

# Turvallisuusauditointi: Case Outokumpu Oyj



Lehto, Matti

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Turvallisuusauditointi: Case Outokumpu Oyj

Matti Lehto  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2009

Matti Lehto

**Turvallisuusauditointi: Case Outokumpu Oyj**

Vuosi 2009

Sivumäärä 96

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Outokumpu Oyj:lle turvallisuusauditointiohje ja sitä myötä perusta auditointijärjestelmälle. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa auditoinnin kriteeristöön, koska se määräytyy osittain jo olemassa olevista Outokumpu Oyj:n turvallisuusohjeista. Tämä opinnäytetyö sisältää yleistä auditoinnin ja turvallisuusauditoinnin teoriaa sekä raportoinnin Outokumpu Oyj:lle tuotetun turvallisuusauditointiohjeen sisällöstä.

Auditoinnilla voidaan johtaa ja mitata asioita, joille on muuten vaikea löytää mittareita. Auditointi toimii myös kehityksen moottorina. Lisäksi auditoinneilla voidaan ohjata toimintaa. Auditointi on hyvä turvallisuusjohtamisen väline. Turvallisuusauditoinneilla saadaan tietoa turvallisuustoiminnan onnistumisesta ja samalla voidaan kehittää organisaation turvallisuuskulttuuria. Auditoinnin tulosten pohjalta voidaan turvallisuustoimintaa ohjata palvelemaan paremmin sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ilman auditointeja, turvallisuustoiminnan onnistumisesta ja soveltuvuudesta yrityksen tarpeisiin, on vaikea saada objektiivista ja oikeaa tietoa.

Outokumpu Oyj konsernin yritysturvallisuustiimi on käyttänyt auditointeja palo- ja pelastusturvallisuuden mittaamiseen. Auditoinnit liittyivät alun perin vakuuttamiseen ja todellisen riskitason kartoittamiseen. Hyvillä auditointituloksilla pystyttiin alentamaan vakuutusten hintoja.

Outokumpu Oyj konsernin yritysturvallisuustiimi on laajentanut auditoinnit koskemaan myös muita turvallisuuden osa-alueita kuten henkilöturvallisuutta, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuutta, tuotannon- ja toiminnan turvallisuutta ja turvallisuusjohtamista. Auditointeja on toteutettu jo jonkin aikaa ja useimmille Outokumpu Oyj:n turvallisuuspolitiikan mukaisille turvallisuuden osa-alueille on laadittu oma ohjeistonsa. Turvallisuusohjeet asettavat perusvaatimustasot eri turvallisuuden osa-alueille. Auditointeja on toistaiseksi toteutettu parhaiden käytänteiden mukaan, mutta auditoinneille ei ole ollut virallista ohjeistoa tai omaa toteutusjärjestelmää.

Asiasanat: auditointi, turvallisuusauditointi, yritysturvallisuus, turvallisuusjohtaminen

Matti Lehto

**Risk management audits: Case Outokumpu**

Year	2009	Pages	96
------	------	-------	----

---

The purpose of this functional study was to outline a ground-building risk management audit system with a complete risk management audit instruction for Outokumpu. This study does not discuss the criteria of audits because they have already been partly determined in the existing Outokumpu security instructions. Instead, this study contains an overall theoretical view on risk management audits as well as a report on the contents of the risk management audit guideline produced for Outokumpu.

By auditing it is possible to measure and manage operations for which there are no other methods of measurement. Audits can also be regarded as an engine for development. Moreover, audit is a good tool for security management because it can be used to guide business operations. Security audits provide information on the strengths and weaknesses of the security chain within a corporation, and therefore security audits are useful in developing the company's security culture. On the basis of the audit results, risk management operations can be modified to meet the new business objectives. Without the objective and correct information offered by audits it is difficult to define whether the security operations carried out in a corporation are appropriate and successful.

The security team of Outokumpu has utilized audits in measuring fire safety. Audits were originally connected with insurance policy and opting out the realistic risk levels. Good audit results helped in reducing the costs of business insurance.

The security team of Outokumpu has broadened the use of audits as a means of management to include new operational areas such as personal security, physical security, operative security and risk management. Audits have been running for a while now, and most of the security sectors determined in Outokumpu security policy are supplied with their individual guidelines. Security instructions set out the basic requirements for the different security issues. Audits have been carried out by following the best practice procedures, but until now Outokumpu has had neither an official, valid risk management audit system nor a risk management audit instructions.

Key words: audit, risk management audit, corporate risk management

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Auditoinnin ja turvallisuusauditoinnin keskeiset käsitteet .....	7
2.1	Auditoinnin peruskäsitteiden määritelmät .....	7
2.2	Turvallisuuden ja turvallisuusauditoinnin käsitteiden määritelmät.....	8
3	Turvallisuusauditointiohje ja case Outokumpu .....	9
3.1	Outokumpu Oyj lyhyesti .....	9
3.1.1	Yritysturvallisuus Outokumpu Oyj:ssä.....	10
3.2	Työn tausta, tarve ja tavoitteet.....	11
3.2.1	Outokummun olemassa oleva auditointijärjestelmä .....	12
3.3	Projektin aiheen rajaus .....	12
3.4	Käytetyt työmenetelmät.....	14
4	Auditoinnin teoria.....	15
4.1	Mitä auditoinnilla tarkoitetaan? .....	15
4.1.1	Auditointien ja auditointi-termin taustaa ja nykypäivää .....	16
4.1.2	Erilaisia auditoinnin määritelmiä .....	17
4.1.3	Auditoinnin luonteenpiirteet .....	18
4.2	Auditoinnin lajit ja menetelmät.....	20
4.3	Auditointijärjestelmä ja sen osat .....	24
4.3.1	Auditointijärjestelmän dokumentaatio .....	25
4.3.2	Auditointijärjestelmän vastuut organisaatiossa.....	26
4.3.3	Auditoijat .....	26
4.3.4	Auditointisuunnitelma, -rekisteri ja -ohjelma.....	28
4.3.5	Auditointitapahtuma ja sen vaiheet.....	29
4.3.6	Auditoinnista raportoiminen ja auditointijärjestelmän kehittäminen	31
4.3.7	Auditoinnin työkalut ja auditointikriteeristö .....	31
4.4	Auditoinnin hyödyt - miksi auditointeja tulisi tehdä?.....	33
5	Turvallisuusauditoinnit.....	33
5.1	Turvallisuusauditoinnit osana turvallisuusjohtamisjärjestelmää .....	35
5.2	Turvallisuusauditoinnin osa-alueet ja menetelmät .....	36
5.2.1	Turvallisuusjohtaminen.....	39
5.2.2	OHSAS 18002:fi malli turvallisuusjohtamisjärjestelmän auditoinnille	40
5.2.3	Henkilöturvallisuus .....	47
5.2.4	Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus .....	48
5.2.5	Palo- ja pelastustoiminta.....	48
5.2.6	Rikostorjunta .....	49
5.2.7	Tietoturvallisuus .....	49
5.2.8	Tuotannon ja toiminnan turvallisuus.....	50
5.2.9	Ulkomaantoimintojen turvallisuus.....	51

5.2.10	Valmiussuunnittelu.....	51
5.3	Turvallisuusauditointijärjestelmän rakentaminen .....	52
6	Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditointiohje.....	53
6.1	Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditointi ja riskienhallinta.....	53
6.2	Outokummun turvallisuusauditointiohjeen sisältö .....	54
6.2.1	Outokummun turvallisuusauditoinnin soveltamisala ja tavoitteet .....	54
6.2.2	Outokummun turvallisuusauditoinnin vastuut ja velvollisuudet.....	55
6.2.3	Outokummun turvallisuusauditointijärjestelmä.....	55
6.2.4	Auditointitapahtuman rakenne.....	59
6.2.5	Auditoinnin työkalut .....	61
6.3	Outokummun turvallisuusauditoinnin kolme tasoa .....	61
6.4	Auditointirekisterin ja -suunnitelmapohjan luominen .....	63
6.5	Auditoinnin tarkistuslistat ja arviointiasteikko .....	63
6.6	Outokumpu Oyj:n yritysturvallisuustiimin kommentit ohjeesta .....	66
6.7	Ohjeen soveltuvuus, heikkoudet ja kehitysideat .....	67
7	Yhteenveto ja loppupohdinnat .....	68
	Lähteet .....	70
	Kuvaotsikkoluettelo .....	73

## 1 Johdanto

Auditoinneilla voidaan johtaa asioita, joiden mittaaminen on määrällisesti hankalaa. Yritysturvallisuustoiminta sisältää paljon kulttuurillisia sekä henkilöiden asenteisiin ja arvoihin perustuvia tekijöitä. Yritysturvallisuustoiminnalle ei aina ole helppoa asettaa selkeitä vaatimustasoja, koska yritysturvallisuuden tavoitteet määräytyvät liiketoiminnallisista lähtökohdista. Aina ei kuitenkaan pystytä tarkkaan sanomaan minkälainen turvallisuustoiminta tukee parhaiten liiketoimintaa. Turvallisuustoiminnan vaatimuksia sekoittavat myös lakien ja sidosryhmien asettamat vaatimukset turvallisuustoiminnalle. Auditoimalla systemaattisesti turvallisuustoimintaa ja sen järjestelmiä saadaan objektiivista tietoa toiminnan onnistumisesta, soveltuvuudesta ja tehokkuudesta. Näillä tiedoilla voidaan yritysturvallisuutta johtaa tukemaan mahdollisimman hyvin liiketoiminnan tavoitteita.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen projektityö, jossa kuvataan miten ja millä perusteella yleisten auditointiperiaatteiden mukainen turvallisuusauditointiohje syntyi Outokumpu Oyj:n yritysturvallisuusosaston käyttöön ja mitä tuo kyseinen ohje pitää sisällään. Ohje on pohja Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditointijärjestelmälle, koska ohjeessa on kuvattu kaikki auditointijärjestelmän vaaditut palaset sekä koko auditointiprosessi.

Tässä opinnäytetyössä auditoinnin periaatteet pohjautuvat laatuauditointijärjestelmiin ja tarkemmin standardisarjan ISO 9000 järjestelmän mukaisiin laatuauditointeihin. Työn painopiste on turvallisuusauditointijärjestelmässä ja sen ohjeistuksessa. Auditoinnin tarkat kriteerit sekä auditoitavien alueiden tarkempi sisältö on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Tämä opinnäytetyö koostuu yleisestä projektin kuvauksesta, auditoinnin ja turvallisuusauditoinnin teoriapohjasta ja teoriapohjaan nojautuvasta Outokumpu Oyj:n käyttöön tulevasta turvallisuusauditointiohjeesta. Työssä on ensimmäiseksi kuvattu projektin tausta, tarve ja tavoitteet. Projektin tarkoitusperiä alustavaa osiota seuraa auditoinnin yleistä teoriaa tarkasteleva jakso, jonka jälkeen siirrytään turvallisuusauditointeihin ja hyvin lyhyesti turvallisuusauditoinnin sisältöihin. Turvallisuusauditoinnit eroavat laatuauditoinneista lähinnä vain kriteeristön osalta ja tästä syystä turvallisuusauditoinnissa voidaan hyödyntää laatuauditointimallia. Käytännössä turvallisuusauditoinnit ovat myös osa laatuauditointia.

Teoriaosuutta seuraa Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditointiohjeen raportointiosuus, jossa on kuvattu ohjeen sisältö sekä sen soveltaminen. Raportointiosuus nojautuu kokonaisuudessaan teoriaosuuden sisältöihin. Ohjeen raportointiosioon on myös sisällytetty pohdinta ohjeen onnistumisesta, toimivuudesta, heikkouksista ja kehitysajatuksista. Samassa osiossa on vielä ehdotukset jatkoprojekteille.

## 2 Auditoinnin ja turvallisuusauditoinnin keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja määritellään niiden tarkoitus. Tämä luku pyrkii selventämään mitä milläkin termillä todellisuudessa tarkoitetaan. Luku on jakautunut kahteen kappaleeseen, joista ensimmäinen käsittelee auditoinnin peruskäsitteitä ja toinen turvallisuusauditointiin liittyviä käsitteitä.

### 2.1 Auditoinnin peruskäsitteiden määritelmät

**Auditointi** on järjestelmällinen ja objektiivinen tutkimus sen määrittämiseksi, vastaako käytäntö ja tulokset annettuja ohjeita, standardeja ja suunnitelmia, onko nämä järjestelyt toteutettu tehokkaasti ja soveltuvatko ne organisaation toimintapolitiikan ja päämäärien saavuttamiseen (OHSAS 18002:fi 2003, 6; Green 1997, 25; von Bagh 2002, 73). Auditoinneilla pyritään myös tunnistamaan organisaation kehitystarpeita (Levä 2003, 5).

**Sisäinen auditointi** on pääosassa tässä opinnäytetyössä ja sillä tarkoitetaan organisaation itse itsensä kohdistamia auditointeja ja ne tehdään organisaation oman henkilöstön voimin. Auditointi voi myös suuntautua organisaatiosta ulospäin tai organisaatiota voi auditoida jokin ulkopuolinen taho. (von Bagh 2000, 75.) Näistä auditoinnin lajeista lisää kappaleessa ”3.2 Auditoinnin lajit”.

**Auditointijärjestelmällä** tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä dokumentoitua menetelmää, jolla auditointeja toteutetaan. Auditointijärjestelmän pohjana on organisaation oma auditointiohje tai vastaava dokumentti, joka kertoo miten auditointijärjestelmää ylläpidetään, hallitaan, mitä järjestelmään kuuluu ja kuka on vastuussa mistäkin järjestelmän osasta. (Levä 2003, 59; von Bagh 2000, 75-76; Green 1997, 26-44.)

**Auditoija** on auditoitavasta kohteesta riippumaton henkilö, joka toteuttaa objektiivisesti auditointeja ja hänellä on tehtävään kokemuksen tai koulutuksen takaama pätevyys sekä riittävä valta (Green 1997, 28). Auditoija kerää ja tarkastelee faktatietoa, haastattelee henkilöstöä ja kirjaa ylös tulokset auditoinneista (von Bagh 2002, 77). Auditoija on organisaation kanalta myös eräänlainen kehittäjä, joka osoittaa organisaatiosta kehityskohtia ja antaa kehitysehdotuksia (Kuusisto 2000, 58; von Bagh 2000, 88).

**Auditointisuunnitelma** kertoo mitä ja milloin organisaatiossa auditoidaan. Auditointisuunnitelman tarkoitus on integroida auditoinnit osaksi yhtiön jokapäiväistä toimintaa, ylläpitää henkilöstön tietoutta tulevista auditoinneista sekä osoittaa kolmansille osapuolille, että auditoinnit ovat suunniteltuja (Green 1997, 26; von Bagh 2002, 79).



**Auditointiohjelma** on yksittäisen auditoinnin toteutussuunnitelma, joka selventää ja tarkentaa mitä suunnitellussa auditoinnissa tullaan tarkastelemaan eli minkä ohjeiden, vaatimusten ja standardien toteutumista auditoidaan. Auditointiohjelmasta käy myös ilmi keitä auditointiin osallistuu ja mikä on auditointipäivän aikataulu. (von Bagh 2002, 76.)

**Auditointirekisteri** sisältää auditointisuunnitelman ja -ohjelman sekä tulokset ja korjausehdotukset tehdyistä auditoinneista. Rekisteriin merkitään myös milloin ja miten auditoinnissa ilmenneet puutteet on korjattu. (Green 1997, 28-29.)

## 2.2 Turvallisuuden ja turvallisuusauditoinnin käsitteiden määritelmät

**Turvallisuus** voidaan määritellä monella eri tavalla riippuen määrittelijän lähtökohdista. Usein sillä kuitenkin viitataan olotilaan, jossa vaara tai riski ei pääse vaikuttamaan tai ne ovat minimissään.

**Yritysturvallisuus** on tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä. Miettinen (2002, 11) määrittelee yritysturvallisuuden seuraavasti: ”turvallisuuden eri osa-alueiden kokonaisvaltainen hallinta”. Miettinen jatkaa, että ”yritysturvallisuuden avulla yritys pyrkii varmistamaan liiketoimintansa häiriöttömän päivittäisen jatkumisen suojaamalla henkilöstöä, asiakkaita, muita mahdollisia sidosryhmiä, tietoja, omaisuutta ja toimintaympäristöä vahingoilta, väärinkäytöksiltä ja rikolliselta toiminnalta. Kerko (2001, 21) lisää vielä em. määritelmään, että yritysturvallisuudella pyritään takamaan myös yrityksen lailliset toimintaedellytykset.

**Turvallisuusjohtaminen** on yritysturvallisuuden kokonaisuuden hallintaa ja ohjaamista prosessina. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on täyttää turvallisuustoiminnalle asetetut liiketoimintaa tukevat vaatimukset.

**Riskienhallinnalla** tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa riskien arvioimiseen ja kartoittamiseen perustuen tehdään päätöksiä riskeiltä suojautumiseksi ja toimeenpannaan näitä päätöksiä (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 18). Yleisesti voidaan ajatella, että turvallisuusjohtaminen sisältää riskienhallinnan määritelmän. Toisinaan yrityksissä puhutaan pelkästään riskienhallinnasta, mikä tällöin käsittää myös turvallisuusjohtamisen.

**Turvallisuusauditointi** voidaan määritellä seuraavasti yhdistelemällä eri määrittelyjä: ”turvallisuusauditointi on järjestelmällinen ja objektiivinen tutkimus sen määrittämiseksi ovatko turvallisuuden eri osa-alueet hallinnassa kokonaisvaltaisesti ja vastaako käytäntö suunniteltu ja järjestelyjä ja onko käytäntö toteutettu tehokkaasti soveltuen organisaation turvallisuuspolitiikan ja liiketoiminnallisten päämäärien saavuttamiseen” (von Bagh 2002, 73; Green 1997, 25; OHSAS 18002:fi 2003; Yritysturvallisuuden osa-alueet 2009; Miettinen 2002, 11).

**Turva ja turvallisuus** (vertaa englanninkielen sanoihin ”security” ja ”safety”) termeillä on tässä opinnäytetyössä merkityserot. *Turva* -termillä viitataan turvallisuustoimintaan, jossa pyritään suojautumaan rikollista toimintaa ja laittomia tekoja vastaan. *Turvallisuus* -termillä taas viitataan turvallisuustoimintaan, jolla pyritään suojautumaan onnettomuuksilta ja tahattomilta vahingoilta. Suomenkielessä näitä kahta termiä ei yleensä ole eroteltu.

### 3 Turvallisuusauditointiohje ja case Outokumpu

Tässä osiossa esitellään tämän opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä Outokumpu Oyj:n tausta ja tarve turvallisuusauditointiohjeelle. Ensiksi esitellään Outokumpu Oyj ja yritysturvallisuus eli riskienhallinta Outokummussa. Tämän jälkeen perehdytään opinnäytetyön taustaan, tarpeeseen ja tavoitteisiin. Tarkoituksena on antaa lukijalle kuva siitä, miksi tämä työ on tehty ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään aiheen rajausta perusteluineen. Lopuksi opinnäytetyön työstämisessä käytettyihin menetelmiin perehdytään lyhyesti.

Yleisesti voidaan sanoa, että tämä opinnäytetyö syntyi työelämän tarpeesta eli tarpeesta tuottaa Outokumpu Oyj:lle turvallisuusauditoinnin ohje. Outokumpu Oyj:llä oli jo käytössä malli turvallisuusauditointeihin, mutta tätä mallia ei ollut dokumentoidussa muodossa. Tämän opinnäytetyön pohjalta olemassa olevaa auditointimallia voidaan vahvistaa auditointijärjestelmäksi. Tämän työn perusteella laadittu Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditointiohje ei ole vielä täysin valmis. Ohje vaatii käytännön soveltamis- ja kehitystyön, siten että järjestelmä istuu saumattomasti Outokumpu konsernin tarpeisiin.

#### 3.1 Outokumpu Oyj lyhyesti

Outokumpu Oyj on ruostumatonta terästä tuottava kansainvälinen pörssiyhtiö, joka listautui Helsingin pörssiin vuonna 1988. Outokumpu toimii 30 maassa ja työllistää 8000 ihmistä. Vuonna 2007 konsernin myynti oli 6.9 miljardia, joista 95% syntyi Suomen ulkopuolisista toiminnoista. Vuonna 2008 myynti oli 5.5 miljardia. Outokummun pääkonttori sijaitsee Espoossa. Outokummun suurimmat tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Englannissa ja Yhdysvalloissa. Nämä tuotantolaitokset tuottavat monenlaista ja muotoista ruostumatonta terästä. (Outokumpu 2009; Outokumpu Corporate Presentation 2009.)

Outokummun asiakaskenttä on laaja-alainen. Outokummun ruostumatonta terästä, palveluita ja teknologioita käytetään niin rakentamisessa, sähkö- ja prosessiteollisuudessa, teollisuuskooneissa, kuljetuslogistiikassa, elektroniikassa ja informaatiotekniikassa kuten myös suurtalous- ja kotitalouskeittiöissä (Outokumpu 2009). Outokumpu tuottaa ruostumatonta terästä monenlaisessa muodossa. Tuotekirjo sisältää ruostumatonta terästä niin levynä, tankona ja putkena.

Lisäksi terästä saa erilaisilla käsittelyillä, joilla voidaan vaikuttaa teräksen käyttöominaisuuksiin. (Stainless steel products 2009.)

Outokummun visiona on olla kiistaton ykkönen ruostumattoman teräksen tuotannossa. Menestys perustetaan toiminnalliseen erinomaisuuteen. Outokummulla on kaksi keskeistä strategista tavoitetta:

- ”Arvon luominen rakentamalla ylivertaista tuotanto- ja jakelutoimintaa kaikille päämarkkina-alueille maailmanlaajuisesti,
- Arvon realisointi kaupallisella ja tuotannollisella erinomaisuudella.”

Toiminnallisen tehokkuuden tavoittelun lisäksi Outokumpu pyrkii kehittämään ja laajentamaan nykyisiä toimintoja, arvoketjua ja tuotetarjontaa. (Outokumpu vuosikertomus 2006, 2.)

Konsernilla on yli 60 maata kattava myyntiyhtiöiden, palvelukeskusten ja myyntiagenttien verkosto. Outokummun ruostumattoman teräksen liiketoiminta on jaettu liiketoimintayksiköihin, joista on muodostettu tuotevalikoiman perusteella kaksi divisioonaa: General Stainless ja Specialty Stainless. (Outokumpu vuosikertomus 2006, 19.)

### 3.1.1 Yritysturvallisuus Outokumpu Oyj:ssä

Outokumpu konsernin yritysturvallisuutta johdetaan Espoon Niittykummussa sijaitsevasta konsernihallinnosta Treasury and Risk Management (TRM) yksiköstä käsin, joka on konsernin talousjohtajan alaisuudessa. TRM:n toimintaan kuuluu konsernin sisäiset pankkipalvelut, riskienhallinta, yritysturvallisuus sekä vakuutustoiminnot ja auditoinnit. Yrityksen riskienhallinnasta vastaa operatiivisella tasolla yritysturvallisuustiimi. Ylin vastuu yritysturvallisuudesta ja riskienhallinnasta on konsernin johtoryhmän nimetyllä jäsenellä.

TRM:n yritysturvallisuustiimi huolehtii paloturvallisuus- ja turva-asioista koko konsernissa ja näihin liittyvistä vakuutuksista. Työturvallisuus on työterveyshuollon vastuulla ja ympäristöturvallisuus on jyvitetty ympäristötoiminnasta vastaaville. Yritysturvallisuustiimi laatii mm. konsernin turvallisuusohjeistot ja ohjaa turvallisuustoimintaa ja riskienhallintaa koko konsernissa tarjoten asiantuntijapalvelut kaikkien liiketoimintayksiköiden ja toimipaikkojen tarpeisiin. Yritysturvallisuustiimin alla toimii ”Outokumpu Security Working Group” eli OSWG-työryhmä, joka koostuu eri toimipisteiden turvallisuudesta vastaavista henkilöistä ympäri maailmaa. OSWG:n tarkoitus on kehittää ja edistää konsernin turvallisuuskulttuuria.

Tämä työ tulee Outokumpu Oyj:n konsernihallinnon yritysturvallisuustiimin käyttöön. Yritysturvallisuustiimi toteuttaa turvallisuusauditointeja osana turvallisuudenhallintaa koko konser-

nissa. Turvallisuusauditoinneilla pyritään kehittämään ja parantamaan konsernin turvallisuus-toimintaa läpi koko laajan organisaation.

### 3.2 Työn tausta, tarve ja tavoitteet

Outokumpu Oyj:n yritysturvallisuusosasto (Treasury and Risk Management function) on luonut ja on edelleen kehittämässä Outokumpu konserniin yritysturvallisuuden johtamisjärjestelmää. Johtamisjärjestelmän ydinosat ovat turvallisuuspolitiikkaan (Security Policy) pohjautuvat turvallisuuden eri osa-alueiden ohjeet. Outokumpu Oyj:llä turvallisuusjohtamisjärjestelmän yksi olennainen osa on auditointi. Auditointeja Outokumpu Oyj:ssä on tehty jo pitkään liittyen paloturvallisuuteen ja vakuutuksiin. Lisäksi yritysturvallisuusosasto on jo laajentanut paloau-ditoinnit laajemmiksi turvallisuusauditoinneiksi, joissa auditoidaan myös muita turvallisuuden osa-alueita.

Toistaiseksi yritysturvallisuusosastolla ei ole ollut virallista ohjeistoa auditointien suorittami- seen tai muuta dokumentoitua mallia auditointijärjestelmälle. Koska suurin osa Outokumpu Oyj:n turvallisuusjohtamisjärjestelmän pohjalle tulevasta ohjeistosta oli jo valmistunut tai valmistumassa tätä työtä suunniteltaessa, oli myös luonnollista aloittaa auditointiohjeen laa- timinen. Kyse ei ole pelkän ohjeistuksen laatimisesta vaan myös turvallisuusauditointijärjes- telmän pohjan luomisesta. Ohjeistuksella Outokumpu Oyj:n yritysturvallisuusosasto voi raken- ta ja vakiinnuttaa auditointijärjestelmän osaksi Outokumpu konsernin turvallisuusjohtamis- ta.

Koska Outokumpu Oyj:ssä oli jo laadittuna turvallisuusohjeisto ja niiden pohjalta tehdyt audi- toinnin tarkastuslistat, muodostui tämän työn päämääräksi kuvata turvallisuusauditointijärjes- telmän palat ja prosessi. Näistä järjestelmän paloista ja prosessikuvauksesta koottiin käyttöön tulevan turvallisuusauditointiohjeen ensimmäinen versio. Tässä työssä ei siis ollut ratkaisevaa tarvetta tutkia auditoitavia aihe-alueita saati sitten laatia tarkkoja kriteereitä turvallisuusau- ditoinnille.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä oli myös käynnissä Sisäisen turvallisuuden ohjelman mukainen projekti kansallisten turvallisuusauditointikriteerien määrittämiseksi. Kyseisen projektin tulisi olla valmis vuoden 2009 loppuun mennessä. Projektin valmistuessa julkaistuja kriteerejä voi- daan hyvin käyttää tämän työn jatkeena. On kuitenkin muistettava, että sisäisen auditoinnin kriteerejä ei voida kopioida sellaisenaan muusta yhteydestä, vaan ne on sovittava vastaa- maan yrityksen tai organisaation omia vaatimuksia.

Näin ollen tälle projektille nousi kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen tavoite on laatia Outo- kumpu Oyj:lle turvallisuusauditointiohje yritysturvallisuusosaston käyttöön. Toinen tavoite on antaa dokumentoitu auditointijärjestelmä Outokumpu Oyj:n käyttöön. Opinnäytetyön laatijan

omia tavoitteita olivat lähinnä oman ammatillisen osaamisen kehittyminen ja laadukkaan ohjeen tuottaminen työelämän tarpeeseen.

### 3.2.1 Outokummun olemassa oleva auditointijärjestelmä

Outokumpu Oyj:ssä on toteutettu jo pitkään vakuuttamiseen liittyviä palo- ja pelastusturvallisuuden auditointeja. Yritysturvallisuustoiminnan rakentumisen myötä auditointeja on laajennettu koskemaan muutakin turvallisuustoimintaa. Käytössä ei aiemmin ole ollut dokumentoitua turvallisuusauditointijärjestelmää. Olemassa olleet käytänteet ovat kuitenkin pitäneet sisällään useita tämän opinnäytetyön yleisessä teoriaosiossa kuvatun auditointijärjestelmän elementtejä.

Yritysturvallisuustiimin operatiivisessa auditointien toteutuksessa on käytetty auditointitoiminnan parhaita käytänteitä. Auditoinnit on suunniteltu etukäteen vuositasolla ja auditointitapahtumat ovat noudattaneet tässäkin työssä esitettyä kaavaa ja järjestystä aina avauskokouksesta lopetuskokoukseen. Auditoinneista on myös pidetty rekisteriä. Auditoinnissa on käytetty talon omia työntekijöitä, jotka ovat auditoineet oman substanssiosaamisensa mukaisia aihealueita.

