajärjestelmää sovelletaan kaikissa ilmaliikenteen turvallisuuden vaikuttavissa prosesseissa.

Järjestelmä kuvaa turvallisuudenhallinnan organisaation, henkilöstön tehtävät ja velvollisuudet. Järjestelmän mukaan Finavian tärkein tavoite toiminnassaan on hyvä ilmailun turvallisuus. Turvallisuuden ensisijaisuus tarkoittaa, että riittävän turvallisuuden saavuttaminen asetetaan palvelussa etusijalle kaupallisiin, toiminnallisiin, ympäristönsuojelullisiin ja yhteiskun-

³⁰ Ilmailualalla turvallisuus on perinteisesti jaoteltu safety eli turvallisuustoimintaan ja security eli turvatoimintaan. Safety – termillä viitataan ilma-aluksen lennonaikaiseen tai maalla tapahtuvaan liikkumiseen liittyvään turvallisuuteen. Safety tarkoittaa myös tahattomia lento-onnettomuuksia ja vaaratilanteita. Security – termillä tarkoitetaan niiden toimien sekä inhimillisten ja aineellisten voimavarojen yhdistelmää, jolla on tarkoitus turvata siviili-ilmailu siihen kohdistuvilta ja sen turvallisuuden vaarantavilta laittomilta teoilta. Turvallisuuden hallintajärjestelmää sovelletaan kaikissa ilmaliikenteen turvallisuuteen vaikuttavissa prosesseissa eli myös security – turvallisuudessa. Osuvampaa olisikin ollut jättää hallintajärjestelmästä pelkästään safety – turvallisuuteen viittaava englanninkielinen nimitys SMS pois.

nallisiin paineisiin nähden. Toiminnan tulee kuitenkin olla kustannustehokasta ja kannattavaa.³¹

4.3 Turvallisuuden hallintajärjestelmään liittyvä dokumentointi

Riittäväällä dokumentoinnilla mahdollistetaan se, että Finavian toimintaan ja palvelujen tuottamiseen liittyvissä prosesseissa käytetty tieto voidaan jäljittää ja se tavoittaa jokaisen tiedon tarvisijan samanlaisena, oikeana ja oikea-aikaisesti. Lisäksi dokumentoinnin avulla osoitetaan, että Finavia täyttää viranomaisvaatimukset.

Turvallisuuskirjanpito koostuu SMS-organisaation pöytäkirjoista, auditointiraporteista, poikkeamatietokannasta ja pääpäiväkirjasta, hyväksyntöihin, tarkastuksiin ja tutkintoihin liittyvää materiaalista sekä yksiköiden toiminnan tuottamista dokumenteista. Turvallisuuteen vaikuttavat Finavian järjestelmät ja laitteet on dokumentoitu. Dokumentoitu aineisto tallennetaan ja säilytetään kussakin prosessissa kuvatulla tavalla. Turvallisuuskriittiset päätökset ja toimenpiteet kirjataan siten, että ne ovat jälkikäteen todennettavissa. Liiketoimintajohtajien vastuulle kuuluu, että ko. liiketoiminnan turvallisuuskriittiset prosessit on määritelty, kuvattu ja niille on osoitettu omistaja. Prosessin hyväksyjä vastaa siitä, että määräysten, toimintaohjeiden ja tiedotteiden jakelua, säilytystä ja päivitystä varten on määrätty vastuutahot.

Turvallisuuskriittisen prosessin omistaja on kirjattu prosessikorttiin. Hän seuraa prosessin toimivuutta ja vastaa sen muuttamisesta, jos se on tarpeen turvallisuuden varmistamiseksi. Prosessin omistaja vastaa siitä, että voimassa olevia prosessikuvauksia ja niiden tukena olevia dokumentteja säilytetään siten, että ne ovat asianomaisen henkilöstön saatavilla. Prosessikuvauksia käytetään myös uuden henkilöstön koulutuksessa ja siten varmistetaan yhdenmukaisen menettelytapojen noudattaminen koko henkilöstön osalta. Prosessin omistaja vastaa myös siitä, että käytöstä poistetut prosessikuvaukset arkistoidaan asianmukaisesti. Prosessikuvauksissa on huomioitu prosessien turvallisen ja tehokkaan käytön ja hallinnan edellyttämät vaatimukset, vastuut ja mittarit.

Finavian turvallisuudenhallintajärjestelmän keskeiset asiakirjat ja tallenteet ovat:

- turvallisuudenhallintajärjestelmän käsikirja liitteineen
- liiketoimintojen ja yhteisten palvelujen turvallisuuskriittiset prosessikuvaukset

³¹ Turvallisuudenhallintakäsikirjassa turvallisuudenhallintajärjestelmä määritellään järjestelmälliseksi ja täsmälliseksi suhtautumistavaksi, joka määrittelee ne toimet, joiden avulla organisaatiossa huolehditaan turvallisuuden hallinnasta hyväksyttävän tai tyydyttävän turvallisuuden saavuttamiseksi. Finavian turvallisuudenhallintakäsikirja 2009, 5.

- turvallisuuskriittisiin prosesseihin liittyvät käsikirjat ja ohjeistukset sekä näiden prosessien tuloksena syntyneet tiedot ja tallenteet
- turvallisuudenhallintajärjestelmän dokumentaatiota täydentävät työ- ja menettelyohjeet sekä kaikki ne tiedostot, standardit ja määräykset, joihin turvallisuuden hallintajärjestelmässä viitataan.

4.4 Finavian turvallisuuspolitiikka

Osana Finavian turvallisuuden hallintajärjestelmää on määritelty Finavian turvallisuuspolitiikka. Turvallisuuspolitiikan mukaan lentoasema- ja lennonvarmistuspalveluiden tärkeimpänä turvallisuustavoitteena on vähentää lento-onnettomuusriskejä niin paljon kuin on käytännössä mahdollista. Tähän liittyen turvallisuudenhallintajärjestelmän tarkoituksena on varmistaa turvallisuusmääräysten noudattaminen ja turvallisuusvaatimusten toteutuminen.

Edellä kerrotun mukaisesti Finavian lentoasema- ja lennonvarmistuspalveluiden tärkeimpänä turvallisuustavoitteena on vähentää lento-onnettomuusriskejä niin paljon kuin se on käytännössä mahdollista. Kuten edellä alaviitteessä 30 on todettu, lento-onnettomuuksien vähentäminen tarkoittaa ilmailualalla safety-turvallisuutta. Turvallisuuspolitiikassa ei erikseen mainita lentoliikenteen turvaamista siihen kohdistettavilta laittomilta teoilta. Toisaalta turvallisuuspolitiikan tarkoituksena on mainittu turvallisuusmääräysten noudattaminen ja turvallisuusvaatimusten toteutuminen. Siviili-ilmailun turvaaminen laittomilta teoilta on säännelty hyvin tarkasti sekä kansallisesti että ylikansallisesti³². Lainsäädännössä annettujen turvallisuusmääräysten noudattaminen pyrkii tosiasiallisesti varmistamaan siviili-ilmailun turvallisuuden siihen kohdistuvilta laittomilta teoilta. Selvyiden vuoksi tämä tulisi mielestäni kirjoittaa auki turvallisuuspolitiikkaan.

Finavian turvallisuuspolitiikkaan sisältyy myös useita turvallisuusperiaatteita. Turvallisuusperiaatteet ja niiden sisältö ovat seuraavat:

a) Jatkuvan kehittämisen periaate

Turvallisuudenhallinnan keskeinen periaate on toiminnan jatkuva parantaminen, jota tavoitellaan suunnittelemalla, toteuttamalla, mittaamalla ja kehittämällä.

³² Merkittävimpänä ylikansallisesta lainsäädännöstä on vuoden 2003 alussa voimaanastunut Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o 2320/2002 yhteisistä siviili-ilmailun turvaamista koskevista säännöistä, jota on muutettu vuonna 2008 asetuksella (EY) N:o 300/2008. Tärkein kansallinen lainsäädäntö on vuoden 2006 tammikuussa voimaan astunut uusi ilmailulaki (1242/2005) sekä Ilmailuhallinnon edellä mainittujen nojalla antamat määräykset ja soveltamisohjeet.

b) Kelpoisuusperiaate

Turvallisuuden kannalta kriittisiksi todetut tehtävät ja niihin liittyvät kelpoisuusvaatimukset määritellään.

c) Turvallisuustavoitteiden periaate

Finavia asettaa palvelun tuottamisen prosesseille turvallisuustavoitteita, joiden avulla parannetaan ja ylläpidetään hyvää turvallisuustasoa.

d) Turvallisuuspoikkeamaperiaate

Turvallisuuspoikkeamat käsitellään, selvitetään ja niiden mahdollisesti edellyttämät korjaavat toimenpiteet toteutetaan suunnitelmallisesti.

e) Dokumentoinnin periaate

SMS -järjestelmään sisältyvä ja sen tuottama aineisto on organisaation sisällä kaikkien sitä tarvitsevien käytettävissä.

f) Ennakoivan turvallisuustarkastelun periaate

Uusille, turvallisuuden kannalta kriittisille järjestelmille, menetelmille tai niiden muutoksille tehdään koko elinkaaren kestävä ennakoiva turvallisuustarkastelu.

g) SMS -järjestelmän katselmoinnin periaate

SMS järjestelmää ja sen toimivuutta katselmoidaan ja kehitetään säännöllisesti organisaation eri tasoilla.

h) Toiminnan auditoinnin periaate

Turvallisuuden kannalta kriittiset toiminnot auditoidaan laaditun vuosittaisen auditointisuunnitelman mukaisesti sekä tarvittaessa muulloinkin.

i) Hyödyllisen tiedon levittämisen periaate

Finavia varmistaa, että onnettomuuksien, vaaratilanteiden, valitusten, vikojen, poikkeamien ja toimintahäiriöiden analysoinnista ja korjaavien toimenpiteiden toimeenpanosta ja tehokkuudesta saatu tieto ja kokemus levitetään laajasti kaikkien asiaankuuluvien käyttöön.

j) Turvallisen ja toimivan perusrakenteen periaate

Lennonvarmistusjärjestelmä, lentoasematoiminnot rakenteineen on järjestetty siten, että palvelu on turvallista. Turvallisuustarkastelujen avulla pyritään varmistamaan, ettei olosuhteiden tai järjestelmien muutoksilla heikennetä turvallisuustasoa. Palvelujärjestelmän poikkeamia ja häiriöitä varten on luotu riittävät varajärjestelmät. Perusrakenteiden pysymistä turvallisina ja toimivina tarkkaillaan jatkuvasti osana normaalia toimintaa.

k) Koko henkilöstön sitoutuminen

Finavian jokainen työntekijä, ylimmästä johdosta palveluketjun jokaiseen osalliseen, sitoutetaan Finavian turvallisuusvaatimukseen. Turvallisuusnäkökohdat on asetettava etusijalle päätöksenteossa ja toiminnassa.

l) Organisatorinen kattavuus ja järjestelmällisyys

Turvallisuudenhallinta on toteutettu järjestelmällisellä, ohjeistetulla, koulutetulla ja dokumentoidulla toiminnalla koko organisaatiossa. Turvallisuudenhallintaan liittyvä organisaatio, siihen liittyvät vastuut ja valtuudet sekä poikkeamatilanteiden käsittelyperiaatteet on määritelty.

m) Kannustava turvallisuuskulttuuri

Jokaisen työntekijän sitoutumista turvallisuudenhallintaan edistetään ylläpitämällä ja kehittämällä myönteistä turvallisuuskulttuuria. Poikkeamatilanteissa ei etsitä syyllistä vaan tutkitaan poikkeamaan vaikuttaneita syitä. Kaikkia työntekijöitä kannustetaan aktiivisesti kehittämään ja ehdottamaan turvallisuutta lisääviä toimia. Myönteinen ja innostava suhtautuminen kehitysehdotuksiin ja raportointiin sekä niistä annettu palaute on tärkeä osa kannustavaa turvallisuuskulttuuria.

