



Tunne kumppanisi: Urakoitsijahallinnan kokonaiskuva

SIMO KOLEHMAINEN

EI VASTUULLISUUTTA ILMAN TURVALLISUUTTA -SEMINAARI

13.5.2025

Kuka puhuu?

>23 vuoden kokemus turvallisuustyöstä
turvallisuuskriittisissä organisaatioissa

Tällä hetkellä toimin VR Logistiikan
turvallisuusjohtajana.

Aiempaa kokemusta Porvoon
öljynjalostamon ja Kilpilahden
teollisuusalueen turvallisuustehtävistä
sekä Neste Oyj:n konsernin
turvallisuusyksikön johtamisesta.

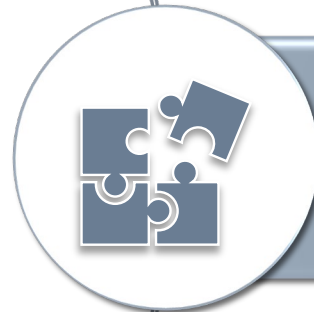
Vastuisiin kuuluivat pitkään myös Nesteen
urakoitsijoiden turvallisuuden hallinnan
periaatteet ja käytännöt yhtiössä

Simo Kolehmainen





Urakoitsijaturvallisuuden
johtaminen

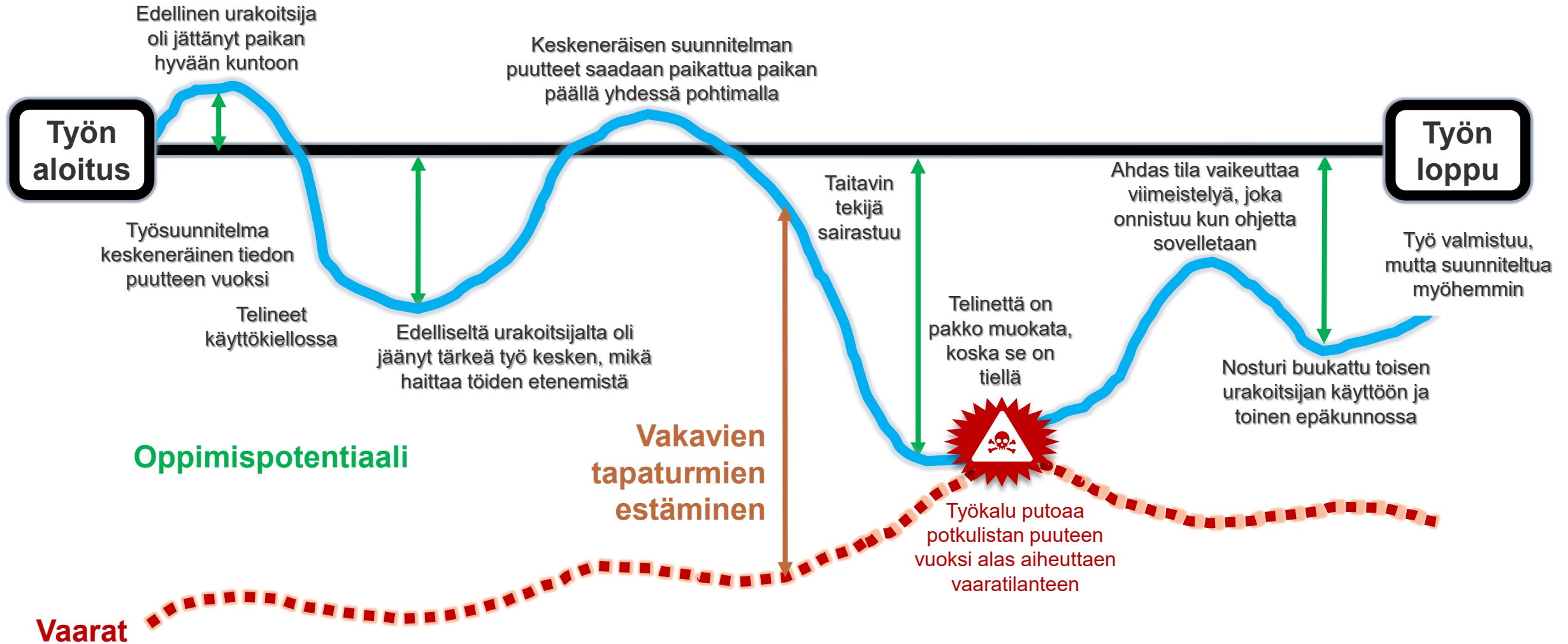


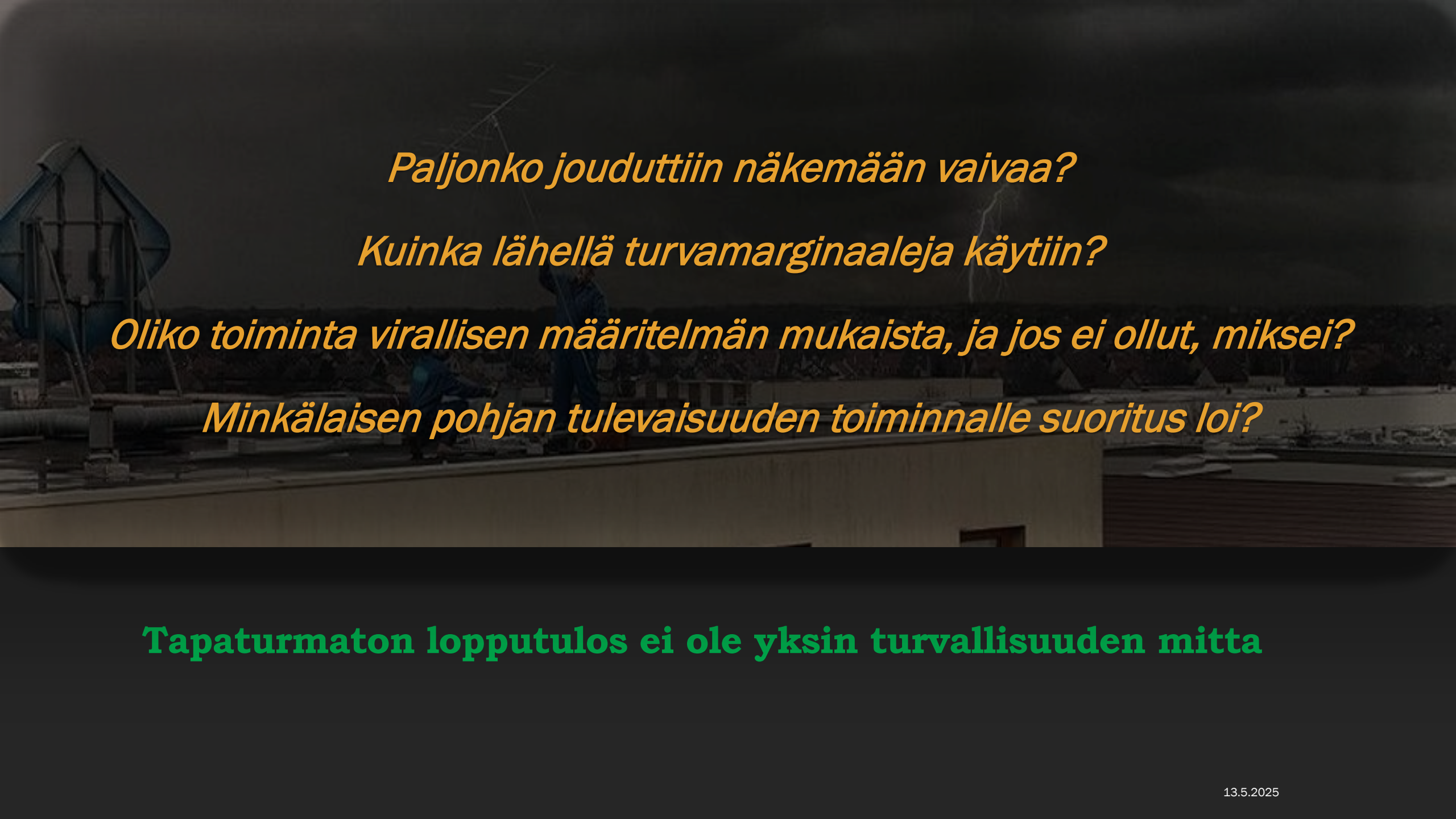
Urakoitsijahallinnan
elementit



Urakoitsijahallinnan
hyviä käytäntöjä

Oppiminen on elintärkeää!