Outokummun yritysturvallisuustiimi on lähtenyt voimakkaasti kehittämään ja vakiinnuttamaan turvallisuusjohtamisjärjestelmää, jonka osia ovat turvallisuuden eri osa-alueista laaditut ohjeet. Nämä ohjeet ovat Outokummun auditointijärjestelmän pohjavaatimustaso. Ohjeiston laadinta ei kuitenkaan anna kattavaa koko konsernin läpi monistettavaa vaatimus pohjaa turvallisuusauditointien käyttöön. Ongelmaksi nousee esim. monikansallisen konsernin eri toimipaikkoihin vaikuttava eri maiden kansallinen lainsäädäntö. Ohjeistuksen tarkoitus on pikemminkin luoda turvallisuusjohtamisjärjestelmä, jonka puitteissa toteutetaan turvallisuustoimintaa paikallisesti eri toimipisteissä. Ohjeistus antaa turvallisuustoiminnan raamit, joita sovelletaan jokaiseen toimipisteeseen sopivalla tavalla. Tämä edellyttää edelleen auditointijärjestelmältä tehokkuutta soveltuvien auditointien toteuttamiseen. Auditoinnissa on huomioitava useita eri näkökohtia. Kaikkea ohjaa liiketoimintastrategiasta kumpuavat koko konsernin turvallisuustavoitteet.

Luvussa kuusi on esitetty Outokummulle laadittu turvallisuusauditointiohjeen sisältö sekä järjestelmän pääpiirteet. Samassa luvussa on myös pohdintaa ohjeen onnistumisesta ja soveltuvuudesta Outokumpu Oyj:hin sekä ajatuksia työn jatkamisesta ja kehittämisestä.

### 3.3 Projektin aiheen rajaus

Projektin aiheen rajaamiselle oli ilmeinen tarve, jotta työ voitiin pitää järjestyksessä mittasuhteissa. Kokonaisvaltaisen turvallisuusauditointiohjeen luominen kriteereinään on yksittäisenä

ammattikorkeakouluopinäytetyönä liian suuri urakka. Aiheen rajaus onnistui kuitenkin luonnollisesti tilaajan tarpeiden mukaan. Outokumpu Oyj:ssä yritysturvallisuusosaston vastuulla on pääasiassa turvapainotteiset turvallisuuden osa-alueet lisänä paloturvallisuus. Työturvallisuuspuoli sekä ympäristöturvallisuus on jyvitetty Outokumpu Oyj:ssä muulle taholle. Lisäksi laaditut turvallisuusohjeet ja näiden pohjalta jo tehdyt auditoinnin tarkastuslistat, antavat valmiit auditoitavat kokonaisuudet sekä suuntaa antavan kriteeristön turvallisuusauditoinneille.

Työssä on avattu vain auditoinnin ja turvallisuusauditoinnin yleinen teoria sekä hyvin pintapuolisesti turvallisuuden osa-alueet. Turvallisuusjohtamisesta on laadittu esimerkinomainen yleinen auditointikriteeristö OHSAS 18002:fi pohjalta. Työssä ei tarkemmin käsitellä Outokummussa auditoitavia turvallisuuden osa-alueita ja niiden sisältöjä. Kriteeristölle ei ole asetettu yksityiskohtaisia vaatimuksia.

Turvallisuusauditointeihin liittyen työssä on huomioitu tietyin rajoituksin Yritysturvallisuus EK Oy:n määrittelemien yritysturvallisuuden osa-alueiden mukaan seuraavat osa-alueet:

- henkilöturvallisuus,
- kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus,
- pelastustoiminta,
- rikosturvallisuus,
- tietoturvallisuus,
- tuotannon ja toiminnan turvallisuus,
- ulkomaantoimintojen turvallisuus ja
- valmiussuunnittelu (Yritysturvallisuuden osa-alueet).

Outokumpu Oyj:ssä luokittelu ei ole täysin yhtenevä edellä mainittujen Yritysturvallisuus EK Oy:n määrittelemien osa-alueiden kanssa, mutta tämän työn teoriaosuudessa käytetään mainittujen osa-alueiden mukaista jakoa. Outokumpu Oyj:n turvapolitiikan mukaan turvallisuus on jaettu osa-alueisiin seuraavan jaottelun mukaan:

- turvallisuusjohtaminen (Security Management),
- henkilöturvallisuus (Personnel Security),
- fyysinen turvallisuus (Physical Security),
- tietoturvallisuus (Information Security),
- operatiivinen turvallisuus (Operational Security) ja
- erityistilannejohtaminen (Crisis Management) (Security Policy 2007).

Kaikki edellä mainitut turvallisuuden osa-alueet ovat Outokumpu Oyj:n yritysturvaluustiimin vastuulla auditointien osalta. Lisänä tuohon listaan tulee vielä paloturvallisuus, joka on myös yritysturvaluustiimin vastuualuetta.

Vaikka yllä esitetty jaottelu poikkeaa Yritysturvaluustus EK Oy:n määritelmistä, on molemmissa jaotteluissa samat sisällöt. Esim. Outokumpu Oyj:ssä henkilöturvallisuus sisältää ulkomaantoimintojen turvallisuuden ja operatiivisella turvallisuudella tarkoitetaan tuotannon ja toiminnan turvallisuutta eli toiminnan jatkuvuuden varmistamista.

Tämä työ on rajattu koskemaan vain sisäisiä auditointeja. Koska tarkoitus on laatia Outokummun yritysturvaluustusosaston omaan käyttöön turvallisuusauditointiohje, ei ole mielekäs käsitellä ulkopuolisten tekemiä auditointeja. Sisäisen auditointiohjeen pohjalta voidaan suorittaa myös ulospäin suuntautuvia auditointeja, mikäli näiden auditointien kriteeristönä sovelletaan samoja kriteerejä kuin omistajien sisäisissä auditoinneissa. Muussa tapauksessa sidosryhmien auditointeihin tulee laatia omat kriteeristöt.

Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle on jätetty myös erityiset tekniset tai tarkat järjestelmä- ja prosessiauditoinnit ja niiden kuvaaminen. Opinnäytetyön tavoite on luoda turvallisuusjohtamisjärjestelmän osana toimiva turvallisuusauditointijärjestelmän ohje ja yleiset periaatteet ohjeen ja järjestelmän soveltamiselle. Outokumpu Oyj:n kokoisessa konsernissa turvallisuusauditoinneiksi soveltuvat parhaiten yleisluontoiset auditoinnit, joissa käytettäviä auditointimenetelmiä ovat haastattelut, todentaminen, tarkkailu ja arviointi.

### 3.4 Käytetyt työmenetelmät

Tämän työn laatimiseen käytetyt pääasialliset työmenetelmät ovat olleet yksinkertaisesti teorian kokoaminen sekä asiantuntijaohjauksen hyödyntäminen. Mitään varsinaisia työmenetelmiä ei ole sovellettu. Tekijä on myös tehnyt omia ratkaisuja teorian ja tilaajaosapuolen asettamien sisällöllisten vaatimusten pohjalta. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole sovellettu tutkimuksellisia työmenetelmiä.

Teoriatietoutta lähdettiin keräämään haalimalla mahdollisimman paljon auditointeja käsitteleviä julkaisuja. Tämän jälkeen teoriaan perehdyttiin ja valittiin käytettävät teokset. Auditoinnin yleisen teorian osalta ainoat tähän työhön sopivat teoriat löytyivät ISO 9000 standardisarjan laatuauditointeja käsittelevistä teoksista. Turvallisuusauditointien yleistä teoria-aineistoa oli vähän tarjolla ja tällöin piti soveltaa yleistä turvallisuusalan kirjallisuutta. Turvallisuusauditointeihin haettiin enemmän näkemystä tilaajaosapuolen asiantuntemuksesta.

Kun raamit ja pääasiallinen sisältö Outokummun turvallisuusauditointiohjeelle oli muodostunut, se asetettiin Outokummun yritysturvaluustiimin tarkasteltavaksi ja kommentoitavaksi.

Tavoitteenahan oli tuottaa heidän käyttöönsä toimiva ohjeistus auditointijärjestelmälle. Kommenttien ja kehitysehdotusten pohjalta ohjetta muokattiin vastaamaan yritysturvallisuustiimin tarpeita. Muutokset on esitelty luvussa kuusi, jossa on raportoitu ohjeen muodostuminen ja sisältö.

#### 4 Auditoinnin teoria

Tässä luvussa esitetään auditoinnin teoriaa ja syvällisempää tarkastelua auditoinnin käsitteestä. Tämä luku antaa teoriapohjan koko opinnäytetyölle. Myöhemmin luvussa viisi käsitellään turvallisuusauditointeja. Luvussa viisi esitetyt seikat pohjautuvat tämän luvun teoriaan. Samaten luvussa kuusi raportoitu Outokumpu Oyj:lle tuotetun auditointiohjeen syntyminen pohjautuu tässä luvussa esitettyyn auditointiteoriaan.

Ensin pohditaan mitä auditoinneilla oikeastaan tarkoitetaan ja mitä itse auditointi käsitteenä pitää sisällään. Seuraavaksi on esitetty lyhyesti auditoinnin kolme eri lajia eli sisäiset, ulospäin suuntautuneet ja ulkoiset auditoinnit. Auditoinnin lajien jälkeen perehdytään auditointijärjestelmän osiin, mikä on tämän luvun tärkein osio. Auditointijärjestelmää seuraa tämän luvun viimeinen osio, jossa käsitellään auditoinnin hyötyjä. Viimeisen kohdan tarkoituksena on antaa perusteita auditointien ja auditointijärjestelmän käytölle.

Tämän luku on täysin teoriapainotteinen. Suurin osa tässä luvussa esitetyistä auditoinnin teoriasta pohjautuu lähinnä ISO 9000 standardisarjan mukaisiin laatuauditointeihin. Mukana on myös turvallisuusauditoinneista otettua teoriaa, mutta turvallisuusauditoinneista puhutaan hieman enemmän seuraavassa luvussa.

##### 4.1 Mitä auditoinnilla tarkoitetaan?

Teoreettisesti käsiteltynä auditoinnit ovat organisaation arviointia. Organisaation arvioinnilla on kolme osapuolta: arvioitava organisaatio ja sen henkilöstö, arviointitiimi sekä henkilöt, jotka hyödyntävät arvioinnin tuloksia. Arviointitiimi suorittaa auditoinnit. Arviointitiimi hyödyntää teoriatietoa ja työkaluja tiedon keräämiseksi. Viimeisenä ovat ne henkilöt, jotka vastaanottavat tiedon, hyödyntävät sitä ja jakavat mahdolliset resurssit arviointia seuraaviin toimiin. Arviointia seuraavat toimet voidaan ymmärtää organisaation kehitystoimenpiteiksi. Arvioinnilla tulisi nimittäin tunnistaa ja määrittää organisaatiossa esiintyviä ongelmia, joista voidaan edelleen arvioinnin perusteella antaa kehitysehdotuksia. (Kuusisto 2000, 57-58.)

Arviointitiimi koostuu auditooijista. Käytettävät teoriat ja työkalut ovat puolestaan dokumentoitu auditointijärjestelmä. Auditoidavasta toiminnasta vastuussa olevat henkilöt ja organisaation ylin johto vastaanottavat tietoa ja resursoivat auditointeja seuraavat toimenpiteet. Ongelmien pohjalta esitetyt kehitysehdotukset ovat taas auditoinnin tuloksia, joilla pyritään



korjaamaan toimintaa vastaamaan sitä vaatimustasoa, mikä on asetettu auditoinnin lähtökohdaksi.

Jotta voisimme vielä paremmin ja käytännönläheisemmin ymmärtää auditoinnin luonnetta ja merkitystä yrityksille ja organisaatioille, on ehkä syytä tarkastella hieman auditointien kehitystä nykyiseen muotoonsa sekä auditoinnin määritelmiä ja tyypillisiä piirteitä. Termi *auditointi* ei ole virallinen suomenkielen sana. *Auditointi* termi on määritelty erilaisissa asiaa käsittelevissä teoksissa ja julkaisuissa aina hieman eri tavalla, joskin kaikilla määritelmillä on yhtenevät linjat. Seuraavaksi onkin esitetty pohdintaa siitä, miten koko käsite on kehittynyt.

#### 4.1.1 Auditointien ja auditointi-termin taustaa ja nykypäivää

Auditointi tulee englanninkielen sanasta ”audit”, joka alkuperäiseltä merkitykseltään tarkoittaa tilintarkastusta tai verbiä ”tarkastaa”, jolla viitataan edelleen tilien tarkastamiseen (Hurme & Pesonen 1998, 63). Myöhemmin ”audit” sana on tilintarkastuksen lisäksi määritelty viittaamaan ”jonkin standardin tai laadun viralliseen tarkastukseen” (Hornby 2005, 86). Auditoinnit ovatkin hyvin samankaltaisia tilitarkastuksien kanssa. Myös tilintarkastuksissa verrataan olemassa olevaa käytäntöä asetettuihin vaatimuksiin. Tilintarkastuksen tehtävänä on varmistaa, että tilit ovat hoidettu kirjanpitolain edellyttämällä tavalla. (von Bagh 2000, 74.)

Yritysten ja organisaatioiden tekemät auditoinnit eivät kuitenkaan juonna juuriansa tilitarkastuksista vaan teollisuuden syntymisestä. Kun tuotteita alettiin tuottaa teollisesti, piti jonkun valvoa johdon puolesta, että tuotteet olivat samanlaisia eli täyttivät tuotteelle asetetut vaatimukset (Green 1997, 2). Pelkistettynä auditoinnissa on juuri tästä kyse.

Myöhemmin sotateollisuuden ja tiukentuneiden laatuvaatimusten myötä syntyivät varsinaiset laadun tarkkailijat, jotka varmistivat että massatuotannosta tulevat tuotteet vastasivat tiukoja vaatimuksia. Kaikki virheelliset kappaleet hylättiin. Massatuotannon kehittyessä jokaisen tuotteen läpikäyminen kävi mahdottomaksi, jolloin päädyttiin etsimään syitä virheellisten tuotteiden syntymiselle. Näin laaduntarkkailutyö muuttui virheitä aiheuttavien syiden estämiseen. (Green 1997, 2.)

Vähitellen erilaisia kansainvälisiä standardeja yhdistämällä syntyi standardisarja ISO 9000, jonka edeltäjät olivat muodostuneet sotateollisuuden laatuvaatimuksista. Ensimmäisen muotonsa ISO 9000 sarja sai vuonna 1987. (Green 1997, 3.) ISO 9000 standardisarja asetti vaatimukset yrityksen tai organisaation laatujärjestelmälle ja loi siten pohjan laatuauditoinneille (Green 1997; von Bagh 2000). ISO 10011-1:1990 oli ensimmäinen kansainvälinen standardi, joka määritteli laatuauditoinnin peruseriaatteet, kriteerit ja käytännöt. Lisäksi ISO 10011-1:1990 antoi ohjeet auditointien suunnitteluun, toteutukseen ja dokumentointiin eli eräänlaisen auditointijärjestelmän luomiseen. (International Organization for Standardization.)

Sittemmin auditointeja on alettu soveltamaan myös muihin yrityksen järjestelmiin kuin pelkästään laatujärjestelmiin. Muun muassa työterveys ja - turvallisuusjohtamisjärjestelmät, ympäristöjärjestelmät ja turvallisuusjohtamisjärjestelmät ovat saaneet omia ohjeistuksia ja säännöstöjä auditointien suorittamiseksi (OHSAS 18002:fi 2003; ISO 14000 standardisarja; Liuhamo & Santonen 2002). Nykyisellään yritykset ja organisaatiot saattavat auditoida lähes mitä tahansa toimintaa, jota halutaan jollain tavalla hallita. Laatuauditointien myötä yritykset ja organisaatiot ovat myös alkaneet auditoida toisiaan selvittääkseen verkostojensa toimintaedellytykset tai pätevyudet yhteistyöhön (von Bagh 2000, 73). Lisäksi yritykset ja organisaatiot voivat hankkia erilaisia sertifikaatteja osoittaakseen toimintansa hyvää tasoa. Yleisesti sertifikaattienkin ansaitsemisen lähtökohtana on sertifiointiauditoinnista selviäminen, joka edellyttää sitä, että sertifikaattia hakeva yritys tai organisaatio täyttää sertifikaatin asettamat edellytykset.

On kuitenkin huomioitava, että kaikki auditoinnit mittaavat jonkin toiminnan onnistumisen tasoa suhteessa asetettuihin vaatimuksiin sekä tuon toiminnan tehokkuutta. Näin ollen kaikki auditoinnit ovat edelleen enemmän tai vähemmän laatuauditointeja. Kuitenkin erittelemällä auditointeja, kuten turvallisuusauditointi, ympäristöauditointi tai vaikkapa asiakaspalveluauditointi, voidaan painottaa sitä toimintaa, mitä ollaan tarkastelemassa ja räätälöidä auditointi tutkimaan juuri kulloinkin haluttua yrityksen toiminnan osa-aluetta.

#### 4.1.2 Erilaisia auditoinnin määritelmiä

Auditointeja on siis monenlaisia ja auditoinnin määritelmät vaihtelevat riippuen määrittelijästä, mutta mitä yhteistä näillä eri määritelmillä on? Seuraavaksi tarkastelemme muutamien eri auditoinnin määritelmien yhteneväisyyksiä, jotta voisimme löytää auditoinnin perusperiaatteet. Koska auditointien juuret ovat voimakkaasti laatuauditoinneissa, aloitamme tarkastelun laatuauditoinneista ja siirrymme siitä muiden auditointien määritelmiin.

Green määrittää ISO 9000 standardijärjestelmän laatuauditointeja käsittelevässä teoksessaan auditoinnin tarkoituksiksi varmistaa, että yrityksen dokumentoitu laatujärjestelmä vastaa standardin vaatimuksia ja että laatujärjestelmä on toteutettu koko organisaatiossa. Lisäksi auditoinnilla tulee varmistaa, että laatujärjestelmä on tehokas ja sekä laatujärjestelmä että toiminta vastaavat organisaation laatu- ja tahtotilaa. Greenin mukaan auditointien tulokset perustuvat objektiivisiin todisteisiin, jotka antavat tärkeää tietoa yrityksen johdolle. Green esittää myös, että laatuauditoinnit vaativat organisaatiolta dokumentoituja käytänteitä auditointien suorittamiseksi. ( Green1997, 25-26.)

Von Bagh käsittelee myös laatuauditointeja ja hän määrittää, että ”auditoinnin lähtökohtana on vertailu johonkin malliin, kuvaukseen tai toimintaohjeisiin”, johon auditoitavaa kokonaisuutta verrataan. Lähtökohtana voi olla von Baghin mukaan mikä tahansa kriteeristö kuten

esimerkiksi yritysjohdon itsensä laatima kriteeristö. Vertaamisen kautta esiin nousseista puutteista seuraa kehitystarpeita. Myös von Bagh tähdentää auditointien perustuvan objektiivisiin todisteisiin ja tosiasioihin arvioitaessa toimintaa. Hänkin, kuten Green, näkee auditoinnit yrityksen johdolle tärkeiksi ja toiminnan tehokkuutta mittaaviksi tarkasteluiksi. (von Bagh 2000, 73-75.)

Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmä OHSAS 18001:n suomenkielisessä käännöksessä auditointi on määritelty seuraavasti: ”järjestelmällinen tutkimus sen määrittämiseksi, ovatko toiminnot ja niihin liittyvät tulokset suunniteltujen järjestelyjen mukaisia, onko nämä järjestelyt toteutettu tehokkaasti ja soveltuvatko ne organisaation toimintapolitiikan ja päämäärien saavuttamiseen” (OHSAS 18002:fi 2003, 6). Tämäkin määritelmä on lähes yhteneväinen Greenin (1997) ja von Baghin (2000) määritelmiin auditoinnista ja sen tehtävistä. Yritysturvallisuus EK Oy:n Internet sivuilta löytyy puolestaan turvallisuusauditoinnille määritelmä, joka kuuluu seuraavalla tavalla: ”turvallisuusauditointi on riippumaton menettely objektiivisen tiedon saamiseksi yritysturvallisuustoiminnan sisällöstä, tarkoituksenmukaisuudesta ja toiminnan tuloksellisuudesta liiketoiminnan kannalta” (Yritysturvallisuus 2009).

Kuusisto (2000, 5) määrittää työturvallisuusauditointeja käsittelevässä teoksessa auditoinnille kaksi päätehtävää, jotka ovat lain asettamien vaatimusten täyttymisen varmentaminen ja arviointi siitä, että oikeat menetöt ovat käytössä ja että ne ovat tehokkaita. Lisäksi Kuusisto täsmentää, että auditointi on systemaattinen ja itsenäinen tarkastelu (Kuusisto 2000, 13). Myös Levä (2003, 5) käsittelee teoksessaan työturvallisuutta ja hän määrittelee auditoinnin seuraavasti: ”toimintojen mahdollisuuksien mukaan riippumaton ja järjestelmällinen tarkastelu, jotta voidaan varmistua toimintaperiaatteiden ja sovittujen ohjeiden noudattamisesta ja toimivuudesta käytännössä sekä tunnistaa turvallisuuden kehittämiskohteita”.

#### 4.1.3 Auditoinnin luonteenpiirteet

Lähes kaikki edellä mainitut auditoinnin määritelmät mainitsevat auditoinnin olevan käytännön vertaamista johonkin vaatimustasoon eli kriteeristöön. Ainoastaan Yritysturvallisuus EK Oy:n määritelmässä tätä viittausta ei suoraan ole, mutta muuten Yritysturvallisuus EK Oy:n määritelmä vastaa hyvin pitkälle toisia määritelmiä. Kriteeristön lisäksi määritelmistä nousee esille muutamia muita selkeitä auditoinnin tunnusmerkkejä.

Useat määritelmät korostavat auditointien riippumattomuutta ja objektiivisuutta. Tämä näkökulma korostaa sitä, että auditointien on perustuttava faktoihin eivätkä esim. tunnetekijät saa vaikuttaa auditointituloksiin. Muutamat määritelmät korostavat myös auditoinnin järjestelmällisyyttä sekä sitä, että auditoinnit toimivat myös tehokkuuden mittareina. Auditoinnit mielletään selvästi myös johtamisen työkaluksi, koska niistä saadaan tosiasiallista tietoa toiminnan tilasta.

Näin ollen auditoinneille voidaan eristää viisi ominaista luonteenpiirrettä, jotka ovat:

1. käytännön vertaaminen kriteeristöön,
2. riippumattomuus ja objektiivisuus,
3. järjestelmällisyys,
4. toiminnan tehokkuuden mittaaminen ja
5. johdon työkalu.

Kriteeristö voi olla mikä tahansa dokumentti tai vaatimus/tavoitetaso, jonka yrityksen tai organisaation johto on määritellyt auditoitavaksi (von Bagh 2000, 73). Riippumattomuus ja objektiivisuus perustuvat auditoiden ammattitaitoon etsiä objektiivisia todisteita sekä auditointien riippumattomuuteen suhteessa auditoitavaan yrityksen tai organisaation osaan (Lepänen 2006, 48; Green 1997, 28). Perusoletuksena on, että eri auditoidijat saavat samasta auditoinnista samat tulokset (Kuusisto 2000, 5). Auditointien järjestelmällisyydellä tarkoitetaan sitä, että auditointeja ei tulisi suorittaa yksittäisinä ja erillisinä tapahtumina organisaation normaalista toiminnasta. Auditointien on oltava osa yrityksen normaalia toimintaa ja auditointien systemaattista toteuttamista varten on oltava dokumentoitu auditointijärjestelmä (Levä 2003, 59; von Bagh 2000, 75-76; Green 1997, 26-44).

Näkökulma auditoinneista toiminnan tehokkuuden mittareina perustuu yksinkertaisesti siihen, että auditoinnissa toteutuvaa toimintaa verrataan niihin lähtökohtiin mitä toiminnalta odotetaan. Tällöin voidaan todentaa, että kuinka lähelle tavoitteita toiminnassa päästään. Tehokkuutta voidaan auditoinneissa myös tutkia toisestakin näkökulmasta. Auditoinneilla voidaan myös kyseenalaistaa asetettujen tavoitteiden ja sitä kautta toteutetun toiminnan tarpeellisuutta, kustannustehokkuutta tai mielekkyyttä. (von Bagh 2000, 79.) Auditointi nähdään kauttaaltaan johdon työkaluna ja mittarina (Green 1997, 25; Henttonen 2000, 45; Kerko 2001, 41). Auditoinneista johto saa tosiasiallista tietoa toiminnan sisällöstä ja toiminnan suunnasta.

Korjausehdotukset ovat myös yksi auditoinnin perusluonteenpiirteistä, vaikkakin se harvemmin esiintyy auditoinnin määritelmässä. Niistä toiminnan osista, jotka eivät täytä kriteeristön vaatimuksia, tulee antaa korjausehdotuksia. Auditointi ei siis ole pelkästään tietoa tuottava tapahtuma vaan myös kehityksen moottori. (Green 1997, 31-34; von Bagh 2000, 78, 88-90; Levä 2003, 5.)

Auditoinnin riskinä on, että auditointitapahtuma muuttuu ”rikostutkinnaksi”, jossa etsitään syyllisiä ja syytellään auditoinnin kohteena olevia. Tämä tilanne johtaa siihen, että auditoidut kokevat auditointitapahtumat äärimmäisen negatiivisiksi. Tällöin auditointeja aletaan pelätä ja tulosten objektiivisuus vaarantuu. Lisäksi organisaation yleinen hyvinvointi kärsii. Näin ollen auditoinnin pitäisi olla ennemminkin kannustava ja positiivinen tapahtuma kuin negatiivinen ja syyttävä. (von Bagh 2000, 87; Green 1997, 25.)

## 4.2 Auditoinnin lajit ja menetelmät

Auditoinnit voidaan jakaa yleisellä tasolla kolmeen luokkaan riippuen auditoinnin toteuttajasta. Auditointeja voidaan myös jakaa auditoinnin luonteen ja kohteen mukaan esimerkiksi teknisiin auditointeihin tai standardiauditointeihin eli niin sanottuihin rajattuihin auditointeihin (Kuusisto 2000, 59). Teknisessä auditoinnissa auditoija tutkii esimerkiksi koko tuotantoprosessin tekniikkaa, ja auditoijana voi toimia vain hyvän teknisen asiantuntemuksen omaava henkilö. Standardiauditointi on puolestaan taas standardin vaatimusten toteutumisen tutkimista ja tällöin auditointi kohdistuu vain yhteen rajattuun aihealueeseen. Auditointien luokittelu sisälön ja kohteen mukaan on kuitenkin tarpeetonta, koska auditoinneissa tulee auditoida juuri niitä organisaation toimintoja ja prosesseja, joista halutaan tietoa ja joita halutaan kehittää sekä kontrolloida.

Kolme erillistä auditointimenettelyä tulee kuitenkin tunnistaa. Auditoinnin merkitys, luotettavuus ja tulokset riippuvat pitkälti siitä, kuka auditoinnin tekee ja mistä lähtökohdista. Siksi auditoinnit on jaettu sisäisiin auditointeihin, ulospäin suuntautuviin auditointeihin ja ulkopuolisen tekemiin auditointeihin (Green 1997, 12-14; von Bagh 2000, 75). Tässä opinnäytetyössä käsitellään pääasiallisesti pelkästään sisäisiä auditointeja, mutta seuraavaksi on esitelty myös ulospäin suuntautuva auditointi ja ulkopuolisen tekemän auditointi, jotta näiden ja sisäisen auditoinnin välille voidaan vetää selkeä raja.

### **Sisäinen auditointi**

Sisäinen auditointi on yrityksen itsensä tekemä ja sen tekee yrityksen oma henkilöstö arvioiden yrityksen suorituskykyä tietyistä asiakokonaisuudesta. Sisäisen auditointijärjestelmän tulisi tarkastella yritystä ja sen prosesseja kokonaisuudessaan. (Green 1997, 12; von Bagh 2000, 74-75.) Sisäisen auditoinnin yleinen tarkoitus on varmistaa, että asetetut vaatimukset on täytetty vähintään normaalilla tasolla. Samalla on kuitenkin huomioitava myös muut vaatimukset ja jatkuva kehitys. Muilla vaatimuksilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaiden toiminnalle asetamia odotuksia ja vaatimuksia, jotka on paitsi tunnettava myös hyvä huomioida auditoinnissa. Käytännössä sisäisellä auditoinnilla todennetaan saavutetut tulokset suhteessa vaadittuun tasoon ja samalla määritetään kehityksen suunta kehitysehdotusten kera. (von Bagh 2000, 76.)