Kuten edellä kuvatusta havaitaan, turvallisuuskulttuuri on sisällytetty osaksi turvallisuuspolitiikkaa. Toisaalta voidaan ajatella myös niin, että kaikkien edellä kuvattujen periaatteiden toteutuminen luo omalta osaltaan hyvää turvallisuuskulttuuria.

5. TURVALLISUUDEN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI

Turvallisuusasiat voidaan organisoida yhtä monella tavalla kuin on yrityksiäkin.³³ Lähtökohteisesti yrityksen turvallisuusjohtamista tulee käsitellä organisaation pääjohtamisfunktioiden tapaan siten, että yritysturvallisuudesta vastaava johtaja toimii välittömästi ylimmän johtajan

³³ Miettinen 2002, 65.

alaisuudessa. Organisaation kukin esimies vastaa siitä, että hänen vastuualueellaan noudatetaan organisaation turvallisuuspolitiikkaa ja menettelytapoja. Linjajohdolla on merkittävä rooli turvallisuustoiminnan onnistumisessa.³⁴ Turvallisuusjohtaminen ei siis poikkea yrityksen normaalista johtamisesta. Turvallisuusasioiden hoitaminen esimerkiksi:

- on johdon vastuulla aivan samoin kuin muukin liiketoiminta
- on konkreettista resurssien käyttöä eikä vain abstraktia asenteisiin kohdistuvaa vaikuttamista
- ei muodosta erillistä saareketta johtamiskentässä; turvallisuus ensiksi –periaatekaan ei viittaa erityisasemaan, vaan sillä halutaan korostaa henkilöstön osuuden tärkeyttä ja sitä, että on järkevää hoitaa turvallisuusasiat ensin ja sitten paneutua ongelmaan muilta osin
- ei ole pelkästään työntekijöiden ja työnjohtajien välinen, vaan koko organisaation asia.³⁵

Organisaatioille jää kuitenkin paljon vaihtoehtoja erityisesti omaehtoisen turvallisuustoiminnan organisointiin. Apuna organisaatiot voivat käyttää standardien ehdotuksia. Esimerkiksi tietoturvallisuuden hallinnan standardi³⁶ suosittelee, että suurissa organisaatioissa muodostetaan organisaatorajat ylittävä tietoturvallisuuden koordinoitiryhmä. Lisäksi usein nimetään tietoturvapäällikkö, jolla on päävastuu turvallisuuden kehittämisestä ja toteuttamisesta. Myös työturvallisuusjohtamista koskevissa standardeissa³⁷ ehdotetaan, että ylimmästä johdosta nimetään henkilö varmistamaan työterveys- ja turvallisuusjohtamisen toteuttamista. Samoin ympäristöasioissa tulee nimetä johdon henkilö, joka vastaa ympäristöjärjestelmän toimivuudesta ja raportoinnista.³⁸ Edellä mainituissa johtamisjärjestelmäohjeissa ja -standardeissa sekä turvallisuusjohtamiskäytännöissä nostetaan esiin vastuiden ja velvollisuuksien määrittämisen ja dokumentoinnin merkitys.³⁹

Miettinen esittelee teoksessaan erilaisia organisaatiotapoja turvallisuuden johtamiselle. Hierarkkinen organisaatio on perinteinen yrityksen toimintojen organisointimalli. Hierarkkinen organisaation etuna on, että se mahdollistaa yrityksen turvallisuustoimintojen vahvan keskitetyn ohjauksen ja helposti toteutettavan raportointi- ja palautejärjestelmän. Huonoa mallissa on se, että se voi olla jäykkä ja joustamaton muutoksia vaativissa tilanteissa.⁴⁰

³⁴ Lanne 2007, 24.

³⁵ Kerko 2001, 23.

³⁶ ISO/IEC 17799 2005

³⁷ BS 8800:fi 1997; OHSAS 18002:fi 2000; ILO-OHS 2001

³⁸ SFSEN ISO 14001 2004

³⁹ Lanne 2007, 24–25.

⁴⁰ Miettinen 2002, 66.

Matriisiorganisaatiossa yritysturvaluustoiminnot on hajautettu eri puolille yritystä. Organisaatio mahdollistaa hierarkisen organisaation tapaan turvaluustoimintojen vahvan keskittelyn ohjauksen ja helposti toteutettavan raportointi- ja palautejärjestelmän. Matriisiorganisaation heikkous on, että siinä organisaation eri tahojen toiveet ja tavoitteet turvaluuden kehittämisessä voivat olla ristiriitaisia. Yhteisymmärryksen puuttuessa turvaluusasioiden kehittäminen voi olla tehotonta. Matriisiorganisaatio tarjoaa kuitenkin hyvän lähtökohdan erityisesti korkean riskitason yritysten yritysturvaluuden kehittämiseen.⁴¹

Verkosto-organisaatiossa turvaluustoiminnot voivat olla monimutkaisesti verkottuneita ja verkostossa mukana olevat henkilöt toimivat itsenäisesti keskenään. Tällaisen organisaation tehokas johtaminen voi olla vaikeaa, koska sen jokainen osa toimii muista riippumatta. Ongelmia voi aiheuttaa myös se, että itsenäiset tahot joutuvat panostamaan kohtuuttomasti turvaluusasioiden kehittämiseen. Etuna on, että organisaatio mukautuu helposti ja nopeasti ympäristön muutoksiin.⁴²

Usein yrityksissä vastuu turvaluustoimintojen toteuttamisesta on keskitetty erilliseen turvaluusyksikköön. Tällaisen yksikön tehtäväkuvaan kuuluvat muun muassa:

- tarjota asiantuntemusta turvaluuteen liittyvissä asioissa, kuten muutostöissä, häiriötilanteissa ja tapahtumatutkinnassa
- suorittaa vaara-analyyssejä sekä riskienarviointia ja ylläpitää riskikarttaa sekä päivittää organisaation turvaluusanalyyssejä
- tehdä sisäisiä tarkastuksia toiminnan turvaluutta koskien
- kerätä ja analysoida käyttökokemusta ja tietoa tapahtuneista vaaratilanteista
- seurata onnettomuuksia ja vaaratilanteita valituilla alueilla tai valituissa muissa organisaatioissa
- kerätä ja välittää eteenpäin tietoa turvaluusalan kehityksestä
- huolehtia turvaluusohjeiden päivityksistä
- pitää yhteyttä viranomaisiin ja huolehtia viranomaisvaatimusten täyttymisestä.⁴³

Suuremmissa ja riskien moninaisuuden kannalta haasteellisimmissa organisaatioissa yritysturvaluuden eri osa-alueiden koordinointi ja asiantuntemus jakaantuvat usein eri henkilöille, ryhmille ja yksiköille. Esimerkiksi kiinteistöturvaluuden, tietoturvaluuden ja riskienhallinnan organisointi eriytyy tyypillisesti toisistaan. Tällöin haasteena on yritysturvaluuden kokonaiskuvan muodostaminen, eri osa-alueiden välisten yhteisten toimintojen koordinointi

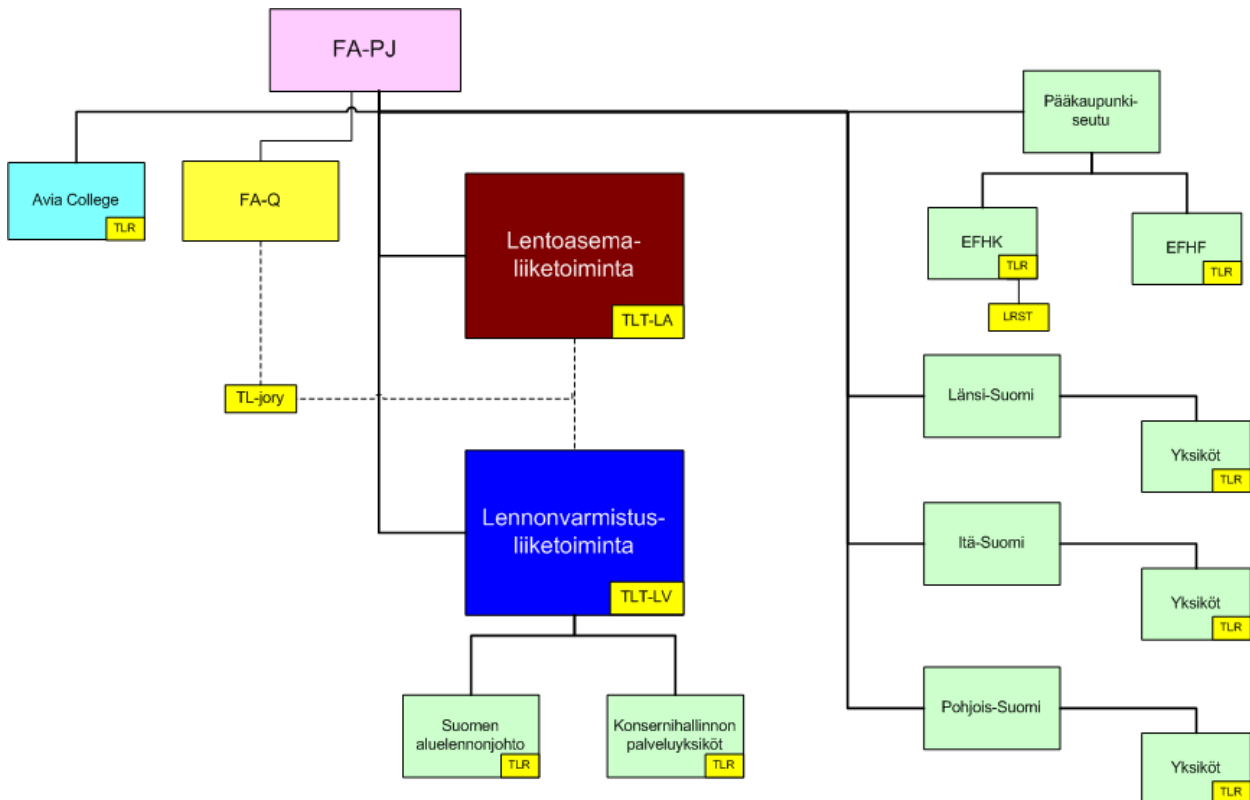
⁴¹ Miettinen 2002, 66.

⁴² Miettinen 2002, 66.

⁴³ Lanne 2007, 14.

sekä eri osa-alueiden painotusten loogisuus. Yritysturvallisuuden johtaminen voi myös etäännyä liikaa organisaation normaaleista toimintaprosesseista. Näin käy, jos strategisen ja operatiivisen tason merkitystä yritysturvallisuuden toteuttamisessa ei ymmärretä.⁴⁴ Finavian osalta edellä esitetyn arviointiin palataan jäljempänä luvussa 7.