Paljonko jouduttiin näkemään vaivaa?

Kuinka lähellä turvamarginaaleja käytiin?

Oliko toiminta virallisen määritelmän mukaista, ja jos ei ollut, miksei?

Minkälaisen pohjan tulevaisuuden toiminnalle suoritus loi?

Tapaturmaton lopputulos ei ole yksin turvallisuuden mitta

Mitä urakoitsijaturvallisuus tarkoittaa organisaatiossasi?

- » Urakoitsijoiden riskialtis toiminta on onnettomuuksien juurisyy.
- » Urakoitsijoiden toiminta on ongelma, joka on korjattava varmistamalla, että sääntöjä noudatetaan. Turvallisuus paranee kun urakoitsijat toimivat ohjeiden mukaisesti.
- » Urakoitsijoille on kerrottava, mitä heidän tulee tehdä, ja mitä olla tekemättä.
- » Urakoitsijaturvallisuus tarkoittaa onnettomuuksien puuttumista



Tavoite estää asioiden meneminen pieleen

- » Urakoitsijat eivät ole ongelma – sen sijaan he ratkovat työmaan ongelmia päivittäin.
- » Urakoitsijoille ei pelkästään määrätä, mitä tulee tehdä vaan heiltä kysytään, mitä he tarvitsevat voidakseen toimia turvallisesti ja tehokkaasti.
- » Urakoitsijaturvallisuus ei ole vain onnettomuuksien puuttumista – se on onnistumisen edellytysten olemassaoloa ja kykyä hallita toiminnan riskejä.



Tavoite varmistaa, että asiat menevät oikein

Urakoitsijahallinnan onnistumisen edellytykset

Kaikki alkaa tilaajan sitoutumisesta urakoitsijoiden turvallisuuteen!

Urakoitsijat altistuvat työtehtävissään usein merkittävimmille vaaroille

Urakoitsijoiden työn laatu vaikuttaa usein suoraan tilaajan toiminnan turvallisuuteen

Urakoitsijahallinnan prosessi luo pohjan myös urakoitsijaturvallisuuden hallinnalle