Mikäli sisäinen auditointijärjestelmä on toteutettu hyvin ja talon omat auditoijat ovat ammattitaitoisia, voidaan olettaa, että sisäisen auditointijärjestelmän tuottamat auditointitulokset ovat luotettavampia kuin ulkopuolisen tekemien auditointien tulokset. Tämä väite perustuu siihen yksinkertaiseen tosiasiaan, että yrityksen tai organisaation oma henkilöstö tuntee aina paremmin yrityksen tai organisaation toimintaympäristön kuin kukaan ulkopuolinen auditoija tai konsultti. Von Baghkin korostaa että, ”ulkopuolisen tekemä auditointi ei voi koskaan hei-

jastaa yrityksen todellista tilaa yhtä hyvin kuin sisäinen auditointi”. Von Bagh tähdentää vielä, että sisäinen auditointi tehdään organisaation omaan tarpeeseen tilan ja tulosten analysoimiseksi sekä kehittämiseksi. (von Bagh 2000, 77.)

Sisäisten auditointien suurin ongelma on objektiivisuus ja riippumattomuusnäkökohta. Pystyykö yritys tai organisaatio tarjoamaan auditointijärjestelmälle sellaisia auditointijohdattajia, jotka eivät ole millään tavalla riippuvaisia auditoitavasta toiminnasta? Esimerkiksi pienillä ja keskisuurilla yrityksillä voi olla yksinkertaisesti mahdotonta löytää päteviä ja riippumattomia auditointijohdattajia talon sisästä. Levä (2003, 61) esittää tähän kuitenkin ratkaisuksi yhteistyön omaa organisaatiota vastaavan organisaation kanssa. Tällöin nämä kaksi verrokkia voivat auditoida toisiaan. Samalla voidaan vertailla toiminnan tehokkuutta ja oppia hyviä käytänteitä puolin ja toisin.

### **Ulospäin suuntautuva auditointi**

Ulospäin suuntautunut auditointi kohdistuu yrityksen toimittajiin, alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin ja sen tekee yrityksen oma henkilöstö (von Bagh 2000, 75). Ulospäin suuntautuvalla auditoinnilla on tarkoitus selvittää yhteistyötahon määrätyn toiminnan laatu ja sisältö, jotta voidaan varmentua että auditoinnin suorittavan organisaation tarpeet toteutuvat myös yhteistyötahon organisaatiossa (Green 1997, 12).

Ulospäin suuntautunut auditointi voi esim. olla yksi edellytys sopimuksen laatimiselle kahden organisaation välillä. Samoin tarve ulospäin suuntautuvaan auditointiin voi syntyä, mikäli yhteistoiminnassa ilmenee ongelmia tai tuleva uudenlainen yhteistyö esim. uusi tilattava palvelu tai tuote vaatii uusia järjestelyjä alihankintaorganisaatiolta. (Green 1997, 45.)

### **Ulkopuolisen tekemä auditointi**

Ulkopuolisen tekemä auditointi kohdistuu organisaatioon itseensä ja sen tekee jokin kolmas ja täysin itsenäinen osapuoli. Kyseessä voi olla esim. sertifiointiauditointi. Tarkoituksena on todeta ovatko organisaation toiminnot standardien tai muiden sovittujen vaatimusten mukaisia. (Green 1997, 13; von Bagh 2000, 75.)

Ulkopuolista auditoinnin käyttöä tulisi aina harkita ja soveltaa tarkkaan. Ulkopuolisen tekemä auditointi ei myöskään vähennä sisäisen auditoinnin tarvetta, nimittäin sisäinen auditointi on pohja kaikille muille auditoinneille (von Bagh 2000, 77). Ulkopuolisen tekemät auditoinnit ovatkin ehkä enemmän vain varmentavia tuloksia, joilla voidaan osoittaa kolmansille osapuolille, että täysin organisaatiosta riippumattomassa auditoinnissa saadaan samat tulokset kuin omassa sisäisissä auditoinneissa. Tällä pystytään todistamaan organisaation toimintajärjestelmän tehokkuus ja laatu organisaation ulkopuolisille tahoille.

## Auditointimenetelmät

Auditoinnin tuloksia tuottava vaihe toteutetaan hyvin pitkälle kenttätyönä. Kenttätyö vaatii tietenkin etukäteissuunnittelua sekä jälkikäteen tulosten analysointia ja arviointia. Auditoinnissa kenttätyö on yleensä vaihe, joka vie eniten aikaa. Mikäli dataa syntyy auditoinnissa paljon tai auditoitava toiminta on laaja-alaista ja monimutkaista tai hyvin teknistä, kenttätyön jälkeinen analysointivaihe voi muuttua auditoinnin työläimmäksi vaiheeksi. (Broder 2006, 54.)

Kenttätyö on datan, tallenteiden ja prosessien keräämistä. Toisin sanoen kenttätyövaiheessa mitataan ja arvioidaan auditoitavaa toimintaa erilaisin menetelmin. Mittauksen ja arvioinnin pohjana tulee olla objektiivinen taso eli auditoinnille asetettu pohjavaatimustaso, johon toimintaa verrataan. Objektiivisen vaatimustason olemassaolon hyödyntäminen edellyttää käytettyjen työmenetelmien objektiivisuutta. Toimintaa tulee pystyä mittaamaan riippumattomasti ja ilman, että tuloksiin vaikuttaa henkilöiden asenteet ja tunteet tai työmenetelmissä mahdollisesti piilevät virheet. (Broder 2006, 54-55.)

Mikäli toimintaa ei voida objektiivisesti mitata, saadaan subjektiivisia tuloksia, jotka antavat väärää tai vääristynyttä informaatiota auditoitavan toiminnan tilasta. Mikäli auditoinnille ei ole ennestään asetettu vaatimustasoa, tulisi auditoinnin pystyä määrittämään tuo taso. Vaatimustaso asettaa myös auditoinnin ammattitaidolle odotuksia. Nyrkkisääntönä on, että mitä pystytään mittaamaan, voidaan pitää faktana, mutta muutoin voidaan puhua vain mielipiteistä. (Broder 2006, 55.)

Kenttätyön suorittaminen vaatii erilaisia menetelmiä, joilla saadaan dataa ja mittaustuloksia auditoinnista. Tässä opinnäytetyössä auditoinnin kenttätyömenetelminä esitetään Broderin (2006, 54-57) tunnistamat kuusi menetelmää. Nämä menetelmät ovat haastattelu, tarkkailu, todentaminen, tutkiminen, analysointi ja arviointi. On huomioitava, että mikäli kyseessä on tekninen auditointi, silloin auditoinnilla tulisi olla ymmärrys ja pätevyys auditoitavaan tekniikkaan (Broder 2006, 55).

Haastattelemisen ja kyselemisen ovat läpi auditoinnin jatkuvaa toimintaa. Kyselyt ja haastattelut voidaan toteuttaa suullisina tai kirjallisina. Haastattelemisen vaatii auditoinnista aina erityistä taitoa, etteivät haastattelutilanteet muutu negatiivisen sävyn omaaviksi kuulusteluiksi (Broder 2006, 55-56.) Haastattelut ja kyselyt ovat jokaisen auditoinnin perusmenetelmiä.

Auditoinnissa voi käyttää haastattelussa joko avoimia tai suljettuja kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen on vapaampaa ja sillä voidaan kartoittaa asioiden luonnetta laajemmin ja tarkemmin. Suljetuilla kysymyksillä pyritään pakottamaan vastaaja kyllä/ei-vastauksiin yksiselitteisyyden varmistamiseksi. Haastatteluista saadut tulokset tulisi pystyä varmistamaan

muustakin lähteestä kuten esim. todentamalla asiaa käsitteleviä dokumentteja tai tarkkailemalla käytännön toimintaa. (Vahti 3 2003, 39.)

Tarkkailu on myös yksi auditoinnin perusmenetelmistä. Tarkkailulla havainnoidaan vaatimustason toteutumista tai toteutumattomuutta käytännössä ja käytännön toiminnassa. Tarkkaileminen edellyttää auditoijalta ymmärrystä tarkkailtavasta toiminnasta. (Broder 2006, 55.)

Todentamisella tarkoitetaan jonkin asian totuuden, tarkkuuden, aitouden tai pätevyyden ja oikeellisuuden selvittämistä. Todentaminen tapahtuu testaamalla asiaa käytännössä tai esimerkiksi tarkastelemalla todistusaineistoa lausunnon tueksi. (Broder 2006, 56) Haastatteluiden tulokset tulisi auditoinnissa aina todentaa myös käytännössä.

Tutkiminen on tarkkailua syvällisempi asioiden oikeanlaidan selvittämiseen käytetty menetelmä. Tutkimistapahtumassa paljastetaan faktat ja hankitaan todisteet totuuden määrittämiseksi. Auditoinnin kohdalla on muistettava, että auditointi ei missään vaiheessa saa muuttua syyttäväksi ”rikostutkimukseksi” syyllisten löytämiseksi. (Broder 2006, 56) Tutkimus yhdistää haastattelut, tarkkailun ja todentamisen.

Analysointi auditoinnin menetelmänä on jonkin kokonaisuuden yksityiskohtainen tutkiminen kokonaisuuden eri osien merkityksen selvittämiseksi. Tarkoitus on löytää piilevät ominaisuudet, syyt, vaikutukset, motiivit, mahdollisuudet ja todennäköisyydet. Analysoinnille on ominaista kokonaisuuden jakaminen osiin ja näiden osien edelleen pilkkominen yhä pienemmiksi kokonaisuuksiksi. (Broder 2006, 56.)

Tutkimuksen ja analyysin lähestymisnäkökulma auditoinnissa on hieman poikkeava suhteessa tarkkailuun, haastatteluun ja todentamiseen. Viimeksi mainituilla pyritään selvittämään kuinka hyvin toiminta vastaa asetettua vaatimustasoa, kun taas tutkimuksella ja analyysillä voidaan selvittää miksi jokin asia on organisaatiossa niin kuin se on. Esimerkiksi silloin, kun auditoinnissa havaitaan, ettei toiminto x täytä asetettuja vaatimuksia ja syy tähän on tuntematon, tulee tutkimalla tai analysoimalla selvittää asian syy- ja seuraussuhteet.

Tutkimalla, haastattelemalla, tarkkailemalla ja todentamalla saadaan tuloksia, joita auditoijan tulisi käsitellä. Syyt ja seuraukset voidaan selvittää tutkimalla ja analysoimalla, mutta arvioinnilla tulee määrittää asioiden arvot. Kun asioiden syyt ovat selvillä, voidaan antaa arviointiin pohjautuvia ratkaisuehdotuksia (Broder 2006, 57). Arvioinnin tulos ei saa olla pelkkä mielipide vaan sen on tukeuduttava auditoinnissa nousseisiin faktoihin. Arviointia tapahtuu periaatteessa koko auditoinnin ajan, mutta tärkein arviointiosuus on auditoinnin lopussa, kun arvioidaan mitä auditoinnin tulokset merkitsevät. (Broder 2006, 56-57.)



Arviointi on se menetelmä, jolla saadaan lopullinen tulos siitä, vastaako auditoitu toiminta asetettua vaatimustasoa. Arvioitaessa toiminnan onnistumista suhteessa asetettuihin vaatimuksiin arvioinnin tulisi antaa vastaus kysymykseen: kuinka suuret erot ovat käytännön ja vaatimustason välillä? (Broder 2006, 57.)

#### 4.3 Auditointijärjestelmä ja sen osat

Koska auditointien tulee olla järjestelmällisiä ja objektiivisiä, vaaditaan auditointien toteuttamiseen jokin järjestelmä tai malli, joka asettaa auditointitoiminnalle vaatimukset ja raamit sekä toiminnot (Levä 2003, 59; von Bagh 2000, 75-76; Green 1997, 26-44). Sekä Green (1997) että von Bagh (2000) esittävät teoksissaan auditointiprosessin perusvaatimukset ja osat. Green ja von Bagh eivät suoranaisesti puhu auditointijärjestelmästä, mutta tässä työssä auditointiprosessi pyritään esittämään yhtenäisenä kokonaisuutena, jolla on oma funktio organisaatiossa, vaikkakin se on osa yrityksen johtamisprosesseja. Auditointijärjestelmä -termiin on tässä työssä päädytty sen pohjalta, että Greenin ja von Baghin töissä esitetyt auditointiprosessin osat muodostavat loogisen kokonaisuuden, joka voidaan hyvin myös mieltää omaksi järjestelmäkseen.

Myös Levä (2003, 59) kuvaa turvallisuusjohtamisjärjestelmiä käsittelevässä teoksessaan auditointiprosessia ja sen osia auditointijärjestelmäksi. Levän auditointijärjestelmä on hyvin samankaltainen kuin von Baghin ja Greenin kuvaamat auditointiprosessit. Greenin ja von Baghin esittämät auditointiprosessit pohjautuvat ISO 9000 standardisarjan määrittelemiin ja vaatimuksiin siitä mitä laatuauditoinneilta odotetaan. Kaikki auditoinnit ovat enemmän tai vähemmän laatuauditointeja, voidaan ISO 9000 standardisarjan mukaista auditointiprosessia pitää myös muiden auditointien pohjana.

Auditointijärjestelmä rakentuu kolmen elementin päälle, jotka esiteltiin kappaleen ”4.2 Mitä auditoinneilla tarkoitetaan?” alussa. Nämä kolme elementtiä olivat 1) arvioitava organisaatio ja sen henkilöstö, 2) arviointitiimi ja sen käyttämät teoriat ja työkalut sekä 3) henkilöt, jotka vastaanottavat tietoa, hyödyntävät sitä ja jakavat resurssit arviointia seuraaviin toimiin. Tähän kehykseen rakentuu auditointijärjestelmä, ja sen osat palvelevat mainittuja kolmea elementtiä.

Seuraavaksi esitetty auditointijärjestelmän runko on koottu Greenin (1997, 26-44) ja von Baghin (2000, 75-76) esittämistä auditointiprosessin osista ja Levän (2003, 59) auditointijärjestelmän osista. Näistä palasista saadaan koottua seuraavanlainen auditointijärjestelmän kokonaisuus, joka palvelee kaikkia kolmea auditoinnin elementtiä. Auditointijärjestelmä koostuu seuraavista osista:

1. järjestelmän dokumentaatio/ ohjeistus;

2. organisaation vastuujako auditoinneista;
3. auditoijat;
4. auditointisuunnitelma;
5. auditointirekisteri;
6. auditointiohjelma;
7. auditointitapahtuma ja sen vaiheet;
8. raportointi;
9. auditointijärjestelmän kehittäminen;
10. auditoinnin työkalut;
11. auditoinnin kriteeristö;

Yllä esitetyt auditointijärjestelmän osat sisältyvät järjestelmän dokumentaatioon eli ohjeistukseen, jossa osat ja niiden tarkoitukset sekä tehtävä on selitetty. Dokumentaatio on todiste auditointijärjestelmän olemassaolosta sekä samalla ohjekirja organisaation auditoijille. Itse auditointitapahtuman kannalta dokumentaation tärkein osa on auditoinnin kriteeristö sekä mahdolliset tarkastuslistat ja työkalut auditointien suorittamiseen.

#### 4.3.1 Auditointijärjestelmän dokumentaatio

Auditointijärjestelmän dokumentaatio pitää sisällään kaiken mitä auditointijärjestelmä käsittelee (von Bagh 2000, 75). Auditointijärjestelmän dokumentaatio voi myös olla ikään kuin projektisuunnitelman muotoinen, jossa on esitetty toteutettavat toimenpiteet ja aikataulut auditointijärjestelmän luomiselle tai kehittämiselle (OHSAS 18002:fi 2003, 7-8, 17). Auditointijärjestelmän dokumentaatio ei välttämättä ole edes yksi paperi vaan se voi koostua yrityksen toimintapolitiikasta ja erillisistä ohjeista. Dokumentaation muodolla ja sisällöllä ei ole sikäli merkitystä kunhan dokumentaatiolla pystytään ylläpitämään järjestelmällistä ja kattavaa auditointijärjestelmää. Lisäksi dokumentaation tulee pystyä osoittamaan ulkopuolisille, että organisaatiossa toteutetaan suunnitelmallisia ja kehitystä ohjaavia auditointeja järjestelmällä, jota myös kehitetään. Dokumentaatio auditointijärjestelmästä toimii siis todisteena auditointijärjestelmän olemassaolosta.

Auditointijärjestelmän dokumentaation tulisi selventää kaikki auditointijärjestelmän osat ja niiden edellytykset. Dokumentaatiosta on selvittävä kaikki auditointijärjestelmään liittyvät vastuut ja ns. auditointiorganisaatio eli henkilöt, jotka vastaavat auditoinneista ja niiden toteuttamisesta. Lisäksi dokumentaation tulee ohjeistaa ja asettaa vaatimukset auditointisuunnitelman, auditointirekisterin, auditointiohjelman, auditoinnin ja niistä raportoinnin osalta. Edellä mainittujen osien toteuttamiseen on oltava organisaatiossa yhteiset säännöt, jotta niitä voidaan ylläpitää ja toteuttaa loogisesti ja järjestelmällisesti. Auditointijärjestelmän dokumentaatiosta on myös ohjeistettava ja annettava vaatimukset auditointijärjestelmän kehittämiselle.

On muistettava, että auditointisuunnitelma, auditointirekisteri, auditointiohjelmat ja auditointiraportit ovat myös osa auditointijärjestelmän dokumentaatiota. Nämä dokumentaatiot eivät ole ohjeenluontoisia vaan toiminnan tuloksia ja siten esittävät auditointijärjestelmän toteutusta. Näillä dokumenteilla voidaan todistaa kolmansille osapuolille, että auditointijärjestelmä on itse asiassa myös käytössä eikä vain suunniteltuna ja ohjeistettuna paperilla.

#### 4.3.2 Auditointijärjestelmän vastuut organisaatiossa

Yrityksessä jokaisella prosessilla ja toiminnolla tulisi olla joku vastuuhenkilö eli omistaja. Jokaiselle henkilöstöön kuuluvalla tulisi myös löytyä selkeät vastuut työtehtävissä. Mitään toimintaa ei voi johtaa, ellei jokaiselle toiminnolle löydy selkeätä vastuuhenkilöä. (Viitala & Jylhä 2006, 206-207, 282.) Auditoinneissa ja niiden toteuttamisessa ylin vastuu on ylimmällä johdolla (Green 1997, 25). Auditoinneilla tulisi olla nimetty ylimmän johdon edustaja, joka vastaa auditointijärjestelmästä. Tämä ylimmän johdon edustaja on tällöin se henkilö, joka huolehtii siitä, että auditointijärjestelmällä on riittävästi resursseja käytössään ja että auditoinnit toteutetaan organisaation politiikan ja tavoitteiden mukaisesti. Samalla muulle organisaatiolle on selvää, että auditoinnit ovat ylimmän johdon tahto.

Auditointijärjestelmän toteutukseen ja ylläpitoon vaaditaan myös vastuuhenkilöt. Luonnollisesti ne ovat niitä henkilöitä, jotka myös suorittavat auditointeja. On kuitenkin mahdollista että auditointijärjestelmää ylläpidetään esim. sisäisessä tutkimuksen osastolla ja auditoinnit tulevat kaikkialta organisaatiosta.

Auditointijärjestelmän dokumentaatioon tulee myös linjata koko henkilöstön vastuu auditoinneissa. On tärkeää tähdentää, että jokainen henkilöstöön kuuluva asemasta riippumatta, on velvollinen osallistumaan auditointeihin tarvittaessa ja edesauttamaan auditointien suorittamista parhaansa mukaan (Green 1997, 25).

#### 4.3.3 Auditoinnit

Auditointeja suorittavat auditoinnit. Sisäisissä auditoinneissa auditoinnit ovat organisaation omaa henkilöstöä. Auditoinnit tarvitsevat resurssit työnsä hoitamiseen eli koulutusta, johdon tukea ja tietenkin aikaa auditointijärjestelmän ylläpitämiseen sekä auditointien suorittamiseen. Auditointien tulisi olla riippumattomia auditoitavasta toiminnasta ja kyetä toteuttamaan auditoinnit objektiivisesti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että auditoitavasta toiminnasta vastuussa oleva henkilö tai hänen alaisensa voi auditoida kyseistä toimintaa. Lisäksi Green esittää, että auditoinnin henkilökohtaisten ominaisuuksien pitäisi olla sellaisia, että hän tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Green tähdentää myös, että auditoinnilla on oltava organisaatiossa riittävästi vaikutusvaltaa, jotta he voivat selviytyä tehtävistään. (Green 1997, 12, 28; von Bagh 2000, 74-75.) Auditoinnit voidaan myös nähdä organisaation kehittäjänä ja

osaltaan ongelmien ratkaisijana. Auditoinneissa esille nousseista kehitystarpeista on kyettävä antamaan kehitysehdotuksia asioiden korjaamiseksi. (Kuusisto 2000, 58; von Bagh 2000, 79, 88.)

Auditoijat suunnittelevat ja toteuttavat auditointeja, joissa kerätään ja tarkastellaan faktoihin perustuvaa tietoa eli objektiivista todistusaineistoa (Green 1997, 26-27, 29-31; von Bagh 2000, 74). Tietoa kerätään haastattelemalla henkilöstöä, tarkkailemalla toimintaa sekä tekemällä tarkastuskierroksia toimipaikkoihin. Auditoija kirjaa ylös kaikki auditoinnissa ilmenneet havainnot ja tulokset kuten henkilöstön haastatteluissa ilmaisemat mielipiteet ja tarkastuskierroksilla löydetty todisteet toiminnan todellisesta tilasta. (von Bagh 2002, 77.)

Von Bagh (2000, 78-79) määrittää, että auditoijien tehtävänä on etsiä ja tutkia kolme asiaa: 1) toimintajärjestelmän olemassaoloa, 2) toimintajärjestelmän toimivuutta ja 3) toimintajärjestelmän tehokkuutta. Toimintajärjestelmällä voidaan turvallisuuskontekstissa ymmärtää esim. yrityksessä oleva turvallisuuden hallintajärjestelmä. Toimintajärjestelmän olemassaolo merkitsee sitä von Baghin (2000, 78) mukaan, että yrityksessä ”toimintajärjestelmä on osoitettavassa dokumentoidussa muodossa ja se tunnetaan ja on ymmärretty koko organisaatiossa”.

Toimintajärjestelmän toimivuus viittaa taas von Baghin (2000, 78-79) mukaan siihen, että toiminta todellisuudessa toteutetaan asetettujen vaatimusten, ohjeiden ja sopimusten mukaisesti. Toimintajärjestelmän toimivuus voidaan todeta auditoijan esittämällä kysymyksillä ja seuraamalla ohjeiden ja vaatimusten toteutumista auditoitavassa kohteessa. Lisäksi on todennettava, onko ohjeistus riittävä ja miten niitä voitaisiin kehittää. Von Bagh tarkentaa, että ”auditoijan on osoitettava heikkoudet toimintajärjestelmässä ja esitettävä/yksilöitävä kehityskohteita sekä toiminnasta että järjestelmästä”. Auditoija ei kuitenkaan voi yksin määrittää mitään kehitystoimenpiteitä, vaan kehitystoimenpiteiden lopullinen toteutus on toiminnasta vastuussa olevan henkilön velvollisuus.

Toimintajärjestelmän tehokkuus tulisi todentaa toiminnan onnistumista kuvaavista mittareista. Pääkysymys on, kuinka hyvin johdon asettamat tavoitteet on saavutettu kaikilla osalualueilla. Tehokkuutta kuvaavat yleensä parhaiten raportit ja katsaukset asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tehokkuusnäkökulman puitteissa on myös arvioitava järjestelmän kattavuutta tai optimaalisuutta. Mikäli järjestelmä on asiakkaan tarpeet huomioiden liian laaja, tästä voi seurata esimerkiksi ylimääräistä työtä ja taloudellisia kustannuksia. Edellisen kaltaiset huomiot on myös tuotava esiin auditointiraportissa. (von Bagh 2000, 79.)

#### 4.3.4 Auditointisuunnitelma, -rekisteri ja -ohjelma

Auditointisuunnitelma on auditointijärjestelmän toimintakalenteri. Auditointisuunnitelma voidaan laatia esim. vuosittain tai puolivuosittain. Auditointisuunnitelmasta selviää mitä, ketä ja milloin organisaatiossa auditoidaan. Auditointisuunnitelman tarkoituksena on taata kattavat auditoinnit toiminnan kaikille osille. Suunnittelemalla auditoinnit voidaan esim. laatuauditoinnit jakaa ISO 9000 standardin osien mukaan ja samalla varmistaa, että kaikki organisaation osat tullaan auditoimaan. (Green 1997, 26-27; von Bagh 2000, 79.)

Auditointisuunnitelman tulisi olla saatavilla organisaation ylimmälle johdolle ja erillisten tulosyksiköiden johdolle sekä henkilöstölle, jotta organisaatiossa voidaan olla perillä siitä, mitä ja milloin tullaan auditoimaan. Auditointisuunnitelma on myös hyväksyttävä organisaation ylimmällä johdolla, jotta suunnitelmasta tulee pätevä. Tällöin alemman portaan johtajat eivät voi esim. yrittää siirtää tai perua suunnitelmassa esitettyjä auditointeja. Auditointisuunnitelmaan tulee voida jälkepäin lisätä auditointeja, mikäli ylimääräisille auditoinneille ilmenee akuuttia tarvetta. (Green 1997, 26-27; von Bagh 2000, 79.)

Auditointirekisteri laaditaan auditointisuunnitelman pohjalta. Auditointirekisteriin tallennetaan kaikki auditoinnit ja niiden tulokset. Rekisterin tarkoitus on ylläpitää arkistoa auditoinneista sekä toimia seuraavien auditointien suunnittelun pohjana. Auditointirekisteriin tallennetaan auditointiraportit ja auditointien pohjalta tehdyt kehityssuunnitelmat. Näin ollen auditointirekisteri toimii myös eräänlaisena raportoimiskanavana johdolle, koska auditointirekisteristä voidaan seurata organisaatiossa tapahtuvien auditointien tilaa ja tuloksia. (Green 1997, 28-29.)

Auditointiohjelma on ikään kuin yksittäisen auditoinnin käsiohjelma. Auditointiohjelma laaditaan ennen auditoinnin suorittamista. Auditointiohjelma tulisi myös lähettää etukäteen auditoitavan osa-alueen vastuuhenkilöille. Tällöin auditoinnin kohdeosasto tai organisaation osa voi etukäteen varautua auditointiin ja esim. varata auditointiohjelmassa esitetyt tarvittavat resurssit kuten tarvittavan tuntimäärän ja henkilöstön. Auditointiohjelman tulisi ottaa kantaa seuraaviin seikkoihin:

- auditoinnin ajankohdat;
- auditoitavat osa-alueet ja niihin liittyvät dokumentit;
- auditoiden nimet;
- esitys siitä ketä auditointiin tulisi osallistua auditoitavista;
- mahdolliset tarkistuslistat ja kyselylomakkeet. (von Bagh 2000, 81-82.)

Auditointiohjelma on siis tarkempi suunnitelma yksittäisestä auditoinnista kuin mitä itse auditointisuunnitelmassa esitetään. Auditointiohjelman laatiminen edes auttaa myös auditoijaa

valmistautumaan auditointiin huolellisesti. Auditoidijan on kuitenkin perehdyttävä materiaaliin, jota vastaan käytäntöä auditoidaan. Ohjelmaa tehdessä hänen on myös pohdittava auditoinnin rakennetta ja niitä asioita, joita auditoinnissa on nähtävä tai todennettava, jotta auditointi voidaan katsoa onnistuneeksi.

#### 4.3.5 Auditointitapahtuma ja sen vaiheet

Auditointi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: 1) valmisteluvaihe, 2) auditointikohteessa tapahtuva vaihe ja 3) jatkotoimenpiteet. Valmisteluvaiheessa laaditaan edellä esitelty auditointiohjelma, jolloin myös auditoidijat perehtyvät tarvittaviin dokumentteihin ja materiaaleihin. Valmisteluvaiheessa auditoidijien tulisi myös perehtyä auditoitavaan kohteeseen ja suunnitella esim. auditoinnissa käytettävät kysymyspatteristot. Auditointikohteessa tapahtuva vaihe alkaa aloituskokouksella, jonka jälkeen suoritetaan auditointi eli kerätään objektiivista todistusaineistoa haastatteluin ja tarkastuskierroksin sekä perehtymällä kohteessa oleviin ja auditoitavaa toimintaa käsitteleviin asiakirjoihin. Auditointitapahtuma kohteessa päättyy lopetuskokoukseen, jossa auditoinnin alustavat tulokset tuodaan julki. Jatkotoimenpiteillä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, jotka seuraavat auditoinnin jälkeen. Pääsääntöisesti kyse on korjaavista toimenpiteistä sekä mahdollisista jatkoauditoinneista kehitystoimien toteutumisen varmentamiseksi. (Kuusisto 2000, 60.)