6. FINAVIAN TURVALLISUUDEN JA LAADUNHALLINNAN ORGANISAATIO



Kuva 4. Finavian turvallisuuden ja laadunhallinnan organisaatio⁴⁵

Finavian turvallisuuden- ja laadunhallintaorganisaatio on kuvattu oheisessa kuvassa keltaisella värillä. Finavian pääjohtaja (FA-PJ) vastaa toimitusjohtajana Finavian turvallisuudenhallinnasta ja päättää siihen liittyvistä periaatteellisista kysymyksistä. Turvallisuudenhallintaorganisaation ylintä tasoa edustavat pääjohtaja, turvallisuus- ja laatujohtaja (FA-Q) sekä turvallisuus- ja laatujohtoryhmä (TL-jory).

Finavian turvallisuuden ja laadunhallinnan organisaatio on kuvattu turvallisuuden hallintajärjestelmässä. Vaikka turvallisuuden hallintajärjestelmää sovelletaan kaikissa ilmailiikenteen turvallisuuteen vaikuttavissa prosesseissa, on riskienhallinta tässä suhteessa eri asemassa. Fi-

⁴⁴ Lanne 2007, 14.

⁴⁵ Finavian turvallisuuden hallintajärjestelmä, liite A.

navialle on määritelty erillinen riskienhallintapolitiikka, jonka mukaisesti Finavian hallitus päättää Finavian riskienhallinnasta sekä seuraa ja raportoi tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi hallitus asettaa keskuudestaan tarkastusvaliokunnan,⁴⁶ joka valmistelee, ohjaa ja arvioi riskienhallintaa koskevia asioita perehtymällä riskienhallintaan ja sen organisointiin sekä valvomalla riskienhallinnan asianmukaisuutta. Edelleen hallitus vahvistaa riskienhallinnan periaatteet sekä seuraa raportointia riskienhallinnan tilasta. Riippumatta Finavian hallituksen vahvasta roolista riskienhallinnassa, sitä ei ole mainittu osana Finavian turvallisuuden ja laadunhallinnan organisaatiota. Tätä voidaan pitää puutteena.

Lentoasema- ja lennonvarmistusliiketoiminnot (LA ja LV) vastaavat toimintansa turvallisuudesta ja laadusta. Lentoasema- ja lennonvarmistusliiketoimintojen johtajat vastaavat toimialansa tarkemmasta ohjeistamisesta turvallisuuden ja laadunhallintajärjestelmien mukaisesti. Liiketoimintojen vastuulla on, että toiminnassa havaittuihin turvallisuus- tai laatuksymyksiin tartutaan ja korjaavat toimenpiteet suunnitellaan ja ohjeistetaan tai milloin korjaavat toimet kohdistuvat liiketoiminnon toimintaan niin, että toteutus on viiveetön ja oikea-aikainen.

6.1 Turvallisuus- ja laatujohtoryhmä

Turvallisuus- ja laatujohtoryhmän (TL-jory) puheenjohtajana on turvallisuus- ja laatujohtaja ja jäsenenä lentoasema- ja lennonvarmistusliiketoimintojen liiketoimintajohtajat. Lisäksi työskentelyyn osallistuu muita puheenjohtajan erikseen kutsumia henkilöitä.

Turvallisuus- ja laatujohtoryhmä kokoontuu vähintään kuusi kertaa vuodessa. Turvallisuus- ja laatujohtoryhmä johtaa turvallisuudenhallintajärjestelmän kehittämistä, ylläpitoa ja seuranta. Turvallisuus- ja laatujohtoryhmä käsittelee mm. liiketoimintojen turvallisuus- ja laatuosastojen turvallisuuskatselmukset sekä turvallisuus ja laatu -yksikön (FA-Q) turvallisuudenhallintajärjestelmän katselmukset. Turvallisuus- ja laatu – yksikkö raportoi turvallisuus- ja laatujohtoryhmälle lentoasemien turvallisuus- ja laaturyhmien (TLR) toiminnasta.

⁴⁶ Tarkastusvaliokunnan tehtävänä on perehtyä riskienhallintaan ja sen organisointiin sekä valvoa riskienhallinnan asianmukaisuutta ja arvioida Finavian sisäisten valvontajärjestelmien toimivuutta. Finavian riskienhallintapolitiikka 2007, s. 14.

6.2 Lentoasema- ja lennonvarmistusliiketoimintojen turvallisuus- ja laatutoimikunnat

Lentoasemaliiketoiminnalla ja lennonvarmistusliiketoiminnalla on turvallisuus- ja laatutoimikunnat (TLT-LA/LV). Toimikunnan puheenjohtajana on liiketoiminnan johtaja tai hänen sijaisensa. Toimikunnan jäseninä ovat johtajan nimeämät henkilöt. Liiketoiminnat raportoivat turvallisuus- laatujohtoryhmälle turvallisuustoiminnastaan. Turvallisuus- ja laatutoimikunnan työjärjestyksestä päättää liiketoiminnan johtaja, joka vastaa, että toimikuntatyöskentely täyttää turvallisuudenhallintajärjestelmän vaatimukset. Toimikunnat seuraavat ja arvioivat liiketoimintojen turvallisuus- ja laatuasioita. Toimikunnat kokoontuvat vähintään kymmenen kertaa vuodessa.

6.3 Finavian turvallisuus- ja laaturyhmät

Lentoasemilla, Suomen aluelennonjohdossa ja Avia Collegessa⁴⁷ on turvallisuus- ja laaturyhmät (TLR). Turvallisuus- ja laaturyhmän puheenjohtajana toimii yksikön päällikkö tai hänen sijaisensa. Yksikön päällikkö vastaa turvallisuus- ja laaturyhmän toiminnasta. Lennonvarmistusliiketoiminnan ja Finavian konsernihallinnon palveluyksiköt⁴⁸ muodostavat yhteisen turvallisuus- ja laaturyhmän. Konsernihallinnon palveluyksiköiden osalta puheenjohtajana toimii lennonvarmistusliiketoiminnan johtajan nimeämä henkilö. Turvallisuus- ja laaturyhmä käsittelee yksikkönsä toimintaan liittyvät turvallisuus- ja laatuasiat.⁴⁹ Turvallisuus- ja laaturyhmä seuraa turvallisuus- ja laatujohtoryhmän ja turvallisuus- ja laatutoimikuntien päätökset toimenpiteiksi sekä valvoo, että yksikön toiminta täyttää toimintajärjestelmän turvallisuus- ja laatuvaatimukset.

Tulosityksiköt ovat vastuussa oman toimintansa turvallisuudesta ja laadusta sekä toimintansa ohjeistamisesta turvallisuuden- ja laadunhallintajärjestelmien mukaisesti. Ne vastaavat siitä, että toiminta tapahtuu määräysten ja vaatimusten mukaisesti tarvittavin resurssein ammattitaitoisella ja viranomaisvaatimukset täyttävällä henkilöstöllä. Turvallisuus- ja laaturyhmä käsittelee lentoasemaa koskevat raportit, poikkeama- ja havaintoilmoitukset, selonteot, koosteet ja muut turvallisuuteen liittyvät asiat. Lisäksi ryhmä arvioi ja seuraa yksikön toiminnan turvalli-

⁴⁷ Avia College on Finavian ammatillinen erikoisoppilaitos. Sen tehtävänä on antaa koulutusta eri ilmailuammatteihin ja järjestää Finavian eri toimialojen tarpeista lähtevää ammatillista perus-, kertaus-, jatko- ja täydennyskoulutusta sekä huolehtia Finavian henkilöstön ammatillisesta ja ammattitaitoa täydentävästä lisäkoulutuksesta.

⁴⁸ Nämä palveluyksiköt ovat tekninen palveluyksikkö, lennonneuvontapalvelut ja ilmailutiedotusyksikkö.

⁴⁹ Näitä asioita ovat mm. turvallisuustarkastelut, ennakoivat toimenpiteet, turvallisuuspoikkeamat, kehitysehdotukset ja turvallisuushavainnot.

suutta turvallisuudenhallintajärjestelmän asettamien vaatimusten pohjalta sekä arvioi toimintatapojen tai ympäristön muutosten vaikutuksia turvallisuuteen ennen muutosten toteuttamista.

Pöytäkirjat turvallisuus- ja laaturyhmien kokoontumisista toimitetaan lentoasema- ja lennonvarmistusliiketoiminnoille sekä tiedoksi turvallisuus- ja laatu – yksikölle.

6.4 Turvallisuus- ja laatu – yksikkö

Finavian turvallisuus ja laatu – yksikkö toimii suoraan Finavian pääjohtajan alaisuudessa. Turvallisuus- ja laatu – yksikkö tuottaa turvallisuuteen liittyviä analyysejä, selontekoja tai kehittämisehdotuksia sekä välittää tietoa turvallisuuteen liittyvistä epäkohdista ja niiden korjaustoimenpiteistä sekä mahdollisista kehittämistoimenpiteistä. Turvallisuus- ja laatu – yksikkö seuraa turvallisuudenhallintajärjestelmän toimivuutta. Yksikön johtaja vastaa siitä, että Finavian turvallisuudenhallinta- ja laatu järjestelmät täyttävät viranomaisvaatimukset ja esittää tarvittaessa niitä koskevia parannusehdotuksia. Lisäksi turvallisuus- ja laatu – yksikkö vastaa poikkeama- ja havaintoilmoitusjärjestelmän (PHI-järjestelmä)⁵⁰ toimivuudesta ja kehittämisestä sekä suorittaa turvallisuudenhallintajärjestelmän mukaisia auditointeja.

Turvallisuus- ja laatu – yksikkö toimii tarvittaessa esittelijänä turvallisuuden- ja laadunhallintaorganisaation kokouksissa. Turvallisuus- ja laatu – yksikön tutkijoilla ja auditioijilla on oikeus saada käyttöönsä kaikki se materiaali, mitä auditoinnit, turvallisuustarkastelujen vahvistaminen tai tutkinta vaatii. Materiaalin erottelusta, käytöstä ja säilytyksestä antaa ohjeet turvallisuus- ja laatujohtaja.

Turvallisuus- ja laatu – yksikkö:

- vastaa:
 - o Finavian turvallisuustason arvioinnista
 - o Finavian sisäisistä auditoinneista, lukuun ottamatta sisäisen tarkastuksen tai Finavian lentoasemanliiketoiminnan turvapalvelut-yksikön suorittamia tarkastuksia
 - o Finavian suorittamien ulkopuolisten organisaatioiden auditoinneista

⁵⁰ PHI -järjestelmä on Finavian turvallisuuden ja laadun varmistukseen ja kehittämiseen liittyvä järjestelmä. Järjestelmän kautta ilmoitetaan lennonvarmistukseen, kunnossapitoon, sähköhuoltoon, pelastuspalveluun, asematasopalveluun, kunnossapito- ja pelastuskalustoon, security-toimintaan, työturvallisuuteen ja ympäristöön liittyviä asioita ja tapahtumia.