Urakoitsijoiden kelpoisuutta ja kyvykkyyttä tulee arvioida esim. auditoinnein

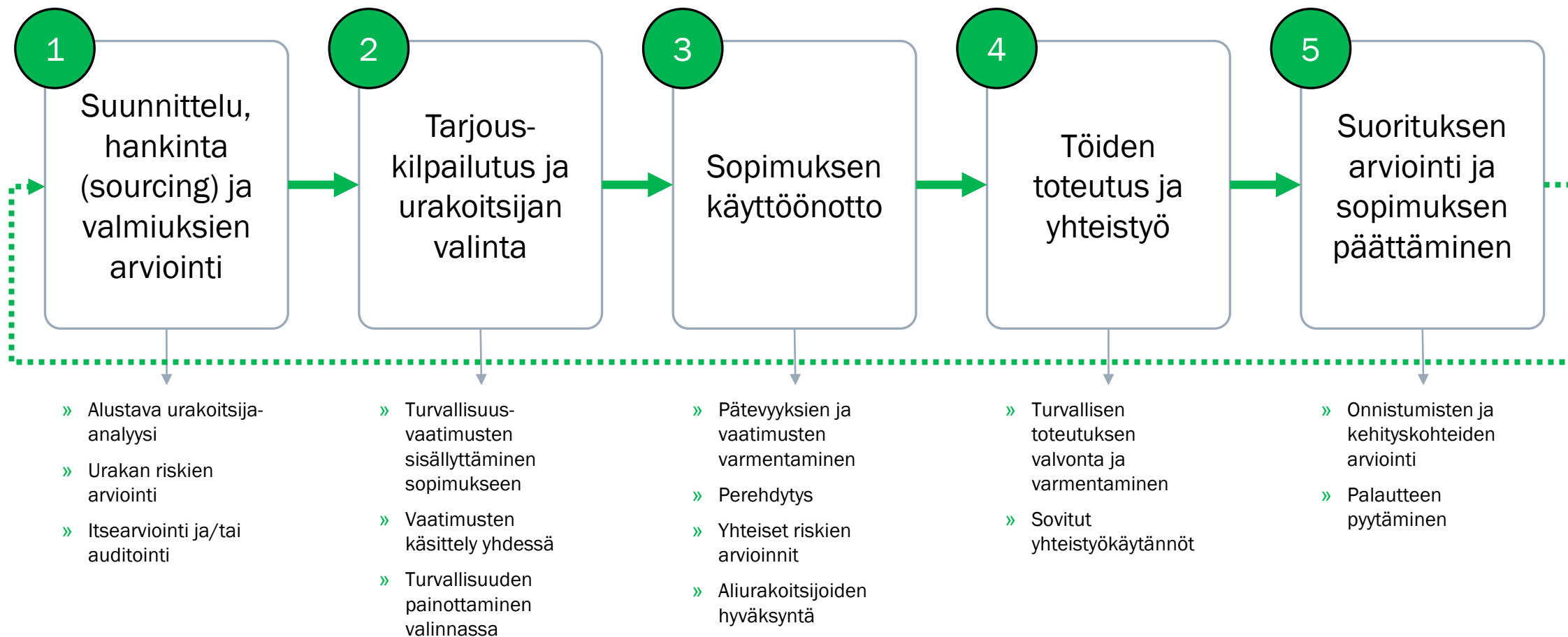
Turvalliset työkäytännöt on määriteltävä ja liitettävä osaksi sopimusta

Molemminpuolinen palaute ja hyvät yhteistyökäytännöt auttavat urakoitsijaturvallisuuden jatkuvassa parantamisessa

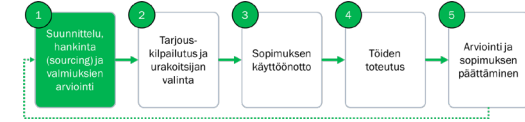
Suorituksen arvioinnin tulisi olla molemminpuolisessa ja palautteen tukee toiminnan parantamista

Urakoitsijahallintaa ei tehdä vain projekti- tai urakkakohtaisesti

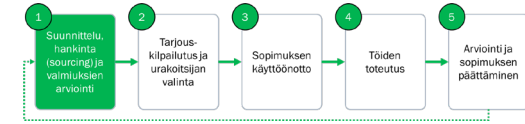
Urakoitsijahallinnan pääelementit



Jos turvallisuus tarkoittaa **halua** ja **kykyä** onnistua vaihtelevissa olosuhteissa, keneltä tilaisit työn mieluiten?



Alustava urakoitsija-analyysi

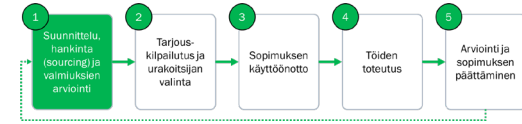


Alustava urakoitsija-analyysi (Pre-qualification)

- ▶ Urakoitsijan tarjonnan arviointi tarpeita vasten
- ▶ Varmistetaan urakoitsijan sitoutuminen eettisiin toimintaperiaatteisiin (code of conduct)
- ▶ Urakoitsijan taustatarkistus
- ▶ Arvioidaan minimi- ja lakisääteisten vaatimusten täyttyminen. (esim. tilaajavastuuasiat)
- ▶ Riskinarviointi ja maariski → päätetään **auditoinnin tarve**



Auditointi auttaa arvioimaan urakoitsijan valmiuksia



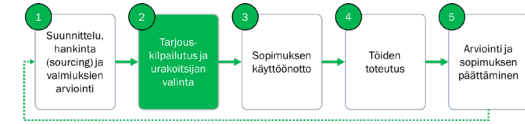
URAKOITSIJAN HYVÄKSYNTÄ

- ▶ **Itsearviointi** vai **auditointi**?
- ▶ Auditointi riskiperusteisesti
- ▶ Selkeät hyväksyntäkriteerit
- ▶ Auditointi on myös hyvä jatkuvan parantamisen työkalu, jos aiotaan tehdä yhteistyötä pidempäänkin!