Aloituskokouksessa auditoidijat käyvät läpi auditoinnin vaiheet ja tavoitteet auditoitavan kohteen vastuuhenkilöille. Auditoidijat myös luonnollisesti esittelevät itsensä ja kunkin ryhmän jäsenen roolin. Aloituskokouksessa voidaan vielä sopia viimeiset auditointia koskevat yksityiskohdat kohteen edustajien kanssa. Auditoidijien on hyvä varmistaa esim. aloituskokouksessa, että he pääsevät haastattelemaan riittävää määrää henkilöstöä sekä pääsevät tarkastamaan haluamansa tilat. Lisäksi on syytä sopia esim. ajankäytöstä ja muista yksityiskohdista, ettei auditoinnista aiheudu tarpeetonta haittaa kohteelle. Aloituskokouksessa on myös tärkeää pyrkiä lieventämään auditoitavien jännitystä ja vähentämään mahdollisia negatiivisia ajatuksia auditointia kohtaan. (Kuusisto 2000, 61; Green 1997, 30-31; von Bagh 2000, 83.)

Auditointitapahtuma voidaan Kuusiston mukaan jakaa edelleen viiteen osaan: 1) hallintajärjestelmän ymmärtäminen, 2) vahvuuksien ja heikkouksien arvioiminen, 3) auditointidatan eli todistusaineiston kerääminen, 4) datan arvioiminen ja prosessointi sekä 5) löydösten raportointi ja lopetuskokous. Ensimmäisessä kohdassa auditoidijat tutustuvat paikanpäällä auditoitavaan kohteeseen. Auditoidijien olisi hyvä perehtyä kohteen normaaliin toimintaan, organisaatioon sekä vastuujakoihin, prosesseihin sekä aiemmin esiintyneisiin ongelmiin ja niiden ratkaisuihin. Toisen kohdan tarkoitus on arvioida, mitkä alueet ovat auditoitavan kohteen ns. vahvuusalueita ja mitkä heikompia alueita. Luonnollisesti vahvuusalueita ei tarvitse auditoida niin syvällisesti kuin heikompia alueita. (Kuusisto 2000, 61.)

Kolmas askel on todistusaineiston ja datan kerääminen haastattelemalla, tarkastuskierroksin ja tutkimalla kohteessa olevaa dokumentaatiota. Haastatteluilla tulisi kattaa riittävä otos työntekijöitä ja johtoa. Tarkastuskierroksilla olisi käytävä läpi kaikki ne alueet ja tilat, jotka ovat oleellisia auditoinnin suhteen. Dokumenttien tutkimisella puolestaan pyritään varmistamaan puheet todeksi ja toisin päin. Neljännessä vaiheessa kolmannen vaiheen ns. raakadata arvioidaan ja prosessoidaan, jotta saadaan johtopäätökset eli auditoinnin löydökset. Löydöksistä tehdään päätelmät, että kuinka paljon auditoitava osa-alue vastaa auditoinnin pohjalla olevia vaatimuksia. Löydökset tulee luokitella joko negatiivisiin tai positiivisiin löydöksiin. Negatiivinen löydös ei täytä pohjavaatimuksen tasoa. (Kuusisto 2000, 61.) Kun löydökset on luokiteltu, tulee auditoijan pohtia, onko korjaaviin toimenpiteisiin ryhdyttävä ja minkälaisia korjaavat toimenpiteet voisivat olla. Lisäksi auditoijan on selvitettävä negatiivisen löydöksen pohjimmainen syy, mikäli se ei ole aiemmin selvinnyt. (von Bagh 2000, 88-89.)

Viides vaihe on lopetuskokous, jossa auditoitavat esittävät löydöksensä auditoitavan osa-alueen vastuulliselle johdolle ja henkilölle. Sekä negatiiviset että positiiviset löydökset on esitettävä ja kaikki epäselvyydet löydöksistä tulee selvittää auditoijien toimesta auditoitaville. (Kuusisto 2000, 61.) Lopetuskokouksessa auditoijien tulee esittää ehdotuksensa negatiivisten löydösten korjaamiseksi. Korjausehdotusten pohjalta vastuullisen johdon tulisi toteuttaa varsinaiset korjaavat toimenpiteet, jotka voivat olla eriäviä korjausehdotuksiin nähden, mutta lopputuloksen pitää täyttää pohjavaatimuksen taso. Kaikkein tärkeintä korjaavissa toimenpiteissä kuitenkin on, että negatiiviset tulokset poistetaan syineen päivineen niin, ettei ongelma toistu uudelleen. Tilapäiset ratkaisut eivät ole kokonaisia ratkaisuja. (von Bagh 2000, 88-90.)

Jatkotoimenpiteet käynnistyvät auditoinnin jälkeen. Auditoijat laativat auditoinnista raportin, joka toimitetaan aikanaan ylimmälle johdolle. Raportin ensimmäinen muoto on kuitenkin syytä tarkastuttaa auditoitavassa kohteessa, jotta he voivat esittää näkemyksensä raportin oikeellisuudesta. Raportin sisältöä ei kuitenkaan tarkastuskierroksen jälkeen tule muuttaa muuta kuin jos raportissa esiintyy asiavirheitä. Valmiin raportin pohjalta auditoitu organisaation osa laatii toimintasuunnitelman kehityskohteiden korjaamiseksi. Toimintasuunnitelmasta on selvittävä mitä tullaan tekemään, kuka on vastuussa toteutuksesta ja koska toimenpide on valmis. Auditoijien on perehdyttävä toimintasuunnitelmaan, jotta he voivat varmistua, että korjaustoimet ovat ehdotettujen korjausten mukaisia ja täyttävät kehitykselle asetetut vaatimukset. Kohteeseen voidaan myös tehdä jatkoauditointi, kehitystarpeiden toteuttamisen varmistamiseksi. Organisaatiossa on ymmärrettävä, että korjaustoimet ovat aina vastuussa olevan johdon vastuulla, ei auditoijien. (Kuusisto 2000, 62.)

#### 4.3.6 Auditoinnista raportoiminen ja auditointijärjestelmän kehittäminen

Raportoiminen alkaa jo heti auditoinnin alussa, kun todistusaineistoa kerätään. Kaikki auditoinnissa ilmenneet asiat tulisi dokumentoida auditoinnin edistyessä, jotta ne voidaan todentaa jälkeenpäin. Myös auditointiohjelma ja aloituskokouksen pöytäkirja on osa auditoinnin dokumentaatiota. Auditointiraportin tärkein sisältö on kuitenkin auditoinnin tulokset. Auditointiraportin sisältö von Baghin mukaan tulisi olla seuraavanlainen:

1. Mitä on auditoitu ja missä laajuudessa ja mitkä olivat auditoinnin pohjavaatimukset asettavat dokumentit;
2. Ketkä suorittivat auditoinnin ja missä sekä milloin;
3. Keitä auditointiin ja heidän nimensä sekä asema/tehtävä;
4. Auditoinnintulokset;
5. Tarvittavat/ehdotetut korjaavat toimenpiteet ja muut kehitystarpeet;
6. Lopetuskokous ja siellä esille tulleet asiat;
7. Auditoidijien loppusanat sekä arvio toiminnasta. (von Bagh 2000, 92-93.)

Auditoinneista raportoimisen on ulotuttava myös organisaation ylimpään johtoon. Ylimmän johdon tulisi käsitellä kokouksissaan auditointiraportteja sekä auditointien tuloksia. (von Bagh 2000, 95.) Muutoin auditointien merkitys johdon työkaluna jää nimelliseksi eikä johto pääse hyödyntämään auditoinneista kertynyttä dataa päätöksenteossaan.

Jotta auditointijärjestelmä voisi vastata tehokkaasti organisaation ja johdon tarpeita, on auditointijärjestelmää kehitettävä. Lisäksi organisaatiot elävät lähes jatkuvassa muutoksen tilassa ja kaikesta toiminnasta löytyy jatkuvasti parannettavaa (Kerko 2001, 20). Auditointijärjestelmän kehittäminen tulisi tapahtua sekä auditoidijien, auditoitavien että johdon yhteistyöllä.

Auditoidijien tulisi huomioida jokaisen auditoinnin yhteydessä oman auditointijärjestelmän vahvuuksia ja heikkouksia sekä esim. tarkastuslistojen toimivuutta ja ajantasaisuutta. Auditoidavilta olisi kyettävä kerätä kommentteja ja kehitysehdotuksia auditointijärjestelmän parantamiseksi ja toimivuuden arvioimiseksi. Ylimmän johdon tulisi puolestaan asettaa auditoinneille omat tavoitteensa, jotta auditoinneilla voidaan saada oikeaa päätöksenteossa tarvittavaa tietoa.

#### 4.3.7 Auditoinnin työkalut ja auditointikriteeristö

Auditoinnin työkaluja ovat erilaiset tarkastuslistat, lomakkeet ja kysymyspatterit, joita auditoidijat käyttää apunaan järjestelmällisen ja kattavan auditoinnin suorittamiseksi. Mitä tarkempia tuloksia auditoinnilta halutaan, sitä suositeltavampaa on aputyökalujen käyttö. Tarkastus-



listoilla ja kysymyspattereilla voidaan varmistaa, että jokainen oleellinen kohta tulee käsiteltyä. Erilaisilla lomakkeilla auditoija voi pitää kirjaa kerätyistä todisteista sekä havainnoista ja haastattelujen tuloksista. Lomakkeiden tarkoitus on varmistaa, että auditoinnissa kertyvä materiaali kerätään järjestelmällisellä ja selkeällä tavalla, mikä mahdollistaa myös myöhemmän tarkastelun.

Auditoinnista laaditun kirjanpidon tulisi olla sellaista, että muutkin kuin auditoijat voivat tulkita sitä. Tämä on edellytys läpinäkyvälle auditointitoiminnalle, mikä on omiaan lisäämään auditointien objektiivisuutta ja luotettavuutta. Näin voidaan myös vähentää merkittävästi auditoijien mahdollisuuksia käyttää väärin valtaansa.

Auditointikriteeristö voi olla mikä tahansa johdon määrittelemä vaatimustaso. Esimerkiksi laatuauditoinnissa kriteeristönä voidaan pitää ISO 9000 standardisarjan vaatimuksia (Green 1997). Kriteeristön on oltava selkeä ja se tulisi pohjautua käytännön vaatimuksiin. Kriteeristö koostuu minimivaatimuksesta sekä pisteytyksestä. Minimivaatimustaso on jokin määritelty dokumentti, standardi tai muu vaatimuksia asettava asiakirja, jota tulisi noudattaa käytännön toiminnassa ja toteutumisissa. Pisteytys on kriteeristön osa, jolla voidaan arvioida vaatimustason täyttymistä auditoitavassa kohteessa. Pisteytys voi olla moniasteinen esim. 1-5 pistettä taikka vain kaksiasteinen eli ”vaatimus on toteutunut” tai ”vaatimus ei ole toteutunut”. Kriteeristöön voidaan myös asettaa painotuksia. Esimerkiksi tietyt kriteerit tulee täyttyä, kun osa kriteereistä voi olla niin sanottuja ehdollisia kriteereitä, jotka parantavat yleisarvosanaa, mutta eivät ole pakollisia auditoinnin läpäisemisen suhteen.

Kriteeristöä verrataan saatuihin objektiivisiin todisteisiin auditoitavan toimintajärjestelmän tilasta. Todisteiden valossa voidaan arvioida, kuinka hyvin auditoinnin kohteena olevat toiminnot täyttävät kriteeristön, ja tämän mukaan annetaan myös arviointiasteikon skaalan mukaiset pisteet.

Auditointikriteeristöä laadittaessa tulisi pohtia sitä, mitä auditoinnilla halutaan saavuttaa. Onko tarkoitus pyrkiä parantamaan järjestelmää vai vain kontrolloida sen tasoa tai verrata muihin? Mitä väljempi auditointikriteeristö on, sitä paremmin auditoija voi arvioida esim. järjestelmän kustannustehokkuutta. Tällöin auditoijan ammattitaito on merkittävässä asemassa. Tiukoilla kriteereillä voidaan puolestaan tuottaa tarkempaa tilastodataa, jolla voidaan esimerkiksi vertailla järjestelmiä.

Teknisessä järjestelmäauditoinnissa kriteeristö voi olla hyvin tarkka ja yksityiskohtainen, kun taas yleisluonteisessa toimintatapa-auditoinnissa kriteeristö voi olla väljempi ja jättää auditoijille harkintavaraa. Tiukoilla arviointikriteereillä voidaan olettaa saavutettavan tarkempia ja vertailukelpoisempia tuloksia eri auditoinneista. Väljentämällä arvosteluasteikkoa esim. ”asia kunnossa” tai ”asia ei ole kunnossa” -tyyliseksi voidaan eri auditointien vertailukelpoi-

suutta parantaa sillä oletuksella, että kahdella vaihtoehdolla auditointikohteiden arvostelu joko ”negatiiviseksi” tai ”positiiviseksi” suoritteeksi on helpompaa, ja siten tulokset ovat yhteneväisempiä eri auditoinneissa. On huomioitava, että auditoinneista saaduissa tuloksissa on todennäköisesti aina auditioijasta riippuvaa vaihtelua, jota ei voida kokonaan poistaa. Tämän vaihtelun suuruuteen vaikuttanee kriteeristön tiukkuus sekä arvosteluasteikon laajuus.

#### 4.4 Auditoinnin hyödyt - miksi auditointeja tulisi tehdä?

Auditoinnin hyödyt eivät pelkästään rajoitu objektiivisen ja tosiasioihin perustuvan tiedon saamiseen ja sen hyödyntämiseen organisaation johtamisessa. Auditoinnilla voidaan nähdä myös suoraan henkilöstöön kohdistuvia viestinnällisiä ja koulutuksellisia hyötynäkökulmia. Auditoinneilla voidaan myös kehittää asiakastytyväisyyttä. (Von Bagh 2000, 74-75.)

Auditoinnit edistävät kommunikaatiota organisaatiossa sekä toimivat itsestään koulutustapahumina. Auditointiin osallistuvat henkilöstön jäsenet pääsevät esittämään näkemyksiään organisaation toimintatavoista, toiminnan tehokkuudesta ja ongelmista auditioijille, jotka puolestaan raportoivat tulokset ylimmälle johdolle. Tällöin ylin johto pääsee kiinni suoraan eri henkilöstöryhmien näkemyksiin ja ajatuksiin. Samalla auditoinneissa auditioijat toimivat tiedon levittäjinä henkilöstölle päin. Auditioijien tulee pystyä esittämään oikeat toimintamallit siellä, missä ne eivät vastaa vaatimuksia. Ainakin auditioijien on vähintään pystyttävä esittämään asetetut tavoitteet ja vaatimukset. (von Bagh 2000, 74.)

Asiakastytyväisyysnäkökulma pohjautuu siihen ajatukseen, että kaikella yrityksen toiminnalla on aina asiakas ja viimekädessä asiakas on se, jolle organisaatio toimittaa tuotteitaan tai palveluitaan. Auditoinnissa asiakas on kuitenkin ensikädessä yrityksen johto ja auditoitavan toiminnan vastuuhenkilöt. Auditoitavia toimia ohjaa kuitenkin organisaation varsinaisten asiakkaiden tarpeet, koska kaiken toiminnan on aina jollain tavalla tuettava liiketoimintaa. (Viitala & Jylhä 2006, 82-84.) Von Bagh esittääkin, että auditoinnin tuloksia tulisi verrata organisaation asiakkaiden tyytyväisyyteen auditoitavaa toimintaa kohtaan. Tällöin asiakkaan näkemykset on selvitettävä asiakkaalta itseltään eikä niitä tule arvioida omista lähtökohdista. (von Bagh 2000, 77.)

## 5 Turvallisuusauditoinnit

Tässä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön ydinaluetta eli turvallisuusauditointia. Luvun tarkoitus on käsitellä lyhyesti ne elementit, joihin turvallisuusauditointi pohjautuu. Lisäksi tuodaan turvallisuusauditoinnin näkökulma kappaleessa neljä esitettyyn yleiseen auditoinnin teoriaan. Ensin on kuitenkin tarkasteltava lyhyesti syitä sille, miksi turvallisuusasioita tulisi auditoida ja miten auditointi istuu turvallisuusasioiden hallintaan.

Käytännössä auditointeja voi hyödyntää minkä tahansa asian toimivuuden, onnistumisen ja tehokkuuden tutkimiseen, johon löytyy pohjavaatimustaso. Von Bagh tiivistää, että auditoinnilla pyritään selvittämään toimintajärjestelmän olemassaolo, tehokkuus ja toimivuus. Von Baghin puhuessa toimintajärjestelmästä hän tarkoittaa koko yrityksen toiminnan kehystä, johon sisältyy kaikki johtamisesta työmenetelmiin. Toimintajärjestelmän olemassaololle on kaksi perusedellytystä: toimintajärjestelmän tulee olla dokumentoidussa muodossa ja järjestelmä tunnetaan läpi koko organisaation. (von Bagh 2000, 78-79.) Puhuttaessa turvallisuusauditoinneista tarkoitetaan vain sitä toimintajärjestelmän osaa, joka käsittää turvallisuusasiat. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä itsessään voidaan mieltää omaksi toimintajärjestelmäkseen.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmällä tarkoitetaan turvallisuusasioita määritteleviä ja ohjeistavia dokumentteja sekä sitä johtamistapaa, jota organisaatiossa käytetään. Toisin sanoen kyse on organisaation yhteisistä pelisäännöistä turvallisuusasioissa ja niiden johtamisessa. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkoitus ja tavoite on luoda työpaikalle konkreettisin ja asenteisiin vaikuttavin keinoin hyvä turvallisuuskulttuuri. Sikäli termi ”johtamisjärjestelmä” viittaa virheellisesti vain johtamiseen, vaikka järjestelmän oleellisin toiminta tapahtuu työntekijöissä, joiden teot ja ajattelu luovat yrityksen turvallisuuskulttuurin. (Kerko 2001, 22-23.) Turvallisuusauditoinneilla pyritään siis selvittämään ja todentamaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän olemassaolo, tehokkuus ja toimivuus.

Turvallisuusauditointien pohjana voidaan hyvin käyttää laatuauditointimallia. Lisäksi Kerko (2001, 22) esittää, että laatu- ja turvallisuusauditoinnit ovat yhtäläisiä osa turvallisuuksijohtamista kuin muutakin johtamista. Kerko (2001, 41) toteaa myös, että auditoinnit ovat ”keskeinen osa laatujohtamisjärjestelmän todentamista”. Leppänenkin (2006, 25) yhdistää turvallisuus- ja laatuajattelun toisiinsa mieltäen ne osittain päällekkäisiksi ja hyvin läheisiksi kokonaisuuksiksi. Laatu on lisäarvo, jolla pyritään luomaan kilpailuetua ja usein turvallisuus on nimenomaan lisäarvoa, laatua ja kilpailuetua.

Turvallisuusauditoinnit nähdään myös käytännössä oleellisena osana turvallisuuksijohtamista. Piisku ja Saari (2007, 79-80) esittävät turvallisuuksijohtamista tutkineessa opinnäytetyössään, että seitsemänkymmentäyhdeksän (79) tutkimuksen sadasta (100) vastaajasta käytti turvallisuusauditointeja turvallisuuksijohtamisen työkaluna. Piiskun ja Saaren tutkimuksen mukaan turvallisuusauditoinnit ovat yleisimpiä isoissa yrityksissä ja yrityksissä, joissa on oma päätoiminen turvallisuusasioita hoitava henkilö. Piiskun ja Saaren tutkimus on hyvä osoitus turvallisuusauditointien soveltuvuudesta tai suosiota turvallisuuksijohtamisen työkaluna varsinkin suurissa yrityksissä.

## 5.1 Turvallisuusauditoinnit osana turvallisuusjohtamisjärjestelmää

Leppänen (2006, 21) lähtee liikkeelle turvallisuusjohtamisesta siitä perusajatuksesta, että turvallisuusjohtaminen perustuu yrityksen toimintaa ohjaavaan strategiaan. Turvallisuusjohtaminen on tukitoiminto, jolla tuetaan yrityksen perustehtävää eli voiton tuottamista. Toisin sanoen vain sellainen turvallisuustoiminta, joka johtaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai varmistaa tavoitteiden toteutumisen on kannattavaa turvallisuustoimintaa. Leppänen kuitenkin tähdentää, että ensisijaisesti turvallisuustoiminnalla tulee suojella sellaisia universaaleja arvoja kuin ihmisten ja elinympäristön hyvinvointi ja kestävä kehitys. (Leppänen 2006, 24, 175.)

Leppäsen määritelmän mukaan turvallisuusjohtamisen tulee kattaa liiketoiminnan johtaminen, jonka Leppänen jakaa kolmeen osaan. Nämä osat ovat raha- ja reaaliprosessit, yrityksen johtaminen sekä arvoketju. Reaaliprosessi käsittää tuotannontekijät ja suoritteet, kun taas rahaprosessi sisältää pääomamarkkinat sekä tulot ja menot. Yritysjohdaminen puolestaan kattaa yrityksen strategisen, operatiivisen ja ihmisten johtamisen. Arvoketjulla Leppänen viittaa lisäarvon tuottamiseen, joka syntyy yrityksen osaamisesta, tuotteista ja palveluista. Lisäarvolla pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. (Leppänen 2006, 21-23.)

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä muodostuu ja rakentuu edellä esitettyjen liiketoiminnan osien päälle. Turvallisuusjohtamisjärjestelmässä on kyse paitsi turvallisuuden johtamisesta myös niistä mekanismeista, joilla turvallisuutta hallitaan yrityksessä. Nämä mekanismit muodostuvat tarpeista, joita liiketoiminnan osat asettavat turvallisuudelle. Turvallisuusjohtamisella pyritään siis turvaamaan edellä mainitut liiketoiminnan osat. Kaikkea puolestaan ohjaa yrityksen perustavoitteiden tukeminen, mikä edelleen johtaa esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen. Leppänen (2006, 175) tiivistää, että ”turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan tavoitteiden tulee olla kiinteästi yhteydessä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan”. Seuraavaksi esitetyt turvallisuusjohtamisjärjestelmän määritelmät istuvat hyvin Leppäsen (2006) esittämien ja turvallisuusjohtamisella katettavien liiketoiminnan osien päälle.

Miettinen (2002) määrittelee ”yritysturvallisuuden hallintajärjestelmän”, josta tässä teoksessa käytetään edelleen nimitystä turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Miettisen (2002, 53) määritelmän mukaan turvallisuusjohtamisjärjestelmä muodostuu ”yritysturvallisuustoimintojen organisoinnista, vastuiden ja velvollisuuksien määrittelystä, yritysturvallisuuteen liittyvistä prosesseista ja käytettävissä olevista resursseista, jotka ovat yritysturvallisuuden johtamisen kohteina”. Kerko (2001, 22-23) puolestaan tiivistää turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältävän kolme piirrettä, jotka ovat järjestelmäpiirteet, johtamiselementit ja laatuäkökulmat. Näiden kolmen elementin keskuksen muodostaa hallintajärjestelmä, jonka ydin on hyvä ja ajantasainen turvallisuusohjeisto sekä muu dokumentaatio. (Kerko 2001, 22-23.)

Yhteenvedona Miettisen (2002) ja Kerkon (2001) turvallisuusjohtamisen määritelmistä voidaan todeta, että turvallisuusjohtamisjärjestelmä koostuu turvallisuusorganisaatiosta, turvallisuusohjeistuksesta, ohjeistuksen käytännön toteutuksesta sekä toteutuksen ohjaamisesta ja valvomisesta eli johtamisesta. Lisäksi mainituilla laatu- ja turvallisuusnäkökulmilla voidaan ymmärtää toiminnan tehokkuuden ja onnistumisen valvomista sekä mittaamista. Miettisen mainitsemilla resursseilla tarkoitetaan niitä konkreettisia resursseja, joita käytetään turvallisuustoiminnassa.

Johtaminen pitää sisällään turvallisuustoiminnan tahtotilan määrittämisen eli turvallisuuspolitiikan laatimisen. Turvallisuuspolitiikka on yrityksen ylimmän johdon julistus turvallisuusasioiden tahtotilasta ja turvallisuustoiminnan sisällöstä (Leppänen 2006, 177). Turvallisuusorganisaatio on puolestaan yrityksen toimielin, joka toteuttaa turvallisuuspolitiikan tahtoa käytännössä. Periaatteessa koko henkilöstö on osa turvallisuusorganisaatiota. Kuitenkin suurimman osan työntekijöistä vastuulla on vain noudattaa annettuja turvallisuusmääräyksiä ja ohjeita.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tavoitteena on luoda toimiva turvallisuuskulttuuri. Hyvä ja toimiva turvallisuuskulttuuri voidaan saavuttaa kannustamalla henkilöstöä käyttämään omaa järkeään ja luovuuttaan turvallisuusasioissa. Turvallisuusjohtamisella on saatava koko henkilöstö ymmärtämään, että turvallisuuskulttuurin rakentaminen on koko yrityksen yhteinen velvollisuus. (Kerko 2001, 23-24.)

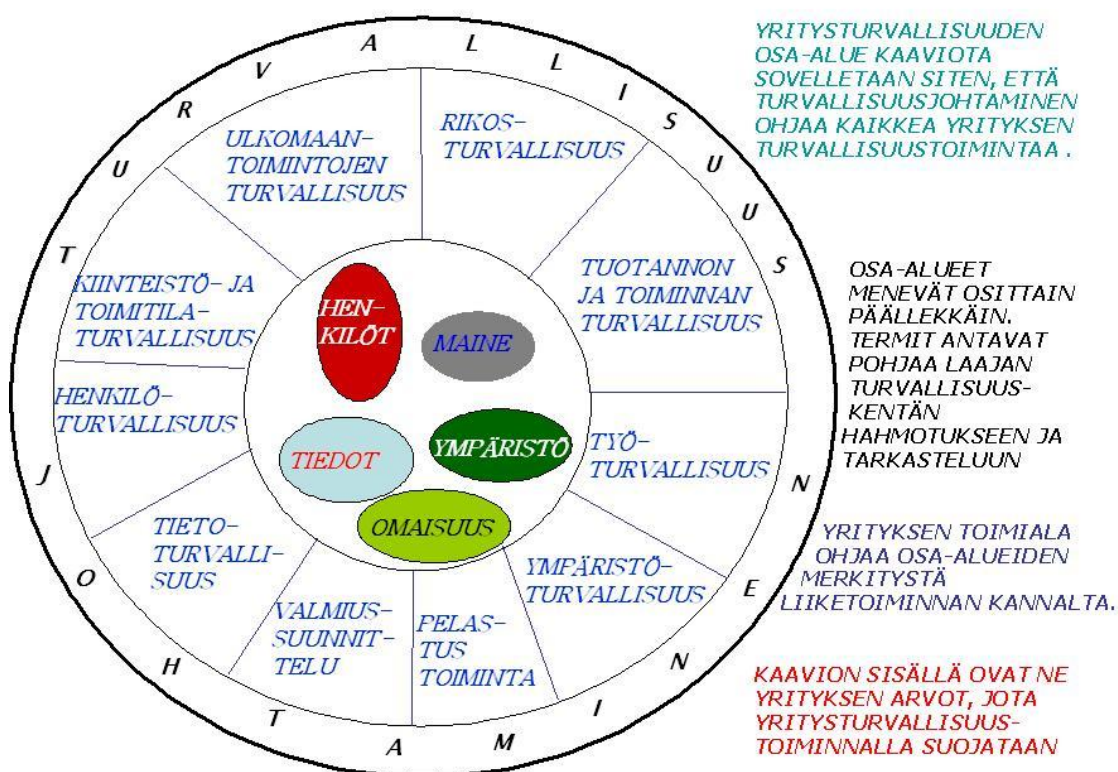
Turvallisuusauditoinnit ovat elimellinen osa turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Turvallisuusauditoinneilla toteutetaan osittain jokaista turvallisuusjohtamisjärjestelmän elementin funktiota. Turvallisuusauditoinnit ovat johtamisen työkalu, jolla pyritään ylläpitämään tiettyä laatutasoa turvallisuusasioissa samalla kehittäen ja korjaten itse turvallisuusjärjestelmiä ja turvallisuusjohtamisjärjestelmää sekä kehittämällä yrityksen kokonaisturvallisuuskulttuuria. Turvallisuusauditoinneilla voidaan vaikuttaa koko turvallisuusjohtamisjärjestelmään. Näin ollen turvallisuusauditointien merkitys turvallisuusjohtamisjärjestelmässä on huomattavan suuri.

Jotta turvallisuusauditointeja voidaan tehdä, tulee turvallisuusjohtamisjärjestelmä ja kaikkien osien olla tunnistettu. Turvallisuusjohtamisjärjestelmää ei kuitenkaan saa mieltää irtonaiseksi järjestelmäksi muista organisaation järjestelmistä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on osa jokapäiväistä toimintaa organisaation jokaisella tasolla. (Miittinen 2002, 53.)