- Finavian sisäisen raportointijärjestelmän ohjeistamisesta, toimivuudesta ja kehittämisestä
 - Finavian toimialaan kohdistuvien merkittävien poikkeamien tutkinnasta ja sen ohjeistamisesta
 - Finavian turvallisuuden hallintajärjestelmään liittyvän dokumentoinnin hallinnasta
- tuottaa Finaviaa koskevia tilastoja ja tietoja turvallisuustasosta
 - ohjeistaa Finavian käyttämät turvallisuustarkastelumenettelyt
 - vahvistaa sille lähetetyt turvallisuustarkastelut
 - koordinoi turvallisuuden- ja laadunhallintaan liittyvää koulutusta
 - seuraa toimialansa kansainvälistä kehitystä sekä tutkimusten tuloksia

6.5 Sisäinen tarkastus

Sisäisen tarkastuksen yksikkö on riippumaton, suoraan hallituksen tarkastusvaliokunnan ja pääjohtajan alaisena toimiva yksikkö, joka

- seuraa toimialansa kansainvälistä kehitystä sekä tutkimusten tuloksia
- avustaa Finavian ylintä johtoa ja hallitusta riskienhallinnan ja valvontaprosessien riittävyyden ja tuloksellisuuden vuosittaisessa arvioinnissa
- toteuttaa tarkastuksia vuosittain hallituksen hyväksymän tarkastussuunnitelman mukaisesti
- raportoi säännöllisesti ylimmälle johdolle ja hallitukselle merkittävistä avoimista riskeistä, valvontakysymyksistä, organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää koskevista asioista sekä muista ylimmän johdon ja hallituksen tarvitsemista tai pyytämistä tiedoista
- noudattaa toiminnassaan sisäisen tarkastuksen kansainvälisiä ammattistandardeja
- on oikeutettu saamaan tehtäviensä suorittamiseen tarpeelliset tiedot, pääsyoikeudet ja henkilöstön tuen
- tuottaa lisäarvoa ja tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa arvioimalla järjestelmällistä lähestymistapaa käyttäen Finavia konsernin riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosesseja ja edistämällä niiden kehittämistä

6.6 Helsinki-Vantaan lentoaseman turvallisuusorganisaatio

Helsinki-Vantaan lentoaseman turvallisuus- ja laaturyhmä muodostaa osan Finavian turvallisuuden hallintajärjestelmän organisaatiota. Turvallisuus- ja laaturyhmään kuuluvat lentoasemajohtaja puheenjohtajana, lennonvarmistusliiketoiminnasta vastaava apulaisjohtaja, lento-

asemaliiketoiminnan ilmailu- ja terminaalisektorista vastaavat apulaisjohtajat, lennonjohdon päällikkö, kunnossapidon päällikkö, asematasopäällikkö ja yritysturvallisuuspäällikkö. Lentoterminalin turvallisuus- ja laaturyhmä kokoontuu kuukausittain.

Osana lentoaseman turvallisuus- ja laatuorganisaatiota toimii myös kiitotieturvallisuuden lisäämiseen painottuva Local Runway Safety Team (LRST), joka käsittelee lentoliikenteen turvallisuuteen liittyviä asioita ja raportoi niistä tarpeellisessa laajuudessa lentoaseman turvallisuus- ja laaturyhmälle. Local Runway Safety Team valmistelee ja julkaisee Airside Safety Alert -tiedotetta. Local Runway Safety Teamin puheenjohtajana toimii Helsinki-Vantaan lentoaseman lennonvarmistusliiketoiminnasta vastaava apulaisjohtaja ja jäseninä ovat edustajat kunnossapidosta, lennonjohdosta sekä asematasovalvonnasta ja suurimmista lentoyhtiöistä. Local Runway Safety Team kokoontuu vähintään kuusi kertaa vuodessa.⁵¹

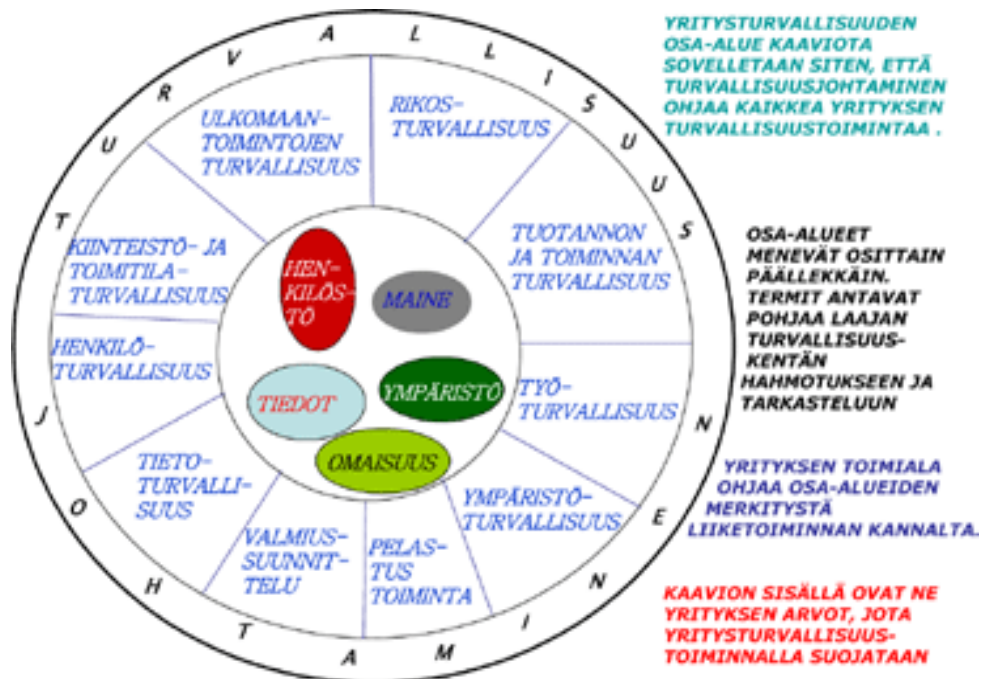
7. VASTUU FINAVIAN TURVALLISUUDEN OSA-ALUEISTA

Edellä luvussa 6. kuvattiin Finavian turvallisuuden ja laadunhallinnan organisaatio. Turvallisuuden ja laadunhallinnan voitiin havaita jakaantuneen johdon lisäksi erilaisille ryhmille ja yksiköille. Turvallisuuden ja laadunhallinnan organisaatio voidaan kuvata myös turvallisuuden eri osa-alueiden mukaisiin vastuualueisiin jaoteltuna. Tällöin Finavian turvallisuusjohtamisesta saadaan hieman erilainen kuva. Luvussa 5. esitettyjen organisaatiomallien pohjalta voidaan todeta, että Finavian organisaatiomallissa on tunnistettavissa piirteitä sekä matriisiorganisaatiosta että osin myös verkosto-organisaatiosta. Matriisiorganisaatio näyttäytyy siinä, että turvallisuuden eri osa-alueilla on vahva keskitetty ohjaus. Turvallisuustoimia seurataan ja niistä raportoidaan. Toisaalta Finavian turvallisuusjohtamisessa on nähtävissä myös verkosto-organisaation piirteitä. Valitettavan usein turvallisuuden eri osa-alueista vastaavat yksiköt toimivat itsenäisesti muista riippumatta, eikä riittävää vuoropuhelua eri yksiköiden välillä synny. Tämä vaikeuttaa tehokasta turvallisuusjohtamista sekä kattavan kokonaiskuvan luomista.

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan perinteisesti yrityksen turvallisuusasioiden kokonaisvaltaista toteutusta. Se on johdon vastuulla olevaa päivittäistä yritystoimintaa, joka varmistaa yrityksen lailliset toimintaedellytykset, toiminnan, tuotannon ja palveluiden häiriöttömyyden, jatkuvuuden sekä turvallisen toimintaympäristön. Elinkeinoelämän keskusliiton Yritysturvallisuuden Neuvottelukunta määritelmän mukaan yritysturvallisuuteen kuuluvat tuotannon ja toiminnan turvallisuus, työturvallisuus, ympäristöturvallisuus, henkilöturvallisuus, kiinteistö-

⁵¹ Helsinki-Vantaan lentoasemalle on vastikään perustettu myös uusi yhteistyöelin Apron Safety Team (AST). AST keskittyy erityisesti asematasoturvallisuuden parantamiseen.

ja toimitilaturvallisuus, ulkomaantoimintojen turvallisuus, valmiussuunnittelu, rikosturvallisuus, pelastustoiminta ja tietoturvallisuus.⁵²

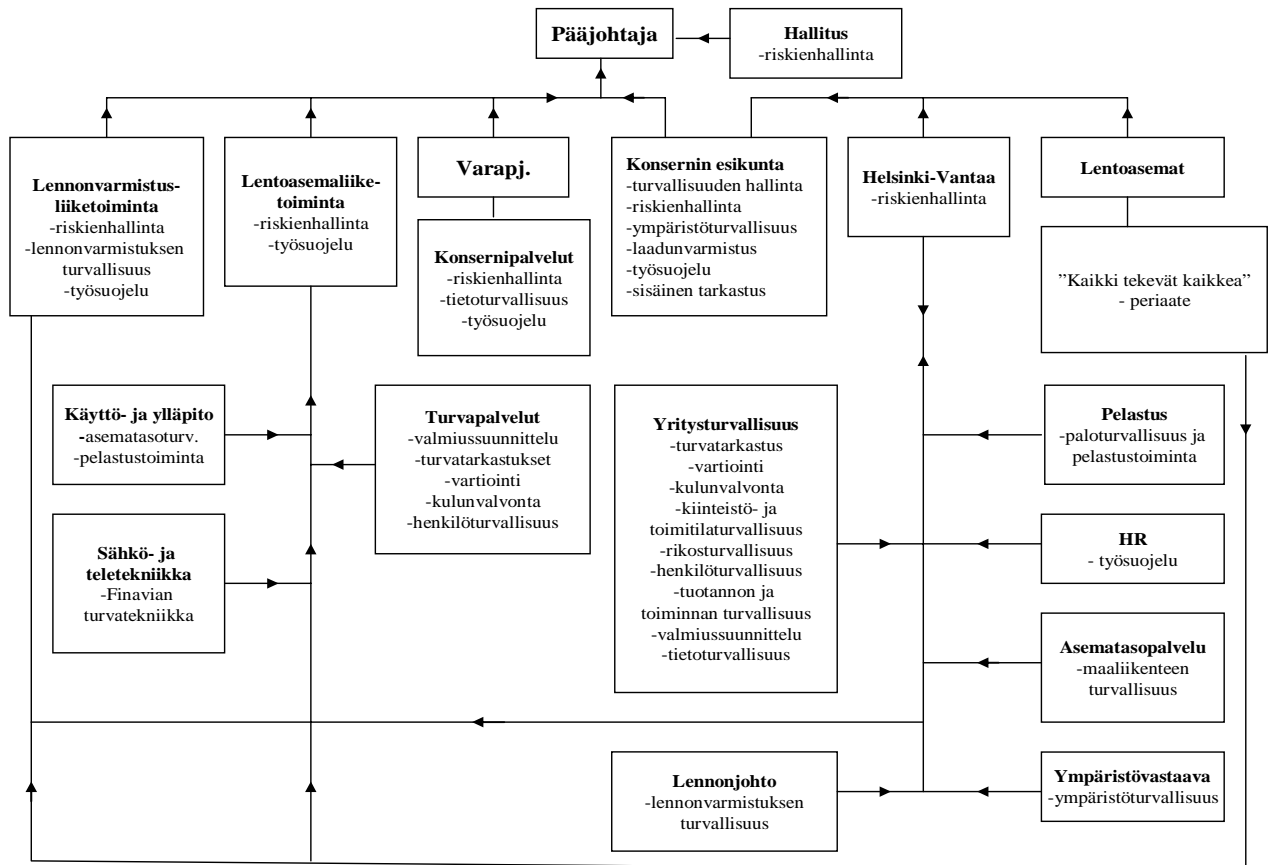


Kuva 5. Yritysturvallisuuden osa-alueet⁵³

Finaviassa turvallisuuden osa-alueet on hajautettu ja niitä johdetaan toiminnanohjausjärjestelmillä, kuten turvallisuuden hallintajärjestelmällä, joista vastaa pääjohtaja. Tässä tutkielmassa ei pyritä käsittelemään yritysturvallisuuden kaikkia eri osa-alueita vaan keskitytään niihin, jotka Finavian toiminnassa on tunnistettavissa. Tällaiset turvallisuuden osa-alueet ovat riskienhallinta, tietoturvallisuus, ympäristöturvallisuus, työsuojelu, palo- ja pelastustoiminta, valmiussuunnittelu, henkilöturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus sekä rikosturvallisuus. Tuotannon ja toiminnan turvallisuudeksi voidaan Finaviassa määritellä muun muassa lennonvarmistuspalvelujen turvallisuus sekä asematasotoiminnan turvallisuus. Matkustajille suoritettavat turvatarkastukset ja näihin liittyvät alihankkijasopimukset voidaan myös käsittää osaksi Finavian tuotannon ja toiminnan turvallisuutta. Seuraavassa käsitellään tiivistetysti kunkin turvallisuuden osa-alueen vastuullinen organisaatio.