AUDITOINNIN MAHDOLLISIA OSA-ALUEITA

✓	✗	Osa-alue
X		Johtaminen
	X	Asiakaslähtöisyys
X		Henkilöstön hallinta
X		Laadun hallinta
	X	Toimitusketjun hallinta
X		Ympäristöasioiden hallinta
X		Turvallisuuden hallinta (esim. UPA)

Tarjouskilpailutus ja urakoitsijan valinta



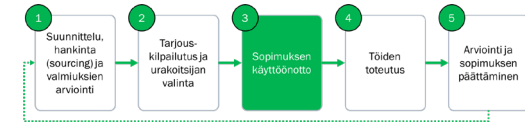
TARJOUSKYSELYYN JA SOPIMUKSEEN KANNATTAA SISÄLLYTTÄÄ MYÖS **TURVALLISUUSVAATIMUKSET**

Kerro vaatimuksissa esimerkiksi:

1. Yleiset turvallisuusodotukset urakoitsijalle
2. Henkilöstöä ja aliurakoitsijoita koskevat odotukset (mm. pätevyudet ja hyväksyttäminen)
3. Työmaan yhteiset käytännöt vaarojen hallitsemiseksi
4. Työn turvalliseen tekemiseen liittyvät käytännöt



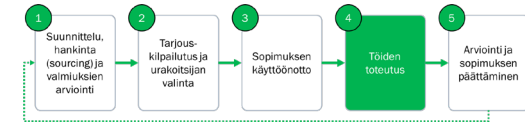
Sopimuksen käyttöönotto



Käyttöönoton sudenkuoppia

- ▶ Kaikilla työntekijöillä on esihenkilö tai työnjohtaja. Kuka työmaalla on vastuussa urakoitsijasta?
- ▶ Miten varmistetaan, että sopimuksessa sovitut vaatimukset toteutuvat käytännössä?
- ▶ Vaatiiko urakan ketjuttaminen luvan tilaajalta? Jos kyllä, miksi?
- ▶ Onko perehdytys tai yhteinen riskien arviointi välttämätön paha vai keino varmistaa osaaminen ja ymmärrys?

Töiden toteutus – hyviä käytäntöjä

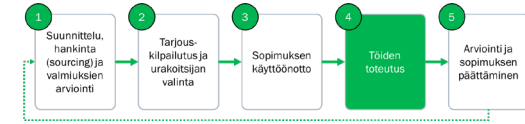


Tulityöt edellyttävät riskin arviointia, kriittisten kontrollien varmentamista ja kirjallisen luvan. Entä muut (turvallisuus-) kriittiset työt kuten esimerkiksi:

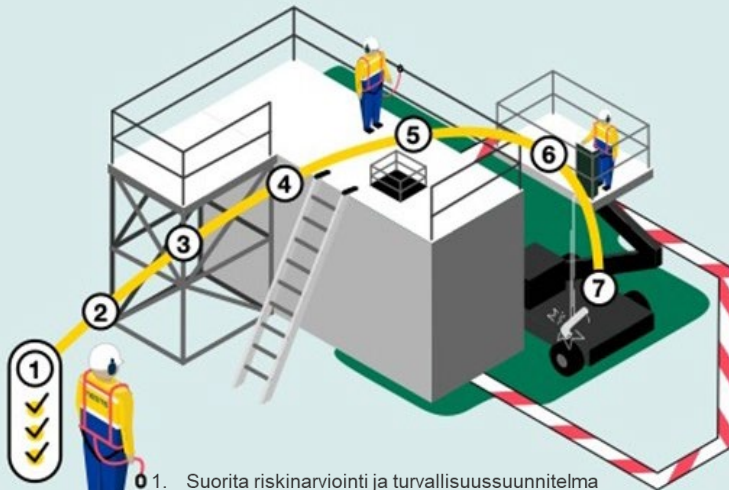
- » Korkealla tehtävät työt
- » Kaivutyöt
- » Suljetuissa tiloissa tehtävät työt
- » Elementtiasennukset
- » Merkittävää altistumisvaaraa sisältävät työt
- » ?