## 5.2 Turvallisuusauditoinnin osa-alueet ja menetelmät

Turvallisuusauditoinnissa auditoidaan organisaation turvallisuutta joko kokonaisvaltaisesti tai rajattuna tiettyihin aiheisiin. Turvallisuusauditoinnin tulisi aina alkaa turvallisuusjohtamismenetelmien auditoinnilla. Tämän jälkeen on tarkasteltava yrityksen turvallisuuden eri osa-alueita. Yleiseen turvallisuuden jaotteluun päästään kiinni käyttämällä Yritysturvallisuus EK Oy:n turvallisuuden osa-alueita. Nämä ovat kuvassa yksi esitetyt henkilöturvallisuus, kiinteis-

tö- ja toimitilaturvallisuus, pelastustoiminta, rikosturvallisuus (jäljempänä rikostorjunta), tietoturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, työturvallisuus, ulkomaantoimintojen turvallisuus, valmiussuunnittelu, ympäristöturvallisuus ja kaikkia näitä ohjaava turvallisuusjohtaminen (Yritysturvallisuus 2009).



Kuva 1: EK YTNK:n määrittelemät yritysturvallisuuden osa-alueet

Kuten aiemmin kappaleessa neljä esitettiin, auditoinnin pohjana on oltava jokin kriteeristö, johon käytäntöä verrataan. Kriteeristö voi olla mikä tahansa johdon määrittelemä lähtötaso. Standardeihin pohjautuvissa auditoinneissa kriteeristö syntyy standardin vaatimuksista. Turvallisuusauditoinneille ei kuitenkaan ole olemassa kokonaisvaltaista kriteeristöä. OHSAS 18002:fi antaa kriteerejä työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmään. Ympäristöturvallisuuden standardisarja ISO 14000 antaa kriteerejä ympäristöturvallisuusasioihin. Tietoturvallisuudesta on Suomessa laadittu VAHTI-ohjeisto valtionhallinnon toimesta tietoturvallisuuden hyvien käytänteiden sekä hyvän turvallisuustason luomiseksi. Tietoturvallisuudesta löytyy myös muita julkaisuja kuten Saksan tietoturvallisuusviranomaisen luoma BSI standardi ja manuaali. Näitä tietoturvallisuutta käsitteleviä ohjeistoja voidaan soveltaa tietoturvallisuutta auditoitaessa auditoinnin kriteeristönä.

Yritysturvallisuusneuvottelukunnan määrittämiin kymmeneen yritysturvallisuuden osa-alueeseen löytyvät siis jonkinlaiset kriteerit vain ympäristöturvallisuuteen, työturvallisuuteen sekä tietoturvaluuteen. Yleiset kriteerit puuttuvat seitsemältä muulta osa-alueelta eli henkilöturvallisuudelta, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudelta, pelastustoiminnalta, rikosturvallisuudelta, tuotannon ja toiminnan turvallisuudelta, ulkomaantoimintojen turvallisuudelta ja valmiussuunnittelulta. Näihin puuttuviinkin osa-alueisiin on muodostumassa tätä kirjoitettaessa yleiset kansalliset kriteeristöt sisäisen turvallisuuden ohjelman osaprojektina.

Sisäisen turvallisuuden projekti kansallisten turvallisuuskriteeristöjen laadinnalle tulee antamaan neljään eri tasoon jaetut kansalliset kriteerit turvallisuustoiminnalle. Kriteeristöt luodaan neljälle turvallisuuden osa-alueelle, jotka ovat:

1. hallinnollinen turvallisuus (turvallisuusjohtaminen),
2. fyysinen turvallisuus (kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus),
3. henkilöstöturvallisuus ja
4. tietoturvaluus. (Pisto 2009.)

Nämä kriteerit antavat todennäköisesti erinomaisen pohjan yrityksen turvallisuusauditoinneille.

Yrityksen toimiala, toiminta ja turvallisuustarpeet määrittävät yksilöllisesti jokaisen yrityksen kohdalla kriteeristön tarkan sisällön. Tästä syystä yleisten kriteerien hyödyllisyys voidaan myös kyseenalaistaa, mikäli yritys haluaa auditoinneilla saavuttaa itselleen optimaalisen turvallisuustason. Yleisiä suuntaviivoja kriteeristölle voidaan kuitenkin saada kokoamalla erilaisien organisaatioiden ja kansallisen tai kansainvälisen lainsäädännön asettamista vaatimuksista. Lisäksi niille osa-alueille tai osa-alueiden osille, joille ei löydy suoraan ns. pohjamateriaalia, voidaan laatia yleisten käytäntöjen mukaisia pohjakriteereitä. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan tutkita kriteerien muodostamista tämän syvällisemmin.

Pohjavaatimustasoa tärkeämpää on ensin jäsenellä auditoitavien turvallisuuden osa-alueiden sisältö ja niistä osakokonaisuudet, jotka pitää auditoida. Samalla on pohdittava sitä tapaa, kuinka jokainen osa-alue ja sen alakohta auditoidaan eli mitä menetelmiä käytetään. Tässä kappaleessa on jäsenetty turvallisuuden osa-alueet Yritysturvallisuus EK Oy:n jaon mukaan. Tarkoitus on antaa lukijalle kuva siitä, kuinka laaja-alainen yritysturvallisuuden kenttä on.

Tässä opinnäytetyössä ei ruveta tarkemmin jaottelemaan yritysturvallisuuden osa-alueiden auditoitavia sisältöjä. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että kaikkien auditoitavien turvallisuuden osa-alueiden ja näiden elementtien kohdalla on auditoinnissa aina syytä miettiä, ovatko olemassa olevat ohjeistukset, menettelytavat ja operatiiviset toimet soveltuvia sekä oikein mitoitettuja, kustannustehokkaita ja ylipäättänsä oleellisia. Lisäksi yhtäkään osa-aluetta ei

tulisi tarkastella täysin erillisenä kaikesta muusta, vaan on huomioitava osa-alueen merkitys kokonaisturvallisuuden kannalta. Edellä mainittuihin asioihin päästään käsiksi mm. seuraavalla kysymyksillä:

- Onko toiminta ohjeistettu ja vastaako käytäntö ohjeistusta?
- Toteuttavatko turvallisuusjärjestelyt niille annettua tehtävää?
- Vastaavatko turvallisuusjärjestelyt yrityksen turvallisuustarpeita?
- Onko malli kustannustehokas vai pääsisikö samaan lopputulokseen halvemmalla?
- Ovatko järjestelmät liian tehokkaita tai tehottomia?
- Käytetäänkö järjestelmää oikein?
- Tukeeko yrityksen turvallisuustoiminta yrityksen liiketoimintaa?

Jokaisessa auditoinnissa on aina otettava huomioon lainsäädännön asettamat minimivaatimukset. Lain asettamat minimivaatimukset ovat myös auditoinnin kriteeristön pohjataso, mikäli korkeampaa vaatimustasoa ei ole asetettu. Auditoinnissa on myös huomioitava lain asettamat rajoitukset kuhunkin toimintaan liittyen. Auditointimenettelyllä pitää pystyä löytämään mahdolliset lakirikkomukset, olivat ne sitten tahattomia tai tahallisia. On kuitenkin muistettava, että auditointeja ei tule toteuttaa rikostutkintahengessä.

Seuraavaksi on käyty läpi yritysturvallisuuden eri osa-alueita. Ensimmäisenä on turvallisuusjohtamisen osio, jossa on esitetty OHSAS 18002 Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmän pohjalta laadittu suppea malli turvallisuusjohtamisjärjestelmän auditoinnille. Tätä osiota seuraa lyhyet esittelyt muista turvallisuuden osa-alueista. Näille kaikille osa-alueille tulisi laatia samanlainen malli, kuin mikä on esitetty OHSAS 18002:n yhteydessä. On kuitenkin huomioitava, että jokainen turvallisuuden osa-alue tarvitsee omat tarkemmat käytännön kriteerit, eli miten kutakin turvallisuuden aluetta voidaan toteuttaa tehokkaasti ja toimivasti käytännössä. Ohjaavana kysymyksenä voidaan pitää: ”mitkä ovat kunkin turvallisuuden osa-alueen toiminnan edellytykset?”

### 5.2.1 Turvallisuusjohtaminen

Tämän luvun kappaleessa ”5.1 Turvallisuusauditoinnit osana turvallisuusjohtamisjärjestelmää” esiteltiin hieman turvallisuusjohtamisjärjestelmää ja sen sisältöä sekä auditoinnin merkitystä osana turvallisuusjohtamista ja sen järjestelmiä. Turvallisuusauditointi tulisi kuitenkin aloittaa turvallisuusjohtamisjärjestelmästä. Loogisin tapa jonkin organisaation järjestelmän tutkimiselle on huipulta aloittaminen ja rakenteita alaspäin eteneminen. Näin voidaan ensin kartoittaa järjestelmän olemassaolon tarkoitus, tehtävä ja tavoitteet. Tällöin voidaan myös tarkastella järjestelmän osien toimivuutta suhteessa järjestelmän tehtävään ja tavoitteisiin.



Lisäksi, jos järjestelmän tehtävä ja tavoite on alun perin asetettu väärin, on turha tutkia järjestelmän osia enempää, koska tällöin toiminta ei voi olla sitä mitä sen pitäisi.

Turvallisuusjohtamista on pilkottu ja jaoteltu monella tavalla. Yhtään oikeaa jakoa tähän kokonaisuuteen ei varmasti löydy ja turvallisuusjohtamisen rakenne on yrityskohtaista. Yleisiä piirteitä kaikille turvallisuusjohtamisjärjestelmille ovat kuitenkin turvallisuuspolitiikka, vastuiden organisoiminen eli turvallisuusorganisaatio, riskien tunnistus, arviointi ja kontrolli eli riskienhallinta, turvallisuusohjeet ja muu dokumentaatio, toiminta poikkeus- ja hätätilanteissa, koulutus ja toiminnan mittaaminen sekä raportointi. Liuhamo ja Santonen (2002, 12-32) jaottelevat turvallisuusjohtamisen kymmeneen osaan sekä toiminnan arviointiin eli kehittämiseen. Liuhamon ja Santosen jaottelu on seuraavanlainen:

1. Johtaminen
2. Organisaatio
3. Toiminnan suunnittelu
4. Toiminnan varmistaminen
5. Sidosryhmät
6. Riskienhallinta
7. Häätä- ja poikkeustilanteet
8. Koulutus
9. Tiedonkulku ja dokumentointi
10. Mittaaminen

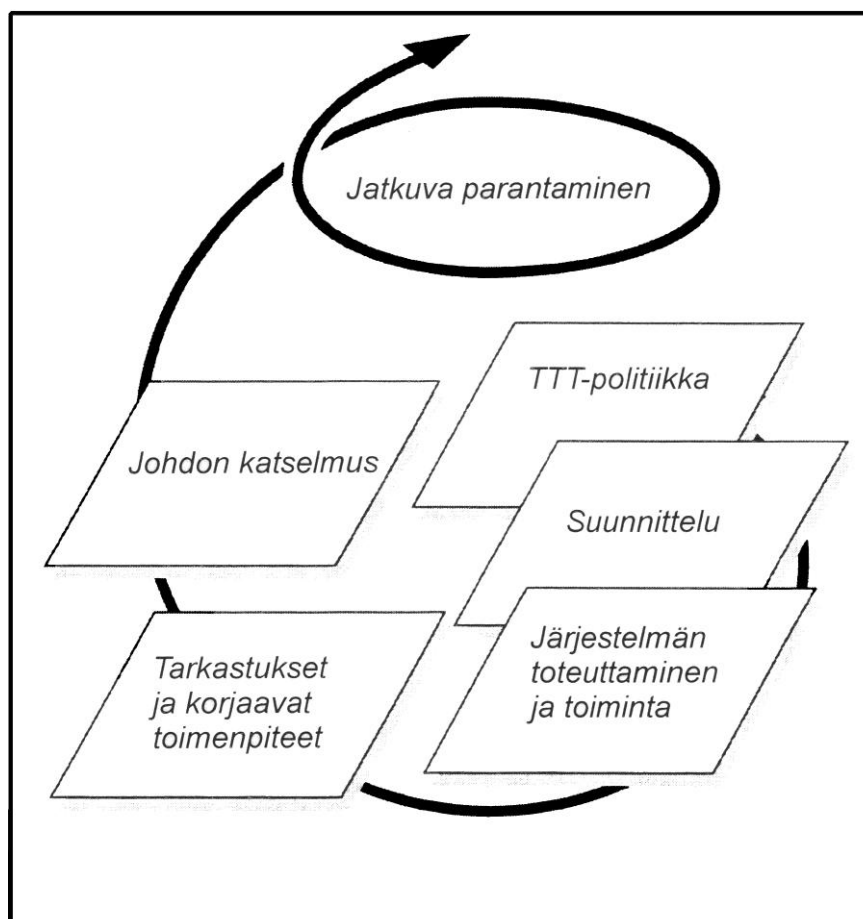
Auditoinnin kannalta merkityksellisintä on, että yritys tai organisaatio on määrittänyt ja tunnistanut oman turvallisuusjohtamisjärjestelmänsä. Mitä suurempi ja hajanaisempi organisaatio on, sitä enemmän turvallisuusjohtamisjärjestelmään ja sen kulkeutumiseen aina organisaation alimmille tasoille asti tulee kiinnittää auditoinnissa huomiota.

#### 5.2.2 OHSAS 18002:fi malli turvallisuusjohtamisjärjestelmän auditoinnille

OHSAS 18001 standardi on esimerkki turvallisuusjohtamisjärjestelmästä, joka kohdentuu tosin vain työterveys- ja työturvallisuusjohtamiseen. Julkaisu ”Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät: ohjeita OHSAS 18001:n soveltamiseksi” eli ns. OHSAS 18002:fi on opas organisaation johtamisjärjestelmien arvioimiseen ja sertifoimiseen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmille annettujen vaatimusten mukaan. Vaatimukset pohjautuvat työterveys- ja työturvallisuusstandardiin OHSAS 18001. (OHSAS 18002:fi 2003.)

Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmästä puhuttaessa käytetään usein termiä TTT-järjestelmä. TTT-järjestelmä on osa yrityksen johtamisjärjestelmiä ja se edesauttaa organisaation liiketoimintaan liittyvien työterveys- ja työturvallisuusriskien hallintaa. TTT-

järjestelmä sisältää organisaatorakenteet, suunnittelutoiminnot, vastuut, käytännöt, menettelytavat, prosessit ja resurssit. TTT-järjestelmällä toteutetaan, kehitetään, ylläpidetään ja katselmoidaan työterveys- ja turvallisuuspolitiikkaa. (OHSAS 18002:fi 2003, 6.) Tämä sama jäsentely istuu yhteen aiemmin esitetyn turvallisuusjohtamisjärjestelmän teorian kanssa.



Kuva 2: OHSAS TTT-järjestelmä (OHSAS 18002:fi 2003, 7)

TTT-järjestelmä koostuu kuvan 2 mukaisesti TTT-politiikasta, suunnittelusta, järjestelmän toteuttamisesta ja toiminnasta, tarkastuksista ja korjaavista toimenpiteistä sekä johdon katselmuksista. Jokaiselle järjestelmän osalle on asetettu OHSAS 18001-standardin mukaisia vaatimuksia. (OHSAS 18002:fi 2003, 7-42.)

Seuraavaksi on käyty läpi OHSAS 18002:fi:n asettamia vaatimuksia TTT-järjestelmälle. Ensin on aina esitetty yksi TTT-järjestelmän osa ja sille asetetut vaatimukset tiivistetysti, mitä seuraa lyhyt pohdinta siitä, miten TTT-järjestelmän kyseisiä vaatimuksia voitaisiin soveltaa kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän auditoimiseen. Näin saadaan TTT-johtamisjärjestelmän pohjalta luotua malli turvallisuusjohtamisjärjestelmälle auditointimenetelmiseen ja perustason auditointikriteeristölle. Tällä mallilla pyritään antamaan lukijalle

kuvaa siitä, miten auditoitavia kokonaisuuksia voidaan pilkkoa ja asettaa vaatimustaso. Tarkemmat vaatimukset löytyvät OHSAS 18002:fi julkaisusta.

### **Yleinen vaatimus**

TTT-järjestelmän yleinen vaatimus on, että organisaatio luo ja ylläpitää TTT-järjestelmää (OHSAS 18002:fi 2003, 8). Samaten kokonaisvaltaisen yritysturvallisuuden johtamisjärjestelmä tulee olla laadittuna ja ylläpidettynä organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation on dokumentoitava turvallisuudenjohtamisjärjestelmä. Auditoinnissa voi todentaa järjestelmän olemassa olon haastatteluilla sekä tarkastamalla dokumentaation.

### **Politiikka**

TTT-järjestelmä edellyttää, että organisaatiossa tulee olla dokumentoitu, ylläpidetty ja noudatettava TTT-politiikka (OHSAS 18002:fi 2003, 9). Samaten organisaatiossa on oltava selkeä ja tunnettu turvallisuuspolitiikka, joka soveltuu yrityksen toiminnan ja riskien luonteeseen huomioiden lainsäädännön ja muut mahdolliset vaatimukset. Politiikkaa on myös ylläpidettävä ja noudatettava ja sen tulee olla dokumentoitu. Auditointimenetelmät politiikan olemassa olon varmistamiseen ovat haastattelut, todentaminen ja toiminnan tarkkailu.

### **Suunnittelu**

TTT-järjestelmä tulee pohjautua suunnitteluun, joka jakautuu riskienhallintaan, lakisääteisiin ja muihin TTT-vaatimuksiin, TTT-päämääriin ja TTT-asioiden hallintaohjelmiin. Näillä osilla luodaan pohja TTT-järjestelmän onnistuneelle toteuttamiselle. (OHSAS 18002:fi 2003, 11-18.) Myös kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän tulee perustua riskienhallintaan, lakisääteisten ja muiden vaatimusten tuntemiseen, tavoitteiden määrittelyyn ja ohjelmaan, jolla turvallisuustoimintaa toteutetaan.

Riskienhallinta on turvallisuustoimenpiteiden ja järjestelmien pohja. Organisaatiossa tulee olla ylläpidetty, dokumentoitu ja jatkuva riskienhallintamenettely vaarojen ja riskien arvioimiseksi. Riskienhallinnan tulee olla kattavaa ja toteutettujen suojaustoimenpiteiden tulee pohjautua riskienarviointiin. Auditoinnin kannalta riskienhallinnan auditointi on avainasemassa, jotta voidaan arvioida organisaation turvallisuustoiminnan tehokkuutta. Riskienhallintamenettelyjen auditointiin tarvitaan haastatteluja, tarkkailua ja dokumentaation todentamista. Analysoimalla riskienhallintaprosessia voidaan myös arvioida sen tehokkuutta. (OHSAS 18002:fi 2003, 11-15.)

Riskienhallintaa auditoinnissa on ensinnäkin tunnettava hyvin yleiset riskienhallinnan periaatteet ja menetelmät. Lisäksi auditoinnissa on tiedettävä, tunnettava ja ymmärrettävä auditoitavan

toimialan ja toiminnan, sidosryhmien, maantieteellisen sijainnin, ympäröivän yhteiskunnan ja soveltuvien markkinoiden riskit. Riskienhallinnan auditoiminen on myös työläsprosessi, koska riskienhallintaa tulee toteuttaa organisaation joka tasolla. Auditoijan on lopuksi osattava arvioida riskienhallinnan toteutumien tehokkuutta.

Turvallisuusjohtamisen kannalta on oleellista, että kaikki toimintaan vaikuttavat lait ja asetukset sekä muut vaatimukset on tunnistettu ja hallinnassa (OHSAS 18002:fi 2003, 15-16). Auditoinnissa auditoijan tulisi tietää ennalta toimintaan vaikuttavat lait ja muut vaatimukset, jotta auditointitapahtumassa voidaan haastatteluin ja dokumentaatiota tutkimalla todentaa lakien ja vaatimusten huomioiminen sekä toteutuminen toiminnassa.

Toiminta tarvitsee päämääriä ja tavoitteita, niin myös turvallisuustoiminta. Turvallisuusjohtamiselle ja sitä myöten turvallisuustoiminnalle tulee määrittää tavoitteet. Näiden tavoitteiden on oltava linjassa paitsi organisaation turvallisuuspolitiikan myös koko organisaation (liike)toimintaa ohjaavan strategian ja yleisten tavoitteiden kanssa. Näissä tavoitteissa on myös huomioitava vähintäänkin tärkeimpien sidosryhmien tarpeet. (OHSAS 18002:fi 2003, 16-17.)

Tavoitteiden auditoiminen tapahtuu yksinkertaisesti haastatteleamalla toiminnasta vastaavia henkilöitä ja todentamalla tavoitteet esim. toimintakertomuksista tai vastaavasta dokumentaatiosta. Auditoijan tulee myös arvioida, kuinka soveltuvia tavoitteet ovat kokonaisuuden kannalta.

Yrityksen tai organisaation turvallisuustoimintaa tulisi ohjata jokin turvallisuusohjelma, joka toteuttaa turvallisuuspolitiikassa määriteltyä tahtotilaa. Ohjelma on ikään kuin turvallisuustoiminnan strategia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ohjelmaa on päivitettävä vastaamaan vallitsevia olosuhteita ja riskejä. (OHSAS 18002:fi 2003, 17.)

Auditoijan on kartoitettava turvallisuusohjelma haastatteleamalla ja todentamalla dokumentaation olemassaolo. Ohjelman toteutuminen käytännössä voidaan havainnoida tarkkailemalla toimintaa ja tekemällä pistokoemaisia haastatteluita. Ohjelman toimivuutta on myös kyettävä arvioimaan ilmenneiden tulosten perusteella.

### **Järjestelmän toteuttaminen ja toiminta**

TTT-järjestelmässä toiminnan suunnittelua seuraa järjestelmän toteuttaminen ja toiminta. Tämä osio koostuu:

- turvallisuusorganisaatiosta ja sen vastuista,
- koulutuksen, tietoisuuden ja pätevyyden ylläpidosta eli niin sanotusta turvallisuus-kulttuurista,

- turvallisuustoiminnan tiedonkulusta ja yhteistoiminnasta
- toiminnan dokumentoinnista,
- asiakirjojen ja tietojen valvonnasta,
- toimintojen ohjauksesta ja
- kriisinhallinnasta eli erityistilannejohtamisesta. (OHSAS 18002:fi 2003, 19-29.)

Turvallisuusjohtaminen vaatii organisaation, joka suunnittelee ja toteuttaa turvallisuustoimintaa. Turvallisuusorganisaatio sisältyy yrityksen tai organisaation normaaliin organisaatorakenteeseen. Turvallisuusorganisaatioon kuuluvat sekä heidän vastuunsa, roolinsa ja valtuutensa tulee olla määriteltyjä ja dokumentoituja. Organisaation toiminta on myös riippuvainen resursseista, jotka myös tulee määritellä ja dokumentoida. Yleisesti kaikkien esimiesasemassa olevien tulee olla sitoutuneita turvallisuustoimintaan ja sen jatkuvaan parantamiseen. (OHSAS 18002:fi 2003, 19-21.)

Auditoijan on todennettava turvallisuusorganisaation olemassaolo dokumentaatiosta ja haastatteleamalla johtoa ja esimiehiä. Auditoijan tulee myös kyetä arvioimaan organisaation toimivuutta ja resurssien riittävyyttä. Suurissa yrityksissä ja organisaatioissa todellisten turvallisuusvastuiden selvittäminen voi vaatia tarkkaa tutkimusta tai analysointia.

Turvallisuusjohtamisella tavoitellaan hyvää turvallisuuskulttuuria. Turvallisuuskulttuuri on henkilöstön ymmärrys turvallisuustoimintaa kohtaan ja tietämys toiminnan merkityksestä. Tähän sisältyy myös henkilöstön toimintatavat ja -mallit, jotka tukevat turvallisuutta. Turvallisuuskulttuuria voidaan kehittää mm. kouluttamalla, tiedottamalla ja opastamalla. Henkilöstöllä tulee olla tarvittavat pätevyudet turvallisuuden ylläpitämiseen. Yrityksen tai organisaation on hyvä ylläpitää menetelmiä henkilöstön tieto- ja taitotason hallintaan. (OHSAS 18002:fi 2003, 21-23.)

Auditoijan on ensin todennettava henkilöstön pätevyys haastatteluin ja tarkkailemalla. Myös tutkimalla aiheeseen liittyvää dokumentaatiota voidaan todentaa pidettyjä koulutuksia ja olemassa olevia pätevyksiä. Auditoijan on myös arvioitava olemassa olevien riskien pohjalta, vastaavatko olemassa oleva tietotaitotaso ja koulutusrakenne turvallisuustoiminnan tarpeita.

Työturvallisuuslaki (2002/738) edellyttää työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa. Myös muissa yritysturvallisuuden osa-alueissa olisi syytä huomioida ja soveltaa työntekijöiden sekä sidosryhmien näkemyksiä ja kokemuksia. Tärkeää on myös levittää tietoa toteutetuista toimenpiteistä ja tulevista muutoksista. Myös muu turvallisuustietouden levittäminen kuten asiaa käsittelevien uutisten tiedottaminen, on omiaan kehittämään turvallisuuskulttuuria. (OHSAS 18002:fi 2003, 23-24.)

Auditoijan tulisi haastatteluin ja dokumentaatiota tutkimalla todentaa yhteistoimintamenetelyiden olemassaolo. Tiedonkulku voidaan todentaa haastattelemalla pistokoemaisesti henkilöstöä ja esimiehiä. Myös tiedon levittämiseen käytettävien järjestelmien tutkiminen voi antaa hyvää todistusaineistoa toiminnan luonteesta.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä kokonaisuudessaan ja siihen liittyvät asiakirjat tulisi olla dokumentoituna ja arkistoituna selkeässä muodossa. Dokumentaatiota ja asiakirja-arkistoja on myös hallittava ja ylläpidettävä. (OHSAS 18002:fi 2003, 24-25.) Auditoijan tulee perehtyä dokumentointi menetelmiin ja hallintajärjestelmiin haastattelemalla ja todentamalla.

Yritysturvallisuuden sovellettavat osa-alueet vaativat menettelyohjeet ja vaatimukset kunkin yrityksen sisällä. Näitä voidaan kutsua turvallisuusohjeistoksi. Ohjeistoa on ylläpidettävä ja päivitettävä sekä sen on oltava henkilöstön tiedossa. (OHSAS 18002:fi 2003, 26-28.) Auditoija voi todentaa ohjeiston olemassa olon ja toimivuuden tutkimalla dokumentaatiota ja haastattelemalla pistokoemaisesti henkilöstöä ja toiminnasta vastaavia esimiehiä. Auditoijan tulisi myös kyetä arvioimaan yrityksen riskikartan pohjalta ohjeiston toimivuutta ja tehokkuutta.

Kriisihallinta (tai erityistilannejohtaminen) on yrityksen valmiussuunnittelua ja myös tuotannon ja toiminnan turvallisuutta. Kriisinhallinta on kuitenkin turvallisuusjohtamisen muoto poikkeus- ja kriisitilanteissa. Yrityksellä on oltava valmiudet kohdata toiminnassa eteen tulevia poikkeustilanteita, häiriöitä ja kriisejä. Tähän tehtävään suunniteltu järjestelmä, organisaatio ja toimintatavat tulisi olla dokumentoituna ja tunnettuna läpi koko yrityksen. (OHSAS 18002:fi 2003, 28-29.)

Auditoija voi todentaa kriisihallintajärjestelmät haastattelemalla ylintä turvallisuustoiminnasta vastaavaa tahoja ja todentamalla aiheeseen liittyvää dokumentaatiota. Auditoija voi myös pistokoemaisilla haastatteluilla selvittää henkilöstön tietämyksen aiheesta. Myös kriisihallintajärjestelyjen tehokkuutta ja toimivuutta tulee arvioida ja verrata olemassa oleviin riskeihin. Toimintaa voidaan auditoida myös järjestämällä simuloitu kriisitilanne.

### **Tarkastukset ja korjaavat toimenpiteet**

TTT-järjestelmässä toteutusta seuraa tarkastukset ja korjaavat toimenpiteet. Tähän osioon kuuluvat:

- toiminnantason mittaukset ja tarkkailu,
- onnettomuudet, vaaratilanteet, poikkeamat sekä korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet,
- tiedostot ja tiedostojen hallinta sekä
- auditointi. (OHSAS 18002:fi 2003, 30-40.)

Mitä et voi mitata, et voi johtaa. Turvallisuustoiminnan onnistumisen kannalta turvallisuusjohto tarvitsee faktatietoa toiminnasta. Päätöksenteon onnistuminen perustuu oikean tiedon saamiseen. Yrityksen tulisi kyetä mittaamaan turvallisuustoimintaansa monella eritavalla. Mittaamisen pitäisi olla jatkuvaa. Toiminnan mittaamista varten tulee olla sopivat menettelytavat ja järjestelmät. Lisäksi tulokset tulee dokumentoida ja tilastoida. Mittareiden tulisi olla monipuolisia. (OHSAS 18002:fi 2003, 30-33.)

Auditoija voi todentaa mittareiden olemassa olon analysoimalla tähän tarkoitettuja järjestelmiä ja haastatteleamalla toiminnasta vastaavia henkilöitä. Pistokoemaisilla henkilöstön haastatteluilla sekä dokumentaation ja tilastojen tutkimisella voidaan todentaa mittareiden toimivuutta. Auditoijan on kyettävä arvioimaan mittareiden ja näihin liittyvien järjestelmien toimivuutta ja tehokkuutta.