⁵² Heljaste – Korkiamäki – Laukkala – Mustonen – Peltonen – Vesterinen 2008, 27.

⁵³ Lähde: Elinkeinoelämän keskusliiton Yritysturvallisuuden Neuvottelukunta



Kuva 6. Finavian konsernihallinnon ja Helsinki-Vantaan lentoaseman turvallisuuden osa-alueet ja organisaatio raportointikanavin kuvattuna

7.1 Riskienhallinta

Finavian hallitus päättää Finavian riskienhallinnasta sekä seuraa ja raportoi tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi hallitus asettaa keskuudestaan tarkastusvaliokunnan, joka valmistelee, ohjaa ja arvioi riskienhallintaa koskevia asioita perehtymällä riskienhallintaan ja sen organisointiin sekä valvomalla riskienhallinnan asianmukaisuutta. Edelleen hallitus vahvistaa riskienhallinnan periaatteet sekä seuraa raportointia riskienhallinnan tilasta.

Riskienhallinnan suunnittelemisesta, toteuttamisesta ja kehittämisestä vastaavat liiketoiminnat, lentoasemat ja tytäryhtiöt Finavian riskienhallintapolitiikan mukaisesti omalla vastuualueellaan. Riskienhallintaa johtaa ja koordinoi riskienhallintajohtaja riskienhallintastrategian mukaisesti.

7.2 Tietoturvallisuus

Pääjohtaja vahvistaa Finavian tietoturvapoliitikan ja tietoturvallisuuteen liittyvät suunnitelmat, ohjeet ja kehittämissuunnitelmat. Finavian tietoturvaryhmä vastaa yhteistyössä tietoturvapääallikön kanssa pääjohtajan vahvistaman tietoturvapoliitikan mukaisesta tietoturvallisuuteen liittyvien suunnitelmien, toimintatapojen ja ohjeistuksen valmistelusta. Tietoturvaryhmänä toimii Finavian tietohallinnon johtoryhmä laajennettuna tietoturvapääalliköllä. Ryhmää täydennetään tarpeen mukaan muiden alojen asiantuntijoilla.

Tietoturvapääallikko koordinoi tietoturvallisuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyviä hankkeita ja vastaa niihin liittyvästä tiedottamisesta ja raportoinnista. Finavian organisaation esimiesten vastuulle kuuluu varmistaa valvomiensa henkilöiden tietoisuus tarvittavista tietoturvallisuuteen liittyvistä ohjeista ja toimintatavoista sekä valvoa niiden noudattamista. Kaikkien Finavian henkilökuntaan kuuluvien on noudatettava tietoturvallisuudesta annettavia ohjeita ja määräyksiä. Jokaisella on lisäksi velvollisuus ilmoittaa havaitsemistaan epäkohdista ohjeissa, tietoturvajärjestelyissä tai järjestelyjen toimimattomuudessa.

7.3 Ympäristöturvallisuus

Ympäristöturvallisuus perustuu Finaviassa käytössä olevalle ympäristöjärjestelmälle, jonka tavoitteena on ympäristönsuojelun jatkuva parantaminen. Pääjohtaja päättää ympäristötavoitteiden asettamisesta yksiköille sekä määrittelee Finavian ympäristöpolitiikan ja –strategiat. Ympäristöjohtaja ja ympäristöasioiden johtoryhmä avustavat häntä tässä. Ympäristöasioiden johtoryhmä on yksi kolmesta pääjohtajan tukena toimivasta johtoryhmästä. Ympäristöjohtaja koordinoi ja vastaa Finavian ympäristöasioista sekä niiden toteutuksesta ja ympäristöjärjestelmän ylläpidosta.

Tulos- ja palveluyksiköt toimivat toimialan mukaisesti ympäristöasioissa yhdessä Finavian konsernihallinnon ympäristöasiantuntijoiden kanssa. Lisäksi jokaisella lentoasemalla on nimetty ympäristövastaava.

7.4 Työsuojelu

Työsuojelua johdetaan työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmällä (TTT-järjestelmä)⁵⁴. Järjestelmä käsittää sekä TTT-politiikan, toiminnan suunnittelun, järjestelmän toteuttamisen, toiminnan, sen tarkastukset ja korjaavat toimenpiteet sekä johdon katselmukset.

Finavian TTT-johtamisjärjestelmästä vastaa pääjohtaja. Pääjohtaja päättää myös TTT-tavoitteiden asettamisesta ja seurannasta laitostasolla. Konsernihallinnon osastojen johtajat vastaavat toimialansa TTT-asioiden toimivuudesta ja kehittämisestä sekä oman osastonsa TTT-riskien tunnistamisesta ja arvioinnista sekä toimialansa TTT-ohjeistuksesta ja dokumentoinnista. Jokaisen toimialan vastuulle kuuluu TTT-lainsäädännön seuraaminen ja tiedottaminen. Osastojen johtajat raportoivat asetettujen TTT-tavoitteiden toteutumisesta pääjohtajalle ja Finavian konsernihallinnon työsuojelupäällikölle.

Aluejohtajat vastaavat oman alueensa TTT-johtamisesta ja velvoitteista määrittämällä alueensa TTT-toimintavastuut ja -valtuudet. Samoin he vastaavat riskien arvioinnista ja seuraavat ja mittaavat TTT-toimintaa sekä varmistavat tarvittavan osaamisen TTT-asioissa. Aluejohtajat raportoivat TTT-tavoitteiden toteutumisesta pääjohtajalle ja konsernihallinnon työsuojelupäällikölle.

Lentoasemien päälliköt vastaavat riskien arvioinnin toteuttamisesta, seuraavat ja mittaavat TTT-toimintaa sekä varmistavat tarvittavan osaamisen ja tiedottavat TTT-asioista lentoasemalla. Lentoasemien päälliköt raportoivat aluejohtajille.

Finavian konsernihallinnon työsuojelupäällikkö vastaa Finavia-tasoisien TTT-koosteiden laatimisesta sekä yleisestä TTT-asioiden koordinoinnista. Jokaiselle työsuojelusopimuksessa määritellylle työpäikälle on nimetty työsuojelupäällikkö. Työsuojelupäällikön avustaa linjaorganisaatiota sekä vastaa työntekijän ja työntekijöiden välisestä työsuojelua koskevasta yhteistoiminnasta.

7.5 Henkilöturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus sekä rikosturvallisuus

Finavian henkilöturvallisuutta, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuutta ja rikosturvallisuutta ohjataan SEC-management -järjestelmällä. Järjestelmän laadinnasta ja ylläpidosta vastaa Finavian lentoasemaliiketoiminnan turvapalvelut-yksikkö. SEC-management järjestelmä ei ole suunnit-

⁵⁴ Finavian työterveyden ja -turvallisuuden johtamisjärjestelmä perustuu OHSAS 18001:fi järjestelmälle.

teltu Finavian yritysturvallisuuden tarpeisiin, vaan sillä pyritään täyttämään kansainvälisen siviili-ilmailujärjestön (ICAO), Euroopan unionin, ilmailulain sekä Ilmailuhallinnon määräysten mukaiset siviili-ilmailun turvaamiseksi asetetut velvoitteet. Edellä mainitut velvoitteet kuitenkin tosiasiallisesti asettavat vaatimuksia mm. kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudelle, henkilöturvallisuudelle ja rikosturvallisuudelle.

SEC-management järjestelmän laadinnasta ja ylläpidosta vastaa konsernihallinnon turvapalvelut-yksikkö. Turvapalvelut-yksikön turvapäällikön vastuulle kuuluu turva-asioiden koordinointi, seuranta ja mittaaminen Finavia-tasolla. Konsernin turvapäällikkö raportoi turvasioista lentoasemaliiketoiminnan johtajalle, joka raportoi edelleen pääjohtajalle.

7.6 Palo- ja pelastustoiminta

Pelastustoimintaa ohjataan pelastustoimintaohjeistuksella, josta vastaa Finavian palo- ja pelastusjaosto. Lentoaseman kunnossapitoyksiköt vastaavat pääsääntöisesti lentoasemien pelastustoimesta. Helsinki-Vantaan lentoasemalla toimii päätoiminen pelastuslaitos. Lisäksi pelastustoimen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuu lentoaseman kiinteistöyksikkö.

7.7 Valmiussuunnittelu

Finaviassa lähtökohtana on, että konsernihallinnon yksiköiden, palvelu- ja tulosityksiköiden ja lentoasemien sekä lennonvarmistuskeskuskusten tulee varautua toimimaan poikkeusoloissa. Muutoin vastuu jakaantuvat seuraavasti: Finavian turvapäällikkö johtaa, koordinoi ja yhteensovittaa varautumistoimintaa sekä toimintaa poikkeusoloissa. Lisäksi turvapäällikkö toimii valmiustoimikunnan puheenjohtajana.

Finavian valmiustoimikunta ohjaa, valvoo ja koordinoi koko Finavian valmiussuunnittelua ja poikkeusoloihin varautumista. Valmiustoimikunta ei osallistu varsinaiseen valmiustoiminnan operatiiviseen johtamiseen, joka vastuu kuuluu Finavian organisaatioyksiköille.

Valmiustoimikunnat toimivat lentoasemilla ja Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskuksessa. Valmiustoimikunnat koordinoivat paikallista varautumista ja poikkeusolojen yhteistoimintaa mukaan lukien väestönsuojelua viranomaisyksiköiden ja muiden lentoasemalla tai lennonvarmistuskeskuksessa toimivien organisaatioiden kanssa. Valmiustoimikunnan puheenjohtajana on yksikön päällikkö, joka nimeää valmiustoimikunnan jäsenet.

Aluejohtajat vastaavat Finavian valmiuspäällikölle yhteistoiminta-alueensa lentoasemien valmiustoiminnasta ja siitä, että alueen lentoasemien valmiustoimikunnat nimetään ja että ne hoitavat edellä mainitut yhteistoimintatehtävänsä.