Töiden toteutus – kriittisten kontrollien varmennus



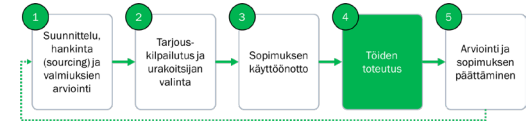
Korkealla työskentelyn kriittiset kontrollit



1. Suorita riskinarviointi ja turvallisuussuunnitelma
2. Käytä asianmukaista putoamissuojaa oikein
3. Varmista rakennustelineiden turvallinen käyttö
4. Varmista tikkaiden turvallinen käyttö
5. Suojaa aukot ja hauraat pinnat
6. Varmista siirrettävien työtasojen turvallinen käyttö
7. Varmista riittävä suoja putoaville esineille

- ▶ Mitkä vaarat voivat aiheuttaa ihmisten vakavan loukkaantumisen tai kuoleman ja mitkä keinot estävät, että niin ei tapahdu?
- ▶ Mistä tiedetään, että nämä keinot (= kriittiset turvallisuuskontrollit) ovat paikallaan, toimivia ja tehokkaita?
- ▶ Miten varmistetaan, että työ aloitetaan vasta, kun kriittisten kontrollien käyttö on varmistettu?
- ▶ Varmentamisen avulla voidaan myös kerätä tietoa urakoitsijahallinnan mittaamiseksi

Töiden toteutus – Oppiminen ilman onnettomuuksia



TYHMÄÄ (DUMB)

Mikä työssä tuntuu turhalta tai ei käy järkeen?



TOISIN (DIFFERENT)

Mikä työssä on eri tavalla kuin voisi odottaa?



TYÖLÄSTÄ (DIFFICULT)

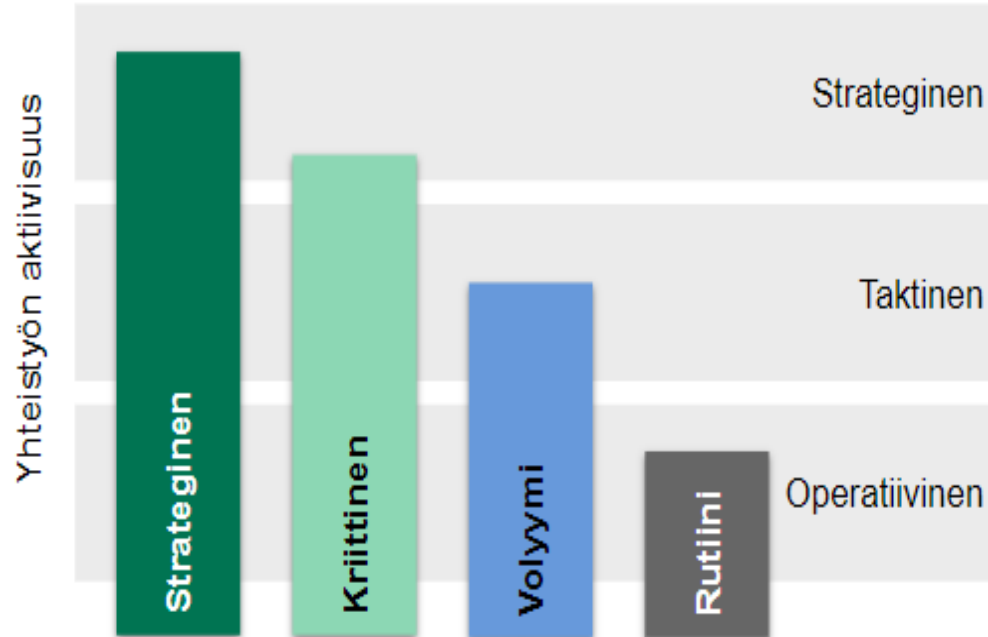
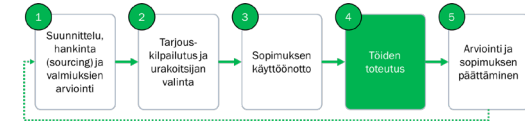
Mikä työssä on hankalampaa kuin pitäisi?