Turvallisuuspoikkeamien, häiriöiden, rikkeiden ja onnettomuuksien varalle on yrityksessä oltava menetelmät tapahtumien tutkimiseksi ja korjaavien sekä ehkäisevien toimenpiteiden luomiseksi. Nämä menettelytavat on oltava ylläpidettyinä ja dokumentoituina. (OHSAS 18002:fi 2003, 33-36.) Auditoija voi toiminnasta vastaavien henkilöiden haastatteluilla ja dokumentaation tarkasteluilla todentaa näiden menettelytapojen olemassaolon. Tehokkuutta tulee arvioida.

Turvallisuustoiminnasta kerättyjä mittaustuloksia tulee hallita. Datan käsittelyyn ja hallintaan on oltava menettelytavat (OHSAS 18002:fi 2003, 37). Auditoija voi toiminnasta vastaavien henkilöiden haastatteluilla ja dokumentaation tarkasteluilla todentaa näiden menettelytapojen olemassaolon. Tehokkuutta tulee tässäkin tapauksessa arvioida.

Turvallisuusauditoinnit ovat osa turvallisuustoiminnan mittaamista sekä kehittämistä. Tästä syystä turvallisuusjohtamisjärjestelmän on sisällettävä auditointijärjestelmä dokumentoidussa ja ylläpidetyssä muodossa. (OHSAS 18002:fi 2003, 38.) Sisäisessä auditoinnissa ei ole järkevää, että auditoijat auditoivat omaa auditointijärjestelmäänsä; tämän voi tehdä jokin muu taho. Lisäksi auditointitoimintaa on jatkuvasti kehitettävä.

Auditointijärjestelmän auditoimisessa on haastatettava auditoijia ja järjestelmästä vastaavia henkilöitä. Lisäksi auditoinneista olemassa olevan dokumentaation kuten auditointisuunnitelmien, -ohjelmien ja -rekisterin todentaminen on tärkeää. Järjestelmän toimivuutta voidaan arvioida esim. haastatteleamalla auditointitoiminnan kohteena olleita yrityksen osia.

### **Johdon katselmus**

Johdon katselmus on koko turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkastustapahtuma, jossa toiminnasta vastaavat ohjaavat järjestelmän kehitystä. Turvallisuusauditointien tulokset ovat

avainasemassa turvallisuusjohtamisjärjestelmää kehitettäessä ja siten ne ovat katselmuksessa käytettävän datan selkäranka. (OHSAS 18002:fi 2003, 41.)

Johdon katselmus on myös auditointijärjestelmän jatkuvan kehittämisen työväline. Mikäli johto havaitsee, että jostain asiasta ei ole riittävää tietopohjaa, tulee auditointeja kehittää kattamaan nämä näkökohdat. Lisäksi katselmuksessa tulisi ottaa kantaa siihen, onko auditoinnit toteutettu liiketoimintaa tukevalla tavalla.

Seuraavissa kappaleissa on esitetty lyhyesti turvallisuuden osa-alueet pois lukien ympäristö-turvallisuuden ja työturvallisuuden, jotka eivät ole osa tätä opinnäytetyötä. Näiden osa-alueiden kokonaisvaltainen hallinta tulee pohjautua turvallisuusjohtamisjärjestelmän jäsentelyihin, jotka esitettiin tässä kappaleessa. Jokainen turvallisuuden osa-alue ja sen toteutus tulee olla mietittynä, dokumentoituna ja niiden toteuttamiseen on oltava hallitut menettelytavat. Näistä menettelytavoista, hallinnasta ja dokumentaatiosta voidaan muodostaa vaatimukset myös osa-alueiden auditoinnille. Osa-alueiden auditointi syventyy kuitenkin enemmän toimintatapojen ja toteutettujen prosessien tarkkailuun ja todentamiseen.

### 5.2.3 Henkilöturvallisuus

Henkilöturvallisuudella pyritään suojelemaan yrityksen henkilöstöä, vieraita ja asiakkaita rikoksilta sekä onnettomuuksilta samalla kun suojataan itse yritystä henkilöiden aiheuttamia uhkia vastaan. Toisin sanoen henkilöturvallisuudella suojataan sekä henkilöitä että toimintaa. Yrityksen intresseinä on taata henkilöstölle, asiakkaille ja vieraille turvallinen ympäristö, estää rikollisen aineksen soluttautuminen yrityksen rakenteisiin ja suojata yrityksen avainhenkilöt. Henkilöturvallisuuden suojaustoimenpiteitä ovat mm. turvallisuusselvitykset, varamies-, tavoitettavuus- ja hälytysjärjestelyt, kodin ja perheen turvallisuus, matkustusturvallisuus ja asiakkaiden turvallisuudesta huolehtiminen näiden asioidessa yrityksen tiloissa. Myös salassapitosuomukset, henkilösuojaus erikoistapauksissa ja verkostojen hallinta kuuluvat henkilöturvallisuuden piiriin. (Henkilöturvallisuus 2009; Leppänen 2006, 204.)

Turvallisuusauditoinnissa henkilöturvallisuuden auditoitavia kokonaisuuksia ovat henkilöturvallisuuteen liittyvä riskienhallinta, ohjeistus, vastuut sekä velvollisuudet. Tavoitteena on selvittää miten henkilöturvallisuutta johdetaan ja kuinka hyvin henkilöturvallisuuden luonnissa on onnistuttu ottaen huomioon olemassa olevat riskit ja liiketoiminnan tavoitteet sekä koko organisaation turvallisuustavoitteet.

Auditoijan on selvitettävä mitä suojaustoimenpiteitä on suunniteltu ja toteutettu vastaamaan henkilöturvallisuuden riskeihin. Auditoijan on todennettava riskienhallintamenettelyn ja tulosten olemassaolo. Lisäksi auditoijan on todennettava suojaustoimenpiteiden suunnitelmat ja ohjeistus sekä niiden toteutuminen käytännössä. Todentaminen tapahtuu haastattelemalla



toiminnasta vastaavia sekä toimintaa toteuttavia henkilöitä. Dokumentit tulee todentaa ja toimintaa on tarkkailtava käytännön toimintatason todentamiseksi.

#### 5.2.4 Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen toimipaikkojen ja -tilojen suojaamista ei-toivotuilta tapahtumilta, kuten vahingoilta ja rikoksilta. Tavoitteena on turvata häiriötön ja rikoksista vapaa yrityksen toiminta ja henkilöstön työskentely. Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden piiriin mielletään rakenteellinen turvallisuus sekä turvallisuusvalvonta. Kaikki toteutetut turvallisuustoimenpiteet perustuvat riskienarviointiin ja toimitilaturvallisuusluokittelun mukaisiin suojaustasoihin. (Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus 2009.)

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden piiriin kuuluu mm. tekninen turvallisuusvalvonta kuten kameravalvonta, rikosilmoitinjärjestelmät ja kulunvalvonta. Rakenteellista turvallisuutta ovat mm. rakenteellinen murtosuojaus, avainhallinta ja kassa- sekä paloturvakaapit. Myös vartiointipalvelut ovat osa kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden suojaustoimenpiteitä. (Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus 2009.)

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden auditointikriteeristönä voidaan yrityksessä käyttää aiheita käsittelevien turvallisuusohjeita sekä mahdollisten teknisten turvajärjestelyjen suunnitelmia. Lisäksi on aina arvioitava toteutettujen suojaustoimenpiteiden tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta. Kriteeristön laadintaa ohjaava kysymys kuuluu: ”täyttävätkö vartiointi, rakenteellinen murtosuojaus ja tekninen turvallisuusvalvonta yrityksen sille asettamat vaatimukset?” Myös vakuutusyhtiöt voivat asettaa vaatimuksia kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudelle.

#### 5.2.5 Palo- ja pelastustoiminta

Pelastustoiminta tai ns. yritysten omatoiminen varautuminen on tulipalojen ja onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn tähtäävää toimintaa. Lisäksi pelastustoiminnan tarkoituksena on parantaa henkilöstön toiminta valmiuksia onnettomuus ja hätätilanteissa koulutuksen ja valistuksen avulla. Yrityksen omatoimisen varautumisen keskeinen sisältö tulisi löytyä yrityksen laatimasta pelastussuunnitelmasta, joka on kiinteistökohtainen. (Pelastustoiminta 2009.) Yrityksen pelastustoiminta perustuu Pelastuslain (2003/468) velvoitteeseen omatoimisesta varautumisesta.

Palo- ja pelastustoiminnan auditointi on hyvin lähellä palotarkastusta. Palo- ja pelastustoiminnan pohjakriteeristön ja minimivaatimukset saa helposti lainsäädännöstä ja erilaisista määräyksistä, jotka käsittelevät paloturvallisuutta. Palo- ja pelastustoiminnan auditoinnissa auditoijalla tulee olla ymmärrystä palotekniikasta ja pelastusasioista. Eduksi on, että auditoija ymmärtää rakenteiden palotekniikkaa sekä paloturvallisuuteen liittyviä teknisiä turvalli-

suusjärjestelmiä kuten paloilmoinjärjestelmiä ja sammutuslaitteistoja. Paloturvallisuusauditoinneissa on hyvä huomioida lakien ja vakuutusyhtiöiden asettamat vaatimukset paloturvallisuudelle.

#### 5.2.6 Rikostorjunta

Rikostorjunnalla ymmärretään rikosten ennaltaehkäisyä ja tapahtuneiden rikosten selvittämistä. Tarkoitus on suojella yrityksen toimintaa, henkilöstöä ja omaisuutta sisältä tai ulkopuolelta kohdistuvia rikoksia vastaan. Yritys voi hallita rikosriskejä ennaltaehkäisevin toimenpitein tai yrittämällä paljastaa rikoksia. Yritys voi myös itse tutkia siihen kohdistuneita rikoksia tai pyrkiä yhteistyöhön viranomaisten kanssa. (Rikosturvallisuus 2009.) Rikosriskien ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat samoja suojaustoimenpiteitä kuin esimerkiksi henkilöturvallisuuden osa-alueessa ja kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuksessa.

Rikostorjunnassa on myös tärkeää tapahtuneen rikoksen jälkeinen toiminta. Rikostorjunnan on oltava yhteydessä kansallisiin rikosentorjuntaohjelmiin. Yrityksen rikostorjunta perustuu rikostorjuntastrategiaan sekä preventiiviseen taktiikkaan että reaktiivisiin teknisiin rikostorjuntakeinoihin. (Leppänen 2006, 257.)

Yrityksen tulee tiedostaa ja tunnistaa käytettävissä olevat rikostorjunta menetelmät. Lisäksi on tunnistettava ne rikostorjunnan alueet, joihin yritys voi itse vaikuttaa sekä ne joihin ei voida vaikuttaa. (Leppänen 2006, 259.) Yrityksen tulee ohjeistaa ja tiedottaa henkilöstölle rikostorjuntastrategiansa sekä muut käytettävissä olevat keinot, jotta niitä voidaan hyödyntää operatiivisessa toiminnassa.

Auditoinnissa on perehdyttävä yrityksen rikostorjuntaan haastatteleamalla toiminnasta vastaavaa sekä todentamalla käytössä olevat suunnitelmat ja dokumentit. Rikostorjunnan tehokkuutta voi olla lähes mahdoton arvioida. Mikäli auditoijalla on kattavaa kokemusta rikostorjunnasta, voi auditoija verrata menetelmiä parhaisiin käytänteisiin. Paikallisia rikostilastoja voidaan käyttää apuna. Rikostilastojen perusteella voidaan esim. arvioida rikostorjuntakeinojen sopivuutta alueelliseen rikollisuuden rakenteeseen nähden.

#### 5.2.7 Tietoturvallisuus

Tietoturvallisuudessa pyritään suojaamaan tiedon kolme eri ominaisuutta, jotka muodostavat myös tietoturvallisuuden kolme peruseriaa. Nämä ominaisuudet ovat käytettävyys, eheys ja luottamuksellisuus. Käytettävydellä tarkoitetaan tiedon oikean käsittelijän mahdollisuutta hyödyntää, käsitellä, muuttaa, siirtää tai tuhota tieto tarvittaessa. Näin ollen voidaan myös puhua tiedon saavutettavuudesta. Tiedon eheydestä puhuttaessa tarkoitetaan tiedon vahingoittumattomuutta ja muuttumattomuutta suhteessa tiedon oikeellisuuteen. Luotetta-

vuudella sen sijaan tarkoitetaan tiedon käytön oikeutusta eli sitä, että vain oikeutetut käyttäjät pääsevät käsiksi tietoon. (Tietoturvallisuus 2009.)

Tietoturvallisuus on suuri yksittäinen turvallisuuden osa-alue, joka limittyy voimakkaasti myös muiden turvallisuuden osa-alueiden päälle. Muun muassa kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudella on suuri merkitys tietoturvallisesta toiminnan saavuttamisesta. Tietoturvallisuus on nykypäivänä myös yrityksen toiminnan tehokkuuden, kehityksen ja kilpailukykyyn edellytys (Tietoturvallisuus 2009).

Myös turvallisuusauditoinnin kannalta tietoturvallisuus muodostaa oman isohkon alueen. Tietoturvaluutta auditoitaessa auditoijalla on oltava hyvä pohja tietojärjestelmien ymmärtämiselle sekä tietoturvaluuteen olennaisesti liittyvien muiden turvallisuuden osa-alueiden hallintaan. Yleisellä tasolla tietoturvaluutta auditoitaessa riittää, että auditoija ymmärtää tietoturvaluuden kokonaisuuden ja kaikkien siihen vaikuttavien turvallisuuden osa-alueiden kytkökset.

Tietoturvaluudelle on yrityksissä usein oma tietoturvaluutiikka, jonka toteutuminen käytännössä tulee auditoinnissa todentaa. Tietoturvaluutiikka asettaa myös perusvaatimustason tietoturvaluuden auditoimiselle. Muita huomioitavia aihealueita auditoinnissa on tiedon luottamuksellisuuden, eheyden ja käytettävyyden säilymisen varmentaminen.

#### 5.2.8 Tuotannon ja toiminnan turvallisuus

Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden tavoitteena ovat seuraavat kolme kohtaa:

- 1) Häiriötön tuotanto ja/tai toiminta;
- 2) Nopea toipuminen häiriöistä;
- 3) Turvalliset tuotteet ja palvelut.

Tuotannon ja toiminnan turvallisuudella pyritään varmistamaan yrityksen jokapäiväiset toimet, jotta voidaan tehdä tulosta mahdollisimman pienillä häiriöillä. Häiriöt yritystoiminnassa vähentävät tuottoa ja siten liiketoiminnan kannattavuutta. (Tuotannon ja toiminnan turvallisuus 2009.)

Tuotannon ja toiminnan suojaustoimenpiteet tulee pohjautua riskien arviointiin. Tunnistamalla jatkuvuutta uhkaavat riskit voidaan niihin varautua yrityksen jatkuvuussuunnittelulla. Jatkuvuussuunnittelu on yrityksen johdon vastuulla, mutta käytännön suojaustoimenpiteet voidaan suunnitella ainoastaan siellä missä niitä toteutetaan. Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden piiriin kuuluu myös yrityksen tuote-vastuu ja tuoteturvallisuus sekä/tai palvelujen turvallisuus. Muita tuotannon ja toiminnan turvallisuuden piiriin palasia ovat maksuliikenteen

turvallisuus, arvo-omaisuuden säilytysjärjestelyt, sopimusten (tieto)turvallisuus, alihankkijoiden ja palveluntoimittajien hallinta, vakuuttaminen ja liiketoimintariskien arviointi ja vaihtoehtosuunnittelu. (Tuotannon ja toiminnan turvallisuus 2009.)

Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden auditoinnissa on perehdyttävä jatkuvuutta uhkaavien riskien suojaustoimenpiteisiin ja niiden käytännön toteutumiin. Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden suunnitelmat asettavat vaatimukset tälle osa-alueelle. Auditoinnin tulee haastatelluin ja dokumenttien todentamisella arvioida suunnittelun soveltuvuutta.

#### 5.2.9 Ulkomaantoimintojen turvallisuus

Ulkomaantoimintojen turvallisuudella tarkoitetaan yrityksen ulkomailla toimivan henkilöstön turvallisuustason takaaminen henkilöstölle vieraassa ympäristössä. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että kun yrityksen työntekijä toimii oman maansa rajojen ulkopuolella joko lyhyellä työmatkalla tai pidemmällä työkomennuksella, tulee yrityksen huolehtia kyseisen työntekijän turvallisuustason ylläpitämisestä. Samalla yritys myös suojelee omia intressejään. Ulkomaantoimintojen turvallisuus voi vaatia tavallisuudesta poikkeavia turvallisuusjärjestelyjä riippuen kohdemaan riskiluokituksesta. (Ulkomaantoimintojen turvallisuus 2009.) Ulkomaantoimintojen turvallisuuden perusajatuksena on, että ulkomaille ei voi suoraan siirtää oman maan turvallisuusjärjestelyjä, vaan ulkomailla toimiminen vaatii aina oman huomionsa turvallisuusasioissa.

Ulkomaantoimintojen turvallisuus on osittain myös henkilöturvallisuutta. Auditoinnissa on todennettava matkustamiseen ja matkustamisen turvallisuuteen liittyvä ohjeistus ja arvioitava sen toimivuutta. Mikäli yrityksellä on pidempään ulkomailla oleskelevia työntekijöitä, voidaan näihin komennuksiin kohdistetuilla auditoinneilla arvioida turvallisuusjärjestelyiden soveltuvuutta. Muutoin auditoinnissa tulee todentaa ja arvioida matkustusturvallisuuteen liittyvät menettelytavat ja niiden soveltuvuus.

#### 5.2.10 Valmiussuunnittelu

Valmiussuunnittelu perustuu puolustustaloudelliseen suunnitteluun ja huoltovarmuuden turvaamiseen poikkeusoloissa. Valmiussuunnittelu koskee julkishallinnon viranomaisia, valtion ja kuntien laitoksia sekä huoltovarmuuskriittisiä yrityksiä. Poikkeusoloilla tarkoitetaan yhteiskunnassa syntyviä tilanteita, joihin yritys ei voi vaikuttaa omalla toiminnallaan, mutta jotka estävät liiketoiminnan jatkamisen normaalisti tai kokonaan. (Valmiussuunnittelu 2009.)

Tietyillä yrityksillä on lakisääteinen velvollisuus laatia valmiussuunnitelmia, varata materiaalia ja henkilöstöä sekä kouluttaa henkilöstöä kriisiaikoja varten. Varautumisvelvoitteita asettavat mm. Valmiuslaki (1991/1080), Pelastuslaki (2003/468), Laki huoltovarmuuden turvaami-

sesta (1992/1390) ja Ilmailulaki (2005/1242). Yritysten velvollisuudella valmiussuunnitteluun pyritään turvaamaan yhteiskunnan perustoiminnot poikkeusoloissa.

Vaikka yrityksellä ei olisikaan yhteiskunnallista velvoitetta valmiussuunnitteluun, voi yritys silti toteuttaa valmiussuunnittelua osana omaa jatkuvuussuunnitteluaan. Auditoinnissa voidaan arvioida näiden valmius- tai jatkuvuussuunnitelmien soveltuvuutta. Lisäksi auditoinnilla voidaan arvioida, toteutuvatko yrityksen mahdolliset valmiussuunnittelovelvoitteet käytännössä ja ovatko ne toimivia mahdollisen poikkeustilan ilmetessä.

### 5.3 Turvallisuusauditointijärjestelmän rakentaminen

Edellisissä kappaleissa esiteltiin pintapuolista pohdintaa yritysturvallisuuden kokonaisvaltaisesta johtamisjärjestelmästä ja siihen kuuluvista osa-alueista pois lukien työturvallisuus ja ympäristöturvallisuus. Turvallisuusauditointijärjestelmä tulee rakentaa näiden kokonaisuuksien päälle ja palvelemaan niitä. Kuten aiemmin tässä luvussa todettiin, turvallisuusauditoinnit ovat osa turvallisuusjohtamisjärjestelmää ja auditoinneilla mitataan sekä kehitetään turvallisuusjohtamisjärjestelmää ja sen piiriin kuuluvaa toimintaa.

Auditointijärjestelmä voidaan rakentaa yhdessä turvallisuusjohtamisjärjestelmän kanssa, koska se on olennainen osa turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Auditointien onnistunut toteuttaminen vaatii kuitenkin kunkin turvallisuuden osa-alueen ja niihin kuuluvien menettelytapojen sekä vaatimusten määrittämistä yrityksen sisällä. Auditointijärjestelmän muodostaminen on osa turvallisuusorganisaation ja vastuiden määrittelyä sekä toiminnan resursointia.

Ensimmäinen auditoitava kokonaisuus on turvallisuusjohtamisjärjestelmä, jolle tulee olla omat vaatimukset kuten OHSAS 18002:fi julkaisussa on asetettu vaatimukset TTT-johtamisjärjestelmälle. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällä olevia turvallisuuden osa-alueita voidaan taas auditoida, kun turvallisuusjohtamisjärjestelmässä on asetettu osa-alueiden toiminnan tavoitteet ja vaatimukset. Tällöin auditoinnissa siirrytään hallinnollisten asioiden tutkimisesta käytännön toiminnan todentamiseen ja arviointiin.

Turvallisuusauditointijärjestelmän on sisällyttävä turvallisuusjohtamisjärjestelmään ja sille on löydettävä tekijänsä sekä resurssit. Ylimmän johdon on johdettava auditointijärjestelmää kuten turvallisuusjohtamisjärjestelmääkin. Auditointijärjestelmän on tuettava yrityksen asettamien turvallisuustavoitteiden ja sitä kautta liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista.

Seuraavassa luvussa on kuvattu miten Outokumpu Oyj:n auditointiohje syntyi. Outokumpu Oyj:ssä ei ole käytössä täsmälleen samankaltaista turvallisuuden osa-alueiden jäsentelyä kuin mitä tässä luvussa on esitetty. Outokumpu Oyj:n yritysturvallisuus koostuu kuitenkin samoista elementeistä, mutta osa-alueiden pilkkominen on vain kuvattu eri tavalla. Lisäksi Outokumpu

Oyj:llä puhutaan riskienhallinnasta enemmän kuin turvallisuusjohtamisesta. Nämä ovat kuitenkin lähinnä terminologisia eroja.

Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditointijärjestelmän rakenne ja muodostuminen perustuvat tässä luvussa esitettyyn ajatteluun turvallisuuden rakenteesta. Pohjana on Outokumpu Oyj:n riskienhallintajärjestelmä (turvallisuusjohtamisjärjestelmä). Auditointijärjestelmä on osa riskienhallintajärjestelmää ja eri turvallisuuden osa-alueet antavat omat auditoitavat kokonaisuudet sekä niille asetetut vaatimukset. Vaatimuksista voidaan muodostaa auditoinnin kriteerit, joita ei kuitenkaan tähän työhön ole sisällytetty.

## 6 Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditointiohje

Outokummun auditointiohje muodostui yleisen auditoinnin teorian, turvallisuusalan teorian sekä Outokummussa käytössä olevien käytänteiden yhdistelmänä. Tässä luvussa on raportoitu ohjeen muodostuminen sekä sen sisältö. Raportin pohjana ovat luvut neljä ja viisi, joissa käsitellään auditointien teoriaa ja turvallisuusauditointeja.

Auditointi ohje pitää sisällään turvallisuusauditointijärjestelmän rungon. Ohje on laadittu englanniksi, koska ohjeen tulee palvella koko Outokumpu Oyj:tä, joka on kansainvälinen konserni. Tämän käytännöntyön tausta ja tarve on avattu tarkemmin luvussa kolme.

### 6.1 Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditointi ja riskienhallinta

Kuten tämän työn teoriaosioissa on viitattu, niin auditointi on johtamisen työkalu. Työkalun käytölle on oltava tarkoitus sekä käyttöperiaatteet eli ohjeet. Turvallisuusauditointiohje antaa työkalulle käyttötarkoituksen ja periaatteet. Outokummun turvallisuusauditoinneilla pyritään hankkimaan tietoa turvallisuustoiminnan objektiivisesta tilasta koko konsernissa. Tuota tietoa voidaan käyttää paitsi strategisen päätöksenteon tukena, myös turvallisuustoiminnan kehittämiseen, ohjaamiseen ja turvallisuuskulttuurin parantamiseen. Auditoinneilla voidaan pyrkiä harmonisoimaan turvallisuustoimintaa, löytää siitä kehityskohtia sekä saada tuloksia siitä mikä toimii ja mikä ei. Lisäksi auditoinnilla voidaan todentaa, että vastaako toiminta sille asetettuja vaatimuksia.

Outokummun turvallisuusauditoinnit noudattavat kehittävää periaatetta, jossa syyllisten ja virheiden sijaan etsitään kehityskohteita. Auditoinnit tulee suorittaa rakentavassa ja positiivisessa hengessä. Viitteet ”rikostutkinnan” -omaiseen toimintaan tulee kitkeä pois avoimella kommunikaatiolla sekä läpinäkyvillä käytänteillä. Auditioijilla tulee olla sellainen ammattitaito, että he voivat suorittaa auditoinnin syyllistämättä henkilöitä tai toimipisteitä.

Kehittämisenäkökulmasta sekä pehmeästä lähestymistavasta huolimatta auditoinneissa ei tule vähätellä puutteiden tai virheellisten toimintamallien merkitystä. Korjausten ja kehitystoimenpiteiden tärkeyttä tulee painottaa. Korjauksille ja kehittämiselle tulee myös löytyä riittävät resurssit, jotta ne voidaan toteuttaa kuormittamatta liikaa toimipisteitä.

## 6.2 Outokummun turvallisuusauditointiohjeen sisältö

Outokummun turvallisuusauditointiohje noudattaa Outokummun muun turvallisuusohjeiston rakennetta. Ohjeessa on ensin johdanto kappale, jossa kuvataan ohjeen sisältö. Johdantoa seuraa ohjeen vaikutusala eli ketä ja mitä ohje koskee sekä ohjeistetun toiminnan tavoitteet. Tavoitteiden jälkeen määritellään selkeästi ja tarkasti ohjeen jalkauttamisen sekä ylläpidon vastuut läpi organisaation. Vastuujaosta päästään itse ohjeistettavan toiminnan kuvaamiseen. Lopuksi on avattu ohjeessa käytetty erityissanasto. Sanastoa seuraavat liitteet. Liitteissä on toimintaa helpottavia tai selventäviä työkaluja ja lisäohjeita.

Tässä kappaleessa on avattu tarkemmin Outokumpu konsernin turvallisuusauditointiohjeen sisältö. Kappaleen otsikkojako myötäilee laaditun turvallisuusauditointiohjeen sisältöä ja tekstissä on avattu ohjeen sisällöt samassa järjestyksessä, kuin missä ne on esitetty ohjeessa. Ohjeen sisältö on soveltuvin osin tämän työn auditoinnin teoriaosion mukainen.

Ohjeen sisällöstä puhuttaessa on käytetty usein termiä riskienhallinta. Outokumpu Oyj:ssä turvallisuustoiminnasta ja -johtamisesta käytetään yleisesti termiä ”risk management”. Tämä on kuitenkin vain terminologinen vivahde-ero ja tässä opinnäytetyössä turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta kulkevat käsi kädessä.

### 6.2.1 Outokummun turvallisuusauditoinnin soveltamisala ja tavoitteet

Outokummussa turvallisuusauditoinnit koskevat koko organisaatiota ja ne ovat osa turvallisuusjohtamista sekä riskienhallintaa. Organisaation liiketoimintayksiköillä ja toimipaikoilla on velvollisuus edesauttaa ja helpottaa auditointien toteuttamista. Liiketoimintayksiköt ja toimipaikat voivat myös toteuttaa omia auditointeja.

Turvallisuusauditointien tavoitteena on varmistaa riskienhallintamenettelyn olemassaolo, toimivuus ja tehokkuus sekä kehittää edellä mainittuja näkökohtia. Lisäksi auditoinneilla pyritään arvioimaan turvallisuustoiminnan vastaavuutta liiketoiminnan tarpeisiin sekä parantaa turvallisuuskulttuuria lisäämällä turvallisuusasioihin liittyvää kommunikaatiota läpi organisaation. Tavoitteet on avattu ohjeessa tarkemmin seuraavalla tavalla:

1. Todentaa dokumentoidun ja ylläpidetyn riskienhallintamenettelyn (turvallisuustoiminnan) olemassaolo auditoidussa kohteessa ja onko menettely tunnettu henkilöstön keskuudessa sekä toteutettu koko kohteessa;
2. Todentaa dokumentoidun ja toteutetun riskienhallintamenettelyn olemassaolo ja löytää menettelyn heikkoudet ja kehitettävät alueet;
3. Todentaa riskienhallintamenettelyn (turvallisuustoiminnan) tehokkuus;
4. Arvioida tukeeko riskienhallintamenettely liiketoiminnallisia tavoitteita ja politiikoita auditoidussa kohteessa ja edelleen koko konsernin tarpeita sekä onko riskienhallintamenettelyä kehitetty oikeaan suuntaan;
5. Lisätä kommunikointia riskienhallinta-asioissa (turvallisuustoiminta-asioissa) ylimmän johdon ja henkilöstön välillä sekä parantaa koko konsernin turvallisuuskulttuuria.