7.8 Tuotannon ja toiminnan turvallisuus

Finavia tuottaa asiakkailleen eli lentoyhtiöille, matkustajille, puolustusvoimille ja liikenne- ja yleisilmailijoille erilaisia lennonvarmistus- ja lentoasemapalveluita. Tässä yhteydessä käsitellään turvallisuuden näkökulmasta lennonvarmistuksen turvallisuutta, asematasotoiminnan turvallisuutta sekä turvatarkastusten järjestämistä.

Lennonvarmistuksen turvallisuudesta Finaviassa vastaa pääjohtajan alaisuudessa toimiva lennonvarmistusliiketoiminta. Liiketoiminnan vastuulle kuuluu koko Finavian läpi kulkevan lennonvarmistusliiketoiminnan suunnittelu ja johtaminen, palveluiden kehittäminen, asiakasprosessien sekä palvelujen tuottamisen ohjaus ja seuranta erilaisten mittaristojen avulla. Tulosalueiden eli pääkaupunkiseudun, Länsi-Suomen, Itä-Suomen, Pohjois-Suomen ja alueellinen lennonvarmistuksen vastuulla on lennonvarmistusliiketoiminnan antamien tavoitteiden mukaisesti tuottaa lennonvarmistuspalveluja tulosityksiköidensä kautta.

Asematasotoiminnan turvallisuutta ohjataan maaliikenneohjeistuksella. Maaliikenneohjeistuksen laadinnasta vastaa Finavian lentoasemaliiketoimintaan kuuluva lentoasemien käyttö- ja ylläpitoyksikkö. Tämän lisäksi jokainen lentoasema on laatinut käyttö- ja ylläpitoyksikön ohjeistuksen mukaisesti omat maaliikenneohjeistuksensa. Esimerkiksi Helsinki-Vantaan lentoasemalla maaliikenteen turvallisuuden valvonta kuuluu asematasopalvelut-yksikölle, joka vastaa muun muassa ilma-alusten opastamisesta, asematason liikennesääntöjen noudattamisen vavonnasta sekä asematasolla ajamiseen tarvittavien lupien myöntämisestä. Lisäksi Helsinki-Vantaan lentoasemalla toimivat jo edellä mainitut erityisesti kiitotieturvallisuuteen keskittyvä Local Runway Safety Team ja asematasoturvallisuuteen keskittyvä Apron Safety Team.

Turvatarkastuspalveluista Finaviassa vastaa lentoasemaliiketoiminnan turvapalvelut-yksikkö. Turvapalvelut-yksikkö vastaa Finavia-tasolla turva-asioiden koordinoinnista, seurannasta ja mittaamisesta. Yksikkö toimii lisäksi toimialan tarvitsemien hankintojen tilaajana ja alihankkijoiden kanssa laadittavien sopimusten sopimusosapuolena. Helsinki-Vantaan lentoasemalla on oma yritysturvallisuusyksikkö, jonka vastuulle matkustajien turvatarkastukset lentoasemal-

la kuuluvat. Muilla lentoasemilla matkustajien turvatarkastuksista vastaavat erikseen nimeytyt turvavastaavat.

7.9 Vastuunjaon arviointia

Finavian turvallisuuden osa-alueet on jaoteltu läpi organisaation, kuten edellä kuvatusta voidaan havaita. Lisäksi eräistä osa-alueista kuten riskien hallinnasta ja työsuojelusta vastaavat useat eri yksiköt. Edellä turvallisuuskulttuuria käsittelevässä kappaleessa todettiin, että yhtenä hyvän turvallisuuskulttuurin edellytyksenä on hyvä tiedonkulku ja riittävä yhteistyö organisaatioiden eri tasojen ja tehtäväalueiden kesken. Finavian turvallisuusjohtamisen organisaatiossa tätä voidaan pitää suurimpana puutteena. Etukäteinen tiedonkulku eri liiketoimintojen, osastojen, yksiköiden ja esimerkiksi lentoasemien välillä ei toteudu riittävällä tavalla. Tämä aiheuttaa tai voi aiheuttaa sekaannusta turvallisuuden eri osa-alueista vastuullisten yksiköiden suunnittelussa toimintaa ainoastaan omasta kapeasta näkökulmastaan.

On mahdollista, että esimerkiksi lentoasema-alueella tapahtuvissa rakennustöissä ei huomioida kaikkia turvallisuuden osa-alueita ja niiden asettamia vaatimuksia. Rakennustöissä tulee ottaa huomioon muun muassa riskien hallinta, työturvallisuus, paloturvallisuus ja toimitilaturvallisuus. Mahdollisesti rakennustöissä tulee niin ikään huomioida ympäristöturvallisuus. Edelleen Euroopan unionin lainsäädäntö asettaa vaatimuksia rakennustöissä käytettävien henkilöiden kulunvalvonnalle ja taustan tarkistuksille. Niin ikään rakennuksen sijaitessa lentoaseman turvavalvotun alueen ns. kriittisellä osalla, tulee kaikki kyseiselle alueelle menevät henkilöt turvatarkastaa. Mikäli työtä tehdään kriittisen alueen rajalla, on sinne asetettava vartiointi. Mikäli kulku rakennustyömaalle tapahtuu lentoaseman asematason kautta, tulee ajoneuvolla olla ajo-ajoneuvolupa ja kuljettajalla erityisen ajolupakoulutuksen kautta saatu ajolupa. Työmiesten käyttämät tarvikkeet ja työvälineet vaativat oman lupansa.

Tämä esimerkki osoittaa, kuinka monta turvallisuuden eri osa-alueita lentoasemaympäristössä tulee ottaa huomioon. Yhden osa-alueen puuttuminen suunnitteluvaiheesta voi aiheuttaa viivästymisiä, kustannusten nousua tai pahimmillaan koko työn keskeytymisen.

Edellä kerrotuista huolimatta Finavia-konsernissa ei ole etukäteistä, kattavaa ja kaikki turvallisuuden osa-alueet huomioon ottavaa yhteistyöelintä. Yhteistyöelimen tai yksittäisen vastuuhenkilön puuttumisesta aiheutuu väistämättä se, ettei kenelläkään ole tai käytännössä voi olla kattavaa kokonaiskuvaa Finavian turvallisuuden tai turvallisuuden johtamisen tilasta. Eri osa-

alueille on sekä konserni että lentoasematasolla olemassa vastuuhenkilönsä, mutta eri yksiköiden välinen vuorovaikutus ja yhteinen suunnittelu puuttuvat.

Tämä on tyypillistä turvallisuuskriittisille organisaatioille.⁵⁵ Tällaisissa organisaatioissa toiminta on tyypillisesti jaettu moniin erikoistuneisiin yksiköihin ja toisaalta toisiaan avustaviin ja valvoviin asiantuntijaosastoihin. Monimutkaistunut organisaatio asettaa myös henkilöstölle lisävaatimuksia. Toimintaprosesseista tulee pidempiä ketjuja, joiden kulkua on vaikea hahmottaa. Samojen asioiden parissa työskentelee useita henkilöitä organisaation eri toiminnoista, jolloin vastuurakenteet saattavat hämärtyä.

Organisaatioissa ei riittävästi mielletä, kuinka paljon konkreettista tekemistä tarvitaan tiedon hankkimiseen ja välittämiseen toisille osapuolille. Mitä suurempi, monimutkaisempi ja kapeampiin osaamisalueisiin jaettu organisaatio on, sitä suurempi osa kokonaistyöstä menee vuorovaikutuksen koordinointiin. Tämä ei ole yleensä kenenkään ensisijainen tehtävä, eikä siihen ole organisaatiossa erityisosaamista.

Turvallisuuskriittisissä organisaatioissa asiantuntemusalueet ovat usein kapeita. Oletuksena on, ettei ihminen voi luotettavasti hallita laajoja kokonaisuuksia. Ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, että luotettavuus syntyisi parhaiten organisoimalla tekeminen kapeisiin erikoistumisalueisiin. Oikeiden ratkaisujen tekeminen voi monimutkaisessa ympäristössä olla vaikeaa, jos ei tiedä sitä kokonaisuutta, mihin ratkaisullaan siinä tilanteessa vaikuttaa.⁵⁶

Monimutkainen organisaatorakenne tekee myös muutoksen hallinnan haastavaksi. Yhden toiminnon tai osaston vastuiden muuttaminen heijastuu moneen asiaan ja vaatii muutoksia muissa toiminnoissa ja päivityksiä moniin ohjeistoihin ja dokumentteihin. Lisäksi muutoksen vaikutusta käytännön toimintaan on vaikea ennakoida, sillä käytännön toiminta on usein jotain muuta kuin ohjeistojen ja linjaorganisaation orjallista noudattamista.⁵⁷

Tiettyjen Finavian turvallisuuteen vaikuttavien hankkeiden osalta tilanne on parempi. Näin on etenkin safety-turvallisuuteen vaikuttavien järjestelmien suhteen, joille suoritetaan Finaviassa käytössä olevan turvallisuustarkastelukäsikirjan mukaisia etukäteisiä turvallisuustarkasteluja.

⁵⁵ Turvallisuuskriittiset organisaatiot ovat organisaatioita, jotka toimivat sellaisella alueella, jossa on merkittäviä turvallisuusriskejä ympäristölle tai yhteiskunnalle. Ks. tästä Oedewald – Reiman 2006, 9.

⁵⁶ Reiman – Oedewald 2008, 73-74. Monimutkainen organisaatorakenne saattaa joissakin tapauksissa lisätä turvallisuusriskejä vaikeuttamalla työn ja kokonaisuuksien hahmottamista. Tämä on yksi normaalien onnettomuuksien teorian kannattajien perusajatuksista.

⁵⁷ Reiman – Oedewald 2008, 75. Kuten Reiman ja Oedewald huomauttavat monet onnettomuudet ovat jopa seurausta eri alueiden toimintojen ja, tai jopa organisaatioiden kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta välittää riittävästi tietoa omasta työstään, sen vaatimuksista ja käytännön toteuttamisesta.

Turvallisuustarkastelu on turvallisuudenhallintajärjestelmän osa, jolla voidaan tunnistaa, analysoida ja hallita järjestelmään liittyviä ilma-aluksiin kohdistuvia riskejä koko elinkaaren ajan, suunnittelusta lähtien. Investointia tai työohjetta, jonka seurauksena turvallisuustaso saattaisi alentua, ei turvallisuustarkastelukäsikirjan mukaan saa tehdä ilman perusteellista turvallisuusvaikutusten tarkastelua.

Turvallisuustarkastelu tehdään kaikille niille Finavian toimintoihin liittyville muutoksille, joilla voi olla vaikutusta ilma-aluksen turvalliseen liikehdintään ja joille turvallisuustarkastelu nähdään tarpeelliseksi. Turvallisuustarkastelu voidaan tehdä myös, jos ulkoisissa liittymäpinoissa tapahtuu muutoksia.

Vastuu turvallisuustarkastelun tarpeen arvioinnista on aina kulloisenkin projektin asettajalla tai muutostyöstä päättävällä. Jos turvallisuustarkastelun tarve on epäselvä, tulee sen tarvetta arvioida ennakkotarkastelun avulla. Jos turvallisuustarkastelu tarvitaan, projektin asettaja tai muutoksesta päättävä määrää turvallisuustarkastelun laatijan. Turvallisuustarkastelun laatija vastaa siitä, että turvallisuustarkastelu tehdään Finavian turvallisuustarkastelukäsikirjan mukaisesti.