TURVATONTA (DANGEROUS)

Mikä työssä tuntuu vaaralliselta?

Yhteistyökäytännöt kannattaa suunnitella tarpeen mukaisesti



Strateginen yhteistyö

Fokus kulttuurissa ja pitkäjänteisessä yhteistyössä

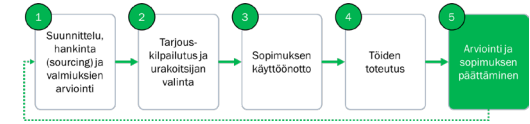
Taktinen yhteistyö

Fokus suorituksessa ja jatkuvassa parantamisessa

Operatiivinen yhteistyö

Fokus sopimuksen mukaisessa toiminnassa (turvallisuus, laatu, aikataulu, kustannukset)

Urakoitsijan suorituksen arviointi

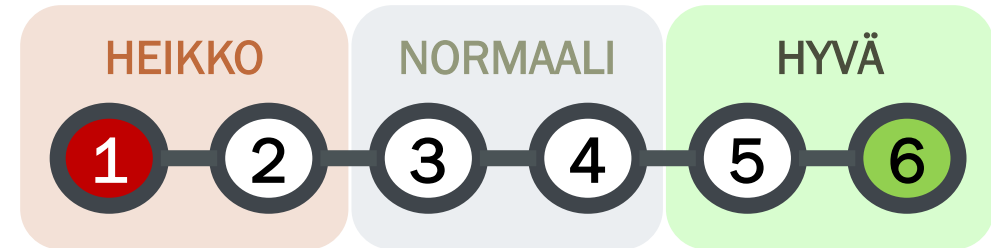


URAKOITSIJAN TOIMINTAA KANNATTAA ARVIOIDA JA ANTAA PALAUTETTA

- A. Töiden suunnittelu, resurssit, aliurakointi ja yhteistyö
- B. Työn tehokkuus ja laatu
- C. Turvallisuus, siisteys ja ongelmien ratkaisu
- D. Raportointi ja dokumentointi

Toimintaa kannattaa arvioida viimeistään työn lopuksi ja sopimuksen päättyessä

ARVIOINTIIN VOI KÄYTTÄÄ ERILLISTÄ TYÖKALUA - ESIMERKKI



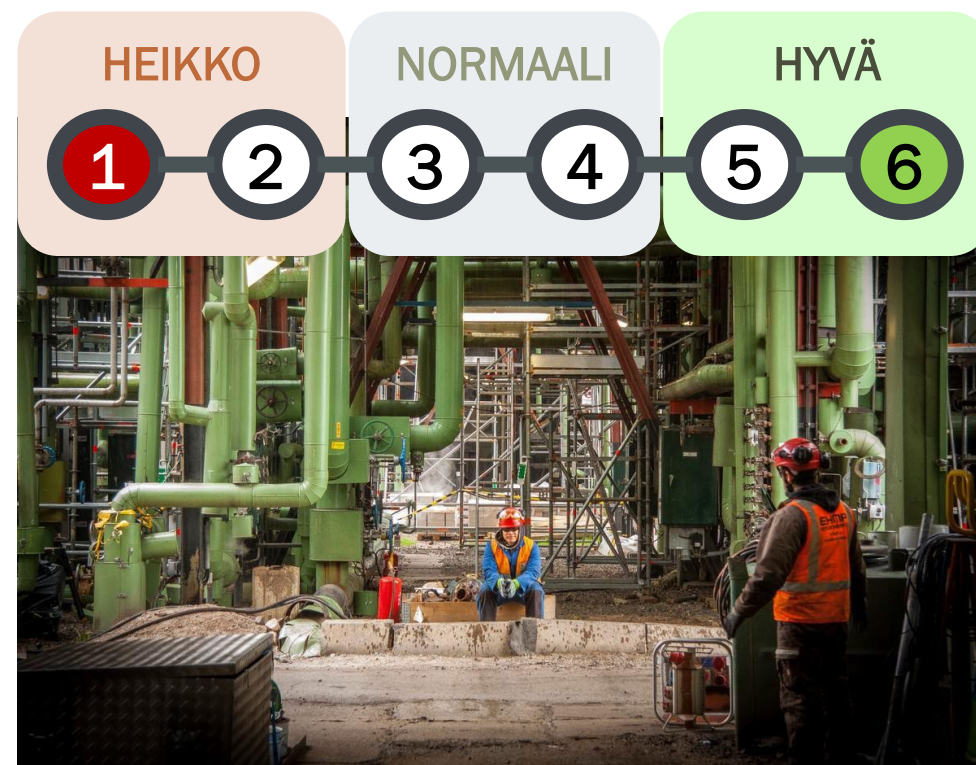
Kun arviointi on muu kuin NORMAALI tai HYVÄ, arviointi kannattaa perustella kommentein, jotta arviointia voidaan hyödyntää paremmin urakoitsijayhteistyössä.