Lisätavoitteiksi on määritelty kokonaisvaltaisen ja tehokkaan riskienhallintamenettelyn olemassaolon osoittaminen ulkoisille sidosryhmille ja vakuutusyhtiöille. Läpinäkyvällä ja toimivalla turvallisuusauditointijärjestelmällä voidaan osoittaa turvallisuustoiminnan tehokkuus, saavutukset ja todellinen tila.

#### 6.2.2 Outokummun turvallisuusauditoinnin vastuut ja velvollisuudet

Auditointijärjestelmän ylin vastuu on johtoryhmän nimetyllä turvallisuudesta vastaavalla. Operatiivinen toteutusvastuu kuuluu yritysturvallisuustiimille ”Treasury and Risk Management” yksikössä. Auditioijilla on oikeus toteuttaa auditointeja koko organisaatiossa. Organisaation liiketoimintayksiköillä ja toimipaikoilla on velvollisuus edesauttaa ja helpottaa auditointien toteuttamista. Yritysturvallisuusosaston tehtävä on kehittää ja johtaa auditointijärjestelmää käytännössä. Auditointiprosessin omistajaksi tulee määritellä joko yritysturvallisuustiimin johtaja tai ”Treasury and Risk Management” yksikön päällikkö.

Yksittäiset toimipisteet ja liiketoimintayksiköt voivat pitää yllä omaa auditointijärjestelmää, joka tukee konsernin auditointijärjestelmää. Yksikköjen omat auditointijärjestelmät ovat alisteisia konsernin auditointijärjestelmälle. Yksikköjen omilla auditointimenettelyillä voidaan vähentää merkittävästi konsernin auditointien tarvetta.

#### 6.2.3 Outokummun turvallisuusauditointijärjestelmä

Outokummun turvallisuusauditointijärjestelmä on hyvin samankaltainen kuin ISO 9000 auditointijärjestelmät. Järjestelmä koostuu auditioijista, auditointisuunnitelmasta, auditointiohjelmasta, auditointirekisteristä, resursseista sekä raportointi ja viestintäkäytänteistä. Kaiken pohjana ovat määritetyt dokumentit kuten turvallisuusohjeet. Järjestelmää tulee myös arvioida ja kehittää toistuvasti.



Seuraavat turvallisuuspolitiikat ja ohjeet muodostavat Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditointijärjestelmän vaatimusohjan konsernitasolla. Kyseiset dokumentit linjaavat Outokummun vaatimukset riskienhallinnan toteuttamisesta läpi koko konsernin. Outokummun turvallisuusohjeiston runko koostuu seuraavista ohjeista (ohjeet ovat niillä englanninkielisillä nimillä, joilla ne esiintyvät Outokummussa):

- Security statement (turvajulistus);
- Security policy (turvapoliittikka);
- Physical security instruction (fyysinen turvallisuus);
- Personnel security instruction (henkilöturvallisuus);
- Travel security instruction (matkustusturvallisuus);
- Crisis management instruction (kriisienhallinta);
- Prevention of money laundering and terrorist funding instruction (rahanpesun ja terrorismin rahoituksen torjunta);
- Project security instruction (projektiturvallisuus);
- Business continuity management instruction (jatkuvuussuunnittelu);
- Safety instructions (työturvallisuus) sekä
- kohde kohtaiset turva- ja turvallisuusohjeet.

”Security statement” on Outokumpu Oyj:n turvajulistus, jossa linjataan konsernin tahtotila turvatoiminnasta. ”Security policy” on julistusta tarkempi strateginen yleisohje turvatoiminnasta koko konsernissa. Poliitikassa on määritelty mm. mitä turvatoimintaan kuuluu eli ns. ”security” osa-alueet. Kaikki ”instruction” -dokumentit ovat turva- ja turvallisuusohjeita, joissa määritellään edelleen politiikka tarkemmin tiettyjä turvallisuuden osa-alueita tai niiden palasia. Näillä ohjeilla pyritään ohjaamaan ja edesauttamaan turva- ja turvallisuustoiminnan kehitystä hyväksi turvallisuuskulttuuriksi koko konsernissa. Ohjeet ovat siten turvallisuusjohtamisen välineitä. Ohjeista on laadittu Outokummun turvallisuusauditointeja varten auditointin tarkastuslistat.

Auditoijat muodostavat auditointijärjestelmän operatiivisen ytimen. Outokummun turvallisuusauditointiohje määrittää, että auditoijien tulee olla riippumattomia auditoitavasta toiminnasta. Auditoijalla on myös oltava riittävä tietotaito ja koulutus auditoinnin suorittamiseen. Auditoijien tehtäväksi on määritelty objektiivisen todistusaineiston kerääminen, dokumentointi ja raportoiminen auditoitavan toiminnan tilasta. Auditoijien tulee myös kyetä antamaan kehitysehdotuksia havaittuihin puutteisiin.

Outokummussa auditoinnit on jaettu kolmeen tasoon. Nämä tasot ovat suppea, perustaso ja laaja. Eri tason auditoinneilla voidaan säädellä mm. auditoinnin kuormittavuutta tarpeen mukaan. Esimerkiksi pienten kohteiden auditointi laajalla tasolla voi osoittautua turhan

raskaaksi. Eri tasoilla on myös erilaiset painotukset tavoitteiden suhteen. Outokummun turvallisuusauditointien kolme tasoa on avattu tarkemmin tämän luvun kappaleessa ” 6.3 Outokummun turvallisuusauditoinnin kolme tasoa”.

Systemaattinen ja kokonaisvaltaisesti toimiva auditointijärjestelmä edellyttää suunnittelemista. Suunnittelua tapahtuu kahdella tasolla: ensin suunnitellaan vuotuinen auditointisuunnitelma ja sitten jokaista auditointia kohden suunnitellaan vielä tarkempi auditointiohjelma. Hyvällä suunnittelulla voidaan varmistaa konsernin auditointitarpeiden täyttyminen.

Vuotuinen auditointisuunnitelma pitää sisällään vuoden aikana auditoitavat kohteet ja auditoinnin ajankohdat sekä auditoitavien aihe-alueiden yleiset rajaukset. Auditointisuunnitelma toimii paitsi auditoiden työkalenterina, myös viestivälisenä konsernille, että keitä tullaan auditoimaan, mistä aiheesta ja koska. Avoimesti viestitetyn auditointisuunnitelman tulisi vähentää mahdollisia negatiivisia kokemuksia auditoinneista.

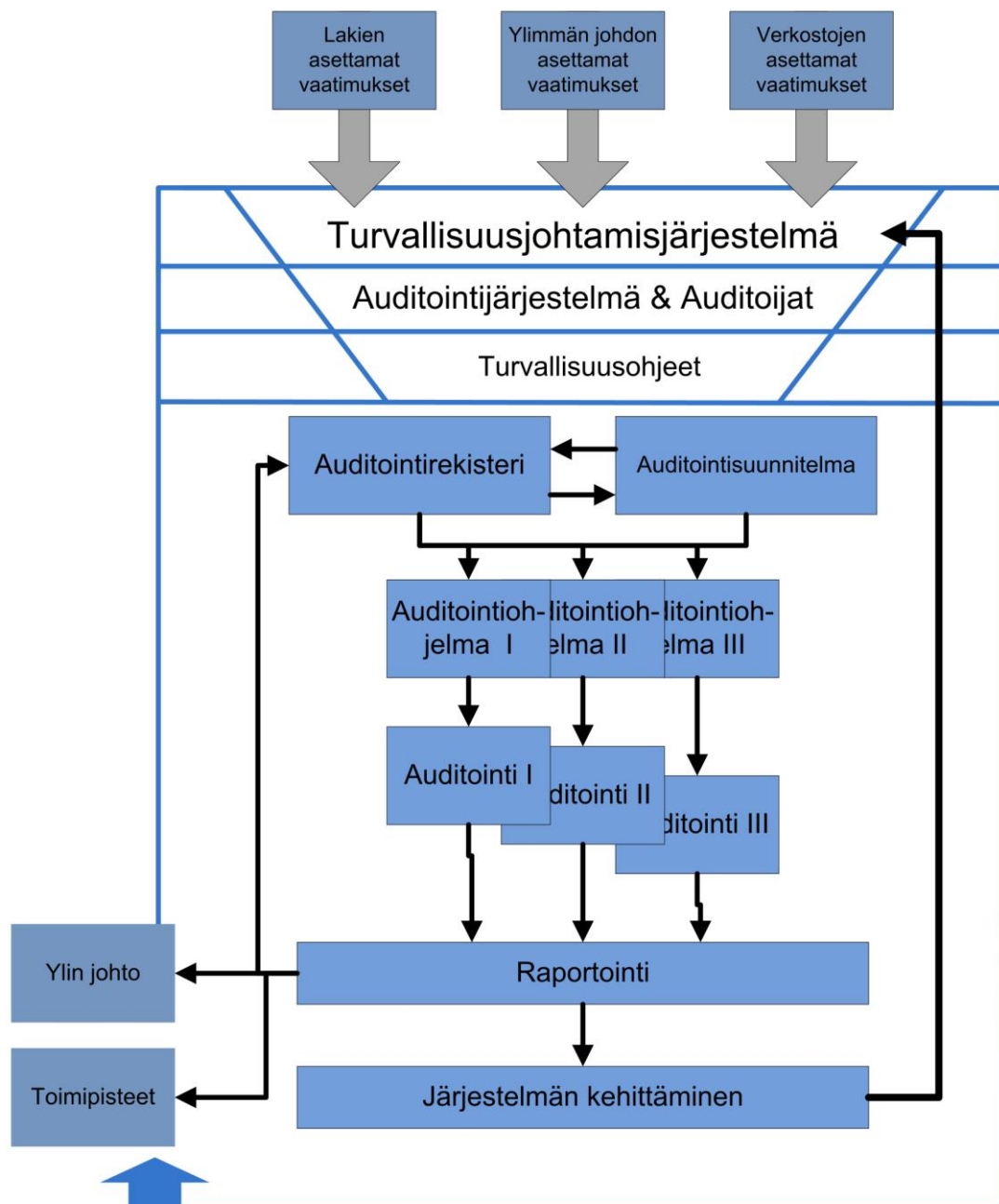
Auditointiohjelma laaditaan hyvissä ajoin ennen auditoinnin toteuttamista johonkin tiettyyn kohteeseen. Auditointiohjelman tarkoituksena on suunnitella yksittäinen auditointi alusta loppuun siten, että kyseiselle auditoinnille asetetut tavoitteet voidaan täyttää mahdollisimman tehokkaasti. Auditointiohjelma sisältää auditointisuunnitelman tiedot sekä tarkemman aikataulun toteutuksesta, ohjeistuksen auditoitavasta aihe-alueesta ja siihen liittyvistä ohjeista ja dokumenteista, ohjeistuksen auditointiin tarvittavista ohjeista ja dokumenteista, alustuksen tarvittavista resursseista ja arvio siitä keitä henkilöitä auditointiin tarvitaan.

Kaikki auditoinnit tulee tallentaa auditointirekisteriin, joka toimii kaikkien konsernin auditointien keskusarkistona. Auditointirekisteri on auditoiden työkalu, josta hän voi seurata eri auditointien toteutusvaihetta sekä tarkastella menneitä ja tulevia auditointeja. Auditointisuunnitelma on järkevintä integroida auditointirekisterin sisälle. Auditointirekisterin avulla tulee pystyä löytämään tietyn auditoinnin auditointiohjelma sekä kaikki valmistuneeseen auditointiin liittynyt raportointi.

Auditointijärjestelmän onnistunut toteuttaminen vaatii riittävät resurssit auditoiduille. Auditoidut tarvitsevat ylimmän johdon tuen. Auditointien suunnitteluun ja taustatyöhön vaaditaan riittävät aikaresurssit. Onnistunut kohdeauditointi edellyttää myös auditoinnin kohteilta yhteistyökykyä ja halua.

Auditointijärjestelmän tehokas hyödyntäminen vaatii puolestaan hyvät raportointi- ja kommunikointikanavat organisaation sisälle. Tieto auditoinneista ja niiden tuloksista tulee kulkea ylimmälle johdolle sekä auditoitaville kohteille ja aina henkilöstölle asti. Pääasialliset raportointi- ja tiedotuskanavat ovat auditointirekisteri sekä auditointiraportit. Rekisterin tulee olla siten avoin ja näkyvillä, että vähintään konsernin, liiketoimintayksiköiden ja toimipisteiden

johto pääsevät näkemään rekisterin sisällön. Auditoiden on puolestaan huolehdittava, että auditoinneista muodostuvat raportit toimitetaan asianmukaisille tahoille tarkasteluun.



Kuva 3: Turvallisuusauditointijärjestelmä

Auditointijärjestelmä on myös alistettava kriittisen tarkastelun kohteeksi, jotta siinä olevat virheet ja puutteet voidaan korjata. Lisäksi on tärkeää, että auditointijärjestelmä vastaa aina liiketoiminnan tarpeita ja sitä kautta myös ohjaa turvallisuustoimintaa. Outokummun turvallisuusauditointijärjestelmässä arviointia tapahtuu kolmella tasolla:

1. Auditoijien tulee vuosittain arvioida ja päivittää järjestelmää;
2. Auditoitaville tulee antaa mahdollisuus jakaa palautetta järjestelmän toimivuudesta, soveltuvuudesta ja tehokkuudesta;
3. Ylimmän johdon on arvioitava järjestelmän toimivuutta liiketoiminnallisten tavoitteiden tukemisessa.

Edellä esitellyn kaltainen turvallisuusauditointijärjestelmä on hyvin suoraviivainen ja selkeä. Järjestelmän toteuttamisen työkaluina voidaan käyttää erilaisia tietojärjestelmiä ja -alustoja tai sitten vain paperia ja kynää. Yksinkertainen ja toimiva malli voisi olla Outokummun sisäverkkoon luotu julkinen auditointirekisteri toteutettuna esim. taulukko-ohjelmalla. Rekisterin yhteyteen voidaan muodostaa tiedostopankki jonne tallennetaan kaikki auditointeihin liittyvä dokumentaatio kuten raportit ja auditointiohjelmat. Kaikki tiedostot voidaan yhdistää tiettyyn auditointiin rekisterikoodilla, joka ilmenee auditointirekisteristä.

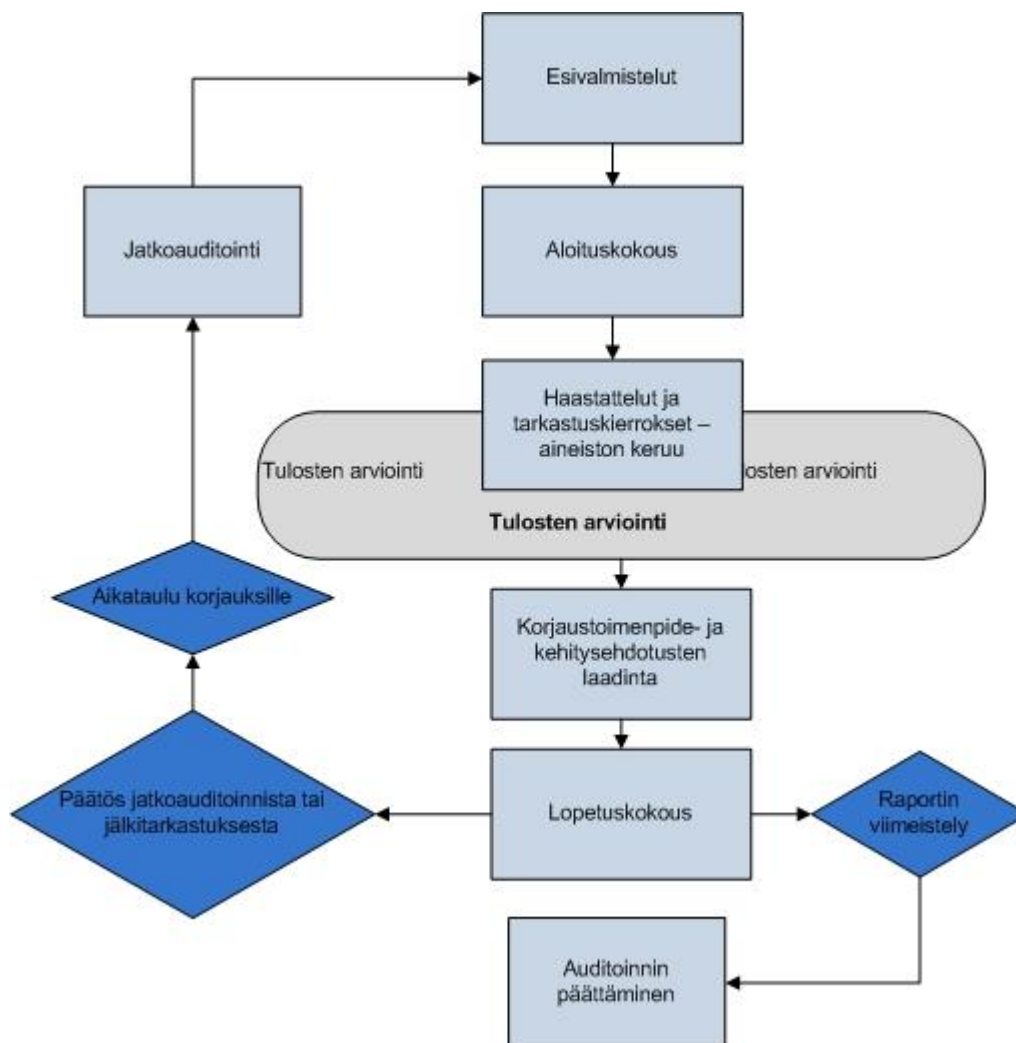
#### 6.2.4 Auditointitapahtuman rakenne

Tässä kappaleessa on avattu Outokummun auditointiohjeessa kuvattu yksittäisen auditoinnin rakenne. Tämä rakenne pohjautuu luvussa neljä esitettyyn auditoinnin yleiseen teoriaan. Samanlainen auditoinnin rakenne on ollut käytössä Outokummussa jo aiemminkin, mutta siitä ei ole ollut virallista dokumentoitua ohjeistusta.

Outokummun auditoinneissa noudatetaan selkeää yleiskaavaa auditointitapahtumalle. Ennen auditointia auditoijan tulee kerätä tarpeellinen taustamateriaali ja tutustua siihen. Tällä materiaalilla tarkoitetaan dokumentteja ja ohjeita, jotka vaikuttavat tai koskettavat auditoitavaa aihealuetta. Tärkeimpänä ovat ne dokumentit, jotka asettavat pohjavaatimustason auditoitavalle toiminnalle. Auditoijan on myös hyvä tutustua mahdollisiin aiempien auditointien tuloksiin. Auditoinnin kohde on velvollinen antamaan kaikki auditoijan vaatimat dokumentit etukäteistutustumista varten.

Auditointi aloitetaan aloituskokouksella, jossa tulisi olla läsnä auditoitavan liiketoimintayksikön/ toimipaikan ylimmän johdon edustajat sekä auditoitavasta toiminnasta vastaavat eli ne, jotka ovat auditoinnin pääasiallisia kohteita. Aloituskokouksen tarkoitus on tehdä selväksi auditoinnin tarkoitus sekä saattaa lopulliset käytännönjärjestelyt kuntoon.

Aloituskokouksen jälkeen aloitetaan varsinainen objektiivisen todistusaineiston eli auditointidatan kerääminen. Auditointidataa kerätään erilaisilla menetelmillä kuten haastatteluin, tarkkailemalla ja todentamalla. Tutkimus- ja analysointimenetelmiä voidaan käyttää silloin, kun pintapuolisella datan keräämisellä ei saada asioiden todellisia syy- ja seuraussuhteita selville. On muistettava, että auditointien tulee perustua faktoihin eikä olettamuksiin.



Kuva 4: Auditointitapahtuman rakenne

Kerätty auditointidata tulee lopuksi arvioida, jotta voidaan muodostaa auditoinnin tulokset. Arviointi tapahtuu luonnollisesti prosessin etenemisen rinnalla. Alustava arviointi tulee olla valmis lopetuskokoukseen mennessä. Arvioinnin on perustuttava faktoihin ja sen pohjalta on laadittava korjaustoimenpideluettelo ja kehitettävät alueet. Arviointi antaa siten pohjan auditointiraportin kirjoittamiselle.

Auditoinnin auditoitavassa kohteessa päättää lopetuskokous, jossa auditoidijat esittävät auditoinnin tulokset sekä oletetut korjaustoimenpiteet, jotta toiminta saadaan vastaamaan minimaatimuksia. Auditoidijat voivat myös esittää muita kehitysideoita sekä ottaa vastaan palautetta auditointijärjestelmästä ja sen kehittämisestä. Kokouksessa tulisi yhdessä käydä läpi myös auditoidavien näkemykset korjausehdotuksista ja parannusideoista. Lopuksi määritetään mahdollisen jatkoauditoinnin tai ns. jälkitarkastuksen ajankohta ja aikataulut korjaaville toimenpiteille. Lopetuskokouksessa tulee myös keskustella auditointiprosessin toimivuudesta ja kehittämisestä.

Auditoijien osalta yksittäinen auditointi on päättynyt vasta kun tulokset on raportoitu eteenpäin tarvittaville tahoille kuten ylimmälle johdolle. Lisäksi auditointi on niin kauan ns. avoin auditointi, kunnes vaaditut korjaustoimenpiteet on saatettu päätökseen ja jälkiauditoinnilla tai tarkastuksella on todennettu tason parantuminen.

#### 6.2.5 Auditoinnin työkalut

Outokumpu Oyj:n auditointiohjeen varsinaisen ohjeistavan osuuden viimeinen pala on auditoinnin työkalujen käytön ohjeistaminen. Samassa osiossa on avattu eri auditointimenetelmät, joita normaalisti käytetään. Nämä menetelmät ovat samat kuin tämän työn kappaleessa ” 4.2 Auditoinnin lajit ja menetelmät” esitetyt menetelmät.

Auditoinnin työkaluista tärkeimpiä ovat auditoinnin tarkistuslistat. Outokumpu Oyj:n tarkistuslistat on rakennettu konsernin turvallisuusohjeistojen pohjalta. Tarkistuslistat koostuvat kysymyskohdista, joihin etsitään vastausta auditoinnissa. Vastauksen soveltuvuus täyttää kysymyskohdan asettama vaatimus arvioidaan kuusiportaisella arvosteluasteikolla. Tarkistuslistoista ja arvosteluasteikosta on puhuttu enemmän tämän luvun kappaleessa ”6.5 Auditoinnin tarkistuslistat ja arviointiasteikko”.

#### 6.3 Outokummun turvallisuusauditoinnin kolme tasoa

Laaja organisaatio ja rajalliset resurssit pakottavat auditointijärjestelmän toimimaan eri tasoilla tarpeen mukaan. Auditointeja voidaan tehdä suppeina auditointeina, perustason auditointeina tai laajoina auditointeina. Suppeassa auditoinnissa pyritään todentamaan turvallisuustoiminnan konsernitason vaatimusten toteutuminen esim. tietyssä liiketoimintayksikössä tai yksittäisessä toimipaikassa. Perustason auditoinnissa tarkastellaan kokonaisturvallisuuden soveltuvuutta liiketoimintayksikön tai yksittäisen toimipaikan tarpeista ja konsernin tarpeisiin nähden. Perustason auditoinneissa ei kuitenkaan mennä vielä tarkkoihin yksityiskohtiin vaan pyritään saamaan dataa turvallisuusjohtamisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta yleisellä tasolla. Laaja auditointi on yksityiskohtainen tietyn toimipisteen ja rajatun aihealueen auditointi, jossa kiinnitetään huomiota turvallisuuden toteutuksiin ja toimivuuteen. Laaja auditointi voidaan myös toteuttaa massiivisena kokonaisvaltaisena turvallisuusauditointina, jossa käydään läpi kaikki toimipisteen turvallisuusjärjestelyt turvallisuusjohtamisesta käytännön yksityiskohtiin ja prosesseihin.

Suppeassa auditoinnissa pyritään todentamaan turvallisuusjohtamis- ja riskienhallintajärjestelmän olemassaolo. Tavoitteena on todentaa ja arvioida käytössä olevia turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan menettelytapoja. Pääosassa ovat menettelytapojen dokumentointi, ohjeistus ja vastuujako. Auditointi on ns. johtamistason auditointi, jonka kriteeristönä käytetään Outokumpu konsernin turvallisuusohjeistoa. Suppean auditoinnin pääasialliset auditoin-

timenetelmät ovat haastattelut ja kyselyt, asiakirjojen ja dokumenttien todentaminen sekä vaatimustason täyttymisen arviointi.

Suppeassa auditoinnissa voidaan helposti käsitellä useampia turvallisuuden osa-alueita kerralla. Suppea auditointi ei myöskään vaadi auditoilijalta syvällistä substanssiosaamista turvallisuuden osa-alueista. Riittää, että auditoilijalla on hyvä perustietämys yritysturvallisuudesta ja erityisesti Outokumpu Oyj:n turvallisuusjärjestelmistä. Suppean auditoinnin merkitys on enemmänkin Outokumpu Oyj:n sisäisen turvallisuusverkoston johtaminen ja toiminnan harmonisoiminen kuin tarkan strategiseen päätöksentekoon tarvittavan tiedon kerääminen.

Perustason auditoinnissa arvioidaan jo kokonaisuudessaan toiminnan onnistumista yleisellä tasolla. Tällöin perehdytään operatiiviseen toimintaan ja näin pyritään todentamaan asetettujen toimintojen toteutuksen onnistuminen käytännössä. Käytännön auditointi vaatii tarkastuskierroksia ja henkilöstön haastattelua sekä toiminnan tarkkailua. Perustason auditoinnissa tulee jo harkita aikaresurssin riittämistä ja sen mukaan rajata auditoitavia turvallisuuden osa-alueita. Perustason auditointi vaatii myös auditoilijalta parempaa turvallisuuden osa-alueiden tuntemusta kuin suppea auditointi.

Perustason auditoinnin tavoite on kerätä turvallisuusjohtamisen sekä käytännön turvallisuustoiminnan onnistumista yleisellä tasolla. Perustason auditoinnissa ei ole vielä tarvetta perehtyä teknisiin yksityiskohtiin vaan arvioidaan toiminnan soveltuvuutta, tehokkuutta ja toimivuutta kokonaisuutena. Perustason auditoinnin pääasialliset auditointimenetelmät ovat haastattelut, kyselyt, dokumenttien ja asiakirjojen todentaminen sekä operatiivisen toiminnan tarkkailu ja kokonaisuuksien arviointi vaatimustasoihin nähden.

Laajassa auditoinnissa perehdytään yksityiskohtaisesti turvallisuustoimintaan tietyssä toimipisteessä. Laajan auditoinnin tavoitteena on saada tarkkaa mittaustulosta turvallisuustoiminnan vaatimusten täyttymisestä, tehokkuudesta, toimivuudesta ja soveltuvuudesta. Laajassa auditoinnissa tulee kartoittaa turvallisuusjohtamisprosesseista lähtien menettelytapojen soveltuvuus ja toimivuus aina käytännön toimintaan ja toiminnan yksityiskohtiin asti.

Laaja auditointi tulisi suorittaa rajatussa aihekokonaisuudessa kuitenkin siten että auditoidut turvallisuuden osa-alueet muodostavat järkevän kokonaisuuden. Yhtäkään turvallisuuden osa-aluetta ei voi putkinäköisesti katsoa erillisenä ja irrallisena kokonaisuutena. Laaja auditointi vaatii myös auditoilijalta tarkkaa auditoitavan osa-alueen substanssiosaamista.

Laajan auditoinnin käytettävät auditointimenetelmät ovat haastattelut ja kyselyt, asiakirjojen ja dokumenttien todentaminen, turvallisuusosaamisen todentaminen, turvallisuuskäytänteiden ja menettelytapojen todentaminen, käytännön tarkkailu, rajattujen aiheiden tutkiminen ja järjestelmien sekä prosessien analysoiminen. Turvallisuusosaamisen, -käytänteiden ja -

menettelytapojen todentamisella tarkoitetaan henkilöstön ja järjestelmän testaamista käytännössä esimerkiksi simuloituilla tilanteilla. Laajalle auditoinnille on myös ominaista, että käytetään kaikkia mahdollisia tietolähteitä kuten tilastoja toiminnan tehokkuuden ja soveltuvuuden arviointiin.

Laajan auditoinnin tavoitteena on tehdä perusteellinen kartoitus turvallisuuden tasosta ja vastaavuuksista asetettuihin vaatimuksiin rajatulla aihealueella. Laaja auditointi vie eniten resursseja sekä auditointijärjestelmästä että auditoitavasta kohteesta. Tätä vastoin laajan auditoinnin tulokset ovat myös tarkemmat ja kehittävät toimintaa tehokkaimmin. Laaja auditointi tulisi kohdistaa aina kohteisiin, jossa turvallisuudelle on asetettu suurimmat kehityspaineet.