Turvallisuustarkastelua tehtäessä voidaan ja tulee hyödyntää monipuolista asiantuntemusta. Asiantuntijoiden käyttämisestä tarvittavissa määrin vastaa turvallisuustarkastelun laatija. Suunniteltaessa kokonaan uutta järjestelmää, on vielä tarkempi ja monipuolisempi kuuleminen tarpeen. Tavoitteena on asiantuntemukseen perustuen saada paras mahdollinen tulos. Kukin tarkasteluun osallistuja arvioi muutosta oman asiantuntemuksensa ja parhaan ymmärryksensä mukaan. Käytännössä eri alan asiantuntijoita käsittävä turvallisuustarkastelu tehdään vain ns. laajoissa turvallisuustarkasteluissa. Turvallisuustarkastelun tehtävä on osoittaa muutoksen turvallisuusvaikutukset muutoksesta päättävälle taholle.

Käyttäjän näkökulmasta turvallisuustarkastelukäsikirja painottuu erilaisten, lähinnä lennonvarmistukseen liittyvien järjestelmien turvallisuustarkasteluun. Myös käytännössä turvallisuustarkastelua on käytetty nimenomaan safety-turvallisuuteen liittyvien järjestelmien suunnittelussa tai muutoksissa. Muissa turvallisuuteen mahdollisesti vaikuttavissa hankkeissa kuten esimerkiksi rakennustöissä, turvallisuustarkasteluja ei ole riittävällä tavalla toteutettu. Osin tähän voi olla syynä turvallisuustarkasteluprosessin raskaus. Turvallisuustarkastelukäsikirjaa tulisi muokata siten, että sitä toteutettaisiin järjestelmällisesti myös muissa turvallisuuteen vaikuttavissa asioissa. Lisäksi turvallisuustarkasteluprosessia tulisi keventää. Toisin kuin tällä

hetkellä, turvallisuudentarkastelusta tulisi saada luonnollinen osa Finavian turvallisuustoimintaa.

Turvallisuuden hallintajärjestelmä ja siinä kuvattu turvallisuuden ja laadunhallinnan organisaatio toimii turvallisuusasioiden tiedonjakokanavana, mutta pääsääntöisesti jälkikäteisesti. Turvallisuuden ja laadunhallinnan organisaatio perustuu eritasoisille turvallisuus- ja laaturyhmille. Nämä ryhmät kokoontuvat keskimäärin kerran kuukaudessa ja tällöin kokousten pääpaino on edellisen kuukauden havaittujen poikkeamien ja niihin tehtyjen korjaavien toimenpiteiden läpikäynnissä. Kokouksissa ei yksityiskohtaisesti käydä läpi yksiköissä suunnitteilla olevia ja mahdollisesti turvallisuuteen vaikuttavia hankkeita ja muita asioita. Näin ollen eri turvallisuuden osa-alueiden huomioon ottaminen jääkin yksiköiden ja siellä toimivien asiantuntijoiden vastuulle.

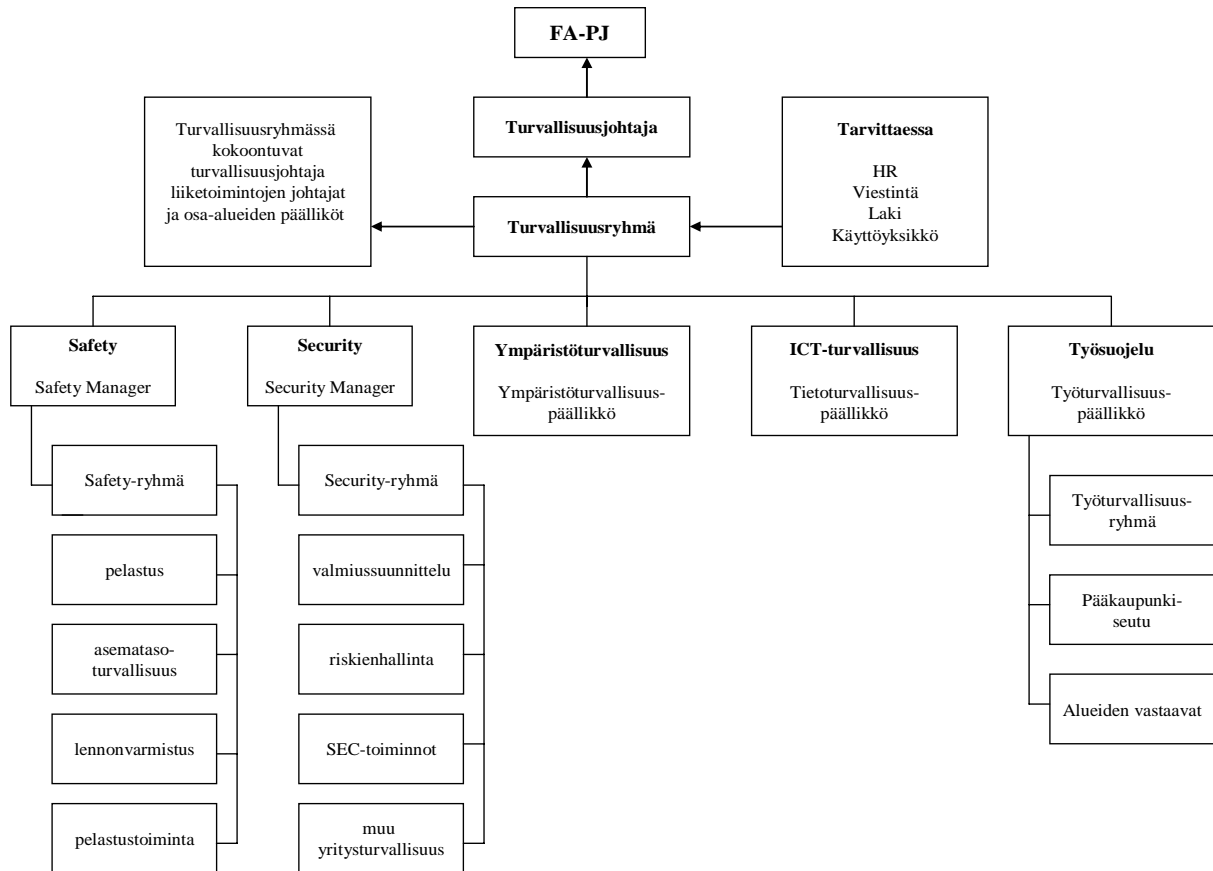
Finavian turvallisuus- ja laaturyhmä on tässä suhteessa hieman vastaavassa asemassa. Turvallisuus- ja laaturyhmä vastaanottaa raportit turvallisuus- ja laaturyhmien kokouksista sekä suorittaa itsenäistä auditointitoimintaa. Turvallisuus- ja laaturyhmä voi myös sekä auditointien että turvallisuus- ja laaturyhmien raporttien perusteella ohjeistaa Finavia-tasoisesti turvallisuustoimintaa. Tässäkin tapauksessa pääpaino on jälkikäteisessä ohjeistamisessa. Turvallisuus- ja laaturyhmälläkään ei ole säännöllistä ja etukäteistä yhteistyötä kaikkien turvallisuuden eri osa-alueiden vastuutahojen kanssa. Lisäksi on huomattava, että Finaviassa on omat johtamisjärjestelmänsä ja vastuutahonsa muun muassa riskien hallinnalle, tietoturvallisuudelle, työsuojelulle sekä ympäristöturvallisuudelle. Näiden turvallisuuden osa-alueiden raportointi, suunnittelu tai ohjeistaminen ei kulje turvallisuus- ja laaturyhmän kautta. Edellä mainituissa turvallisuuden osa-alueissa on olemassa vastuullinen yksikkö, joka raportoi suoraan pääjohtajalle. Riskien hallinnassa on vielä otettava huomioon Finavian hallituksen rooli.

8. FINAVIAN TURVALLISUUSJOHTAMISEN VAIHTOEHTOINEN ORGANISATIOMALLI

8.1 Yleistä

Tässä kappaleessa pyrin esittämään yksinkertaistetun mallin Finavian turvallisuuden osa-alueiden johtamiselle. Mallissa keskeisessä asemassa on turvallisuuden eri osa-alueiden välillä tehtävä ennakoiva, suunnitteluvaiheeseen sekä jälkikäteiseen toiminnan arviointiin perustuva

yhteistyö. Kullekin turvallisuuden osa-alueelle on nimetty vastuutaho. Lisäksi organisaatioon on nimetty koko Finavian turvallisuudesta vastaava turvallisuusjohtaja.



Kuva 7. Turvallisuusjohtamisen vaihtoehtoinen organisaatiomalli

Finavian turvallisuuden osa-alueet on mallissa jaettu viiteen alueeseen: turvallisuustoimintaan eli safety-turvallisuuteen, turvatoimintaan eli security-turvallisuuteen, ympäristöturvallisuuteen, ICT-turvallisuuteen ja työturvallisuuteen. Tämän lisäksi nämä turvallisuuden osa-alueet voisivat jakaantua erillisiin alaosastoihin.

Turvallisuusjohtamisen toimintamalli jokaisella turvallisuuden osa-alueella olisi sama. Jokaisella viidestä turvallisuuden osa-alueesta olisi oma vastuhenkilö, päällikkö. Jokaisella alaosastolla olisi lisäksi oma vastuuhenkilönsä. Osa-alueen päällikkö ja osa-alueiden vastuuhenkilöt kokoontuisivat säännöllisesti uutena elimenä perustettavissa turvallisuusryhmissä.

Turvallisuusryhmien tehtävät ja vastuut seuraisivat pääosin nykyisin turvallisuus- ja laaturyhmillä olevia vastuita ja tehtäviä. Uutena ja selkeästi korostettuna tehtävänä kullakin turvallisuusryhmällä olisi tulevien turvallisuuteen mahdollisesti vaikuttavien hankkeiden, lainsäädän-

nön tai ohjeistusten muuttumisen läpikäynti. Osa-alueen päällikön tehtävänä olisi puolestaan saattaa nämä asiat turvallisuusryhmän tietoisuuteen, jolloin myös muiden turvallisuuden osa-alueiden näkemykset saadaan huomioitua.

8.2 Turvallisuusryhmä

Turvallisuuden osa-alueiden vastaavat päälliköt kokoontuisivat säännönmukaisesti ja aina tarvittaessa turvallisuusryhmässä. Tämä tulisi määritellä turvallisuuden hallintajärjestelmässä. Turvallisuusryhmän vetäjänä ja kokousten puheenjohtajana toimisi turvallisuusjohtaja. Turvallisuusryhmän kokoonpanossa olisi lisäksi mukana Finavian lennonvarmistus-, lentoasema-, ja kaupallisen liiketoiminnan johtajat. Lisäksi ryhmän kokouksissa voitaisiin kuulla eri alan asiantuntijoita aina kulloinkin käsiteltävän aihealueen mukaan. Turvallisuusryhmän kokouksissa voisi myös olla edustettuna henkilöstöpalvelut, viestintä, lakiasiainyksikkö, ja käyttö- ja ylläpitoyksikkö, joka vastaa lentoasemien rakennushankkeista.