Palaute urakoitsijalta



Urakoitsijalta kannattaa myös pyytää palautetta oman toiminnan kehittämiseksi. Esimerkiksi miten hyvin seuraavat asiat urakoitsijan mielestä onnistuivat?

- A. Töiden suunnittelun tuki ja yhteyshenkilön tavoitettavuus
- B. Perehdytys, aikataulutus ja valvonta
- C. Turvallisuus, työjärjestelyt ja ongelmien ratkaiseminen



Lopuksi:

Hyvän turvallisuusjohtamisen periaatteita

KYSEENALAISTAMINEN

Emme oletta vaan tiedämme riskienhallintakeinojen toimivan. Muutoksia ja päätöksiä tehtäessä mietitään niihin liittyvät turvallisuusnäkökohdat

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Luomme yhdessä turvallisen ilmapiirin, jossa virheet uskalletaan myöntää.

RISKIENHALLINTA

Varmistamme, että tunnemme merkittävät riskit ja niiden varalta määritellyt suojaukset. Varmistamme, että riskien hallintakeinot ovat toiminnassa ja tehokkaita.

TURVALLISET TYÖKÄYTÄNNÖT

Varmistamme, että merkittävien riskien kannalta määritellyt sääntöjä noudatetaan vakavien onnettomuuksien estämiseksi.

LUPA VALITA TURVALLISUUS

Valtuutamme ja edellytämme turvattoman työn keskeyttämistä. Edistämme toimintaa, jossa työ aloitetaan vasta, kun se on turvallista ja voidaan keskeyttää aina, kun se ei ole.

OSALLISTAMINEN

Osallistamme ihmiset aktiivisesti toiminnan turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen. Innostamme antamalla palautetta turvallisuusonnistumista ja -kehityskohteista.

OPPIMINEN

Varmistamme, että potentiaalisesti vakavista onnettomuuksista opitaan. Innostamme kaikkia oppimaan ja jakamaan ideoita turvallisuuden parantamiseksi

VAATIMUSTENMUKAISUUS

Varmistamme, että tunnemme toimintaa koskevat vaatimukset, ja että niitä noudatetaan.

KESKINÄINEN LUOTTAMUS

Rakennamme keskinäistä luottamusta turvallisuuden edistämiseksi.

Lähteitä ja hyödyllisiä resursseja

- IOGP, 2017, HSE management – [guidelines for working together in a contract environment](#)
- Campbell Institute, 2020, [Contractor Life Cycle: Managing Expectations](#)
- Campbell Institute, 2015, [Best Practices in Contractor Management](#)
- <https://www.learningteamscommunity.com/learning-from-everyday-work>
- <https://www.hophub.org/resources>: Todd Conklin, HOP Fundamentals
- Neste Contractor HSE Management Principle