#### 6.4 Auditointirekisterin ja -suunnitelmapohjan luominen

Outokummun yritysturvaluustiimi on tähän mennessä pitänyt tehdyistä auditoinneista rekisteriä siten, että tietojärjestelmään on arkistoitu tehtyjen auditointien raportit. Auditointijärjestelmän kehittäminen vaatii kuitenkin tehokkaan työkalun rekisterin pitämiseen ja auditointien suunnitteluun vuositasolla. Rekisteri ja suunnitelma voidaan yhdistää, jolloin pystytään yhdestä paikasta seuraamaan auditointijärjestelmää.

Auditointirekisterin ja -suunnitelman ylläpitoon voidaan alkuvaiheessa soveltaa taulukointiohjelmiä tai jonkinlaista loogista arkistointimenetelmää. Tulevaisuudessa auditointirekisteri ja -suunnitelma voidaan mahdollisesti sisällyttää turvallisuusjohtamis- tai riskienhallintatietojärjestelmään. Olemassa olevia toimisto-ohjelmia voidaan kuitenkin hyödyntää nopeasti ja ilman lisäkustannuksia.

Auditointirekisteri voidaan luoda kerralla koko vuoden suunnitellut auditoinnit kronologisessa järjestyksessä, jolloin jokaiselle auditoinnille voidaan antaa myös oma rekisterinumero. Auditoinnit voidaan myös luokitella toteuttamisvaiheen mukaan eli suunnitteilla, toteutuksessa, jälkikäsitellyssä, valmis tai peruttu. Lisäksi rekisteriin voidaan laittaa kaikki tarvittavat tiedot kuten ajankohta ja toteutuspaikka, auditoinnin vaihe, vaadittavat osalliset ja vastuussa olevat henkilöt, tarvittavat resurssit, auditoitavat aihealueet sekä auditoinnin laajuus.

#### 6.5 Auditoinnin tarkistuslistat ja arviointiasteikko

Outokummun turvallisuusauditoinnin perustyökaluna käytetään tarkistuslistoja, jotka on luotu Outokumpu Oyj:n turvallisuusohjeistojen pohjalta. Nämä tarkistuslistat sisältävät periaatteessa kaikki konsernin asettamat vaatimukset turvallisuustoiminnalle Outokumpu konsernissa. Vaatimus on laadittu kysymyksen muotoon johon haetaan vastausta. Saatua vastausta eli todennettu asian taso tulee arvioida.



Tarkistuslistan kysymyskohdat on luokiteltu auditoinnin kolmen tason mukaan. Ensimmäinen taso pitää sisällään suppean auditoinnin kysymyskohdat. Toinen taso käsittää ensimmäisen tason sekä lisäksi merkityt kakkostason kysymyskohdat. Toinen taso muodostaa perustason auditoinnin tarkistettavat kysymyskohdat. Kolmas taso kattaa kaikki kysymyskohdat ja tätä tasoa käytetään laajassa auditoinnissa.

Tarkistuslistat on jaoteltu Outokumpu Oyj:n turvallisuusohjeistojen mukaan. Laaditut tarkistuslistat ovat:

- Crisis Management Audit checklist (erityistilannejohtaminen)
- Fire Safety Audit checklist (paloturvallisuus)
- Personnel security Audit checklist (henkilöturvallisuus)
- Physical Security Audit checklist (fyysinenturvallisuus)
- IT-Security Audit checklist (tietoturvallisuus)
- Project Security Audit checklist (projektiturvallisuus)
- Travel Security and Safety Audit checklist (matkustusturvallisuus)

Tarkistuslistat koostuvat turvallisuusohjeiden sisällöistä ja vaadituista turvallisuuden toteutumista. Outokummun turvallisuusohjeet antavat turvallisuustyölle yhteiset raamit koko konsernissa ja auditoinnissa tarkistuslistoilla pyritään todentamaan näiden raamien toteutuminen käytännössä sekä toteutuman tehokkuus ja soveltuvuus.

Tarkistuslistat on jaoteltu niitä vastaavien ohjeiden mukaan. Tarkistuslistojen kysymyskohdat ovat kuitenkin juoksevassa numerojärjestyksessä läpi kaikkien listojen. Tarkistuslistojen kysymyskohtien numeromerkinnöillä voidaan raporteissa mainitut kysymyskohdat liittää oikeaan tarkistuslistaan ja oikeaan kysymyskohtaan. Jokaisen auditoinnin tarkistuslistat tulee myös arkistoida auditointiraportin yhteyteen, jotta tieto auditoinnista säilyy eheänä, vaikka tarkistuslistoja päivitetäisiinkin.

Tarkastuslistojen kysymyskohtien arvostelu perustuu kuusiportaiseen (0-5) arvosteluasteikkoon. Arvosteluasteikko on suuntaa antava ja sidottu käytettäviin kriteereihin. Arvosteluasteikon periaate menee seuraavasti:

- 0 = ei toteutumaa / tulosta
- 1 = toteutuma on heikko / epäonnistunut
- 2 = toteutuma on alle vaatimustason / ei vastaa kriteereitä
- 3 = toteutuma on vaatimustason mukainen / vastaa kriteereitä
- 4 = toteutuma ylittää vaatimustason / vastaa kriteereihin erinomaisesti

- 5 = toteutuma on paljon vaadittua tasoa parempi / mahdollisesti liian tehokas toteutuma

Yllä esitetyn asteikon pääperiaatteen mukaan auditoinnin oletusarvoinen tavoitetulos on keskiarvoltaan kolmen ja neljän välissä. Keskiarvon painuessa alle kolmen ja lähestyessä yhtä voidaan turvallisuustason olettaa olevan alle asetettujen vaatimusten. Tällöin on myös tehtävä korjaavia ja kehittäviä toimenpiteitä. Jos taas auditoinnin keskiarvo ylittää neljän ja lähennee viittä, voidaan pohtia turvallisuusjärjestelmien ylitehokkuutta ja kustannuskysymyksiä. Tällöin turvallisuustoiminnalle asetetut vaatimukset ovat ylittyneet reilusti, mikä on tietenkin hyvä asia, mutta samalla on perehdyttävä järjestelmien kustannustehokkuuteen.

Nollatulokset kysymyskohtaan tarkastuslistassa tulee silloin, kun vaatimustason toteutumista ei pystytä todentamaan. Tällöin asetettuun vaatimukseen tai kriteeriin ei ole edes pyritty vastaamaan tai rakentamaan turvallisuustoiminnan kannalta oleellisia suojauksia. Nollatulosta ei tule käyttää niissä kohdissa, jotka eivät ole soveltuvia auditoitavaan kohteeseen. Soveltumattomat kysymyskohdat eli auditoinnissa hyödyntämättä jätetyt kysymyskohdat tulee yliviivata tarkastuslistoista ja selventää raporttiin miksi kyseistä kysymyskohtaa ei ole käsitelty lainkaan.

Tässä työssä ei käsitellä syvällisemmin turvallisuusauditointien kriteeristöjä, mutta arvostelu asteikkoa tulee tarkentaa aina niissä tapauksissa, jolloin tarkka kriteeristö on selvillä. Yleisellä tasolla Outokumpu konsernin turvallisuusauditoinneissa voidaan yllä esitetyn arvosteluasteikon skaalaa verrata Outokummun turvallisuusohjeistojen vaatimuksiin. Turvallisuusohjeistohan asettavat laveat minimikriteerit turvallisuustoiminnalle koko konsernissa.

Selkeän kriteeristön olemassa olo on sikäli olennaista, että se vähentää auditointien näkemyksistä, mielipiteistä ja koulutustaustasta aiheutuvia vaihteluita auditointituloksissa. Mitä tiukemmat ja tarkemmat ovat kriteerien määritelmät, sitä tarkempia ja vertailtavampia eri auditointien tulokset ovat. Kriteeristön merkitys korostuu myös silloin, kun mennään yksityiskohtaisempiin auditointeihin rajatuissa aihealueissa. Todellisen tehokkuuden ja toimivuuden arviointi on hankalaa, mikäli se perustuu puhtaasti kokemukselliseen arviointiin.

Kriteeristön tarkistaminen ja päivittäminen on yhtä olennaista kuin auditointijärjestelmän ja tarkastuslistojen päivittäminen. Kriteeristön laadinnalle tulisi olla dokumentoitu menettelytapa, joka ohjaa kriteeristön toistuvaan tarkistamiseen ja päivittämiseen. Kriteeristö on luotava liiketoiminnan, sidosryhmien, lakien ja riskienhallinnan vaatimusten pohjalta. Kriteeristö on turvallisuusauditointien tulostamiseksi perusta.

## 6.6 Outokumpu Oyj:n yritysturvaluusuustiimin kommentit ohjeesta

Tämän työn tuloksena laadittu Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditointiohje altistettiin projektin loppuvaiheessa Outokummun yritysturvaluusuustiimin tarkasteluun. Tarkoituksena oli löytää kehityskohtia ja arvioida ohjeen soveltuvuutta yritysturvaluusuustiimin käyttöön. Tässä vaiheessa ei vielä ilmennyt suuria ongelmia ohjeen sisällössä. On myös huomioitava, että työtä on koko prosessin ajan ohjattu aktiivisesti Outokumpu Oyj:stä. Tätä ohjausta ei ole erikseen raportoitu tässä opinnäytetyössä.

Outokumpu Oyj:n turvallisuus- ja riskienhallintajohtaja Martti Herman Pisto (2009) asetti ohjeelle tämän työn puitteissa vain kaksi tarkentavan parannusehdotusta. Pisto halusi ohjeeseen selkeämmän maininnan eri aihealueiden auditointien yhdistämisestä etenkin Outokummun pienemmissä toimipisteissä. Ohjeessa oli jo valmiiksi viittauksia siihen, että erilaisia auditointeja kuten paloturvallisuus- ja turva-auditointeja voidaan yhdistää. Tätä ei ollut kuitenkaan tuotu tarpeeksi selkeästi esille.

Ohjeeseen lisättiin Piston kommenttien pohjalta oma alaotsikko ”Turvallisuusauditointien yhdistäminen”, jossa ohjeistetaan käyttämään useampia tarkastuslistoja yhdessä auditoinnissa eli auditoimaan useampia turvallisuuden osa-alueita. Auditointien yhdistäminen on toteutettava resurssien puitteissa ja tässä määrittelyssä auttaa ohjeeseen sisällytetyt auditoinnin kolme tasoa. Suppeassa ja perustason auditoinnissa voidaan helpommin soveltaa useamman turvallisuuden osa-alueen tarkastuslistoja, kun taas laajassa auditoinnissa useampia tarkastuslistoja käytettäessä voi kysymyskohtien määrä kasvaa liian suureksi.

Toinen Piston (2009) vaatima lisäys ohjeeseen oli vakuutustoiminnan liittäminen voimakkaammin auditointiprosessiin. Perinteisesti Outokumpu Oyj:ssä on toteutettu paloturvallisuusauditointeja vakuuttamiseen liittyen. Piston tavoitteena on, että jatkossakin voitaisiin hyödyntää vakuutusyhtiöiden asiantuntijapalveluita osana kokonaisvaltaisia turvallisuusauditointeja ja sitä kautta vastata vakuutusten asettamiin vaatimuksiin. Tällä toiminnalla voidaan tuottaa suoraa hyötyä sekä Outokumpu Oyj:lle että vakuutusyhtiölle. Piston kommenttien pohjalta ohjeeseen lisättiin alaotsikko ”Vakuuttaminen ja auditointi”. Tuon otsikon alla on ohjeistettu hyödyntämään vakuutusyhtiöiden tietotaitoa riskienhallinnasta auditointien yhteydessä. Lisäksi auditoinneissa on huomioitava vakuutusyhtiöiden asettamat vaatimukset toiminnalle.

Enempää tarkennuksia tai muutoksia ei Outokummun turvallisuusauditointiohjeeseen projektin tässä vaiheessa enää tullut. Ennen ohjeen käyttöönottoa ohje laitetaan Outokummussa kommentointikierrokselle, jolloin sisältöihin voidaan vielä puuttua. Lopuksi ohje tulee hyväksyttävä ylimmällä johdolla. Nämä vaiheet eivät kuitenkaan ehtineet tämän työn aikataulun sisälle.

## 6.7 Ohjeen soveltuvuus, heikkoudet ja kehitysideat

Tämän opinnäytetyön pohjalta Outokumpu Oyj:n yritysturvallisuustiimin tulisi kyetä rakentamaan auditointijärjestelmänsä käytäntöön laaditun turvallisuusauditointiohjeen pohjalta. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, ei tutkimuksellinen työ. Tästä johtuen työn sisältö pohjautuu kirjallisuuslähteistä kerätyn tiedon yhdistelmiin ja näistä opinnäytetyöntekijän tekemisiin valintoihin työntilaaajan sekä oppilaitoksen ohjaajan antaman ohjauksen avustuksella ja asiantuntijalausuntojen ohjaamana. Toisin sanoen tämän työn pohjalle ei voida asettaa tutkimukseen nojaavia perusteita työn lopputuloksen toimivuudesta. On kuitenkin huomioitava, että käytännön työ on aloitettava jostain lähtökohdasta ja tämänkin opinnäytetyön antamien auditointiin liittyvien ohjeiden yksi lähtökohta on rakennettavan auditointijärjestelmän jatkuva parantaminen. Kehittämisen ja käyttökokemuksen kautta auditointijärjestelmästä ja sen ohjeistuksesta voidaan muokata entistä toimivampi ja tehokkaampi työkalu.

Tätä opinnäytetyötä sovellettaessa käytäntöön on muistettava, ettei kyseessä ole kokonaisvaltaisen turvallisuusauditointijärjestelmän rakentamiseen tarkoitettu yleisohje. Auditointijärjestelmän osat voidaan kyllä hyödyntää minkä tahansa turvallisuusjohtamisjärjestelmän osana, mutta auditoinnin kriteeristö tulee laatia kuhunkin järjestelmään erikseen. Lisäksi mitä kriteeristön laatimisen yleisiin periaatteisiin tulee, niin jokaisen yrityksen ja organisaation on aina pohdittava oman auditointikriteeristönsä sisältöjä omista lähtökohdista.

Tämän opinnäytetyön suurin heikkous lienee siinä, että työtä ei ole kertaakaan testattu käytännössä eikä tekijällä itsellään ole juuri minkäänlaista käytännön kokemusta auditoinneista. Tätä puutetta on kuitenkin pyritty paikkaamaan keräämällä kommentteja asiantuntijoilta liittyen työn sisältöön ja ratkaisuihin. Lisäksi tekijä on pyrkinyt perehtymään auditoinneista saatavilla olevaan kirjallisuuteen mahdollisimman laajasti.

Koska työtä ei ole testattu käytännössä, seuraava askel on luonnollisesti auditointiohjeen kenttäkokeilu ja järjestelmän vieminen käytäntöön. Tässä jalkauttamisvaiheessa on syytä seurata ja dokumentoida järjestelmään liittyviä ongelmakohtia. Ongelmahavainnoinnin jälkeen voidaan laatia parannus- ja kehitysehdotukset, jotta järjestelmästä saadaan toimiva ja tehokas. Järjestelmän kannalta ei ole tärkeää, että siinä on kaikki tässä työssä kuvatut osat vaan järjestelmän tulee tukea ja helpottaa auditointien tekemistä. Mikäli jokin järjestelmän osa ei ole toimiva joko ollenkaan tai sellaisenaan, tulee sitä osaa muuttaa tai jättää se kokonaan pois järjestelmästä.

Käytännön kokeilu voidaan suorittaa minkä tahansa auditoinnin yhteydessä. Vuosittainen auditointisuunnitelma voidaan muokata olemassa olevien suunnitelmien pohjalta. Auditointirekisteri voidaan luoda vanhojen arkistoitujen auditointiraporttien perusteella ja jatkaa rekisterin pitoa tulevilla auditoinneilla.

Järjestelmän jalkauttamisen yhteydessä on syytä myös tarkastella tämän työn ulkopuolelle jääneitä Outokummun auditoinnin tarkastuslistoja eli auditoitavia kokonaisuuksia ja niiden osia. Tarkastuslistojen kysymyskohtien pätevyys ja toimivuus tulee testata käytännössä. Merkittävänä muutoksena kysymyskohtiin on uusi kolmiportainen tasojärjestelmä, joka on kuvattu aiemmin tässä luvussa. Tasojärjestelmän kysymyskohtien soveltuvuus eri auditoinneissa tulee tutkia käytännössä.

Tämä opinnäytetyö ei ota kantaa tarkemmin Outokummun turvallisuusauditoinnin kriteeristöön. Peruskriteeristön asettavat turvallisuusohjeet sekä lain asettamat minimi- vaatimukset tulisi kuitenkin tarkentaa ja dokumentoida. Tähän voidaan käyttää OHSAS 18002:fi järjestelmän mallia, joka on esitetty tämän työn luvussa 5 Turvallisuusauditoinnit. Kriteeristönä voidaan myös tulevaisuudessa soveltaa ja hyödyntää Sisäisen turvallisuuden ohjelman mukaan yrityksille laadittuja kansallisia turvallisuuskriteerejä. Kriteeristön on kuitenkin vastattava yrityksen liiketoimintatarpeita sekä huomioida toimiympäristön asettamat vaatimukset.

Kriteeristön laadintaan ja päivittämiseen voisi kehittää menetelmän, joka huomioi niin liikelatoudelliset kuin riskienhallinnalliset näkökohdat sekä lain ja sidosryhmien asettamat minimi vaatimukset. Toimivan ja oikeita tuloksia tuottavan kriteeristön luonti ja ylläpito on merkittävä haaste ja siihen tarvitaan työ- ja apuvälineitä. Eräs toimiva malli saattaisi olla tietokanta, johon kootaan helposti saataville eri turvallisuuden osa-alueisiin vaikuttavaa materiaalia. Tällaisenkin järjestelmän pyörittäminen herättää taas resurssikysymyksiä.

## 7 Yhteenveto ja loppupohdinnat

Tässä viimeisessä luvussa esitetään yhteenveto työn tuloksista ja onnistumisesta sekä aiheesta ylipäättänsä. Lisäksi esitetään loppupohdinnat koko kyseiselle opinnäytetyöprosessille. Opinnäytetyö täytti tilaajaosapuolen asettamat tavoitteet ainakin yleisellä tasolla. Tämän opinnäytetyön toteutumat olisivat voineet olla tarkempia kuin mitä ne nyt ovat. Turvallisuusauditoinnin konsepti Outokumpu Oyj:lle ei ole täysin valmis tämän työn jälkeen.

Ensiksi on syytä todeta, että auditoinnit soveltuvat mainiosti turvallisuusjohtamisen työkaluksi ja turvallisuustoiminnan mittaamiseen. Riippuen auditointijärjestelmän tehokkuudesta, auditoinneilla voidaan saavuttaa hyvinkin tarkkaa ja kriittistä tietopääomaa turvallisuustoiminnasta. Tätä tietoa voidaan hyödyntää toiminnan tehokkaaseen ohjaamiseen.

Auditointijärjestelmän onnistunut toteuttaminen edellyttää kuitenkin auditoinnin kriteeristön tarkkaa ja oikeanlaista määrittelyä. Ilman soveltuvia kriteerejä ei tarkkoja ja vertailtavia tuloksia pystytä antamaan. Kriteeristön laadinta kokonaisvaltaiseen turvallisuuden hallintaan

on jo sitten isompi projekti. Toisaalta tarkat kriteerit voivat syntyä pitkällisen auditointitoiminnan ohella kokemuksen karttuessa.

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Outokumpu Oyj:n yritysturvaluustiimin käyttöön turvallisuusauditointiohje. Ohjeen ensimmäinen raakaversio muodostuikin tämän työn tuloksena. On kuitenkin selvää, että ohjeen sisältö tulee vielä jalostumaan konsernin tarpeita paremmin palvelevaksi, kun se asetetaan organisaation sisäiselle hyväksyntä- ja kommentointikierrokselle. Työstä puuttuvat kokonaan turvallisuusauditoinnin kriteerit, jotka tulee määritellä tämän työn jatkoprojektina. Kriteeristön pohjana voidaan hyödyntää lähitulevaisuudessa valmistuvia sisäisen turvallisuuden ohjelman tuottamia kansallisia turvallisuuden kriteeristöjä.

Yleisesti koko tästä opinnäytetyöprosessista voidaan todeta, että aikaresursointi olisi voinut onnistua paremmin. Lisäksi suunnitteluvaiheeseen olisi pitänyt panostaa enemmän. Työ sai useita erilaisia muotoja ja lähestymisnäkökulmia ennen tämän lopullisen muodon valmistumista. Työssä on lisäksi jonkin verran löysää pohdintaa turvallisuuden teoriasta ja turvallisuusauditoinneista. Lopputulos on kohtuullisen laaja, mutta hallittavissa oleva kokonaisuus ja vaikeuksista huolimatta työn tekijä on pääosin tyytyväinen tuotokseensa.

Vastaavanlaista projektia tehtäessä kannattaa määritellä hyvin tarkkaan työn tavoite sekä oletetut lopputulemat ennen työn laatimisen aloittamista. Etukäteen on myös hyvä suunnitella työn rakenne ja vaiheet, jolloin pyritään hakemaan asiantuntijalausuntoja tukemaan kirjallisista lähteistä saatua tietoa. Kirjallisuutta ja julkaisuja on usein rajoitetusti spesifioituihin aiheisiin eivätkä ne välttämättä vastaa käytäntöä.

Työn puutteista huolimatta kokonaisuus on käytettävä ja työn pohjalta on helppo lähteä jaalostamaan tehokasta ja soveltuvaa turvallisuusauditointijärjestelmää Outokumpu Oyj:hin. Samalla työ voi palvella myös muita turvallisuusauditoinneista kiinnostuneita, koska aiheesta ei ole juurikaan julkaisuja. Työn etuina tekijä näkee auditoinneista ja turvallisuusauditoinneista kootun teoriapohjan kokonaisuuden. Teoriapohja ei varmasti ole täydellinen, mutta se on koottu yksiin kansiin useista eri lähteistä ja auditoinnin rakenteet on pyritty esittämään selkeästi ja loogisesti.

Lopullisena yhteenvetona voinee todeta, että tämä opinnäytetyö venyi ja paisui kunnes taas vähän supistettiin ja lopulta saatiin jokseenkin hallittavissa oleva kokonaisuus, jonka pohjalta on hyvä jatkaa auditointijärjestelmän ja ohjeistuksen kehittämistä. Työ ei ole kokonaisvaltainen eikä täydellinen, mutta sillä saavutettiin pääpiirteissään asetetut tavoitteet. Työlle on varmasti käyttöä laajemminkin asiayhteyksissä kuin vain Outokumpu Oyj:n turvallisuusauditoinneissa, kunhan sen sisältöihin suhtaudutaan kriittisesti ja käytännön soveltuvuutta tutkitaan. Kaikkea ei kuitenkaan voi saada yhdellä yrityksellä.

## Lähteet

Broder, J.F. 2006. Risk Analysis and the Security Survey. 3. painos. Brulington: Butterworth-Heinemann.

Green, D. 1997. ISO 9000 Quality Systems Auditing. Hampshire: Gower Publishing Limited.

Henkilöturvallisuus. 2009. Yritysturvallisuus EK OY. Viitattu 6.1.2009.  
[http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden\\_osa\\_alueet/henkiloturvallisuus.php](http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden_osa_alueet/henkiloturvallisuus.php)

Henttonen, T. 2000. Turvallisuuden mittaaminen. Opinnäytetyö. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Viitattu 10.10.2008. <http://www.tukes.fi/Tiedostot/julkaisut/7-2000.pdf>

Hornby, A.S. 2005. Oxford advanced learners Dictionary. 7. painos. Oxford: Oxford University Press.

Hurme, R. & Pesonen, M. 1998. Dictionary: englant-suomi. 3. painos. Juva: WSOY.

Ilmailulaki 2005/1242. Finlex. Viitattu 7.1.2009.  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20051242?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ilmailulaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20051242?search[type]=pika&search[pika]=ilmailulaki)

International Organization for Standardization. ISO 10011-1:1990. Viitattu 19.11.2008.  
[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=17940](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=17940)

ISO 14000 standardisarja. SFS. Viitattu 19.11.2008. <http://www.sfs.fi/iso14000/>

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, VM., Salonen, T. & Vuorinen, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.

Kerkko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: WS Bookwell.

Kuusisto, A. 2000. Safety management system - Audit tools and reliability of auditing. Espoo: Otamedia.

Laki huoltovarmuuden turvaamisesta 1992/1390. Finlex. Viitattu 7.1.2009.  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921390?search\[type\]=pika&search\[pika\]=Huoltovarmuuden%20turvaamisesta](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921390?search[type]=pika&search[pika]=Huoltovarmuuden%20turvaamisesta)

Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Helsinki: Turvatekniikan keskus.

Liuhamo, M. & Santonen, M. 2002. Turvallisuuskymppi. 2. painos. Tampere: Aaltospaino.

Miettinen, J. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

OHSAS 18002:fi. 2003. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät. Ohjeita OHSAS 18001:N soveltamiseksi. 2. painos. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

Outokumpu. 2009. Outokumpu Oyj. Viitattu 22.01.2009.  
[http://www.outokumpu.com/Pages/AreaPage\\_\\_\\_\\_39748.aspx](http://www.outokumpu.com/Pages/AreaPage____39748.aspx)

Outokumpu corporate presentation 2009. Outokumpu Oyj. Viitattu 27.04.2009

Outokumpu vuosikertomus 2006. Outokumpu Oyj. Viitattu 22.01.2009.  
<http://www.outokumpu.com/36553.epibrw>

Pelastuslaki 2003/468. Finlex. Viitattu 7.1.2009.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030468>

Pelastustoiminta. 2009. Yritysturvallisuus EK OY. Viitattu 7.1.2009.  
[http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden\\_osa\\_alueet/pelastustoiminta.php](http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden_osa_alueet/pelastustoiminta.php)

Piisku, H. & Saari, E. 2007. Turvallisuusjohtaminen ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta. Laurea-Ammattikorkeakolu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Pisto, MH. 2009. Turvallisuus- ja riskienhallintajohtajan haastattelu 21.4.2009. Outokumpu Oyj.

Security Policy. 2007. Outokumpu Oyj.

Stainless steel products. 2009. Outokumpu Oyj. Viitattu 22.01.2009.  
[http://www.outokumpu.com/Pages/AreaPage\\_\\_\\_\\_39746.aspx](http://www.outokumpu.com/Pages/AreaPage____39746.aspx)

Tietoturvallisuus. 2009. Yritysturvallisuus EK OY. Viitattu 7.1.2009.  
[http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden\\_osa\\_alueet/tietoturvallisuus.php](http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden_osa_alueet/tietoturvallisuus.php)

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus. 2009. Yritysturvallisuus EK OY. Viitattu 6.1.2009.  
[http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden\\_osa\\_alueet/toimitilaturvallisuus.php](http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden_osa_alueet/toimitilaturvallisuus.php)

Tuotannon ja toiminnan turvallisuus. 2009. Yritysturvallisuus EK OY. Viitattu 7.1.2009.  
[http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden\\_osa\\_alueet/tuotanto\\_ja\\_toiminta.php](http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden_osa_alueet/tuotanto_ja_toiminta.php)

Työturvallisuuslaki 2002/738. Finlex. Viitattu 7.1.2009.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Ulkomaantoimintojen turvallisuus. 2009. Yritysturvallisuus EK OY. Viitattu 7.1.2009.  
[http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden\\_osa\\_alueet/ulkomaantoimintojen\\_turvallisuus.php](http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden_osa_alueet/ulkomaantoimintojen_turvallisuus.php)

Vahti 3. 2003. Tietoturvallisuuden hallintajärjestelmän arviointisuositus. Helsinki: Edita Prima.

Valmiuslaki 1991/1080. Finlex. Viitattu 7.1.2009.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1991/19911080>

Valmiussuunnittelu 2009. Yritysturvallisuus EK OY. Viitattu 7.1.2009.  
[http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden\\_osa\\_alueet/valmiussuunnittelu.php](http://www.ek.fi/ytnk08/fi/Turvallisuuden_osa_alueet/valmiussuunnittelu.php)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Prima.

von Bagh, A. 2000. Laatu ja ympäristöjohtaminen. Teoksessa 2000-luvun logistiikan johtaminen. WS Bookwell.



Yritysturvaluus. 2009. Yritysturvaluus EK OY. Viitattu 7.2.2009.  
<http://www.ek.fi/ytnk08/fi/yritysturvaluus.php>

## Kuvaotsikkoluettelo

Kuva 1: EK YTNK:n määrittelemät yritysturvallisuuden osa-alueet .....	37
Kuva 2: OHSAS TTT-järjestelmä (OHSAS 18002:fi 2003, 7) .....	41
Kuva 3: Turvallisuusauditointijärjestelmä .....	58
Kuva 4: Auditointitapahtuman rakenne .....	60