Turvallisuusryhmä ottaisi pääosin vastuulleen nykyisessä organisaatiossa turvallisuus- ja laatujohtoryhmälle kuuluvat tehtävät. Turvallisuusryhmän tehtävänä olisi myös toimia turvallisuuden eri osa-alueiden yhteistyöelimenä. Jokaisen osa-alueen päällikkö vastaisi omalta osaltaan siitä, että omat suunnitelmat ja hankkeet sekä menneellä kaudella havaitut poikkeamat ja niihin suoritettavat korjaustoimenpiteet tulisivat turvallisuusryhmässä kaikkien turvallisuuden osa-alueiden tietoon ja kommentoitavaksi. Turvallisuusryhmä tulisi kokouksissaan käsitellä myös suunnitteilla olevat muutokset ohjeistukseen kuten esimerkiksi pelastusohjeistukseen tai maaliikenneohjeistukseen. Päälliköiden tehtävä olisi pitää huolta siitä, että suunnitelluista muutoksista saadaan hänen vastuualueen asiantuntijan lausunto. Tämä varmistaisi sen, ettei ohjeistuksia voida muuttaa siten, että ne eivät olisi toisen turvallisuuden osa-alueen kannalta toteuttamiskelpoisia tai noudatettavissa.

Turvallisuusryhmän tehtävänä olisi valmistella turvallisuutta koskevat päätökset työjärjestyksen mukaisesti pääjohtajalle esiteltäväksi. Esittelystä vastaisi turvallisuusjohtaja. Niissä tapauksissa, joissa pääjohtajan päätös ei ole työjärjestyksen mukaisesti tarpeen, tekisi päätöksen turvallisuusjohtaja turvallisuusryhmässä esitettyjen näkemysten ja keskustelun pohjalta. Turvallisuudesta vastaavien päälliköiden tehtävänä olisi saattaa tehty päätös omalla vastuualueellaan voimaan.

Turvallisuusryhmätyöskentely ei olisi ainoa turvallisuuden yhteistyöelin. Vastaavat päälliköt voisivat kokousten ulkopuolellakin pitää tiivistä yhteyttä. Kiireellisissä tapauksissa käytössä

tulisi olla joustavampi järjestelmä, joka mahdollistaa nopean reagoinnin. Periaatteellisesti merkittävät ja vasta suunnitteilla olevat Finavian turvallisuuteen liittyvät asiat ratkaistaisiin turvallisuusryhmässä.

8.3 Mallin arviointia

Turvallisuuden osa-alueista vastaavat päälliköt ovat jo pääosin Finavian organisaatiossa. Ainoastaan tehtäväkuvauksia ja vastuualueita tulisi täsmentää. Henkilöt tulisi nimittää tehtäviinsä, mutta he voisivat toimia myös useamman tehtävänimikkeen alla (esimerkiksi vastaa päätehtäväänään riskienhallinnasta, mutta toimii samanaikaisesti myös Security Managerina). Malli ei myöskään vaatisi henkilöiden siirtymisiä yksiköistä toiseen. Ainoastaan raportointikanava ja tapa voisi muuttua. Muutos jäisi näin myös kustannusvaikutuksiltaan pieneksi.

Suurin muutos uudessa mallissa tapahtuisi tavassa hoitaa turvallisuusasioita. Nyt kaikkien velvollisuutena olisi pitää huolta siitä, että omalle vastuualueelle kuuluvat, turvallisuuteen mahdollisesti vaikuttavat muutokset tulevat koko turvallisuusorganisaation tietoon. Toisaalta, turvallisuusorganisaatio saisi tietoa myös muun organisaation tulevista hankkeista ja muutoksista. Käytännössä mallin mukanaan tuoma muutos voisi olla pienempi, kuin malli antaa olettaa. Finavian toiminnassa on paljon myös sellaisia turvallisuuteen liittyviä asioita, jotka voidaan hoitaa yksiköiden sisällä. Otettaessa mallia käyttöön nämä asiat tulisi kuitenkin käydä ensin läpi. Näin voitaisiin erotella ne asiat, jotka ovat yksiköiden sisällä hoidettavia ja toisaalta ne asiat, jotka tulee saattaa turvallisuusryhmän tietoon ja käsiteltäväksi. Mikäli tästä on epäselvyyttä, tulisi asia esitellä turvallisuusryhmässä. Tällainen toimintamalli myös lisäisi koko turvallisuusorganisaation tietoisuutta Finavian turvallisuustoiminnasta kokonaisuutena puuttumatta kuitenkaan vastuunjakoon. Tämä olisi selkeä voimavara ja voisi lisätä myös turvallisuusorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden työmotivaatiota ja lisätä halua ”yhteen hiileen puhaltamiseen”.

Mallin mukana yksiköiden välinen tiedonkulku paranisi. Muutostyön tai ohjeistuksen muuttaminen ei olisi jatkossa mahdollista siten, ettei muilla turvallisuusorganisaation yksiköillä olisi mahdollisuutta lausua siitä. Samoin kävisi esimerkiksi edellä kuvatun kaltaisten rakennusprojektien ja niissä kohdattujen ongelmien kanssa. Kaikki turvallisuuden osa-alueet sekä itse rakentamisesta vastaava taho kokoontuisivat jo suunnitteluvaiheessa. Toteutusvaihe sujuisi joustavammin, kun kaikki tiedossa olevat turvallisuusvaatimukset ja niiden vuoksi mahdollisesti tehtävät muutokset tiedostettaisiin jo projektin alkuvaiheessa.

Lisäksi malli takaisi parhaan hyödyn ns. best practises-menettelystä. Toisessa yksikössä jo kerran ratkaistu ongelma voi hyvin tulla vastaan myös toisaalla. Turvallisuusryhmässä jo kerran löydetty ja sovellettu ratkaisumalli tulisi esille eikä jo tunnistetun ongelman ratkaisuun tarvitsisi sitoa resursseja uudelleen. Myös turvallisuusryhmän kokousten pöytäkirjat tulisi jakaa jokaisen turvallisuusorganisaation alaosaston vastuuhenkilölle. Hän vastaisi siitä, että kokouksissa käsiteltävät merkitykselliset asiat saatetaan oman vastualueen asianmukaisten henkilöiden tietoon. Vaihtoehtoinen malli tälle voisi olla esimerkiksi se, että kokousten pöytäkirjat laitettaisiin Finavian sisäiseen Intranetiin, jossa ne olisivat valittujen henkilöiden luettavissa.

Malli yksinkertaistaisi Finavian nykyistä monitasoista turvallisuusjohtamista. Tällä hetkellä osa turvallisuusasioista käsitellään pääjohtajan ja Finavian hallituksen välillä. Osassa turvallisuusasioita käsittely tapahtuu pääjohtajan ja tämän apuna toimivan johtoryhmän kesken. SEC-toiminnasta eli turvatoiminnasta vastaa Finavian turvapäällikkö, joka raportoi asiasta lentotasealiiketoiminnan johtajalle ja tämä puolestaan pääjohtajalle. Kuten voidaan havaita, turvallisuusasioita käsitellään ja myös päätetään eri tasoilla. Uusi organisaatiomalli varmistaisi sen, että turvallisuusasiat käsiteltäisiin ja päätettäisiin aina samalla tasolla, saman menettelyn tuloksena. Tämä parantaisi turvallisuustoiminnan laadukkuutta ja organisaation sisäistä läpinäkyvyyttä. Turvallisuusjohtajalla olisi tässä päätöksentekoprosessissa korostettu rooli, sillä hän toimisi esittelijänä pääjohtajalle sekä tarvittaessa johtoryhmälle ja hallitukselle.

9. YHTEENVETO

Onnistunut yrityksen turvallisuusjohtaminen vaatii selkeät lähtökohdat. Yrityksen tulee luoda turvallisuuspolitiikka, arvioida yrityksen toimintaan kohdistuvat riskit, varmistaa henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen sekä seurata, dokumentoida ja tiedottaa turvallisuusasioista. Turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit organisoinnin osalta ovat toimintajärjestelmien, toimintavastuiden ja – velvollisuuksien määrittäminen sekä riittävien resurssien varaaminen tavoitteiden toteuttamiseksi. Edellä mainitut asiat luovat osaltaan yrityksen turvallisuuskulttuuria, joka niin ikään on osa onnistunutta turvallisuusjohtamista.

Finavian turvallisuusjohtamisessa on löydettävissä hyvään turvallisuusjohtamiseen kuuluvat keskeiset elementit. Finaviassa on määritelty turvallisuuden hallintajärjestelmä ja turvallisuuspolitiikka, turvallisuuteen liittyvät vastuut ja velvollisuudet on määritelty, toimintaan kohdistuvat riskit on arvioitu, turvallisuutta ja sen kehittymistä seurataan, siitä raportoidaan ja annetaan palautetta. Finavian johto ja henkilöstö ovat sitoutuneet turvallisuuden ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen.

Finavian turvallisuusjohtamista voidaan kuitenkin edelleen kehittää. Turvallisuudesta vastaava organisaatio on nykyisellään raskas ja se on hajautettu eri puolille organisaatiota. Turvallisuusorganisaatiossa on havaittavissa tyypillisiä matriisiorganisaation haasteita. Organisaation eri tahojen toiveet ja tavoitteet turvallisuuden kehittämisessä voivat olla ristiriitaisia. Tämä vaikeuttaa selkeän kokonaiskuvan luomista ja etukäteistä turvallisuustoimintaa edistävää yhteistyötä.

Tässä tutkielmassa esitetty vaihtoehtoinen organisaatiomalli voisi olla ensimmäinen askel turvallisuustoiminnan kehittämiseksi. Malli on sinällään yksinkertaisesti toteutettavissa. Organisaatioon kuuluva henkilöstö on jo olemassa. Vastuut ja velvollisuudet on määritelty. Malli muuttaisi raportointikanavia ja lisäisi etukäteistä yhteistyötä ja tiedottamista. Myös jo kertaalleen organisaation sisällä löydetyt ratkaisumallit saataisiin koko turvallisuusorganisaation käyttöön. Malli olisi sellaisenaan toteutettavissa myös Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Koko ja toiminnan erityispiirteet huomioiden mallia voitaisiin soveltaa myös muilla Finavian lentotaseverkostoon kuuluvilla lentoasemilla.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

- Flink, A-L., Reiman, T., Hiltunen, M. 2007. *Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Heljaste, J-M., Korkiamäki J., Laukkala H., Mustonen J., Peltonen, J., Vesterinen, P. 2008. *Yrityksen turvallisuusopas*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hämäläinen, P., Anttila, S. 2008. *Onnistuneen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Seurantatutkimus*. Työsuojeluhallinto. Työsuojelujulkaisuja 85.
- Kerko, P. 2001. *Turvallisuusjohtaminen*. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Lanne, M. 2007. *Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa*. VTT Publications 632.
- Leppänen, J. 2006. *Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Miettinen, J. E. 2002. *Yritysturvallisuuden käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mäkinen, K. 2007. *Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Oedewald, P., Reiman, T. 2006. *Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet*. VTT Publications 593. Otamedia Oy, Espoo 2006.
- Reiman, T., Oedewald, P. 2008. *Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ruuhilehto, K., Vilppola, K. 2000. *Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä*. TUKES-julkaisu 1/2000.
- Turvallisuusjohtaminen* 2008. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Työsuojeluhallinto.

FINAVIAN LÄHTEET

Finavian toimintakäsikirja, 2007.

Helsinki-Vantaan lentoaseman toimintakäsikirja, 2009.

Kenttätoimialan pelastustoimintaohjeisto, 2007.

Helsinki-Vantaan lentoaseman maaliikenneohjeisto, 2009.

Riskienhallintapolitiikka, 2008.

Tietoturvapoliittika, 2005.

Turvallisuuden hallintajärjestelmä, 2009.

Työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä, 2007.

Ympäristökäsikirja, 2005.